

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ESTACIÓN DE
SERVICIO “EL JARDÍN T.G.”**

**EDWIN ALBEIRO LOAIZA MARÍN
ERIKA OSPINA LLANOS
LEIDY LORENA QUINTERO MARÍN**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
PEREIRA
2019**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA ESTACIÓN DE
SERVICIO “EL JARDÍN T.G.”**

Trabajo de grado para optar al título de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

Asesora: ANA MARÍA BARRERA RODRÍGUEZ

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COHORTE No 62
PEREIRA
2019**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
1.1. Descripción del problema.....	8
1.2. Formulación del problema.....	8
2. JUSTIFICACIÓN	9
3. OBJETIVOS	10
3.1. Objetivo general	10
3.2. Objetivos específicos.....	10
4. MARCO REFERENCIAL	11
4.1 Marco de antecedentes	11
4.1.1 Antecedentes Locales	11
4.1.2. Antecedentes Nacionales	12
4.2. Marco Conceptual	12
4.3 Marco Teórico.....	15
4.3.1. Diagnóstico empresarial.	15
4.3.2. El análisis de puestos como una necesidad.....	16
4.3.3. Plan de Mejora	18
4.4 Marco Legal.....	19
4.4.1 Legislación del tipo de empresa	19
4.4.2 Legislación del objeto comercial.....	19
5. METODOLOGÍA	21
5.1. Tipo de estudio.....	21

5.2. Método de estudio	21
5.3. Fuentes y técnicas de recolección de información	21
5.3.1. Fuentes primarias	21
5.3.2. Fuentes secundarias	21
5.3.3. Técnicas de recolección de información.....	22
5.4. Población y muestra	22
6. ANALISIS	23
6.1. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO	23
6.1.1. El Entorno.....	24
6.1.2. El mercado de la Estación de Servicio El Jardín	29
6.1.3. El factor macroeconómico	30
6.1.5. Análisis de la competencia	39
6.2.1. Sistematización de las encuestas.....	41
6.2.3. Perfil de capacidad interna	53
7. PLAN DE ACCION	56
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	79
8.1. CONCLUSIONES.....	79
8.2 RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas por su tamaño	19
Tabla 2. Legislación vigente para estaciones de servicio	20
Tabla 3. Datos comerciales de la Estación de Servicio El Jardín	23
Tabla 4 . Número de manzanas según estrato, Comuna El Jardín	28
Tabla 5. Número de viviendas según estrato, Comuna El Jardín	28
Tabla 6. Actividades económicas de la Comuna el Jardín	28
Tabla 7. Estaciones de servicio cerca de la EDS El Jardín	40
Tabla 8. Entrevista Administradora.....	41
Tabla 9. Entrevista a Gerente Financiero	43
Tabla 10. Descripción cargo administradora	45
Tabla 11. Descripción cargo Gerente Financiero	47
Tabla 12. Hallazgos entrevistas.....	48
Tabla 13 Diagnóstico empresarial Fortalezas y Debilidades	53
Tabla 14 Diagnóstico empresarial Oportunidades y Amenazas	55
Tabla 15. Estrategias del plan de acción	56
Tabla 16. Escala de calificación	57
Tabla 17. Atributos para medir la satisfacción del cliente interno	59
Tabla 18. Modelo para la evaluación del desempeño de los empleados	60
Tabla 19. Controles de productividad	61
Tabla 20. Etapas de reclutamiento y selección de personal.....	62
Tabla 21. Etapas en la venta de combustible	63
Tabla 22. Descripción de procesos y actividades	64
Tabla 23. Convenciones para diagramas de procesos.....	66

LISTRA DE FIGURAS

Figura 1. Pasos en el plan de mejora.....	18
Figura 2. Mapa sistema de espacio público del suelo urbano y de expansión urbana.....	25
Figura 3. Jerarquía vial del suelo urbano	26
Figura 4. Cobertura de servicios públicos en la comuna	27
Figura 5. Comparativo costos de la gasolina en distintos países.....	32
Figura 6. Alza de los combustible en el 2018 por ciudades	34
Figura 7. Precios de Gasolina y ACPM por ciudades a enero de 2019.....	34
Figura 8. Precio de gasolina y ACPM desde marzo de 2019 en las principales ciudades de Colombia.....	35
Figura 9. Fases de la recuperación de vapores	37
Figura 10. Resumen de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades	52
Figura 11 Diagrama de Ponderación.....	54
Figura 12- Indicador del Nivel de Satisfacción del Cliente interno	58
Figura 13. Prioridades de mejora.....	58
Figura 14 Etapas de recepción de combustible.....	63
Figura 15. Diagrama del proceso: “Desarrollo de plan de trabajo y programa de acción”	67
Figura 16. Diagrama del proceso: “Gestión de la toma de decisiones gerenciales”	68
Figura 17. Diagrama: Determinación de cantidad de combustible a solicitar.....	69
Figura 18. Diagrama del proceso Recepción de facturas de compra de combustible y guías de remisión.....	70
Figura 19. Diagrama descarga de combustible	71
Figura 20. Diagrama del proceso: Recibir y atender al cliente.....	72
Figura 21. Diagrama del proceso: “Cumplimiento del Plan de manejo ambiental”	73
Figura 22. Diagrama del proceso: “Programa de capacitación”	74
Figura 23. Diagrama del proceso: “Aplicación de herramientas, mecanismos y normas de Seguridad Industrial y ocupacional”.....	75
Figura 24. Diagrama del proceso: “Control de operatividad de la Estación”.....	76
Figura 25. Diagrama del proceso: “Registro contable de compras y ventas”	77
Figura 26. Diagrama de proceso: “Administración de caja”.....	78

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas que quieren desarrollarse comercialmente deben estar atentas a los cambios, tanto en el entorno inmediato como en su estructura interna. Es por eso que a empresas como la Estación de Servicio El Jardín se le propone un plan de acción, en relación a un diagnóstico detallado, generado gracias a una metodología de entrevista y a la narrativa de sus directivos, quienes aseguran tener ciertos vacíos en la parte organizacional.

El presente trabajo de investigación corresponde a dicho diagnóstico desde los análisis interno y externo, para determinar una DOFA desde donde pueden mostrarse y analizarse las respectivas debilidades y amenazas

Así mismo se plantea una propuesta sobre la base de las falencias encontradas en el área administrativa, que le permitirá a la Estación de Servicio, superar dificultades y crecer como es su objetivo.

Se espera entonces contribuir al fortalecimiento de esta empresa de servicios, para que sean generadores de empleo y potencialicen la ciudad como un foco comercial de alto impacto en la región cafetera.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema

La empresa ESTACIÓN DE SERVICIO “EL JARDÍN T.G.” tiene un número reducido de empleados en su área administrativa, lo que hace que las funciones no estén debidamente repartidas de acuerdo a la capacidad de gestión y de las labores propias de los cargos.

El modelo de negocio de la empresa no está correctamente estructurado, el ritmo de trabajo no es el adecuado ni es el que la empresa necesita, mucho menos el que demanda el mercado, pues la estructura del recurso humano es insuficiente para todas las actividades que es necesario llevar a cabo.

No sólo se necesita personal suficiente sino cualificada mano de obra, ya que existe una excesiva acumulación de funciones en una sola persona, y la saturación de funciones genera mala prestación de los servicios que puede ser aprovechado por la competencia dentro del mercado local, ya que se evidencia poca agilidad en los procesos internos que en general causan un atraso a todo el desarrollo de la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el plan de mejoramiento del Área Administrativa de la Estación de Servicio “EL JARDÍN T.G.”?

2. JUSTIFICACIÓN

Es necesario establecer un diagnóstico preciso de las dificultades de la organización para saber qué plan de acción es el más conveniente a los intereses empresariales. Se espera que con el diagnóstico y el plan de mejora se contribuya área administrativa estableciendo objetivos de beneficio y crecimiento, teniendo unas metas fijas y determinando controles en cada uno de los procesos de la empresa.

Con el plan de mejoramiento se espera alcanzar las expectativas de crecimiento, desarrollo y producción, mejorando la administración actual, siempre que se tenga seguridad en la toma de decisiones.

Con esta investigación y su consecuente plan de acción se ofrece alternativas para el mejoramiento del área administrativa, y como consecuencia se contribuye al fortalecimiento de todas las áreas, resultando de ello un mejoramiento de procesos y el crecimiento empresarial para ser competitivos en el mercado, aumentando de esta manera su eficiencia.

Con este plan de acción en el área administrativa se minimizan los inconvenientes y se alcanza una visión estratégica fortalecida desde las diferentes teorías administrativas, el bienestar social y la optimización de recursos, como solución a las problemáticas actuales de la empresa.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Definir un Plan de Mejoramiento del Área Administrativa de la Estación de Servicio “EL JARDÍN T.G.”

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del Área Administrativa de la empresa.
- Identificar las debilidades del Área Administrativa de la empresa mediante el análisis interno y externo.
- Establecer un plan de acción para el Área Administrativa.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco de antecedentes

4.1.1 Antecedentes Locales

El “Plan de mejoramiento administrativo y direccionamiento estratégico para la empresa CT INGENIERÍA S.A.S” (Ceron, 2016), presentado como tesis de grado para la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, hace un diagnóstico sobre el descuido de los lineamientos administrativos de la empresa y propone un plan de mejoramiento administrativo para comenzar a corregir errores. Se analizan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para con esto elaborar estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales y a partir de todo esto se propone un diseño de la estructura organizacional de la empresa.

El trabajo presentado en la Especialización de Alta Gerencia de la Universidad Libre Seccional Pereira denominado “Plan de mejoramiento del área administrativa de la empresa UPS Soluciones Integrales S.A.S” (Sanchez, Pérez, & Rico, 2015), muestra debilidades organizaciones, fruto de un diagnóstico definido y claro donde se identifican las debilidades administrativas. Se propuso un plan de mejoramiento para la EMPRESA UPS SOLUCIONES INTEGRALES S.A.S, año 2014. Desarrollo un método descriptivo causal, con método de análisis, utilizando una encuesta para el diseño matriz DOFA.

La tesis de grado denominada “análisis, diseño y valuación de puestos para talleres Mejía” **Fuente especificada no válida.**, muestra que la manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una empresa son responsables del éxito y la supervivencia de la organización. El análisis se realizó sobre el manual de funciones de la empresa Talleres Mejía

4.1.2. Antecedentes Nacionales

El trabajo investigativo denominado “Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa BUZCA S.A., en la ciudad de Cartagena” (De la Rosa & Arregoces, 2015) empleó la evaluación de los procesos de planeación, organización, dirección y control, para proponer acciones correctivas, convirtiéndose en una herramienta de mejoramiento empresarial.

El trabajo de práctica empresarial para la Universidad Cooperativa de Colombia sede Cali, denominado “Plan de mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de la empresa MAVELEC S.A.S” (Gómez, 2015). Esta empresa se dedica a asesorar, fabricar, comercializar, hacer montajes y mantenimientos eléctricos, mecánicos y a gas a diferentes usuarios en todo el territorio colombiano, en esta organización se lleva a cabo un análisis y plan de mejoramiento de su estructura administrativa buscando mejorar los procesos, con lo cual se espera ventajas competitivas, optimización de recursos y éxito en el mercado. Para ello se identificó la estructura administrativa y organizacional de la empresa, mediante un estudio de sus procesos administrativos, infraestructura y recurso humano, identificando las organizacionales áreas con oportunidades de mejora para el cumplimiento las metas y las inversiones necesarias

4.2. Marco Conceptual

ADMINISTRACIÓN: “proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados” (Koontz & Weihrich, 1994, pág. 104)

ANÁLISIS DOFA: 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. (Serna, 2008, pág. 22)

COMPETENCIA: Término empleado para indicar rivalidad entre un agente económico (productor, comerciante o comprador) contra los demás, donde cada uno busca asegurar las condiciones más ventajosas para sí. Es el ejercicio de las libertades económicas. Facultad atribuida a un órgano para conocer determinados asuntos específicamente. (Koontz & Weihrich, 1994, pág. 108)

COMPETITIVIDAD: Capacidad de producir o servir con la calidad o excelencia necesarios para estar a la altura de lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores que influyen en ganarse a los clientes. (Koontz & Weihrich, 1994, pág. 108)

DIRECCIÓN: En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación (Valda, 2013)

EFICACIA: Consecución de objetivos, logro de los efectos deseados (Drucker, 2007, pág. 52)

EFICIENCIA: logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas. (Drucker, 2007, pág. 52)

ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO. Descripción del grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas (Serna, 2008, pág. 28)

ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE (EDS): Son establecimientos en los cuales se almacenan y distribuyen al consumidor final los combustibles líquidos derivados del petróleo. Esta actividad se encuentra dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU con el número 5051 “Comercio al por menor de combustible para automotores”. Las EDS automotrices también pueden prestar servicios de lubricación, lavado general y/o de motor, cambio y reparación de llantas, alineación

y balanceo, cambio de aceite, servicio de diagnóstico, trabajos menores de mantenimiento automotor, venta de llantas, neumáticos, lubricantes, baterías y accesorios y demás servicios afines. Las EDS también pueden disponer de instalaciones y equipos para la distribución de gas natural comprimido (GNC) para vehículos automotores cumpliendo con la reglamentación expedida por el Ministerio de Minas y Energía (Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, 2009).

ESTRATEGIAS: el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno (Drucker, 2007, pág. 52).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. Diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Es la distribución formal de los empleos dentro de una empresa (Davila, 2001, pág. 115)

ORGANIZACIÓN: Conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa; La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros (Valda, 2013)

PLANEACIÓN: la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura (Chiavenato, 1986)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es el proceso mediante el cual los miembros de una organización, con base en la experiencia y conocimiento de la empresa y su entorno, formulan el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008, pág. 31)

4.3 Marco Teórico

4.3.1. Diagnóstico empresarial.

La palabra diagnóstico se refiere específicamente al conocimiento previo que debe hacerse de un proceso o fenómeno. Cuando se aborda desde el ámbito empresarial, este término hace referencia a las actividades preliminares que son necesario desarrollar para conocer la situación de la empresa en cada uno de sus componentes o procesos y saber de ésta manera cuáles son sus amenazas o inconvenientes para alcanzar sus objetivos.

Son muchos los tipos de diagnósticos empresariales, pues dependen de lo que se quiera analizar: procesos, consumidores, proveedores, estructura interna, entre otros. De la misma manera los diagnósticos se realizan utilizando metodologías específicas para describir y estudiar a profundidad todos los detalles que se precisen.

Según Díaz (2013), las siguientes son las grandes tipologías de diagnóstico empresarial:

- **Diagnósticos integrales:** Son diagnósticos que parten de una cantidad considerable de variables que permiten mostrar aspectos positivos o fortalezas, y negativos o debilidades.

- **Diagnósticos específicos:** Cuando se busca estudiar un aspecto en particular, para analizar de él todos los aspectos y mejorar aquellos que lo requieran.

Para lograr un buen diagnóstico empresarial se necesita llevar a cabo los siguientes 4 procesos:

- **Evaluación.** Es necesario tener claro los parámetros desde los cuales se puede valorar las situaciones de la empresa, haciendo mayor énfasis en aquellos que requieren de la atención inmediata.

- **Visión detallada.** Este punto se trata de recoger la mayor cantidad posible de información concreta sobre la empresa o el área que se quiera estudiar. Para ello se puede tomar fotografías, levantar datos, gráficos, tablas, entrevistas, y toda

clase de instrumentos que le permitan conocer puntualmente todos los aspectos que se requieran.

- **Cálculos.** Es necesario dimensionar las problemáticas desde los instrumentos analizados, para saber qué tan objetivo puede ser el análisis y qué tanto más hay que indagar.

- **Conclusiones.** Una vez analizada la información recogida, se puede concluir qué aspectos pueden mejorarse y cuales requieren de una estrategia mucho más compleja en la búsqueda de soluciones.

4.3.2. El análisis de puestos como una necesidad

Sabiendo que las organizaciones buscan constantemente desarrollarse y evolucionar, los altos directivos deben asegurarse de tener un equipo de trabajo responsable y comprometido, como elemento esencial de la productividad. Para ello se hace indispensable proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas que van ingresando a la empresa y una capacitación constante a todos los miembros de la empresa para que puedan hacer con mayor eficiencia sus labores.

Cuando se quiere definir lo que significa el análisis y descripción de los puestos de trabajo se está hablando de “una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa” (José, 2009, pág. 4).

Cuando una empresa decide realizar un análisis y descripción de sus diferentes puestos de trabajo, es porque no se cuenta con suficiente información acerca de las responsabilidades, tareas, competencias y procesos que les sean útiles a los empleados para lograr un óptimo desempeño de sus funciones. La utilidad de éste análisis está en entender desde la dirección cual es el proceso de cada tarea, los tiempos que tarda cada uno, las características de cada actividad y con ello comprender los posibles fallos, hallando las pertinentes soluciones.

Es útil entonces decir que de la descripción del puesto de trabajo y sus respectivas tareas se derivan las características del personal a emplearse, las condiciones de dicho personal y las habilidades o capacidades que se requiere para que se desarrollen con eficiencia cada una de las tareas que integran el puesto de trabajo.

Cabe destacar que el reclutamiento de personal, la estructura organizacional, los elementos de la evaluación de desempeño que cada persona que hace parte de la empresa, las capacitaciones que a lo largo del tiempo se requieren, son consecuencia del respectivo análisis de los puestos de trabajo.

