



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR  
SEDE CENTRAL  
Sucre – Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA PARA LA OFERTA DE GAS NATURAL VEHICULAR  
EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO TRÉBOL S.R.L.

Tesis presentada para obtener el Grado  
Académico de Magister en  
Administración de Empresas

ALUMNO: Hernán Yrala Guerra

Sucre  
2011



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLIVAR  
SEDE CENTRAL  
Sucre – Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA PARA LA OFERTA DE GAS NATURAL VEHICULAR  
EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO TRÉBOL S.R.L.

Tesis presentada para obtener el Grado  
Académico de Magister en  
Administración de Empresas

ALUMNO: Hernán Yrala Guerra  
TUTOR: Luis Augusto Ballivián Céspedes  
Sucre  
2011

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo esta dedicado a mi amada esposa Graciela Acuña Aroni y a mi querida familia por darme todo el apoyo, respaldo y cariño para que culmine mis estudios.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar una inmensa gratitud:

- ✓ A la Universidad Andina que me acogió en sus aulas para mi formación profesional.
  
- ✓ A las autoridades y a cada uno de los catedráticos de la universidad, mi gratitud por la enseñanza que me impartieron.
  
- ✓ A todos y a cada de las personas que de una forma u otra me motivaron a culminar mi carrera profesional.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación en la modalidad de tesis de grado corresponde a una investigación realizada en el área de mercado tomando como base de investigación la Estación de Servicio Trébol S.R.L..

El tema abordado es Propuesta para la Oferta de Gas Natural Vehicular en la Estación de Servicio Trébol S.R.L. se presenta el trabajo en 7 Capítulos.

En el primer capítulo se encuentra la parte introductoria donde se muestra mecanismos de propuesta de la oferta de GNV, además de las estrategias seleccionadas y formuladas como una fase de planificación y proyección, en el cual, este proceso debe contemplar acciones, logro de objetivos y metas alcanzadas para tomar decisiones, se muestra los antecedentes, la situación problemática, formulación del problema, el objetivo, la justificación de la investigación y delimitaciones en que se hace énfasis este trabajo.

El segundo capítulo contempla el marco referencial, normativo, donde se hace mención a los conceptos con referencias bibliográficas extractadas de diferentes libros y respaldadas con contenidos que hacen mención al tema de estudio.

El tercer capítulo corresponde a la metodología de la investigación, el diseño metodológico, tipo de investigación, la muestra y las fuentes primarias, secundarias para este trabajo de investigación.

El cuarto capítulo muestra el ámbito externo e interno de la encuesta empleada al sector transporte público y privado, los resultados de la encuesta empleada al personal de la estación de servicio, el análisis de mercado, misión de la empresa, los objetivos, las variables del entorno, los resultados del diagnóstico.

En el quinto capítulo se sitúa la propuesta de estrategia de la oferta de GNV en la estación Trébol S.R.L y el modelo de propuesta de gestión de calidad proporcionada por el diagnóstico, como propuesta de objetivo, se realizó el diseño para el fortalecimiento de las ventas, publicidad, relaciones públicas. Todo con el fin de lograr un incremento en los ingresos y no perder mercado para el beneficio de la empresa.

En el sexto capítulo corresponde el análisis financiero efectuado y el presupuesto de inversión, con el fin de mostrar la factibilidad de la investigación e indicadores de evaluación, posteriormente la actualización de flujos de caja para ver la inversión total del proyecto.

Por último, el séptimo capítulo están las conclusiones y recomendaciones donde se presentan los hallazgos más significativos de acuerdo con los objetivos planteados y proponiendo las recomendaciones correspondientes.

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Resumen.....	iii
Índice.....	v-ix

### CAPITULO I

1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	2
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.6. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.7. DELIMITACIONES.....	4
1.7.1. DELIMITACION TEMPORAL.....	4
1.7.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL O GEOGRÁFICA.....	4

### CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	5
2.2. FODA.....	5
2.3. PLANEACIÓN DE LA CALIDAD.....	6
2.3.1. PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN.....	6
2.4. MISIÓN.....	6
2.4.1. COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN.....	7
2.5. VISIÓN.....	7
2.6. OBJETIVOS.....	8
2.7. ESTRATEGIAS.....	8
2.8. POLÍTICAS.....	9
2.9. PROGRAMAS.....	9
2.10. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL.....	9
2.10.1. ASPECTOS A EVALUAR EN EL CLIMA LABORAL.....	10
2.11. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.....	11
2.11.1. SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS.....	11
2.12. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.....	12
2.13. SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	12
2.14. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	12
2.15. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.16. CONTROL DEL PROCESO DE CALIDAD.....	14
2.16.1. TIPOS DE CONTROL.....	15
2.16.2. PROCESO DE CONTROL.....	15
2.17. CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN PLAYA DE CARGA.....	16
2.18. CONTROL DE ATENCIÓN DEL CLIENTE EN OFICINA.....	17
2.19. CONTROL DE LA MEDICIÓN DE CALIDAD EN EL PERSONAL.....	17

2.20. CONTROL EN EL USO DE DIFERENTES RECURSOS DE LA EMPRESA.....	17
2.21. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.....	18
2.22. ATENCIÓN AL CLIENTE.....	18
2.23. PRECIO.....	20
2.24. PROMOCIÓN.....	20
2.25. INNOVACIÓN.....	21
2.25.1. VARIABLES DE LA INNOVACIÓN.....	21
2.26. TECNOLOGÍA.....	21
2.27. TIPO DE SERVICIO.....	22
2.28. CURSOS DE ACCIÓN ENFOCADOS EN LA CALIDAD.....	22
2.29. PASOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	23
2.30. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	23
2.31. RUMBO EMPRESARIAL.....	23
2.32. ORIENTACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES.....	24
2.33. CUMPLIMIENTO DE METAS.....	24
2.34. CULTURA EMPRESARIAL.....	24
2.35. EFICIENCIA DEL PERSONAL.....	25
2.36. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	25
2.37. PLAN DE INCENTIVO.....	25
2.38. LIDERAZGO.....	26
2.39. TRABAJO EN EQUIPO.....	27
2.40. BENEFICIOS DE TOMAR DECISIONES EN EQUIPO.....	27
2.41. RELACIONES INTERPERSONALES.....	28
2.42. MONITOREO DEL SERVICIO.....	29
2.43. MEJORAMIENTO CONTINUO.....	29
2.43.1. INDICADORES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.....	30
2.44. VENTAJA COMPETITIVA.....	30
2.45. VALOR AGREGADO.....	31
2.46. CUMPLIMIENTO DE TAREAS.....	31
2.47. USO DE LOS RECURSOS.....	31
2.48. RECURSOS HUMANOS.....	31
2.49. RECURSOS TÉCNICOS O MATERIALES.....	31
2.50. RECURSOS FINANCIEROS.....	32

### CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO.....	33
3.1.1 TIPO DE INVESTIGACION.....	33
3.1.2 MUESTRA.....	33
3.1.3 MÉTODO DE MUESTREO.....	34
3.1.4 TIPO DE MUESTREO.....	34
3.2. MÉTODO TEÓRICO.....	34
3.2.1. MÉTODO INVEST DESCRIPTIVA – TRANSECCIONAL.....	34
3.2.2. MÉTODOS EMPÍRICOS.....	35
3.2.2.1. FUENTES PRIMARIAS.....	35
3.2.2.2. FUENTES SECUANDARIAS.....	36

## CAPITULO IV

<b>4. DIAGNOSTICO DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>37</b>
<b>4.1. AMBITO EXTERNO.....</b>	<b>37</b>
4.1.1. ANÁLISIS DE MERCADO.....	46
4.1.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DEL SECTOR.....	51
4.1.3. TENDENCIAS DEL ENTORNO.....	52
4.1.4. OBJETIVOS DEL PLAN.....	54
<b>4.2. AMBITO INTERNO.....</b>	<b>55</b>
4.2.1. RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO EN EL AMBITO EXTERNO E INTERNO DE LA ENCUESTA.....	61
4.2.2. ANÁLISIS INTERNO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	62
<b>4.3. ANÁLISIS DE MERCADO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO TRÉBOL S.R.L...63</b>	<b>63</b>
4.3.1. HISTORIA.....	63
<b>4.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....</b>	<b>65</b>
4.4.1. MATRIZ FODA.....	65
4.4.2. SÍNTESIS EJECUTIVA.....	66
4.4.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL MARKETING.....	66
4.4.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	68
4.4.5. MARKETING MIX.....	69
4.4.6. TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	69
4.4.7. ACCIONES DE MARKETING.....	70
4.4.8. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	70
4.4.9. CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD.....	70

## CAPITULO V

<b>5. PROPUESTA.....</b>	<b>72</b>
<b>5.1. PROPUESTA DE ESTRATÉGIAS.....</b>	<b>72</b>
5.1.1. MATRIZ – FODA.....	72
5.1.2. MATRIZ FODA – ESTRATEGIAS.....	73
5.1.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	74
<b>5.2. MODELO DE PROPUESTA PARA LA OFERTA DE G.N.V.....</b>	<b>77</b>
5.2.1. INTRODUCCIÓN.....	77
5.2.2. JUSTIFICACIÓN.....	78
5.2.3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO A UTILIZAR.....	78
5.2.4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	79
5.2.5. PLANEACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	80
5.2.6. MONITOREO DEL ENTORNO.....	81
5.2.6.1. FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA DEL SECTOR.....	81
5.2.6.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	82
5.2.6.3. AMENAZA DE SUSTITUTOS.....	82
5.2.6.4. PODER DE LOS COMPRADORES.....	82
5.2.6.5. PODER DE LOS PROVEEDORES.....	82
5.2.7. BÚSQUEDA DE VALORES.....	83
5.2.7.1. VALORES SOCIALES.....	83
5.2.7.2. VALORES ECONÓMICOS.....	83
5.2.7.3. RELATIVOS A LA CULTURA ORGANIZATIVA.....	83
5.2.8. MISIÓN.....	83
5.2.9. VISIÓN.....	83

5.2.10. ÁREAS ESTRATÉGICAS.....	84
5.2.11. MEJORAMIENTO CONTINUO.....	84
5.2.12. HOJA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	87
5.2.13. PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE.....	88
5.2.14. TRABAJO EN EQUIPO.....	89
5.2.15. ESTRUCTURA GENERAL DE UNA AGENDA DE TRABAJO EN EQUIPO.....	89
5.2.16. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO DE CALIDAD.....	90
5.2.17. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.....	90

## CAPITULO VI

6. ANALISIS FINANCIERO.....	92
6.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	92
6.1.1. INVERSIÓN FIJA.....	92
6.1.2. TERRENO.....	92
6.1.3. MAQUINARIA Y EQUIPO.....	92
6.1.4. EDIFICACIONES.....	92
6.1.5. MUEBLES Y ENSERES.....	92
6.1.6. INVERSIÓN DIFERIDA.....	92
6.1.7. ESTUDIO E INVESTIGACIÓN.....	93
6.1.8. GASTOS LEGALES Y DE ORGANIZACIÓN.....	93
6.1.9. DISEÑO DE PLANOS.....	93
6.1.10. CAPACITACIÓN AL PERSONAL.....	93
6.1.11. INVERSIÓN FIJA.....	93
6.1.11.1. CALCULO DE LA DEPRECIACIÓN.....	94
6.1.12. INVERSIÓN CORRIENTE.....	94
6.1.13. INVERSIÓN TOTAL.....	95
6.1.14. FINANCIAMIENTO.....	96
6.1.14.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	96
6.1.14.2. INGRESO DEL GNV EN Mc y Bs.....	97
6.1.15. FLUJO DE CAJA.....	99
6.2. INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	99
6.2.1. ACTUALIZACIÓN DE FLUJOS DE CAJA.....	99
6.2.2. TASA DE CORTE.....	100
6.2.3. VALOR ACTUAL NETO.....	100
6.2.4. TASA INTERNA DE RETORNO.....	101

## CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
7.1. CONCLUSIONES.....	102
7.2. RECOMENDACIONES.....	103
BIBLIOGRAFÍA.....	104
ANEXOS.....	105

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No 1 No Acumulado de Vehículos Convertidos a GNV por Ciudades.....	48
CUADRO No 2 Estaciones de Servicio en la Ciudad de Sucre.....	53
CUADRO No 3 Inversión Diferida.....	93
CUADRO No 4 Depreciación del Activo Fijo.....	94
CUADRO No 5 Inversión Corriente.....	94
CUADRO No 6 Inversión Total.....	95
CUADRO No 7 Estructura de Financiamiento.....	96
CUADRO No 8 Propuestas de Financiamiento.....	96
CUADRO No 9 Financiamiento Mediante Crédito, Plan de Págos.....	97
CUADRO No 10 Cuadro Demostrativo en mc y Bs.....	97
CUADRO No 11 Estado de Resultados demostrativo.....	98
CUADRO No 12 Flujo de Caja.....	99
CUADRO No 13 Beneficio Neto Actualizado.....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No 1 Volumen Litros Diesel 2007.....	46
GRÁFICO No 2 Volumen Litros Gasolina 2007.....	47
GRÁFICO No 3 Volumen Litros Diesel 2008.....	48
GRÁFICO No 4 Volumen Litros Gasolina 2008.....	49

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1.1. INTRODUCCIÓN.**

En Bolivia el consumo de hidrocarburos es regular, también se sabe que existe un incremento de las reservas y de la capacidad productiva, lo que muestra un significativo potencial de este recurso que es el Gas.

La demanda de Gas Natural Vehicular en la ciudad de Sucre sigue creciendo, por lo cual se presenta una posibilidad real de incrementar la demanda de (GNV) en el mercado interno de la ciudad de Sucre incentivando el consumo a través de una política de propuesta para la oferta de GNV (Gas Natural Vehicular) basado en la creciente demanda de este producto.

La empresa con este medio de distribución de carburantes (Diesel Oíl y Gasolina Especial) la Estación de Servicio "TREBOL S.R.L" ubicada en Sucre (Chuquisaca) opera conjuntamente con otras empresas afines en este círculo, pero solo con Gasolina y Diesel, en la mayoría de las Estaciones de Servicio, de esta forma es una oportunidad de negocio rentable para la competencia.

De esta manera la empresa ve necesario efectuar una Propuesta para la Oferta de Gas Natural Vehicular en La Estación de Servicio "TREBOL S.R.L", ampliando sus posibilidades en el mercado enfrentando un proceso de desarrollo empresarial dirigido hacia un mercado potencialmente creciente, que favorece a la empresa y plantear las estrategias de mercado más convenientes para alcanzar el objetivo a seguir, posteriormente se planteará una estrategia metodológica coherente con el objetivo formulado, puntualizando como lugar espacial la ciudad de Sucre.

Para lograr esta labor se debe afrontar primeramente un proceso de investigación de desarrollo, que nos permita efectuar un análisis cuidadoso de las características empresariales propias para la competencia representada por otras empresas similares que operan en la ciudad de Sucre, por lo tanto, hacer frente a esta oportunidad de negocio, mediante una planificación hacia el mercado meta, lo que representa un estudio del ambiente interno y externo, para tomar las decisiones acerca de las estrategias de mercado mas convenientes que se vayan a implementar para alcanzar el objetivo propuesto.

Posteriormente ver los mecanismos de implementación de las estrategias seleccionadas y formuladas como una fase de planificación y proyección, en el cual, este proceso debe contemplar acciones de monitoreo de la encuesta realizada del ámbito externo e interno, logro de objetivos y metas alcanzadas para tomar decisiones o cambio de estrategias acorde con los resultados que se vayan obteniendo.

## **1.2. ANTECEDENTES.**

El transporte y expendio de combustibles líquidos incluye una variada gama de operaciones como ser:

- Carga y Descarga.
- Almacenamiento Intermedio.
- Expendio al Consumidor Final.

El presente estudio señala concordancia con la última etapa de las operaciones, que es el expendio de combustible al consumidor final. Por tanto la Estación de Servicio "TREBOL S.R.L" no es una actividad productora, sino que como lo indica su nombre, entrega un servicio, de esta forma diversificar el uso del gas, para generar alternativas de consumo en el sector transporte, actualmente el G.N.V. es un combustible que se distribuye con normalidad especialmente en Bolivia.

No existe, hasta donde se conoce, un estudio de mercado lo bastante serio que permita valorar la dinámica y posibilidades del mismo. Sin embargo, por el crecimiento vehicular y otros factores, es posible pensar que la demanda ha ido en continuo crecimiento, lo que abre posibilidades para la expansión del sistema de distribución en la Propuesta para la Oferta de (G.N.V) por parte de la Estación de Servicio "TREBOL S.R.L"

Con estos antecedentes se plantea como centro de estudio un proceso de ampliación y desarrollo empresarial en base a estrategias de mercado perfectamente definidas como resultado de la investigación que se plantea de esta manera le permita un mejor posicionamiento y capacidad competitiva para una mayor participación en la demanda del mercado.

### **1.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.**

Desde su inauguración la Estación de Servicio "TREBOL S.R.L", recientemente se hizo mejoras en la capacidad instalada y operativa, actualmente por razones de mayor competitividad empresarial se perfila la necesidad de efectuar la propuesta para la oferta de a Gas Natural Vehicular en la Estación de Servicio Trébol S.R.L., generando de esta manera una estrategia de comercialización con eficiencia para incrementar su participación en el mercado inmediato del sector transporte con demanda positiva, dentro de este contexto es necesario tener una estrategia de ampliación para no perder mercado, que comprenda políticas de corto, mediano y largo plazo, que permitan alcanzar el objetivo de masificación del uso del Gas Natural Vehicular en el mercado interno y externo, a través de una penetración más agresiva en el mercado.

### **1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Qué políticas, estrategias, programas, es la adecuada en la propuesta para la oferta de Gas Natural Vehicular en la estación de servicio Trébol S.R.L., a todo el sector transporte que sea la correcta para dar mayor ventaja y penetración en el mercado actual que sean necesarios, en la ciudad de Sucre?

### **1.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION.**

#### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar una propuesta para la oferta de Gas Natural Vehicular en la Estación de Servicio Trébol S.R.L.

#### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Efectuar un estudio del mercado meta al que se debe ofertar el producto.
- Describir y demostrar los efectos económicos, sociales y ambientales en oferta de (G.N.V.)
- Investigar sobre procedimientos tecnológicos existentes que viabilice la propuesta.
- Seleccionar y formular las estrategias de marketing más apropiadas para la oferta de Gas Natural Vehicular.

### **1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

Plantear la estrategia de mercadeo más conveniente para favorecer el desarrollo de la empresa y permitir una mayor participación en el mercado meta, implementando

posteriormente la estrategia adoptada, por que la empresa cuenta con condiciones estables en la función que desempeña que serenará las iniciativas de expansión ante las dudas y riesgos que pueda ocurrir, mejorando siempre la calidad en el servicio, cuya exigencia aumenta cada vez más, de tal forma, analizar las convenientes características empresariales internas y externas como ser factores que inciden en su rendimiento y capacidad.

La principal característica operativa de la empresa que intervino en el mercado de combustible hace que sea de relativa facilidad su funcionamiento, contando con iniciativa propia para incidir con mayor competencia en el mercado, aumentando su participación en el mercado.

## **1.7. DELIMITACIONES.**

### **1.7.1. Delimitación Temporal.**

El tiempo que se llevó a cabo la presente investigación está limitada a la gestión 2010 (Octubre – Diciembre) y 2011 (Enero – Junio).

### **1.7.2. Delimitación Espacial o Geográfica.**

El trabajo de investigación se desarrolló en la ciudad de Sucre y la problemática estudiada se inserta en el contexto espacial ocupado por el sistema de propuesta para la oferta de Gas Natural Vehicular en la estación de servicio Trébol S.R.L.

**CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO**

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.**

#### **DEFINICIÓN.**

“Es un examen analítico de la trayectoria pasada y actual de la empresa en que deberá realizarse una descripción de las potencialidades perspectivas de la empresa respecto al cumplimiento de su misión, sus objetivos y del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo”

#### **GENERALIDADES.**

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

### **2.2. FODA.**

#### **DEFINICIÓN.**

“Es un análisis de vulnerabilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa”

#### **GENERALIDADES.**

“Las oportunidades son factores ambientales externos positivos; las amenazas son factores negativos. Es de tener presente que el mismo ambiente que brinda oportunidades a una organización puede implicar amenazas para otras de la misma industria. Cualquier actividad que la organización realice bien o cualesquiera recursos que tenga a su disposición constituyen sus fortalezas.

Las debilidades son aquellas actividades que la organización no realiza bien los recursos que necesita, pero no posee”<sup>1</sup>

## **2.3. PLANEACIÓN DE LA CALIDAD.**

### **DEFINICIÓN.**

“Diseñar especificaciones de un producto o servicio para identificar, planear y ejecutar las características detalladas”<sup>2</sup>

### **GENERALIDADES.**

El proceso de planeación es esencial para toda organización, pues permite orientar las acciones de ésta hacia las metas o propósitos previamente establecidos.<sup>3</sup>

#### **2.3.1. PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN.**

- 1- La planeación establece un esfuerzo coordinado.
- 2- La planeación reduce la incertidumbre.
- 3- La planeación reduce las actividades redundantes y dispendiosas.
- 4- La planeación establece los objetivos o las normas que se emplearán para ejercer el control.<sup>4</sup>

## **2.4. MISIÓN.**

### **DEFINICIÓN.**

“Estatuto que define qué es una organización y a lo qué se pretende dedicar en el presente”<sup>5</sup>

### **GENERALIDADES.**

Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos y servicios. Estas declaraciones proporcionan pistas sobre lo

---

<sup>1</sup> Administración. Stephen Robbins, 6ta. Edición

<sup>2</sup> Análisis y planeación de la calidad. J. M. Juran, F. M. Cryna

<sup>3</sup> Administración: Una Perspectiva global, Harold Koontz

<sup>4</sup> Administración. Stephen Robbins, 6ta. Edición

<sup>5</sup> Desarrollo de una cultura de calidad. Humberto Cantú Delgado

que las organizaciones consideran como la razón por la cual están en el negocio. Cuando una compañía define deficientemente su propósito y el alcance de éste, los resultados pueden ser desastrosos.

#### **2.4.1. COMPONENTES DE UNA DECLARACIÓN DE MISIÓN.**

1. Mercado de consumidores.
2. Producto y servicio.
3. Dominio geográfico.
4. Tecnología.
5. Preocupación por la supervivencia.
6. Filosofía.
7. Concepto de sí misma.
8. Preocupación por su imagen pública.<sup>6</sup>

#### **2.5. VISIÓN.**

##### **DEFINICIÓN.**

“Define el rumbo hacia donde quiere ir la organización en el futuro desde una perspectiva global”<sup>7</sup>

##### **GENERALIDADES.**

La visión identifica en forma explícita el intento estratégico de largo plazo de la organización de satisfacer las necesidades del mercado en el futuro y la intensidad con que lo hará. El intento estratégico es una obsesión sostenida por lograr el liderazgo global a todos los niveles.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Administración. Stephen Robbins. 6ta. Edición

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Desarrollo de una cultura de calidad. Humberto Cantú Delgado

## **2.6. OBJETIVOS.**

### **DEFINICIÓN.**

“Son fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales”<sup>9</sup>

### **GENERALIDADES.**

En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y qué se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de una empresa orientan los planes principales, los que, al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes.<sup>10</sup>

## **2.7. ESTRATEGIAS.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”<sup>11</sup>

### **GENERALIDADES.**

Existen tres niveles de estrategia:

- 1- Estrategia a nivel corporativo: intenta determinar en qué negocios debe desenvolverse una corporación.
- 2- Estrategia a nivel de negocios: intenta determinar cómo debe competir una corporación en cada uno de los negocios.
- 3- Estrategia a nivel funcional: intenta determinar la forma de respaldar a la estrategia a nivel de negocios.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Administración: Una perspectiva global. Harold Koontz, 12va. Edición

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Idem.

## **2.8. POLÍTICAS.**

### **DEFINICIÓN.**

“Son reglas ó guías que expresan los límites dentro de los debe ocurrir la acción”<sup>13</sup>

### **GENERALIDADES.**

En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo.

Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.<sup>14</sup>

## **2.9. PROGRAMAS.**

### **DEFINICIÓN.**

“Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos”<sup>15</sup>

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.<sup>16</sup>

## **2.10. ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad”

---

<sup>12</sup> Administración. Stephen Robbins.6ta edición

<sup>13</sup> El proceso estratégico. Henry Mintzberg, James Brian Quinn

<sup>14</sup> Administración: Una perspectiva Global Harold Koontz, 12va. Edición

<sup>15</sup> Idem.

<sup>16</sup> Idem.

## **GENERALIDADES.**

Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

### **2.10.1. ASPECTOS A EVALUAR EN EL CLIMA LABORAL.**

- Independencia: mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales, esto es independencia personal.
- Condiciones físicas: contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etc.
- Liderazgo: mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite fomentar el éxito.
- Relaciones: esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
- Implicación: es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa.
- Organización: hace referencia si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.
- Reconocimiento: se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho.
- Remuneraciones: los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados.
- Igualdad: es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación.

## **2.11. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.**

### **DEFINICIÓN.**

“Voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad individual”<sup>17</sup>

### **GENERALIDADES.**

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación; la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que, dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

### **ELEMENTOS.**

- El esfuerzo.
- Las metas organizacionales.
- Las necesidades.
- La persona motivada se esfuerza intensamente.

#### **2.11.1. SUGERENCIAS PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS.**

- Reconozca las diferencias individuales.
- Acople a las personas con los puestos de trabajo.
- Use el concepto de metas.
- Asegúrese de que las metas sean percibidas como algo alcanzable.
- Individualice las recompensas.
- Vincule las recompensas con el rendimiento.
- Compruebe que exista equidad dentro del sistema.
- No pase por alto el dinero.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Fundamentos de administración. Stephen Robbins, David A. Decenzo

<sup>18</sup> Administración. Stephen Robbins. 6ta. Edición

## **2.12. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización”<sup>19</sup>

### **GENERALIDADES.**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer la suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.<sup>20</sup>

## **2.13. SELECCIÓN DEL PERSONAL.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”<sup>21</sup>

### **GENERALIDADES.**

El proceso de selección no es un fin en sí mismo; es un medio para que la organización logre sus objetivos.

## **2.14. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.**

### **DEFINICIÓN.**

“Impartición de conocimientos a los empleados mediante estudio en aulas o experiencia en el trabajo para que realicen tareas específicas”<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Administración de personal. William B. Werther, Jr. Keith Davis

<sup>20</sup> Administración de recursos humanos. Adalberto Chiavenato, 5ta. Edición

<sup>21</sup> Administración de Personal. Gary Dessler

<sup>22</sup> Introducción a los negocios en un mundo cambiante. O. C. Ferrell, Geoffrey Hirt.

Son programas formales de la institución para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridos para el desempeño de determinados trabajos en el interior de las organizaciones.<sup>23</sup>

### **GENERALIDADES.**

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
- Los conocimientos que hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.<sup>24</sup>

### **IMPORTANCIA.**

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Administración de personal. Gary Dessler

<sup>24</sup> Administración de personal y recursos humanos. William B. Werther, Keith Davis

<sup>25</sup> Idem.

## **2.15. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.**

### **DEFINICIÓN.**

“Se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”<sup>26</sup>

### **GENERALIDADES.**

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

Constituyen orientación administrativa, para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las interrogantes o problemas que se pueden presentar con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso. Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades.

## **2.16. CONTROL DEL PROCESO DE CALIDAD.**

### **DEFINICIÓN.**

“Está dirigido al cumplimiento de las metas y a la planeación de cambios adversos, es decir, a mantener el estándar, es medir la calidad y la medición proporciona retroalimentación y advertencia a tiempo sobre los problemas”<sup>27</sup>

### **GENERALIDADES.**

El control puede definirse como el proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa.

---

<sup>26</sup> Administración de recursos humanos. Adalberto Chiavenato

<sup>27</sup> Análisis y planeación de la calidad. J.M.Juran, F.M.Cryna

### **2.16.1. TIPOS DE CONTROL.**

- Control preventivo o anterior a la acción. Se le llama control preventivo o anterior a la acción porque se realiza antes de la actividad en cuestión. Está dirigido hacia el futuro.
- Control concurrente. Se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando.
- Control correctivo o posterior a la acción. Control que se impone después que la acción ha tenido lugar.

### **IMPORTANCIA.**

Constituye el eslabón final de la cadena funcional de las actividades administrativas. Es el único medio por el cual los gerentes pueden saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las causas de una u otra situación.

### **2.16.2. PROCESO DE CONTROL.**

Consiste en tres pasos separados y diferentes: (1) la medición del rendimiento real, (2) la comparación del rendimiento real con un estándar y (3) la acción administrativa para corregir las desviaciones a los estándares inadecuados.

### **CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE CONTROL EFICAZ.**

- Precisión: Un sistema de control preciso es digno de confianza y proporciona datos validos.
- Oportunidad: Un sistema de control eficaz deberá aportar información oportuna.
- Economía: Todo sistema de control tendrá que justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.
- Flexibilidad: Los controles eficaces deben ser suficientemente flexibles para ajustarse a los cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.
- Inteligibilidad: Los controles que no son comprensibles para los usuarios carecen de valor.
- Criterios razonables: Los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzar.
- Localización estratégica: Los gerentes deberán establecer controles sobre los factores que sean estratégicos para el rendimiento de la organización.

- Énfasis en las excepciones: Control estratégico donde éstos puedan llamar la atención únicamente cuando se presenten excepciones.
- Criterios múltiples: Gerentes y empleados por igual desearán producir una buena impresión en los criterios seleccionados con propósitos de control.
- Acción correctiva: Sugieren qué medidas será conveniente tomar para corregir la discrepancia.<sup>28</sup>

## **2.17. CONTROL DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN PLAYA DE CARGA.**

### **DEFINICIÓN.**

“Está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian a su decisión de compra debido a fallas de información en atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad de capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

### **GENERALIDADES.**

Para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

*¿Quiénes son mis clientes?* Determinar con qué tipos de personas va a tratar la empresa.

*¿Qué buscarán las personas que voy a tratar?* Es tratar de determinar las necesidades básicas de la persona con que se va a tratar.

*¿Qué servicios brinda en este momento mi área de atención al cliente?*

### **DETERMINAR LO QUE EXISTE.**

*¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes?* Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.

*¿Cómo puedo mejorar?* Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención.

---

<sup>28</sup> Administración: Stephen Robbins. 67ª. Edición

## **ELEMENTOS.**

- Determinación de las necesidades del cliente.
- Tiempos de servicio.
- Encuestas.
- Evaluación de servicio de calidad.
- Análisis de recompensas y motivación.

## **2.18. CONTROL DE ATENCIÓN DEL CLIENTE EN OFICINA.**

### **DEFINICIÓN.**

“Conjunto de acciones que permiten mantener y mejorar la atención al cliente desde el momento que ingresa a la empresa hasta que éste a su vez se retira”

## **2.19. CONTROL DE LA MEDICIÓN DE CALIDAD EN EL PERSONAL.**

### **DEFINICIÓN.**

“En la actualidad existe cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas”

## **2.20. CONTROL EN EL USO DE DIFERENTES RECURSOS DE LA EMPRESA.**

### **DEFINICIÓN.**

“Los recursos son uno de los activos más valiosos de una empresa. Pero no es una tarea fácil hacer un buen uso de los recursos de la empresa. La planificación de la capacidad de recursos, el control de la disponibilidad de los recursos y el seguimiento de los costes solo son algunas de las necesidades de gestión que pueden demandar su atención constante”

## **2.21. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es una variable multifactorial; formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión y el desarrollo. Es la habilidad de las empresas para mantener o elevar su rentabilidad bajo las condiciones prevalecientes en el mercado”<sup>29</sup>

### **GENERALIDADES.**

La competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Se es más competitivo si se puede ofrecer más calidad, a bajo precio y en menor tiempo de entrega.<sup>30</sup>

## **2.22. ATENCIÓN AL CLIENTE.**

### **DEFINICIÓN.**

“El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios, para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos: cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personal, simpatía, personal bien informado”

### **GENERALIDADES.**

Una sola acción no asegura que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Hoy día escuchamos con frecuencia que algunas empresas desean diferenciarse de sus competidores a través de un servicio adecuado al cliente.

Mucha gente lo llama excelencia en el servicio, servicio fabuloso o, simplemente, buen servicio. Lo cierto es que, como cliente, el servicio es algo que difícilmente experimentamos en nuestro país (y en muchos otros).

La razón por la que las empresas no han logrado ofrecer un servicio con calidad se debe, sobre todo, a que ni ellas ni los clientes saben qué significa exactamente.

---

<sup>29</sup> Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. Angelo Kinicki

<sup>30</sup> Libro Blanco de la Micro y Pequeña Empresa

## **IMPORTANCIA.**

- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos. En el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio.
- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas (mediante representantes o en mostrador, centros telefónicos, etc.), distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica.

## **FACTORES DEL BUEN SERVICIO.**

- Actitud de servicio: Con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.
- Competencia del personal: El cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende.
- Si domina: las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.
- Empatía: Aunque la mayoría de las personas define a la empatía como ponerse en los zapatos del cliente nosotros hemos obtenido de parte de los clientes que evalúan este rubro de razonamientos de acuerdo con tres aspectos diferentes que son: facilidad de contacto, comunicación, gustos y necesidades.

## **2.23. PRECIO.**

### **DEFINICIÓN.**

“Valor asignado a un objeto intercambiado entre comprador y vendedor”<sup>31</sup>

### **GENERALIDADES.**

El precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos, el precio es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y de los compromisos con el canal de distribución.

### **FACTORES PRINCIPALES.**

- Obtener un rendimiento meta sobre la inversión.
- Maximizar las utilidades.
- Hacerle frente a la competencia.

## **2.24. PROMOCIÓN.**

### **DEFINICIÓN.**

“Forma persuasiva de comunicación que intenta agilizar los intercambios al influir en los individuos, grupos y organizaciones para que acepten bienes y servicios e ideas”<sup>32</sup>

### **GENERALIDADES.**

Las organizaciones practican la promoción por muchas razones, si bien suelen ser sus objetivos, estimular la demanda, estabilizar las ventas e informar.

Recordar y reforzar a los clientes. Es importante reconocer que la promoción es apenas un elemento de la estrategia y que debe vincularse estrechamente con los objetivos de la compañía, sus metas generales de mercadotecnia y otros elementos.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Introducción a los negocios en un mundo cambiante/O.C. Ferrel. Geoffrey Hirt

<sup>32</sup> Introducción a los negocios en un mundo cambiante/O.C. Farrel, Geoffrey Hirt

<sup>33</sup> Administración para la calidad y competitividad

## **2.25. INNOVACIÓN.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es el uso de nuevas ideas”<sup>34</sup>

### **GENERALIDADES.**

En el mundo dinámico y caótico de la competencia mundial, las organizaciones tienen que crear nuevos productos y servicios y adoptar la última palabra en tecnología si desean competir con éxito. La innovación es un proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil. Por consiguiente, la organización innovadora se caracteriza por su capacidad para encauzar la creatividad hacia resultados útiles.

#### **2.25.1. VARIABLES DE LA INNOVACIÓN.**

- Variables culturales: Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas similares. Todas ellas alientan la experimentación; recompensan tanto los éxitos como los fracasos; y consideran útiles los errores.
- Variables de recursos humanos: Las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y desarrollo de sus miembros, a fin de que sus conocimientos se mantengan actualizados; ofrecen a sus empleados un grado considerable de seguridad en el empleo para aliviar su temor a ser despedidos si cometen algún error; y estimulan a los individuos a convertirse en promotores del cambio.<sup>35</sup>

## **2.26. TECNOLOGÍA.**

### **DEFINICIÓN.**

“Se refiere a la suma total de conocimientos que disponemos sobre la manera de hacer las cosas”<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Administración una perspectiva global, Harold Kontz, 12va. Edición.

<sup>35</sup> Administración. Stephen Robbins. 6ta. Edición

<sup>36</sup> Administración una perspectiva global. Harold Kontz. 12va. Edición

## **GENERALIDADES.**

Es la aplicación de conocimientos, incluidos los procesos y procedimientos para solucionar problemas, realizar tareas y crear nuevos métodos para conseguir los resultados deseados. Abarca los conocimientos intelectuales y sistemas de cómputo creados para lograr los objetivos empresariales. Ha sido la fuerza impulsora del avance de los sistemas económicos y la calidad de vida.<sup>37</sup>

### **2.27. TIPO DE SERVICIO.**

#### **DEFINICIÓN.**

“Son de tipo eficaz y agradable, eficaz y desagradable, ineficaz y agradable, ineficaz y desagradable”

#### **GENERALIDADES.**

Existen varias maneras de definir lo que se conoce como servicio, pero siempre se coincide en que son actos que hacen sentir a nuestros clientes que estamos trabajando por ellos y para ellos. Actitudes que tenemos y las acciones que tomamos en nuestro diario vivir cuando nos relacionamos directa o indirectamente con un cliente.

### **IMPORTANCIA DE UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE.**

- Mayor competencia.
- Más conocimientos de los consumidores.
- Beneficio económico.<sup>38</sup>

### **2.28. CURSOS DE ACCIÓN ENFOCADOS EN LA CALIDAD.**

#### **DEFINICIÓN.**

“Es la elección de la mejor o mejores alternativas de acción”<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Administración para la calidad y competitividad

<sup>38</sup> Creatividad en el servicio. Rodrigo Estrada y Mauro Ricardo Escobar Borreo

<sup>39</sup> Administración una perspectiva global. Harold Kontz. 12va. Edición

## **GENERALIDADES.**

La toma de decisiones es importante en todas las funciones y todos los niveles administrativos, sin importar que se trate de decisiones estratégicas, tácticas u operativas.

### **2.29. PASOS EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.**

1. Reconocer y definir la situación de decisión.
2. Identificar opciones.
3. Analizar opciones.
4. Elegir la mejor opción.
5. Poner en práctica la decisión.
6. Vigilar las consecuencias.<sup>40</sup>

### **2.30. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.**

#### **DEFINICIÓN.**

“Se refiere a una combinación de procesos de planificación y previsión diseñados para optimizar el rendimiento corporativo, lo que permite conseguir un nivel óptimo y mejorar la satisfacción del cliente”

### **2.31. RUMBO EMPRESARIAL.**

#### **DEFINICIÓN.**

“Es la dirección hacia donde se encausa la empresa, la cual depende de los planes previamente establecidos. La estrategia básicamente consiste en crear el futuro a partir de nuevas ideas, conocimientos y conceptos de las personas involucradas en la empresa y debe estar pensando como centro al cliente, sus necesidades y expectativas, la estrategia determina en gran medida las competencias de la empresa y la forma en qué enfrentará el mercado, es una brújula que orienta la toma de decisiones y facilita la consecución de un mejor desempeño”<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Administración para la calidad y administración

<sup>41</sup> Gestión, calidad y competitividad. John Ivancevich

## **2.32. ORIENTACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES.**

### **DEFINICIÓN.**

Son decisiones corporativas mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos, no se debe olvidar que las estrategias para el cumplimiento de las políticas que adopte una empresa deben de ser sólidas.

## **2.33. CUMPLIMIENTO DE METAS.**

### **DEFINICIÓN.**

Consiste en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la atención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo anual, por lo tanto es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y /o resultados obtenidos.

## **2.34. CULTURA EMPRESARIAL.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar vivir y actuar”<sup>42</sup>

### **GENERALIDADES.**

La cultura empresarial brinda un significado y reglas de comportamiento de solución de problemas en la organización a los miembros de ésta y puede expresarse formalmente mediante códigos de ética, memorandos, manuales y ceremonias; pero es muy frecuente que se exprese de manera informal en los códigos de vestimenta, hábitos de trabajo, actividades extra laborales y relatos.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Web.jet.es/amozarrain/cultura empresarial

<sup>43</sup> Administración para la calidad y competitividad

## **2.35. EFICIENCIA DEL PERSONAL.**

### **DEFINICIÓN.**

Es el arte de producir más con menos esfuerzo; es la capacidad de ejecutar bien una obra, añadiendo el deseo de hacerlo mejor, fuere cual fuere la tarea.

## **2.36. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

### **DEFINICIÓN.**

“Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de medir en qué medida es productivo el empleado y sí podrá mejorar su comportamiento en el futuro”<sup>44</sup>

### **GENERALIDADES.**

La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean de cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden de forma directa del análisis de puestos. El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.<sup>45</sup>

## **2.37. PLAN DE INCENTIVO.**

### **DEFINICIÓN.**

“Ofrecen ingresos, por arriba del sueldo base, a los empleados individuales que cumplen con una norma específica de desempeño individual”<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI. Simón Dolan

<sup>45</sup> Administración de personal y recursos humanos. William B. Werther, Keith Davis

<sup>46</sup> Administración de personal. Gary Dessler

## **2.38. LIDERAZGO.**

### **DEFINICIÓN.**

“Capacidad de influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales”<sup>47</sup>

### **GENERALIDADES.**

Es la capacidad de influir sobre un grupo a fin de encauzarlo hacia el logro de sus metas. El comportamiento de un líder es motivacional en el grado en que haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados sea dependiente de que éstos tengan un buen rendimiento y provea el entrenamiento, la guía, el apoyo y las recompensas que se requieran para propiciar el rendimiento eficaz.

#### ***Teoría de la atribución del liderazgo.***

Sostiene que el liderazgo no es más que una cualidad que la gente atribuye a otros individuos. Utilizando el marco de referencia de las atribuciones, los investigadores han encontrado que la gente tiende a caracterizar a los líderes como personas poseedoras de ciertos rasgos, tales como: Inteligencia, personalidad sociable, gran capacidad verbal, agresividad, comprensión y laboriosidad.

#### ***Teoría del liderazgo carismático.***

Cualidad de las personas cuyos seguidores les atribuyen aptitudes heroicas o de extraordinaria capacidad de liderazgo, cuando observan en ellos ciertas formas de conducta.

#### ***Liderazgo visionario.***

Consiste en la capacidad de crear y planear una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o una unidad de la misma, que constituya un desarrollo y mejoramiento de la situación actual para una organización o para alguna unidad de la misma.

---

<sup>47</sup> Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas

### ***Liderazgo de equipo.***

Se desarrolla cada día más en el contexto del trabajo de equipo. A medida que el uso de los equipos adquiere más popularidad, el rol del líder como guía de los miembros del equipo adquiere una creencia importante.

Un líder de equipo eficaz. Es necesario que aprenda diversas habilidades, tales como: cultivar la paciencia necesaria para compartir información, ser capaces de confiar en otras personas y renunciar a la autoridad, y comprender cuándo deben intervenir.<sup>48</sup>

## **2.39. TRABAJO EN EQUIPO.**

### **DEFINICIÓN.**

Grupo pequeño cuyos miembros tienen habilidades complementarias y un propósito, objetivos y enfoques comunes, además de responsabilidad mutua”

### **GENERALIDADES.**

El trabajo en equipo es útil no solamente para el mejoramiento de la calidad sino también para su planeación, ejercicio y control. Cada equipo debe ser responsable de su proceso e igualmente estar “facultado” para tomar la mejor decisión para la conveniencia del mismo. El trabajo en equipo tiene muchas ventajas con respecto al individual: el conocimiento y el compromiso colectivo son mayores a los individuales, se pueden atacar problemas más complejos, genera más ideas para análisis, proporciona un sentimiento de pertenencia, se comparten problemas y se mejoran las relaciones interpersonales.

Una organización será competitiva cuando permita que el potencial individual de sus empleados, a través de la participación en grupo, contribuya al cumplimiento de las metas de ésta.

## **2.40. BENEFICIOS DE TOMAR DECISIONES EN EQUIPO.**

Cuando se trabaja en equipo se celebra con otros el éxito obtenido; igualmente se comparten los fracasos, lo cual los hace menos dolorosos. Los miembros de un equipo se esfuerzan al máximo por mostrar sus habilidades debido al compromiso adquirido

---

<sup>48</sup> Administración. Stephen Robbins. 6ta. Edición

con los compañeros. Por otro lado, la tendencia a organizar la empresa por procesos hace del trabajo en equipo de un requisito indispensable para el logro de las metas y objetivos. Los equipos facilitan la comunicación, necesidad natural del ser humano ignorada por la especialización e individualización del trabajo.

Los equipos pueden ser:

- Formales: Equipos oficialmente formados por la organización como parte de su estructura.
- Informales: Son voluntarios y ajenos a la estructura de la empresa, normalmente creados por el interés particular de los miembros que lo forman.
- Participativos: La participación de los empleados se limita a sugerir a la administración las acciones de mejoramiento pero no están autorizados para la toma de decisiones.
- Facultados: Son aquellos en los que el grupo tiene autoridad para tomar decisiones sobre algún proceso en particular de esta forma los administradores pueden concentrar sus esfuerzos en las mejoras al sistema y así proporcionar más valor como compañía a los grupos de interés.<sup>49</sup>

## **2.41. RELACIONES INTERPERSONALES.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es la capacidad que tenemos para trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para uno mismo y los seres que nos rodean. Es la capacidad que tenemos para comunicarnos entre sí con una o más personas, con respeto y estableciendo lazos de comunicación efectiva”

---

<sup>49</sup> Desarrollo de una cultura de calidad. Humberto Cantu Delgado

## **2.42. MONITOREO DEL SERVICIO.**

### **DEFINICIÓN.**

“Los servicios de monitoreo le ayudan a la empresa a identificar proactivamente y resolver problemas antes de que afecten al negocio y a los clientes”<sup>50</sup>

## **2.43. MEJORAMIENTO CONTINUÓ.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es un conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa busca mejoramiento en todos los procesos productivos y de soporte de la operación”<sup>51</sup>

### **GENERALIDADES.**

El mejoramiento continuo ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total. El mejoramiento continuo se logra a través de todas las acciones diarias (por pequeñas que sean) que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente. La velocidad del cambio dependerá del número de acciones de mejoramiento que se lleven a cabo día a día y de la efectividad con que éstas se realicen, por lo que es importante que el mejoramiento continuo sea una idea internalizada por completo en la conducta de todos los miembros de la organización, convirtiéndose en una filosofía de trabajo y de vida.

Cuando se habla de mejoramiento continuo es necesario definir qué es lo que se quiere mejorar. Todas las empresas son creadas con algún propósito o un conjunto de propósitos, y para medir si lo está logrando la alta administración, utiliza indicadores de desempeño.

---

<sup>50</sup> Availability.sumgard.com

<sup>51</sup> Desarrollo de una cultura de calidad. Humberto Cantu Delgado

### **2.43.1. INDICADORES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO.**

- Económico-financieros.
- De productividad en relación con cada uno de los procesos que componen la operación de la empresa.
- De satisfacción de los clientes.
- De satisfacción de los otros grupos de interés e influencia de la empresa.<sup>52</sup>

### **2.44. VENTAJA COMPETITIVA.**

#### **DEFINICIÓN.**

“Se entiende, las características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos”

#### **GENERALIDADES.**

Esa ventaja puede consistir en sus capacidades organizacionales; es decir, que la organización hace algo que otras no pueden lograr, o lo hace mejor que las demás. La ventaja competitiva puede provenir también de los activos o recursos de la organización: ésta posee algo que la competencia no tiene.

Toda organización tiene recursos y sistemas de trabajo para llevar a cabo las tareas propias de sus negocios, pero no toda organización es capaz de aprovechar con eficacia sus recursos o capacidades y desarrollar las competencias fundamentales con que pueden ganar una ventaja competitiva: es preciso también que sea capaz de sostenerla. En la medida en que una organización sea capaz de satisfacer la necesidad de calidad de un cliente, podrá diferenciarse de sus competidores y atraer una base de consumidores leales. Además, el mejoramiento constante de la calidad y la fiabilidad de los productos y servicios de una organización puede aportarle una ventaja competitiva que nadie será capaz de arrebatarse.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Desarrollo de una cultura de calidad. Humberto Cantú Delgado

<sup>53</sup> Administración. Stephen Robbins. 6ta. Edición

## **2.45. VALOR AGREGADO.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es una combinación de aspectos tangibles e intangibles de lo que espera y necesita el cliente externo”<sup>54</sup>

## **2.46. CUMPLIMIENTO DE TAREAS.**

### **DEFINICIÓN.**

“Es el logro de las actividades planeadas para un período definido, sea un día, semana, mes o año”

## **2.47. USO DE LOS RECURSOS.**

### **DEFINICIÓN.**

“Son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociados con los aspectos operativos o productivos de una empresa”<sup>55</sup>

## **2.48. RECURSOS HUMANOS.**

### **DEFINICIÓN.**

“Consiste en el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo”

## **2.49. RECURSOS TÉCNICOS O MATERIALES.**

### **DEFINICIÓN.**

“Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos. Quedan comprendidos las instalaciones físicas, maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.”

