



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Diseño de estrategias sobre calidad del servicio para mejorar  
la productividad en la estación de combustible de la empresa  
Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil**

**AUTOR:**

**Toapaxi Acosta Jonathan Francisco**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERO COMERCIAL**

**TUTORA:**

**Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**04 de Marzo del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Toapaxi Acosta Jonathan Francisco** como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero Comercial**.

TUTORA

Lic. Priscilla Sánchez Ube, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

Eco. Lucia Pico Versoza, Mgs.

Guayaquil, a los 4 del mes de Marzo del año 2020



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Toapaxi Acosta Jonathan Francisco**

### DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Diseño de estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil**” previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 4 del mes de Marzo del año 2020**

**EL AUTOR (A)**

f. *Jonathan Toapaxi A.*  
**Toapaxi Acosta Jonathan Francisco**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### AUTORIZACIÓN

Yo, **Toapaxi Acosta Jonathan Francisco**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Diseño de estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 4 del mes de Marzo del año 2020

f. *Jonathan Toapaxi A.*  
**Toapaxi Acosta Jonathan Francisco**



## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y bendecirme siempre.

A mis padres que los amo y mi Familia por brindarme su apoyo incondicional en todo momento, a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por ofrecerme la oportunidad de realizarme como un profesional, a mi tutora Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs, que sin su ayuda y conocimientos no hubiese sido posible realizar esta investigación y a mis compañeros que juntos hemos logrado nuestro objetivo.

## **DEDICATORIA**

A Dios,

A mi familia por haber sido mi apoyo en mi carrera universitaria y mi vida.

A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa,  
aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**ECON. LUCÍA PICO VERSOZA**  
DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**ECON. MIGUEL REYES AGUILAR**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**ING. YANINA BAJAÑA VILLAGÓMEZ**  
OPONENTE



Guayaquil, 10 de Febrero de 2020

Economista

**Danny Arévalo Avecillas**

**COORDINADOR UTE B-2019**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

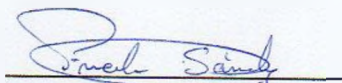
Licenciada **"PRICILA SÁNCHEZ UBE"**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designada TUTORA del proyecto de grado del señor **"TOAPAXI ACOSTA JONATHAN FRANCISCO"**, cúmpleme informar a usted, señor coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **"DISEÑO DE ESTRATEGIAS SOBRE CALIDAD DEL SERVICIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA ESTACIÓN DE COMBUSTIBLE DE LA EMPRESA ESTSERHMIGUEL S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades que amerita el proceso.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0 % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2019 a mi cargo, en la que me encuentro designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **"DISEÑO DE ESTRATEGIAS SOBRE CALIDAD DEL SERVICIO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA ESTACIÓN DE COMBUSTIBLE DE LA EMPRESA ESTSERHMIGUEL S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"** somos la Tutora **"PRICILA SÁNCHEZ UBE"** y del señor **"TOAPAXI ACOSTA JONATHAN FRANCISCO"**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

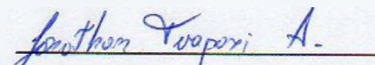
La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: "Nueve cincuenta" 9,50/10.

Atentamente,



Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.

**DOCENTE**



Toapaxi Acosta Jonathan Francisco

**AUTOR**

## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	XVII
<b>ABSTRACT</b> .....	XVIII
<b>Introducción</b> .....	2
<b>Antecedentes</b> .....	4
<b>Formulación del problema</b> .....	6
<b>Justificación de la investigación</b> .....	7
<b>Objetivos</b> .....	8
<b>Objetivo General</b> .....	8
<b>Objetivos Específicos</b> .....	8
<b>Marco teórico</b> .....	9
<b>Estrategias</b> .....	9
<b>Productividad</b> .....	9
<b>La productividad en las industrias de Guayaquil</b> .....	12
<b>Las PYMEs de Ecuador</b> .....	12
<b>Metodología</b> .....	14
a) <b>Diseño de investigación</b> .....	14
b) <b>Tipo de investigación</b> .....	15
c) <b>Alcance</b> .....	16
d) <b>Población</b> .....	16
e) <b>Muestra</b> .....	17
f) <b>Técnicas de recogidas de datos</b> .....	19
<b>Capítulo 1. Análisis del entorno</b> .....	20
1. <b>Análisis PESTA</b> .....	20

1.1.1.	<b>Análisis del entorno político</b> .....	20
1.1.2.	<b>Análisis del entorno económico</b> .....	21
1.1.3.	<b>Análisis del entorno social</b> .....	22
1.1.4.	<b>Análisis del entorno tecnológico</b> .....	22
1.1.5.	<b>Análisis del entorno ambiental</b> .....	23
	<b>(F1) Poder de negociación de los compradores o clientes</b> .....	24
	<b>(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores</b> .....	25
	<b>(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes</b> .....	25
	<b>(F4) Amenaza de productos sustitutos</b> .....	26
	<b>(F5) Rivalidad entre los competidores</b> .....	27
<b>Capítulo 2.</b>	<b>Diagnóstico de la empresa</b> .....	29
2.1.	<b>Misión</b> .....	29
2.2.	<b>Visión</b> .....	29
2.3.	<b>Valores corporativos</b> .....	29
2.4.	<b>Estructura organizacional</b> .....	30
2.5.	<b>Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (cadena de valor)</b> .....	32
2.6.	<b>Comercialización y ventas</b> .....	34
2.7.	<b>Servicio post-venta</b> .....	34
2.8.	<b>Descripción y detalle del producto</b> .....	34
2.9.	<b>Proceso de prestación de servicios o producto</b> .....	37
2.10.	<b>Determinación de la capacidad instalada del negocio</b> .....	38
2.11.	<b>Costos y características de la inversión</b> .....	38
2.11.1.	<b>Inversión</b> .....	38
2.11.2.	<b>Equipos de computación y comunicación</b> .....	38

2.12.	Muebles de oficina.....	38
2.12.1.	Útiles de oficina .....	38
2.13.	Movilización e infraestructura.....	38
2.14.	Análisis de resultados de encuesta.....	39
2.14.1.	Encuesta a colaboradores .....	39
2.14.2.	Encuesta a clientes .....	48
<b>Capítulo 3. Segmentación del cliente .....</b>		<b>55</b>
3.1.	Segmentación de clientes .....	55
3.2.	Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes .....	55
3.3.	Estrategias corporativas .....	56
3.3.1.	Marketing mix.....	56
3.3.2.	Consumidor satisfecho .....	57
3.3.3.	Costo a satisfacer .....	58
3.3.4.	Comodidad del cliente .....	58
3.4.	Estrategia funcional.....	59
3.5.	Estrategia de amplia diferenciación .....	60
3.6.	Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación .....	60
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>61</b>
<b>VIABILIDAD ECONÓMICA .....</b>		<b>61</b>
4.1.	Demanda actual .....	61
4.2.	Crecimiento de la demanda .....	62
4.3.	Financiamiento.....	63
4.4.	Balance Inicial .....	65

<b>4.5. Balance de Gastos .....</b>	<b>66</b>
<b>4.6. Capital de trabajo .....</b>	<b>67</b>
<b>4.7. Depreciación .....</b>	<b>67</b>
<b>4.8. Pronóstico de ventas.....</b>	<b>68</b>
<b>4.9. Punto de equilibrio.....</b>	<b>68</b>
<b>4.10. Índices financieros .....</b>	<b>69</b>
<b>4.11. Análisis de sensibilidad .....</b>	<b>71</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>74</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>76</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>84</b>
<b>A. Encuesta a colaboradores .....</b>	<b>84</b>
<b>B. Encuesta a clientes .....</b>	<b>86</b>

## Índice de tablas

<i>Tabla 1. Población</i> .....	16
<i>Tabla 2. Distribución de muestra por horarios</i> .....	18
<i>Tabla 3. Precios de compra</i> .....	34
<i>Tabla 4. Precios de venta</i> .....	34
Tabla 5. Inversión .....	38
Tabla 6. Equipos de computación y comunicación .....	38
Tabla 7. Útiles de oficina.....	38
Tabla 8. Movilización y equipamiento .....	38
Tabla 9. Infraestructura.....	39
<i>Tabla 10. Producto</i> .....	56
<i>Tabla 11. Precio</i> .....	56
Tabla 12. Crecimiento de la demanda .....	62
Tabla 13. Financiamiento.....	63
Tabla 14. Tabla de amortización.....	63
Tabla 15. Balance inicial .....	65
Tabla 16. Balance de gastos .....	66
Tabla 17. Capital de trabajo.....	67
Tabla 18. Depreciación .....	67
Tabla 19. Pronóstico de ventas.....	68
Tabla 20. Punto de equilibrio en \$ .....	68
Tabla 21. Índices financieros .....	69
Tabla 22. Indicadores financieros .....	70
Tabla 23. Balance general proyectado .....	71
Tabla 24. Estado de resultados proyectado.....	72
Tabla 25. Flujo de efectivo .....	73

## Índice de figuras

Figura 1. Estructura organizacional .....	30
Figura 2. Cadena de valor .....	32
Figura 3. Proceso de prestación de servicios o producto .....	37
Figura 4. Resultados con respecto a la edad.....	39
Figura 5. Nivel académico .....	40
Figura 6. Tiempo laborando en la organización.....	41
Figura 7. Resultados sobre pago de prestaciones laborales .....	41
Figura 8. Proporción del equipo y mobiliario necesario para el desempeño de sus funciones.....	42
Figura 9. Incentivo por de buen desempeño.....	43
Figura 10. Tipo de incentivos.....	43
Figura 11. Influencia de los incentivos en el desempeño laboral.....	44
Figura 12. Recepción de capacitaciones en servicio al cliente .....	45
Figura 13. Percepción sobre la influencia de la capacitación en la mejora del desempeño laboral .....	45
Figura 14. Aspectos considerados como importantes en la relación con el cliente .....	46
Figura 15. Aspectos en los que los clientes presentan quejas .....	47
Figura 16. Preferencia de incentivos.....	47
Figura 17. Frecuencia de visita a la estación del servicio .....	48
Figura 18. Razones de visita a la estación de servicio .....	49
Figura 19. Servicios utilizados con mayor frecuencia .....	49
Figura 20. Percepción sobre el servicio recibido en la estación de combustible.....	50
Figura 21. Valoración de los atributos concernientes al servicio recibido ....	50
Figura 22. Valoración de los atributos concernientes al personal de la estación .....	51
Figura 23. Valoración de los atributos concernientes a las instalaciones ....	52
Figura 24. Presentación de inconvenientes en la estación de servicios .....	52

Figura 25. Nivel de satisfacción con respecto al servicio recibido .....	53
Figura 26. Ponderación de tendencia a recomendar la estación de servicio	54
Figura 27. Plaza.....	57



## Resumen

El presente trabajo está enfocado *Diseñar estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A.* de la ciudad de Guayaquil con el objetivo de determinar posibles acciones a tomar para potenciar el negocio y llevarlo a mejores niveles de rentabilidad.

Se desarrollan diversos capítulos que permiten conocer cuál es la estructura de la organización en la actualidad, así como toda la información correspondiente al entorno en donde se desarrolla. Con ello, se logra identificar diversas estrategias que permiten potenciar al negocio y agregarle valor a las actividades que realizan diariamente.

En el desarrollo final, se evidencia un desarrollo de viabilidad económica que permite corroborar que los planteamientos que se realizan, tienen un impacto positivo dentro de las finanzas de la organización. Por ello, la recomendación de ponerlo en práctica.

**Palabras claves:** *estrategias, productividad, servicio, estación de combustible, mejoras, calidad*

## ABSTRACT

The present work is focused on *“Designing service quality strategies to improve productivity at the fuel station of the company Estserhmiguel S.A. of Guayaquil”* with the objective of determining possible actions to be taken to the business and take it to better levels of profitability.

Several chapters are developed that allow to know the structure of the organization, also to know the information corresponding to the environment where it is developed. After that, the information allows to identify some strategies for the business to be strengthened and add value to the activities they carry out daily.

In the final development, the investigation has an economic viability studio that allows corroborating that the approaches that are made have a positive impact on the finances of the organization. Therefore, the recommendation to implement it.

**Keywords:** strategies, productivity, service, fuel station, improvements, quality

## **Introducción**

La calidad del servicio en las organizaciones son un recurso que permite generar grandes niveles de productividad cuando es bien manejado y potenciado, para que esté al servicio del negocio. Los beneficios percibidos por estas actividades que se generan, confirman la postura de la atención al cliente como una de las acciones más importantes para las empresas, en caso de buscar mejores resultados de los que ya han venido consiguiendo. Es por ello que se plantea desarrollar estrategias de esta índole para un negocio, enfocándolas a la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A., estación que está ubicada y tiene sus actividades en la ciudad de Guayaquil.

En el desarrollo del trabajo, se comienza con una parte introductoria para conocer todos los aspectos del negocio y enfoque del estudio al respecto. Esta parte de introducción es ejecutada exponiendo la formulación del problema existente en la organización, la misma que se enfoca a la situación y estado actual de la estación de servicio. Así mismo, la justificación del por qué ejecutar este trabajo manejado a través de este estudio, así como mencionar los objetivos perseguidos con esta investigación. Se evidencian los enfoques teóricos, sustentados bajo diversos postulados de varios autores, así como la metodología de ejecución para el desarrollo de un trabajo efectivo.

El capítulo 1 del trabajo que se presenta, se realiza un análisis del entorno en donde se encuentra ubicada la estación de servicio. En el mismo, se utilizan 2 recursos para exponer la información que existe en torno a este negocio. El primero de ellos es el análisis PESTA, una herramienta para evidenciar el presente del medio en ámbitos económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, siendo todos estos factores los que se mencionan. El otro medio que se utiliza son las 5 fuerzas de Porter, una herramienta y forma de presentar datos en donde se explica información referente al mercado, competidores y competencia, todo relacionado con la estación de servicio.

En el capítulo 2 se realiza un diagnóstico de la empresa, es decir, de la estación de servicio a la cual se ha enfocado el estudio realizado. Se evidencia información referente a la organización que es parte del trabajo de investigación que se está efectuando. Se expone diversa información, como misión, visión, estructura y algunas actividades que se han manejado dentro de esta estación de servicio gran parte de ella desde el aspecto organizacional. Todos estos datos corresponden a la organización y cómo esta estructura en el día de hoy. Es una información valiosa para exponer la situación actual de cómo se encuentra el negocio, pero sobre todo para identificar hacia dónde se puede apuntar.

Posterior a ello, se evidencia un capítulo enfocado netamente a la parte estratégica de la organización, siendo este aspecto una de las partes fundamentales del estudio presentado. Se identifica la situación actual y, a través de ella, se plantean estrategias funcionales, diferenciadores, enfocadas en nichos de mercado y de alto impacto, todas estas propuestas para potenciar el negocio y que le permitan obtener mejores resultados en comparación a los que se están consiguiendo ahora. Todo esto, con el objetivo de agregarle valor a la organización.

Finalmente, se desarrolla un capítulo correspondiente a la parte económica, en donde se identifican las oportunidades con respecto a las estrategias que se han planteado y cuanto representa en inversión todas las propuestas descritas, dentro del plan que se menciona ejecutar. Para ello, se evalúa el impacto en las finanzas que el mismo puede generar y, a través de esto, se determina si el proyecto es viable o no en su ejecución. Es importante este aspecto ya que las propuestas deben estar encaminadas a mejorar la situación actual del negocio, por lo que se reconoce cómo tiene que verse a futuro los resultados que se pueden obtener.

## **Antecedentes**

El cliente siempre ha sido el principal objetivo de las empresas y ha tomado fuerza, ya que, mientras más competencia exista dentro del mercado, los clientes tienen mayor oportunidad de elegir donde adquirir sus productos o servicios. Y, son los que tienen la última palabra para decidir. Es importante que las empresas adecuen y perfeccionen sus productos y servicios a las necesidades de los mismos; quienes se han vuelto más exigentes debido a que están más informados; los patrones de vida han cambiado, al igual que los hábitos de compra; elevando así las expectativas al momento de adquirir un servicio, pues ya no solo buscan calidad y precios (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017).

En el Ecuador, aproximadamente existen 1097 estaciones de servicio autorizadas para la distribución de gasolinás súper, extra, eco país, diésel al parque automotor de las 24 provincias que existen en el país. Estas estaciones de servicio tienen la capacidad de adecuar sus instalaciones de acorde a sus preferencias, así como manejar contenido diverso para crear atracción a los consumidores. Por ello, se ha visto reflejado en los últimos años la inclusión de varios mecanismos para crear esa conexión con el público y hacer de su punto de venta el de la preferencia de ellos, siendo una parte bastante destacada el servicio que otorgan al cliente como uno de los factores esenciales.

Este factor, se ha convertido en uno de los más importantes en los negocios en los últimos años, dentro del mercado. Según Sorofman & McLellan (2016) en estudios de mercado que han realizado en sus investigaciones, indican que para el 64% de las personas es primordial la calidad de la experiencia que han recibido, estando incluso por encima del factor precio. Así también las investigaciones reflejan que, aquellas organizaciones que han empleado campañas enfocadas al servicio al cliente, han alcanzado obtener la fidelidad de aproximadamente el 92% de sus compradores.

Hoy existen diversas estrategias para ganarse a los clientes y captarlos para que sean un público cautivo en los negocios, mismas que han sido creadas con el objeto de darle valor agregado a los productos al momento de adquirirlos. Una de ellas es el servicio al cliente, una herramienta mercadológica poderosa que permite apoyar los productos básicos de una empresa. Invertir en conocer las necesidades de los consumidores y tratar de satisfacerlas, es un reto. La implementación de detalles y consentir al cliente como parte de una estrategia, es la pauta que hace la diferencia al momento de elegir comprar un producto o adquirir un servicio (Delgado & Chávez, 2018).

Por lo tanto, en las estaciones de servicio, como punto de venta de combustible y lubricantes para vehículos, deben orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de los clientes, ya que mantener la calidad de servicio en las empresas es fundamental. Dentro de los factores se destaca a uno de ellos que es el recurso humano, siendo estos los colaboradores que prestan sus servicios y representan a la organización. Enfocar su preparación y potenciar sus habilidades, permite conseguir resultados hacen la diferencia en el mercado y que la institución se identifique por ello, les brinda una ventaja competitiva ante los demás.

Así, surge el enfoque del desarrollo de este estudio, en donde se destaca la importancia de diseñar estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil. La investigación favorecerá a la estación de servicio, para presentar propuestas de implementación adecuadas para brindar un servicio con excelencia y encaminado a potenciar los resultados que este negocio está consiguiendo en la actualidad. Esta es la importancia que se destaca en este tipo de negocios, los mismos que se encuentran siempre en una mejora continua y que la búsqueda de seguir creciendo es una tarea constante.

## **Formulación del problema**

La empresa Estserhmiguel S.A ha visto que sus ingresos han disminuido en lo que va del año, en comparación a lo obtenido en años anteriores. La organización teme no lograr el crecimiento que ha venido consiguiendo en sus últimos años de operación, ya que este es el escenario que se percibe que puede suceder. Esto representa una amenaza para las aspiraciones como organización.

Se percibe descontento del público cuando reciben el servicio proporcionado por esta empresa. Las personas encargadas del despacho del producto han comentado que las quejas de los clientes han sido con mayor frecuencia, situaciones que anteriormente no se generaban. Dentro de sus reclamos está la atención, el tiempo de espera, el número de puntos de despacho e instalaciones. Las percepciones son diversas, pero si hay quejas diversas de los clientes.

Otro de los problemas es que existe el posible incremento de competencia en los sectores aledaños del establecimiento objeto de estudio. Han surgido intereses de otros propietarios para colocar puntos de abastecimiento de combustible en la ruta. Por ello, si la empresa no logra consolidar su mercado y fidelizar a sus clientes, entonces contará con un posible problema adicional de pérdida de participación en el mercado. Es decir, que la situación a la que puede enfrentar, es un escenario preocupante.