Así puede decirse que existen muchos métodos para realizar dicho análisis, como los siguientes:

- Método de Observación Directa: Uno método muy utilizado por su eficiencia. Considera el estudio de tiempos y métodos. El análisis del cargo, se realiza con la observación directa y dinámica del empleado en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos claves de su observación en la hoja del análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos de operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.
- Método de Cuestionario: Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.
- Método de la Entrevista: Es un enfoque flexible y productivo. Una entrevista bien estructurada proporciona información acerca de todos los aspectos del cargo y las diversas tareas que comprende, los porqués y los cuándo.
- Método Mixto: Son combinaciones de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados mezclan el cuestionario con la entrevista, o cambian los personajes por ejemplo un cuestionario para el empleado y una entrevista a un supervisor, etc. (Hernandez & Lezama, 2008)

Si son o no eficaces estos métodos depende del tipo de empresa y situación que se pretenda estudiar; teniendo en cuenta que cada método tiene sus ventajas y desventajas, por lo que se aconseja tener varios métodos, para obtener varios puntos de vista y de esta manera una información objetiva y precisa; por ello la combinación de los métodos es lo más adecuado para verificar los estudios realizados, puesto que con eso se aprovechan las ventajas de cada uno de los mismos.

4.3.3. Plan de Mejora

Todas las empresas deben responder a las necesidades identificadas por sus diagnósticos y elaborar un plan de mejoramiento que se conceptualiza como “un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa y el estar conscientes de ello trabajar en soluciones que generen resultados” (Fernandez, 2014). Un plan de mejora permite establecer procesos competitivos y eficaces, hacer seguimiento de los procesos para tener un control efectivo sobre los mismos, conocer las causas de los problemas y estar enfocado en conseguir las soluciones más oportunas, decidir sobre las estrategias más convenientes a la organización, con el fin de aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa. La siguiente imagen refleja los pasos a seguir para establecer el plan de mejora

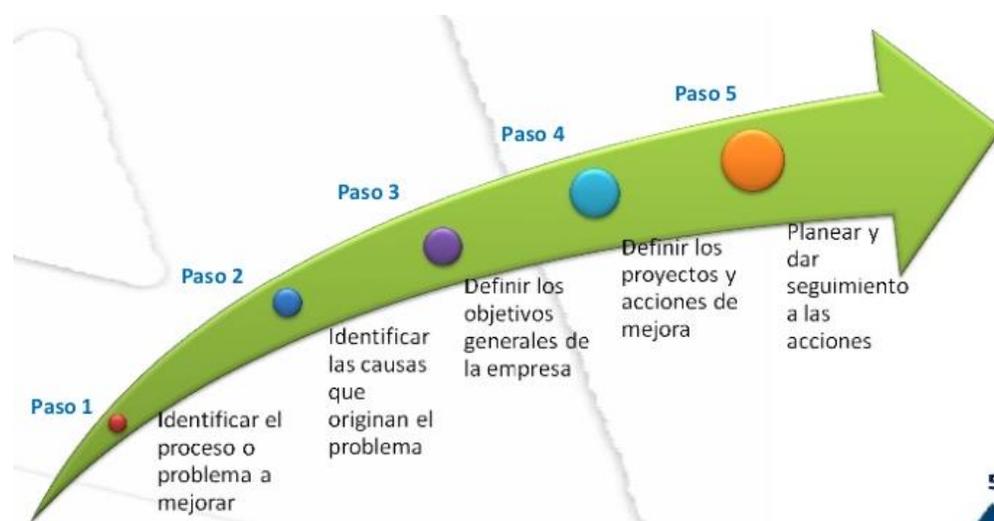


Figura 1. Pasos en el plan de mejora

Fuente: (Fernandez, 2014)

4.4 Marco Legal

4.4.1 Legislación del tipo de empresa

La ley o reglamentación por la que se rige la empresa corresponden a la ley 590 del 2000 que es la ley que clasifica a las empresas en micro, pequeñas y grandes empresas como se muestra a continuación.

Tabla 1. Clasificación de las empresas por su tamaño

TAMAÑO	ACTIVOS TOTALES SMMLV	PLANTA DE PERSONAL
MICROEMPRESA	Hasta 500	Hasta 10 trabajadores
PEQUEÑA	De 500 hasta 5.000	Entre 11 y 50
MEDIANA	De 5.000 a 30.000	Entre 51 y 200
GRANDE	Superior a 30.000	Más de 200 trabajadores

Fuente: Elaboración propia desde la ley 590 de 2000

De acuerdo a lo anterior se evidencia que esta es una microempresa por lo que cuenta con pocos trabajadores y su capacidad de producción no es muy alta.

4.4.2 Legislación del objeto comercial

El Decreto 1521 de 1.998, modificado parcialmente por el Decreto 4299 de 2005, que a su vez fue modificado parcialmente por el Decreto 1333 de 2007 se encarga de establecer los requisitos, obligaciones, régimen sancionatorio, para la refinación, almacenamiento, manejo, transporte, distribución, campo de aplicación y las autoridades de regulación, control y vigilancia de los combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP.

El Decreto 4299 de 2005 define estación de servicio como: Establecimiento en el cual se almacenan y distribuyen al consumidor final los combustibles líquidos derivados del petróleo

Además se muestran las siguientes normas frente al manejo de la estaciones de servicio:

Tabla 2.Legislación vigente para estaciones de servicio

LEGISLACIÓN	DESCRIPCIÓN
Decreto 4741 de 2005	Por la cual se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.
Resolución 1362 de 2007	Por la cual se establece los requisitos y el procedimiento para el Registro de Generadores de Residuos o Desechos Peligrosos, a que hacen referencia los artículos 27º y 28º del Decreto 4741 del 30 de diciembre de 2005.
Resolución 1023 de 2005	Por la cual se adopta las guías ambientales sectoriales para el sector hidrocarburo.
Decreto 1521/98 Min Minas Decreto 4299/05 Min Minas (Deroga Art 42 Decr 1521/98)	Almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para EDS
Decreto 321/99 Min Interior.	Por la cual se adopta el plan nacional de contingencia contra derrames de hidrocarburos, derivados y sustancias nocivas
Decreto 2190/95 Min Interior	Por el cual se ordena la elaboración y desarrollo del plan nacional de contingencia contra derrames de hidrocarburos, derivados y sustancia nocivas en aguas marinas, fluviales y lacustres
Resol 1170/97 DAMA	Por la cual se dictan normas sobre EDS e instalaciones a fines.
Guía de Manejo Ambiental para EDS /1999 Min Ambiente	Guía ambiental orientada a regular las etapas de planeación, construcción, operación, desmantelamiento del proyecto.

Fuente: (Lenis & Montes, 2010, pág. 21)

5. METODOLOGÍA

5.1. Tipo de estudio

Descriptivo ya que delimita las características del problema desde un diagnóstico preciso de la situación empresarial, mostrando los hechos administrativos que son objeto de análisis y desde donde se proponen modelos, productos o planes que permiten solucionar las deficiencias organizaciones de la Estación de Servicio El Jardín.

5.2. Método de estudio

Para la presente investigación se utiliza el método deductivo teniendo en cuenta que dicho método funciona “trabajando desde lo más general hacia lo más específico. Se puede comenzar pensando en una teoría sobre algún tema de interés. Luego se reduce a alguna hipótesis específica que se quiera probar” (Robles, s.f.), en este caso lo general es el manejo administrativo y desde su diagnóstico se derivan elementos que son punto de partida para la propuesta final.

5.3. Fuentes y técnicas de recolección de información

5.3.1. Fuentes primarias

Corresponde a las 2 personas que hacen parte del equipo administrativo de la Estación de Servicio El Jardín, en la ciudad de Pereira.

5.3.2. Fuentes secundarias

La investigación ha pasado por un estudio bibliográfico de textos orientados a la administración de empresas y enfocada principalmente al tema organizacional, entendiéndolo desde sus elementos: planeación, dirección, control, métodos, técnicas y resultados.

5.3.3. Técnicas de recolección de información

Para la presente investigación se diseñaron preguntas que permitieran el diagnóstico empresarial frente a la estructura organizacional y a los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

El tipo de entrevista obedece al tipo estructurada ya que en ella “se decide de antemano que tipo de información se quiere y en base a ello se establece un guion de entrevista fijo y secuencial” (Folgueiras, s.f., pág. 3), buscando siempre dirigirla al diagnóstico para conocer las necesidades organizacionales.

Se aplicaron tanto a la administradora como al gerente financiero, dado que son las personas que llevan a cabo el proceso administrativo en la Estación de Servicio el Jardín.

5.4. Población y muestra

La población para el presente proyecto de grado estará constituido por el personal que labora en la estación de servicio. La muestra: 2 personas que conforman el área administrativa y son así mismo la unidad de análisis y de observación

6. ANALISIS

6.1. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Cualquier tipo de empresa tiene de forma permanente cierta interacción con su entorno, dado que se está frente a un sistema abierto. La relación establecida entre dicho entorno y la empresa afecta positiva o negativamente aspectos como el crecimiento y la permanencia dentro del mercado. Si se entiende por entorno “un conjunto de elementos independientes a la organización que son de importancia para su modificación” (Muñoz, 2014), puede entonces interpretarse que el análisis que se haga de la relación entre la empresa y el ambiente que la rodea serán definitivos para conocer otros aspectos relacionados con la competitividad y las proyecciones futuras de la organización.

En este sentido se parte de referir la ficha comercial de la Estación de Servicio el Jardín

Tabla 3. Datos comerciales de la Estación de Servicio El Jardín

ESTABLECIMIENTO	ESTACION DE SERVICIO EL JARDIN TG
RAZON SOCIAL	LOAIZA ACEVEDO HERNAN DE JESUS
PROPIETARIO	LOAIZA ACEVEDO HERNAN DE JESUS
NIT	716332121
DIRECCION	AVENIDA LAS AMERICAS No. 30-26
CIUDAD	PEREIRA
DEPARTAMENTO	RISARALDA
MAYORISTA QUE LE ABASTECE	ORGANIZACIÓN TERPEL S.A.

Fuente: Elaboración propia desde datos proporcionados por los administradores de la empresa.

6.1.1. El Entorno

El establecimiento comercial “Estación de Servicio El Jardín” está ubicado en la Comuna El Jardín, que surge en el año 1973 “con la construcción de 102 viviendas unifamiliares por parte del Instituto de Crédito Territorial, este proyecto concluyó en 1974 con 430 unidades adicionales” (Alcaldía de Pereira, 2015, pág. 11), predio que correspondía a la finca de la señora Pobreza Vélez. El sector fue creciendo, dotándose de servicios e infraestructura comunitaria hasta que hoy la comuna está conformada por los siguientes barrios

Brasilia	Los cedros	Sector 20 de Agosto
Maraya	Caminos de Maraya	Alcázares de Maraya
Jardín I	Jardín II	Jardín III
Villas del Jardín I	Villas del Jardín II	Bosques de Santa Elena I
Los Arrayanes	Portal de los Cedros	Cedritos
Altos de Tanambi	Mayorca	Jardín de Vélez y Vélez
Rincón de las quintas	Los Quimbaya	Las Mangas
Niza I	Niza II	La Elvira
Los Andes		

Según la Secretaria de Planeación Municipal, la comuna cuenta con un promedio aproximado de 11.554 habitantes, de acuerdo con las cifras de proyecciones del DANE (Alcaldía de Pereira, 2015) la distribución de la población indígena y afrocolombiana de la Comuna El Jardín muestra un 0,5% de la población indígena, esto frente al 4,2% de la población afrodescendiente.

La estructura de la comuna es la siguiente:



Figura 3. Jerarquía vial del suelo urbano

Fuente (Alcaldía de Pereira, 2015, pág. 27)

Por su parte, la red de servicios públicos tiene gran cobertura en la comuna, como se muestra a continuación

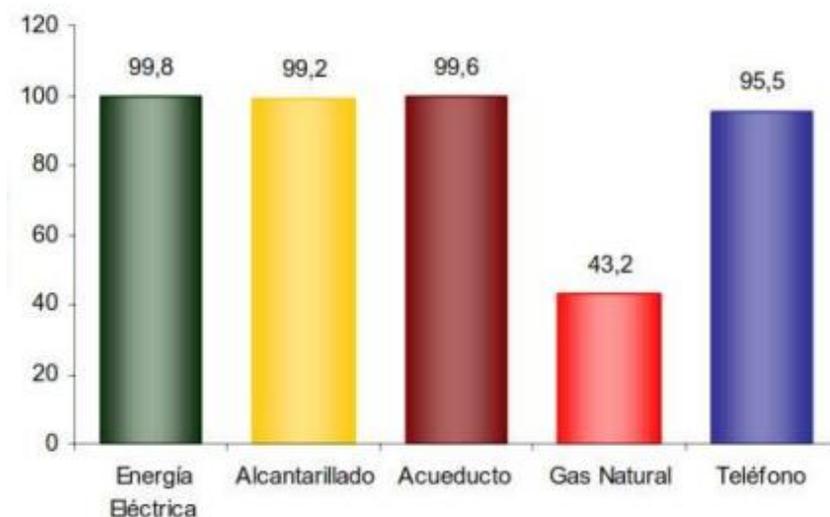


Figura 4. Cobertura de servicios públicos en la comuna

Fuente: (Alcaldía de Pereira, 2015, pág. 29)

Según el Plan de Ordenamiento Territorial de Pereira del año 2015, (Alcaldía de Pereira, 2015) la comuna no cuenta con buen equipamiento comunitario pues o cuenta con inspecciones de policía, centros culturales, centros de salud. Sin embargo, cuenta con 4 instituciones educativas y 9 escenarios deportivos.

En relación al transporte público, se cuenta con dos rutas de transporte público que entran para hacer sus recorridos por la Comuna, y 10 rutas por inmediaciones de la misma.

En cuanto a los habitantes de la comuna, más precisamente el número de personas que viven en los hogares de la Comuna El Jardín, se encuentra que el 93,4% de dichos hogares cuentan con cinco o menos personas discriminadas de la siguiente forma: Hogares con 1 persona 12,7%, hogares con 2 personas 22,2%, hogares con 3 personas 24,7%, hogares con 4 personas 23,2%, hogares con 5 personas 10,6%. Ubicadas en manzanas, por estrato de la siguiente manera. (Alcaldía de Pereira, 2015)

Tabla 4 . Número de manzanas según estrato, Comuna El Jardín

Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Sin Estrato	Total
8	7	3	119	167	92	3	399

Fuente: (Alcaldía de Pereira, 2015, pág. 58)

Así mismo el número de viviendas por estrato se discriminan así

Tabla 5. Número de viviendas según estrato, Comuna El Jardín

Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3	Estrato 4	Estrato 5	Estrato 6	Sin Estrato	Total
154	134	58	2285	3207	1767	58	7663

Fuente: (Alcaldía de Pereira, 2015, pág. 58)

En relación con la economía, hay que decir que el último censo empresarial en Pereira se llevó a cabo en el 2013, donde la comuna arrojó los siguientes resultados, que representan el 1,22% de la actividad económica de Pereira:

Tabla 6. Actividades económicas de la Comuna el Jardín

ESTABLECIMIENTO	CANTIDAD
Actividades inmobiliarias	8
Comercio	83
Construcción	2
Educación	6
Hoteles y restaurantes	33
Industria	9
Intermediación financiera	4
Minería	1
Otras actividades de servicio	23
Seguridad social	5
Servicios sociales	10
Transporte y telecomunicaciones	12
TOTAL	196

Fuente: (Alcaldía de Pereira, 2015, pág. 68)

Según el informe de la Alcaldía (2015), los habitantes de la Comuna tienen una buena percepción de sus organizaciones comunitarias, aunque es necesario fortalecer las actividades mancomunadas para mejorar el bienestar y la calidad de vida de la comunidad en general.

La Comuna El Jardín ha sido caracterizada por un uso del suelo donde predomina lo residencial, por lo que interesa el fortalecimiento de los frentes de seguridad y el aumento de pie de fuerza de la policía. El cual fue terminado y se encuentra en funcionamiento, pero en entrevista con los líderes de la comunidad se manifiesta un interés por el aumento del pie de fuerza en esta comuna considerando que esta se encuentra en proceso de invasión de tráfico y consumo de estupefacientes.

Es prioritario mejorar la infraestructura de la comuna, ya que de esta manera se incrementa el adecuado uso de los servicios públicos, la movilidad, la utilización de escenarios para el sano esparcimiento, la convivencia pacífica y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

6.1.2. El mercado de la Estación de Servicio El Jardín

Los clientes que tiene la estación de servicio, e incluso el mercado potencial, está constituido por personas que poseen vehículos, tanto particulares como de servicio público, así como motocicletas, con las siguientes características:

Personas mayores de edad

Personas de todos los estratos socioeconómicos

Personas provenientes de la zona urbana y rural

Tanto habitantes del sector como de otros sectores de la ciudad que circulan vehicularmente por la Avenida Sur

Turistas o personas de paso que transitan vehicularmente por la Avenida sur

6.1.3. El factor macroeconómico

Corresponde al “conjunto de elementos externos que están en constante interacción con las empresas e influyen en el devenir de las mismas” (Navas & Guerras, 2007, pág. 24), se cuenta con los indicadores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales que pueden afectar a las empresas distribuidoras de Combustible. Se intenta observar aquellos fenómenos que en Colombia pueden afectar, de manera positiva o negativa, el desarrollo de este mercado.

- Indicadores políticos y legales

Políticas Ambientales: Algunas normativas como:

- la Resolución No. 18 1761 de 2005 en la cual se establece el programa de oxigenación de combustibles.
- Decreto 1521 de 1998, en la que se reglamenta el manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo para estaciones de servicio.
- Resolución No. 00 4101 De 2006 que establece el procedimiento de autorización para la ubicación de estaciones de servicio automotriz en carreteras de la Nación.
- Decreto No. 550 de Febrero de 2007 Por el cual se establece una disposición en materia de combustibles y demás reglamentaciones sobre grandes consumidores individuales no intermediarios de ACPM.
- Resolución No. 18 1234 de 2008 Por la cual se establece la estructura de precios del ACPM y su mezcla con el biocombustible para uso en motores diésel.
- Resolución No. 18 1518 de 2009, que reglamente las obligaciones al distribuidor minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo a través de estación de servicio automotriz y fluvial a quienes se les obliga exhibir la marca comercial del distribuidor mayorista del que se abastecen e indicar al público el precio en pesos por galón (\$/Gal) de los combustibles que distribuyan.
- Decreto No. 4299 de 2005 y 1333 de 2007 que establece los requisitos, obligaciones y sanciones aplicables a los distribuidores minoristas a través de estaciones de servicio automotriz.