---

<sup>54</sup> Desarrollo de una Cultura de Calidad. Humberto Cantú Delgado

<sup>55</sup> Sostenibilidad.fundaciónerorki.es/accesibles

## **2.50. RECURSOS FINANCIEROS.**

### **DEFINICIÓN.**

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entrada y salida), crédito, financiación, inversiones, etc.

**CAPITULO III**

**METODOLOGÍA DE LA**

**INVESTIGACIÓN**

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1. DISEÑO METODOLÓGICO.

Estuvo constituido por un hecho descriptivo, analítico y propositivo que permita revisar la situación actual en el mercado local de carburantes y en el accionar de la empresa para lograr su desarrollo con miras a obtener un mejor posicionamiento y mayor participación en el mercado local de carburantes.

##### 3.1.1. TIPO DE INVESTIGACION.

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue el tipo exploratorio, descriptivo y analítico. Los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Por su parte los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que responde a un análisis.

##### 3.1.2. MUESTRA.

La muestra que se consideró fue 400 personas cada uno de ellos con sus vehículos, entrevistadas, para fijar el número de clientes a encuestar, se determinó aleatoriamente.

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

**Donde:**

$N = Población\ universo = 75000$

$Z = nivel\ de\ confianza = 1,96\ (95\%)$

$p = probabilidad\ de\ que\ ocurra\ el\ evento = 0,5$

$q = probabilidad\ de\ que\ no\ ocurra\ el\ evento = 0,5$

$E = error\ de\ estimación = 0,05$

$n = tamaño\ muestral = 383$

Son 400 los clientes que serán encuestadas con el fin de poder lograr los objetivos propuestos.

### **3.1.3. MÉTODO DE MUESTREO.**

Para llevar a cabo la investigación, se empleó el método aleatorio en la encuesta dirigida a los clientes de las estaciones de servicio de gasolina TREBOL S.R.L. de la ciudad de Sucre.

### **3.1.4. TIPO DE MUESTREO.**

El tipo de muestreo es Aleatorio Simple en el caso de las encuestas, pues todos los clientes de las estaciones de servicio de la ciudad de Sucre tuvieron la misma oportunidad de ser encuestados.

## **3.2. MÉTODO TEÓRICO.**

### **Inductivo-Deductivo.**

El método inductivo es “el que va de lo particular a lo general”. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. Pero, las características de la investigación propuestas hace necesario también hacer inferencias de “lo general a lo particular”.

Se emplearan estos métodos, porque se considera hechos particulares conocidos, para llegar a los hechos generales desconocidos y viceversa, además que para aplicar el mismo se requiere que el conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales y a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir y deducir.

### **3.2.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA – TRANSECCIONAL.**

Este método de investigación descriptiva permitió reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio en un determinado tiempo. La investigación descriptiva facilitó la selección de las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

Por otro lado permitió además recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado.

Básicamente esto permitió una aproximación cualitativa – cuantitativa y no solo específicamente una de ellas, ya que se debió trabajar con datos cuantitativos y con hechos cualitativos.

### **3.2.2. MÉTODOS EMPÍRICOS.**

Teniendo los elementos que determinaron lo que se investigó, se pasó al campo de estudio, para efectuar la recopilación o recolección de los datos de fuentes primarias y fuentes secundarias, de acuerdo al detalle siguiente:

#### **3.2.2.1. FUENTES PRIMARIAS:**

##### **Entrevista.**

En términos generales se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. En el caso específico presente esta técnica se aplicó a los responsables de las diferentes empresas y relacionadas con el sector.

Se utilizó para obtener información específica y especializada sobre la atención al cliente, el acuerdo desacuerdo de la ampliación a GNV, si llegaría a comprar el producto de la estación de servicio de gasolina y obtener insumos para la propuesta final.

##### **Observación.**

Mediante esta técnica, se definirán los datos más importantes que debieran recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. Es de esta manera que aquella información que no pudo ser captada por la entrevista, fue obtenida por la observación, que ayudo bastante en el análisis.

##### **Aplicación de Cuestionarios.**

Que como técnica estructurada para recopilar datos, planteó una serie de preguntas que debió responder un entrevistado. Estas encuestas son un elemento más del paquete de recopilación de datos que se ha propuesto. Esta técnica se aplicó a los clientes, de la estación de servicio Trébol S.R.L. en la Ciudad de Sucre y al personal de la Estación, en base a preguntas cerradas y abiertas de opción múltiple de los encuestados.

En el cuestionario dirigido a los clientes de las estaciones de servicio, se cuenta con cinco preguntas con datos personales como inicio de la encuesta después las preguntas enumeradas que son nueve de las cuales ocho preguntas son cerradas y una pregunta abierta.

Se emplearon dos instrumentos: Una encuesta se diseñó para clientes de la Estación de Servicio Trébol S.R.L. y otro para los empleados de la Estación, en el caso del cuestionario dirigido a los empleados de la estación de servicio, ésta cuenta con doce preguntas.

### **Análisis de Datos.**

Posteriormente se procederá al análisis, desagregando todos los elementos obtenidos, separando un conocimiento o un objetivo de las partes que lo estructuran; es decir, hallando los principios, sus relaciones y las dependencias que existan en el todo, desarrollando para ellos la observación, la descripción, el examen crítico, la descomposición del fenómeno, la enumeración de las partes y el ordenamiento y clasificación. Se emplearon tablas simples, gráficos de pastel, seguido por el análisis e interpretación a cada una de las respuestas contenidas en los cuestionarios.

### **3.2.2.2. FUENTES SECUNDARIAS.**

#### **Investigación Documental Interna.**

Se recabará toda la información documental relacionada con los procesos de desempeño empresarial y los procesos involucrados con su funcionalidad hasta ahora desarrollados al interior en la Estación de Servicio TRÉBOL S.R.L.

#### **Investigación Documental Externa.**

Esta técnica permitirá obtener información documentada sobre el tema en fuentes ajenas a la empresa, como ser el resto de las empresas de la competencia, las entidades públicas responsables del sector y cualquier otra ciudad cuya relación con el sector pueda contemplar la información requerida. La estrategia metodológica y su curso de acción consecuentemente deberán perfilar esta estructura final del trabajo de investigación.

**CAPITULO IV**

**DIAGNÓSTICO DE LA  
ENCUESTA**

#### 4. DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA.

##### 4.1. AMBITO EXTERNO.-

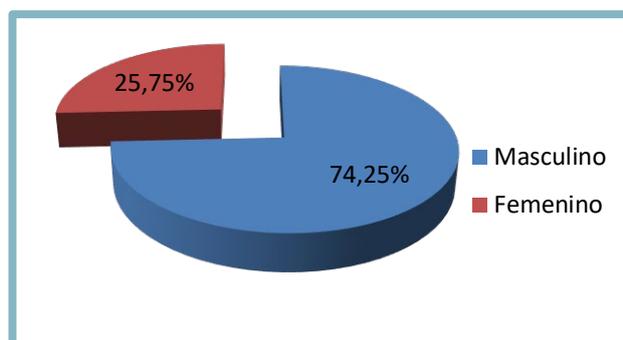
**INTRODUCCIÓN.-** DIRIGIDA HACIA EL SECTOR TRANSPORTE EN LA CIUDAD DE SUCRE.

La encuesta se realizó en la estación de Servicio Trébol S.R.L, Terminal de Buses y en la Avenida de las Américas.

#### DATOS PERSONALES

##### **SEXO:**

	Número	Porcentaje
Masculino	297	74,25%
Femenino	103	25,75%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

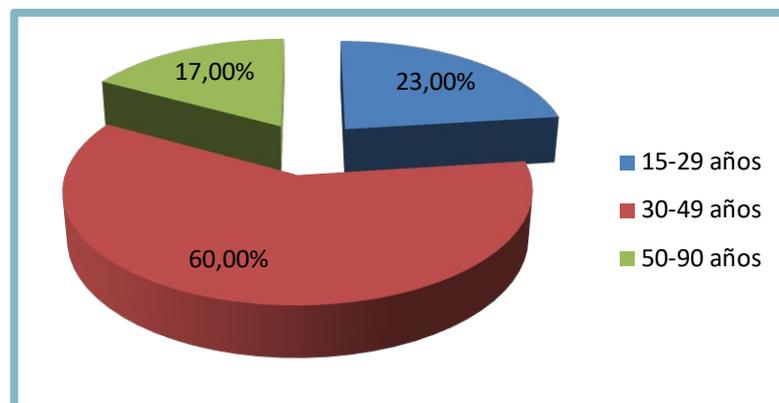


#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Del total de 400 personas entrevistadas 297 personas Masculinas equivalente al (74,25 %) y 103 personas Femeninas equivalente al (25,75 %). Esta situación es demostrativa, en su mayoría existen hombres que se dedican al manejo de las movilidades no así tanto las mujeres en su conjunto.

### **EDAD:**

	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
15-29 años	92	23,00%
30-49 años	240	60,00%
50-90 años	68	17,00%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

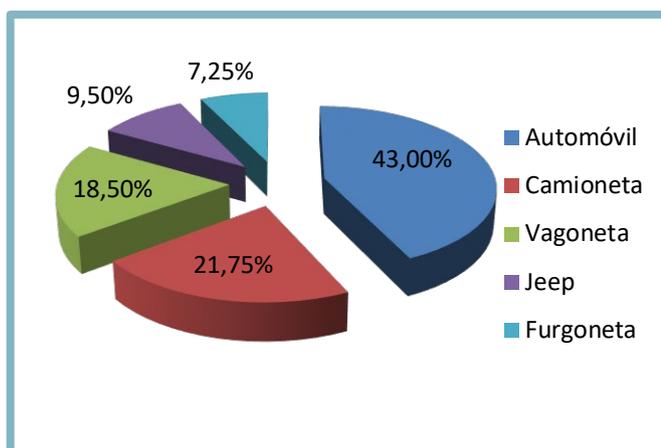


### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Los resultados encontrados con esta pregunta muestran que 92 de los 400 encuestados fueron dentro de la edad de 15 a 29 años (23 %); 240 (60 %) de 30 a 49 años de edad y solamente 68 (17 %) dentro de la edad de 50 a 90 años. Se puede decir que entre las edades de 30 a 49 años son la mayoría que van a la Estación Trébol y está en más afluencia o en directa relación con la estación.

### TIPO DE VEHÍCULO:

	Número	Porcentaje
Automóvil	172	43,00%
Camioneta	87	21,75%
Vagoneta	74	18,50%
Jeep	38	9,50%
Furgoneta	29	7,25%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

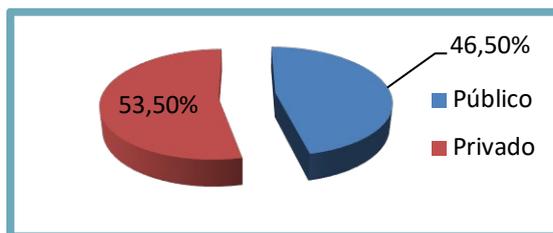


### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a los resultados según datos de los vehículos, el automóvil llega en su mayor cantidad a la estación para comprar el producto 172 (43 %); después le sigue la camioneta 87 (21,75 %); vagoneta 74 (18,50 %); jeep 38 (9,5 %); furgoneta 29 (7,25 %). Esta situación es bastante positiva porque que los automóviles son los que más consumen.

### TRANSPORTE:

	Número	Porcentaje
Público	186	46,50%
Privado	214	53,50%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

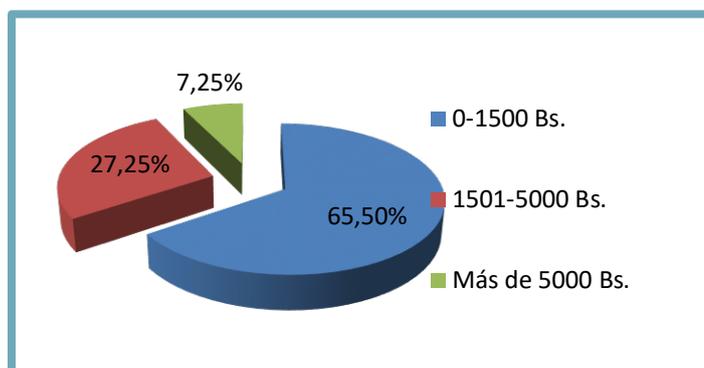


### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El que más consume el producto es el servicio privado 214 (53,5 %); el servicio público con 186 (46,5 %) lo cual muestra un porcentaje de diferencia del 7 %. El tema del servicio público y privado puede variar en función a la preferencia del consumidor o cliente.

### NIVEL DE INGRESO:

	Número	Porcentaje
0-1500 Bs.	262	65,50%
1501-5000 Bs.	109	27,25%
Más de 5000 Bs.	29	7,25%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

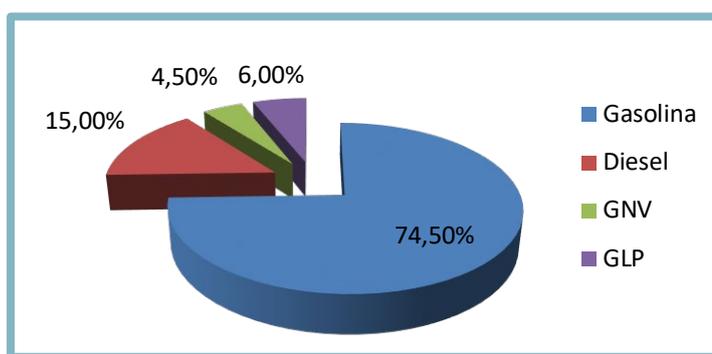


### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Como parte de este análisis se puede decir que los clientes con menores ingresos, en su mayoría compra el producto de la estación entre 0 a 1500 Bs. son 262 clientes con un (65,5 %); de 1501 a 5000 Bs. son 109 clientes con (27,25 %); y de 5000 Bs. adelante con un (7,25 %).

### 1.- ¿Qué tipo de combustible usa su vehículo?

	Número	Porcentaje
Gasolina	298	74,50%
Diesel	60	15,00%
GNV	18	4,50%
GLP	24	6,00%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

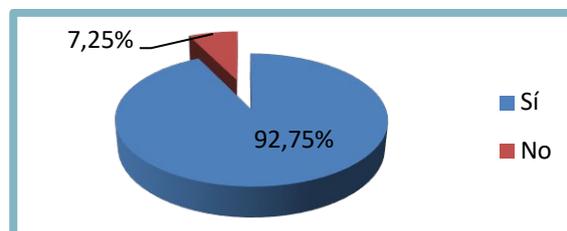


### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El (74,5 %) de los clientes son vehículos a gasolina; el (15 %) a diesel; GNV el (4,5 %); GLP el (6 %). Estas cifras son evidentes dada la importancia del GNV como combustible alternativo para muchos vehículos por la economía de la población el cual abastecerá en gran parte al sector transporte que va en aumento cada vez más.

### 2.- ¿Te interesa tener un combustible más económico en su vehículo?

	Número	Porcentaje
Sí	371	92,75%
No	29	7,25%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

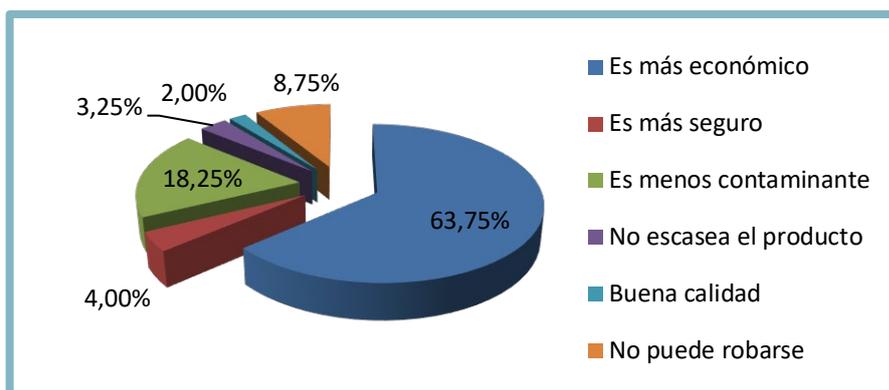


### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El (92,75 %) del los clientes encuestados indica que le interesa tener un combustible más económico en su vehículo y solo el (7,25 %) no le interesa.

### 3.- ¿Sabe Ud. Cuáles son los beneficios que brinda el Gas Natural Vehicular?

	Número	Porcentaje
Es más económico	255	63,75%
Es más seguro	16	4,00%
Es menos contaminante	73	18,25%
No escasea el producto	13	3,25%
Buena calidad	8	2,00%
No puede robarse	35	8,75%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

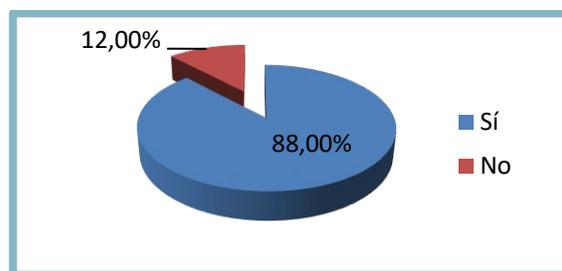


#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La pregunta se plantea para ver el grado de información que tienen acerca del GNV, por lo tanto respondieron la mayoría que, es más económico 255 (63,75 %), es más seguro 16 (4 %), es menos contaminante 73 (18,25 %), no escasea el producto 13 (3,25 %), buena calidad 8 (2 %), no puede robarse 35 (8,75%).

### 4.- ¿Conoce usted la Estación de Servicio Trébol S.R.L?

	Número	Porcentaje
Sí	352	88,00%
No	48	12,00%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

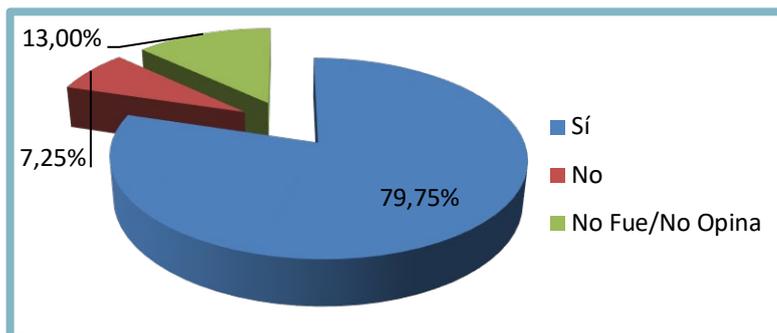


#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La encuesta muestra que los datos obtenidos muestran que prácticamente (88 %) de los encuestados (352 personas) conocen la estación y (12 %) no conocen la estación (48 personas).

**5.- ¿Si usted fue a la Estación Trébol S.R.L. quedó conforme con el servicio?**

	Número	Porcentaje
Sí	319	79,75%
No	29	7,25%
No Fue/No Opina	52	13,00%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

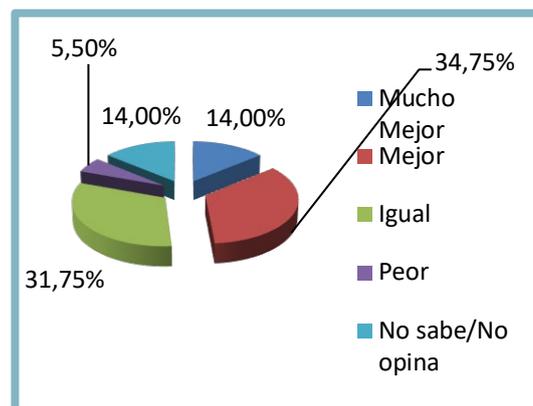


**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

La revisión de los datos obtenidos muestra que prácticamente (79,75 %) de los encuestados (319 personas) quedó conforme con el servicio, el (7,25 %) no estuvo conforme con el servicio (29 personas) y el (13 %) no fue/no opina (52 personas).

**6.- ¿En comparación con otras Estaciones de servicio, Trébol S.R.L. es?**

	Número	Porcentaje
Mucho Mejor	56	14,00%
Mejor	139	34,75%
Igual	127	31,75%
Peor	22	5,50%
No sabe/No opina	56	14,00%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

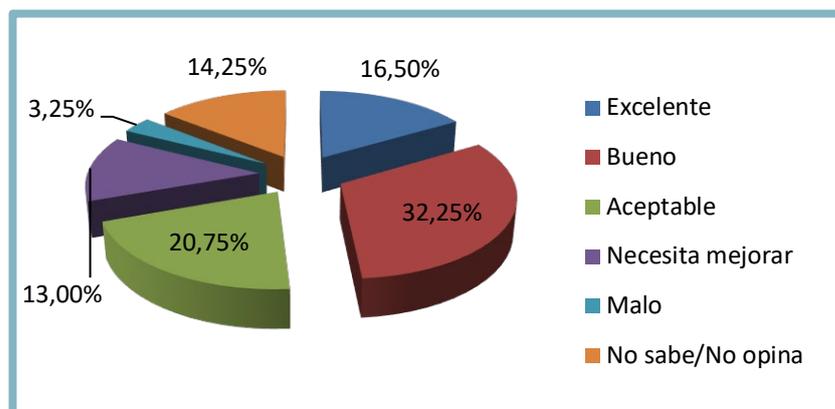


## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

El (34,75 %) dice que Trébol S.R.L. es mejor que otras estaciones de servicio, el (31,75 %) es igual, (14 %) es mucho mejor, el otro (14 %) no sabe/no opina y solo el (5,5 %) dice que Trébol es peor, el cual la respuesta negativa alcanza al (5,5 %).

### 7.- ¿Cómo evaluaría ahora, a la Estación de Trébol S.R.L. en la prestación del servicio?

	Número	Porcentaje
Excelente	66	16,50%
Bueno	129	32,25%
Aceptable	83	20,75%
Necesita mejorar	52	13,00%
Malo	13	3,25%
No sabe/No opina	57	14,25%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

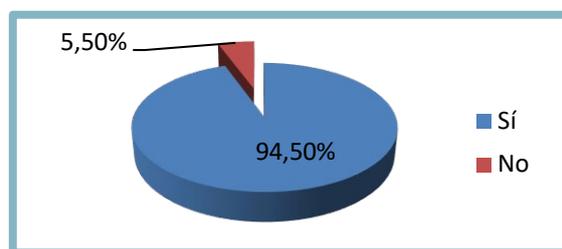


## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En la evaluación hecha a los clientes responden que (32,25 %) calificaron a la estación como bueno, el (20,75 %) en un nivel aceptable, el (16,5 %) en un nivel excelente, (14,25 %) no sabe /no opina, (13 %) respondieron que necesita mejorar y solo el (3,25 %) como malo.

## 8.- ¿Estaría de acuerdo en la ampliación a GNV en la Estación Trébol S.R.L.?

	Número	Porcentaje
Sí	378	94,50%
No	22	5,50%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>

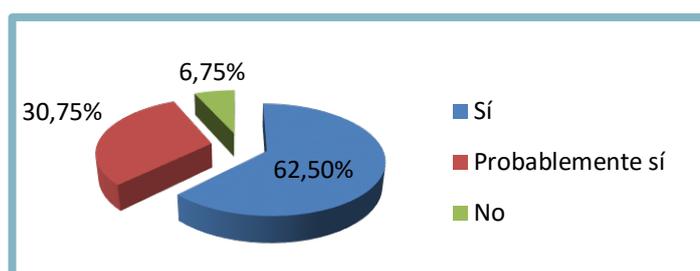


### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En líneas generales el (94,5 %) está de acuerdo en la ampliación a GNV de la Estación Trébol S.R.L. y el (5,5 %) no está de acuerdo con la ampliación, se deduce que la mayoría de los encuestados aprueban esta ampliación, teniendo un mercado satisfactorio para la venta del producto que es el GNV.