Además, existe una percepción de los propietarios de necesidad de realizar mejoras. Sin embargo, no han encontrado un punto en el cual consolidar su idea y ejecutar. Existen problemas de planificación y un temor a fallar en utilizar los recursos en el planteamiento de alguna estrategia que no ataque un problema primario. Por ello, con el levantamiento de información, se tendrá la capacidad de conocer de primera fuente cuáles son los puntos débiles de la organización y que pueden ser potenciados.

## **Justificación de la investigación**

Este estudio tiene aporte en diferentes enfoques. Uno de ellos es el aporte en el plano académico porque permite el desarrollo de estrategias que sirven como medio para potenciar los negocios que se dedican a este tipo de actividad. El desarrollo del trabajo es una invitación a crear temas innovadores que aporten significativamente a la empresa. Además, sirve como objeto de estudio para personas en estudios que desean visualizar cómo establecer estrategias en este tipo de negocios.

En el plano económico, este estudio representa un aporte significativo para consolidar a la empresa en el mercado en donde se encuentra ubicado y generar de esta manera mejores niveles de ventas a través de la satisfacción de los clientes, alcanzado este resultado a través de la mejora de los servicios. El objetivo de las estrategias es crear ese nexo entre negocio-cliente, para que se alcance un incremento en la rentabilidad, así como la fidelidad del mercado. Obteniendo información que apoye a identificar cuáles serían las estrategias para conseguirlo, la empresa se verá beneficiada en cuanto a sus mejores niveles de venta e incremento de visitas se refiere.

En el plano profesional, este trabajo aporta para reconocer cuáles son las oportunidades que este tipo de negocios poseen para alcanzar un mejor rendimiento en sus operaciones que están llevando a la actualidad. Considerando la calidad del servicio como un medio de mejora, es importante señalar que la investigación dará oportunidad para expandir el conocimiento sobre esta índole y así tener una formación más sólida en cuanto se refiere a la identificación de acciones para ejecutar y potenciar las instituciones. Esto es importante para las aspiraciones en el plano profesional, siendo este negocio un medio para continuar desempeñando funciones laborales. Son estos los diversos aportes significativos y de gran valor que la ejecución del estudio otorga.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis del entorno en donde se desenvuelve el negocio de la empresa Estserhmiguel S.A
- Identificar el diagnóstico actual de la empresa Estserhmiguel S.A evidenciando su estructura y cada una de sus funciones como negocio
- Definir una segmentación de clientes para identificar diversas estrategias que apoyen a potenciar al negocio de la empresa Estserhmiguel S.A
- Realizar un análisis de la viabilidad económica que se han planteado para la empresa Estserhmiguel S.A

## **Marco teórico**

### **Estrategias**

El desarrollo de estrategias genera aportes significativos a las organizaciones. Si se reconoce cuáles son los principales factores para considerar al emprender la implementación que generen ideas al negocio, se podrá identificar cuáles son los puntos a mejorar y potenciar (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017). Además, si existiera algún factor que influye para que las ideas no tengan valor, este puede considerarse como modelo para accionar en otro tipo de organizaciones que tomen este ejemplo como base.

Como lo indican Arano, Cano y Olivera (2014):

Las estrategias no surgen de la nada, deben de responder al entorno de la empresa, mismo que rodea a las organizaciones y en el que identifican un sinfín de factores, de distinta naturaleza que pueden afectar o influir en los resultados de las mismas. (p.62)

El aporte que generan los estudios, permite continuar con investigaciones futuras, enfocar el tema de una forma más puntual y emular el mismo en otros ámbitos y otros giros de negocios. Por ello, es importante llevar a cabo estas investigaciones y reconocer la factibilidad de la ejecución de proyectos de toda índole (Cosio, 2011). Esto es un medio que garantiza la ejecución de una acción y es un ejemplo para otras empresas para que evalúen sus estrategias y decisiones. Realizar una planificación y un análisis de la situación, encamina a los negocios a ser más rentables, productivos y sostenibles (Arano, Cano & Olivera, 2014).

### **Productividad**

La productividad se basa en la medición del rendimiento existente al momento de llevar a cabo una actividad productiva y su relación con los recursos utilizados para llevarla a cabo. La misma se da en diferentes campos, uno de ellos es el ámbito empresarial en donde la misma es representada por los resultados que se obtienen luego de ejecutar una actividad, todas

encaminadas con el objetivo de ir enfocadas a las metas y propuestas que maneja la organización. Uno de los factores que también se asocian con este factor es el clima laboral ya que se cree que el mismo tiene una repercusión bastante alta en el rendimiento de los colaboradores (Tremínio & Baltodano, 2016).

En Latinoamérica, la productividad tuvo un crecimiento bastante bajo una vez que existió el alcance y la disponibilidad para los negocios al introducirse al mercado. Los pocos niveles alcanzados llevaron a que se dé la oportunidad que la empresa extranjera participe activamente en los negocios locales. Además, las restricciones para que existan importaciones decayeron ya que la oferta del mercado no permitía cubrir la demanda. La tendencia de esto continúa, ya que los niveles y estándares productivos de las empresas de esta región no tienen el nivel que las empresas del continente europeo, Asia o América del Norte si lo tiene (García & Villafuerte, 2015).

Es por estos motivos que uno de los objetivos que se debe perseguir es el de incrementar los niveles productivos en las organizaciones porque el mismo genera altos beneficios. Por ello, es aconsejable manejar indicadores y ratios para el seguimiento constante de la productividad, ya que de esta manera se identifica qué tan bien se está llevando el negocio y aprovechando las oportunidades (Espejo, Robles, & Higuerey, 2017).

Académicamente, la productividad se define como la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtenerla. Pero la productividad es mucho más compleja ya que puede manejarse desde la mercadotecnia, la industria, la fabricación, lo social y lo personal. De la productividad depende, desde el progreso y estabilidad socio económico y político de un país, hasta la situación de una persona ante los retos y riesgos de su vida. Ser productivo es una actitud individual, de equipo y de organización empresarial.

## **La productividad como factor importante en los negocios**

La productividad empresarial es uno de los factores determinantes de cualquier negocio. Cualquier empresa, no importa su tamaño o su cometido, tiene como objetivo principal producir lo máximo y mejor posible (Gironella, 2005). Esforzarse por lograr la máxima eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos llevados a cabo dentro de la empresa debería ser una prioridad absoluta (Arenas, 2016).

La productividad es un indicador crucial, pero muchas veces se pasa por alto. Debería medirse de forma objetiva y rigurosa, y todas las empresas deberían ser capaces de saber exactamente cómo es su productividad, en qué se basa esta y en qué fallan (Viteri, Peñaherrera, & Vinuesa, 2017). Es un indicador igual de importante (o más) que el rendimiento económico de la compañía. Se tiene que conocer la fórmula de productividad de la empresa y aplicar la misma para tener un seguimiento y estudio constante (Tasayco, 2015).

La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción (Muñoz & Álzate, 2017). En el campo empresarial se puede definir la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. La productividad es la solución empresarial con más relevancia para obtener ganancias y crecimiento (Méndez, 2016).

Para lograr una buena productividad empresarial es imprescindible una buena gestión empresarial, la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al conjunto de una empresa (Nogueira, Medina, Hernández, Comas, & Medina, 2017). El objetivo de dicha gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, garantizando viabilidad de la

empresa. Para poder lograrlo se debe conocer primero cual es el proceso más crítico y así poder ponerle remedio (Navarro, Jiménez, Rappoport, & Thoilliez, 2017).

### **La productividad en las industrias de Guayaquil**

Los bajos índices de productividad en Ecuador -y en América Latina- son los responsables de las principales brechas de desarrollo socioeconómico del país en relación a las economías más avanzadas, según el Reporte de Economía y Desarrollo (RED 2018) de CAF. El rezago en la región se debe, principalmente, a una muy baja productividad de todos los sectores que conforman sus economías, más que al hecho de que la región tenga, en comparación con países desarrollados, una fuerte concentración de sus recursos en sectores de particularmente baja productividad (Valencia, 2011).

Guayaquil es una ciudad con un sin número de negocios, enfocados en diferentes ámbitos del mercado (Vanoni & Rodríguez, 2017). Sin embargo, la productividad en esta ciudad no es tan efectiva. Son diversos los factores que influyen en esto, ya que se evidencia que los resultados no son los esperados, además que no existe un incremento (Esparza, 2015).

### **Las PYMEs de Ecuador**

La información manejada por los organismos competentes del país, indican que se considera a una empresa como pequeña cuando la misma cuenta únicamente con colaboradores en un número comprendido entre 10 a 49 (Gento, 2015). Así también, se considera el volumen de ventas que obtiene, el mismo que comprende el rango de los cien mil dólares hasta el un millón. Por su parte las medianas empresas, cuentan con un número de colaboradores comprendidos entre 50 a 199. Así también, su rango de ventas

está en un millón hasta cinco millones de dólares (Ministerio de Industrias y Productividad, 2012).

La competencia en el mercado es bastante alta, sobre todo al considerar el alto porcentaje de empresas internacionales operando en el país. Por ello, se ha reconocido que ser estratégicos y buscar mecanismos para alcanzar ventaja competitiva debe ser el recurso utilizado por las organizaciones para lograr alcanzar los objetivos propuestos (Ruíz, 2009). Sin embargo, uno de los inconvenientes que presentan, y que normalmente no los deja crecer, es el hecho de no contar con los recursos suficientes para llevar a cabo lo que planifican. La apertura en el mercado bancario es bajo y los procesos tardan en ser ejecutados (García & Villafuerte, 2015).

A nivel de Latinoamérica, las PYMES cumplen un rol fundamental en cuanto al aporte económico que tienen en la economía en donde se radican. En esta región son mayores los negocios de este tipo, por ello, la importancia que tienen en generar dinamización de la economía es bastante alta (Torres, Fierro, & Alonso, 2017). En Ecuador también se da este caso, ya que las PYMES generan altas oportunidades de empleo y gran parte de la población cumple labores en organizaciones de esta característica (Espejo, Robles, & Higuerey, 2017).

### **Pregunta de investigación**

¿Qué estrategias sobre calidad del servicio permiten mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil?

## **Metodología**

### **a) Diseño de investigación**

La presente investigación se desarrollará con base a un diseño de investigación no experimental. Este tipo de investigaciones se pueden mencionar y referenciar de acuerdo a lo establecido por Baptista, Hernández y Fernández (2014) afirman “Se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

En este contexto, la investigación se llevará a cabo sin ejercer ningún cambio o manipulación sobre la muestra de estudio o la situación actual del mercado; puesto que, debido a las características del negocio que se utiliza como objeto de estudio, se requiere de información real sobre el entorno en donde se lleva a cabo el mismo, esto involucra el análisis de aspectos del macro entorno, análisis de la competencia y de la oferta existente, tendencias de mercado, entre otros (Cadena, Rendón, Aguilar, & Salinas, 2017).

Así mismo, se requiere conocer los pensamientos de las personas que son clientes y que acuden con un nivel frecuente a la estación de servicios que se enfoca el estudio como lo es Estserhmiguel S.A., puesto que a partir de la información que se obtenga con respecto al comportamiento de compra, preferencias y gustos de los consumidores se podrán diseñar estrategias orientadas al desarrollo y potenciación de este negocio de venta de combustible (Vega, y otros, 2014).

Por otra parte, cabe destacar que la investigación no experimental a desarrollarse es transeccional o transversal, esto debido a que los datos con respecto al entorno y el segmento objetivo se obtendrán durante un momento determinado en el cual se aplicará la técnica de investigación seleccionada (Baptista, Hernández, & Fernández, 2014).

## **b) Tipo de investigación**

En lo que respecta al tipo de investigación que se desarrolla en este estudio, se trabajará con una investigación de tipo descriptiva, la cual según Baptista, Hernández y Fernández (2014) comentan que este tipo de investigación: “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

A través de una investigación de tipo descriptiva, se podrá obtener información detallada sobre las características de los clientes de Estserhmiguel S.A., particularmente de aquellos que tienen pensamientos o sugerencias con respecto a la oportunidad de mejora de la calidad del servicio. Además, se busca conocer aspectos relacionados con las preferencias de consumo, comportamiento de compra, gustos, expectativas, entre otra información mediante la cual se logre desarrollar estrategias que hagan del negocio algo atractivo para el mercado (Pértegas & Fernández, 2002).

Por otra parte, se trabajará con un enfoque de investigación cuantitativo y cualitativo, considerando que la información que se obtenga a través de la aplicación de la técnica de investigación seleccionada, será tabulada y expresada a través de gráficos estadísticos, lo que permitirá establecer a nivel porcentual el nivel de aceptación del producto por parte del segmento objetivo y establecer pautas de comportamiento de los consumidores mediante el análisis estadístico (López & Fachelli, 2014). Mientras que a nivel cualitativo, se logrará disponer de información relacionada a las variables de estudio previamente definidas por parte del segmento o población a considerar (Baptista, Hernández, & Fernández, 2014).



### c) Alcance

La investigación es de alcance descriptivo. Según Arias (2012) se da en el momento en el que se caracteriza una situación u hecho, con el objetivo de establecer el comportamiento del mismo. Por ello, se tiene como objetivo desarrollar estrategias para la mejora de la calidad del servicio que apoye a la productividad de la estación de servicio de combustible Estserhmiguel S.A.

### d) Población

Los propietarios y funcionarios del negocio comentan que, en promedio, son 16 vehículos los que son abastecidos cada hora durante el día en cada una de las 4 líneas que tiene la estación, desde el lapso de 7:00am hasta 21:00pm. En las otras 10 horas, tienen un conteo aproximado de 65 vehículos por línea. Para ello, se utiliza esta información para calcular la población diaria que tiene el negocio como clientes que resultaría considerar para el levantamiento de la información. El cálculo, se desarrolla de la siguiente manera:

*Tabla 1. Población*

<b>Elementos para el cálculo</b>	<b>N°</b>
Vehículos por línea en atención regular	16
Vehículos por línea entre 7am y 9pm	224
Vehículos por líneas en otros horarios	65
Total de vehículos atendidos por líneas	289
Número de líneas	3
Total de vehículos atendidos por día	867
<b>Población</b>	<b>867</b>

La población que se considera para este estudio es la de 867 personas, que son aquellas que diariamente, en promedio, acuden al establecimiento a tomar gasolina y conocen de la situación del negocio a través del servicio que reciben. Estos datos son obtenidos a través de la realidad que vive la empresa en cuanto a sus actividades comerciales se refiere.

### e) Muestra

Para el cálculo de la muestra, se considera el uso de la fórmula de la población finita, esto debido a que se conoce que la población es de 867 personas.

Por ello, se presenta esta fórmula.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 * (N-1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Z =	nivel de confianza (correspondiente con tabla de valores de Z)
p =	Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado
q =	Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado = 1-p
	Nota: cuando no hay indicación de la población que posee o no el atributo, se asume 50% para p y 50% para q
N =	Tamaño del universo (Se conoce puesto que es finito)
e =	Error de estimación máximo aceptado
n =	Tamaño de la muestra

Se utiliza un nivel de confianza del 95%, un error para el cálculo del 5% y una población de 867. Que es la que ha sido mencionada anteriormente. Considerando estos valores para el desarrollo de la fórmula, la muestra del estudio es de 267 personas.

La distribución para llevar a cabo el estudio, será de la siguiente manera:

<b>Horario</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
De 00h00 - 01h00	1%	3
De 01h00 - 02h00	1%	2
De 02h00 - 03h00	1%	2
De 03h00 - 04h00	1%	3
De 04h00 - 05h00	1%	3
De 05h00 - 06h00	2%	5
De 06h00 - 07h00	3%	8
De 07h00 - 08h00	6%	16
De 08h00 - 09h00	6%	16
De 09h00 - 10h00	6%	16
De 10h00 - 11h00	6%	16
De 11h00 - 12h00	6%	16
De 12h00 - 13h00	6%	16
De 13h00 - 14h00	6%	16
De 14h00 - 15h00	6%	16
De 15h00 - 16h00	6%	16
De 16h00 - 17h00	6%	16
De 17h00 - 18h00	6%	16
De 18h00 - 19h00	6%	16
De 19h00 - 20h00	6%	16
De 20h00 - 21h00	6%	16
De 21h00 - 22h00	2%	6
De 22h00 - 23h00	2%	5
De 23h00 - 24h00	2%	5
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>267</b>

*Tabla 2. Participantes de muestra según horario*

*Fuente: Datos obtenidos a través de muestra recopilada*

## **f) Técnicas de recogidas de datos**

La variable independiente se asocia con lo que es la factibilidad de la ejecución del proyecto. Para determinar este aspecto, se desarrolla un estudio de mercado a través de instrumentos de levantamiento de información como lo son las encuestas, en donde los usuarios que visitan el negocio tienen la oportunidad de evaluar el servicio recibido por la empresa. De esta manera, se tendrá una percepción sobre cómo está siendo visto el negocio, además de dar oportunidad a verificar si cuales son los aspectos que pueden mejorar en la estación.

Se utilizará un instrumento de levantamiento de información que brinde la oportunidad de conseguir diversos datos que aporten significativamente a reconocer las oportunidades que se tiene con el negocio. El mismo contendrá preguntas sobre el servicio ofrecido. Los operarios designados a recabar los datos, conocen a los clientes frecuentes del lugar, por lo que ellos serían el foco de la evaluación.

Uno de los aspectos que también serán considerados, corresponde a las estrategias a desarrollar. Para ello, luego de verificar la viabilidad técnica de lo propuesto, se realiza una evaluación económica en conjunto con los propietarios del negocio. En la misma, se evalúa si el recurso a asignar para la ejecución, corresponde a la expectativa que se tiene en cuanto a la mejora de la productividad que tendría el establecimiento (siendo el ingreso el valor que identifique la mejora en productividad).

La evaluación de las estrategias se la realiza a través de la presentación de datos numéricos en cuanto al nivel de inversión a realizar. La comparativa se la ejecuta con la capacidad adquisitiva del negocio. Se manejarán varias opciones para el desarrollo de las estrategias escogidas, con el objetivo de tomar en cuenta a aquellas que se ajusten a los requerimientos y necesidades actuales que posee la organización.

## **Capítulo 1. Análisis del entorno**

### **1. Análisis PESTA**

#### **1.1.1. Análisis del entorno político**

En Ecuador toda gasolinera o estación de servicio está regida por diversas Leyes existentes en el país. Dentro de ellas se reconoce a: Ley de Hidrocarburos, Ley de Gestión Ambiental, Ley para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y al Reglamento emitido por el Presidente de la República para la regulación de precios.

Para que una estación de servicio entre en operaciones y pueda aperturar un nuevo espacio para el abastecimiento, intervienen varias entidades estatales las mismas que se encargan de otorgar los permisos respectivos de funcionamiento para los inversionistas de este tipo de negocio. Uno de los temas de factores más importantes corresponde al plazo, ya que el tiempo de gestión de trámites para obtener los permisos respectivos para que se apertura una estación de servicio varía entre 18 y 24 meses, tiempo en el que se debe realizar la construcción de infraestructura previa planificación y aprobación planos.

En la actualidad no existe un manual explícito con las especificaciones para construcción de estaciones de servicio dentro del país, únicamente se puede encontrar varias especificaciones que no están explícitas en un estándar nacional pero que sirven para manejar este tipo de negocios alrededor del territorio nacional. Esto ocasiona que los trámites y diligencias para obtener permisos de funcionamiento sean muy difíciles, debido a que, en cada organismo de regulación, el departamento de ingeniería a cargo de revisión de normas tiene diferentes criterios y revisan los detalles mínimos para que cumplan con la normativa.

### **1.1.2. Análisis del entorno económico**

En una primera parte con respecto al entorno económico, es preciso resaltar, que por las características propias del país, este aún se mantiene como un neto productor y exportador de materias primas o recursos naturales, situación que ha limitado su desarrollo, especialmente por la baja adaptabilidad de la difusión tecnológica y por la alta sensibilidad de los precios en los mercados internacionales de los commodities que inciden en el nivel de ingresos que recibe el país, lo cual a su vez limita el financiamiento del Presupuesto General del Estado.