Políticas nacionales de competitividad

Los pilares estratégicos identificados de las políticas de competitividad son:

- Mantener el abastecimiento energético a precios eficientes consolidando el sector como foco de inversión nacional y extranjera.
- Aumentar la cobertura de los servicios de energía eléctrica y gas combustible a precios eficientes y con operaciones ambientalmente sostenibles.
- Ubicar en los mercados internacionales mayores cantidades de minerales y productos con valor agregado provenientes de la actividad minera colombiana. (Vasquez, Castañeda, & Triana, 2015, pág. 16)

Indicadores económicos

Índice de precios de los Combustibles: Es necesario hacer claridad que “la política de precios de los combustibles de los últimos años son la disminución de los costos fiscales y la eliminación de las ineficiencias económicas en el mercado de los combustibles, generados por la existencia de precios regulados por debajo del costo de oportunidad en la venta de dichos bienes” (Vasquez, Castañeda, & Triana, 2015, pág. 16).

Así mismo según el Dane y su indicador, “los combustibles participan directamente tan sólo en un 1.08% del total del índice. Indirectamente, lo hacen a través de los subsectores de Transporte de Personal y Transporte Público, los cuáles pesan respectivamente 6.62% y 5.34% del total del índice” (Vasquez, Castañeda, & Triana, 2015, pág. 16).

Cantidades de Oferta y Demanda: Lo que se dice en los medios escritos y noticiosos es que poco a poco se ha dado una reducción de consumo mensual de gasolina en el país, en parte por la caída del PIB, el aumento del contrabando, el hurto, el pico y placa, entre otros aspectos. Al respecto se asegura que:

Aunque Colombia es el segundo país de la región con el galón de gasolina más barato (US\$3,16), después de Venezuela (US\$0,01), los conductores deben gastar 16,19% de su salario diario promedio para comprar la unidad del combustible. Esto lo ubica como el segundo país de la región con la peor asequibilidad (Venegas, 2018)

La siguiente imagen de la misma fuente muestra el comparativo de precios



Figura 5. Comparativo costos de la gasolina en distintos países

Fuente: (Venegas, 2018)

Subsidio a la Gasolina: Este se describe como “la diferencia entre el costo total y el monto pagado” (Vasquez, Castañeda, & Triana, 2015, pág. 17). En Colombia se sabe que es la política pública la que fija los precios del combustible y que casi siempre está por debajo del precio del mercado internacional.

Dicha política de Estado comenzó a desarrollarse desde 2007 con la creación del Fondo de Estabilización de los Precios de los Combustibles (FEPC), organismo que establece el precio de la gasolina, teniendo en cuenta el comportamiento de la tasa de cambio, el precio del crudo y los referentes internacionales de gasolina y ACPM lo que hace difícil determinar su precio para el largo plazo. Además, hay otro elemento a considerar y es que cuando sube la gasolina y el resto de combustibles como el diésel, este incremento necesariamente se le traslada al costo de vida.

Impuesto Sobretasa a la Gasolina: Está constituido por el consumo de gasolina motor extra o corriente nacional o importada, un impuesto para la gasolina que tiene una tarifa del 25% sobre el precio bruto del galón. (Caracol.com, 2018). Dicho impuesto fue autorizado a los municipios, distritos y departamentos en 1988

La sobretasa a la gasolina produce un recaudo anual del orden de los 432.000 millones de pesos. En el caso del ACPM el monto por cada galón es de 6%, que representa unos ingresos de \$12.960 millones. Los recursos se distribuyen, en el caso de la gasolina, en un 70% para los municipios y un 30% para los departamentos reciben. (Caracol.com, 2018)

Aunque la sobretasa es un impuesto de libre destinación, que en la mayoría de los municipios se usan para la financiación de proyectos de transporte o de reparación de la malla vial, se sabe que en los medianos y pequeños municipios, estos recursos se usan en gastos diarios de las administraciones locales.

Precio y consumo Mientras en enero de 2018 el precio estipulado por el Ministerio de Minas y Energía fue de \$8.494, la última alza de ese año (del 10 de noviembre de 2018) dejó al combustible en \$9.133. Si se tiene en cuenta el Acpm, el valor pasó de \$7.863 a \$8.530 entre enero y noviembre (La Republica , 2018). La siguiente ilustración da cuenta de los movimientos en precios del año 2018 por ciudades tanto de la gasolina como del ACPM.



Figura 6. Alza de los combustibles en el 2018 por ciudades

Fuente: (La Republica , 2018)

Para enero de 2019 los precios empezaron a hacerse diferentes, como lo muestra la siguiente ilustración

Enero*

Precios de referencia por ciudades	Vigencia 01 de enero de 2019	
	Gasolina MC (\$/gal)	ACPM (\$/gal)
Bogotá	9.499	8.865
Medellín	9.438	8.873
Cali	9.514	9.971
Barranquilla	9.209	8.599
Cartagena	9.174	8.570
Montería	9.424	8.820
Bucaramanga	9.297	8.658
Villavicencio	9.599	9.965
Pereira	9.464	8.923
Manizales	9.482	8.913
Ibagué	9.440	8.840
Pasto	7.164	6.919
Cúcuta	7.184	6.333
*Promedio Precio - 13 Ciudades Principales	9.068	8.481

Figura 7. Precios de Gasolina y ACPM por ciudades a enero de 2019

Fuente: (El Tiempo.com, 2019)

Para realizar el comparativo entre 2018 y 2019 en relación al precio de la gasolina, se sabe que “de marzo de 2018 (\$6.763) con el de 2019 (\$7.257), hubo un aumento de 494 pesos... Por otra parte, el ACPM ha tenido un mayor incremento, pasando de \$5.891 en 2018 a \$6.435 en 2019, 544 pesos más” (La Opinión, 2019).

La siguiente ilustración resume el costo del combustible desde marzo de 2019 en las principales ciudades del país

Precios de referencia por ciudades	Vigencia 9 de marzo de 2019	
	Gasolina MC (\$/gal)	ACPM (\$/gal)
Bogotá	9.586	9.068
Medellín	9.525	9.075
Cali	9.600	9.173
Barranquilla	9.296	8.802
Cartagena	9.261	8.773
Montería	9.511	9.023
Bucaramanga	9.385	8.860
Villavicencio	9.686	9.168
Pereira	9.550	9.125
Manizales	9.569	9.115
Ibagué	9.526	9.050
Pasto	7.229	7.091
Cúcuta	7.257	6.435
*Promedio Precio - 13 Ciudades Principales	9.152	8.674

Figura 8. Precio de gasolina y ACPM desde marzo de 2019 en las principales ciudades de Colombia

Fuente: (Dinero, 2019)

Con respecto a la problemática del precio de los combustibles, frente al fenómeno del contrabando, el Ministerio de Minas y Energía, realizó un análisis del municipio de Cúcuta donde ha existido siempre el problema del contrabando de la gasolina y ha expresado que

Las estaciones de servicio tienen un mejor desempeño en el inicio de 2019 que en 2018, ya que en febrero de 2018, se consumieron 6,5 millones de galones en el departamento, de los cuales 4,9 millones fueron de ACPM y 1,5 millones de gasolina. Este año, en el mismo mes, se consumieron 8,2 millones de galones, 5,4 millones de ACPM y 2,7 millones de gasolina, un crecimiento de 26 % (La Opinión, 2019).

En el caso de Pereira como puede verse en las ilustraciones anteriores, presenta las alzas promedio acordes a lo estipulado por el gobierno nacional.

- Indicadores tecnológicos

Sistematización de las estaciones de Servicio: La mayoría de las estaciones de servicio que comercializan gas vehicular están sistematizadas integrando todas sus operaciones buscando con ello efectividad y mejor servicio.

Tecnologías de recuperación de vapor. Las estaciones de servicio deben contar con sistemas de recuperación de vapor, por las siguientes razones:

- El vapor / gasolina contiene compuestos orgánicos volátiles (VOC) que se evaporan dentro del tanque de combustible de un vehículo y del tanque de almacenamiento subterráneo a medida que el tanque se vacía y el aire entra.

- En días de Sol, en presencia de óxidos de nitrógeno, las emisiones de COV reaccionan para formar el ozono a nivel del suelo.

- Los aumentos en los niveles de ozono se han asociado al aumento de las tasas de mortalidad general y de las internaciones asociadas a las enfermedades respiratorias.

- Además de sus efectos sobre la salud humana, el ozono es conocido por sus efectos perjudiciales sobre las plantas y el rendimiento de la agricultura.

- La captura de las emisiones resulta en la disminución de los impactos de los hidrocarburos al medio ambiente y trae impactos positivos en la rentabilidad del negocio. (Trabuco, 2017, pág. 2)

Las emisiones de vapor se dan en la entrega de combustible cuando la gasolina es descargada del camión-cisterna, los vapores contenidos en el tanque de la estación de servicios son expulsados a la atmósfera a través de los venteos. Igualmente cuando se abastecen los vehículos, la gasolina entra en el tanque del vehículo del consumidor, el vapor del combustible que estaba contenido en el tanque es expulsado al medio ambiente al mismo tiempo que "aire limpio" es admitido a través de los venteos del tanque de la estación siendo entonces contaminado por los vapores.

El sistema de recuperación de vapores tiene varias fases que se muestran en la siguiente ilustración.

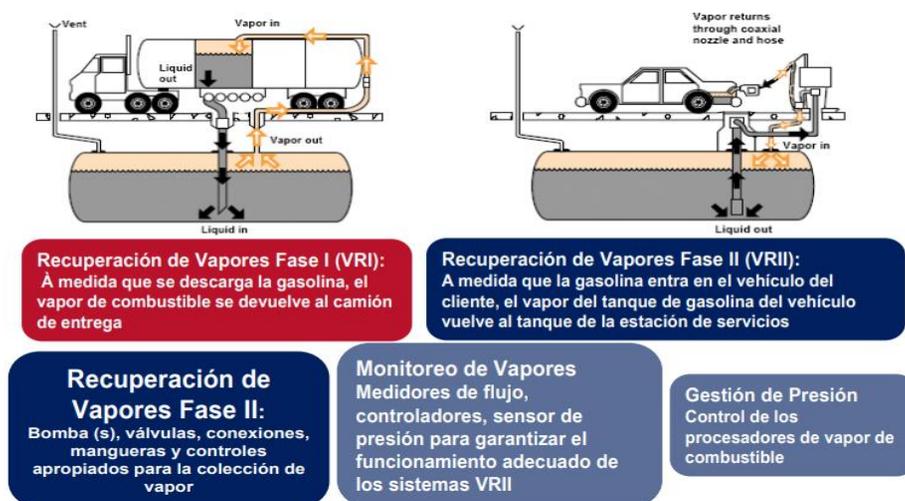


Figura 9. Fases de la recuperación de vapores

Fuente: (Trabuco, 2017, pág. 3)

- Indicadores ambientales

Combustibles más limpios: Las estaciones de servicio tienden a mejorar sus sistemas ofreciendo las alternativas más adecuadas, como el gas natural, por sus características de menor contaminación para el ambiente. A este respecto se dice que “los motores que trabajan con gas natural emiten menos dióxido de carbono que el diésel y la gasolina. De igual forma, no contiene azufre, tampoco partículas ni trazas de plomo, en comparación con otros combustibles” (Vasquez, Castañeda, & Triana, 2015, pág. 21).

Otra de las ventajas del gas natural vehicular es su mínima toxicidad, el escaso riesgo ambiental en caso de fuga y la reducción en la contaminación sonora, al asegurar marcha más suave y silenciosa que otros combustibles como diésel o la gasolina.

Aunque aún hay poco consumo de GNV, se espera que dicho consumo se incremente, algunas investigaciones proyectan que “el aumento de consumo de gas natural en el transporte urbano se cuadruplicará para el 2021, pasando de niveles cercanos a 500 millones de m³ en el 2015 hasta los 2.000 millones de m³ en el año 2021” (Portafolio, 2018).

Producción de biocombustibles: Se espera que para el 2020 se pueda producir biocombustibles a gran escala, para reducir su dependencia de los hidrocarburos y contribuir con el ambiente limpio, ya que “Si se comparan con gasolina, los biocombustibles emiten muchísimos menos gases de efecto invernadero. El etanol reduce esa emisión hasta en un 74% y el biodiesel de aceite de palma, hasta en un 83% frente al Acpm” (Fedecombustibles, 2019).

El consumo de biocombustibles es bajo, pues hoy se consume 10% de biodiesel de palma, excepto en Bogotá, donde el consumo es apenas del 8%, posiblemente por la costumbre en el uso sólo a la gasolina y al Acpm. (Fedecombustibles, 2019)

Cerca del 60% del Acpm que se consume en el país es comprado en el extranjero. Se espera que muy pronto el gobierno apruebe la mezcla de gasolina con etanol del 20%. Desde la industria azucarera también se está proyectando el uso del bagazo de caña como un insumo para producir energía.

6.1.5. Análisis de la competencia

Hay que anotar que las estaciones de servicio se abastecen de las cuatro grandes distribuidoras de combustible en el país: Terpel, Primax, Biomax y Chevron (Texaco), las cuales manejan el 90% del mercado de combustibles en Colombia (Portafolio, 2018), mientras que otras como Petromil, Shell, Automarket pueden tener una participación poco significativa (Vasquez, Castañeda, & Triana, 2015).

La competencia entre estaciones de servicio están dadas por el combustible que distribuyen y a su vez esto depende del crecimiento de las mencionadas empresas, líderes en el sector.

Así, Terpel tiene el 40% de participación en el mercado de distribución de combustibles con 2009 estaciones de servicio, de las cuales 1917 suministran combustibles líquidos. De estas, 236 son propias y las restantes corresponden a afiliados y como dato especial, la empresa en todas sus líneas de negocio (estaciones, aviación, industria, marinos) venden 5'501.122 galones diariamente (Portafolio, 2018)

Por su parte Primax, anterior Exxon Mobil, ha entrado a Colombia pisando fuerte, con 22% de participación del mercado nacional aunque aún no tiene estaciones en Pereira, solo en Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla. Así mismo. Uno Colombia, que compro las acciones de Biomax, posee poco más de 780 estaciones de servicio que representan cerca del 23% del mercado (Portafolio, 2018).

En Pereira hay poco más de 40 estaciones de servicio (Planeta Colombia, 2019).

Según la ubicación de la EDS El Jardín, las principales competidoras en su radio de ubicación se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 7. Estaciones de servicio cerca de la EDS El Jardín

NOMBRE	DIRECCION	EPRESA QUE ABASTECE
Estación de Servicio Avenida Del Sur	Av de las Américas con calle 78	Esso/Mobil
Estación de servicio Arrayanes	Av. Las Américas No. 25 - 95	Terpel
Estación de servicios de Pereira EDS Mobil	Av. 30 de Agosto #27-106	Mobil
Estación de servicio Parque Olaya	Cr14 21 A-13	Terpel
DISTRACOM Terminal	Cl. 17 No. 23 - 157 salida Armenia	EXXONMOBIL DE COLOMBIA SA
EDS TERPEL	Cra. 14 Bis #21-47	Terpel

Fuente: Elaboración propia

6.2. ANALISIS INTERNO

Es de vital importancia examinar lo que sucede al interior de la organización y con ello identificar sus recursos y sus capacidades, que pueden ser representadas en fortalezas y en debilidades. Cuando se determinan los puntos fuertes se tienen claros los aspectos en los que el negocio tiene una superioridad frente a sus competidores, mientras que los aspectos débiles dan cuenta de la vulnerabilidad de la empresa frente la competencia o las amenazas del entorno.

Para realizar el análisis interno se comenzó por la elaboración y realización de entrevistas con el fin de visualizar el horizonte institucional (visión, misión, organización) de la empresa y fortalecer la información sobre la estructura administrativa de la Estación de Servicio El Jardín. La entrevista estructurada se realizó dos empleados administrativos de la empresa: la Administradora de la estación de servicio Jardín por 11 años y el señor

Gerente Financiero, con 10 años en la empresa. Las preguntas estuvieron enfocadas en la organización administrativa de la empresa y el conocimiento de las actividades desarrolladas por ellos.