## 9.- ¿Si la estación ampliaría a GNV, compraría usted este producto de Trébol S.R.L.?

	Número	Porcentaje
Sí	250	62,50%
Probablemente sí	123	30,75%
No	27	6,75%
<b>Total</b>	<b>400</b>	<b>100,00%</b>



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

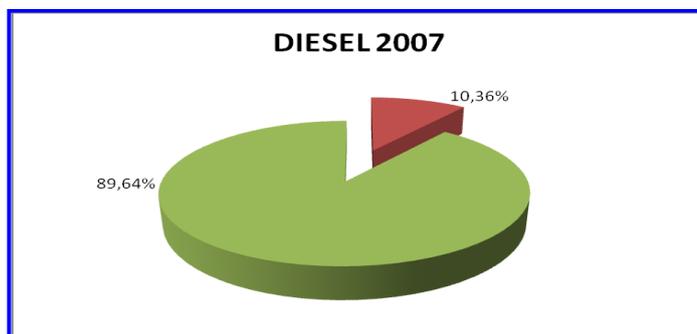
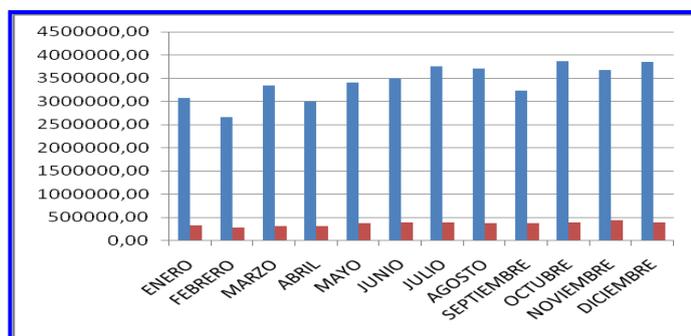
El (62,5 %) sí compraría GNV de la Estación Trébol S.R.L; el (30,75 %) probablemente sí; tan solo el (6,75 %) no compraría el producto, esto responde a la preferencia que tienen nuestros clientes por la estación Trébol.

#### 4.1.1. ANÁLISIS DEL MERCADO.

Las estaciones de servicio de la ciudad de Sucre durante los años 2007 y 2008 tuvieron una dinámica de ventas de acuerdo a los siguientes cuadros:

**Gráfico No 1**  
**Volumen Litros Diesel 2007**

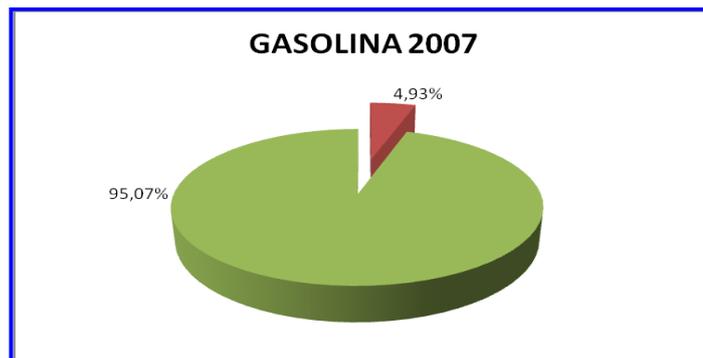
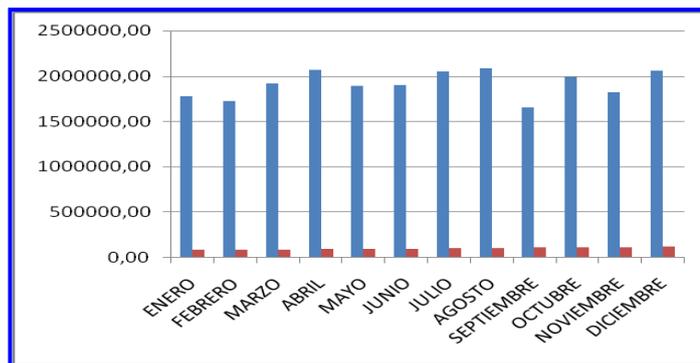
MESES	LITROS VENTA SUCRE	LITROS VENTA TREBOL	LITROS VENTA COMPETENCIA
Enero	3065800,00	317225,70	2748574,30
Febrero	2656500,00	269892,50	2386607,50
Marzo	3343700,00	301208,15	3042491,85
Abril	2994600,00	298588,09	2696011,91
Mayo	3396100,00	364350,05	3031749,95
Junio	3497000,00	376797,95	3120202,05
Julio	3755100,00	389182,95	3365917,05
Agosto	3710600,00	369036,65	3341563,35
Septiembre	3222900,00	364457,30	2858442,70
Octubre	3859700,00	385263,95	3474436,05
Noviembre	3671500,00	432119,70	3239380,30
Diciembre	3849735,00	383218,60	3466516,40
<b>Diesel 2007</b>	<b>100%</b>	<b>10,36%</b>	<b>89,64%</b>



Fuente: (ANH) Agencia Nacional de Hidrocarburos

**Gráfico No 2**  
**Volumen Litros Gasolina 2007**

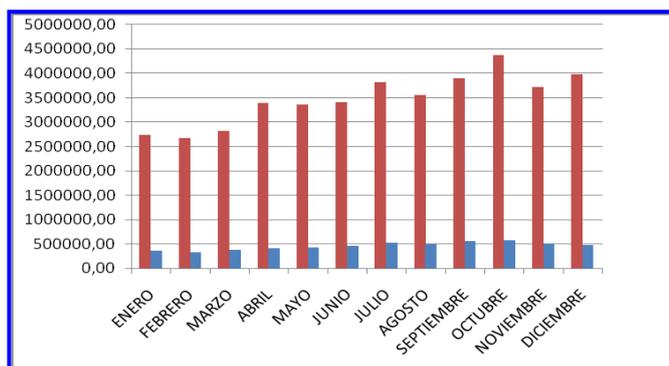
MESES	LITROS VENTA SUCRE	LITROS VENTA TREBOL	LITROS VENTA COMPETENCIA
Enero	1775000,00	78766,65	1696233,35
Febrero	1724700,00	77010,15	1647689,85
Marzo	1920400,00	81835,70	1838564,3
Abril	2069100,00	90216,65	1978883,35
Mayo	1889000,00	87220,60	1801779,4
Junio	1903400,00	86498,30	1816901,7
Julio	2045500,00	93252,20	1952247,8
Agosto	2086600,00	99167,65	1987432,35
Septiembre	1648900,00	101783,65	1547116,35
Octubre	1988400,00	108925,85	1879474,15
Noviembre	1822200,00	108255,85	1713944,15
Diciembre	2060300,00	117654,97	1942645,03
<b>Gasolina 2007</b>	<b>100%</b>	<b>4,93%</b>	<b>95,07%</b>



Fuente: (ANH) Agencia Nacional de Hidrocarburos

**Gráfico No 3**  
**Volumen Litros Diesel 2008**

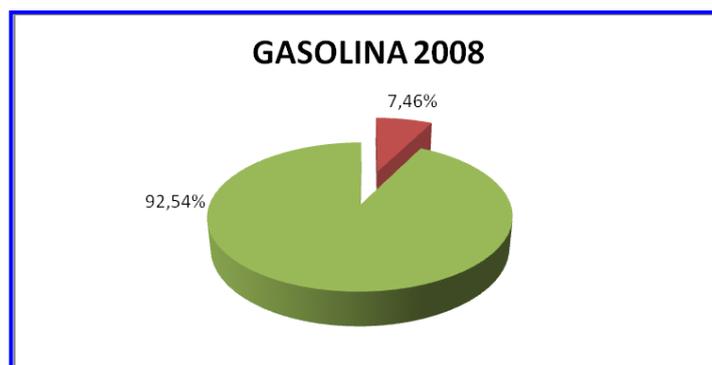
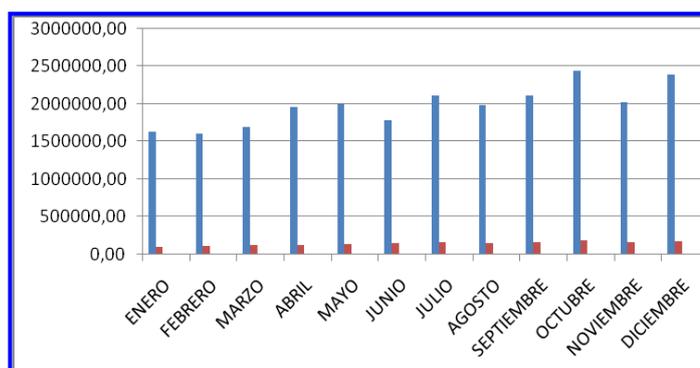
MESES	LITROS VENTA SUCRE	LITROS VENTA TREBOL	LITROS VENTA COMPETENCIA
Enero	2732800,00	360833,60	2371966,40
Febrero	2664800,00	321631,30	2343168,70
Marzo	2818600,00	374837,25	2443762,75
Abril	3387800,00	405961,00	2981839,00
Mayo	3362022,00	428550,85	2933471,15
Junio	3404586,00	464415,35	2940170,65
Julio	3826843,00	518626,00	3308217,00
Agosto	3549725,00	491059,20	3058665,80
Septiembre	3898361,00	554646,75	3343714,25
Octubre	4381941,00	570875,20	3811065,80
Noviembre	3716251,00	500702,90	3215548,10
Diciembre	3985884,00	470109,80	3515774,20
<b>Diesel 2008</b>	<b>100%</b>	<b>13,08%</b>	<b>86,92%</b>



Fuente: (ANH) Agencia Nacional de Hidrocarburos

**Gráfico No 4**  
**Volumen Litros Gasolina 2008**

MESES	LITROS VENTA SUCRE	LITROS VENTA TREBOL	LITROS VENTA COMPETENCIA
Enero	1638500,00	105874,40	1532625,60
Febrero	1610600,00	112546,25	1498053,75
Marzo	1695900,00	124296,55	1571603,45
Abril	1960000,00	120737,75	1839262,25
Mayo	2005260,00	138632,75	1866627,25
Junio	1778751,00	148450,85	1630300,15
Julio	2115269,00	168540,35	1946728,65
Agosto	1985716,00	153277,15	1832438,85
Septiembre	2111098,00	161485,40	1949612,60
Octubre	2442069,00	188465,65	2253603,35
Noviembre	2027903,00	166171,55	1861731,45
Diciembre	2386794,00	183457,80	2203336,20
<b>Gasolina 2008</b>	<b>100%</b>	<b>7,46%</b>	<b>92,54%</b>



Fuente: (ANH) Agencia Nacional de Hidrocarburos

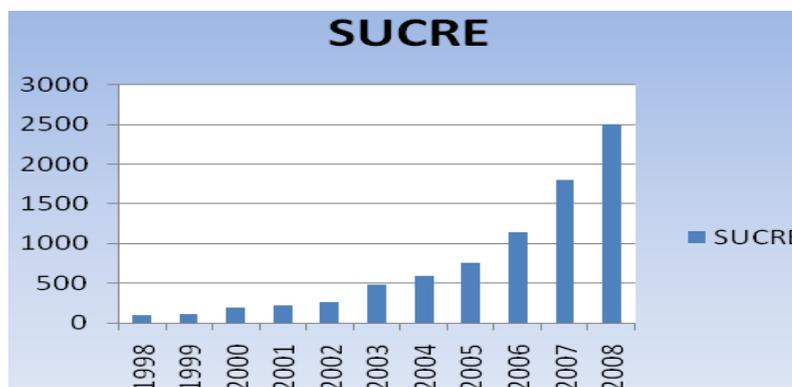
Se ha considerado para el análisis solamente los años 2007 y 2008 que son los últimos periodos a los que se ha podido acceder como información. De todas maneras ambos periodo sirven para determinar los porcentajes de participación del surtidor Trébol en el mercado de la ciudad de Sucre. Todos los demás surtidores han sido agrupados como competencia.

En lo que respecta al diesel se aprecia que el surtidor TREBOL en la venta de diesel ha incrementado su participación en el mercado de 10.36% al 13.08, lo que significa un crecimiento de 2.72% En el mismo periodo la competencia agrupada ha sufrido un decremento de 89.64% al 86.92% con una declinación de 2.72%.

En lo que se refiere a la gasolina la gestión de 2008 en relación a 2007 muestra un crecimiento en ventas de 4.93% de participación en el mercado a 7.46%, con un aumento de 2.53%. Por su lado la competencia en su conjunto muestra un descenso de 95.07% a 92.54% con un decremento de 2.53%.

**CUADRO No 1  
No Acumulado de Vehículos Convertidos a GNV por Ciudades.**

UBICACIÓN	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EL ALTO	554	602	716	1293	1537	1723	2088	3161	4963	7970	11438
LA PAZ	0	0	0	0	0	0	0	7	102	254	753
COCHABAMBA	1359	1986	3216	5743	9173	12742	17462	26015	36021	45445	56668
SANTA CRUZ	2353	2511	2747	2835	3187	4193	6406	11917	19145	28141	40042
<b>SUCRE</b>	<b>98</b>	<b>106</b>	<b>189</b>	<b>215</b>	<b>264</b>	<b>480</b>	<b>596</b>	<b>751</b>	<b>1145</b>	<b>1806</b>	<b>2501</b>
ORURO	0	0	31	93	135	160	184	313	483	720	2511
TARIJA	0	0	0	0	0	0	263	1003	1573	1979	2379
<b>TOTAL</b>	<b>4364</b>	<b>5205</b>	<b>6899</b>	<b>10179</b>	<b>14296</b>	<b>19298</b>	<b>26999</b>	<b>43167</b>	<b>63432</b>	<b>86315</b>	<b>116292</b>



Fuente: (ANH) Agencia Nacional de Hidrocarburos

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Según la información registrada en la Asociación Nacional de Hidrocarburos (ANH) así mismo se verifica que el crecimiento por año en cada departamento hasta la Gestión 2008. Hoy en día el Gas Natural Vehicular representa la alternativa energética que está cobrando cada vez más importancia a nivel mundial debido a sus beneficios ambientales, por ser un combustible económico y más limpio que emite mínimas

cantidades de dióxido de carbono, de esta forma demostrar la importancia de la población por el consumo del GNV esencialmente por el sector transporte el cual constituye un objetivo inmediato para no perder mercado.

#### **4.1.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DEL SECTOR.**

La empresa Trébol S.R.L. tiene el propósito de diferenciarse de las otras empresas del sector mejorando sus capacidades administrativas y operativas como ser la propuesta para la Oferta de Gas Natural Vehicular, de tal manera que se logre la satisfacción plena de los clientes que acuden a ella.

También con ese fin ha logrado establecer convenios de provisión de combustible con algunas entidades públicas y privadas. Este hecho garantiza la venta de determinados volúmenes de combustible y trata de mantener niveles considerables de ventas diarias de sus productos.

Evidentemente la competencia tiene algunos puntos fuertes como: mayor tiempo de existencia que de una u otra manera hace sumatoria de experiencias logradas en ese periodo. Hay oferta de algunos servicios complementarios como aire, lavado y otros que incentivan la asistencia de clientes potenciales. Obviamente en su conjunto la competencia tiene mayor cobertura de mercado por su volumen de ventas y preferencias de usuarios.

Algunos surtidores de la competencia son más conocidos que la empresa Trébol S.R.L. por la diferencia en tiempos de existencia y por estar está en fase de crecimiento y buscando incorporar otros servicios complementarios como ser la oferta a Gas Natural Vehicular y brindar atención.

Por su preferencia y por sus volúmenes de venta los competidores más fuertes son el Morro, San Antonio, Canedo, Nayler y relativamente Oqharikuna. Está claro que sumado a ellos el surtidor Trébol, la competencia es más fuerte para el resto de los surtidores de Sucre, ya que entre todos suman más del 50% del mercado.

Las acciones promocionales de la competencia son escasas y no parecen tener mayor influencia en la preferencia de los clientes. Sin embargo también el Trébol S.R.L. en este rubro tiene escasa incidencia.

#### 4.1.3. TENDENCIAS DEL ENTORNO.

	TENDENCIA IDENTIFICADA	DIRECCIÓN DE LA TENDENCIA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS	DIRECCIÓN DE LA TENDENCIA EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS	DURACIÓN DE LA TENDENCIA EN AÑOS	INCIDENCIA GEOGRÁFICA
ENTORNO ECONÓMICO	1. Innovación tecnológica en las Estaciones de Servicio.	Incremento	Media	Permanente	Regional
	2. Apertura de nuevas estaciones en el mercado	Incremento	Media	5 años	Regional
	3. Alianzas estratégicas con productores de biocombustibles.	Incremento	Media	5 años	Regional
ENTORNO POLÍTICO	1. Creación y modificación de leyes del medio ambiente.	Incremento	Alta	Permanente	Regional
	2. Incertidumbre de fuerzas Políticas en el poder.	Incremento	Media	5 años	Nacional
ENTORNO SOCIAL	1. Visión empresarial orientada a la responsabilidad social	Incremento	Media	Permanente	Nacional
	2. Mayor interés por mejorar la calidad en el servicio	Incremento	Alta	Permanente	Regional
	3. Inseguridad empresarial (Delincuencia).	Incremento	Alta	Permanente	Nacional
	4. Estabilidad laboral.	incremento	Media	Permanente	Nacional

En Bolivia y la ciudad de Sucre aproximadamente la década de los 70 se tuvo como novedad y transporte los primeros vehículos, ya que eran contados los que estaban al servicio como taxis y transporte interdepartamental.

El parque automotor fue incrementándose y se hizo necesario el abastecimiento de estos vehículos en surtidores, creándose los primeros en esta época.

En la actualidad se cuenta con varias estaciones de servicio y como es de advertir el parque automotor de esa década a la fecha, se ha incrementado notablemente. Un aspecto que es necesario recalcar en este contexto es la dinámica nacional en relación al uso del gas natural. La tecnología emergente de ello ha permitido la conversión en los vehículos el uso del gas en reemplazo del diesel y la gasolina; lo cual representa un reto para el sistema de distribuidores de los carburantes que obliga a implementar surtidores de gas y/o combustibles líquidos. En el siguiente cuadro detallamos las estaciones de servicio que actualmente se encuentran en funcionamiento en la ciudad de Sucre.

## CUADRO No 2

### Estaciones de Servicio en a Ciudad de Sucre

Nº	NOMBRE	UBICACIÓN	COMBUSTIBLES	FECHA INICIO	
1	Ostria Gutiérrez	Av. Ostria Gutiérrez	Gasolina, Diesel y GNV	MARZO	1972
2	San Antonia	Av. Jaime Mendoza	Gasolina y Diesel	MARZO	1977
3	Mesa verde	Av. Marcelo Quiroga	Gasolina y Diesel	JUNIO	1977
4	El Tejar	Zona El Tejar	Gasolina, Diesel y GNV	ABRIL	1979
5	Morro	Av. Marcelo Quiroga	Gasolina y Diesel	MAYO	2001
<b>6</b>	<b>Trébol S.R.L.</b>	<b>Av. Circunvalación</b>	<b>Gasolina y Diesel</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>2001</b>
7	Oqharikuna	Zona Aeropuerto	Gasolina y Diesel	FEBRERO	2002
8	María Elba	Zona Azari	Gasolina y Diesel	MARZO	2002
9	María Alejandra	Zona Carretera a Cbba.	Gasolina y Diesel	MARZO	2002
10	Súper Grifo 1	Zona Carretera a Yotala	Gasolina y Diesel	JULIO	2006
11	Estación de Gas Central 1	Av. Circunvalación	G.N.V.	JUNIO	2008
12	Gas Center 1	Av. Ostria Gutiérrez	G.N.V.	ABRIL	2009
13	Gas Center 2	Av. Juana Azurduy	G.N.V.	ABRIL	2009
14	Estación de Gas Central 2	Zona Barrio Bancario	G.N.V.	MAYO	2010
15	Nayler	Av. Circunvalación	Gasolina, Diesel y GNV	JUNIO	2010

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la particularidad de la Estación de Servicio TREBOL S.R.L. se debe mencionar que esta nace en base al esfuerzo e iniciativa familiar, plasmándose en realidad el año de 1998, consolidándose al paso del tiempo en la ubicación que actualmente tiene en el mercado de carburantes de la Ciudad de Sucre, proceso que fue crítico para el rendimiento de este emprendimiento. A partir de la consolidación del proyecto con el cumplimiento de posteriores trámites y requisitos técnicos y normativos para la construcción.

El mes de Agosto de 2001 se inicia las actividades de funcionamiento, desde entonces se viene prestando el servicio ininterrumpidamente, siendo el mayor impulso el de satisfacer las múltiples necesidades de nuestros clientes y público en general.

#### **4.1.4. OBJETIVOS DEL PLAN.**

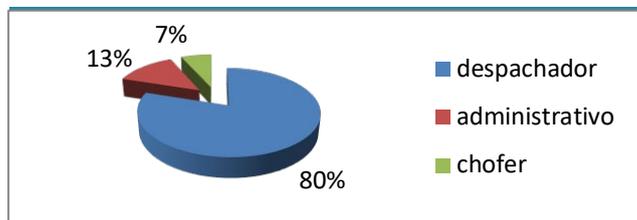
Incorporar en la empresa eficiencia operativa para lo cual se quiere desarrollar un Plan de Negocios que adecúe el funcionamiento del surtidor bajo los parámetros de correcto manejo empresarial. En base a ello fortalecer su posición ante la competencia y mejorar su participación en el mercado mediante la oferta a Gas Natural Vehicular.

## 4.2. AMBITO INTERNO.-

**INTRODUCCIÓN.-** DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO TRÉBOL S.R.L.

### 1.- ¿Cuál es el cargo que desempeña?

CARGO	NUMERO	%
1. Despachador	12	80,00 %
2. Administrativo	2	13,00%
3. Chofer	1	7,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



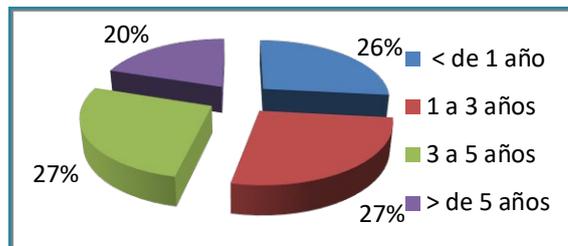
Fuente: Elaboración propia

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Del total de empleados que desempeñan funciones en la gasolinera TREBOL doce equivalente al 80% del total de trabajadores corresponde a la categoría de despachador o vendedor de lubricantes. Dos pertenecen al nivel administrativo y solamente uno al sector transporte con un 13% y 7% correspondiente. Esta situación es demostrativa de que existe una especialización de funciones, dando mayor cobertura al nivel de vendedores por el número de bombas y los turnos de los vendedores.

### 2.- ¿Qué tiempo tiene de trabajar en la Empresa?

TIEMPO DE TRABAJO	Numero	%
1. < de 1 año	4	26,00%
2. 1 a 3 años	4	27,00%
3. 3 a 5 años	4	27,00%
4. Más de 5 años	3	20,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



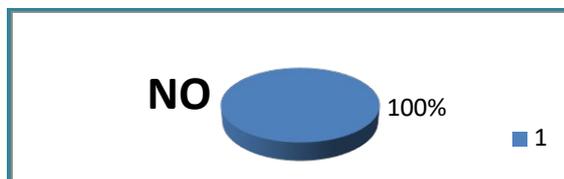
Fuente: Elaboración propia

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Los resultados encontrados con esta pregunta muestran que ocho de los doce vendedores tienen una antigüedad de 1 a 5 años (54%); 4 (26%) y solamente 3 (20%) tienen una antigüedad mayor a 5 años. Vemos que solamente 8 funcionarios tienen, por sus años de servicio, relativamente experiencia en sus funciones. De estos siete solamente 5 corresponden al área de vendedores, o sea, la gente que está en más directa relación con el cliente. El resto de los ocho funcionarios tienen una antigüedad menor a tres años y su experiencia en la atención al cliente todavía es relativa.