Uno de los factores que hay que resaltar dentro de este enfoque, es el nivel de precios del crudo ecuatoriano en los mercados internacionales, el cual ha incidido ostensiblemente en los ingresos petroleros que financian gran parte del presupuesto general del Estado, situación que condiciona y sigue condicionando el desempeño económico del país, hasta que se opte por otras alternativas de desarrollo. Por ello es que se ha llegado a mencionar que en el país existe una gran dependencia en este tipo de productos.

El riesgo país de Ecuador subió 32% para cerrar en 1.128 puntos, el mayor pico en lo que se alcanzó del 2019. Este hecho se dio luego de que la Asamblea hundió el proyecto de la ley de Crecimiento Económico propuesta por el Gobierno. El conflicto político que se desató por la propuesta de decreto, generó un alto impacto en este ámbito.

El Ministerio de Economía y Finanzas se encuentra evaluando en la actualidad la ejecución del nuevo decreto sobre la racionalización de los subsidios a los combustibles, que puede generar un gran impacto en el país. Para ello, se analiza varias opciones en conjunto con representantes de diferentes frentes sociales y políticos del Ecuador. Todo esto puede cambiar el rumbo de la economía de la nación y diversos componentes que se encuentran asociados a la misma.

### **1.1.3. Análisis del entorno social**

La responsabilidad social es un factor que este tipo de negocios tiene siempre por delante para su cumplimiento y que existen organismos que ejecutan este tipo de control. Cuando se manejan productos de esta índole, que pueden generar problemas para la comunidad, es importante el compromiso de las organizaciones. Tanto en los procesos como en el servicio, las estaciones de combustible tienen un papel importante en el aspecto social.

### **1.1.4. Análisis del entorno tecnológico**

La revolución tecnológica se ha instalado también en las estaciones de servicio que se encuentran ubicadas en diversos sectores de la comunidad. Los avances tecnológicos que se han evidenciado en los últimos y el desarrollo de dispositivos que permiten controlar todos los aspectos del negocio desde un ordenador o un dispositivo móvil permiten a los gestores de las gasolineras realizar muchas más tareas, en menos tiempo y de una forma más eficiente.

El desarrollo de las tecnologías aplicadas a las estaciones de servicio ha derivado en unos diferentes modelos de negocio. Los nuevos conceptos de gasolineras han facilitado a que exista una mayor competencia. Además, con los avances tecnológicos la gestión se convierte en más eficiente y aparece la posibilidad de no incrementar los costos del combustible debido a los egresos que se tienen aparte de la compra del producto. Esto ha dado apertura a que empresas de menor tamaño puedan competir con los grandes operadores ofreciendo un servicio diferenciado.

Una de las grandes ventajas que ha aportado la tecnología en las gasolineras es la automatización de los procesos, que logra optimizar la gestión de las gasolineras y ajustar los costes, sin que ello repercuta en la

calidad del servicio al cliente. Existen software de gestión que permiten supervisar todos los elementos de la gasolinera con un solo programa.

La tecnología ha aportado a las estaciones de servicio a mejorar la productividad de la empresa, reducir costes de producción, integrar gestión y producción, crear procesos de automatización, entre otros factores. El crecimiento de este sector se ha visto apoyado por este efecto. La tendencia es que en los próximos años se manejen mejores recursos para hacer de este tipo de servicios más efectivos.

#### **1.1.5. Análisis del entorno ambiental**

Los combustibles típicos de automoción (gasolinas o biodiesel) son mezclas complejas de numerosos hidrocarburos y otros compuestos orgánicos. Una parte de estos productos son gases o líquidos con presiones de vapor elevadas, lo que implica que, en parte, se evaporen y se distribuyan por el sector en donde se encuentran.

Las gasolineras, en el entorno ambiental, tienen un impacto negativo. Se ha identificado que la contaminación que generan son de dos tipos: los componentes volátiles de los combustibles (aquellos que se distribuyen por el almacenamiento del combustible) y, en menor medida, los gases de escape de los vehículos que acceden a dichas instalaciones.

Se estima que, en términos generales, las “distancias de influencia” están comprendidas entre 50 y 100 metros a partir de los límites de la gasolinera. Estos datos son valores medios que pueden estar condicionados por diversos parámetros y circunstancias, como el volumen de venta de combustibles u otras características del entorno.



## **1.2. Las 5 fuerzas de Porter**

### **(F1) Poder de negociación de los compradores o clientes**

En las estaciones de servicio no existe poder de negociación para los compradores, ya que los mismos no están en la capacidad de imponer sus términos y condiciones ya que el cliente compra al precio que está según la tabla de precios del día hablando específicamente del combustible. De los demás servicios o productos, ya existe una tarifa en el precio de sus productos que ofrece al mercado. El producto que contiene la mayor demanda es el combustible, siendo el principal medio para generar rentabilidad para la empresa.

En este aspecto que se está destacando en este segmento, se puede decir que el poder de negociación es muy importante para todas aquellas empresas de servicio ya que esto generaría acaparar más clientes cuando existen productos que puedan hacerse una negociación de precios con el cliente. En el caso de Estserhmiguel S.A. no hay una negociación por las disposiciones antes señaladas, lo que significa que los consumidores pagan por la tarifa que esta empresa aplica a los productos, los mismos que se encuentran regulados.

Si no existiera las regulaciones en cuanto al combustible se refiere dentro del país como tal, la empresa puede bajar sus precios para acaparar más clientes y crear un factor diferenciador sobre el resto. Sin embargo, esto podría generar una guerra de precios, con el objetivo de colocar a la empresa como líder en costo. En caso de las estaciones de servicios, estas opciones no son viables debido a que se mantiene un precio específico dentro del mercado, que tiene una diferencia bastante baja entre una empresa y otra.

## **(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Al igual que los compradores, los proveedores no poseen poder de negociación ya que el precio del combustible se encuentra regulado por los entes gubernamentales. En el mercado ecuatoriano se registran 17 comercializadoras de combustibles, pero el 65% las ventas se concentran en tres. La importación está en manos estatales y hay poca competencia en precios debido a que los precios son subsidiados.

La empresa compra el combustible a un precio oficial, el mismo que está sujeto a variaciones. El subsidio ha sido uno de los temas más controversiales en los últimos meses debido a la propuesta del Gobierno en eliminarlo. La repercusión en el tiempo donde el precio estuvo sin subsidiar impactó a las negociaciones con los proveedores, debido al incremento en el costo del producto.

Actualmente la empresa Estserhmiguel S.A. compra el combustible a este precio:

- SUPER: \$1.98022
- DIESEL: \$0.81681
- ECO: \$1.522620

## **(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes**

En el Ecuador, aproximadamente existen 1097 estaciones de servicio autorizadas para la distribución de gasolinas súper, extra, eco país, diésel al parque automotor de las 24 provincias existentes en territorio nacional. El incremento de este número de estaciones ha sido bastante lento, tanto así que desde el año 2014, solo han incrementado 74 nuevas gasolineras a nivel país.

El proceso para la apertura de una estación de servicios es bastante riguroso. Las personas que desean incursionar en este negocio deben cumplir condiciones técnicas, operativas y de mercado, además de normas de seguridad y calidad acorde a las políticas impuestas por los entes reguladores. Adicional a esto, la inversión inicial es bastante fuerte, necesitando un aporte de capital alto para comenzar a entrar en funciones.

Se estima que la implementación de una nueva estación de servicios llega a tomar alrededor de dos a tres años en obtener todos los permisos del Ministerio del Ambiente, la Agencia de Hidrocarburos (Arch) y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del lugar en donde quiere implementarse el negocio. Actualmente no existe una amenaza de la llegada de un nuevo competidor para la empresa Estserhmiguel S.A.

#### **(F4) Amenaza de productos sustitutos**

No existe en el mercado un producto como tal que sea sustituto para el combustible. Los vehículos que se manejan por combustión, utilizan este producto para mantenerse en movimiento. Sin embargo, en los últimos años, el uso de los vehículos eléctricos es la principal novedad en los mercados. Estos han surgido como una variante de los vehículos tradicionales y poco a poco está en la búsqueda de consolidarse en el mundo.

En Ecuador, se estima que la adopción de estos nuevos vehículos será un proceso que tomará un largo tiempo. Una de las razones es que los precios que se manejan, están bastante altos. Se cree que todos los impuestos que se cobran, hace que el precio del producto se duplique en comparación al costo que tuvo en el país desde donde se lo importe. Esto hace que no sea atractivo para los ciudadanos, siendo el factor económico el factor que no permite consolidarse.

Recientemente existió una modificación por parte del Comité de Comercio Exterior (Comex) que extiende la exención de aranceles a estos

vehículos. Se procedió a eliminar el valor tope de \$ 40.000 que limitaba el beneficio, vigente desde el 2017. Esto tiene el objetivo de motivar al mercado a hacer la compra de esta clase de vehículos, que son promocionados como una alternativa que apoya al medio ambiente porque no genera contaminación ocasionada por los combustibles.

Esta clase de vehículos aún están en la búsqueda de posicionarse en el mercado. En aquellos como los de Europa y Estados Unidos, aún no consiguen obtener la importancia que tienen los vehículos de combustión. Lo mismo se evidencia en Ecuador, país en donde apenas se han importado 21 de estos automotores hasta la actualidad.

#### **(F5) Rivalidad entre los competidores**

En Ecuador se registran 17 comercializadoras de combustibles, pero la mayoría de ventas se encuentra concentrada en un pequeño número de las mismas. La marca más reconocida y frecuentada por los ciudadanos es la de Petroecuador (empresa pública). La marca ha ganado preferencia entre los consumidores porque ha sabido posicionar la idea de que se ofrece el mejor precio por sus combustibles y se despacha la medida justa.

Según datos elaborados por la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo (Canddepe) (2018), Petroecuador vendió en el año 2018 alrededor de 430,1 millones de galones de combustible, representando el 24,6% del mercado. Le siguen, según las estadísticas, Petróleos y Servicios con el 21,8% y Primax con el 18,6%. Este liderazgo en el mercado de la empresa es fruto de la expansión del número de estaciones de servicio.

En el país, 247 gasolineras llevan el logotipo, los precios y el eslogan de Petroecuador. Pero de ellas, no todas pertenecen al Estado. 47 son de su propiedad y administradas directamente: y las 200 estaciones restantes son afiliadas. Para ello, los socios que desean adquirir la marca deben cumplir condiciones técnicas, operativas y de mercado, además de normas de

seguridad y calidad acorde a las políticas impuestas (Superintendencia de Control de Poder del Mercado, 2019).

Esta empresa líder se destaca por realiza controles mensuales para verificar que se cumplan los estándares de cantidad y calidad requeridos, además de los requisitos de reestructura e imagen. Las gasolineras afiliadas deben mantener el mismo precio para cada combustible. Una de las características es que estas estaciones ganan por volumen y eso les permite ofrecer al público un precio menor. El resto de estaciones, en cambio, debe manejar márgenes de ganancia que les permita mantener el negocio rentable (PETROECUADOR, 2019).

## **Capítulo 2. Diagnóstico de la empresa**

### **2.1. Misión**

Ser una empresa que se caracteriza por ofrecer productos y servicio de calidad, a la altura de los deseos del cliente, enfocada en mejorar continuamente, con un personal capacitado y presto para brindar una atención en excelencia

### **2.2. Visión**

Convertirse en la mejor Estación de Servicio, a través de una buena atención al cliente para satisfacer sus necesidades en excelencia, además de guiar y motivar a los colaboradores para que ejerzan sus funciones con calidad

### **2.3. Valores corporativos**

Responsabilidad

Calidad

Servicio

Transparencia

Pasión

Compromiso

## 2.4. Estructura organizacional

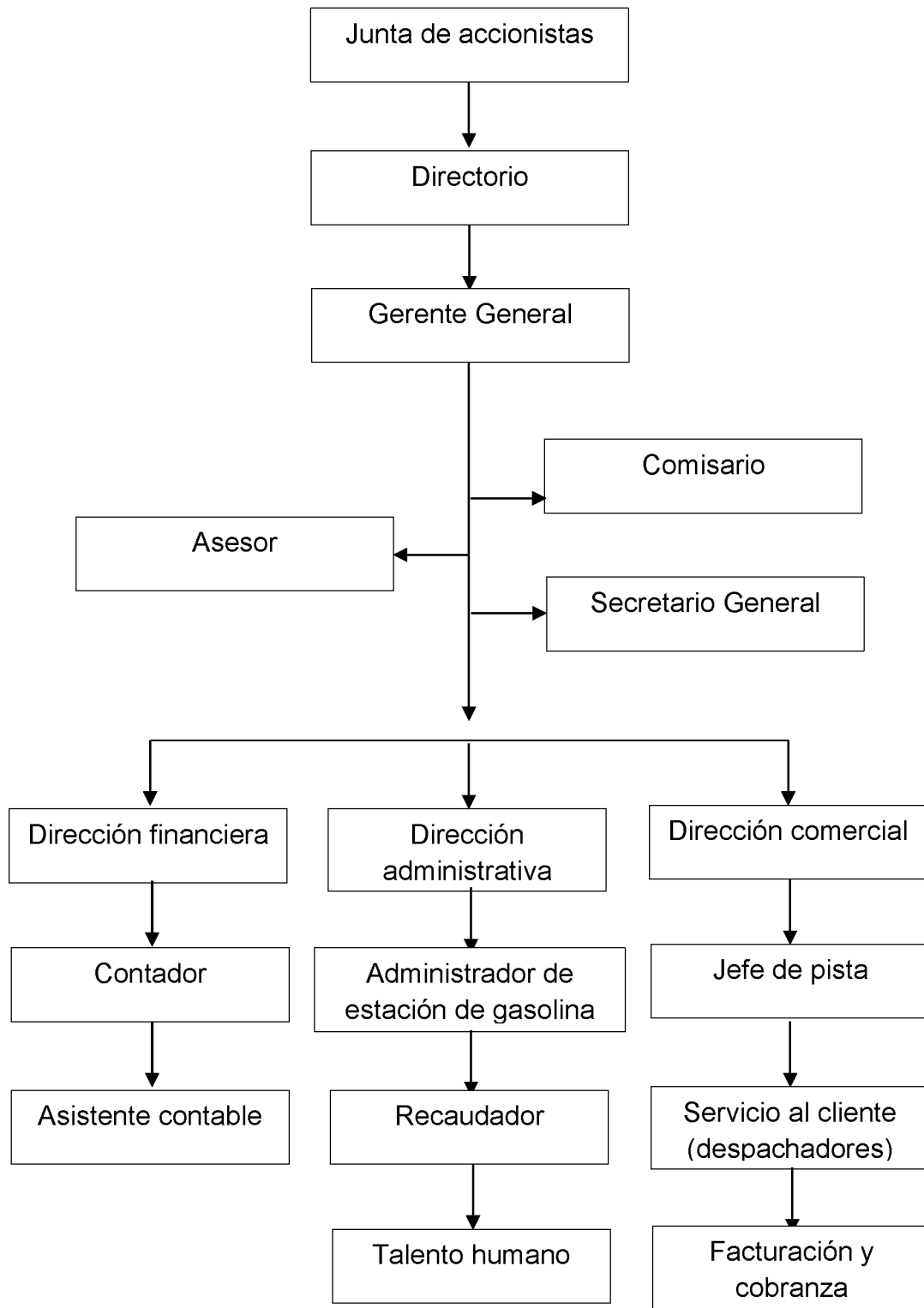


Figura 1. Estructura organizacional

2.5. Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (cadena de valor)

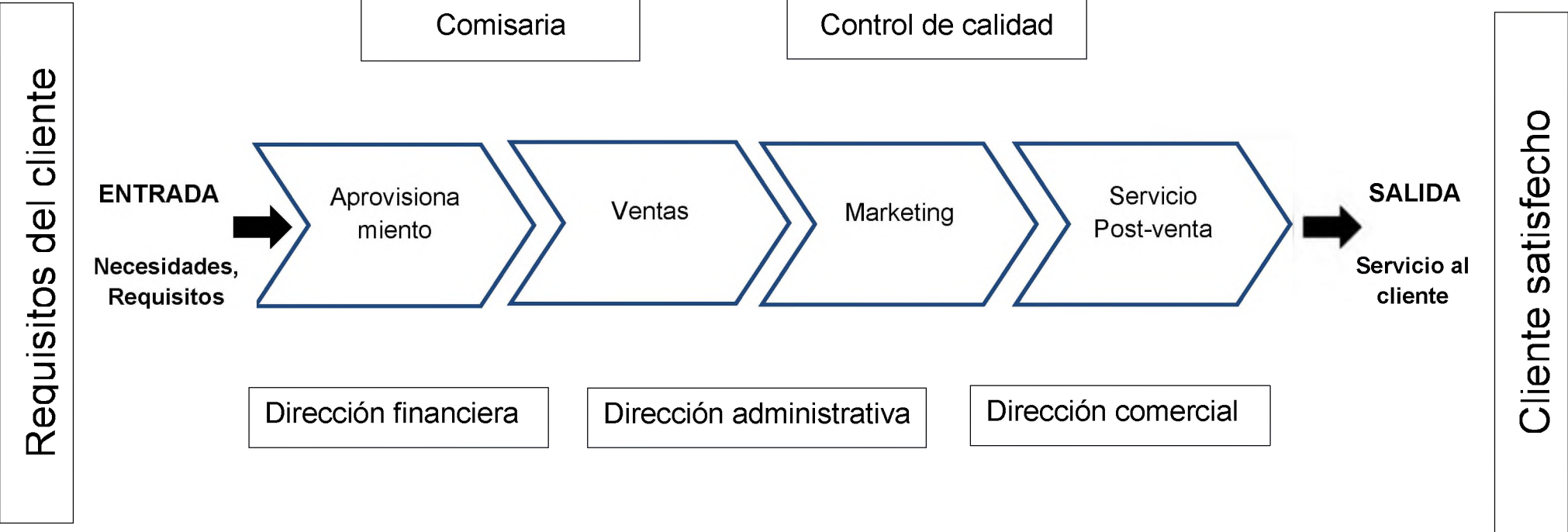


Figura 2. Cadena de valor



## 2.6. Comercialización y ventas

La empresa cuenta con 3 islas para el suministro de combustible. Existe el personal de isleros, que son los primeros en tener contacto con el cliente. Ellos reciben la solicitud de la persona sobre el tipo de combustible y la cantidad requerida (expresada en dólares). Es importante considerar que existe restricción para la venta de combustible a personas que no acuden con un vehículo. En caso de requerir combustible, es obligación que tengan un recipiente adecuado para el almacenamiento de combustible, caso contrario, no se procede con la venta.