6.2.1. Sistematización de las encuestas

La siguiente tabla recoge la información de la entrevista realizada a la Administradora:

Tabla 8. Entrevista Administradora

CATEGORIA DE ANALISIS	PREGUNTA	RESPUESTA
PRODUCTOS Y SERVICIOS	¿Cuál es el objetivo comercial de la Estación De Servicio Jardín?	La Estación De Servicio Jardín, tiene 11 años aquí en Pereira, se dedica al comercio al por menor de combustibles, vendemos lubricantes, aditivos, vendemos también gas natural vehicular, tenemos mini mercado, en el mini mercado tenemos el servicio de Efecty, Baloto, vendemos SOAT, tenemos servicio de aspirada, tenemos aire, tenemos nitrógeno, básicamente esos son como los servicios que prestamos aquí dentro de la estación.
RECONOCIMIENTO DE LOS CARGOS, RESPONSABILIDADES Y DESEMPEÑOS	¿Quién es la persona encargada de delegar funciones y responsabilidades a los empleados de la empresa?	La verdad es que la estación es básicamente pequeña, en la oficina estamos 2 personas, que es el gerente financiero y estoy yo, entre él y yo somos los que hacemos prácticamente eso, escogemos el personal y delegamos las funciones.
	¿Cuáles son las funciones propias de su cargo?	Yo soy contadora. Entonces no solamente administro aquí la estación sino que también pues hago las veces pues de contadora, entonces, bueno lo inicial que se hace acá es revisar las liquidaciones de los empleados, que estén bien, se hacen los cuadros de caja, se digitan a la contabilidad, estoy pendiente del personal, de las afiliaciones, de las liquidaciones de contrato, estoy pendiente de la nómina, del pago de aportes, del pago de los impuestos, consignaciones bancarias, se presentan informes al área metropolitana de sobretasa, informes y bueno muchas cosas mas
	¿Cuáles son los procesos más significativos en su trabajo?	Pues es que todos, pienso yo, son significativos, la nómina es importante porque pues por ellos es que la empresa funciona, no, es como el primer punto pues básico del funcionamiento, la contabilidad es muy importante para los informes que se presentan y bueno, no, todo, porque si no presento los informes de sobretasa que hay que presentar entonces ahí mismo tenemos problemas, sino se pagan los impuestos pues también, no, yo pienso que todos son muy importantes
	Además de las funciones propias de su puesto de trabajo, ¿qué otras labores tiene o realiza?	Bueno, pues otras labores, registro, hago, vendo Soat, hago descargas de combustible, a veces archivo y bueno otras cositas así que de repente no me tocan diariamente pero pues que sino esta la persona encargada de esas funciones yo las hago sin ningún problema.

	El descargue del combustible, ¿lo hace porque no tienen jefe de patio o qué?	Sí, no tenemos jefe de patio, tenemos una persona que nos colabora, a ver, nos colabora con el personal, por decir y nos colabora con otras cositas, por ejemplo, ella hace los pedidos de los elementos de aseo, hace los pedidos de papelería, hace la lista de los uniformes de la dotación de todos los empleados, está pendiente del horario de ellos y pues demás cositas por ejemplo problemas que sucedan afuera como cambio de pistolas, como regueros, bueno cosas así exteriores pero no es jefe de patio porque ella no está constantemente con ellos allá en venta entonces si por alguna razón ella no se encuentra aquí en la estación y viene combustible, viene el carro tanque pues no tengo no tengo ningún problema en ir a hacer el descargue
	¿Cree que todos los procedimientos que se manejan en su hora de trabajo son necesarios?	Si claro son necesarios para tener un orden, para que nada falte, para que no tengamos problemas por ejemplo con DIAN en cuanto a pagos de impuestos, con los chicos en cuanto al pago de los aportes o por ejemplo cesantías que no se pasen las fechas, entonces todos los procedimientos son necesarios
	Las funciones extras a las de su puesto de trabajo, ¿han sido delegadas por alguien?	No, las hemos ido organizando aquí administrativamente y pues como sabemos el proceso y el procedimiento entonces pues lo realizamos en el momento que se tenga que hacer, pues lo hemos hecho nosotros.
PERSONAL	¿La empresa cuenta con el personal suficiente en su hora de trabajo?	Administrativamente necesitaríamos más personal, operativamente, a veces es necesario, a veces cuando los chicos se incapacitan y otro está en vacaciones nos vemos cortos de personal
	¿Quién está a cargo de la selección de personal?	A cargo de la selección de personal, eso lo hacemos mi compañero y yo
	¿Cuáles son los criterios de selección de personal?	Lo que siempre pedimos es que sepan de la actividad porque pues es más fácil, es más fácil que sepan del manejo de venta de combustibles porque entonces vamos a tener menos problemas, por ejemplo de una contaminación y va a ser más fácil el proceso pues como de entrega del puesto al momento de urgencia
	¿Hay en la empresa una evaluación de funciones?	Si, aquí hay un manual de funciones, procesos, procedimientos, la verdad se han hecho dos, lo que hace que esta la estación se han realizado dos manuales, no tenemos una fecha exacta pues como de, de actualizarlo en algún momento, no lo tenemos actualizado al momento pues el que teníamos estaba muy antiguo, ya era muy obsoleto porque no es el mismo personal, cuando iniciamos teníamos más personal, hemos ido cambiando ciertas funciones, por ejemplo, luego llego el mini mercado y llegaron dos personas más que se encargan solamente del mini mercado, entonces pues actualmente lo tenemos ya vigente pero si como te digo no tenemos una fecha establecida.

Fuente: Elaboración propia a partir de la narrativa de la entrevistada

A continuación se muestra la entrevista realizada al Gerente Financiero

Tabla 9. Entrevista a Gerente Financiero

CATEGORIA DE ANALISIS	PREGUNTA	RESPUESTA
CARGO Y FUNCIONES	Describa el cargo que desempeña en la empresa	El cargo que desempeño en la empresa es oficialmente el cargo de gerente financiero, que trata más que todo del manejo de bancos, dinero en efectivo, ehh y todo lo que es relacionado con ingreso de dineros a la estación, sea por vía datafono, lo que también se conoce como aquerencias y en efectivo, mas transferencias y demás
	¿Cuáles son las funciones propias de su cargo?	Pues como lo mencione anteriormente, además de contar el dinero físico y verificar los dineros que ingresan mediante aquerencias a los bancos todos los días revisando en horas de la mañana ya que los cortes de los sistemas bancarios son diferentes a los cortes de los días normales, el sistema bancario hace cortes a las 9 de la noche, entonces se hace una revisión de los dineros vía Boucher y se cuenta el efectivo con el corte a las 6 de la mañana del día siguiente de todos los días y se corrobora que los dineros que tiene las personas sea el equivalente a las ventas que registran las mismas maquinas o surtidores de combustible
	¿Quién es la persona encargada de delegar funciones y responsabilidades a los empleados de la empresa?	Pues, se hace en la parte administrativa, que está compuesta por mi compañera, la administradora y contadora y en mi caso también como gerente financiero, los dos delegamos las tareas a los demás integrantes de la estación por medio de otra persona que tiene el contacto directo con los empleados.
	¿Cuáles son los procesos más significativos en su área de trabajo?	Pues diríamos que desde lo básico hasta lo más complejo es importante porque todo es una cadena, como lo más mínimo seria simplemente contar el dinero pues también se corrobora que los empleados día a día hagan las cosas de manera eficiente pues por una razón para que cada día se logren captar más clientes y por otra razón para evitar de pronto alguna dificultad en el dinero principalmente con los empleados, ya que como de todos es de común conocimiento el dinero es un imán que atrae ladrones, o igualmente ellos en algún momento pueden utilizar dinero y generar un faltante entonces es importante todos los días corroborar que los dineros que se producen fruto de la venta de la estación estén por completo al día siguiente.
	Además de las funciones propias de su puesto de trabajo, ¿qué otras labores realiza?	Pues, se realiza todo tipo de actividades, además de ser el gerente financiero de la empresa igual como el personal es tan limitado hacemos de todo un poco, por ejemplo me encargo de radicar las incapacidades de los empleados, de hacer diligencias varias, por ejemplo de pagos de algunos tipos de servicios que la empresa posee con seguridad, vigilancia, ehhh porque hay pagos que no se pueden hacer vía efectivo y adicional a ello tampoco vía transferencias, entonces son gastos mínimos que se deben de desplazar a los bancos o a dichas entidades para realizar los respectivos

	<p>¿Cree que todos los procedimientos que se manejan en su hora de trabajo son necesarios?</p>	<p>Si, claro que si, inicialmente partiendo de ello por el manual de funciones, porque lo requiere y está estipulado ahí las labores a realizar y pues además porque además de llevar 10 años en dicha institución, pues siempre hemos estado relacionados con dicho tema de la distribución minorista de combustible entonces la experiencia hace que los vacíos que hemos encontrado se vayan supliendo mediante otras funciones y otro procedimientos para llevar a cabalidad dicha tarea</p>
	<p>Las funciones extras a las de su puesto de trabajo ¿han sido delegadas por alguien?</p>	<p>Pues realmente no delegadas específicamente por nadie son por la misma necesidad que requiere la empresa debido a que hay diferentes actividades a realizar y no siempre los empleados que atienden al público pueden hacerlas, es más factible que en la parte administrativa alguna de las personas se ausente haciendo diligencias que dejar a una de las personas que laboran en la parte de afuera, en atención a clientes realizando la actividad principal que es la venta de combustible vaya a hacer falta para la atención, entonces debido a eso vamos encontrando esas necesidades de realizar esas actividades y de una u otra manera pues nos vamos asumiendo como propias. Y es mas también están estipuladas tanto por la agencia aseguradora, en alguna caso, por ejemplo como mensajero que presente alguna dificultad, un accidente de tránsito o en su defecto un robo aunque no se manejan montos exagerados ya, debido a que se utiliza transportadora de valores como Princi Prosegur</p>
PERSONAL	<p>¿Existen manuales de funciones para cada cargo en la empresa?</p>	<p>Si, correcto, tanto manual de funciones como de procedimientos también, en eso debido a unas actualizaciones que ha hecho la administración, se ha visto la necesidad de crearlos y de también adicionarle algunos puntos que se han visto gracias a los estudios que se han hecho</p>
	<p>¿Considera que la empresa cuenta con el personal suficiente en su hora de trabajo, si, no y porque?</p>	<p>La verdad, no, porque como mencione anteriormente van generándose otras actividades que el día a día pues los requerimientos de los entes de control, igual reglamentos, y otras actividades del día a día, se generan otras actividades, como por ejemplo tenemos el servicio de Baloto, servicio de Efecty y eso implica que todo los días se tenga que ir a consignar los montos después de que se superen los 800 a 900 mil pesos y eso es el pan de cada día, entonces por ende esas otras actividades también se deben de realizar, lastimosamente debido a los costos de la operación y el margen tan mínimo que se maneja en este sector, no podemos adicionar empleados como sería el ideal y tener una persona encargada de mensajería, otra persona encargada de otros temas específicos pero debido al margen tan bajo de rentabilidad tenemos que asumir nosotros mismos dicha tarea ya que por márgenes de rentabilidad no da para tener más empleados en el momento.</p>
	<p>¿Quién está a cargo de la selección del personal?</p>	<p>Lo hacemos la parte administrativa, se hace mediante una entrevista, después se manda a unos exámenes médicos para verificar el estado actual de la persona, adicional a ello pues en algunos casos se</p>

		le pasa la información al jefe y el da el visto bueno de la persona o no da el visto bueno y se procede a contratar.
	¿Cuáles son los criterios de selección de personal?	Pues como no poseemos un departamento encargado de selección de personal se supone que debería ser un test psicológico, de pronto una visita al lugar donde reside la persona, cómo es el hábitat dentro de su hogar y muchas más condiciones que hacen otras grandes empresas que tienen un mejor manejo en el proceso de selección de personal pero debido a que realmente somos una pyme entonces eso también hace que sean muy reducidos los recursos por ende los hacemos nosotros podemos decir que de manera empírica pues con base en el conocimiento que se ha adquirido mediante el estudio.
	¿Hay en la empresa una evaluación de funciones?	Pues la verdad que una evaluación de funciones como tal, no, pero se supone que cada mes nos reunimos tanto el Copas, el comité paritario y el comité de convivencia, verificamos de cómo se están realizando las actividades, las falencias que se encuentran, tanto de la parte administrativa como de la parte operativa y debido a ello pues procedemos de pronto a darle solución lo más pronto posible a dichas falencias para una mejor estabilidad del personal tanto en la parte de afuera operativa y en la parte interna como es la parte administrativa.

Fuente: Elaboración propia a partir de la narrativa del entrevistado

6.2.2. Identificación las debilidades del área administrativa de la Estación de Servicio el Jardín

Para hacer el análisis de las entrevistas realizadas a la Administradora y al Gerente Financiero de la Estación de Servicio el Jardín, es necesario mostrar la descripción de los cargos de dichos funcionarios.

Tabla 10. Descripción cargo administradora

CARGO: ADMINISTRADORA	
Funciones	<p>Llevar la contabilidad de la empresa, se destaca que además cumple con tal función por tener la profesión de contadora.</p> <p>Generar nómina de personal.</p> <p>Hacer pedidos de combustibles, aceites y derivados.</p> <p>Elaborarlos horarios correspondientes para cada mes.</p>

	Elaboración de contratos laborales y afiliación al sistema de seguridad social.
Objetivo	Tener la contabilidad de la empresa al día de acuerdo a la normatividad establecida y desde este mismo cargo administrar la empresa ejerciendo diferentes labores como ya se explicó anteriormente, teniendo control y vigilancia sobre otros cargos de menor rango
Procedimiento	Al realizar multitareas no describe una función en concreto
Herramientas empleadas	En su puesto de trabajo se encuentra equipo de cómputo, equipos de impresión, mobiliario de oficina
Lugar	Oficina administrativa ubicada dentro de la E.D.S
Condiciones	Condiciones climatizadas, toda vez que esta cuenta con aire acondicionado, luminosidad suficiente, puesto de trabajo un poco reducido, sin embargo la entrevistada no se queja de la misma, silla ergonómica.
Responsabilidades	Manejo de equipos. Manejo de personal. Cumplimiento de obligaciones tributarias. Toma de decisiones de tipo administrativo.
Con quien se relaciona directamente	Jefe inmediato. Personal. Proveedores.
A quien rinde informes	Al representante legal.
Quien le rinde informes	Empleados del minimercado. Pisteros.

Fuente: Documento de la Estación de Servicio El Jardín

Tabla 11. Descripción cargo Gerente Financiero

CARGO: GERENTE FINANCIERO	
Funciones	<p>Generar pagos a proveedores.</p> <p>Generar pago de nómina.</p> <p>Realizar arqueos de caja.</p> <p>Realizar consignaciones.</p> <p>Realizar compras de insumos.</p>
Objetivo	Hacer una distribución efectiva del ingreso y del egreso de los dineros.
Procedimiento	<p>Los pagos se realizan a través de las sucursales virtuales bancarias o a través de consignaciones presenciales, eventualmente se giran cheques.</p> <p>Los arqueos se realizan en la oficina administrativa en donde los encargados de recoger dinero al final de su jornada deben de cumplir con el dinero correspondiente a la venta registrada.</p>
Herramientas empleadas	Se observa equipo de cómputo, equipos de impresión, mobiliario de oficina
Lugar	Oficina administrativa ubicada dentro de la E.D.S
Condiciones	Condiciones climatizadas, cuenta con aire acondicionado, luminosidad suficiente, puesto de trabajo un poco reducido, sin embargo la entrevistada no se queja de la misma, silla ergonómica.
Responsabilidades	<p>Manejo de equipos.</p> <p>Manejo de dinero.</p> <p>Manejo de flujo de caja.</p>

Con quien se relaciona directamente	Jefe inmediato. Personal. Proveedores.
A quien rinde informes	Al representante legal.
Quien le rinde informes	La administradora

Fuente: Documento de la Estación de Servicio El Jardín

El siguiente cuadro refleja los hallazgos encontrados en las entrevistas, tanto a la Administradora como al Gerente Financiero de la Estación de Servicio el Jardín.

Tabla 12. Hallazgos entrevistas

PRIMERA ENTREVISTA		
PREGUNTA		HALLAZGOS EN LAS RESPUESTAS
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	¿Cuál es el objetivo comercial de la Estación De Servicio El Jardín?	Hay claridad frente al objeto comercial
	¿Quién es la persona encargada de delegar funciones y responsabilidades a los empleados de la empresa?	División de cargos administrativos en manos de solo dos personas
FUNCIONES PROPIAS DEL CARGO	¿Cuáles son las funciones propias de su cargo? Además de las funciones propias de su puesto de trabajo, ¿qué otras labores tiene o realiza? El descargue del combustible, ¿lo hace porque no tienen jefe de patio o qué? Las funciones extras a las de su puesto de trabajo, ¿han sido delegadas por alguien?	Variedad de labores, no todas propias del cargo de Administradora No tienen jefe de patio permanente en la estación de servicio. Debilidad en la delegación de funciones
DE LOS PROCESOS	¿Cuáles son los procesos más significativos en su trabajo?	No se tiene clara la priorización de procesos en el cargo de administradora
DE LA SELECCIÓN	¿La empresa cuenta con el personal suficiente en su hora de trabajo?	Necesidad aumentar el número de persona dependiendo de la

		carga laboral y la división del trabajo
	¿Quién está a cargo de la selección de personal?	No hay una dirección clara en relación a la selección de personal
	¿Cuáles son los criterios de selección de personal?	
	¿Hay en la empresa una evaluación de funciones?	Inexistente. Se habla solo de la existencia de manual de funciones mas no de evaluación
SEGUNDA ENTREVISTA		
PREGUNTA		HALLAZGOS EN LAS RESPUESTAS
CARGO Y FUNCIONES ESPECIFICAS	<p>Describe el cargo que desempeña en la empresa</p> <p>¿Cuáles son las funciones propias de su cargo?</p> <p>¿Quién es la persona encargada de delegar funciones y responsabilidades a los empleados de la empresa?</p> <p>Además de las funciones propias de su puesto de trabajo, ¿qué otras labores realiza?</p> <p>Las funciones extras a las de su puesto de trabajo ¿han sido delegadas por alguien?</p>	<p>Claridad en su cargo y funciones.</p> <p>Debilidad en la delegación de funciones</p> <p>Saturación de tareas por la falta de personal</p>
DE LOS PROCESOS	¿Cuáles son los procesos más significativos en su área de trabajo?	No se tiene clara la priorización de procesos en el cargo de Gerente financiero

MANUAL DE FUNCIONES Y EVALUACION DE FUNCIONES	¿Existen manuales de funciones para cada cargo en la empresa? ¿Hay en la empresa una evaluación de funciones?	Tanto manual de funciones como de procedimientos No existe proceso de evaluación de funciones
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	¿Quién está a cargo de la selección del personal? ¿Cuáles son los criterios de selección de personal?	No hay una dirección clara en relación a la selección de personal

Fuente: Elaboración propia

Con esta información se puede elaborar una lista de fortalezas y debilidades, así como de oportunidades y amenazas:

FORTALEZAS

1. La dirección la asumen personas competentes que están permanentemente pensando en las necesidades de la empresa
2. Conocimiento suficiente de los miembros de la administración sobre sus funciones específicas
3. Visión, misión y objetivos definidos y claros
4. Se llevan a cabo cada uno de los sistemas contables y de control financiero
5. Manuales de funciones, procesos y procedimientos
6. Se tiene establecido un liderazgo a cargo de la alta gerencia que busca la participación de todos los miembros de la empresa

OPORTUNIDADES

1. Competitividad y desarrollo económico regional
2. Inversión estatal
3. Posición geográfica estratégica
4. Posicionamiento turístico del eje cafetero

5. Aumento permanente de vehículos en la ciudad
6. Entrada de nuevos sistemas tecnológicos del sector
7. Automatización de procesos

DEBILIDADES

1. La empresa no lleva a cabo ninguna medición periódica de la satisfacción del cliente interno y externo
2. No se realizan evaluaciones periódicas de desempeño
3. No se llevan a cabo sistemas de monitoreo y realimentación de procesos
4. No está suficientemente definido el proceso de selección del personal
5. No se tienen determinados claramente los procesos mediante diagrama de flujo
6. Hay una confusión de responsabilidades por el de conocimiento específico de las tareas de cada puesto de trabajo

AMENAZAS

1. Altos precios de la canasta familiar
2. La inestabilidad del dólar impactan en el precio del combustible
3. Ingreso de nuevos competidores saturando el mercado
4. Incremento de impuestos.
5. Contrabando de combustibles que afecta el mercado
6. Violencia e inseguridad

El siguiente diagrama muestra el resumen de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades

6.2.3. Perfil de capacidad interna

Después de identificadas estas variables, es preciso evaluar la situación presente mediante el Perfil de la Capacidad Interna –PCI-, el cual permite evaluar las fortalezas y debilidades de la organización “en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa, e involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa” (Serna & Diaz, 2015, pág. 16). Según el autor, éste perfil examina cinco categorías recogidas por capacidades: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. El presente perfil sólo examina las fortalezas y debilidades frente a la capacidad directiva o administrativa, por ser el objeto de estudio, y se representara en una escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B), frente a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), y Bajo (B).