### 3.- ¿Posee la empresa de forma escrita la visión y la misión empresarial?

Posee	Numero	%
SI	0	0,00%
NO	15	100,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



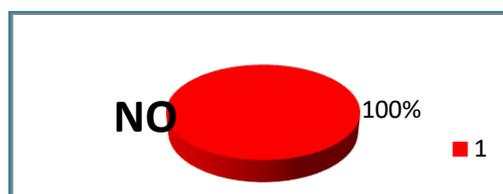
Fuente: Elaboración propia

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La respuesta negativa en un 100% es demostrativa de una falencia importante en la empresa desde el punto de vista de una buena planificación de negocios que le permita definir con claridad adonde quiere llegar como empresa y como debe proceder.

### 4.- ¿En esta empresa se trabaja en base a metas y objetivos?

Objetivos y Metas	Numero	%
SI	0	0,00%
NO	15	100,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



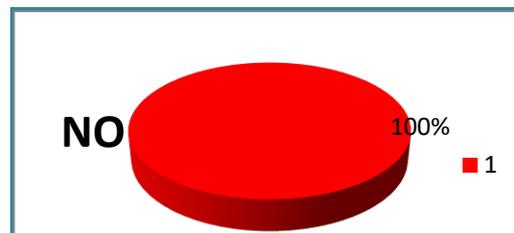
Fuente: Elaboración propia

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Al igual que la respuesta negativa general de la anterior pregunta, la carencia de metas y objetivos expresa la carencia de un plan de negocios que contempla todos estos aspectos que son imprescindibles para una adecuada función empresarial

### 5.- ¿Se le han proporcionado por escrito las normas y políticas de la empresa?

Normas y políticas	Numero	%
SI	0	0,00%
NO	15	100,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



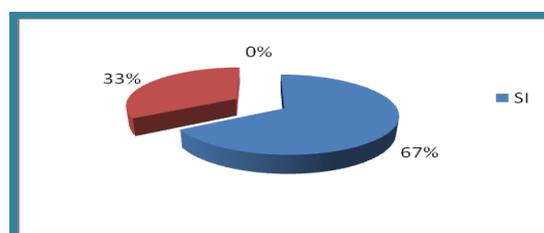
Fuente: Elaboración propia

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Como parte de las falencias mencionadas en las anteriores preguntas el personal no ha recibido por escrito las normas y políticas de la empresa que integra ese cuadro de falla en ubicar a la empresa en un contexto de normas propias de una empresa. El no poner en conocimiento de los empleados las políticas que rigen en la empresa puede ocasionar la falta de efectividad en el logro de sus objetivos.

### 6.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación en esta empresa?

Capacitación	Numero	%
SI	10	67,00%
NO	5	33,00 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



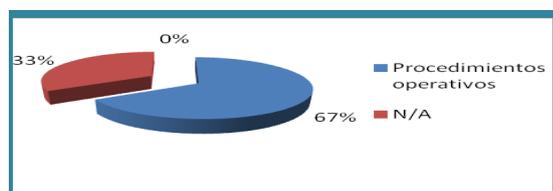
Fuente: Elaboración propia

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

En este tema el 67% de los empleados del surtidor manifiesta haber recibido capacitación, de contrapartida el 33% admite no haber recibido capacitación.

## 7.- ¿En qué áreas específicas ha recibido capacitación?

Áreas de Capacitación	Numero	%
Procedimientos operativos	10	67,00%
N/A	5	33,00 %
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



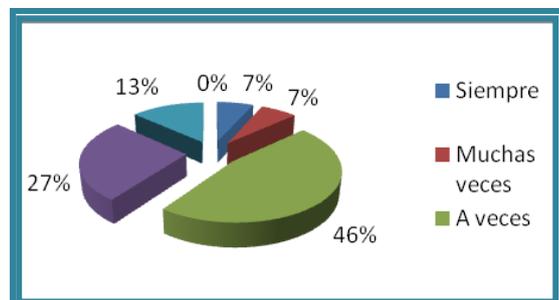
Fuente: Elaboración propia

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

La capacitación fue referida específicamente al manejo operativo para facturación digital en las bombas de despacho de combustible. Esta capacitación fue impartido por el técnico que instalo el nuevo sistema de facturación. Se aclara también que por lo menos en dos casos la capacitación fue impartida por el gerente de la empresa en razón de que son personal de reciente contratación. Está claro que son varios los temas que deberían ser considerados para capacitación continua a los empleados para otorgarle de esta manera eficiencia operativa al surtidor.

## 8.- ¿Sabe resolver la situación que se presenta con clientes difíciles?

Resolver situaciones difíciles	Numero	%
Siempre	1	7,00%
Muchas veces	1	7,00%
A veces	7	46,00%
Nunca	4	27,00%
N/A	2	13,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



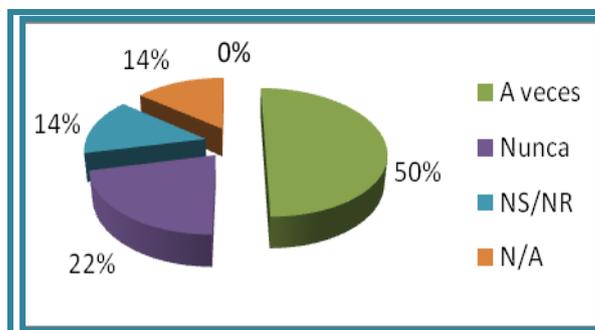
Fuente: Elaboración propia

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

46% de los encuestados manifiesta que a veces sabe resolver alguna situación conflictiva que se podría con algunos clientes difíciles. 27% responde que nunca y en dos casos (13%) no se aplica por ser personal de muy reciente contratación. Lo que queda claro es que los encuestados han interpretado la pregunta como si la interrogación hubiera sido a indagar si alguna vez tuvieron conflictos con clientes difíciles. Por esa razón 27% de los encuestados responde que nunca han tenido problemas. Consecuentemente queda pendiente la situación de si saben enfrentar situaciones difíciles.

**9.- ¿Sus opiniones son respetadas y tomadas en cuenta para el mejoramiento del servicio que presta la empresa?**

Relación con el cliente	Numero	%
Siempre	0	0,00%
Muchas veces	0	0,00%
A veces	7	50,00%
Nunca	4	22,00%
NS/NR	2	14,00%
N/A	2	14,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



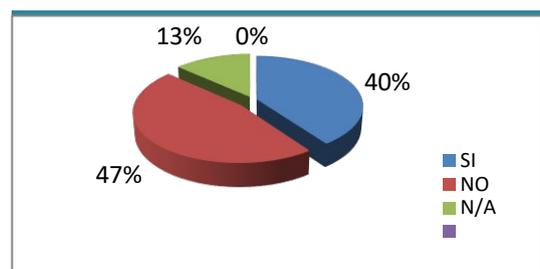
Fuente: Elaboración propia

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

50% del personal responde que a veces se toman en cuenta sus opiniones, 22% manifiestan que nunca, en dos casos no responden y en otros dos no se aplica por ser personal de reciente contratación. Estas cifras son demostrativas de que no se toma atención ni se toma en cuenta algunas sugerencias que podrían ser planteadas. El personal despachador por su relación directa y de comunicación con los clientes con seguridad recibe a su vez sugerencias o reclamos que deberían ser tomadas en cuenta. La importancia de este hecho exige que se escuche oportunamente las sugerencias del personal y aun motivar para que los planteen con entera libertad.

**10.- ¿Recibe algún tipo de incentivo de su jefe cuando realiza bien su trabajo?**

Recibe incentivos del jefe	Numero	%
SI	6	40,00%
NO	7	47,00%
N/A	2	13,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: Elaboración propia

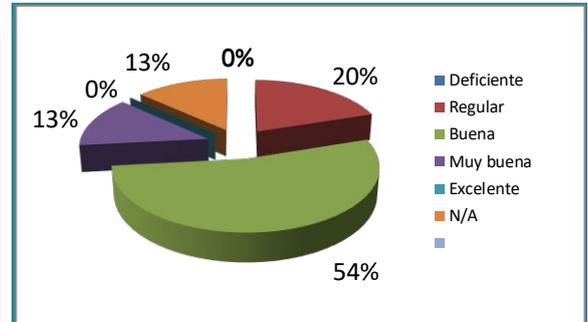
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

Casi paritariamente un grupo que corresponde al 40% dice que si reciben algún tipo de incentivo, 47% manifiesta que no. Es evidente que ha existido la entrega de algunos incentivos al personal, pero como parte del manejo operativo del surtidor y no precisamente por realizar bien el trabajo. Para ello sería necesario que exista un fin

personal que valore las buenas o malas acciones de los despachadores, para en su caso generar incentivos por realizar bien el trabajo.

### 11.- ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Relaciones interpersonales	Numero	%
Deficiente	0	0,00%
Regular	3	20,00%
Buena	8	54,00%
Muy buena	2	13,00%
Excelente	0	0,00%
N/A	2	13,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



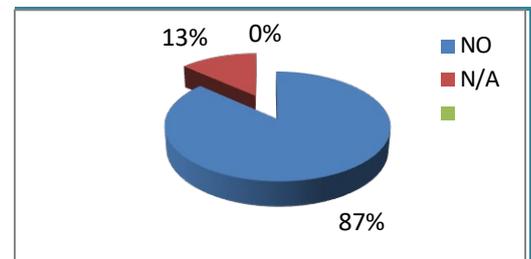
Fuente: Elaboración propia

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo se mueven en los niveles de bien y muy bien (67%). 20% dice regular y en 13% no se aplica por ser personal de reciente contratación y cuyas vivencias interpersonales todavía no se han clarificado.

### 12.- ¿Se realiza evaluación de desempeño de su trabajo en esta empresa?

Se realiza evaluación del desempeño	Numero	%
SI	0	0,00%
NO	13	87,00%
N/A	2	13,00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>



Fuente: Elaboración propia

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El 86% dice que no se realiza ninguna evaluación de desempeño. Si tomamos en cuenta al personal de reciente contratación, la respuesta negativa alcanza al 100%. Este procedimiento evaluatorio debería ser tomado muy en cuenta por la gerencia del surtidor pues es el único mecanismo objetivo para medir la eficiencia del personal en su trabajo.

#### **4.2.1. RESÚMEN DEL DIAGNÓSTICO EN EL AMBITO EXTERNO E INTERNO DE LA ENCUESTA.**

**Según las encuestas del ámbito externo realizadas se deduce**, que se cuenta con la infraestructura básica, además de una larga experiencia ya acumulada por la estación Trébol S.R.L. lo cual facilitará la realización del mismo, que tiene como objetivo fundamental la propuesta para la oferta de gas natural vehicular en la estación de servicio Trébol S.R.L. como combustible automotor alternativo a la gasolina., de esta forma se contribuirá en la economía para el usuario, dando información a todo el sector transporte por su menor costo, el GNV siempre será más económico que los combustibles tradicionales. Esta economía no es solo por su precio si no por los ahorros en los costos de mantenimiento del vehículo ya que incrementa la vida de ciertos elementos como bujías, sistema de escape, carburador, así como del lubricante.

Esta situación es bastante positiva porque podemos deducir que los automóviles son los que más consumen, para ello se debe tomar muy en cuenta para lanzar una promoción y publicidad para que estos se sigan sumando, no descuidándose de los demás, de esta forma proyectar futuras aplicaciones en la ciudad y alargar el horizonte de vida útil del vehículo a gas natural vehicular para el transporte.

El tema del servicio público y privado puede variar en función a la preferencia del consumidor o cliente, sin embargo podemos observar que por algún motivo el 12 % de los encuestados no conocen la estación de servicio y es ahí que tenemos que indagar del porque estas personas no se enteraron de que existe la estación, se solucionará con una buena publicidad.

Este procedimiento de evaluación debería ser tomado muy en cuenta por la gerencia del surtidor pues es el único mecanismo objetivo para medir la eficiencia del personal en su trabajo.

**Según las encuestas del ámbito interno realizadas se deduce**, que existe una especialización de funciones, dando mayor cobertura al nivel de vendedores por el número de bombas y los turnos de los vendedores. Podemos colegir en consecuencia que solamente 8 funcionarios tienen, por sus años de servicio, relativamente experiencia en sus funciones. De estos siete solamente 5 corresponden al área de vendedores, o sea, la gente que está en más directa relación con el cliente. El resto de los ocho funcionarios tienen una antigüedad menor a tres años y su experiencia en la atención al cliente todavía es relativa.

El no poner en conocimiento de los empleados las políticas que rigen en la empresa puede ocasionar la falta de efectividad en el logro de sus objetivos, se aclara también que por lo menos en dos casos la capacitación fue impartida por el gerente de la empresa en razón de que son personal de reciente contratación.

Estas cifras son demostrativas de que no se toma atención ni se toma en cuenta algunas sugerencias que podrían ser planteadas. El personal despachador por su relación directa y de comunicación con los clientes con seguridad recibe a su vez sugerencias o reclamos que deberían ser tomadas en cuenta. La importancia de este hecho exige que se escuche oportunamente las sugerencias del personal y aun motivar para que los planteen con entera libertad.

Para ello sería necesario que exista un fin personal que valore las buenas o malas acciones de los despachadores, para en su caso generar incentivos por realizar bien el trabajo.

#### **4.2.2. ANÁLISIS INTERNO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.**

##### **PRODUCCIÓN.**

La empresa no produce el combustible sino simplemente lo distribuye al consumidor, el ente productor y único Redes de Gas para GNV y YPFB Logística en combustibles líquidos. Para este cometido sin embargo cuenta con equipos modernos y un sistema de facturación computarizado recientemente implementado. Que permite llevar una contabilidad adecuada de las entradas de combustible, de las ventas, no solo de combustible sino de los servicios complementarios con que cuenta para llevar la administración al día.

Se puede afirmar que su economía de escala es creciente porque por el dinero que invierte obtiene mayores ganancias y poder ofrecer a sus clientes servicio de atención eficiente para tenerlos satisfechos y lograr un alto grado de fidelidad y tener un margen de distancia frente a la competencia.

La curva de experiencia de la Estación de Servicio Trébol S.R.L. es amplia, aunque solo hace diez años que salió a la actividad empresarial en el mercado de combustibles de la ciudad de Sucre y con el tiempo han ido aprendiendo todo lo relacionado al sector.

Su capacidad de atender la demanda de combustibles es elevada en cuanto a los líquidos específicamente y hasta ahora ha incorporando nuevos servicios complementarios como la venta de lubricantes y accesorios y una farmacia. Como reto le queda la posibilidad de aumentar otros servicios. En ese rumbo se patentiza la no existencia de venta de gas natural, que sería un complemento necesario.

### **4.3. ANÁLISIS DE MERCADO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO “TRÉBOL S.R.L.”**

#### **4.3.1 HISTORIA.**

La Empresa Estación de Servicio “Trébol S.R.L.” nace al sector de venta de combustibles hace 10 años, por iniciativa familiar y privada, asumiendo por sí solo el capital necesario para establecer la entidad.

Inicialmente la empresa ofertaba diesel con dos bombas y gasolina con una bomba. Si bien en las previsiones infraestructurales se introdujo un amplia capacidad de almacenamiento y un espacio amplio en la plaza de despacho.

El surtidor trabaja actualmente en la venta de diesel y gasolina con cuatro bombas, pues se adicionó una bomba más para la venta de gasolina. En el periodo transcurrido desde su nacimiento la empresa ha ampliado la oferta de sus servicios a la venta de lubricantes y accesorios, poniendo además a disposición de los clientes una farmacia. Por un periodo corto se implementó un servicio de lavado vehicular, que no pudo tener continuidad por problemas en la provisión de agua y los costos que ello significaba.

La empresa por la necesidad de contar con una adecuada capacidad de transporte adquirió una cisterna, que se encarga de transportar los líquidos desde Planta Qhora Qhora YPFB hasta la Estación de Servicio.

Este periodo de trabajo se ha logrado establecer algunos convenios con diferentes instituciones para la provisión de combustible en una modalidad de entrega por vale. De alguna manera este hecho permite una venta continuada de gasolina y diesel.

Como es natural en el desarrollo de toda empresa, Trébol S.R.L. ha ido incrementando sus recursos humanos en función a sus necesidades operativas. Además de modernizar su sistema de facturación a una modalidad computarizada de facturación, con un costo significativo, pero con resultados positivos en beneficio de una calidad de servicio eficiente al cliente.

El único proveedor de los combustibles con que cuenta la estación es YPFB en lo que respecta Diesel Oil y Gasolina Especial, Redes de Gas que es el único ente distribuidor de los mismos a nivel nacional.

#### 4.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

##### 4.4.1. MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1 Atención las 24 horas.</p> <p>F2 Personal suficiente para la atención al cliente.</p> <p>F3 Facturación computarizada.</p> <p>F4 Transporte propio para carguío de combustible.</p> <p>F5 Capacidad de Almacenamiento.</p> <p>F6 Venta de lubricantes y accesorios.</p> <p>F7 Diez años de experiencia en el negocio.</p> <p>F8 Amplio espacio en playa combustible.</p>	<p>O1 Vía asfaltada cercana.</p> <p>O2 Tráfico de transporte pesado.</p> <p>O3 Zona en desarrollo y continuo crecimiento.</p> <p>O4 Posibilidad de ampliar servicio de gas natural.</p> <p>O5 Posibilidad de ampliar oferta a otros servicios.</p> <p>O6 Incremento en la venta de lubricantes y accesorios.</p> <p>O7 Apoyo ADM de instancias especializadas.</p> <p>O8 Existencia de organismos especializados en seguridad.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1 Deficiencias en proceso administrativo y control operativo.</p> <p>D2 Carencia de normas y reglamentos empresariales.</p> <p>D3 Capacitación insuficiente del personal.</p> <p>D4 Falencias en la venta de lubricantes y accesorios.</p> <p>D5 Ubicación alejada del surtidor.</p> <p>D6 Falta de seguridad en las instalaciones.</p> <p>D7 No conocen un 12% de los encuestados la estación.</p>	<p>A1 Competencia cercana y nuevo competidor.</p> <p>A2 Bajo consumo de gasolina por la zona y por conversión de vehículos a gas natural.</p> <p>A3 Alta regulación normativa y sanciones pecuniarias elevadas.</p> <p>A4 Incremento de estaciones a Gas Natural Vehicular Como ser; Tejar y Ostria Gutierrez.</p>

#### **4.4.2. SÍNTESIS EJECUTIVA.**

Las acciones de venta de combustibles hasta ahora han tenido una buena aceptación en el mercado local y hoy en día hay un aumento creciente en la demanda de Gas Natural Vehicular y ese hecho condiciona la necesidad de un diagnóstico empresarial, en base al cual se pueda fortalecer un plan de negocios adecuado para enfrentar la competencia y optimizar sus objetivos empresariales.

Actualmente tiene aproximadamente un 15% del mercado local y con un plan de innovación se pretende incrementar este porcentaje. En ese propósito el objetivo de ese plan sería lograr un crecimiento adicional del 10% en los próximos 2 años.

#### **4.4.3. SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL MARKETING.**

##### **RECURSOS HUMANOS.**

La empresa está formada por dos propietarios con capital estrictamente privado. Un propietario asume muchas de las tareas gerenciales en el manejo del surtidor.

La empresa consta de:

- Un gerente/ propietario que controla a cada una de las acciones generadas en el surtidor en todos sus niveles.
- Un administrador que se ocupa de las tareas administrativas inherentes al surtidor y que no son directamente ejecutadas por el gerente/propietario.
- Un responsable de contabilidad que realiza los aspectos contables del negocio, registros de facturas, registros de pedidos y control de bancos.
- Doce despachadores de combustible que de acuerdo a un rol específico se encargan de entregar el combustible a los clientes en cada una de las cuatro bombas con que cuenta el surtidor, de esta forma se implementará también el personal para la venta de GNV.
- Un Chofer encargado de la cisterna y cuya función específica es el traslado de combustible desde planta Qhora Qhora YPFB, hasta la estación.

## **MATERIAS PRIMAS.**

La empresa Trébol S.R.L. no produce el combustible. El productor es YPFB. El rol del surtidor es simplemente distribuirlo al consumidor, el G.N.V. lo distribuye Redes de Gas. Mencionamos este aspecto solamente para mantener la estructura del análisis de la ampliación a Gas Natural Vehicular.

## **CARTERA DE PRODUCTOS.**

En la empresa se ofrece los siguientes servicios:

- Venta de Diesel Oíl y Gasolina Especial.
- Venta de lubricantes y accesorios.
- Farmacia.
- Cuenta con las instalaciones para un servicio de lavado, que en la actualidad no está en funcionamiento.
- Disponibilidad inmediata para la ampliación a Gas Natural Vehicular.

## **CALIDAD DE SERVICIO.**

Los servicios que oferta la empresa se da la mejor eficiencia y calidad posible para satisfacción del cliente.

En los puntos de venta se cuenta con un sistema de facturación computarizado y el personal brinda la mejor atención con amabilidad y respeto hacia el cliente.

El GNV vendrá de la Matriz principal de Redes de Gas que está ubicada en la Avenida Marcelo Quiroga Santa Cruz hasta la fecha, pero se espera que hasta fines del año 2011 se aumente la matriz principal por toda la Avenida Circunvalación en el cual está ubicada la estación Trébol, la cualidad es que no escasea el producto para la atención al público, además cuenta con una cisterna propia que permite a la estación transportar oportunamente los líquidos, de tal manera que en ningún momento se tenga que paralizar la venta de combustible por falta de existencias.

La empresa ha ofertado y logrado establecer una serie de convenios con diferentes entidades públicas y privadas en una modalidad consensuada entre partes, lo que le ha permitido ampliar su cobertura a esos usuarios.

## **IMAGEN PRODUCTOS / MARCAS.**

El producto como ya se mencionó es responsabilidad de la entidad rectora del sector: Redes de Gas para el G.N.V. y combustibles líquidos que es YPFB Logística. Siendo de su responsabilidad la calidad del mismo que parece estar garantizada, por estas entidades que asume además la marca correspondiente.

## **INNOVACIÓN.**

La empresa trata de mantenerse acorde con el ritmo empresarial actual. Lo que ahora quiere mostrar es una ampliación a Gas Natural Vehicular con un plan de negocios que le permita llamar la atención de los clientes potenciales, sobre la base de la experiencia hasta ahora acumulada. El motivo de ser innovador en la actividad empresarial y específicamente en el de combustibles es porque ahora en estos tiempos hay más diversidad de preferencias y más competencia en el mercado potencial.

## **FINANCIACIÓN.**

Los recursos financieros necesarios surgen de la dinámica de su propio capital operativo que permite la compra directa y al contado de los combustibles del proveedor. A su vez los ingresos generados por las ventas son los que se utilizan para la compra directa en un ciclo de compra – venta – compra reiterativa

### **4.4.4. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS.**

- El objetivo principal del surtidor es promocionar y vender los servicios que oferta a los potenciales clientes.
- Quiere aumentar el consumo de sus productos en un 10 % en los dos próximos años.
- Quiere distinguirse de la competencia con mejor atención y oferta de nuevos servicios para sus clientes.
- Obtener una ventaja competitiva frente a la competencia en función a un eficiente plan de negocios.
- Buscar más acuerdos con otras empresas que necesitan adquirir el producto en el sector público o en el sector privado para que la estación se pueda convertir en proveedor exclusivo.

#### **4.4.5. MARKETING MIX.**

##### **PRODUCTO.**

Los combustibles que la empresa vende los produce el ente: Redes de Gas para GNV y YPFB Logística en combustibles líquidos con todas sus especificaciones propias.

##### **PRECIO.**

La política de precios es responsabilidad exclusiva del Estado por intermedio de sus entes reguladores Redes de Gas y de YPFB. Recalcar que en este tema sobre el precio del producto nada tiene que ver la empresa. En lo que si tiene un accionar propio es en la venta de lubricantes y accesorios y secundariamente en la farmacia con que cuenta.

Contando con el precio fijo establecido por el ente regulador del sector y también está establecido un margen de beneficio de manera objetiva y racional. Paralelamente y en función a ello se definen los costos operativos.

##### **DISTRIBUCIÓN.**

El canal de distribución de la empresa es electivo por parte de los clientes y sujeto a sus preferencias para acudir a uno u otra estación.