## 2.7. Servicio post-venta

## 2.8. Descripción y detalle del producto

La empresa vende combustible de 3 tipos. Dentro de las opciones se tiene el diésel, Eco y Super. Se manejan los siguientes precios:

### Precio de compra

Producto	Precio
Diesel	\$ 1,522
Eco	\$ 0,817
Super	\$ 1,980

*Tabla 3. Precios de compra*

### Precio de venta

Producto	Precio
Diesel	\$ 1,85
Eco	\$ 1,037
Super	\$ 2,55

*Tabla 4. Precios de venta*

## 2.9. Proceso de prestación de servicios o producto

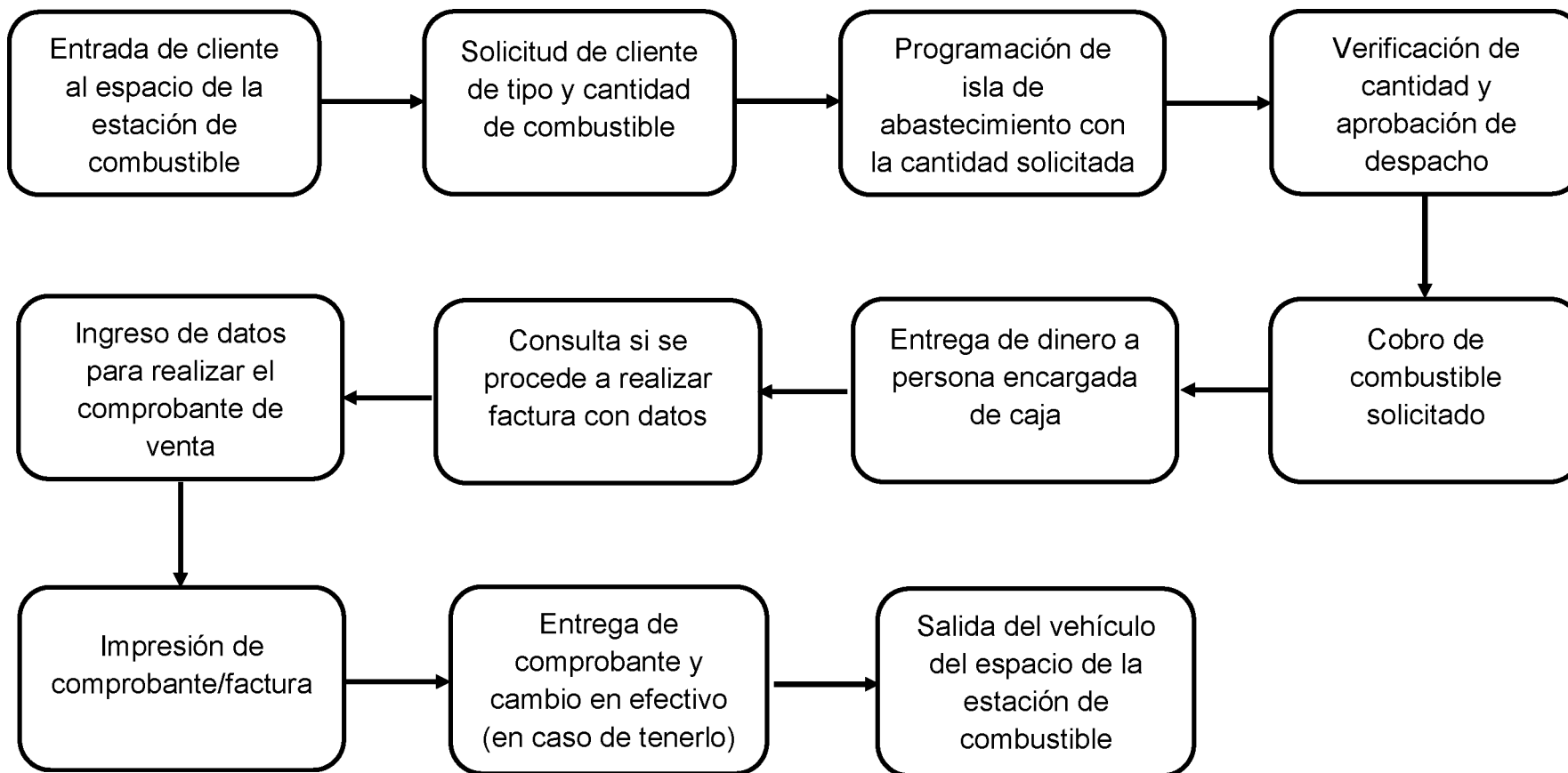


Figura 3 Proceso de prestación de servicios o producto

## 2.10. Determinación de la capacidad instalada del negocio

## 2.11. Costos y características de la inversión

### 2.11.1. Inversión

Tabla 5. Inversión

Inversión	
Capital propio	40%
Apalancamiento financiero	60%

### 2.11.2. Equipos de computación y comunicación

Tabla 6. Equipos de computación y comunicación

Equipo de computación y comunicación	
Caja registradora	\$ 475,00
Computadora de escritorio	\$ 450,00
Celulares	\$ 540,00

## 2.12. Muebles de oficina

### 2.12.1. Útiles de oficina

Tabla 7. Útiles de oficina

Útiles de oficina	
Sillas plásticas	\$ 90,00
Escritorios	\$ 270,00
Artículos varios	\$ 120,00

## 2.13. Movilización e infraestructura

Tabla 8. Movilización y equipamiento

Movilización/Equipamiento	
Nuevo camión de transporte de combustible	\$110.000,00
Válvulas de descargue de combustible	\$ 775,00

Tabla 9. Infraestructura

Infraestructura	
Punto de venta de artículos	\$ 525,00

## 2.14. Análisis de resultados de encuesta

### 2.14.1. Encuesta a colaboradores

Se desarrolló una encuesta enfocada a los 17 colaboradores para conocer su percepción sobre su trabajo y la influencia del mismo en la atención al cliente. Por ello, se optó en tomar un instrumento de levantamiento de información bajo este enfoque.

#### Resultados con respecto a la edad

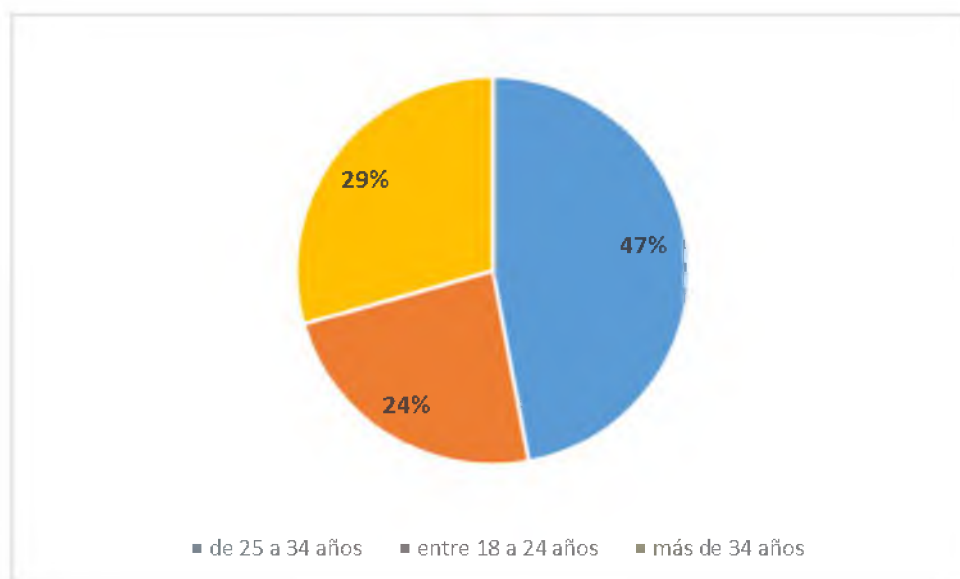
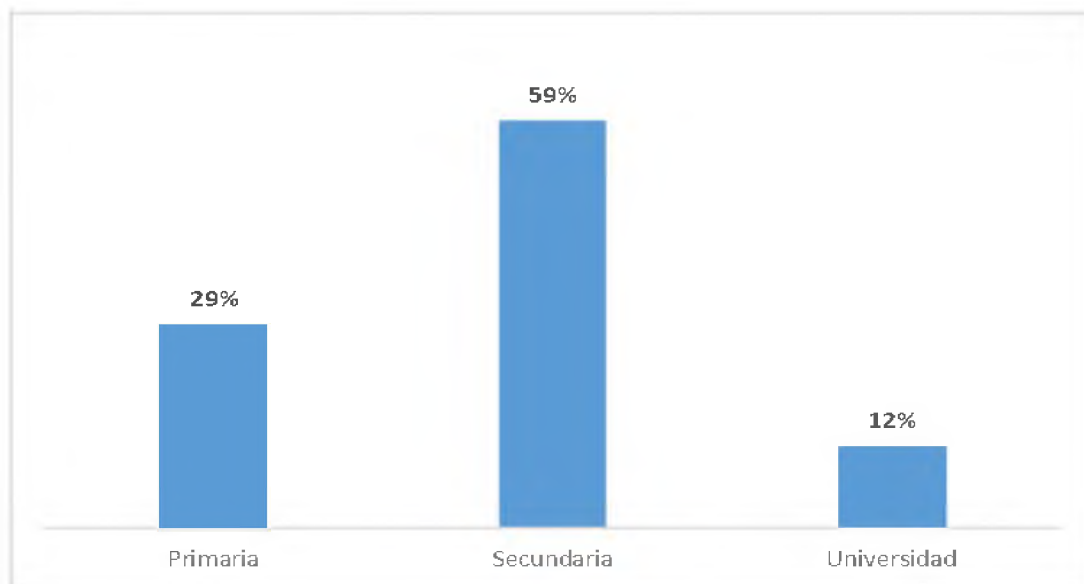


Figura 4. Resultados con respecto a la edad

De los 17 colaboradores de la organización, los datos reflejan que el 47% de ellos tiene una edad de 25 a 34 años. Se evidencia en la Figura 4, una gran cantidad de personal relativamente joven. Así lo complementa el 24% de ellos que tienen una edad comprendida entre los 18 a 24 años.

El porcentaje restante (29%) corresponde a los colaboradores que tiene más de 34 años.



*Figura 5. Nivel académico*

### **Nivel académico**

En lo que respecta al nivel académico en la Figura 5, las encuestas revelan que un 59% de los trabajadores poseen educación secundaria, es decir, 10 de 17 trabajadores, siendo esta la representación más alta de todos los resultados. Y solo dos trabajadores poseen educación universitaria, los mismos que se encuentran representados por el 12% del total de encuestados.

El 29% de los encuestados tienen un nivel de educación de primaria, siendo este segmento el segundo que mayor representación tiene dentro de los hallazgos encontrados.

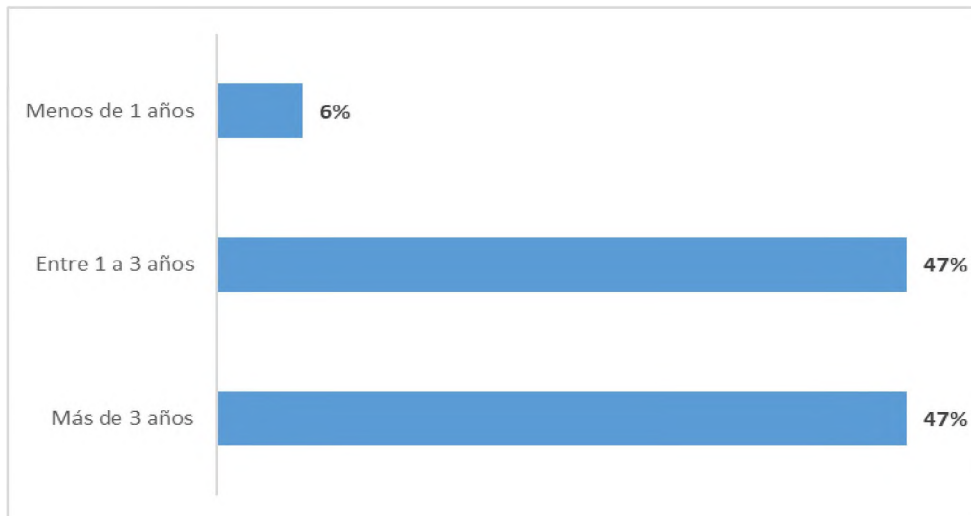


Figura 6. Tiempo laborando en la organización

### Tiempo laborando en la organización

Solo uno de los trabajadores encuestados es relativamente nuevo en la empresa, representado por el 6%. El 94% restante se divide de igual manera en trabajadores que tienen 1 a 3 años y más de 3 años laborando en la empresa.

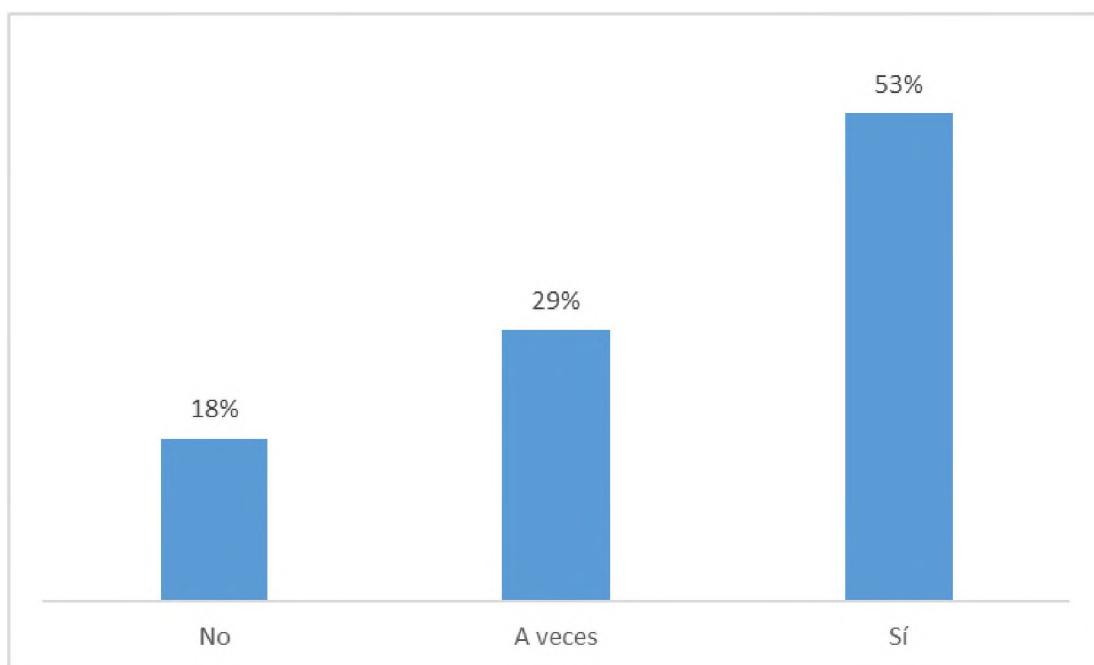


Figura 7. Resultados sobre pago de prestaciones laborales

## Resultados sobre pago de prestaciones laborales

Las prestaciones laborales realizadas por los trabajadores de estación de combustibles Estserhmiguel S.A. como se aprecia en la Figura 7, se encuentran pagadas en su totalidad. El 100% de los colaboradores indican que esta situación ya fue manejada por la empresa.

## Proporción del equipo y mobiliario necesario para el desempeño de sus funciones



*Figura 8.* Proporción del equipo y mobiliario necesario para el desempeño de sus funciones

Un 53% de los trabajadores de Estserhmiguel S.A. manifestaron a través de las encuestas en la Figura 8 que se les proporciona el equipo y mobiliario necesario para desempeñar sus funciones dentro de la estación de combustible. Por otro lado, un 18% dijo que este equipo no se proporciona debidamente. El 29% indica que a veces poseen los equipos y en otras ocasiones no es así.

### Incentivo por de buen desempeño

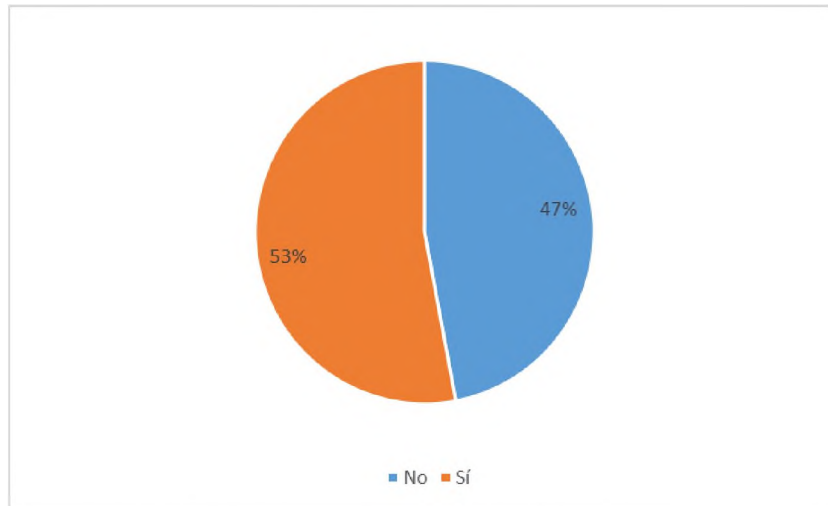


Figura 9. Incentivo por de buen desempeño

Un 53% de los colaboradores aseguró que se le ha brindado algún tipo de incentivo luego de realizar correctamente sus labores. Este no es del 47% restante que indica que no ha recibido este incentivo cuando realizaron bien sus labores en la Figura 9.

### Tipo de incentivos

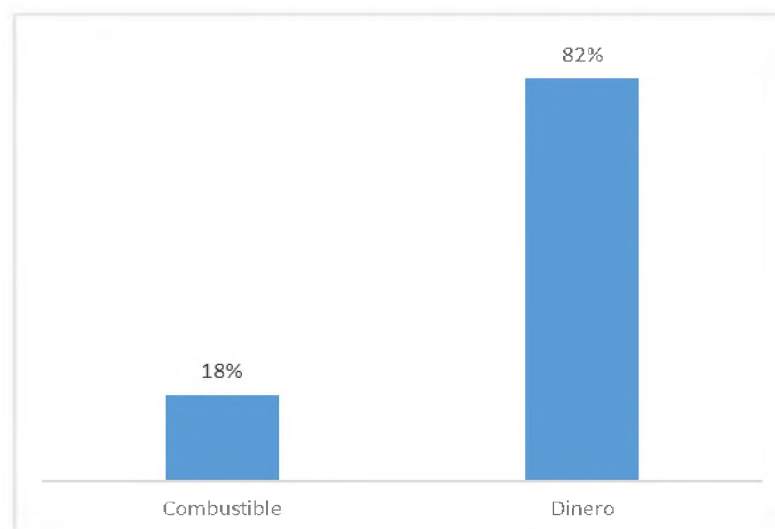
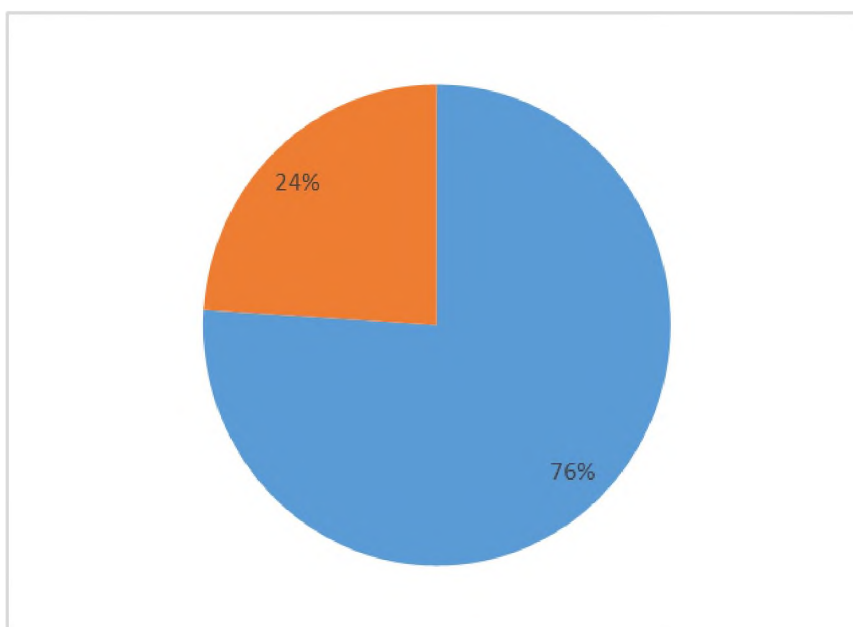


Figura 10. Tipo de incentivos



Del 53% de los trabajadores que han recibido incentivos por el buen desempeño que han realizado al efectuar sus labores y que lo mencionaron en los datos anteriores, un porcentaje de un 82% aseguró que este incentivo recibido fue económico, es decir que el beneficio percibido fue a través de dinero. El 18% de los encuestados restantes indicaron que se les entregó combustible a manera de incentivo por su buen desempeño, datos presentados en la Figura 10.