Tabla 13 Diagnóstico empresarial Fortalezas y Debilidades

CAPACIDAD		PONDERACION P (0 A 1)	FORTALEZAS		DEBILIDADES		PUNTAJON CAPACIDAD
			Calificación C (3 ó 4)	Puntuación Ponderada (P*C)	Calificación C (1 ó 2)	Puntuación Ponderada (P*C)	
CAPACIDAD DIRECTIVA							0,65
1	Competencia del personal administrativo	0,05	4	0,2		0,00	
2	Conocimiento de funciones específicas	0,05	3	0,15		0,00	
3	Definición de horizonte institucional	0,05	3	0,15		0,00	
4	Estilo de liderazgo participativo	0,05	3	0,15		0,00	
CAPACIDAD COMPETITIVA							0,4
5	Mediciones de satisfacción de cliente interno y externo	0,1		0,00	2	0,2	
6	Delimitación de tareas	0,1		0,0	2	0,2	
CAPACIDAD FINANCIERA							0,3
7	Procesos de control financiero	0,1	3	0,3		0,00	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA							0,4
8	Definición de procesos para diagramas de flujo	0,1		0,00	2	0,2	
9	Monitoreo y retroalimentación de procesos productivos	0,1		0,00	2	0,2	

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO							0,8
10	Manuales de funciones, procesos y procedimientos	0,1	4	0,4		0,00	
11	Evaluaciones periódicas de desempeño	0,2		0,00	2	0,4	
		1,0		1,35		1.2	2,55

Fuente: Elaboración propia

Para saber si la ponderación total es aceptable, es necesario referirse al siguiente diagrama que explica la puntuación.



Figura 11 Diagrama de Ponderación

Fuente: (Guerrero, 2018)

Como puede interpretarse es necesario manejar un plan estratégico en las categorías analizadas para incrementar las fortalezas y atacar las debilidades.

En relación a las oportunidades y las amenazas es pertinente el análisis POAM O Perfil De Oportunidades y Amenazas del Medio, donde igualmente se identifican 5

factores: Económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos. Se usará el mismo esquema de matriz utilizada anteriormente.

Tabla 14 Diagnóstico empresarial Oportunidades y Amenazas

FACTOR		PONDERACION P (0 A 1)	OPORTUNIDAD		AMENAZA		PUNTAJON CAPACIDAD
			Calificación C (1,2,3 ó 4)	Puntuación Ponderada (P*C)	Calificación C (1,2,3 ó 4)	Puntuación Ponderada (P*C)	
ECONOMICO							0,88
1	Inflación	0,055			2	0,11	
2	Impuestos	0,055			3	0,165	
3	PBI	0,055			2	0,11	
4	Inversión estatal	0,055	1	0,055			
5	Cambios en el precio del dólar	0,055			4	0,22	
6	Contrabando	0,055			4	0,22	
POLITICO							0,11
7	Normatividad	0,055	1	0,055			
8	Estabilidad política	0,055			1	0,055	
SOCIAL							0,504
9	Tasa de natalidad	0,056	2	0,112			
10	Distribución del empleo	0,056			2	0,112	
11	Desempleo	0,056			2	0,112	
12	Informalidad laboral	0,056			3	0,168	
TECNOLOGICO							0,224
13	Nivel de tecnología	0,056	2	0,112			
14	Automatización	0,056	2	0,112			
GREOGRAFICO							0,728
15	Ubicación	0,056	4	0,224			
16	Climas	0,056			2	0,112	
17	Vías de acceso	0,056	3	0,168			
18	Corredor turístico	0,056	4	0,224			
		1,00		1,062		1,384	2,446

Fuente: Elaboración propia

Si se tiene en cuenta que la ponderación baja es de 0 a 1, la media hasta 2,5 y la alta hasta 4, y según estos resultados se muestra una ponderación total media lo que indica que hay que revisar las amenazas y verificar las oportunidades.

7. PLAN DE ACCION

A continuación se presentan las estrategias y acciones sugeridas frente a las debilidades ya diagnosticadas:

Tabla 15. Estrategias del plan de acción

DEBILIDAD	ESTRATEGIA	ACCION DE CONTINGENCIA	INDICADORES	RESPONSABLE
1. La empresa no lleva a cabo ninguna medición periódica de la satisfacción del cliente interno y externo	Medir la satisfacción de clientes internos y externos frente a productos y servicios ofrecidos para identificar fortalezas y aspectos a mejorar	Diseñar una escala de calificación y realizar el cálculo de los indicadores para medir el Nivel de Satisfacción del Cliente interno y externo de la Estación de Servicio.	Nivel de satisfacción Nivel de aceptabilidad Nivel de insatisfacción $\frac{\# \text{ Valoraciones positivas}}{\# \text{ total de valoraciones}} \times 100$	Administrador
2. No se realizan evaluaciones periódicas de desempeño	Realizar periódicamente la evaluación de desempeño del personal de la Estación de servicio	Elaborar una plantilla modelo de evaluación de desempeño para el personal de la estación de servicio	Calidad y productividad Conocimiento Compromiso Iniciativa y liderazgo Trabajo en equipo $\frac{\% \text{ resultados alcanzados}}{\% \text{ resultados planeados}} \times 100$	Administrador
3. No se llevan a cabo sistemas de monitoreo y realimentación de procesos	Preparar sesiones de retroalimentación productiva para que los colaboradores entiendan errores, aciertos y comportamientos que deben cambiarse para beneficiar su trabajo y optimizar su rendimiento	Diseñar sistemas de información que monitoree el desempeño del personal y aumente la productividad en la estación de servicio	Identificación de fallos Especificidad del cambio deseado Descripción de los beneficios del cambio. $\frac{\text{cantidad clientes atendidos}}{\text{Horas de trabajo}} = \text{productividad}$	Administrador – Gerente financiero
4. No está suficientemente definido el proceso de selección del personal	Reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en la Estación de Servicio	Establecer los pasos para el reclutamiento y selección de personal	Estrategias de reclutamiento Número ideal de aspirantes a la vacante Análisis del puesto de trabajo Entrevistas de selección Pruebas de idoneidad Verificación de datos Decisión de contratar Proceso de incorporación	Administrador
5. No se tienen determinados claramente los procesos mediante diagrama de flujo	Establecer claridad en cada uno de los procesos y sus respectivas actividades	Diseñar los diagramas para cada uno de los procesos		Administrador y Gerente
6. Realización de labores que no son propias del cargo	Delimitar los puestos de trabajo	Lectura y análisis del manual de funciones	Manual de funciones	Administrador y gerente

Fuente: Elaboración Propia

Ya teniendo este esquema de las debilidades de la empresa se mostrará la propuesta de cada una de las estrategias

ESTRATEGIA 1. MEDICIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.

ACCION: Diseñar una escala de calificación y realizar el cálculo de los indicadores para medir el Nivel de Satisfacción del Cliente interno y externo de la Estación de Servicio.

Cuando se busca identificar fortalezas y aspectos a mejorar en relación a la satisfacción de los clientes, internos y externos, es necesario hacer mediciones frente a los servicios que ofrece la empresa. Para tal fin es recomendable establecer una escala de valores que califique dicho servicio determinando algunos ítems o atributos a evaluar. Un tipo de escala recomendada es la de Likert que consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Guevara, 2009, pág. 30)

La dinámica es la siguiente: se prepara un cuestionario con afirmaciones, pidiendo al sujeto que elija uno de los cinco puntos que llevaba la escala, que indican cuánto se está de acuerdo con la afirmación correspondiente: 5 para muy bueno, 4 para bueno, 3 para ni bueno ni malo, 2 para malo y 1 para muy malo

En el caso propuesto, la escala debe ser convertida para calcular las calificaciones promedio:

Tabla 16. Escala de calificación

Calificación	Escala Numérica	Escala convertida (%)*		
Muy bueno	5	100%	% de satisfacción	Suma de % de calificación 5 + calificación 4
Bueno	4	75%		
Ni bueno ni malo	3	50%	% de aceptabilidad	% de calificación 3
Malo	2	25%	% de insatisfacción	Suma de % de calificación 1 + calificación 2
Muy malo	1	0%		

Fuente: (MININTERIOR , 2014, pág. 3)

El Indicador del Nivel de Satisfacción del Cliente interno (Suma de porcentaje de calificación 5 + calificación 4) es interpretado de acuerdo a los siguientes estándares:

Nivel de satisfacción	Clase de factor	Valores NSC	Convenciones
Bajo	Crítico	< 76	
Aceptable	Estable	76 – 85.9	
Bueno	Diferenciador leve	86 – 95.9	
Excelente	Diferenciador fuerte	96 – 100	

* **NSC:** Nivel de Satisfacción del Cliente (equivale al promedio de las calificaciones dadas por los entrevistados en una escala de 0 a 100)

Figura 12- Indicador del Nivel de Satisfacción del Cliente interno

Fuente (MININTERIOR , 2014, pág. 4)

Según lo respondido en la encuesta de satisfacción, se deben estimar unas prioridades de mejora dadas por la misma calificación encontrada, como lo propone la guía de Mininterior:

URGENCIA	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> • % de satisfacción (Suma de porcentaje de calificación 5 más calificación 4) <76
	MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> • % de satisfacción (Suma de porcentaje de calificación 5 más calificación 4) >=76 • % de insatisfacción (Suma de porcentaje de calificación 1 más calificación 2) >0
	BAJA	<ul style="list-style-type: none"> • % de satisfacción (Suma de porcentaje de calificación 5 más calificación 4) >=76 • % de insatisfacción (Suma de porcentaje de calificación 1 más calificación 2) =0

Figura 13. Prioridades de mejora

Fuente (MININTERIOR , 2014, pág. 4)

Valor de referencia = 76 corresponde al nivel de satisfacción bajo (factor crítico) según los estándares de servicios (MININTERIOR , 2014). De esta manera se podrá medir el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la Estación de Servicio.

Los atributos que deben tenerse en cuenta al medir la satisfacción del cliente interno y externos son los siguientes, de acuerdo a la prestación del servicio:

Tabla 17. Atributos para medir la satisfacción del cliente interno

CLIENTE INTERNO	CLIENTE EXTERNO
Tiempo en la solución de un problema técnico	Tiempo de espera en la atención
Tiempo en la solución de un problema de su puesto de trabajo	Trato en la atención
Tiempo en la solución de un problema personal que afecta lo laboral	Costos de productos y servicios
Recursos para ejercer sus funciones	Lugar de parqueo y de prestación del servicio
Condiciones laborales adecuadas	
Condiciones salariales adecuadas	
Condiciones contractuales adecuadas	

Fuente: Elaboración propia

ESTRATEGIA 2. EVALUACION DE DESEMPEÑO

ACCION: Elaborar una plantilla modelo de evaluación de desempeño para el personal de la estación de servicio.

De acuerdo al mismo sistema de puntuación en la escala tipo Likert se ha diseñado un modelo para la evaluación del desempeño de los empleados de la estación de servicio.

Tabla 18. Modelo para la evaluación del desempeño de los empleados

Información del empleado					
Nombre	Apellidos	Cargo	Cargo Jefe inmediato	Fecha contratación	Fecha Evaluación
Califique cada pregunta utilizando la escala numérica. Sume y divida por la cantidad total de preguntas. El promedio dará como resultado una puntuación general de desempeño					
Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	Sobresaliente	
1	2	3	4	5	
Item			Puntuación		
1. Calidad y productividad					
a. Precisión y calidad del trabajo realizado					
b. Cantidad de trabajo completada					
c. Organización del trabajo en tiempo y forma					
d. Cuidado de instrumentos y equipo de trabajo					
			promedio		
2. CONOCIMIENTO					
a. Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido					
b. Uso y conocimiento de métodos y procedimientos.					
c. Uso y conocimiento de equipo de trabajo					
d. Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda					
e. Capacidad de enseñar/entrenar a otros.					
			Promedio		
3. COMPROMISO					
a. Trabaja sin necesidad de supervisión					
b. Se esfuerza más si la situación lo requiere.					
c. Puntualidad.					
			Promedio		
4. Iniciativa / Liderazgo					
a. Cuando completa sus tareas, busca nuevas asignaciones					
b. Elige prioridades de forma eficiente.					
c. Sugiere mejoras.					
d. Identifica errores y trabaja para arreglarlos.					
e. Motiva y ayuda a los demás.					
			Promedio		
5- Trabajo en equipo					
a. Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados.					
b. Tiene una actitud positiva y proactiva.					
c. Promueve el trabajo en equipo.					
			Promedio		
COMENTARIOS					
a. Comentarios del empleado					
b. Comentarios y recomendaciones del supervisor:					
c. Metas y objetivos del empleado para la próxima evaluación:					
PUNTUACIÓN GENERAL DEL DESEMPEÑO					
Marque el resultado que mejor refleje el desempeño general					
Muy insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy Satisfactorio	Sobresaliente	
FIRMAS					
La firmas de empleados y supervisores (o quien realice la evaluación) dejan constancia del conocimiento de la evaluación y no representan un acuerdo con la misma.					
Firma empleado			Firma del supervisor		

Fuente: Elaboración propia desde (Biasi, 2017)

Se aclara que ésta es sólo una sugerencia en relación a la evaluación de desempeño laboral, pues existen muchos otros formatos que pueden adaptarse a las necesidades de la empresa.

ESTRATEGIA 3. MONITOREO DE DESEMPEÑO FRENTE A LA PRODUCTIVIDAD

ACCION: Diseñar sistemas de información que monitoreen el desempeño del personal y aumenten la productividad en la estación de servicio.

Es importante para cualquier empresa determinar algunos controles que aseguren el buen desempeño en relación a la productividad. Controlar permite verificar los resultados de las estrategias, políticas y directrices trazados por la empresa así como todos aquellos planes tácticos y operacionales que deben estar ajustados a los objetivos empresariales.

Los controles que se sugieren responden a las siguientes características

Tabla 19. Controles de productividad

TIPO DE CONTROL	CONTENDIO	TIEMPO	AMPLITUD	ELEMENTOS CONTROLAR
Estratégico	Genérico y sintético.	Orientado a largo plazo	Macro orientado. Considera a la empresa en su totalidad como un sistema	Asignación y aplicación de recursos Informes contables Control de pérdidas y ganancias Análisis de retorno sobre inversión
Táctico	Menos genérico y más detallado	Orientado a mediano plazo	Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado	Control presupuestal Determinación de presupuesto vs programa Contabilidad de costos
Operacional	Detallado y analítico	Orientado a corto plazo Micro orientado.	Considera cada tarea u operación	Registros de producción en línea Cuadros de productividad Nivel de automatización de la empresa Control de calidad

Fuente: (Atlantic International University , s.f., pág. 10)

Se sugiere que la estación de servicio verifique controles relacionados con:

- Costos, calidad y procesos
- Clima organizacional, formación del capital humano

- Satisfacción de clientes internos y externos Socios financieros (análisis de contribución costo-beneficio).

ESTRATEGIA 4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

ACCION: Establecer los pasos para el reclutamiento y selección de personal.

Siendo el reclutamiento y la selección de personal un paso tan trascendental en cualquier empresa, es importante definirle a la Estación de Servicio El Jardín cuales son las principales etapas y sus respectivos pasos para que ellos logren una mejora en su proceso de selección.