##### **PROMOCIÓN.**

La estrategia de promoción está sustentada en la calidad de atención que se brinda en el surtidor y en algunos casos incentivos que se otorgan al cliente que se ofrece en lapsos de tiempo determinado por la empresa. En función a los volúmenes de compra efectuado por los clientes más estables.

#### **4.4.6. TIPOS DE ESTRATEGIAS.**

La Estación de Servicio Trébol S.R.L. plantea una estrategia de desarrollo empresarial para lograr cumplir los objetivos propuestos. En ese contexto se plantea ampliar los servicios que oferta, como ser ampliación a Gas Natural Vehicular y de esa manera captar nuevos clientes potenciales sin descuidar a nuestros clientes fijos.

Si bien en el medio se cuenta con diferentes medios de comunicación para hacer publicidad en ellos, la empresa no ha encarado una línea publicitaria continua, lo que parece ser una importante falencia en el nivel promocional.

Se pretende además que la empresa sea innovadora porque conserva una posición intermedia con respecto al plan de marketing, espera conquistar a una nueva clientela más potencial usando una estrategia adecuada.

#### **4.4.7. ACCIONES DE MARKETING.**

Hasta la fecha se han realizado acciones de marketing propiamente dichas regular, ya que no ha podido concretar esas actividades de una manera libre por una serie de limitaciones sobretodo presupuestarias.

#### **4.4.8. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.**

Las empresas competidoras que operan en el mercado en la ciudad de Sucre alcanzan al número de quince y tienen una media de 10 años de existencia. Tomando a los competidores en conjunto y considerando el año 2008 que es ultimo al que se ha podido acceder con al información facturó el año 2008 es 217141947.40 Bolivianos. De contrapartida el TRÉBOL facturó 26946609.35 Bolivianos. El surtidor TREBOL ocupa el 13.08 % del mercado local de diesel y el 7.46% en la gasolina. Por su parte la competencia ocupa en el mismo periodo 86.92% del mercado del diesel y 92.54% del mercado de gasolina.

La distribución del mercado en ese contexto es mayoritaria para la competencia, pero tomada en conjunto, que es el que interesa para valorar la presencia de la estación Trébol que en lo que va del periodo 2007 al 2008 ha mejorado su porcentaje tanto en Diesel Oíl como en Gasolina Especial, también tener la preferencia de los consumidores en lo que respecta al G.N.V.

#### **4.4.9. CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD.**

La empresa ha efectuado muy poca inversión en publicidad. Por otro lado En la consulta realizada los surtidores de la competencia tampoco han llevado adelante inversiones en publicidad durante el año pasado. Conforme aumenta el nivel de facturación, es más factible desarrollar campañas publicitarias.

La estrategia que se utilizará será la publicidad de persuasión con el objeto de obtener la preferencia de los clientes actuales y fomentar a los potenciales para que cambien su decisión de compra a favor de la empresa, el spot publicitario se difundirá cinco veces al día durante diez meses una vez culminada la ampliación a GNV.

El mensaje se diseñará en base a la estrategia de marketing, el mensaje tendrá que influir en el pensamiento del consumidor de tal forma que contribuya al posicionamiento esperado.

**CAPITULO V**

**PROPUESTA DE  
AMPLIACIÓN**

## 5. PROPUESTA.

### 5.1. PROPUESTA DE ESTRATÉGIAS.

Para este propósito se debe partir del análisis de la situación de Trébol S.R.L. a partir del análisis identificando fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas.

#### 5.1.1. MATRIZ – FODA.

A partir de esta identificación de las fortalezas y debilidades internas y de las oportunidades y amenazas externas se definen las estrategias FO (usar fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades); las estrategias DO (superar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades); las estrategias FA (usar fortalezas para evadir amenazas) y las estrategias DA (minimizar debilidades y evitar las amenazas).

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1 Atención las 24 horas.		O1 Vía asfaltada cercana.	
F2 Personal suficiente para la atención al cliente.		O2 Tráfico de transporte pesado.	
F3 Facturación computarizada		O3 Zona en desarrollo y continuo crecimiento.	
F4 Transporte propio para carguío de combustible .		O4 Posibilidad de ampliar servicio de gas natural.	
F5 Capacidad de Almacenamiento.		O5 Posibilidad de ampliar oferta a otros servicios.	
F6 Venta de lubricantes y accesorios.		O6 Incremento en la venta de lubricantes y accesorios.	
F7 Diez años de experiencia en el negocio.		O7 Apoyo ADM de instancias especializadas.	
F8 Amplio espacio en playa combustible.		O8 Existencia de organismos especializados en seguridad.	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1 Deficiencias en proceso administrativo y control operativo.		A1 Competencia cercana y nuevo competidor.	
D2 Carencia de normas y reglamentos empresariales.		A2 Bajo consumo de gasolina por la zona y por conversión de vehículos a gas natural.	
D3 Capacitación insuficiente del personal.		A3 Alta regulación normativa y sanciones pecuniarias elevadas.	
D4 Falencias en la venta de lubricantes y accesorios.		A4 Incremento en estaciones de servicio a Gas Natural Vehicular como ser; Tejar y Ostria Gutierrez.	
D5 Ubicación alejada del surtidor.			
D6 Falta de seguridad en las instalaciones.			
D7 No conocen un 12% de los encuestados la estación.			



### 5.1.3. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.

**E1** (F1, O1, O2) Garantizar la adecuada atención en el surtidor las 24 horas del día. Por la ubicación del surtidor, al lado de la Av. Circunvalación, condiciona la presencia de dos tipos de vehículos: livianos en el día y transporte pesado en horas de la noche. Este hecho exige tomar las previsiones necesarias para brindar atención oportuna sobre todo en horas de la noche.

**E2** (F4, O5) El contar con una unidad de transporte de combustible (cisterna) permite ofertar sus servicios a otros surtidores que no cuentan con este medio. Para ello es necesario establecer un sistema de trabajo que garantice inicialmente el aprovisionamiento propio y luego el de otros establecimientos con los cuales se deberá suscribir contratos específicos.

**E3** (F6 O2) Fortalecer y ampliar la venta de lubricantes y accesorios parece ser coyuntural y beneficioso en la actualidad. Para ello es necesario contar con un stock adecuado de los insumos que son más solicitados. Paralelamente se debe diseñar un adecuado sistema de venta, al no contar con personal exclusivamente dedicado a esta actividad; sin olvidar las necesarias estrategias promocionales para este rubro de las actividades del surtidor.

**E4** (F2, F3, F5, O3) Promocionar los servicios que la empresa oferta en la actualidad y las que pueda ofertar en el futuro, esto implica generar apropiadas estrategias promocionales resaltando todos los aspectos positivos que el surtidor ofrece, tales como la atención durante las 24 horas del día, la facturación computarizada, capacidad de almacenamiento, venta de G.N.V. próximamente y otros servicios, etc.

**E5** (F8, O5) En el desarrollo natural de toda empresa siempre está presente la posibilidad de crecimiento. En el caso del surtidor TREBOL las condiciones son óptimas para poder enfrentar una ampliación a GNV y otros que parecen ser oportunos en el momento como por ejemplo el suministro de aire para llantas, lavado, punto de comunicación. El espacio que la empresa dispone en la playa de despacho facilita estas posibilidades, que no podrá ser simultánea sino secuencial en función a generar proyectos y costes.

**E6** (F6, F8, O4) Es necesario encarar con prioridad una propuesta para la oferta de Gas Natural Vehicular, que enfrenta una baja en venta de líquidos combustibles

recuperando de esta forma el mercado. Obliga a ello la estructura energética actual del país, que enfrenta una baja producción de líquidos insuficiente para satisfacer la demanda actual, lo que obliga a la importación de gasolina y diesel con una importante subvención estatal, que difícilmente se podrá mantener en el futuro y que obligará al Gobierno a tratar los precios al nivel de la escala internacional. Esto sumado al hecho de que Bolivia es esencialmente un país productor de gas y con una presión grande como política estatal de incrementar la conversión vehicular al gas natural, hecho que indefectiblemente condicionará mayor demanda de gas natural en detrimento principalmente de la gasolina.

Sin embargo las posibilidades actuales de la gasolinera Trébol S.R.L. permitirían concretar este objetivo que se tiene de ampliar la venta de GNV, pese a la fuerte inversión que ello representa.

**E7** (O7, D1, D2) El proceso administrativo (planear, organizar, ejecutar y controlar) presenta muchas falencias en el desarrollo operativo de la estación Trébol. Este hecho se patentiza en la ausencia de normas escritas, Manuales, reglamentos, etc.) Que regulen el funcionamiento de la empresa en base a un eficiente plan de negocios. Si bien existe algún nivel de planificación y organización, esta es más bien intuitiva y funcional por parte de la gerencia de la empresa, por ello la ejecución y el control no están encuadrados a una normatividad clara que optimice los objetivos empresariales. Por ello en base a este diagnóstico empresarial se debe encarar el desarrollo pleno del proceso administrativo.

**E8** (D3, O7) Un aspecto importante de la administración de cualquier empresa es el manejo adecuado de los recursos humanos (RRHH), que en un contexto general es parte de la planeación y del proceso administrativo. En ese marco un aspecto a resaltar es la capacitación continua del personal en todo lo que signifique mejorar la atención al cliente y al desarrollo eficiente de sus específicas tareas especialmente el nuevo servicio a ofrecer no descuidando de las actuales.

**E9** (D4, O1, O2, O3) Trébol S.R.L. es uno de los pocos surtidores que vende lubricantes y otros accesorios, Para optimizar esta actividad es necesario encarar un proyecto de reorganización de este servicio acorde con la demanda que se tenga.

**E10** (D6, O8) La seguridad es esencial en cualquier empresa o institución que

maneja recursos económicos. El surtidor o estación Trébol S.R.L. por sus características inherentes a su trabajo maneja a diario importantes recursos monetarios. Si se suma a ello los grandes niveles de inseguridad ciudadana que impera en las principales ciudades del País, es importante y urgente encarar un plan de seguridad para el surtidor, preventiva fundamentalmente. Para ello se tiene la posibilidad de recurrir a organizaciones especializadas para implementar un sistema que garantice la seguridad del establecimiento y de su personal.

**E11** (F7, A1) Implementar una estrategia promocional integral en el surtidor. La competencia cercana, en aumento o nueva es un hecho siempre presente en toda actividad empresarial. La promoción de la empresa sumada a la implementación de un adecuado proceso administrativo permitirá a la empresa enfrentar exitosamente a la competencia actual y lograr un mejor posicionamiento en el mercado local de combustibles.

**E12** (F5, F7, F8, A2) Las decisiones gubernamentales de encarar urgentemente la conversión del parque vehicular nacional a Gas Natural Vehicular y por esa vía incrementar el consumo de ese energético, representa de una u otra manera una amenaza a la estabilidad empresarial basada únicamente en la venta de combustibles líquidos. Esto obliga a encarar seriamente el proyecto complementario para instalar un sistema de distribución del GNV.

**E13** (A3, D1) Si bien existe en la actualidad en el sector una alta regulación normativa, cuyas contravenciones condicionan sanciones pecuniarias elevadas, esto no constituye en sí mismo un hecho inevitable. La norma se debe cumplir y para cumplirlo es necesario superar las falencias detectadas en el proceso administrativo del surtidor. De tal manera que conociendo a profundidad las normas y las consecuencias de su incumplimiento evitará dificultades en este rubro

**E14** (A4, D6) La ausencia de seguridad suficiente en el establecimiento lo hace vulnerable a cualquier acción criminal externa de cualquier naturaleza. La alta inseguridad ciudadana en el país obliga a las instituciones y empresas tomar las providencias pertinentes para enfrentar los riesgos mencionados. Consecuente es urgente encarar un plan de seguridad en el surtidor.

**E15** (D7, A6) La decisión política del actual gobierno de incrementar y acelerar la

conversión de vehículos a gas natural, es una realidad ya presente. Esto inevitablemente va a conducir a una disminución paralela del consumo de combustibles líquidos y de esa forma restringir a su vez la importación de los mismos con altos montos como subvención a los precios. Consecuentemente como necesidad empresarial se genera una propuesta para la oferta de Gas Natural Vehicular en el surtidor TRÉBOL.

Para desarrollar esta propuesta para la oferta de G.N.V. debe expresarse en el correspondiente modelo el cual se concretará a corto o mediano plazo, paralelamente se implementará un modelo de gestión de calidad empresarial al interior de la Estación de Servicio Trébol S.R.L. que es el que se plantea someramente a continuación:

## **5.2. MODELO DE PROPUESTA PARA LA OFERTA DE G.N.V.**

### **5.2.1. INTRODUCCIÓN.**

El desarrollo de la siguiente propuesta es el resultado del análisis de necesidades encontradas en la Estación de Servicio Trébol S.R.L. cuyo desempeño empresarial se vería fortalecido con la oferta a GNV de este modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente. Para así alcanzar mayor competitividad con este fundamento de la propuesta, pues cada cliente es merecedor de recibir calidad tanto en el producto como en la atención que se le ofrece.

La propuesta contiene el esquema de un diagnóstico empresarial, mediante el cual la empresa puede determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y partiendo de allí, diseñar estrategias que permitan mantener su competitividad y desarrollar su servicio con alta calidad y eficiencia. La planeación es además descrita en este modelo, para poder prever cambios futuros y definir desde ya, acciones que conduzcan a reducir su impacto, así como también aprovechar las oportunidades dadas en el sector. Para tal efecto se describen las áreas estratégicas de la estación de servicio con sus respectivos planes de acción a corto y mediano plazo. Se realiza análisis de brechas para identificar los obstáculos que pueden impedir el cumplimiento de los planes.

Además, se incluye el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo como herramientas que conlleven a mejorar el desempeño de los empleados de la gasolinera, satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La parte final de la propuesta, la constituye la implementación y seguimiento a través de las cuales se pondrá en marcha el modelo y se harán los cambios necesarios para su eficaz funcionamiento.

### **5.2.2. JUSTIFICACIÓN.**

El cliente es la razón de ser de toda empresa, cumplir con sus necesidades y expectativas requiere el desarrollo de una cultura de calidad empresarial fundada en un cambio de actitud de todos los involucrados en el servicio.

También este mismo sentir debe estar presente en los propietarios de la Estación de Servicio. La dinámica creciente del parque automotor de la ciudad de Sucre demanda constantes cambios orientados a ofrecer valor agregado a su servicio.

Mediante la propuesta de oferta para de GNV además de la calidad del servicio, la empresa identificará su posicionamiento en el mercado a través del diagnóstico, visualizará estrategias a corto y mediano plazo por medio de los planes de acción. Además, se describe el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo como técnicas de desarrollo de calidad en el servicio al cliente.

Los cambios efectuados en la Estación de Servicio Trébol S.R.L. mediante la implementación a GNV de este modelo conduciría, lógicamente, a lograr mejor competitividad, siendo beneficiados directamente los clientes del surtidor y obviamente la propia empresa.

### **5.2.3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO A UTILIZAR.**

El modelo que se utiliza a nivel de la propuesta, es el resultado del análisis de las necesidades encontradas en el surtidor Trébol mediante la investigación efectuada.

Los elementos básicos y necesarios que de ser implementados ayudarían a mejorar la calidad en el servicio al cliente que actualmente ofrece la empresa y los elementos que se consideran son los siguientes:

1. Diagnóstico Empresarial.
2. Planeación de la calidad en el servicio al cliente.
3. Monitoreo del entorno.
4. Tendencias del entorno.
5. Búsqueda de valores.
6. Misión.
7. Visión.
8. Áreas estratégicas.
9. Mejoramiento continuo.
10. Trabajo en equipo.
11. Implementación o ampliación.

#### **5.2.4. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.**

Las estaciones de servicio de combustibles de la ciudad de Sucre mantienen una constante competencia entre sí, a fin de asegurar la preferencia de los clientes. El mercado en que se desarrollan es cada vez más exigente, los clientes buscan hallar en las empresas no sólo productos de calidad sino también un servicio de calidad, y es por tales razones que se hace necesario el empleo de estrategias innovadoras e integrales para ampliar la empresa y ampliar su posicionamiento en la industria. Ofreciendo productos similares, a precios similares y operando en una misma zona geográfica, cada estación de servicio aplica según su criterio las estrategias que considera que son más efectivas tras la búsqueda de la satisfacción del cliente.

Mediante el diagnóstico empresarial, la empresa Trébol S.R.L. examinará sus potencialidades o debilidades para el cumplimiento de su misión y visión, podrá identificar amenazas u oportunidades que se vislumbran para el sector y todo encaminado a hacer un mejor uso de los recursos que tiene y que redunde en la satisfacción del cliente y logro de mayores utilidades para la empresa.

Este modelo de diagnóstico empresarial permitirá al surtidor realizar un examen analítico que determine las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta y al mismo tiempo esto dará las pautas para el diseño de estrategias que hagan competitiva a su organización.

### **5.2.5. PLANEACIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.**

La Estación de Servicio Trébol S.R.L. tiene que planear y desarrollar tanto sus procesos administrativos como los operativos de tal forma, que se asegure de ofrecer y entregar al consumidor el producto y el servicio completo con mayor valor agregado.

Todos en la empresa deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho al cliente y tratarlo con calidad, puesto que se necesita de clientes y se debe hacer lo que sea necesario para que ellos también necesiten de la empresa, formando una relación de interés mutuo, ya que un cliente satisfecho además de repetir sus compras en el futuro, será la mejor publicidad para el producto y servicio dado en la empresa.

Todos los clientes son igualmente importantes si se tiene una visión de largo plazo, el cliente que hoy compra una cantidad insignificante puede crecer hasta convertirse en un gran consumidor; mientras que el gran cliente de hoy puede dejar de existir el día de mañana. La empresa debe estar segura de que sus empleados encargados de atender clientes cuentan con el entrenamiento apropiado, pero sobretodo, que cuentan con una cultura de calidad hacia el servicio. Para ello, es importante tomar en cuenta que un empleado satisfecho es igual a un cliente satisfecho y que una fuerza laboral comprometida con la excelencia y adecuada ampliación a GNV, creará las oportunidades de rentabilidad que necesita la empresa.

El desarrollo de una reputación empresarial de calidad y credibilidad son pilares fundamentales para la competitividad. La calidad en el servicio es difícil de medir, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar un resultado; no tiene vida, su duración es muy corta; se ofrece baja demanda, depende mucho de las personas y su interrelación, normalmente es ofrecida por el personal de menor sueldo.

Esto hace que la calidad en el servicio sea juzgada por el cliente en el instante que lo está recibiendo.

Los principales factores que determinan la calidad en el servicio son:

- El comportamiento, actitud y habilidad del empleado que proporciona el servicio.
- El tiempo de espera y el utilizado para ofrecer el servicio.
- Los errores involuntarios cometidos durante la prestación del mismo.

El mejoramiento de la calidad en el servicio se basa en el hecho de que ésta se puede observar y medir, su objetivo es exceder las expectativas del cliente a través de un enfoque positivo hacia la calidad, que hagan tender las quejas por mal servicio a cero.

Para ello es conveniente aprovechar el conocimiento del personal de servicio el cual percibe directamente las inquietudes del cliente, a la vez que su satisfacción en el trabajo incide fuertemente en sus actitudes y comportamiento.

El proceso de planeación de la calidad se enfoca a partir de cuatro cuestionamientos básicos:

- Qué somos y dónde estamos (misión).
- Dónde debemos estar en el futuro para garantizar nuestra permanencia (visión).
- Qué planes debemos establecer para dirigirnos hacia allá.
- Qué estrategias se deben definir a partir de lo que somos y el lugar dónde estamos para alcanzar donde queremos estar.

#### **5.2.6. MONITOREO DEL ENTORNO.**

El monitoreo del entorno, es un proceso permanente en la empresa, no existe un solo punto en la secuencia de planeación donde comience o termine el monitoreo del entorno. Alcanzar la competitividad exige que una empresa dedique tiempo para monitorear los entornos que ejercen impacto en el futuro. Este aspecto conlleva lo siguiente:

##### **5.2.6.1. FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA DEL SECTOR.**

El entorno está constituido por todas las estaciones existentes en la ciudad de Sucre. La competencia está enfocada a dos tipos de usuarios: Transporte público y privado y los clientes varios, es decir aquellos que reciben los beneficios del servicio proporcionado por las estaciones. El proveedor es único en la ciudad de Sucre: Redes de Gas, YPFB Logística.

Los competidores potenciales están conformados por surtidores nuevos que podrían surgir y las estaciones de distribución de gas natural vehicular.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas planteado por Michael Porter, será utilizado para diagnosticar de manera sistemática y evaluar, las principales presiones competitivas del mercado de GNV.



**5.2.7. BÚSQUEDA DE VALORES.-** Los valores unidos a las políticas y prácticas de las estaciones de servicio en general se combinan para crear una cultura distintiva. Para formalizar la misión y visión es necesario establecer en qué mercado se quiere estar: nivel de liderazgo, rentabilidad, innovación, calidad, tamaño; en general, preguntarse dónde queremos llegar.

La Estación de Servicio Trébol S.R.L. debe establecer a la luz de lo anterior tres tipos de valores:

**5.2.7.1. VALORES SOCIALES:** Básicamente son generar empleo, desarrollar personal altamente capacitado en la atención al cliente, fomentar el respeto hacia su jefe, compañeros de trabajo, clientes y hacia el medio ambiente y el logro de mejoras en la calidad dada a los clientes en general en términos de responsabilidad en la planeación y organización del servicio.

**5.2.7.2. VALORES ECONÓMICOS:** Obtener beneficio a través de eficiencia económica, uso racional de los recursos en términos de respeto y satisfacción por parte de la empresa.

**5.2.7.3. RELATIVOS A LA CULTURA ORGANIZATIVA:** Procurar un clima organizacional excelente basado en la satisfacción por el trabajo bien realizado, creatividad, compromisos, optimismo, confianza, participación y trabajo en equipo.

#### **5.2.8. MISIÓN.**

**“Ofrecer a los clientes una atención completa, innovadora y calidad del servicio al sector transporte, a través de personal competente comprometido con la excelencia, proporcionándoles productos garantizados a precios competitivos que satisfagan sus necesidades y expectativas”**

#### **5.2.9. VISIÓN.**

**“Ser una empresa comprometida a proporcionar valor genuino a los clientes desarrollando personal altamente eficiente y aplicando estrategias adecuadas para alcanzar liderazgo en el mercado de combustibles a través de un desarrollo empresarial eficiente dirigido a satisfacer al cliente.”**

#### **5.2.10. ÁREAS ESTRATÉGICAS.**

Facilitan el entendimiento de las estrategias y fundamentan la conceptualización de los objetivos estratégicos para dar servicio al cliente y la visualización de los planes de acción. En la Estación de Servicio Trébol S.R.L. dos áreas estratégicas:

- **ÁREA ADMINISTRATIVA.**

Es la parte medular del desempeño eficiente de toda estación de servicio, es donde se definen las estrategias para ofrecer Gas Natural Vehicular, Diesel Oíl, Gasolina Especial y calidad en el servicio al cliente.

- **ÁREA TÉCNICO OPERATIVA.**

Es la área determinante de la calidad en el servicio al cliente, pues ellos se encargan de estar cara a cara con los clientes, ofrecerles los productos y servicio de la empresa.

#### **5.2.11. MEJORAMIENTO CONTINUO.**

##### **LAS 5 S.**

Es una metodología que tiene por objetivo el desarrollar un ambiente de trabajo agradable y eficiente, el cual permita el correcto desempeño de las operaciones diarias, logrando así los estándares de calidad del producto y servicio requerido por el cliente.

##### **SEIRI (Clasificación).**

Consiste en retirar del área de trabajo todos aquellos objetos y herramientas que no son necesarios para realizar las tareas diarias, dejando sólo aquellos que son requeridos para trabajar productivamente y con calidad.

##### **SEITO (Organización).**

Se basa en colocar cada cosa en su lugar para localizarlas más fácil y rápidamente cuando son requeridas para trabajar.

##### **SEISO (Limpieza).**

Se crea un ambiente de trabajo limpio para la producción de un servicio de calidad y se mantiene un ambiente agradable.

**SEIKETSU (Bienestar personal).**

Es todo lo relacionado con el estado de la salud física y mental que requiere una persona para estar en condiciones óptimas y así poder desempeñar su responsabilidad con calidad.