### **Influencia de los incentivos en el desempeño laboral**



*Figura 11.* Influencia de los incentivos en el desempeño laboral

Los incentivos brindados por la empresa Estserhmiguel S.A. ha influido positivamente en un 76% de los trabajadores, así ellos lo reconocen al ser consultados en la encuesta en la Ffigura 11. Sin embargo, el 24% de encuestados restantes mencionaron que los incentivos no tuvieron influencia en su desempeño laboral.

## Recepción de capacitaciones en servicio al cliente

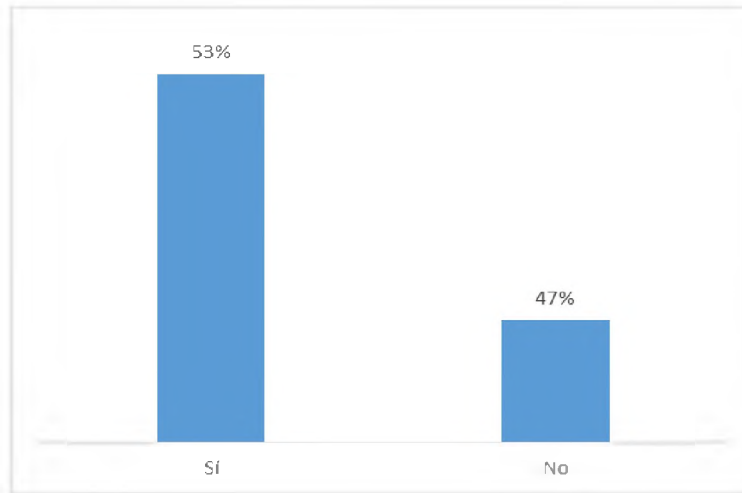


Figura 12. Recepción de capacitaciones en servicio al cliente

La encuesta reveló que un 53% de los trabajadores han recibido capacitaciones acerca del servicio al cliente. Sin embargo, el 47% restante indica que nunca ha tenido esta formación durante su estadía en la empresa como colaborador.

## Percepción sobre la influencia de la capacitación en la mejora del desempeño laboral

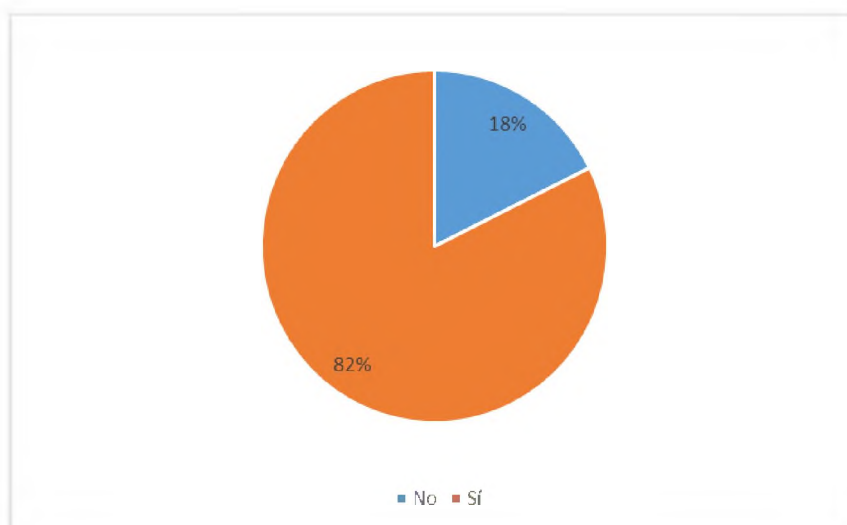


Figura 13. Percepción sobre la influencia de la capacitación en la mejora del desempeño laboral

Un 82% de los trabajadores que participaron en este estudio, aseguraron que las capacitaciones brindadas por la empresa influyen positivamente en la mejora de su desempeño laboral y en cada una de las tareas que efectúan durante sus labores, aportándoles así a un mejor desenvolvimiento en su accionar diario. En cambio, el 18% restante menciona que la capacitación no genera influencia alguna en su desempeño en la empresa en la Figura 13.

### Aspectos considerados como importantes en la relación con el cliente

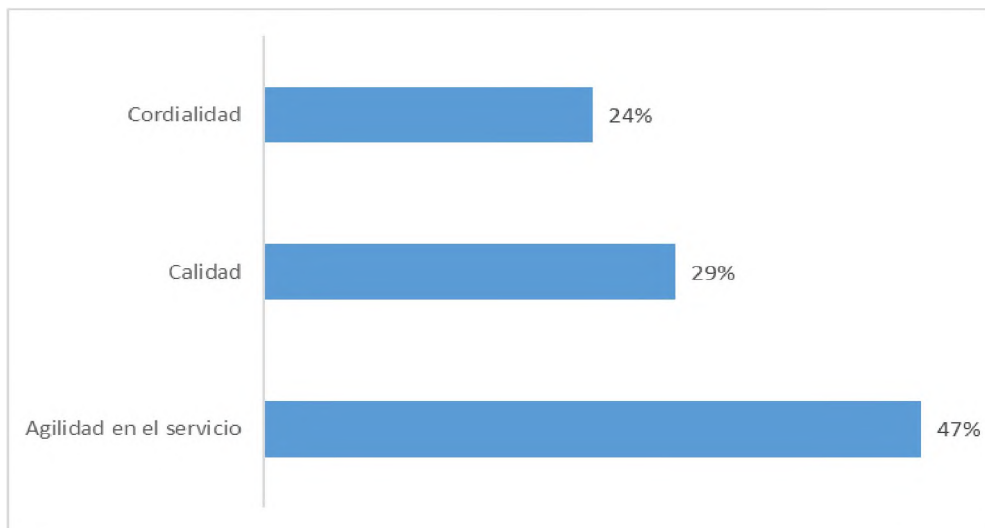


Figura 14. Aspectos considerados como importantes en la relación con el cliente

Los colaboradores de Estserhmiguel S.A. consideran que el aspecto más importante en la relación con el cliente es la agilidad en el servicio que ellos pueden brindar, siendo el mismo representado por un 47% de percepción de importante, resultado que ha alcanzado la mayor de las votaciones. Los resultados reflejan que luego de la agilidad del servicio, el factor mencionado es seguido por la calidad, con un 29% y por último la cordialidad que ellos pueden otorgarle a los clientes, la misma que es representada con un 24%.

### Aspectos en los que los clientes presentan quejas

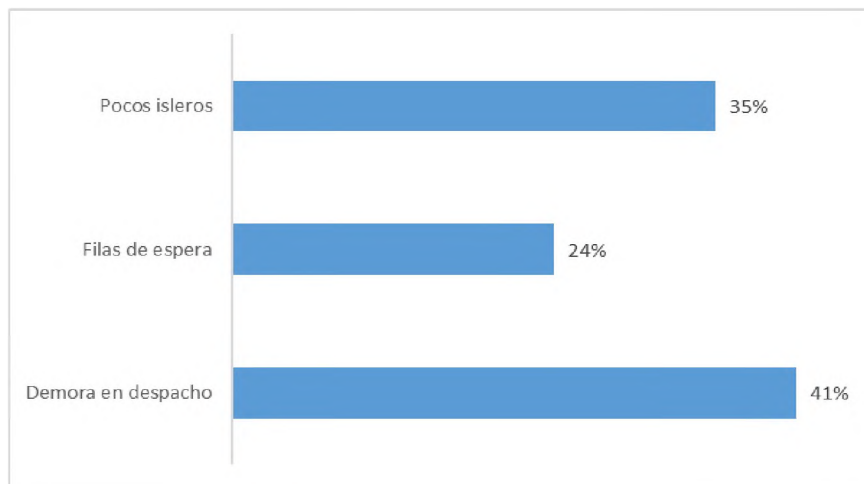


Figura 15. Aspectos en los que los clientes presentan quejas

El 41% de las quejas de clientes se deben a la demora en el despacho cuando están siendo abastecidos de combustible. Otro factor de gran importancia es la cantidad de isleros, con un 35% que tiene la segunda posición en cuanto a reclamos de los clientes se refiere.

### Preferencia de incentivos

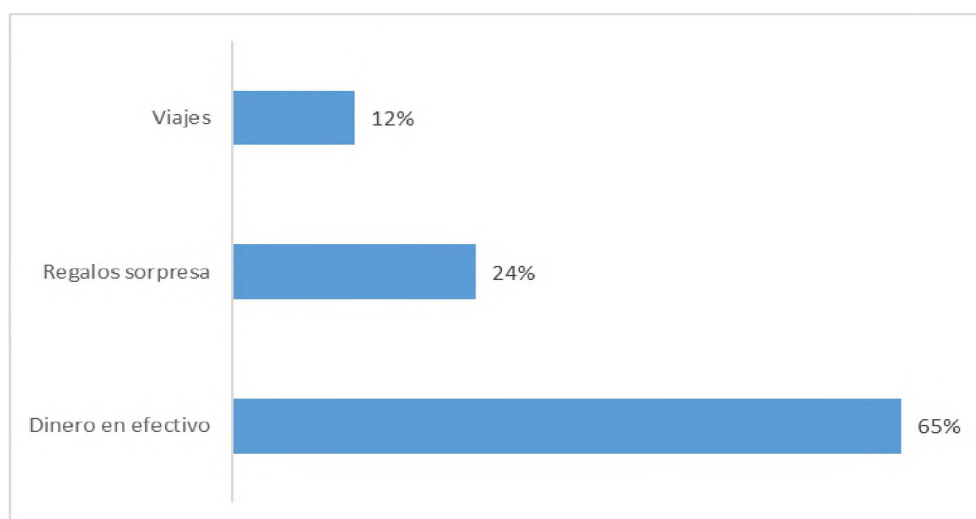


Figura 16. Preferencia de incentivos

El 65% de los colaboradores prefieren que el incentivo sea en efectivo, lo cual concuerda con lo que se ha venido dando por parte de la empresa.

Otro incentivo que agrada a los trabajadores son los regalos sorpresa, obteniendo un 24% de respuestas.

### 2.14.2. Encuesta a clientes

Se desarrolló una encuesta enfocada a los 267 clientes para conocer su percepción la atención al cliente y aspectos que ellos sugieren que pueden mejorar en la estación de servicio. Por ello, se optó en tomar un instrumento de levantamiento de información bajo este enfoque para conseguir la información relevante.

#### Frecuencia de visita a la estación del servicio

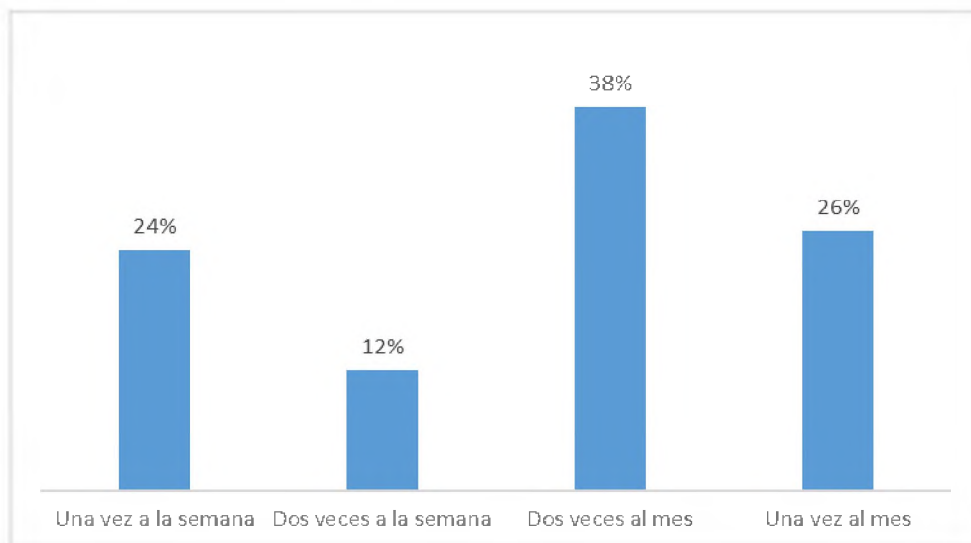


Figura 17. Frecuencia de visita a la estación del servicio

El 38% de los clientes encuestados visitan la estación 2 veces al mes y solo un 12% la visita 2 veces a la semana, siendo esta la frecuencia más óptima ya que se traduce en mejores niveles de venta para el negocio.

### Razones de visita a la estación de servicio

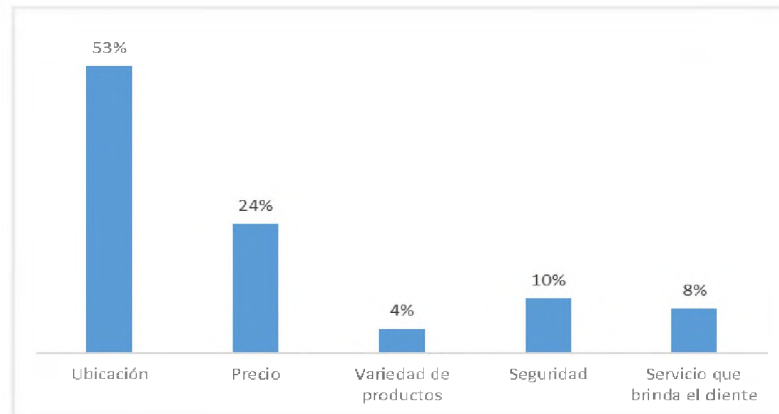


Figura 18. Razones de visita a la estación de servicio

Un aspecto fundamental para que los clientes asistan a esta estación de servicio es su ubicación, con un 53% de respuestas del total de los encuestados. Y el aspecto de menos importancia es la variedad de productos con solo el 4% de respuestas, ya que la estación de servicios no cuenta con tanta oferta para aquellos que la visitan.

### Servicios utilizados con mayor frecuencia

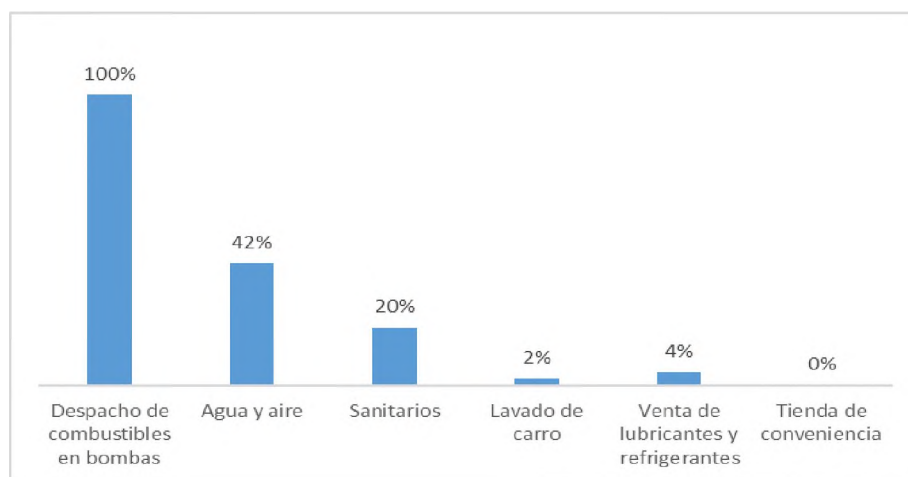


Figura 19. Servicios utilizados con mayor frecuencia

El 100% de los clientes asisten a la estación por el despacho de combustibles en bombas. Un 42% utilizan el servicio de agua y aire. Por otro lado, los servicios menos utilizados por los clientes son el lavado de carro con un 2% y la tienda de conveniencia con 0% en la Figura 19.

### Percepción sobre el servicio recibido en la estación de combustible

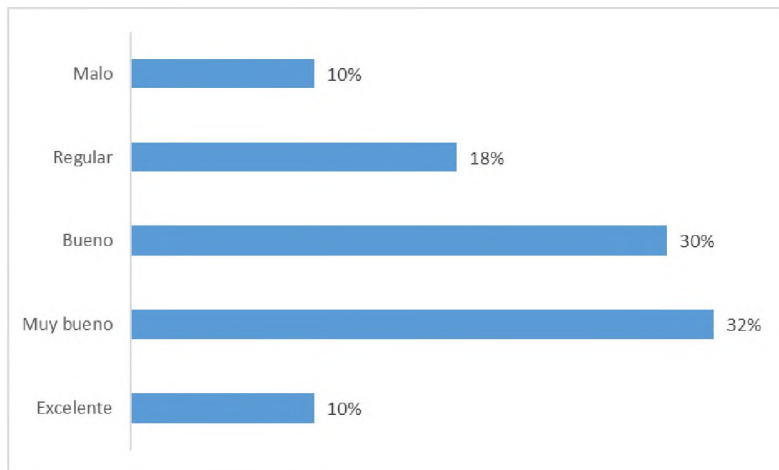


Figura 20. Percepción sobre el servicio recibido en la estación de combustible

Un 62% de los clientes opinan que el servicio está entre bueno y muy bueno. Y tan solo el 10% de los mismos opinaron que el servicio brindado fue malo.

### Valoración de los atributos concernientes al servicio recibido

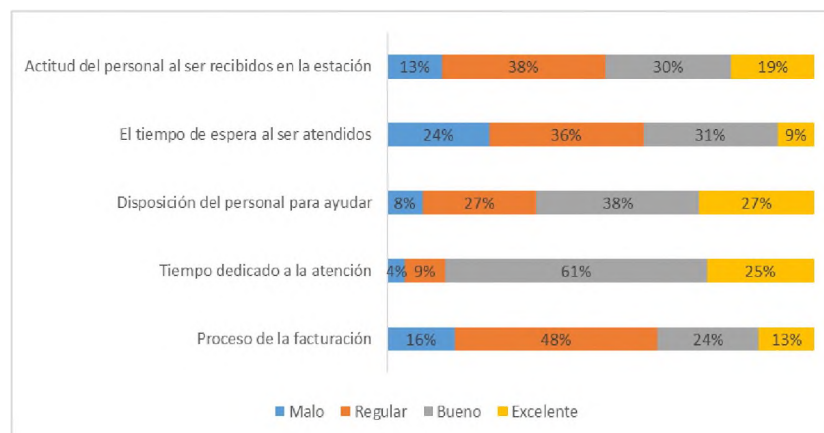


Figura 21. Valoración de los atributos concernientes al servicio recibido

Para comprender mejor la opinión de los clientes sobre el servicio en la estación, este se ha dividido en 5 atributos fundamentales. En el atributo denominado actitud del personal al ser recibidos en la estación en la Figura 21, los clientes aseguraron que es regular, con un 38% de encuestados y 30% opinan que es bueno. El tiempo de espera para ser atendidos también fue considerado regular, con un 36%.

Con respecto a la disposición del personal para ayudar, los clientes opinan que es buena con un 38% y 27% dijeron que es muy buena. El tiempo dedicado a la atención es catalogado como bueno con un 61% de respuestas. Por último, tenemos el proceso de facturación, considerado regular en un 48%.

### Valoración de los atributos concernientes al personal de la estación

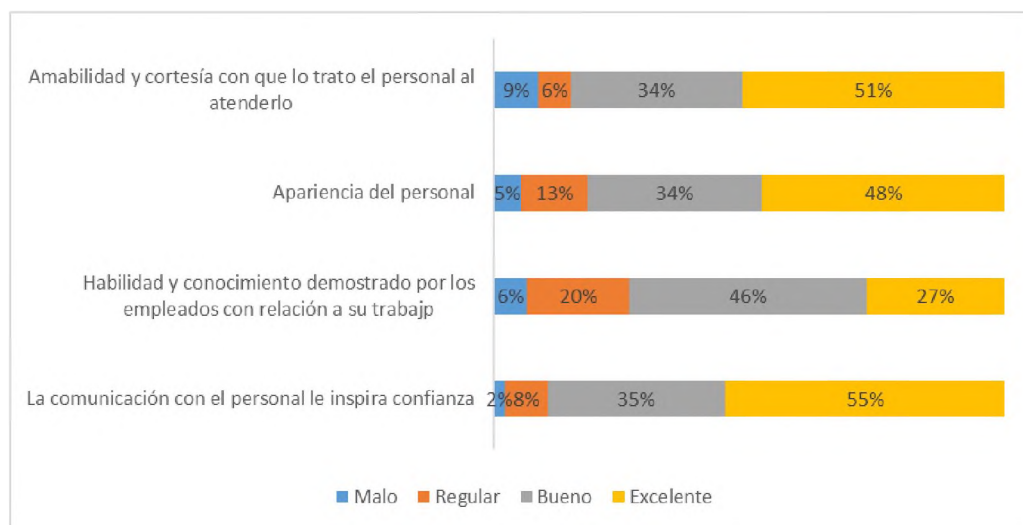


Figura 22. Valoración de los atributos concernientes al personal de la estación

Con respecto al personal, sus labores fueron divididas en 4 atributos fundamentales. Los clientes indicaron la excelencia de los trabajadores en los atributos: amabilidad y cortesía con que trato al personal al atenderlo, con un 51%; apariencia personal, con un 48%; y, la comunicación con el personal le inspira confianza, con un 55%. El atributo habilidad y conocimiento demostrado por los empleados es considerado bueno en un 46%.