Tabla 20. Etapas de reclutamiento y selección de personal

ETAPAS	PASOS
1. Definición del perfil del postulante.	Hacer preguntas tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Que actividades deberá realizar? • Necesita experiencia? • Que habilidades debe tener? • Que conocimientos técnicos debe poseer? • Que Valores serán característicos? • Capacidad de trabajo en equipo? • Trabajo bajo presión? • Nivel de estudio? • Tendrá contacto con extranjeros? (Por llegar personas en la afluencia de turistas a la zona). • Principales actividades, responsabilidades, etc
Etapas de Convocatoria o Búsqueda.	Algunos de los métodos que se pueden utilizar para esta etapa son: <ul style="list-style-type: none"> • anuncios o avisos. • recomendaciones. • agencias de empleo. • la competencia. • consultoras en recursos humanos. • Promoción Interna. • archivos o bases de datos
Evaluación	Fase de Pre-selección a través de la eliminación tras analisis de hojas de vida Fase de selección donde se evalúan puntualmente a los que cumplen las expectativas mínimas. La evaluación debe tener por lo menos los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> • entrevista preliminar • prueba de conocimiento • prueba psicológica • entrevista final
Selección y contratación	Seleccionar: al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas por ser el candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante. Contratar: firmar junto con él un contrato en donde señale el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará y otros aspectos
Capacitación	Proceso de instrucción y adaptación

Fuente: Elaboración propia desde (Martinez, 2013)

ESTRATEGIA 5: ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJOS

ACCION: Diseñar los diagramas para cada uno de los procesos

La estación de servicio debe tener bien claras las etapas de prestación del servicio teniendo presente que no transforman ninguna materia prima, que en cambio llevan a cabo actividades de almacenamiento y venta de combustible que pueden resumirse en las siguientes 5 etapas:

Tabla 21. Etapas en la venta de combustible

ETAPA	ACTIVIDAD
1	Recepción del combustible
2	Almacenamiento del combustible
3	Despacho del combustible
4	Monitoreo
5	Mantenimiento

Fuente: Elaboración propia desde descripción de actividades en la misma Estación de Servicio

La etapa de recepción a su vez cuenta con el siguiente esquema

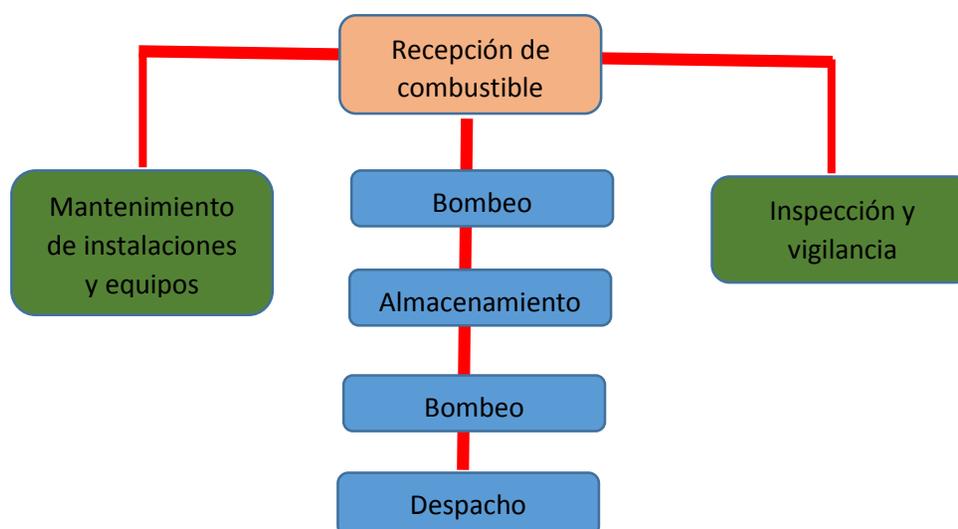


Figura 14 Etapas de recepción de combustible

Fuente: Elaboración propia desde descripción de actividades en la misma Estación de Servicio

De este sencillo plan operativo deben desprenderse todas las actividades de la Estación de Servicio. Es indispensable la caracterización de los procesos pues con ello se puede ayudar a identificar las actividades dentro de cada proceso y así realizar los diagramas de flujo.

Para efectos del plan operativo para la Estación de Servicio El Jardín se proponen procesos básicos y sus correspondientes diagramas de flujo.

Tabla 22. Descripción de procesos y actividades

PROCESO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Desarrollar un plan de trabajo y programa de acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar los requerimientos de necesidades a los responsables de cada área (Patio, minimercado, etc). 2. Analizar requerimientos y establecer prioridades. 3. Elaborar el plan operativo anual con los requerimientos de las necesidades de la estación de servicios y su respectivo costo 4. Disponer a los responsables que den cumplimiento a los programas establecidos 5. Efectuar un seguimiento de los programas que están siendo ejecutados para lograr completarlos 	Gerencia y administración
Gestión en la toma de Decisiones Gerenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el conjunto de alternativas y cursos de acción en las decisiones a tomar 2. Analizar causas, requerimientos y priorizar decisiones y acciones a ejecutar 3. Realizar seguimiento de la decisión tomada así como de las acciones ejecutadas 4. Analizar el impacto de las decisiones tomadas en función del costo y de la oportunidad. 5. Evaluar las decisiones tomadas y acciones ejecutadas 	Gerencia
Determinar la cantidad de combustible a solicitar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar al encargado de la pista el inventario físico inicial de combustible en los tanques 2. Analizar ventas de combustible y requerimientos 3. Verificar la capacidad de los tanques estacionarios 4. Establecer la cantidad por tipo de combustible. 5. Programar el número de viajes según la capacidad del carrotanque 6. Generar autorización de compra de combustible 7. Entregar al transportista por escrito la cantidad de combustible a comprar. 	Gerencia y administración
Recepción de facturas de compra de combustible y guías de remisión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que la guía de remisión coincida con la factura en número de guía, fecha y hora de facturación, fecha y hora de despacho del combustible con la fecha de descarga del combustible en el patio 2. Verificar que el tipo de combustible facturado sea el mismo que el de despacho. 3. Verificar la distribución de los compartimentos del carrotanque 4. Verificar los sellos de seguridad en los compartimentos del autotanque. 	Supervisor
Descarga de combustible	<ol style="list-style-type: none"> 1. Medir y registrar el volumen inicial en el tanque estacionario que recibirá el producto 2. Conectar las mangueras y acoples requeridos a la bocas del tanque estacionario. 3. Conectar el cable a tierra asegurándose del buen contacto eléctrico del mismo. 4. Comprobar que no exista alrededor de la zona fuego abierto o vehículos con el motor encendido. 5. Iniciar el trasvase del combustible del carrotanque al tanque estacionario tratando en lo posible de que todo el volumen del tanquero se transfiera al tanque. 6. Desconectar las mangueras, acoples y cable a tierra. 7. Solicitar al transportista el movimiento del carrotanque una o dos veces para que no queden remanentes en el tanquero. 8. Finalizada la operación de trasiego se deben cerrar todas las válvulas del tanquero, comprobar compartimentos del carrotanque vacíos 9. Una vez finalizada la operación de trasiego de todos los productos, se debe medir y registrar el volumen final 	Supervisor

	<ol style="list-style-type: none"> 10. Comparar el volumen del tanque estacionario al inicio con el volumen al final de la descarga para determinar un rango de aceptabilidad en la operación. 11. Guardar todos los materiales e instrumentos utilizados para la descarga de combustible en el cuarto de maquinas, así como, colocar las mangueras en la parte posterior de la zona de descarga, esto se aplicara para todos los turnos 	
Recibir y atender al cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indicar al cliente el dispensador en el que será atendido. 2. Saludar amablemente y dar la bienvenida al cliente 3. Solicitar la llave del depósito de combustible o solicitar que abra la tapa automáticamente. 4. Indicar al cliente que verifique el contador del dispensador en cero. 5. Ofrecer el llenado y confirmar el producto. 6. Insertar la pistola en el depósito de combustible. 7. Una vez finalizado el despacho retirar la pistola del depósito y cerrar el tapón del depósito del combustible. 8. Facilitar el cobro y entregar nota de venta 9. Despida amablemente al cliente. 	Pisteros
Cumplimiento del plan de manejo ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el uso de desengrasantes y detergentes biodegradables en la limpieza de pista. 2. Revisar trampa de grasas 3. Evacuar agua contaminada y grasas 4. Registrar en el formato de mantenimiento 5. Depositar la basura en el área de desechos hasta que sea retirada 6. Controlar la correcta clasificación de los residuos según el tipo de desecho 7. Registro en el formato de mantenimiento 8. Verificar que no exista fugas de combustible en los tanques estacionarios 9. Tomar muestras de los residuos del punto de muestreo 10. Notificar novedades o conformidades 11. Verificar el buen funcionamiento de los tubos de venteo 12. Verificar y observar el registro de horómetro del generador. 13. Realizar mantenimiento preventivo y correctivo 14. Registro en el formato de mantenimiento. 	Administración
Programa de capacitación	<ol style="list-style-type: none"> 1.. Detectar las necesidades de los trabajadores de la Estación de servicio. 2. Contactar a la institución que brinda la capacitación requerida 3. Determinar día y fecha de la capacitación 4. Programar turnos de despachadores y reunirlos fuera de sus horas de trabajo 5. Registrar la asistencia de los participantes a la capacitación 6. Realizar la capacitación practica o simulacro 7. Evaluar los conocimientos adquiridos y aplicar la retroalimentación. 8. Entregar actas o diplomas de participación en el evento. 	Administración
Aplicación de Herramientas y Mecanismos de Seguridad Industrial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar a todo el personal el reglamento de seguridad industrial. 2. Comunicar la ejecución de mantenimiento de equipos antiincendios 3. Verificar el correcto funcionamiento de los equipos antincendio de la estación como manguera de agua, cisterna, extintores. 4. Registrar mantenimiento 5. Realizar actas de entrega recepción de uniformes 6. Controlar el uso de equipo de trabajo y uniformes por parte de despachadores y supervisores 7. Controlar el uso de casco y arnés al momento de la descarga 8. Realizar la limpieza de pista para evitar caídas o accidentes de trabajadores y clientes, debido a derrames de combustible. 	Administración
Control de operatividad de la estación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la orden de trabajo correspondiente (formato específico) 2. Limpieza y control de funcionamiento de equipos dispensadores 3. Realizar cambios de filtros si es necesario 4. Registrar galonaje de los dispensadores al cambio de filtros 5. Realizar limpieza de cuarto de máquinas, jardines y baños 6. Registrar mantenimiento 7. Entregar reporte de novedades a Jefe Operativo 	Administración
Registro contable de compras y ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar reportes de ventas y compras entregados por supervisión 2. Verificar reportes de caja por despachador y por turno 3. Migrar al sistema contable datos de ventas y compras 4. Convalidar la información de los depósitos de caja para verificar liquidez. 5. Realizar pago a proveedores 6. Realizar pago de impuestos 7. Realizar conciliaciones bancarias 	Gerente financiero

	8. Presentar informes contables a directivos de la empresa. 9. Archivar documentos de soporte del proceso	
Administración de caja	1. Recibir los envíos parciales de dinero de cada turno 2. Separar el dinero según No. De turno y despachador 3. Contar y verificar la cantidad de dinero de cada envío parcial. 4. Recibir de jefe operativo los cierres de caja de cada turno del sistema Fuel Control 5. Realizar el reporte de cierre de caja por cada despachador e ingresar al sistema. 6. Verificar el cierre de caja correspondiente a dinero en efectivo, tarjetas de crédito y vales. 7. Enviar a contabilidad los reportes con los documentos de respaldo 8. Archivar documentos de soporte del proceso 9. Entregar el dinero a la empresa de transporte de valores	Administración

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

Para las anteriores descripciones de actividades se proponen los siguientes diagramas de procesos, teniendo en cuenta que “es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples y tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión.” (Iglesias, 2010, pág. 159) En los modelos de diagramas hay que tener en cuenta las siguientes convenciones.

Tabla 23. Convenciones para diagramas de procesos

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación
	Revisión
	Transporte
	Archivo
	Demora
	Decisión

Fuente: (Iglesias, 2010, pág. 159)

PROCESO: Desarrollar un plan de trabajo y programa de acción

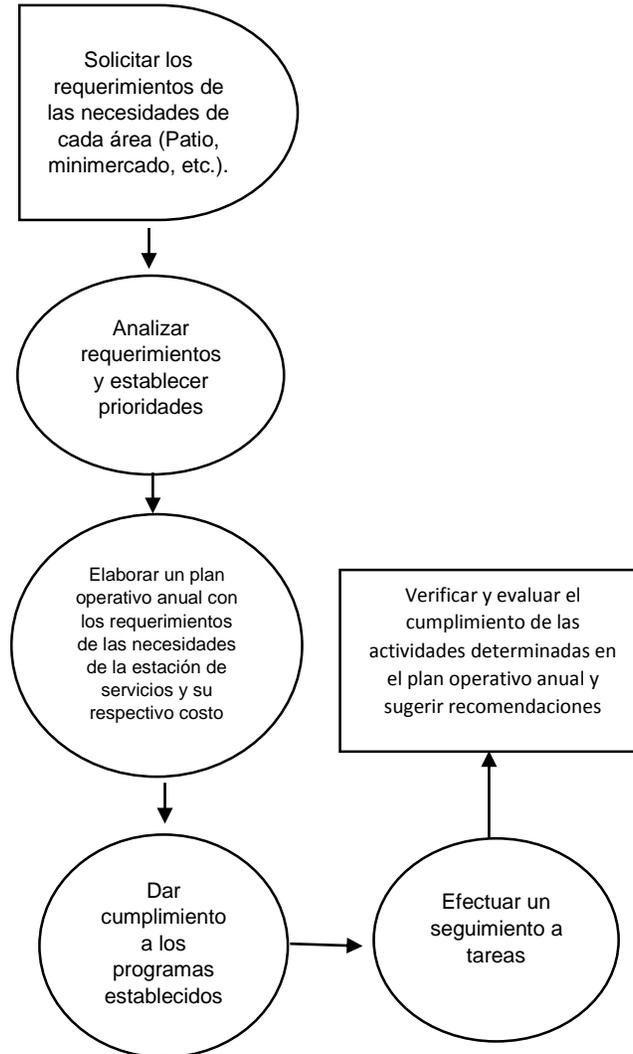


Figura 15. Diagrama del proceso: “Desarrollo de plan de trabajo y programa de acción”

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Gestión de la toma de decisiones gerenciales

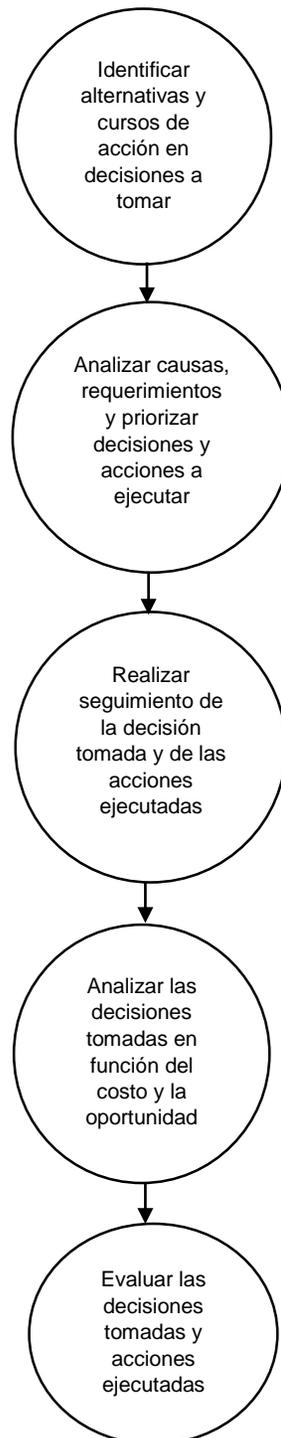


Figura 16. Diagrama del proceso: "Gestión de la toma de decisiones gerenciales"

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Determinación de cantidad de combustible a solicitar