**SHITSUKE (Disciplina).**

Consiste en fomentar un apego a los estándares establecidos como parte de la aplicación de los otras 4`S. Esto permite tener un mejor autocontrol en la administración de las actividades diarias, además de los beneficios relacionados con el aseguramiento de la calidad al seguir con disciplina los procedimientos estándar de la operación.

CLASIFICACIÓN SEIRI	ORGANIZACIÓN SEITO	LIMPIEZA SEISO	BIENESTAR PERSONAL SEIKETSU	DISCIPLINA SHITSUKE
<p>1. Clasificar ordenadamente en estantes y vitrinas los productos ofrecidos en la Tienda.</p> <p>2. Colocar variedad de lubricantes en pista a la vista de los clientes.</p> <p>3. Inventariar los productos de tienda para mantener siempre Existencias.</p> <p>4. Evitar la presencia de personas ajenas a los empleados de pista en las bombas de despacho de combustible</p>	<p>1. Mantener Suficiente variedad de lubricantes cerca de las bombas de abastecimiento De combustible.</p> <p>2. Definir un encargado de facturación para agilizar la atención al Cliente.</p> <p>3. Destinar un lugar específico para guardar los calibradores de Llantas.</p> <p>4. Controlar la puntualidad de los empleados de cada turno de Trabajo.</p> <p>5. Colocar un letrero en cada bomba de abastecimiento, qué clase de combustible se Despacha.</p> <p>6. Colocar de forma visible las reglas que los clientes deben cumplir al visitar la estación de servicio.</p>	<p>1. Realizar cada día aseo a bombas de combustible, lubricantes y pista de atención al Cliente.</p> <p>2. Lavar el piso con agua y detergente cada vez que halla derramamiento de gasolina, Diesel o aceite.</p> <p>3. Mantener basureros con tapaderas cerca de las bombas de Combustible.</p> <p>4. Observar hábitos de aseo personal y vestimenta de empleados de pista y Tienda.</p> <p>5. Asear vitrinas, piso, ventanas y productos de Tienda.</p>	<p>1. Brindar a los empleados revisiones médicas Periódicas.</p> <p>2. Proporcionar a los empleados lugares de descansos cómodos e Higiénicos.</p> <p>3. Adaptar los horarios de labores de conformidad a lo establecido en el Código De Trabajo.</p> <p>4. Observar el cumplimiento a normas de seguridad para evitar accidentes y enfermedades de trabajo.</p> <p>5. Realizar reuniones periódicas entre empleados y jefes para conocer sus inquietudes y buscar soluciones a las mismas.</p> <p>6. Mejorar las condiciones salariales de los empleados.</p>	<p>1. Fomentar el deseo de superación personal en cada empleado como un estilo de vida que les conduzca a lograr sus Objetivos y los de la empresa.</p> <p>2. Buscar generar cambios de actitud hacia El trabajo.</p> <p>3. Respetar los reglamentos internos de Trabajo.</p> <p>4. Crear un ambiente laboral agradable que permita fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones interpersonal es de los miembros de la organización.</p>

## 5.2.12. HOJA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

Para la evaluación de la calidad de atención al cliente, se tendrá un modelo de encuesta para efectuar a nuestros clientes de la siguiente manera:

*Estimado cliente:*

Su completa satisfacción es importante para nosotros. Esta encuesta es sobre nuestro servicio. Queremos saber la calidad de la atención dada y qué tan bien se están desempeñando nuestros empleados.

1. ¿Fue nuestro empleado amable y cortés?

SI  NO  NO SÉ

2. ¿Favor de evaluar la rapidez con la que fue atendido?

Excelente  Aceptable  Necesita mejorar

3. ¿Favor de evaluar la apariencia de nuestro personal?

Excelente  Aceptable  Necesita mejorar

4. ¿Cómo califica la limpieza de nuestras instalaciones?

Excelente  Aceptable  Necesita mejorar

5. ¿Ofreció nuestro empleado servicios adicionales de abastecimiento de Combustibles?

SI  NO

6. Si usted contactó a nuestro personal en relación a alguna queja durante su visita,

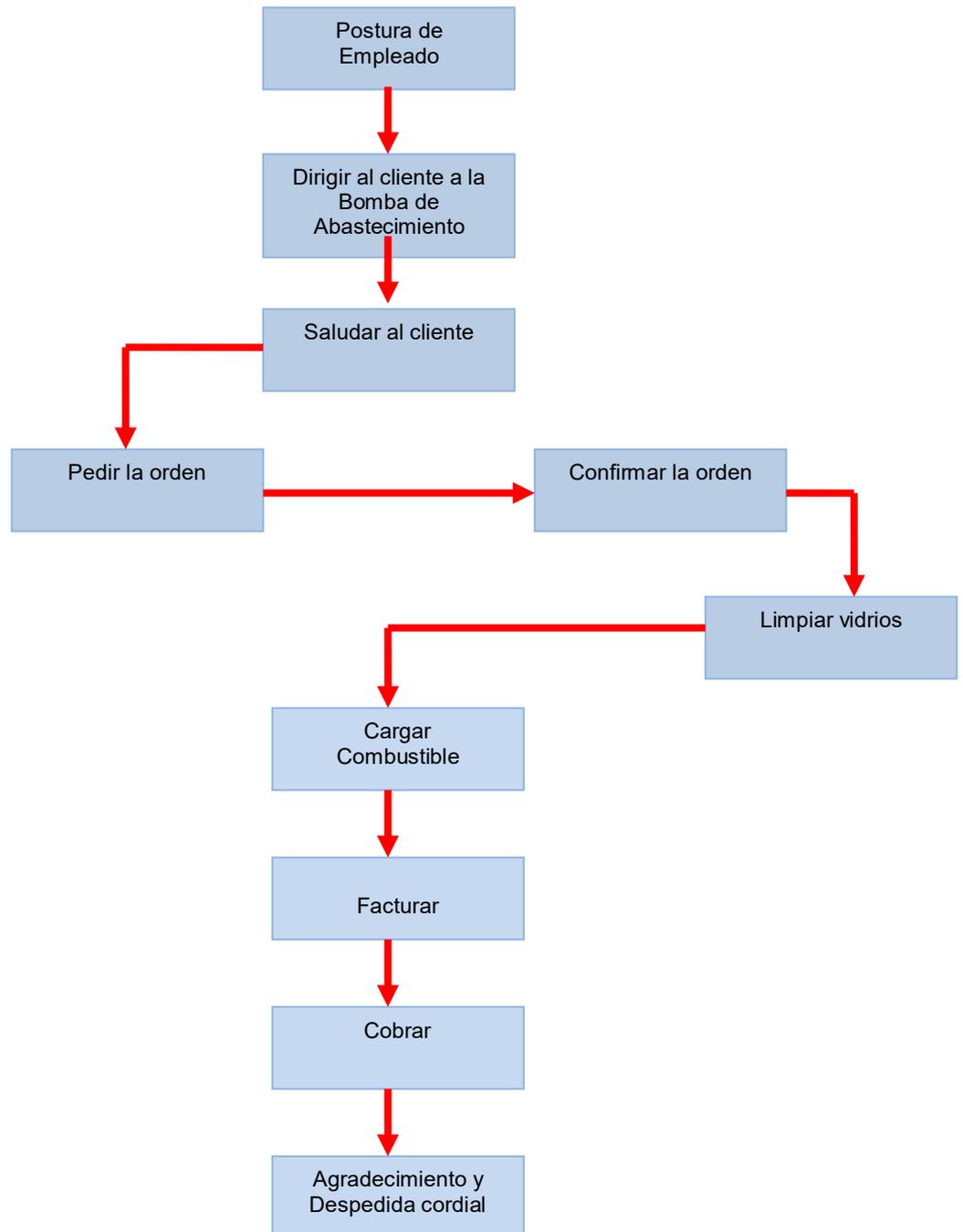
¿Respondimos satisfactoriamente a su solicitud?

SI  NO

7. Suponiendo que usted necesita nuevamente el servicio hoy, ¿elegiría estar de nuevo en nuestra empresa?

SI  NO

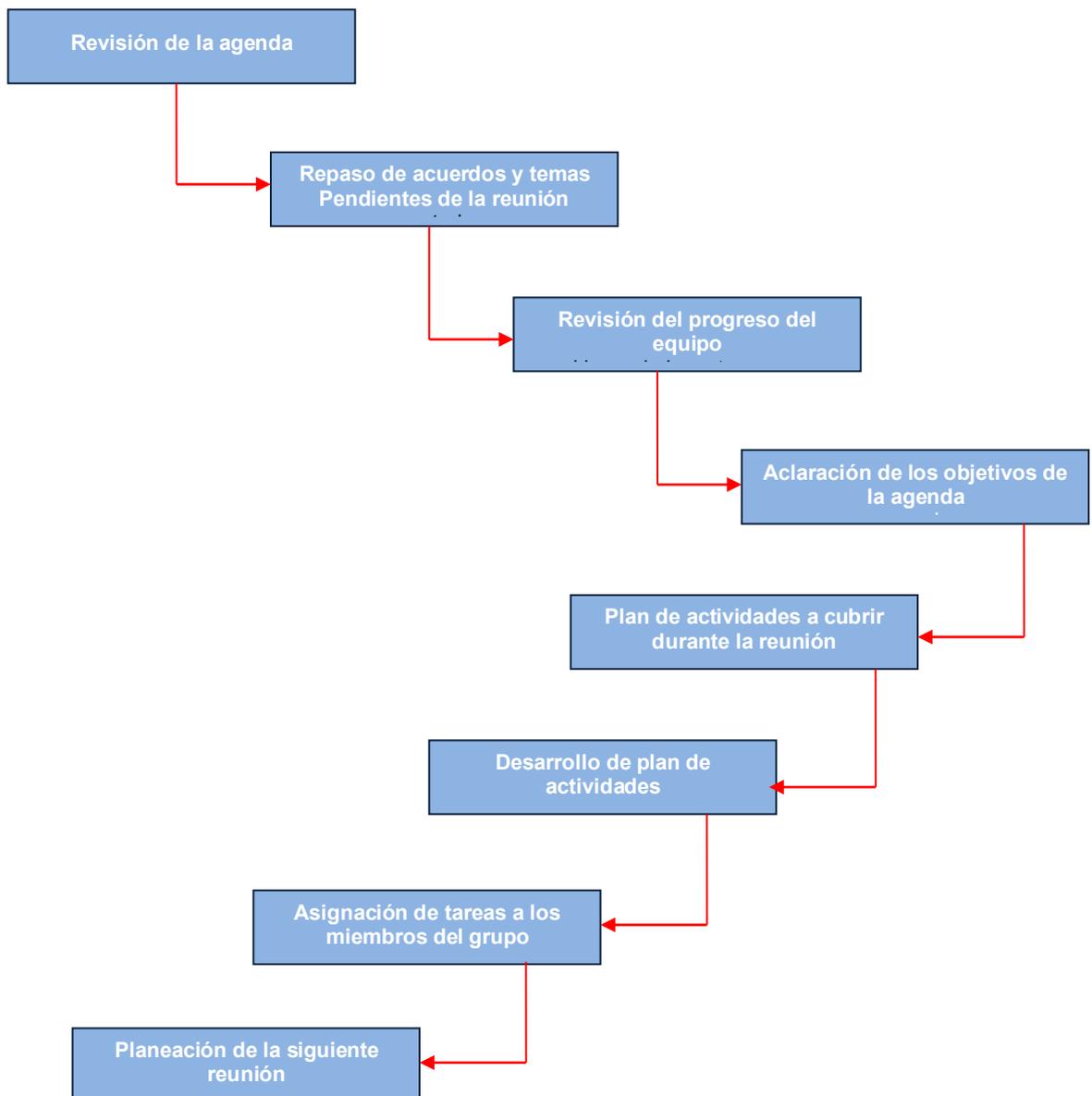
### 5.2.13. PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.



#### 5.2.14. TRABAJO EN EQUIPO.

Uno de los aspectos importantes de la propuesta es el trabajo en equipo, es generalmente aceptado en la administración empresarial, que el trabajo en equipo al interior de una empresa garantiza inclusión y decisiones compartidas.

#### 5.2.15. ESTRUCTURA GENERAL DE UNA AGENDA DE TRABAJO EN EQUIPO.



#### **5.2.16. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO DE CALIDAD.**

La implementación del modelo de gestión de calidad en el servicio al cliente conlleva la iniciación concurrente de varios planes tácticos, operativos diseñados en el nivel funcional y superior más el monitoreo, la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de la implementación los grupos de interés necesitan estar informados del modelo de gestión, si se está poniendo en marcha deben de acordar el apoyo para esta parte del proceso.

Asimismo, para ejecutar el modelo de gestión de calidad, es necesario realizar un proceso de cambios iniciando con la cultura empresarial en la Estación de Servicio Trébol S.R.L. se deben iniciar los cambios necesarios como ser la ampliación a GNV no descuidando el sistema de control administrativo, de información y en la cultura organizacional, luego los miembros del equipo de la empresa deben de comunicar el modelo de calidad de la siguiente manera:

- Reunir a todos los empleados de las áreas administrativa y técnica para escuchar sus inquietudes con respecto al modelo de calidad.
- Dejar copias disponibles de la información del modelo para todos los empleados en lugares de fácil acceso para los interesados.

#### **5.2.17. ESTRATEGIAS DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.**

- Motivar con diversos incentivos al personal de la Estación de Servicio Trébol S.R.L. que permita generar estabilidad laboral y proporcionarle capacitación continua que asegure la calidad de servicio.
- Involucrar a todo el personal en las capacitaciones de atención al cliente, de tal manera que se les brinde a los clientes un servicio eficiente y de calidad desde que entran a la pista hasta que se les es ofrecido por completo el servicio.
- Que el personal de pista esté consciente de lo necesario que es su disponibilidad en el servicio, pues es el espejo de la empresa de inicio a fin, porque es el que trata directamente con el cliente.

• Medir la calidad técnica del Recurso Humano que presta sus servicios de la siguiente forma:

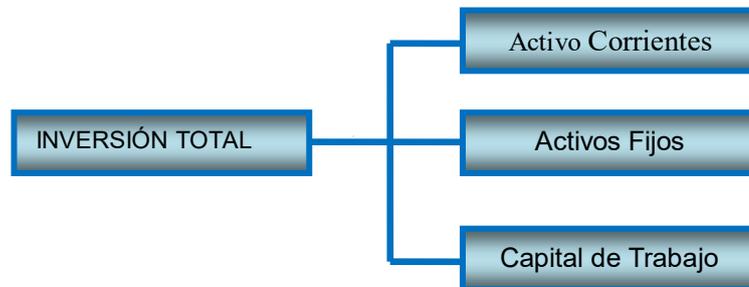
- Asegurar el cumplimiento de la misión institucional.
- Recursos oportunos.
- Educación o capacitación continúa.
- Satisfacción del cliente.
- Es necesario generar una cultura de trabajo en equipo, basado en responsabilidades mutuas, de tal forma que apoye el clima laboral de la Estación de Servicio Trébol S.R.L.
- En la medida de lo posible es de incentivar al personal, en cuanto a mejoras salariales, capacitación específica en calidad en el servicio, mejorar el proceso de inducción y de estabilidad del personal, pues al mejorar estas acciones, la estación de servicio en estudio tendría personal con experiencia, dinamismo, identificación institucional y sobre todo, leal a la institución. En la parte de seguimiento es importante, la actualización del modelo de calidad y la actualización será posible a través de la puesta en marcha de un plan de mejoramiento continuo que asegure el seguimiento de cada uno de los planes que se implementen a futuro.
- Por razones ambientales, económicas y seguras, es recomendable el uso del Gas Natural Vehicular.

**CAPITULO VI**

**ANÁLISIS FINANCIERO**

## 6. ANALISIS FINANCIERO.

**6.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.-** Para la oferta de Gas Natural Vehicular, se analizará la inversión considerando los siguientes componentes principales, inversión fija, inversión diferida e inversión corriente.



Fuente: Preparación y evaluación de proyectos (Rafael Terrazas Pastor)

**6.1.1. INVERSIÓN FIJA.-** Corresponde a todas las inversiones que se realizan en la adquisición de activos tangibles requeridos para la conformación de la infraestructura.

**6.1.2. TERRENO.-** La empresa ya cuenta con infraestructura básica para el funcionamiento del GNV, además es una empresa legalmente constituida.

**6.1.3. MAQUINARIA Y EQUIPO.-** Este título esta en función de la información recopilada de Redes de Gas que opera en la ciudad de Sucre.

**6.1.4. EDIFICACIONES.-** Identifica la inversión emergente a las edificaciones destinadas al funcionamiento de la Isla, además de obras complementarias necesarias.

**6.1.5. MUEBLES Y ENSERES.-** Se refiere a la inversión efectuada en la compra de muebles y enseres necesarios para el equipamiento de la oficina.

**6.1.6. INVERSIÓN DIFERIDA.-** Conocida también como pre inversiones, constituye todas las inversiones en activos intangibles, necesarios para la propuesta de GNV. Esta conformada por estudios de factibilidad, gastos de organización, y trámites legales, gastos de supervisión de obras, gastos de capacitación de personal, que se presentaran durante la fase de la propuesta para la oferta de Gas Natural Vehicular.

**CUADRO No 3**  
**Inversión Diferida**  
**Expresado en Bs**

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Estudios de Factibilidad	8.000,00
Gastos Legales y de Organización	5.000,00
Diseño de Planos	5.000,00
Capacitación al Personal	2.000,00
<b>T o t a l</b>	<b>20.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**6.1.7. ESTUDIO E INVESTIGACIÓN.-** Inversión por concepto de estudios de evaluación del proyecto, efectuado con anterioridad al funcionamiento.

**6.1.8. GASTOS LEGALES Y DE ORGANIZACIÓN.-** Se refiere a los gastos por servicios administrativos, gastos legales jurídicos, precisados para la ampliación de la empresa durante el proceso del montaje de las instalaciones.

**6.1.9. DISEÑO DE PLANOS.-** Corresponde a los gastos incurridos en el diseño de planos, los cuales especificarán la distribución adecuada de los equipos, en base a las características y especificaciones de la tecnología, circulación y permanencia del personal operativo, espacios necesarios para la edificación y espacios libres.

**6.1.10. CAPACITACIÓN AL PERSONAL.-** A consecuencia del manejo específico de las máquinas y equipos necesarios para la ampliación a gas natural vehicular, se realizarán gastos para la capacitación del personal operativo en forma previa al desarrollo de la actividad.

**6.1.11. INVERSIÓN FIJA.-** Los Bienes incorporados serán depreciados en proporción al porcentaje de Depreciación desde el inicio de su utilización en la actividad económica.

**6.1.11.1. CÁLCULO DE LA DEPRECIACIÓN.-** El método utilizado para depreciar los activos fijos es el lineal basado en el supuesto que el bien decrece a una constante cada año, de manera que después de cumplir su vida útil se considera un valor residual como precio de venta estimado.

**CUADRO No 4**  
**Depreciación del Activo Fijo**

Bienes de Uso	Costo	% de Depreciación	Años de Vida Útil	Depreciación
Maquinaria y Equipo	235.000,00	12,5 %	8 Años	29.375,00
Equipo de Computación	15.000,00	25 %	4 Años	3.750,00
Muebles y Enseres	5.000,00	10 %	10 Años	500,00
<b>T o t a l</b>	<b>255.000,00</b>			<b>33.625,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**6.1.12. INVERSIÓN CORRIENTE.-** Denominado también capital de trabajo, constituye los recursos efectivos necesarios para cubrir los costos de emergentes al primer ciclo de funcionamiento y dar inicio al proceso, al final del horizonte será recuperado como un ingreso extraordinario.

**CUADRO No 5**  
**Inversión Corriente**  
**Expresado en Bs**

Detalle	Monto
Material y Mano de Obra Directa	100.000,00
Servicios Básicos	1.000,00
Sueldos y Salarios	3.500,00
Gastos de Publicidad	500,00
<b>T o t a l</b>	<b>105.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**6.1.13. INVERSIÓN TOTAL.-** Los recursos indispensables para la ampliación ascienden a 410.000,00 Bs. Los cuales se realizarán en la ampliación y serán utilizados durante toda la fase de operación del mismo.

**CUADRO No 6**  
**Inversión Total**  
**Expresado en Bs**

No	Detalle	Parcial	Total	%
<b>1</b>	<b>Inversión Fija</b>		<b>255.000,00</b>	<b>87,80</b>
	Maquinaria y Equipo	235.000,00		
	Equipo de Computación	15.000,00		
	Muebles y Enseres	5.000,00		
<b>2</b>	<b>Inversión Corriente</b>		<b>105.000,00</b>	
	Material y Mano de Obra Directa	100.000,00		
	Servicios Básicos	1.000,00		
	Sueldos y Salarios	3.500,00		
	Gastos de Publicidad	500,00		
<b>3</b>	<b>Inversión Diferida</b>		<b>20.000,00</b>	<b>4,88</b>
	Estudios de Factibilidad	8.000,00		
	Gastos Legales y de Organización	5.000,00		
	Diseño de Planos	5.000,00		
	Capacitación al Personal	2.000,00		
<b>4</b>	<b>Capital de Trabajo</b>	<b>30.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>7,32</b>
	<b>T o t a l</b>		<b>410.000,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**6.1.14. FINANCIAMIENTO.**

Se refiere a la consecución de recursos económicos necesarios para cubrir los requerimientos de inversión. Debido a que se precisa un monto de recursos elevado se recurrirá a financiamiento mediante aporte propio y crédito.

**CUADRO No 7**  
**Estructura de Financiamiento**  
**Expresado en Bs**

Detalle	Aporte Propio	Crédito
<b>Inversión Fija</b>	<b>260.000,00</b>	<b>100.000,00</b>
Maquinaria y Equipo	235.000,00	
Equipo de Computación	15.000,00	
Muebles y Enseres	5.000,00	
<b>Inversión Corriente</b>		
Material Directo		100.000,00
Servicios Básicos	1.000,00	
Sueldos y Salarios	3.500,00	
Gastos de Publicidad	500,00	
<b>Inversión Diferida</b>	<b>20.000,00</b>	
Estudios de Factibilidad	8.000,00	
Gastos Legales y de Organización	5.000,00	
Diseño de Planos	5.000,00	
Capacitación al Personal	2.000,00	
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>30.000,00</b>	
<b>T o t a l</b>	<b>310.000,00</b>	<b>100.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

**6.1.14.1. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.**

Existe una diversidad de fuentes con gran cantidad de condiciones que se deben cumplir para lograr acceder al financiamiento por tal situación se identifico cuatro posibles alternativas.

**CUADRO No 8**  
**Propuestas de Financiamiento**  
**Expresado en Bs**

Entidad	Tasa de Interés Anual	Plazo	Monto Máximo
Banco de Crédito	16 %	10 a 15 años	80.000,00
<b>BNB</b>	<b>13 %</b>	<b>5 a 10 años</b>	<b>100.000,00</b>
Banco Bisa	15 %	10 a 20 años	50.000,00
Banco Mercantil	16 %	15 a 20 años	100.000,00

Fuente: Entidades Financieras

En función al análisis de las propuestas de financiamiento otorgadas por las entidades financieras y al requerimiento de la entidad, se considera como mejor alternativa al Banco Nacional de Bolivia por el bajo interés que este tiene en las tasas activas, además que la estación tiene cuenta corriente en el BNB.