## Valoración de los atributos concernientes a las instalaciones

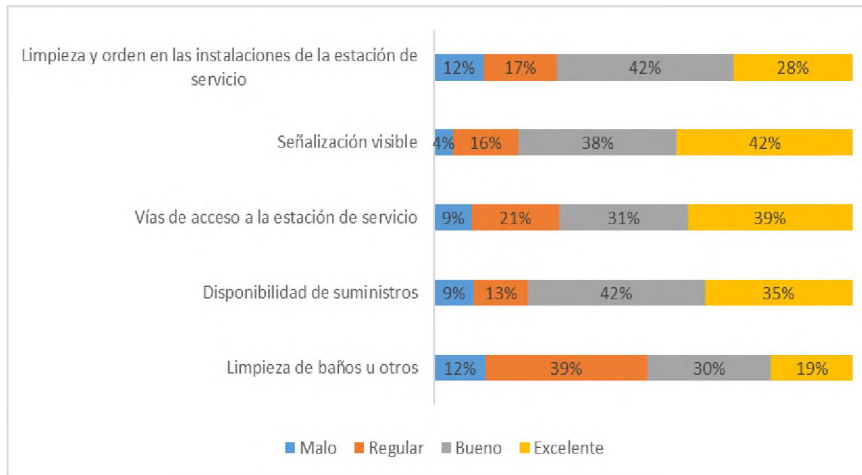


Figura 23. Valoración de los atributos concernientes a las instalaciones

Dentro de la valoración en la Figura 23, se identifica que las personas resaltan la limpieza y orden en la estación de servicio, con un 42%. Así también ponderan con una calificación de excelente la señalización de la estación, alcanzando un porcentaje del 42% también.

## Presentación de inconvenientes en la estación de servicios

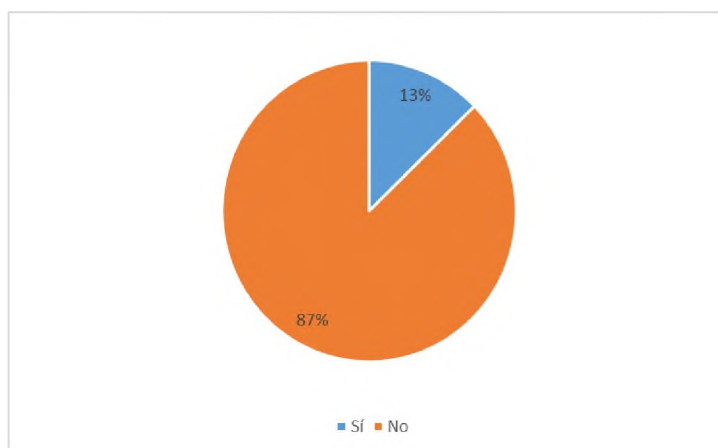
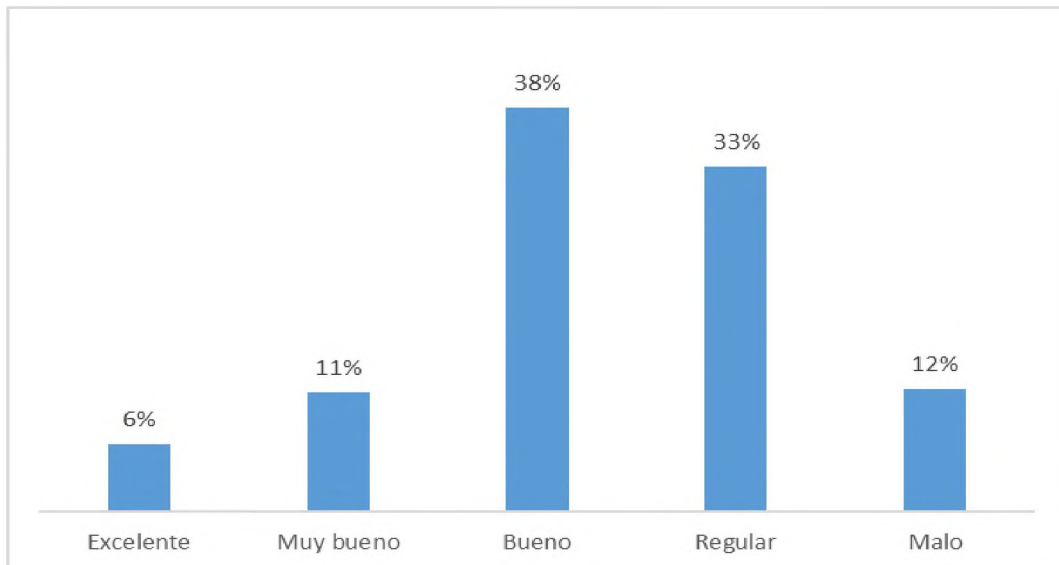


Figura 24. Presentación de inconvenientes en la estación de servicios

Se identifica que el 87% de los encuestados indican que nunca han tenido un inconveniente cuando han visitado la estación de servicio, siendo este aspecto bastante favorable dentro de las percepciones que se tienen con

el cliente. Apenas el 13% de las personas que participaron en el levantamiento de información indican que ha tenido inconvenientes alguna vez durante su visita a la estación de servicio en la Figura 24.

### **Nivel de satisfacción con respecto al servicio recibido**



*Figura 25.* Nivel de satisfacción con respecto al servicio recibido

La consulta sobre el nivel de satisfacción con respecto al servicio recibido, trae consigo resultados que evidencian que el 38% de las personas indican que es bueno el servicio que ellos han recibido, siendo esta la ponderación más representativa. El segundo de los casos que representa más peso es el de “regular”, una opción que ha alcanzado un 33% de los votos. La opción de menor representación es la de “excelente” la misma que apenas alcanza una calificación del 6% según los encuestados en la Figura 25.

## Ponderación de tendencia a recomendar la estación de servicio

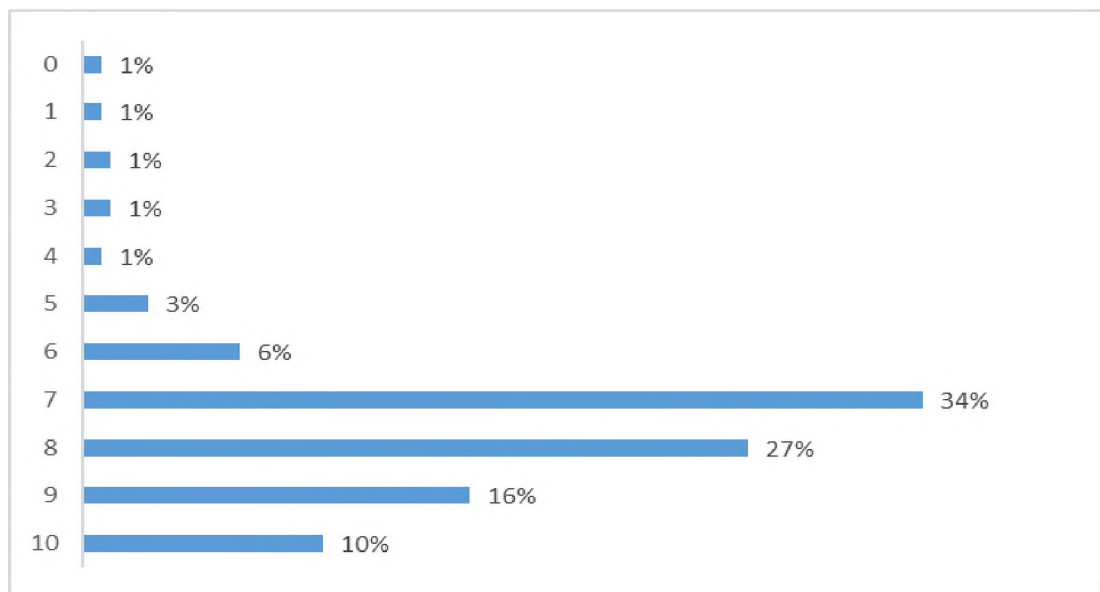


Figura 26. Ponderación de tendencia a recomendar la estación de servicio

La última consulta realizada a los clientes corresponde a la ponderación otorgada a la recomendación que darían sobre la estación de servicio. Los resultados evidencian que existe una mayor representación en la ponderación de recomendación de "7". El 34% de los encuestados escogieron esta opción como la que más se acerca a su tendencia a recomendarlo. El segundo de mayor representación es de un "8" el mismo que alcanza un 27% de los resultados totales.

En lo que respecta a la ponderación de 10, que es el resultado máximo que puede escogerse, apenas el 10% de las personas indicaron que esa es su calificación en cuanto a recomendar a la estación de servicio a su entorno en la Figura 26.

## **Capítulo 3. Segmentación del cliente**

### **3.1. Segmentación de clientes**

Se reconoce dos tipos de clientes en la segmentación que se realiza sobre ellos.

- a) **Clientes frecuentes:** son aquellos que utilizan la estación de servicio habitualmente (al menos 4 veces durante el mes). Estas personas son identificadas por el personal de despacho y han mantenido un contacto habitual con ellos
  
- b) **Clientes esporádicos:** son aquellos que acuden a la estación con una frecuencia baja o lo hacen sólo en ocasiones que el lugar les resulta estratégicos para abastecerse de combustible. Normalmente no son identificados y reconocidos por el personal encargado de realizar los despachos

### **3.2. Planificación de estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes**

- Adquisición de caja registradora con alta tecnología para el manejo efectivo y rápido de los cobros
  
- Compra de camión de mayor abastecimiento (10000 galones) para realizar menos viajes de abastecimiento
  
- Capacitación a los isleros para mejorar atención de clientes y desempeño de funciones
  
- Establecer un cronograma de contratación de personal adicional en horas pico
  
- Compra de válvulas de descargue de combustible desde camión para evitar derrames y compra de arcilla

- Realizar concursos con los clientes en épocas de festividades para generar interacción con ellos
- Establecer un punto de venta de artículos varios en la estación para que ellos puedan adquirir snacks durante su visita

### 3.3. Estrategias corporativas

#### 3.3.1. Marketing mix

##### Producto

Identificación	Descripción del Producto
Producto 1	Diesel
Producto 2	Eco
Producto 3	Super

*Tabla 10. Producto*

##### Precio

Producto	Precio
<b>Diesel</b>	\$ 1,85
<b>Eco</b>	\$ 1,037
<b>Super</b>	\$ 2,55

*Tabla 11. Precio*

## Plaza

La estación de servicio seguirá ubicada en la dirección actual. La misma es Av. 25 de julio y Roberto Serrano



Figura 27. Plaza

### 3.3.2. Consumidor satisfecho

El enfoque estratégico para llegar a obtener la satisfacción del cliente, se da en el aspecto que todas las medidas y actividades a ejecutar, están planificadas para hacer de la visita del cliente, un espacio más ágil y práctico. Se ha identificado que el cliente, dentro de la estación de servicio, busca invertir la menor cantidad de tiempo posible dentro del proceso de tanqueo del vehículo. Por ello, el enfoque es reducir los tiempos de espera y de despacho para compensar este requerimiento.

Adicional a esto, se busca fortalecer la marca de la empresa a través de actividades diferenciadoras que consoliden la relación negocio-cliente. Por esta razón se optará por llevar a cabo actividades que premien aleatoriamente a los clientes en épocas especiales durante el año. Finalmente, el colocar espacios para que ellos compren productos de pasada, hace que ellos vean en la estación de combustible un espacio diferente y atractivo a cuál acudir.

### **3.3.3. Costo a satisfacer**

El negocio requiere satisfacer los costos y gastos fijos a los que incurre la ejecución de cada una de las operaciones que lleva a cabo. Uno de los principales rubros es el precio total pagado para abastecerse de combustible. Sin este producto, el negocio queda inoperable, además que generará insatisfacción al cliente una vez que acudan al lugar y no tengan producto para comprar.

Otro de los rubros que se consideran corresponde a los pagos por cuestión de nómina que se generan por las actividades del negocio. Una de las propuestas manejadas para consolidar el servicio en la estación corresponde al aumento del personal en el cargo de isleros. Esto genera la necesidad de tener una mayor rotación de producto, con el objetivo de contar con el monto correspondiente al aumento del personal en momentos claves. Posiblemente este sea un costo adicional a los manejados hasta la actualidad, sin embargo, requieren financiarse para mejorar la calidad de servicio que se está otorgando actualmente.

### **3.3.4. Comodidad del cliente**

Este es el aspecto más relevante al que apuntan las estrategias acordadas para la potenciación del servicio en la estación de combustible que se está utilizando como objeto de estudio. La comodidad se verá reflejada en la agilidad con la que los clientes tendrán la oportunidad de recibir el despacho de combustible en sus vehículos. Las medidas a tomar dinamizarán esta actividad.

Uno de los puntos es el aumento de personal que labore en las islas, de esta manera los clientes tendrán la oportunidad de abastecerse en 6 puntos de despacho en vez de únicamente 3 (actualmente se cuentan con 6 islas, sin

embargo, solo hay 3 personas encargadas del despacho que laboran con dos islas simultáneamente).

Adicional a ello, se contará con una caja registradora con mejor tecnología que la actualmente posee la estación de servicio, la misma que permitirá mejorar los procesos de cobro y facturación a la hora de ejecutar una venta y la interacción en la transacción con el cliente. Esto hará que la comodidad de los clientes aumente, debido a la agilidad del proceso de facturación con el que se va a contar.

### **3.4. Estrategia funcional**

Una de las estrategias funcionales propuestas consiste en la compra de camión de mayor abastecimiento (10000 galones) para realizar menos viajes de abastecimiento, aspectos que actualmente se está realizando con vehículos de un menor nivel. De esta manera, la organización estará en capacidad de abastecerse de una mejor manera y a su vez disminuir sus gastos por transporte.

Otras de las estrategias funcionales es la de establecer un cronograma de contratación de personal adicional en horas pico que se han identificado. Se ha identificado que se pierde muchas oportunidades y se genera tráfico de clientes en horas pico por los pocos trabajadores en el despacho (se cuenta con 3 para 2 islas). Por ello, se opta por la opción de contratar más personal.

Se ha identificado también la opción de comprar válvulas de descargue de combustible desde camión para evitar derrames y compra de arcilla, que actualmente se está realizando en las funciones de abastecimiento de actuales. De esta manera se ahorran los costos, además que se maneja de mejor forma el proceso de descarga.



### **3.5. Estrategia de amplia diferenciación**

Una de las estrategias de amplia diferenciación es la de realizar una capacitación a los isleros para mejorar atención de clientes y desempeño de funciones cuando ellos se desempeñan en la estación de combustible. Se la identifica de esta manera porque no es común verlo en las organizaciones que se dedican a la venta de combustibles.

Otra de las opciones para resaltar en el mercado es la de realizar concursos con los clientes en épocas de festividades para generar interacción con ellos. De esta manera se logra obtener conexión con el cliente, además de generar satisfacción en ellos al recibir beneficios adicionales.

### **3.6. Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación**

Se ha identificado la opción de adquirir una caja registradora con alta tecnología para el manejo efectivo y rápido de los cobros, factor que puede mejorar de gran manera la atención a las personas. De esta manera se puede atraer a aquellas personas que buscan un uso ágil al momento de tener que tanquear sus vehículos.

Además, se busca establecer un punto de venta de artículos varios en la estación para que ellos puedan adquirir snacks durante su visita, factor que los puede apoyar y darles un factor diferenciador. Los clientes no tendrán necesidad de bajarse sino que ellos recibirán sus pedidos directamente de las personas que lo atienden a la hora de pedir el combustible.

## CAPÍTULO IV

### VIABILIDAD ECONÓMICA

#### 4.1. Demanda actual

Se evidencia la información correspondiente a la demanda que tuvo el negocio en el año 2019. Se proyectan los datos de cuanto representó en ventas cada uno de los productos puestos a disposición. Esta es la información con apertura que otorga el negocio para desarrollo de este tipo de investigaciones.

Además, se evidencia el cuadro de nivel de ventas 2019, que es lo que demuestra el nivel de demanda de los productos en el anterior período comercial. A través del mismo, se pueden hacer los cálculos respectivos para los años posteriores.

<b>Representación de ventas - 2019</b>	
<b>SUPER</b>	31%
<b>DIESEL</b>	12%
<b>ECO</b>	57%

<b>Ventas 2019</b>	
<b>Enero</b>	\$ 301.984,45
<b>Febrero</b>	\$ 351.233,90
<b>Marzo</b>	\$ 309.024,20
<b>Abril</b>	\$ 375.408,50
<b>Mayo</b>	\$ 383.401,50
<b>Junio</b>	\$ 331.932,95
<b>Julio</b>	\$ 398.412,90
<b>Agosto</b>	\$ 381.276,30
<b>Septiembre</b>	\$ 349.512,10
<b>Octubre</b>	\$ 276.109,20
<b>Noviembre</b>	\$ 328.367,65
<b>Diciembre</b>	\$ 386.321,45
<b>Total</b>	<b>\$ 4.172.985,10</b>

#### 4.2. Crecimiento de la demanda

El crecimiento de la demanda se lo plantea a través de una estimación que los propietarios del establecimiento creen que puede darse en caso de implementar las estrategias que se han reconocido. Se piensan que el valor de las acciones a tomar se verá traducido en un crecimiento en el volumen de venta. Los datos se pronostican de la siguiente manera:

Tabla 12. Crecimiento de la demanda

Crecimiento proyectado	2,25%	1%	1%	1%	1%
Mes/año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	\$ 308.779,10	\$ 311.866,89	\$ 314.985,56	\$ 318.135,42	\$ 321.316,77
Febrero	\$ 359.136,66	\$ 362.728,03	\$ 366.355,31	\$ 370.018,86	\$ 373.719,05
Marzo	\$ 315.977,24	\$ 319.137,02	\$ 322.328,39	\$ 325.551,67	\$ 328.807,19
Abril	\$ 383.855,19	\$ 387.693,74	\$ 391.570,68	\$ 395.486,39	\$ 399.441,25
Mayo	\$ 392.028,03	\$ 395.948,31	\$ 399.907,80	\$ 403.906,88	\$ 407.945,94
Junio	\$ 339.401,44	\$ 342.795,46	\$ 346.223,41	\$ 349.685,64	\$ 353.182,50
Julio	\$ 407.377,19	\$ 411.450,96	\$ 415.565,47	\$ 419.721,13	\$ 423.918,34
Agosto	\$ 389.855,02	\$ 393.753,57	\$ 397.691,10	\$ 401.668,01	\$ 405.684,69
Septiembre	\$ 357.376,12	\$ 360.949,88	\$ 364.559,38	\$ 368.204,98	\$ 371.887,03
Octubre	\$ 282.321,66	\$ 285.144,87	\$ 287.996,32	\$ 290.876,29	\$ 293.785,05
Noviembre	\$ 335.755,92	\$ 339.113,48	\$ 342.504,62	\$ 345.929,66	\$ 349.388,96
Diciembre	\$ 395.013,68	\$ 398.963,82	\$ 402.953,46	\$ 406.982,99	\$ 411.052,82
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.266.877,26</b>	<b>\$ 4.309.546,04</b>	<b>\$ 4.352.641,50</b>	<b>\$ 4.396.167,91</b>	<b>\$ 4.440.129,59</b>

### 4.3. Financiamiento

El financiamiento del proyecto contará con aportaciones obtenidas por dos diferentes fuentes. Una de ellas es el recurso propio de los propietarios y el otro a través de un apalancamiento con una entidad financiera. Para ello, se ha considerado incurrir a obtener un préstamo de tres años en la CFN. La estructura de la inversión se distribuye de esta forma:

*Tabla 13. Financiamiento*

<b>Fuente</b>	<b>Monto</b>	<b>%</b>
Recursos propios	\$ 53.010,00	40%
Préstamo	\$ 79.515,00	60%
<b>Total</b>	<b>\$132.525,00</b>	<b>100%</b>

Para ello, también se presenta en la Tabla 14 el cuadro de amortización para cubrir la deuda en el tiempo detallado.