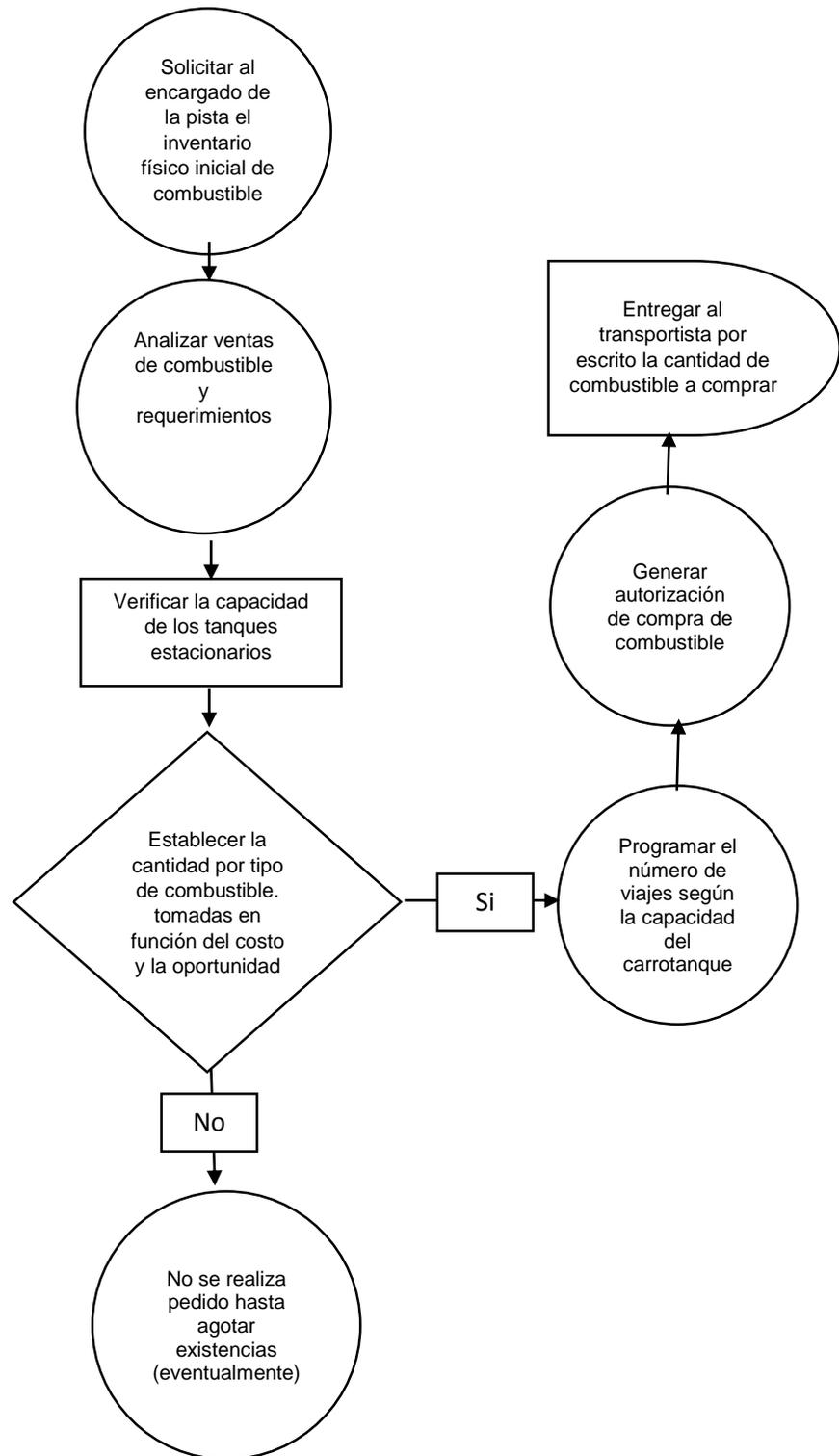


Figura 17. Diagrama: Determinación de cantidad de combustible a solicitar

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO Recepción de facturas de compra de combustible y guías de remisión

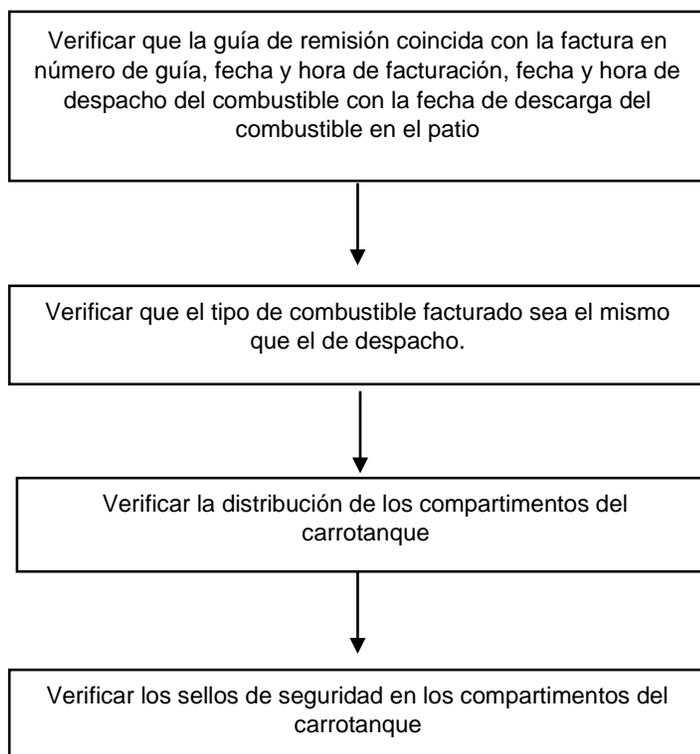


Figura 18. Diagrama del proceso Recepción de facturas de compra de combustible y guías de remisión

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Descarga de combustible

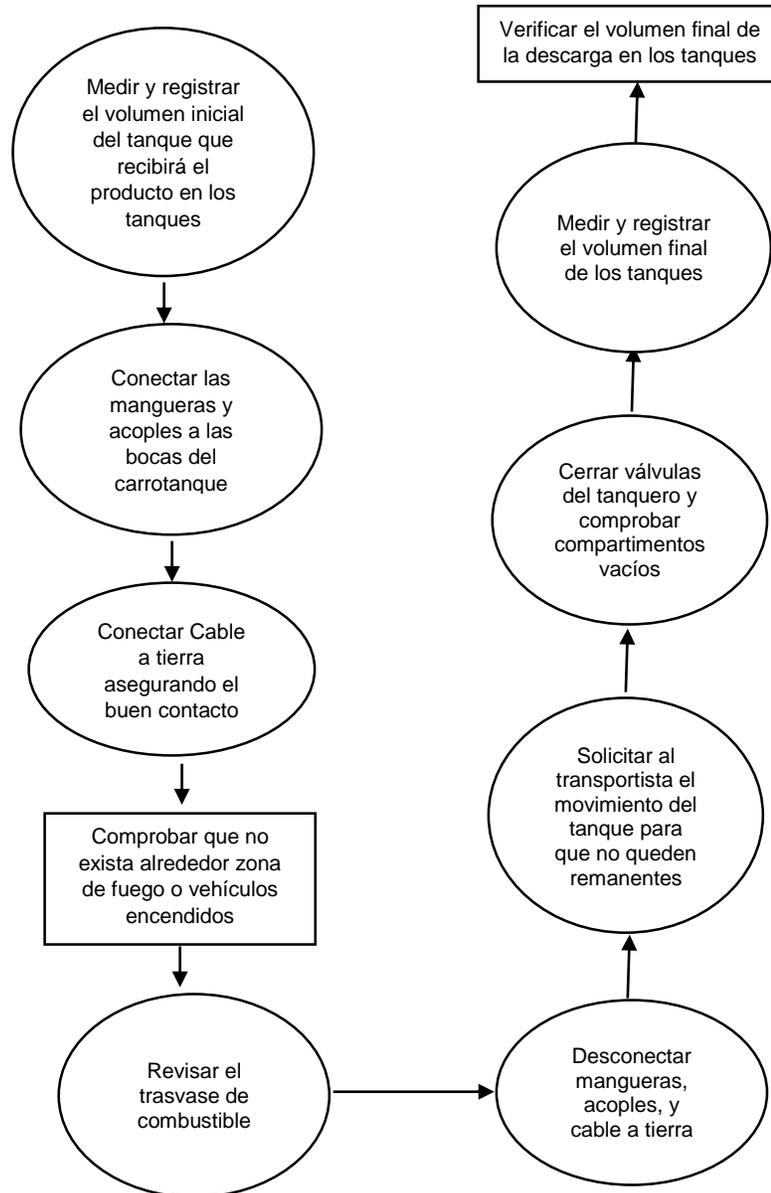


Figura 19. Diagrama descarga de combustible

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Recibir y atender al cliente

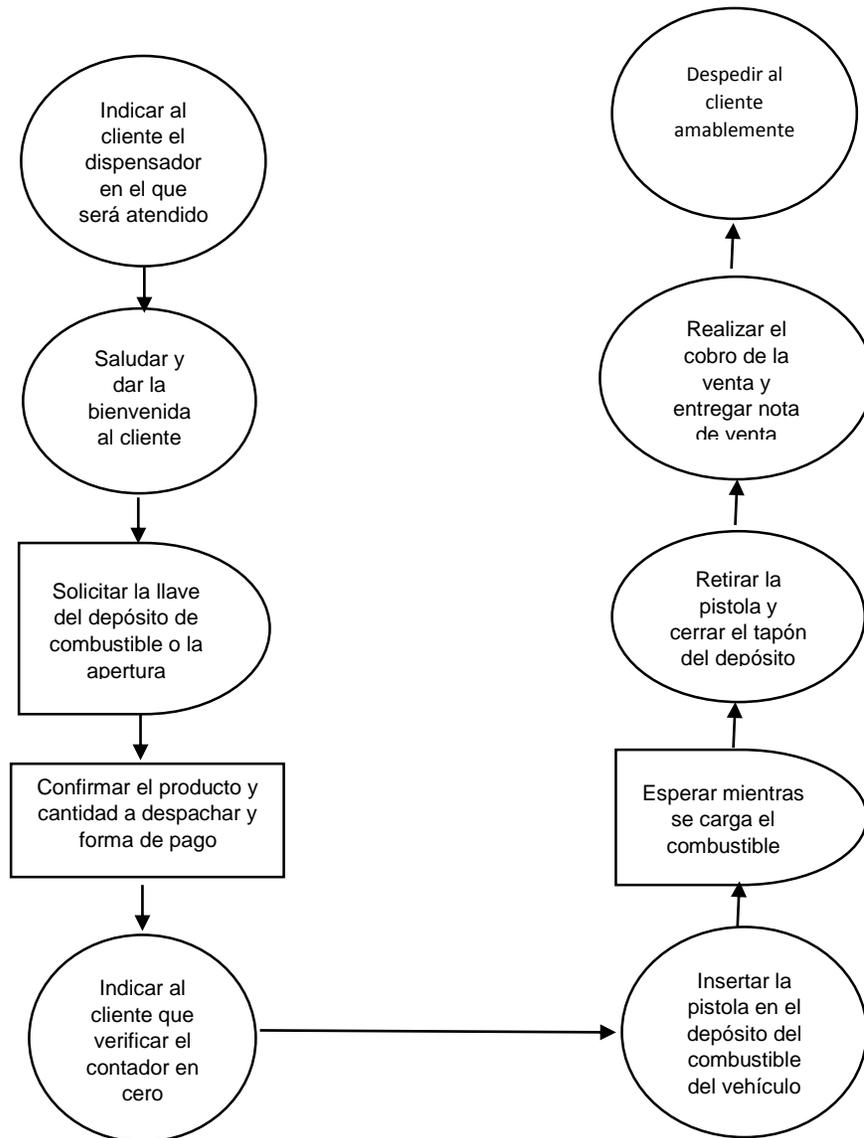


Figura 20. Diagrama del proceso: Recibir y atender al cliente

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Cumplimiento del Plan de manejo ambiental

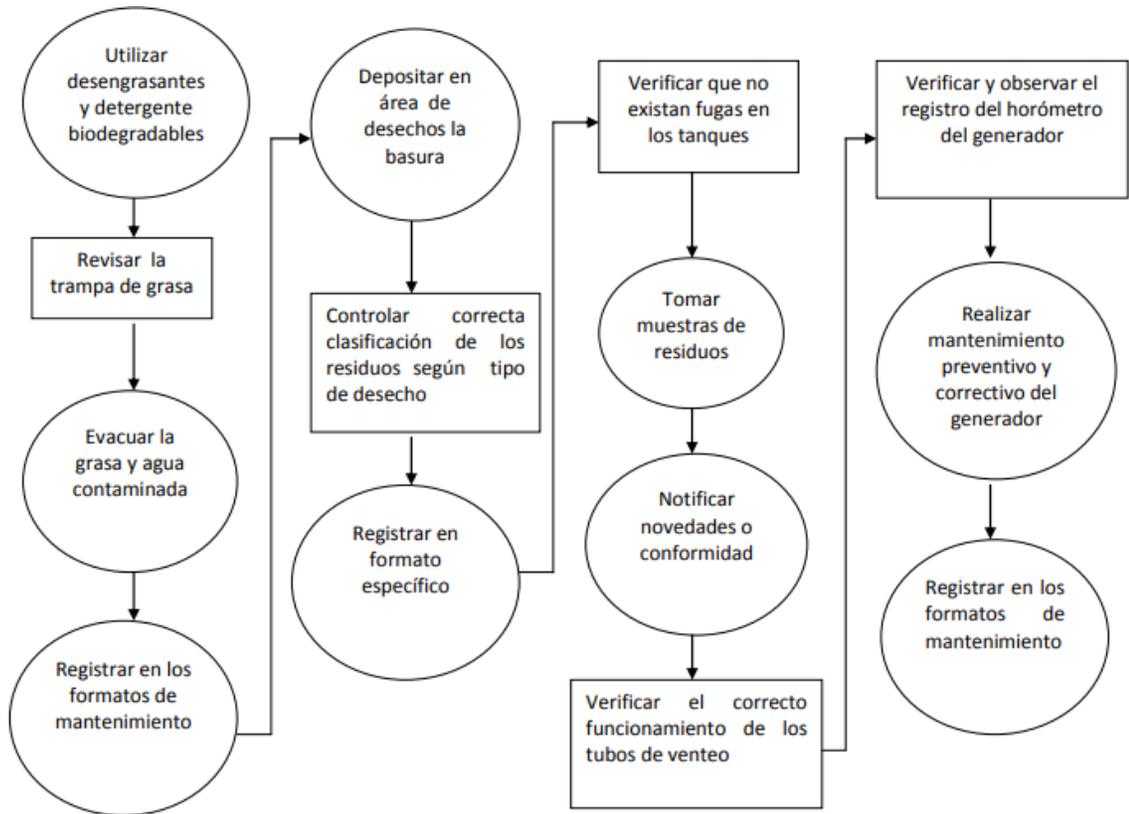


Figura 21. Diagrama del proceso: “Cumplimiento del Plan de manejo ambiental”

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Programa de capacitación

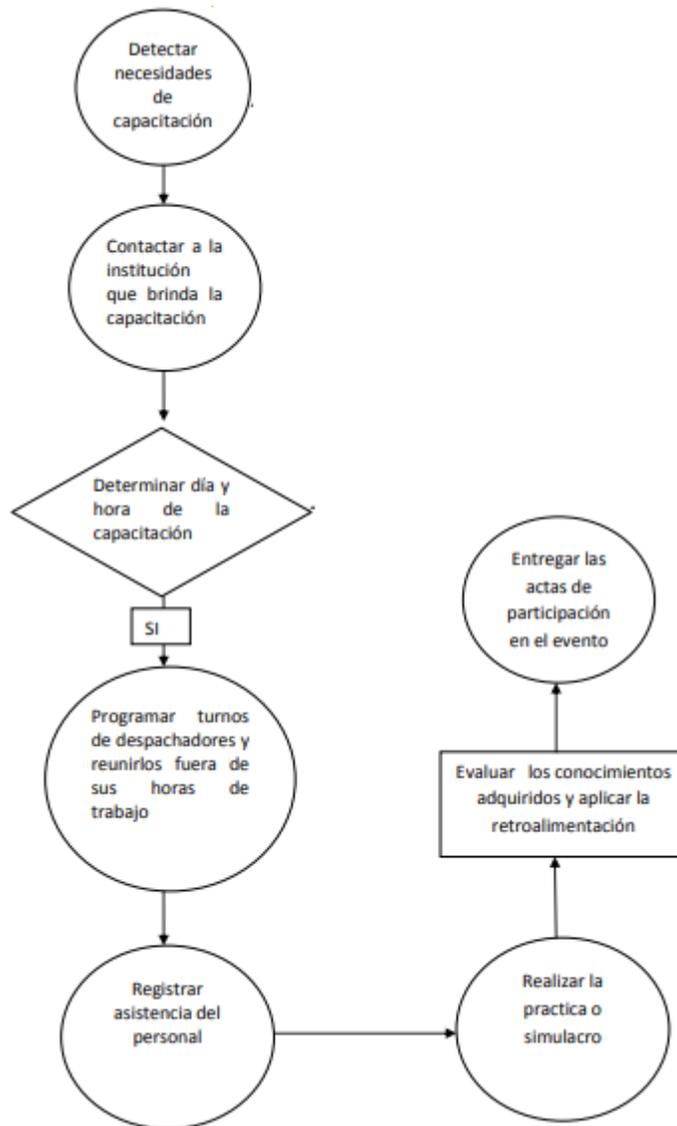


Figura 22. Diagrama del proceso: “Programa de capacitación”

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Aplicación de herramientas, mecanismos y normas de Seguridad Industrial y ocupacional

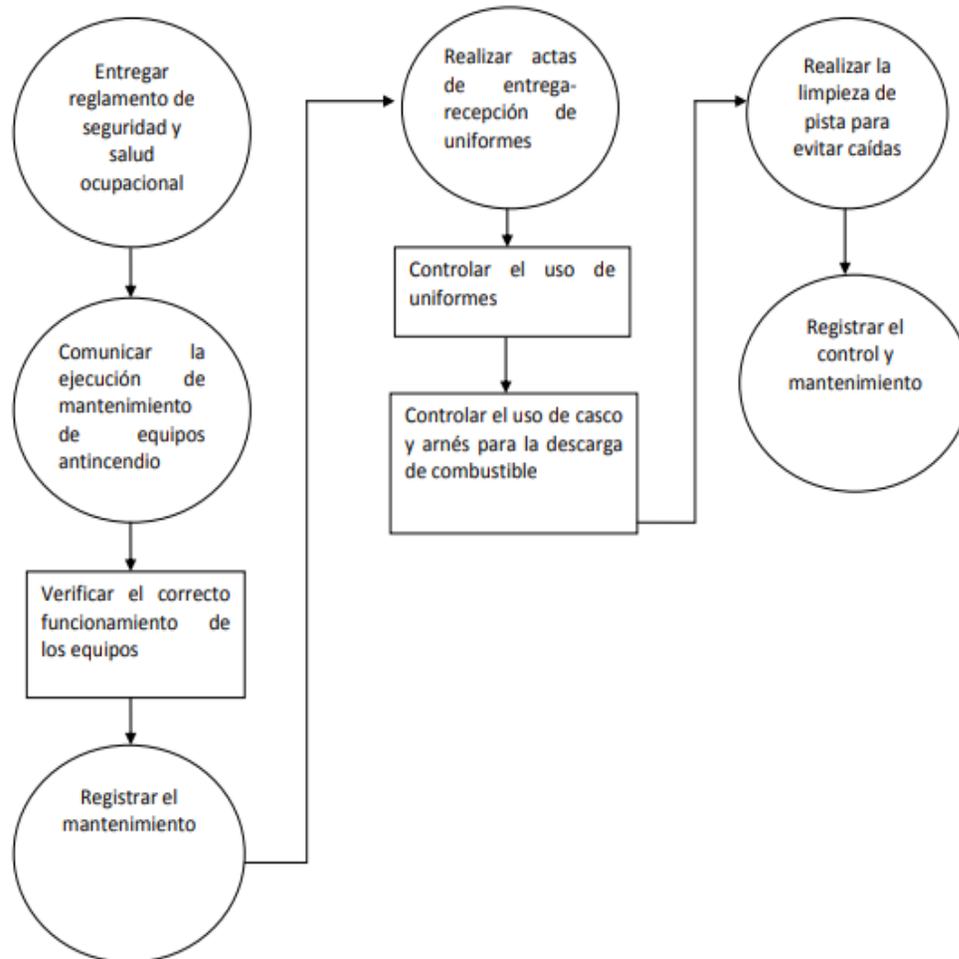


Figura 23. Diagrama del proceso: “Aplicación de herramientas, mecanismos y normas de Seguridad Industrial y ocupacional”