**CUADRO No 9**  
**Financiamiento Mediante Crédito, Plan de Pagos**  
**Expresado en Bs**

Año	Saldo de Capital	Interés (13%)	Amortización	Servicio
0	100.000,00			
1	80.000,00	13.000,00	20.000,00	33.000,00
2	60.000,00	10.400,00	20.000,00	30.400,00
3	40.000,00	7.800,00	20.000,00	27.800,00
4	20.000,00	5.200,00	20.000,00	25.200,00
5	0,00	2.600,00	20.000,00	22.600,00
	<b>T o t a l</b>	<b>39.000,00</b>	<b>100.000,00</b>	<b>139.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

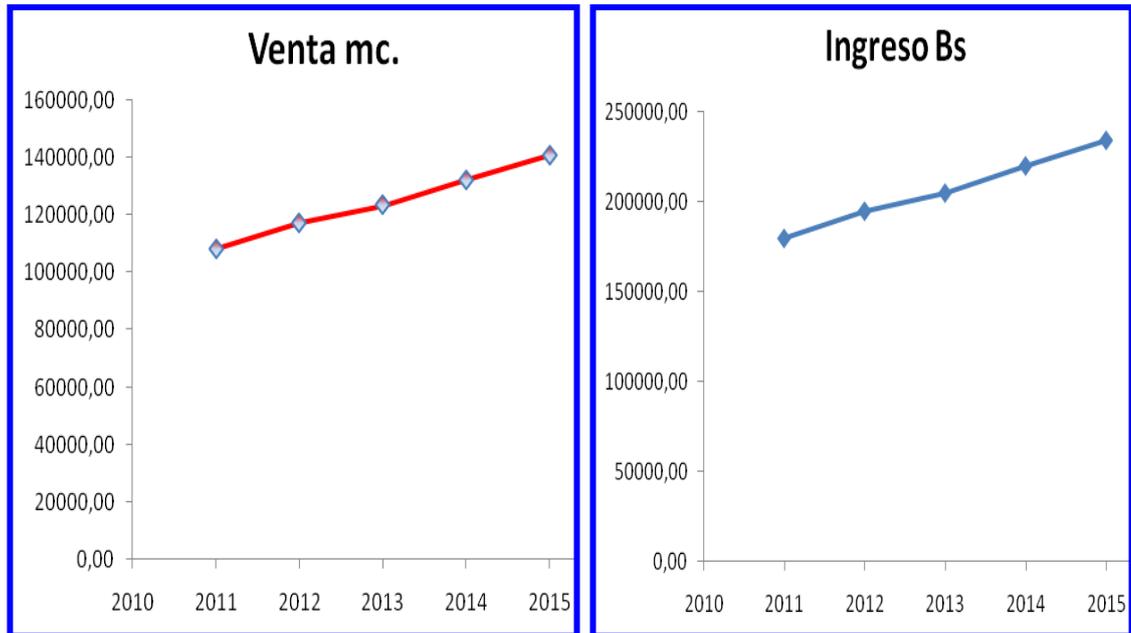
Como se puede observar se utilizo el método de cuotas decreciente para fijar la amortización, donde el monto se amortiza en cuotas iguales en cada período y los intereses se cancelan sobre saldos anteriores al final del periodo en el que se generan, los intereses disminuyen progresivamente cada año.

**6.1.14.2. INGRESO DEL GNV en mc y bs.**

Existe las condiciones adecuadas para la venta de este producto, se ve la gran afluencia y preferencia de este producto por lo tanto se estima vender en los próximos años según detalle siguiente:

**CUADRO No 10**  
**Cuadro Demostrativo en mc y bs**

Año	Venta mc.	Ingreso bs
2011	108433,73	180000,00
2012	117469,88	195000,00
2013	123493,98	205000,00
2014	132530,12	220000,00
2015	141024,10	234100,00



**CUADRO No 11**  
**Estado de Resultados demostrativo**  
**Expresado en Bs**

PERIODOS	P0	P1	P2	P3	P4	P5
<b>Ingresos</b>		<b>180.000,00</b>	<b>195.000,00</b>	<b>205.000,00</b>	<b>220.000,00</b>	<b>234.100,00</b>
<b>Menos:</b>						
Costos Fijos		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Costos Variables		5.800,00	5.900,00	5.700,00	6.000,00	6.200,00
Depreciaciones		33.625,00	33.625,00	33.625,00	33.625,00	33.625,00
Intereses		13.000,00	10.400,00	7.800,00	5.200,00	2.600,00
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>112.575,00</b>	<b>130.075,00</b>	<b>142.875,00</b>	<b>160.175,00</b>	<b>176.675,00</b>
Impuesto (25 %)		28.143,75	32.518,75	35.718,75	40.043,75	44.168,75
<b>Utilidad Neta</b>		<b>84.431,25</b>	<b>97.556,25</b>	<b>107.156,25</b>	<b>120.131,25</b>	<b>132.506,25</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 6.1.15. FLUJO DE CAJA.

El Flujo de Caja es un estado financiero que puede definirse como las entradas y salidas efectivas de recursos monetarias ocurridos en un mismo periodo y constituye la base para la evaluación del proyecto.<sup>56</sup>

Se realiza una programación cronológica de los ingresos y egresos efectivos a la diferencia de ambas se incluye la depreciación de activos fijos, lo cual da como resultado los Beneficios Netos para todo el ciclo del proyecto.

**Cuadro No 12**  
**Flujo de Caja**

Año	Inversiones	Ingresos	Costos Operativos	Depreciación	Beneficio Neto
0	410.000,00				
1		180.000,00	33.800,00	4.500,00	150.700,00
2		195.000,00	31.300,00	4.500,00	168.200,00
3		205.000,00	28.500,00	4.500,00	181.000,00
4		220.000,00	26.200,00	4.500,00	198.300,00
5		234.100,00	23.800,00	4.500,00	214.800,00

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2. INDICADORES DE EVALUACIÓN.

### 6.2.1. ACTUALIZACIÓN DE FLUJOS DE CAJA.

La actualización de flujo de caja se basa en aplicar el principio de valor temporal del dinero, calcula el valor presente de flujos anteriores (Inversiones) u flujos posteriores (Ingresos y Costos de Operación), para tal efecto se utiliza la siguiente fórmula.

**Donde B.N. Act = Beneficio Neto Actualizado**

$$\mathbf{B.N. Act = B.N. \cdot 1/(1+i)^n}$$

**B.N.** = Beneficio Neto

**I** = Tasa de Corte

**n** = Periodo de Actualización

---

<sup>56</sup> Paredes Zarate Ramiro, Elementos de Elaboración y Evaluación de Proyectos Pág. 246

### 6.2.2. TASA DE CORTE.

La tasa de interés de actualización del flujo de fondos se determina mediante el cálculo del costo del capital al cual se incorpora un porcentaje adicional por concepto del riesgo económico que se conoce como prima de riesgo.

**Tasa de Corte = Costo del Capital + Riesgo País**

**Tasa de Corte = [(0,13 (360000 / 410000) + 0,03 (50000 / 410000))] + 0,1564**

**Tasa de Corte = 26,64 %**

El costo del capital que representa el costo medio ponderado de los recursos que conforman el capital total es del 7,32 % mas el riesgo país la tasa de actualización (i) es 26,64 % cabe indicar que el riesgo país en Bolivia es más alto que en otros países, por los conflictos frecuentes que se presentan.

**CUADRO No 13**  
**Beneficio Neto Actualizado**

Año	Inversiones	Beneficio Neto	Beneficio Neto Actualizado (26,64%)
0	410.000,00		-410.000,00
1		150.700,00	12.662,52
2		168.200,00	11.570,96
3		181.000,00	10.409,39
4		198.300,00	9.194,16
5		214.800,00	7.499,95

Fuente: Elaboración Propia

### 6.2.3. VALOR ACTUAL NETO.

Se considera la tasa de corte del 26,64 % para calcular el valor actualizado de la sumatoria de los Beneficios Netos y la sumatoria de las Inversiones para obtener el valor actual neto del proyecto.

**VAN (%) =  $\sum$  B.N act -  $\sum$  I act**

**VAN (26,64%) = 456.035,35 – 410.000,00**

**VAN (26,64%) = 46.035,35**

El resultado indica que la rentabilidad de la inversión esta por encima de la tasa de actualización, es decir que una vez cubierto los costos de producción y recuperar la inversión la utilidad será superior a la tasa de rendimiento mínima esperada entonces 46.035,35 Bs refleja la factibilidad del proyecto.

#### **6.2.4. TASA INTERNA DE RETORNO.**

La TIR muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que debe contraer préstamos, sin que incurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto, se busca aquella aplicada al flujo neto de caja que el VAN sea igual a cero.<sup>57</sup>

A diferencia del VAN la TIR no requiere la adopción de ningún tipo de tasa de interés para su calculo, porque una tasa de retorno del capital constituye su resultado, se obtuvo el siguiente resultado para el proyecto.

$$\text{TIR} = \sum i \text{ act} - \sum \text{B.N. act} = 0$$

$$\text{TIR} = 31,79 \%$$

La TIR del proyecto es mayor a la tasa de actualización (26,64%), entonces el proyecto es viable y se puede aceptar.

---

<sup>57</sup> Paredes Zarate Ramiro, Elementos de Elaboración y Evaluación de Proyectos Pág. 270

# **CAPITULO VII**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **7.1. CONCLUSIONES.**

De acuerdo a la investigación se justifica claramente la factibilidad de la propuesta para la oferta de Gas Natural Vehicular de la Estación de Servicio Trébol S.R.L. por el relativo aumento de vehículos a Gas Natural Vehicular en el mercado de sucre, a través de la investigación de mercado se identificó una atractiva demanda de consumidores.

A través del análisis efectuado se identifico una atractiva demanda insatisfecha del producto que se ofrece porque según la encuesta realizada un 12 % de nuestros encuestados no conoce la Estación de Servicio Trébol S.R.L. y se espera con esto cubrir al sector transporte.

La capacidad de demanda estará cubierta por la tecnología que se utilizara y la capacidad de funcionamiento de la estación cuenta con amplia experiencia en este rubro.

El proceso técnico contará con los recursos necesarios para la implementación del mismo.

La inversión total requerida equivale a 410.000,00 Bs de los cuales 75,60% contará con aporte propio y el 24,40% con aporte externo.

El análisis financiero demuestra a través del estado de resultados utilidades desde el primer año de operación, con una tendencia creciente, por medio del análisis realizado de los indicadores de evaluación TIR y Van se concluye que el proyecto es factible tanto técnica, económica y financiamiento

**VAN** (26,64%) = 46.035,35 Bs.

**TIR** = 31,79 %

## **7.2. RECOMENDACIONES.**

Al contar con la infraestructura adecuada, además de una larga experiencia ya acumulada por la estación Trébol S.R.L. facilitará la realización de esta propuesta, que tiene como objetivo fundamental iniciar ofertar la venta del gas natural vehicular como combustible automotor alternativo a la gasolina.

De esta forma se contribuirá en la economía para el usuario, dando información a todo el sector transporte por su menor costo, el GNV siempre será más económico que los combustibles tradicionales.

Investigar observar que por algún motivo no conocen el surtidor y es ahí que tenemos que indagar del porque estas personas no se enteraron de que existe la estación, se solucionará con una buena publicidad y mayor información.

Ejecutar la ampliación a GNV, para no perder mercado, por que este sector cada vez esta en aumento e investigar a cerca de posibles cambios de preferencias del consumidor y los motivos que puedan ser necesarios para seguir compitiendo y tener mayor participación en el mercado de sucre.

Este procedimiento de evaluación debería ser tomado muy en cuenta por la gerencia del surtidor pues es el único mecanismo objetivo para medir la eficiencia del personal en su trabajo.

Finalmente se recomienda a la estación, ofertar Gas Natural Vehicular en sus instalaciones lo cual beneficiará e incentivará al consumidor y por ende a la Estación de Servicio Trébol S.R.L. al existir mucha demanda de este producto lo cuál significa una oportunidad de generación de recursos económicos y fuentes de empleo.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFÍA.**

**ANTRIM, W,** (1983) Public dad Edit. McGraw-Hill México

**BACA URBINA, Gabriel** (1993) Evaluación de Proyectos Editorial Mc Graw Hill Cuarta Edición Colombia.

**BELL, M,** (1983) Estrategia de Mercadotecnia 2da Edición. Continental S.A. de CV México

**CZINKOTA, M. R. GEC.** (2001) Administración de Mercadotecnia 2da Edición Edit. Thompson México.

**FISCHER Laura y ESPEJO Jorge,** “Mercadotecnia” Tercera Edición.

**GORDON LL, M,** (2000) Marketing [Http//geconsultants.com/articles](http://geconsultants.com/articles).

**GRAVENS H. y WOOSRUFF,** (2001) Administración de Mercadotecnia México Edit. Continental S.A. de CV. 1993, México.

**JAUREGUI G.** Alejandro, “Marketing Estratégico” 2002

**KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary** “Fundamentos de Marketing”, Prentice Hall, Sexta Edición 2000

**LA FUENTE M.J. y MUSONS J.I.** (2002) Marketing Estratégico para empresas emprendedoras Edición Diaz de Santos.

**MARQUEZ R.** Omar A. “El proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales” Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora, colección Docencia Universitaria

**MCCARTHY Jerome y PERREAULT William,** “Marketing Planeación Estratégica de la Teoría a la Practica” 1º Edición

**MERCADO, H Dr. S.** (2000) Mercadotecnia Estrategica Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México.

**PAREDES, Ramiro (1996)** Elementos para la Elaboración y Evaluación de Proyectos 2da Ed.; Editorial Catacora, La Paz, Bolivia.

**PORTER M.** (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors College Estates ECAFSA. Essedence USA.

# **ANEXOS**

## **ANEXOS.**

### **MARCO REFERENCIAL.**

### **MARCO NORMATIVO.**

De acuerdo con las normas que el código de comercio impone, para el funcionamiento de cualquier negocio, en este se debe cumplir con las siguientes normas y reglamentos de la superintendencia de hidrocarburos y entidades de control ya que el producto que se venderá es de riesgo.

## **CAPITULO I.**

### **DE LA SOLICITUD.**

**Artículo 6.-** Las personas individuales o colectivas, nacionales o extranjeras en adelante denominadas Empresas, interesadas en la Construcción y Operación de Estaciones de Servicio de gas natural vehicular Categoría I, deberán cumplir con la presentación de los siguientes requisitos Legales y Técnicos establecidas en el presente reglamento.

**Artículo 7.-**Se deberán presentar los siguientes documentos:

#### **Requisitos Legales.**

**a)** Memorial de solicitud a la Superintendencia, detallando la categoría de estación de servicio, el nombre de la persona individual o colectiva, nacional o extranjera, razón social, domicilio, dirección y lugar donde pretende construir la Estación de Servicio señalando la localidad.

**b)** Original o Fotocopia legalizada del Testimonio de Propiedad del terreno a nombre de la persona o Empresa con inscripción en Derechos Reales y formularios de pago de impuestos a la propiedad de inmuebles (dos últimas gestiones) al Gobierno Municipal correspondiente o el documento que acredite la posesión legal del terreno (alquiler, anticrético, comodato, usufructo u otra modalidad).

**c)** Original o Fotocopia legalizada del Testimonio de la Escritura de Constitución Social de la Empresa o sus modificaciones, de acuerdo al Código de Comercio. (Este requisito no es necesario en el caso de Empresas unipersonales).

**d)** Original o Fotocopia legalizada del Testimonio de Poder Especial otorgado en favor del representante legal de la Empresa o Sociedad. (Este requisito no es necesario en el caso de que los trámites sean realizados personalmente por el titular de una Empresa unipersonal).

**e)** Matrícula de inscripción de FUNDEMPRESA (antes Senarec) o del Instituto Nacional de Cooperativas (INALCO), como corresponda.

**f)** Original o Fotocopia legalizada del Certificado de inscripción en el Número Identificación Tributaria (NIT).

**Artículo 8.-** Se deberán presentar los siguientes documentos:

**Requisitos Técnicos.**

**a)** Planos topográficos del terreno, en escala apropiada, debidamente acotados, con indicación de linderos y superficie en metros cuadrados.

**b)** Plano de ubicación del terreno, en escala apropiada, aprobado por el Gobierno Municipal de la jurisdicción correspondiente.

**c)** Proyecto arquitectónico, que contemple plantas, cortes, fachadas, techos en escala en escala apropiada, aprobado por el Gobierno Municipal de la jurisdicción correspondiente.

**d)** Planos de instalaciones mecánicas, con indicación de Ubicación del puente de medición, del compresor, de los cilindros de almacenaje y surtidores.

- Instalaciones de cañerías y accesorios.
- Ubicación de dispositivos de seguridad como extintores, botoneras de paradas de emergencia y letreros de advertencia.

**e)** Planos de instalaciones eléctricas, elaborado por un profesional ingeniero.

**f)** Planos de instalaciones sanitarias.

**g)** Cronograma de ejecución, con indicación de fechas de inicio y conclusión de obras en días calendario.

**h)** Memoria descriptiva del proyecto (Proyecto técnico de GNV), con indicación detallada de las características técnicas y de operación de cada uno de los elementos que componen la Estación de Servicio de GNV, (puente de regulación y medición, compresor de gas natural, cilindros de almacenamiento, dispensadores, sistema eléctrico empleado), dispositivos de seguridad en las instalaciones (en compresor, cilindros, extintores, letreros de advertencia), en los trabajos a realizar, y otros servicios que se desee prestar.

**i)** Original o fotocopia de la Licencia Ambiental emitido por autoridad competente.

**j)** Experiencia de la Empresa y/o del personal asignado a la construcción, e instalación de la Estación de Servicio de GNV, o trabajos similares, acreditada mediante fotocopias.

**Artículo 9.-** En caso de solicitarse autorización de construcción y operación de una estación de servicio de carácter mixto para la comercialización de GNV y combustibles líquidos, se deberá cumplir con los requisitos legales, técnicos y de seguridad especificados en el presente Reglamento y en el Reglamento para la Construcción y Operación de Estaciones de Servicio de Combustibles Líquidos.

Los documentos para cada solicitud deberán ser presentados en expedientes separados.

Las Estaciones de Servicio de Combustibles Líquidos, podrán también comercializar GNV, habilitadas como Estaciones de Servicio Categoría I, Estaciones de Servicio Categoría II ó Estaciones de Servicio Categoría III previo cumplimiento de todos los requisitos legales y técnicos respectivos, establecidos en el presente Reglamento, de acuerdo a la categoría.

## **CAPITULO II.**

### **DE LA INFRAESTRUCTURA BÁSICA.**

**Artículo 10.-** Las Empresas interesadas en la construcción y operación de Estaciones de Servicio de Gas Natural Vehicular, deberán contar con la siguiente infraestructura básica:

- a) Oficinas administrativas y servicios sanitarios.
- b) Sistema de recepción de gas natural.
- c) Sistema de compresión y almacenamiento de gas natural vehicular.
- d) Playas de carga, circulación vehicular y cubierta para surtidores.
- e) Surtidores y elementos complementarios de despacho.
- f) Sistema de seguridad y servicios auxiliares (agua, aire, energía eléctrica, etc.)
- g) Sistema electrónico de lectura de chips de identificación y control de acuerdo a los parámetros determinados por la superintendencia.

**Artículo 11.-** Las Estaciones de Servicio, (Compresor, Dispensador, almacenamiento, etc.) no podrán instalarse en locales subterráneos ni debajo de ningún tipo de edificación. Las estaciones de servicio deberán contar con las siguientes áreas mínimas de terreno.

700 m2 Para comercializar GNV.

700 m2 Para comercializar GNV y gasolinas.

1200 m2 Para comercializar GNV y diesel oil.

1200 m2 Para comercializar GNV, diesel oil y gasolinas.

**Artículo 12.-** La recepción de gas natural en Estaciones de Servicio, se realizará a través del tendido de una acometida, desde la red primaria de distribución del proveedor de gas natural.

Asimismo, el diseño del gasoducto de conexión, la soldadura, inspección, cruces de carreteras, cursos de agua, pruebas hidrostáticas y protección de la cañería deberán cumplir con las estipulaciones del Reglamento de Diseño, Construcción Operación e Instalación de Redes de Gas Natural.

# ENCUESTA

## PROPUESTA PARA LA OFERTA DE GAS NATURAL VEHICULAR EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO TRÉBOL S.R.L.

### DIRIGIDA HACIA EL SECTOR TRANSPORTE EN LA CIUDAD DE SUCRE.

Buen día, tarde. Mi nombre es Lic. **Hernán Yrala Guerra**.

Me encuentro realizando una investigación a nivel Maestría en la Universidad Andina Simón Bolívar (U.A.S.B), por lo que le pido llenar con sinceridad esta encuesta, le rogaría me conceda unos minutos de su tiempo para hacerle unas preguntas.

Le agradeceré su gentil colaboración.

### G.N.V. = GAS NATURAL VEHICULAR

#### DATOS PERSONALES:

SEXO: Masculino  Femenino

EDAD: 15-29 años  30-49 años  50-90 años

TIPO DE VEHICULO: Automóvil  Camioneta  Vagoneta   
Jeep  Furgoneta

TRANSPORTE: Público  Privado

#### NIVEL DE INGRESO:

0 – 1500 Bs.  1501 – 5000 Bs.  Mas de 5000 Bs.

1.- ¿Qué tipo de combustible usa su vehículo?

Gasolina  Diesel  GNV  GLP

2.- ¿Te interesa tener un combustible más económico en su vehículo?

a) Si  b) No

3.- ¿Sabe Ud. cuáles son los beneficios que brinda el Gas Natural Vehicular?

- a) Es más económico
- b) Es más seguro
- c) Es menos contaminante
- d) No escasea el producto
- e) Buena calidad
- f) No puede robarse
- g) Otros especifique  .....

4.- ¿Conoce usted la Estación de Servicio Trébol S.R.L?

- a) Si                       b) No

5. ¿Si usted fue a la Estación Trébol S.R.L. quedó conforme con el servicio?

- a) Si   
b) No   
c) No Fue/ No opina

6.- ¿En comparación con otras Estaciones de servicio, Trébol S.R.L es?

- a) Mucho mejor   
b) Mejor   
c) Igual   
d) Peor   
e) No sabe/No opina

7.- ¿Como evaluaría ahora, a la Estación Trébol S.R.L. en la prestación del servicio?

- a) Excelente   
b) Bueno   
c) Aceptable   
d) Necesita mejorar   
d) Malo   
e) No sabe/No opina

8.- ¿Estaría de acuerdo en la ampliación a GNV, en la Estación Trébol S.R.L?

- a) Si                       b) No

9.- ¿Si la estación ampliaría a GNV, compraría usted este producto de Trébol S.R.L.?

- a) Si   
b) Probablemente si   
c) No



## HOJA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

*Estimado cliente:*

Su completa satisfacción es importante para nosotros. Esta encuesta es sobre nuestro servicio. Queremos saber la calidad de la atención dada y qué tan bien se están desempeñando nuestros empleados.

1. Fue nuestro empleado amable y cortés

SI  NO  NO SÉ

2. Favor de evaluar la rapidez con la que fue atendido

Excelente  Aceptable  Necesita mejorar

3. Favor de evaluar la apariencia de nuestro personal

Excelente  Aceptable  Necesita mejorar

4. ¿Cómo califica la limpieza de nuestras instalaciones?

Excelente  Aceptable  Necesita mejorar

5. Ofreció nuestro empleado servicios adicionales de abastecimiento de Combustibles

SI  NO

6. Si usted contactó a nuestro personal en relación a alguna queja durante su visita,

¿Respondimos satisfactoriamente a su solicitud?

SI  NO

7. Suponiendo que usted necesita nuevamente el servicio hoy, ¿elegiría estar de nuevo en nuestra empresa?

SI  NO

**No Acumulado de Vehículos convertidos a GNV por ciudades.**

<b>UBICACIÓN</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
EL ALTO	554	602	716	1293	1537	1723	2088	3161	4963	7970	11438
LA PAZ	0	0	0	0	0	0	0	7	102	254	753
COCHABAMBA	1359	1986	3216	5743	9173	12742	17462	26015	36021	45445	56668
SANTA CRUZ	2353	2511	2747	2835	3187	4193	6406	11917	19145	28141	40042
<b>SUCRE</b>	<b>98</b>	<b>106</b>	<b>189</b>	<b>215</b>	<b>264</b>	<b>480</b>	<b>596</b>	<b>751</b>	<b>1145</b>	<b>1806</b>	<b>2501</b>
ORURO	0	0	31	93	135	160	184	313	483	720	2511
TARIJA	0	0	0	0	0	0	263	1003	1573	1979	2379
<b>TOTAL</b>	<b>4364</b>	<b>5205</b>	<b>6899</b>	<b>10179</b>	<b>14296</b>	<b>19298</b>	<b>26999</b>	<b>43167</b>	<b>63432</b>	<b>86315</b>	<b>116292</b>