*Tabla 14. Tabla de amortización*

<b>Monto</b>	\$79.515,00
<b>i</b>	0,75% anual
<b>n</b>	36 meses

<b>Período</b>	<b>Pago</b>	<b>Capital</b>	<b>Interés</b>	<b>Saldo</b>
<b>0</b>				\$ 79.515,00
<b>1</b>	\$2.526,71	\$1.933,66	\$ 593,05	\$ 77.581,34
<b>2</b>	\$2.526,71	\$1.948,08	\$ 578,63	\$ 75.633,27
<b>3</b>	\$2.526,71	\$1.962,61	\$ 564,10	\$ 73.670,66
<b>4</b>	\$2.526,71	\$1.977,25	\$ 549,46	\$ 71.693,41
<b>5</b>	\$2.526,71	\$1.991,99	\$ 534,71	\$ 69.701,42
<b>6</b>	\$2.526,71	\$2.006,85	\$ 519,86	\$ 67.694,57
<b>7</b>	\$2.526,71	\$2.021,82	\$ 504,89	\$ 65.672,75
<b>8</b>	\$2.526,71	\$2.036,90	\$ 489,81	\$ 63.635,86
<b>9</b>	\$2.526,71	\$2.052,09	\$ 474,62	\$ 61.583,77
<b>10</b>	\$2.526,71	\$2.067,39	\$ 459,31	\$ 59.516,37
<b>11</b>	\$2.526,71	\$2.082,81	\$ 443,89	\$ 57.433,56
<b>12</b>	\$2.526,71	\$2.098,35	\$ 428,36	\$ 55.335,21

<b>13</b>	\$2.526,71	\$2.114,00	\$ 412,71	\$ 53.221,22
<b>14</b>	\$2.526,71	\$2.129,76	\$ 396,94	\$ 51.091,45
<b>15</b>	\$2.526,71	\$2.145,65	\$ 381,06	\$ 48.945,80
<b>16</b>	\$2.526,71	\$2.161,65	\$ 365,05	\$ 46.784,15
<b>17</b>	\$2.526,71	\$2.177,77	\$ 348,93	\$ 44.606,38
<b>18</b>	\$2.526,71	\$2.194,02	\$ 332,69	\$ 42.412,36
<b>19</b>	\$2.526,71	\$2.210,38	\$ 316,33	\$ 40.201,98
<b>20</b>	\$2.526,71	\$2.226,87	\$ 299,84	\$ 37.975,12
<b>21</b>	\$2.526,71	\$2.243,47	\$ 283,23	\$ 35.731,64
<b>22</b>	\$2.526,71	\$2.260,21	\$ 266,50	\$ 33.471,43
<b>23</b>	\$2.526,71	\$2.277,06	\$ 249,64	\$ 31.194,37
<b>24</b>	\$2.526,71	\$2.294,05	\$ 232,66	\$ 28.900,32
<b>25</b>	\$2.526,71	\$2.311,16	\$ 215,55	\$ 26.589,16
<b>26</b>	\$2.526,71	\$2.328,39	\$ 198,31	\$ 24.260,77
<b>27</b>	\$2.526,71	\$2.345,76	\$ 180,94	\$ 21.915,01
<b>28</b>	\$2.526,71	\$2.363,26	\$ 163,45	\$ 19.551,75
<b>29</b>	\$2.526,71	\$2.380,88	\$ 145,82	\$ 17.170,87
<b>30</b>	\$2.526,71	\$2.398,64	\$ 128,07	\$ 14.772,23
<b>31</b>	\$2.526,71	\$2.416,53	\$ 110,18	\$ 12.355,70
<b>32</b>	\$2.526,71	\$2.434,55	\$ 92,15	\$ 9.921,15
<b>33</b>	\$2.526,71	\$2.452,71	\$ 74,00	\$ 7.468,44
<b>34</b>	\$2.526,71	\$2.471,00	\$ 55,70	\$ 4.997,43
<b>35</b>	\$2.526,71	\$2.489,43	\$ 37,27	\$ 2.508,00
<b>36</b>	\$2.526,71	\$2.508,00	\$ 18,71	\$ 0,00

De esta manera se distribuye el pago mensual de cada una de las cuotas a cubrir por el préstamo que se planifica realizar para tener la capacidad económica del desarrollo de las estrategias.

#### 4.4. Balance Inicial

Esta es la información que la empresa maneja según los resultados al 31 de diciembre del 2019.

Tabla 15. Balance inicial

### BALANCE INICIAL - Estserhmiguel S.A.

Balance General - Año 2019			
Activos		Pasivo	
Caja	124.056,00	Proveedores	450.391,30
Clientes	871.202,55	Bancos	17.400,00
Inventarios	735.420,50	Gastos Acumulados	83.925,00
Otros Activos	13.025,00	Otros Pasivos Corrientes	713.941,00
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>1.743.704,05</b>	<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>1.265.657,30</b>
Vehículos	65.120,00	Deuda de Largo Plazo (DLP)	38.000,00
Equipo de cómputo	2.560,05	<b>Total Pasivos</b>	<b>1.303.657,30</b>
Muebles de oficina	9.834,20	<b>Patrimonio</b>	
Vehículos	45.250,00	Capital Social	2.300.000,00
Otros Activos no corrientes	1.930.020,60	Reservas	-
<b>Total Activo No corriente</b>	<b>2.052.784,85</b>	Resultados acumulados	125.400,00
		Utilidad del Ejercicio	67.431,60
		<b>Total de Patrimonio</b>	<b>2.492.831,60</b>
<b>Total Activos</b>	<b>3.796.488,90</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>3.796.488,90</b>

#### 4.5. Balance de Gastos

Tabla 16. Balance de gastos

<b>Equipos de cómputo y comunicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Caja registradora	1	\$ 475,00	\$ 475,00
Computadora de escritorio	1	\$ 450,00	\$ 450,00
Celulares	2	\$ 270,00	\$ 540,00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN</b>			<b>\$ 1.465,00</b>

<b>Muebles y útiles de oficina</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Sillas plásticas	6	\$ 15,00	\$ 90,00
Escritorios	2	\$ 135,00	\$ 270,00
Artículos varios	1	\$ 120,00	\$ 120,00
<b>TOTAL INVERSIÓN EN MUEBLES DE OFICINA</b>			<b>\$ 480,00</b>

<b>Movilización/Equipamiento</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Nuevo camión de transporte de combustible	1	\$ 125.000,00	\$125.000,00
Válvulas de descargue de combustible	2	\$ 387,50	\$ 775,00
<b>TOTAL INVERSIÓN MOVILIZACIÓN/EQUIPAMIENTO</b>			<b>\$125.775,00</b>

<b>Infraestructura</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unit.</b>	<b>Total</b>
Punto de venta de artículos	1	\$ 525,00	\$ 525,00
<b>TOTAL INVERSIÓN MOVILIZACIÓN/EQUIPAMIENTO</b>			<b>\$ 525,00</b>

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 4.280,00</b>
---------------------------	--------------------

<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$132.525,00</b>
------------------------	---------------------

#### 4.6. Capital de trabajo

El capital de trabajo se lo calcula diferentes rubros para llevar a cabo la implementación de las estrategias. Es importante reconocer que la empresa debe considerar todos los valores puesto a que van a apalancarse financieramente para alcanzar el monto:

Tabla 17. Capital de trabajo

<b>RUBROS</b>	<b>MONTO</b>
Servicios básicos	\$ 600,00
Gastos abastecimiento	\$ 800,00
Pago a isleros	\$ 2.880,00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 4.280,00</b>

#### 4.7. Depreciación

Se presenta la depreciación de cada uno de los activos que son parte de la adquisición por motivo de desarrollo de estrategias.

Tabla 18. Depreciación

<b>Activo</b>	<b>Monto</b>	<b>Valor de salvamento</b>	<b>Depreciación</b>	<b>Vida útil</b>	<b>Depreciación anual</b>
Caja registradora	\$ 475,00	10%	\$ 427,50	5	\$ 85,50
Computadora de escritorio	\$ 450,00	10%	\$ 405,00	3	\$ 135,00
Celulares	\$ 540,00	10%	\$ 486,00	3	\$ 162,00
Sillas plásticas	\$ 90,00	10%	\$ 81,00	3	\$ 27,00
Escritorios	\$ 270,00	10%	\$ 243,00	3	\$ 81,00
Camión	\$ 125.000,00	10%	\$ 112.500,00	5	\$ 22.500,00
Válvulas de descargue	\$ 775,00	10%	\$ 697,50	3	\$ 232,50
			<b>TOTAL</b>		<b>\$ 23.223,00</b>



#### 4.8. Pronóstico de ventas

Tabla 19. Pronóstico de ventas

Mes/año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Enero	\$ 308.779,10	\$ 311.866,89	\$ 314.985,56	\$ 318.135,42	\$ 321.316,77
Febrero	\$ 359.136,66	\$ 362.728,03	\$ 366.355,31	\$ 370.018,86	\$ 373.719,05
Marzo	\$ 315.977,24	\$ 319.137,02	\$ 322.328,39	\$ 325.551,67	\$ 328.807,19
Abril	\$ 383.855,19	\$ 387.693,74	\$ 391.570,68	\$ 395.486,39	\$ 399.441,25
Mayo	\$ 392.028,03	\$ 395.948,31	\$ 399.907,80	\$ 403.906,88	\$ 407.945,94
Junio	\$ 339.401,44	\$ 342.795,46	\$ 346.223,41	\$ 349.685,64	\$ 353.182,50
Julio	\$ 407.377,19	\$ 411.450,96	\$ 415.565,47	\$ 419.721,13	\$ 423.918,34
Agosto	\$ 389.855,02	\$ 393.753,57	\$ 397.691,10	\$ 401.668,01	\$ 405.684,69
Septiembre	\$ 357.376,12	\$ 360.949,88	\$ 364.559,38	\$ 368.204,98	\$ 371.887,03
Octubre	\$ 282.321,66	\$ 285.144,87	\$ 287.996,32	\$ 290.876,29	\$ 293.785,05
Noviembre	\$ 335.755,92	\$ 339.113,48	\$ 342.504,62	\$ 345.929,66	\$ 349.388,96
Diciembre	\$ 395.013,68	\$ 398.963,82	\$ 402.953,46	\$ 406.982,99	\$ 411.052,82
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.266.877,26</b>	<b>\$ 4.309.546,04</b>	<b>\$ 4.352.641,50</b>	<b>\$ 4.396.167,91</b>	<b>\$ 4.440.129,59</b>

#### 4.9. Punto de equilibrio

Se procede a determinar el punto de equilibrio en unidades monetarios en base a la venta que tiene que alcanzar el negocio.

Tabla 20. Punto de equilibrio en \$

Punto de equilibrio en \$	
Ventas Netas	\$3.585.946,81
(-) Costo de Ventas	\$3.334.930,53
(-) Gastos de Administración	\$ 69.480,00
(-) Gastos de Ventas	\$ 50.520,00
(-) Gastos Financieros	\$94.154,37
15% Participación trabajadores	\$ 5.529,29
Impuesto a la renta causado	\$ 8.109,62
Beneficio Neto	\$ -

#### 4.10. Índices financieros

Para calcular los indicadores financieros del negocio, es importante, inicialmente, definir diversas premisas con las que el negocio requiere determinar para así mantener un funcionamiento adecuado. Estos lineamientos permiten manejar la información de una forma más ordenada.

Tabla 21. Índices financieros

PREMISA	ESTIMACIÓN PARA PROYECCIÓN
Días al año	365 días
Crecimiento en ventas	1%
Costo de ventas	93,00% de las ventas
Gastos administrativos	2,26% de ventas
Gastos de ventas	1,66% de ventas
Depreciación	Se mantiene
Participación trabajadores	15% utilidad
Impuesto a la Renta	22%
Caja	2,00% ventas
Días de clientes	30 días
Días de inventario	20 días
Otros activos	0,25% de total de activos
Activos no corrientes	1,0% cada año
Días proveedores	45 días
Bancos	10% ventas
Gastos acumulados	0,25% de total de ventas
Indice de solvencia	1,5
Rerservas	2% crecimiento
Capital social	\$2.300.000,00
Resultados acumulados	2% utilidad

A partir de ello, se definen los siguientes indicadores:

Tabla 22. Indicadores financieros

Días por año	365	365	365	365	365
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días de clientes	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Días de proveedores	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Días de inventarios	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Rotación de activos	1,45	1,50	1,51	1,57	1,53
Rotación de clientes	12,17	12,17	12,17	12,17	12,17
Rotación de inventarios	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
Rotación de proveedores	8,11	8,11	8,11	8,11	8,11
<b>LIQUIDEZ</b>					
Liquidez	59%	44%	39%	21%	30%
Liq. Ácida	1,26	1,12	1,07	0,91	1,00
Días de caja (Caja/[Comp.+Gtos.+Int.+Imp.]/360)	1,03	1,02	1,02	1,00	1,02
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
Solvencia (Patrimonio/Pasivo)	4,29	4,46	4,46	4,45	4,57
Coefficiente Endeudamiento (Deuda / Activos)	0,17	0,17	0,17	0,18	0,18
Costo Prom. Deuda (Int./Deuda onerosa)= Kd	-4,00	-3,00	-2,00	-1,00	0,00
Apalancamiento Financiero (Deuda onerosa/Patrimonio)	0,21	0,21	0,21	0,22	0,21
Cobertura Intereses (UAI/Intereses)	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
NOF/Vtas.	-4,00	-3,00	-2,00	-1,00	0,00
<b>RENTABILIDAD</b>					
Margen operativo	0,04	0,03	0,03	0,00	0,03
ROA	0,03	0,02	0,02	0,00	0,03
ROE	0,03	0,02	0,02	0,00	0,03
Apalancamiento Oper. (Gtos. Expl./Vtas.)	0,03	0,04	0,04	0,07	0,04
<b>Modelo Dupont</b>					
ROA	0,03	0,02	0,02	(0,00)	0,03
Rentabilidad	1,93%	1,20%	1,21%	-0,21%	1,70%
Eficiencia	1,45	1,50	1,51	1,57	1,53
Apal. Fin (Multiplicador del Patrimonio)	1,25	1,40	1,40	1,00	1,00
ROE = ROA x Apalancamiento Financiero	0,03	0,02	0,02	0,00	0,03

#### 4.11. Análisis de sensibilidad

Se presenta el balance general proyectado a 5 años, tiempo estimado para hacer la evaluación de los resultados de las estrategias.

Tabla 23. Balance general proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>					
Caja	\$ 272.266,16	\$ 231.952,12	\$ 206.409,69	\$ 187.661,08	\$ 155.089,62
Clientes	\$ 350.702,24	\$ 354.209,26	\$ 357.751,36	\$ 361.328,87	\$ 364.942,16
Inventarios	\$ 217.435,39	\$ 219.609,74	\$ 221.805,84	\$ 224.023,90	\$ 226.264,14
Otros Activos	\$ 13.025,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.025,00
Total Activo Circulante	<b>\$ 853.428,79</b>	<b>\$ 805.771,13</b>	<b>\$ 785.966,89</b>	<b>\$ 773.013,85</b>	<b>\$ 759.320,92</b>
Total Activo No corriente	<b>\$2.052.784,85</b>	<b>\$2.073.312,70</b>	<b>\$2.094.045,83</b>	<b>\$2.114.986,28</b>	<b>\$2.136.136,15</b>
Total Activos	<b>\$2.906.213,64</b>	<b>\$2.879.083,83</b>	<b>\$2.880.012,71</b>	<b>\$2.888.000,13</b>	<b>\$2.895.457,07</b>
<b>Pasivo</b>					
Proveedores	\$ 489.229,63	\$ 494.121,92	\$ 499.063,14	\$ 504.053,77	\$ 509.094,31
Bancos	\$ 17.400,00	\$ 17.400,00	\$ 17.400,00		
Gastos Acumulados	\$ 10.667,19	\$ 10.773,87	\$ 10.881,60	\$ 10.990,42	\$ 11.100,32
Otros Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos Corrientes	\$ 517.296,82	\$ 522.295,79	\$ 527.344,75	\$ 515.044,19	\$ 520.194,63
Deuda de Largo Plazo (DLP)	\$ 38.000,00	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 555.296,82	\$ 527.295,79	\$ 527.344,75	\$ 515.044,19	\$ 520.194,63
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	\$2.300.000,00	\$2.300.000,00	\$2.300.000,00	\$2.300.000,00	\$2.300.000,00
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados acumulados	\$ 1.018,34	\$ 1.035,76	\$ 1.053,36	\$ 1.459,12	\$ 1.505,25
Utilidad del Ejercicio	\$ 49.898,48	\$ 50.752,28	\$ 51.614,61	\$ 71.496,82	\$ 73.757,18
Total de Patrimonio	\$2.350.916,82	\$2.351.788,04	\$2.352.667,97	\$2.372.955,94	\$2.375.262,43
Total Pasivo y Patrimonio	<b>\$2.906.213,64</b>	<b>\$2.879.083,83</b>	<b>\$2.880.012,71</b>	<b>\$2.888.000,13</b>	<b>\$2.895.457,07</b>

Se presenta, a su vez, la proyección del estado de resultados a 5 años.