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Control de operatividad de la Estación

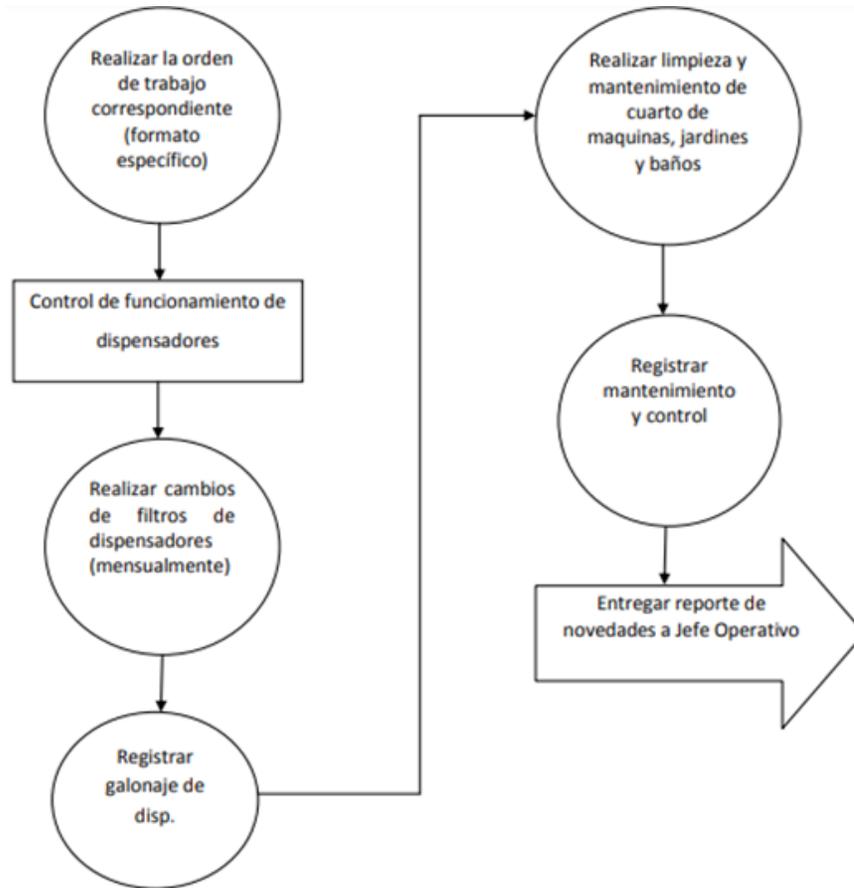


Figura 24. Diagrama del proceso: “Control de operatividad de la Estación”

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Registro contable de compras y ventas

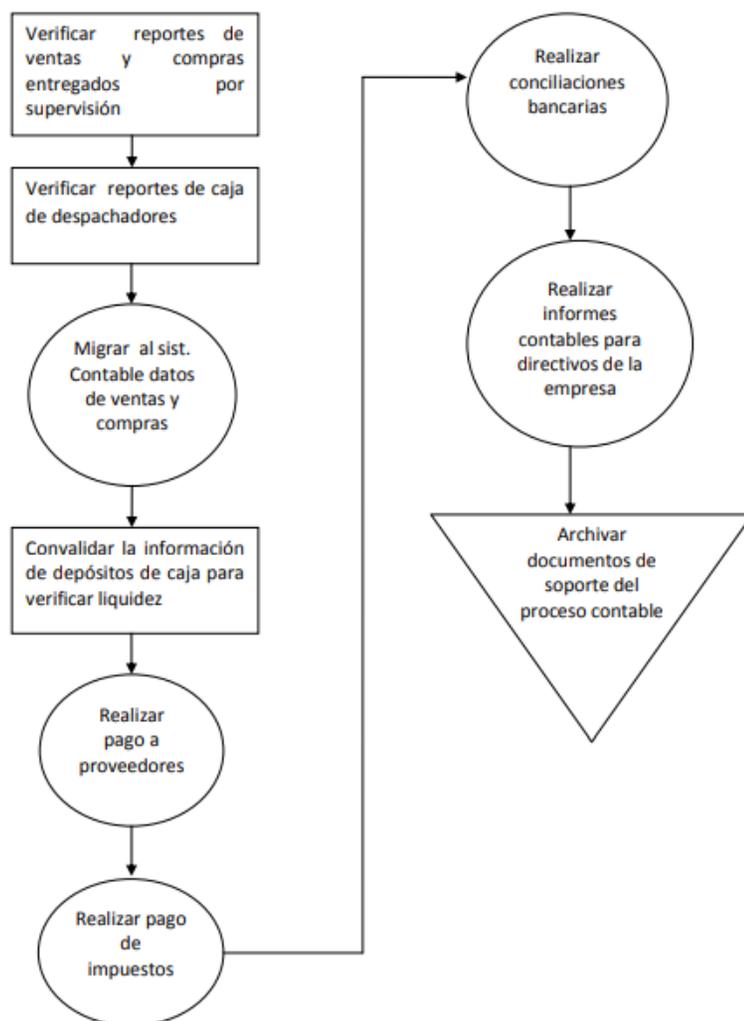


Figura 25. Diagrama del proceso: “Registro contable de compras y ventas”

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

PROCESO: Administración de caja

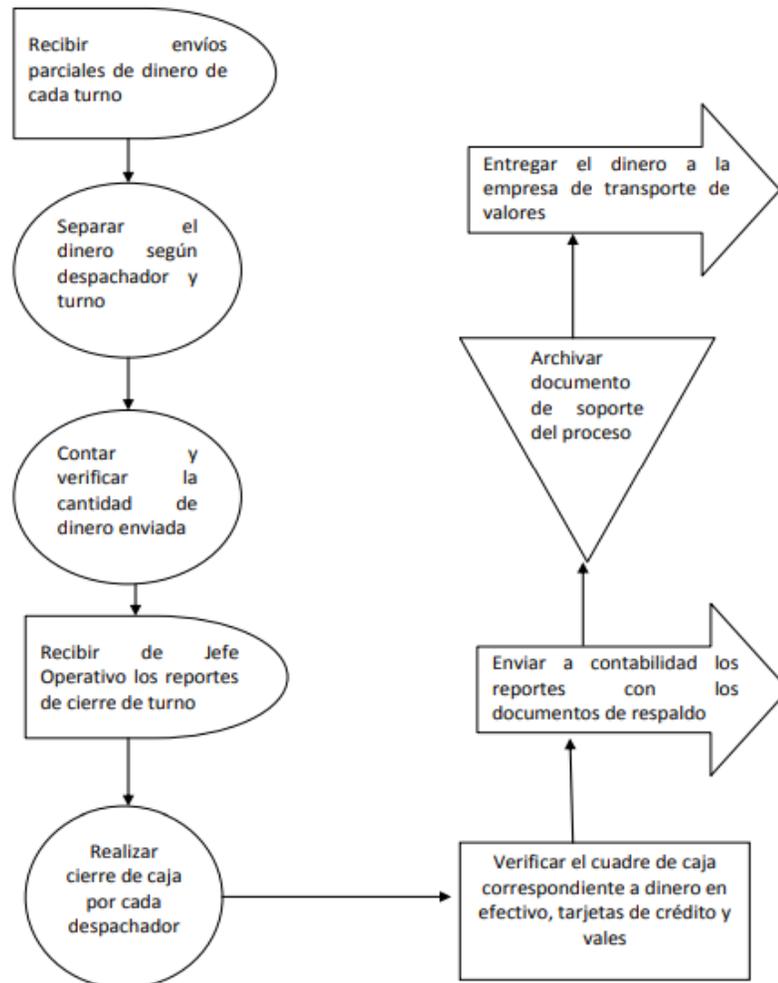


Figura 26. Diagrama de proceso: “Administración de caja”

Fuente: Elaboración propia desde Iglesias (2010)

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

El diagnóstico es una herramienta supremamente valiosa en investigación pues el punto de partida para conocer el problema planteado mucho más a fondo. En el caso de las organizaciones un diagnóstico es una herramienta valiosa de gestión porque se constituye en el punto de partida para la toma de decisiones.

A partir de la identificación de oportunidades así como de potenciales inconvenientes se logra desentrañar la esencia de los problemas y anticiparse incluso en relación a sus posibles soluciones.

A lo largo de la investigación se logró adelantar un importante diagnóstico desde las narrativas de dos miembros fundamentales de la Estación de Servicio el Jardín, quienes buscan responder de manera oportuna y eficiente a las exigencias del entorno y a los requerimientos producto del análisis interno.

Se cumplieron así los objetivos trazados para la realización de esta investigación: en primer lugar se logró realizar un diagnóstico estratégico de la organización mediante un proceso analítico, que mostro la situación real de la empresa, develando las oportunidades de mejora para el incremento de eficiencia y optimización de los procesos.

Como segundo objetivo, las debilidades del Área Administrativa de la empresa fueron mostradas mediante el análisis interno y externo, que permitieron visualizar donde estaban los fallos y poder establecer planes de acción oportunos y eficientes.

Como tercer y último objetivo cumplido, está el de ofrecer a los miembros del área administrativa de la Estación de Servicio El Jardín un plan de acción que contiene todas las estrategias y actividades que pueden poner en marcha con el ánimo de mejorar administrativamente y posicionarse con mayor fuerza en el mercado-

A lo largo del trabajo de investigación se llevó a cabo un análisis de la situación actual dentro de cada proceso en el plan de acción que tiene la empresa; así mismo se

identificaron la áreas en las que es necesario tener un trabajo más arduo y con mayor cuidado, se estiman algunos atributos empresariales que deben ser tenidos en cuenta para trabajarlos con urgencia en procura de maximizar la utilidad, minimizar los riesgos y obtener el mayor beneficio para toda la comunidad que hace parte de la Estación de Servicio el Jardín.

8.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a los miembros de la administración que continúen identificando necesidades en el marco de un diagnóstico permanente para que se prevean problemas potenciales y sea tiempo de corregir los fallos.

De igual forma definir claramente los objetivos de cualquier diagnóstico, para que puedan responder a los interrogantes de clientes internos y externos, frente al funcionamiento y la prestación del servicio.

No descuidar nunca los mecanismos de comunicación entre clientes internos y externos, eliminando barreras comunicacionales que se prestan a malos entendidos y suposiciones entre los compañeros de trabajo, afectando el clima laboral.

Tener muy bien definidas las áreas y los procesos y entender la evaluación laboral como una oportunidad de mejora continua

Se recomienda que como organización planeen efectivamente, que realicen un cronograma de su trabajo, verificando el cumplimiento eficiente y efectivo de cada uno de los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Pereira. (2015). *Diagnóstico socioeconómico de la Comuna El Jardín*. Pereira : Secretaria de Planeacion Municipal.
- Atlantic International University . (s.f.). Procesos de control. En A. I. University, *Fundamentos de Administracion*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%205.pdf>
- Biasi, N. (9 de 11 de 2017). *Modelo de Encuesta para Evaluación de Desempeño*. Obtenido de <https://www.starmeup.com/blog/es/materiales/modelo-evaluacion-desempeno-laboral/>
- Caracol.com. (3 de Agosto de 2018). *Sobretasa a gasolina se utiliza como “caja menor” en pequeños municipios*. Obtenido de https://caracol.com.co/radio/2018/08/03/economia/1533300676_639615.html
- Ceron, C. C. (2016). *Plan de mejoramiento administrativo y direccionamiento estratégico para la empresa CT INGENIERÍA S.A.S*. Pereira : Universidad Tecnologia de Pereira .
- Chiavenato, I. (1986). *introducción a la teoría general de la administración*”. Bogota : Mc Graw Hill.
- Davila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Madrid : Mc Graw Hill.
- De la Rosa, S., & Arregoces, A. (2015). *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa BUZCA S.A., en la ciudad de Cartagena*. Cartagena: Universidad de Cartagena.
- Dinero. (9 de Marzo de 2019). *Precio de la gasolina subio en marzo* . Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-aumento-la-gasolina-en-marzo-de-2019/268138>

- Drucker, P. (2007). *Consejos finales del padre de la administración moderna*. Mexico: Mc Graw Hill.
- El Tiempo.com. (1 de Enero de 2019). *Precios de gasolina bajaron desde este martes*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/los-precios-de-la-gasolina-para-el-ano-2019-310406>
- Fedecombustibles. (2019). *Es hora que el gobierno mire los biocombustibles con seriedad*. Obtenido de <http://fedebiocombustibles.com/nota-web-id-2235.htm>
- Fernandez, J. C. (2014). *Plan de Mejora, Consultoría en Herramientas para la productividad y Competitividad* . Obtenido de <https://www.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>
- Folgueiras, P. (s.f.). *La entrevista* . Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>
- Gómez, L. E. (2015). *Plan de mejoramiento de la estructura administrativa y organizacional de la empresa MAVELEC S.A.S*. Santiago de Cali : Universidad Cooperativa de Colombia.
- Guerrero, E. (Dirección). (2018). *Perfil de Capacidad Interna PCI* [Película]. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=tEbqINBbtmY>
- Guevara, U. (2009). *Medición de la satisfacción del cliente interno en una escala de satisfacción* . Veracruz - Mexico : Universidad de Veracruz.
- Hernandez, Y., & Lezama, R. (2008). *Diseño de un manual de descripción y análisis de cargos para la empresa Licorería la Florida (LIFLORCA)* . Cumaná: Universidad de Oriente.
- Iglesias, P. (2010). *Diseño y formulación del manual de procesos administrativos y operativos de la estación de servicios Andes Gas*. Repositorio DSPACE.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.

- La Opinión. (15 de Marzo de 2019). *Consumo de combustible crece, pese al contrabando*. Obtenido de <https://www.laopinion.com.co/economia/consumo-de-combustible-crece-pese-al-contrabando-173238#OP>
- La Republica . (30 de Diciembre de 2018). *El galón de gasolina terminó 2018 siendo \$639 más costoso*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/el-galon-de-gasolina-termino-2018-siendo-639-mas-costoso-2810134>
- Lenis, N., & Montes, A. L. (2010). *Manual de requerimientos para la construcción de estaciones de servicio en almacenes de cadena de grandes superficies*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Martinez, L. A. (2013). *Como hacer un Proceso de reclutamiento y de selección de personal efectivo*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>
- MININTERIOR . (30 de 12 de 2014). *Medición de la satisfacción y la percepción del Cliente externo e Interno del Grupo de Servicio al Ciudadano*. Obtenido de https://www.mininterior.gov.co/sites/default/files/informe_0.pdf
- Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial. (2009). *Instructivo Básico de Implementación del Departamento de Gestión Ambiental – Estaciones de servicio . Decreto 1299 de 2008*. Bogotá.
- Muñoz, A. (13 de Mayo de 2014). *Análisis del ambiente externo de una organización*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/analisis-del-ambiente-externo-de-una-organizacion/>
- Navas, J., & Guerras, L. (2007). *La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid : Civitas .
- Planeta Colombia. (2019). *Estaciones de servicio en Pereira*. Obtenido de <https://www.planetacolombia.com/pereira/estaciones+de+servicios>

Portafolio. (23 de Abril de 2018). *Colombia está rezagada frente al resto del mundo en uso de GNV*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/colombia-esta-rezagada-frente-al-resto-del-mundo-en-uso-de-gnv-516494>

Portafolio. (9 de Diciembre de 2018). *En cuatro firmas se concentra la distribución de combustibles*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/en-cuatro-firmas-se-concentra-la-distribucion-de-combustibles-524240>

Robles, F. (s.f.). *Método Inductivo y Deductivo: Características y Diferencias*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/>

Sanchez, D. M., Pérez, E., & Rico, L. B. (2015). *Plan de mejoramiento del área administrativa de la empresa UPS Soluciones Integrales S.A.S*. Pereira : Universidad Libre .

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.

Serna, H., & Diaz, A. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa*. Medellín: Fondo editorial .

Trabuco, H. (19 de Octubre de 2017). *Sistemas de Recuperación*. Obtenido de https://www.pei.org/sites/default/files/PDF/CON17/latin_american_session_-_vapor_recovery_hector_trabucco.pdf

Valda, J. C. (2013). *Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de (<https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>)

Vasquez, L., Castañeda, L., & Triana, H. (2015). *Análisis estación de servicio Arazu II*. Ibagué: Uniminuto.

Venegas, A. (10 de Mayo de 2018). El país cuenta con el segundo galón de gasolina más barato en la región. *La República*.