Tabla 24. Estado de resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$4.266.877,26	\$4.309.546,04	\$4.352.641,50	\$4.396.167,91	\$4.440.129,59
(-) Costo de Ventas	\$3.968.195,86	\$4.007.877,81	\$4.047.956,59	\$4.088.436,16	\$4.129.320,52
Margen Bruto	\$ 298.681,41	\$ 301.668,22	\$ 304.684,90	\$ 307.731,75	\$ 310.809,07
(-) Gastos de Administración	\$ 96.639,50	\$97.605,90	\$98.581,96	\$101.692,78	\$100.563,46
(-) Gastos de Ventas	\$ 70.636,50	\$ 71.342,86	\$ 72.056,29	\$ 72.776,85	\$ 73.504,62
EBITDA	\$ 131.405,41	\$ 132.719,46	\$ 134.046,66	\$ 133.262,12	\$ 136.741,00
(-) Depreciación	\$ 23.223,00	\$23.223,00	\$23.223,00	\$23.223,00	\$23.223,00
EBIT o BAIT (Utilidad Operacional)	\$ 108.182,41	\$ 109.496,46	\$ 110.823,66	\$ 110.039,12	\$ 113.518,00
(-) Gastos Financieros	\$31.384,79	\$31.384,79	\$31.384,79	\$0,00	\$0,00
EBT o BAT	\$ 76.797,62	\$ 78.111,67	\$ 79.438,87	\$ 110.039,12	\$ 113.518,00
15% Participación trabajadores	\$ 11.519,64	\$ 11.716,75	\$ 11.915,83	\$ 16.505,87	\$ 17.027,70
Impuesto a la renta causado	\$ 14.361,15	\$14.606,88	\$14.855,07	\$20.577,32	\$21.227,87
Beneficio Neto	\$ 50.916,82	\$51.788,04	\$52.667,97	\$72.955,94	\$75.262,43

Para realizar el análisis de sensibilidad, se toma en cuenta el flujo de efectivo para determinar diferentes indicadores. Entre ellos se consideran:

VAN = Valor actual neto

TIR = Tasa interna de retorno

VAE = Valor anual equivalente

NPER = Número de períodos (de recuperación)

## Flujo de efectivo

Tabla 25. Flujo de efectivo

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos operacionales		\$4.266.877,26	\$4.309.546,04	\$4.352.641,50	\$4.396.167,91	\$4.440.129,59
(-) Costo de Ventas		\$3.968.195,86	\$4.007.877,81	\$4.047.956,59	\$4.088.436,16	\$4.129.320,52
(-) Gastos de Administración		\$96.639,50	\$97.605,90	\$98.581,96	\$101.692,78	\$100.563,46
(-) Gastos de Ventas		\$70.636,50	\$71.342,86	\$72.056,29	\$72.776,85	\$73.504,62
(-) Depreciación		\$23.223,00	\$23.223,00	\$23.223,00	\$23.223,00	\$23.223,00
(-) Amortización		\$31.384,79	\$31.384,79	\$31.384,79	\$0,00	\$0,00
15% Participación trabajadores		\$11.519,64	\$11.716,75	\$11.915,83	\$16.505,87	\$17.027,70
Impuesto a la renta causado		\$14.361,15	\$14.606,88	\$14.855,07	\$20.577,32	\$21.227,87
<b>Beneficio Neto</b>		<b>\$50.916,82</b>	<b>\$51.788,04</b>	<b>\$52.667,97</b>	<b>\$72.955,94</b>	<b>\$75.262,43</b>
(+) Depreciación		\$23.223,00	\$23.223,00	\$23.223,00	\$23.223,00	\$23.223,00
Inv. Inicial	-\$53.010,00					
Préstamo	-\$79.515,00					
Capital de trabajo	-\$4.280,00					
Valor salvamento				\$212,50		\$12.547,50
Flujo de caja neto	-\$136.805,00	\$74.139,82	\$75.011,04	\$76.103,47	\$96.178,94	\$111.032,93
Flujo de caja acumulado	\$136.805,00	-\$62.665,18	\$12.345,86	\$88.449,33	\$184.628,27	\$295.661,20

<b>TREMA</b>	10%
<b>VAN</b>	\$184.399,32
<b>TIR</b>	51%
<b>VALOR PRESENTE DEL FLUJO</b>	\$321.204,32
<b>VAE</b>	\$84.732,89
<b>NPER</b>	1,85 AÑOS

## **Conclusiones**

Los datos reflejan que las proyecciones que se estiman que tendrá la estación de combustible al implementar las estrategias representan un proyecto viable para ejecutar y llevarlo a cabo. Así lo refleja los diversos indicadores de evaluación de proyecto que se han presentado, en donde se realizó el análisis de la factibilidad de la ejecución de las acciones encontradas dentro de las estrategias. Uno de ellos es el VAN, que llega a un monto de \$184.399,32. Los datos indican que, si este monto es mayor a 0, el proyecto es rentable.

Para confirmar esta aseveración, otro de los indicadores es el de la TIR, que llega a un 51% según los resultados que se han identificado. Se dice que, si esta es mayor a la TREMA, entonces el proyecto es viable para su ejecución. Otro de los datos que lo confirman es el NPER (tiempo de recuperación), que llega a 1,85 años. Este dato permite concluir que a la estación de servicio a la que se enfoca el estudio le tomará menos de 2 años para recuperar toda la inversión que desarrolló para llevar a cabo las estrategias.

Otra de las conclusiones es que si existe una gran oportunidad para mejorar calidad del servicio y de esta manera influir positivamente en productividad de la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. Los datos reflejan que no existe una satisfacción completa por parte de los colaboradores y clientes con respecto al servicio que se está dando. Se ha identificado diversas oportunidades de mejora en este ámbito, a través del levantamiento de información.

Uno de los aspectos que más incomoda a los clientes en cuanto al servicio recibido, es el tiempo de espera en la estación de servicio cuando ellos recurren a abastecerse de combustible. Mientras más ágil sea su visita en la estación (entendiéndolo como el tiempo que le toma abastecerse de combustible), mayor será la satisfacción del cliente en la estación. Por ello, la estrategia de aprovechar toda la capacidad instalada con la contratación de

isleros en momentos claves del día, puede generar excelentes rendimientos con respecto a la experiencia de servicio que viven los clientes en el día a día.

Uno de los objetivos del desarrollo de este trabajo era el de identificar el nivel de compromiso que existía en los colaboradores y la información relevante que pudiese encontrarse en la estructura de la empresa Estserhmiguel S.A. Para los propietarios existía incertidumbre con respecto al compromiso de sus clientes internos para mejorar la calidad del servicio e identificar las oportunidades de mejora. Sin embargo, este trabajo permitió definir que sí están comprometidos y en total apertura para participar en actividades que aporten valor al negocio.

El negocio tiene una estructura bien definida que permite trabajar de una forma más organizada para el planteamiento de estrategias. Los colaboradores tienen conocimiento de sus funciones y del rol que cada uno tiene en el negocio. Ellos tienen noción de las actividades que tienen que desarrollar y todo el esfuerzo que sus funciones les demandan. Por ello, se puede concluir que esta estación de combustible tiene un modelo de negocio muy bien estructurado.



## **Recomendaciones**

Se recomienda establecer un cronograma para el desarrollo de las estrategias que se han sugerido en este trabajo y que se han identificado como un gran espacio para que la organización tenga una mejora significativa. Accionar de esta manera permitirá al negocio tener una organización y un esquema para la toma de acciones. De esta manera existirá un orden que permita a los propietarios definir si se están cumpliendo a cabalidad los plazos establecidos.

Además, se recomienda definir indicadores de gestión para hacer el seguimiento de cumplimiento de los plazos y objetivos que se plantean realizar en este aspecto. Con estos indicadores, los propietarios tendrán la capacidad de contrastar todos los avances realizados con los resultados que los mismos han generado. Estos indicadores brindan la capacidad de evaluar la gestión que se realiza y tomar acciones sobre la marcha, un factor que puede aportar de gran manera al negocio.

Además, es importante considerar la evaluación de otras oportunidades de mejora. Los negocios presentan diversas oportunidades para potenciarse como empresas. En este caso, sería de gran aporte enfocar un análisis en otros sectores aparte del servicio al cliente. Una excelente evaluación permitirá identificar posibles acciones a tomar y definir estrategias de otros ámbitos que también le agreguen valor a la organización.

Se recomienda a la estación de combustible desarrollar encuestas periódicas para conocer el grado de satisfacción del cliente. Tener esta información de forma actualizada cada cierto tiempo, brinda la oportunidad a la empresa de identificar si realmente están siendo efectivas sus actividades. Además, es una retroalimentación de mucho valor que es generada directamente por su cliente. Por ello, la recomendación es de manejarlo mínimo una vez por semestre.

Se recomienda tener apertura para recibir recomendaciones por parte del cliente. Existe mucho valor en las aportaciones que ellos realizan cuando

participan en el levantamiento de la información. Por ello, se recomienda prestar atención a las opiniones que surgen por parte de ellos ya que se puede constituir como un medio para obtener acciones que se constituyan en una oportunidad de mejora.

Finalmente, se recomienda replicar este tipo de estudios en otras estaciones de servicio que pueden identificar estrategias de gran valor para ellos. Este puede ser un modelo para identificar la estructura de los negocios de esta índole, así como definir diversas actividades que pueden encaminar una mejora significativa en el negocio. Por ello, la recomendación de tomar como ejemplo el presente trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Arano, R., Cano, M., & Olivera, D. (2014). La importancia del entorno general en las empresas. *Investigadores del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 62-65. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Arenas, Y. (2016). *La importancia de realizar un plan de negocios para la creación de una empresa*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15942/ARENASARIASYESENIAPAOLA2017.pdf;jsessionid=149B05773284CDA030F487C50819D98C?sequence=1>
- Baptista, M., & León, M. (2013). Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 189-203. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000089>
- Baptista, P., Hernández, R., & Fernández, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Burneo, S., Delgado, R., & Verez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 305-312. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362016000300009&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362016000300009&script=sci_arttext&lng=pt)
- Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174482>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., & Salinas, E. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista*

*Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>

Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleo. (2018). *Boletín estadístico 2018*. Obtenido de [https://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/BOLET%c3%8dN-ESTAD%c3%8dSTICO-2016\\_11.pdf](https://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/02/BOLET%c3%8dN-ESTAD%c3%8dSTICO-2016_11.pdf)

Castells, M. (2016). *Dinamización de las ventas: el proceso comercial*. ESIC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ZE31CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=el+proceso+de+compra&ots=3EhU9UcU-H&sig=ZS7HYbZ\\_8bspfv9QcZYouE8PDUk](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=ZE31CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=el+proceso+de+compra&ots=3EhU9UcU-H&sig=ZS7HYbZ_8bspfv9QcZYouE8PDUk)

Cosio, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *PERSPECTIVAS*(27), 23-45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231003.pdf>

Cruz, N. (2017). El comercio electrónico en el Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 2(6), 29-32.

Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>

Esparza, D. (2015). *Apalancamiento operativo, financiero y total*.

Espejo, L., Robles, I., & Higuerey, A. (2017). Apalancamiento financiero en las empresas manufactureras de Ecuador. *Revista Publicando*, 4(13), 241-254. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Angel\\_Higuerey/publication/321709017\\_Apalancamiento\\_financiero\\_en\\_las\\_empresas\\_manufacturera](https://www.researchgate.net/profile/Angel_Higuerey/publication/321709017_Apalancamiento_financiero_en_las_empresas_manufacturera)

s\_de\_Ecuador/links/5a5679520f7e9bf2a536c85c/Apalancamiento-financiero-en-las-empresas-manufactureras-de-Ecuador.pdf

García, G., & Villafuerte, M. (2015). Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones. *Actualidad Contable Faces*, 18(30), 49-73. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25739666004>

Gento, S. (2015). *Propuesta de mejora del procedimiento administrativo de autorización de establecimientos comerciales de grandes superficies*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53339/GENTO%20-%20PROPUESTA%20DE%20MEJORA%20DEL%20PROCEDIMIENTO%20ADMINISTRATIVO%20DE%20AUTORIZACION%20DE%20ESTABLECIMIENTOS%20....pdf?sequence=4>

Gironella, E. (2005). El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2, 71-91. Obtenido de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis\\_castellano\\_071-091.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/analisis_castellano_071-091.pdf)

López, P., & Fachelli, S. (2014). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Obtenido de [https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf)

Méndez, R. (2016). Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. *Entornos*, 29(2). Obtenido de <https://journalusco.edu.co/index.php/entornos/article/view/1610>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). *Alternativas de Financiamiento para PYMES en el Mercado de Valores*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2012/08/2012\_Alternativas\_Financiamiento\_PYMES\_mercado\_Valores.pdf

- Muñoz, F., & Álzate, L. (2017). La evaluación financiera de proyectos y su aporte en la generación de valor corporativo. *Revista científica de la Escuela de postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana*, 12(1).  
Obtenido de <https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaereo/article/view/567>
- Navarro, E., Jiménez, E., Rappoport, S., & Thoilliez, B. (2017). *Fundamentos de la investigación y la innovación educativa*.
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, A., Comas, R., & Medina, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. *Ingeniería Industrial*, 38(1), 106-115. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360450397010>
- Organización Internacional de Estandarización. (2010). *ISO 26000 visión general del proyecto*. Obtenido de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Pérez, M. (2017). Implementación de herramientas de control de calidad en MYPEs y aplicación de mejora continua. *Industrial Data*, 20(2), 95-100. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81653909013.pdf>
- Pértegas, S., & Fernández, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, 9, 76-78.
- PETROECUADOR. (2019). *Informe estadístico enero-abril 2019*. Obtenido de <https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/05/INFORME-ESTADISTICO-ABRIL-2019-2.pdf>

- Proaño, D., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa*, 50-56. Obtenido de [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art\\_6.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf)
- Ruíz, M. (2009). Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Business Review*, 21(1), 102-117. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2911559.pdf>
- Sorofman, J., & McLellan, L. (2016). *Gartner Survey Finds Importance of Customer Experience on the Rise*. Gartner Research.
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Estudios sectoriales: MIPYMES y grandes empresas*. Obtenido de [http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial\\_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02](http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02)
- Superintendencia de Control de Poder del Mercado. (2019). *Venta de productos relacionados a la gasolina en Ecuador*. Obtenido de <https://www.scpm.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2019/02/Informe-de-venta-de-productos-relacionados-a-las-gasolineras.pdf>
- Tasayco, G. (2015). *Análisis y mejora de la capacidad de atención de servicio de mantenimiento periódico en un concesionario automotriz*.
- Torres, N., Fierro, P., & Alonso, A. (2017). Balance de la economía popular y solidaria en Ecuador. *Economía y Desarrollo*, 158(1), 180-196. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425553381014.pdf>
- Treminio, E., & Baltodano, E. (2016). *Análisis y Planeación Financiera*. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/8316/1/17255.pdf>

- Valencia, W. (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado. *Industrial Data*, 14(1).  
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81622582003.pdf>
- Vanoni, G., & Rodríguez, C. (2017). Los conglomerados empresariales en el Ecuador: un análisis histórico, económico y. *Revista Apuntes del CENES*, 36(63), 247-278. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479553173009.pdf>
- Vega, G., Ávila, J., Vega, A., Camacho, N., Berrecil, A., & Leo, G. (2014). Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo. *European Scientific Journal*, 10(15).
- Viteri, D., Peñaherrera, P., & Vinueza, J. (2017). La equidad de género como parte de la responsabilidad social en el mercado laboral del Ecuador. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(4). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331253804003.pdf>



## ANEXOS

### A. Encuesta a colaboradores

El presente instrumento de levantamiento de información está enfocado exclusivamente para los colaboradores de la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. Invitamos a que las respuestas emitidas estén conforme a su criterio. Los datos recabados son estrictamente para fines académicos.

Datos Generales:

Edad  de 18 a 24 años  de 25 a 34 años  más de 35 años

Último año académico que cursó \_\_\_\_\_

Tiempo que tiene de laborar en esta estación de servicio: \_\_\_\_\_

1. ¿Le pagan prestaciones laborales? \_\_\_\_\_

2. ¿Se les proporciona el equipo y mobiliario necesario para el desempeño de sus funciones dentro de la empresa?

Si  No  A veces

3. ¿Recibe incentivos por buen desempeño en el trabajo? Si  No

Si la respuesta es positiva, especifique que tipo de incentivos \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que los incentivos que recibe actualmente influyen en el desempeño de su trabajo y la entrega del servicio al cliente?

Si  No

¿Por qué?

\_\_\_\_\_

5. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa sobre servicio al cliente?

Si  No

Si su respuesta es si, a cada cuánto tiempo \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que la capacitación recibida influye en una mejora de su desempeño en la entrega del servicio al cliente?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Qué aspectos considera importantes para tener una buena relación con el cliente?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿Según su criterio, de qué cree que se quejan más los clientes y por qué?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Si la estación de servicio quisiera ofrecer algún tipo de incentivo, que preferiría usted?

Dinero en efectivo

Viajes

Regalos sorpresa

Otros \_\_\_\_\_

## B. Encuesta a clientes

El presente instrumento de levantamiento de información está relacionado con el servicio al cliente en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. Invitamos a que las respuestas emitidas estén conforme a su criterio. Los datos recabados son estrictamente para fines académicos.

1. ¿Es la primera vez que visita la estación de servicio? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
2. ¿Con qué frecuencia visita la estación de servicio? \_\_\_\_\_
3. ¿Por qué razón visita esta estación de servicio?  
 a) Ubicación     b) Precio     c) Variedad de productos  
 d) Seguridad     e) Servicio que brinda al cliente     f) Otros \_\_\_\_\_
4. ¿Qué servicios utiliza con mayor frecuencia?  
a) Despacho de combustibles en bombas  
b) Agua y aire  
c) Sanitarios  
d) Lavado de carro  
e) Venta de lubricantes y refrigerantes  
f) Tienda de conveniencia  
g) Otros: \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo considera el servicio que prestan en esta Estación de Servicio?  
Bueno                       Regular                       Malo

6. Por favor valore los siguientes atributos concernientes al servicio recibido en esta Estación de Servicio

	Malo	Regular	Buena	Excelente
F. Actitud del personal al ser recibido en esta Estación	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
G. El tiempo de espera para ser atendido	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
H. Disposición del personal para ayudarlo y orientarlo sobre los servicios adicionales	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
I. Tiempo dedicado a la atención	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
J. Proceso de facturación	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

7. Por favor valore los siguientes atributos concernientes al Personal que lo atendió en la Estación de Servicio

	Malo	Regular	Buena	Excelente
E. Amabilidad y cortesía con que lo trato el personal al atenderlo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
F. Apariencia del personal	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
G. Habilidad y conocimiento demostrado por los empleados con relación desempeño de su trabajo	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
H. La comunicación con el personal le inspira confianza	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

8. Por favor valore los siguientes atributos concernientes a las instalaciones de esta Estación de Servicio

	Malo	Regular	Buena	Excelente
E. Limpieza y orden en las instalaciones de la estación de servicio	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
F. Señalización visible	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
G. Vías de acceso a la estación de servicio	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
H. Disponibilidad de suministros	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
I. Limpieza de baños u otros	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4

9. ¿Se le ha presentado algún inconveniente en esta Estación de Servicio?

Sí  No

Si la respuesta es sí, ¿cuál fue? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Le dieron a conocer algún mecanismo para manifestar sus inquietudes, reclamos, sugerencia o felicitaciones?

Sí  No

Si su respuesta es positiva ¿cuál? \_\_\_\_\_

11. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio que recibió en esta Estación de Servicio?

Muy Satisfecho  Satisfecho  Poco Satisfecho  Insatisfecho

12. En una escala de 0 a 10 ¿Recomendaría a esta estación de servicio a: familiares, amigos o colegas?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Por qué?

---

---



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Toapaxi Acosta Jonathan Francisco**, con C.C: # **0929359453** autor del trabajo de titulación: **“Diseño de estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil”** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **04 de marzo de 2020**

f. *Jonathan Toapaxi A.*

Nombre: **Toapaxi Acosta Jonathan Francisco**

C.C: 0929359453



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	"Diseño de estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil"		
<b>AUTOR(ES)</b>	Toapaxi Acosta Jonathan Francisco		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lic. Pricila Sánchez Ube, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Ciencias Económicas Y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	04 de marzo de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	83 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Planificación estratégica, Productividad, Emprendimiento		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	estrategias, productividad, servicio, estación de combustible, mejoras, calidad		
<b>RESUMEN/ABSTRACT :</b>			
<p>El presente trabajo está enfocado Diseñar estrategias sobre calidad del servicio para mejorar la productividad en la estación de combustible de la empresa Estserhmiguel S.A. de la ciudad de Guayaquil con el objetivo de determinar posibles accionar a tomar para potenciar el negocio y llevarlo a mejores niveles de rentabilidad.</p> <p>Se desarrollan diversos capítulos que permiten conocer cuál es la estructura de la organización en la actualidad, así como toda la información correspondiente al entorno en donde se desarrolla. Con ello, se logra identificar diversas estrategias que permiten potenciar al negocio y agregarle valor a las actividades que realizan diariamente.</p> <p>En el desarrollo final, se evidencia un desarrollo de viabilidad económica que permite corroborar que los planteamientos que se realizan, tienen un impacto positivo dentro de las finanzas de la organización. Por ello, la recomendación de ponerlo en práctica.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-979805986	<b>E-mail:</b> toapaxi96@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Econ. Danny Arévalo Avecillas, Ph.D.		
	<b>Teléfono:</b> +593-991048220		
	<b>E-mail:</b> unidadtitulacion06@gmail.com		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			