

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

**PROPUESTA DE REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA,  
COMERCIAL Y FINANCIERA PARA LA COMERCIALIZADORA  
DE COMBUSTIBLES PETROCONDOR S.A**

**YADIRA ELIZABETH ANDRADE QUINTANA  
DIRECTOR: MG. FERNANDO GAMBOA RECALDE**

**LINEA DE INVESTIGACION: INNOVACION, PRODUCTIVIDAD  
Y COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIONES PUBLICAS Y  
PRIVADAS**

**QUITO, ABRIL 2019**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:**

Mgr. Mario Fernando Gamboa Recalde

**LECTORES:**

Mgr. Janneth Cando Garzón

Mgr. Edmundo Peñafiel Escobar

## **DEDICATORIA:**

Este trabajo de titulación está dedicado a:

**Mi abuelo Julio**, teníamos planeado realizar este trabajo juntos. Era él quien me inspiraba a investigar más afondo cualquier tema, y también motivó al estudio de esta carrera.

**A mis padres**, quienes con mucho esfuerzo han invertido tiempo y recursos para apoyarme incondicionalmente a lo largo de mi camino universitario, impulsándome a ser mejor en cada paso.

Yadira Andrade

## **AGRADECIMIENTO:**

**A Dios,** que no permitió nunca a pesar de las adversidades poner pausa a mi carrera universitaria y por poner a las personas correctas para apoyar mis sueños.

**A mis padres,** quienes desde pequeña me han inculcado los valores correctos para afrontar la vida y los desafíos que vienen con ella. Me enseñaron que siempre puedo ser mejor. Gracias a su esfuerzo, dedicación, paciencia, tiempo y sobre todo mucho amor. Por nunca dejarme sola.

**A mi director,** por el tiempo invertido en revisar este trabajo de titulación. Sugiriendo cambios y solventando todas mis dudas.

**A PetroCóndor S.A.** por la apertura, confianza y apoyo.

Yadira Andrade

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ACTUAL DE LA EMPRESA</b> .....	3
1.1. Tipo de Negocio .....	3
<b>1.2. Análisis PESTLE</b> .....	5
1.2.1. Factores Políticos.....	6
1.2.2. Factores Económicos. ....	7
1.2.3. Factores Sociales.. ....	9
1.2.4. Factores Tecnológicos.. ....	11
1.2.5. Factores Legales. ....	12
1.2.6. Factores Ecológicos.. ....	13
<b>1.3. Proveedores en el Mercado</b> .....	16
<b>1.4. Ventas en el sector automotriz</b> .....	17
<b>2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b> .....	21
<b>2.1. Situación Administrativa</b> .....	21
2.1.1. Matriz FODA.....	21
2.1.1.1. Fortalezas .....	21
2.1.1.2. Oportunidades .....	22
2.1.1.3. Debilidades .....	22
2.1.1.4. Amenazas .....	23
2.1.2. Organización actual de la empresa.....	23
2.1.3. Visión y Misión.. ....	24
2.1.4. Objetivos Administrativos. ....	25
2.1.5. Políticas y Reglamentos. ....	26
<b>2.2. Situación Comercial</b> .....	26
2.2.1. Tipo de Investigación. ....	26
2.2.2. Población y Muestra .....	27

2.2.2.1. <i>Tipo de muestra.</i> .....	27
2.2.2.2. <i>Población.</i> .....	28
2.2.2.3. <i>Cálculo de la muestra.</i> .....	28
2.2.2.4. <i>Instrumentos de investigación</i> .....	29
2.2.3. <i>Modelo de Encuesta</i> .....	29
2.2.4. <i>Resultados</i> .....	32
2.2.5. <i>Resultados de la entrevista.</i> .....	51
2.2.6. <i>Análisis del marketing mix 4P</i> .....	55
2.2.6.1. <i>Producto</i> .....	55
2.2.6.2. <i>Plaza</i> .....	56
2.2.6.3. <i>Precio.</i> .....	57
2.2.6.4. <i>Promoción</i> .....	58
<b>2.3. Situación Financiera</b> .....	<b>59</b>
2.3.1. <i>Análisis del estado de resultados y balance general</i> .....	59
2.3.2. <i>Análisis mediante razones</i> .....	61
<b>3. ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b> .....	<b>73</b>
<b>3.1. Administrativas</b> .....	<b>74</b>
3.1.1. <i>Objetivos Administrativos.</i> .....	74
3.1.2. <i>Filosofía de la Empresa</i> .....	74
3.1.2.1. <i>Misión.</i> .....	74
3.1.2.2. <i>Visión.</i> .....	75
3.1.2.3. <i>Valores.</i> .....	75
3.1.2.4. <i>Objetivos Empresariales</i> .....	76
3.1.3. <i>Organización y Gestión de Recursos Humanos.</i> .....	76
3.1.3.1. <i>Organigrama</i> .....	77
3.1.3.2. <i>Descripción de puestos.</i> .....	78
<b>3.2. Propuestas Comerciales</b> .....	<b>83</b>
3.2.1. <i>Objetivos comerciales.</i> .....	83
3.2.2. <i>Posicionamiento.</i> .....	84
3.2.2.1. <i>Diferenciación a través de los servicios.</i> .....	84
3.2.2.2. <i>Diferenciación a través de las personas.</i> .....	84
3.2.2.3. <i>Diferenciación a través de la imagen.</i> .....	85

3.2.3. <i>Marketing mix</i> .....	85
3.2.3.1. <i>Producto</i> .....	86
3.2.3.2. <i>Plaza</i> .....	87
3.2.3.3. <i>Precio</i> .....	87
3.2.3.4. <i>Promoción</i> .....	88
3.2.3.5. <i>Personas</i> .....	90
3.2.3.6. <i>Prueba Física</i> .....	90
3.2.3.7. <i>Productividad</i> .....	91
3.2.3.8. <i>Procesos</i> .....	92
<b>3.3. Propuestas Financieras</b> .....	<b>93</b>
3.3.1. <i>Objetivos Financieros</i> .....	93
3.3.2. <i>Contabilidad</i> .....	94
3.3.3. <i>Presupuestos</i> .....	95
3.3.4. <i>Administración de Costos</i> .....	95
<b>4. PLAN FINANCIERO PARA LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b> .....	<b>97</b>
<b>4.1. Análisis del Capital de Trabajo</b> .....	<b>97</b>
<b>4.2. Factores Implementados</b> .....	<b>98</b>
4.2.1. <i>Sistema Contable</i> .....	98
4.2.2. <i>Publicidad por Redes Sociales</i> .....	99
4.2.3. <i>Cambios financieros generales</i> .....	99
<b>4.3. Supuestos del Presupuesto</b> .....	<b>100</b>
<b>4.4. Presupuesto</b> .....	<b>101</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>120</b>
<b>5.1. Conclusiones</b> .....	<b>120</b>
<b>5.2. Recomendaciones</b> .....	<b>123</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>125</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>130</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

PetroCóndor S.A. es una comercializadora de combustible que opera en el sector automotriz del país. Una de las comercializadoras más pequeñas, contando actualmente con solo 5 estaciones de servicio en su red. Debido a los cambios en las normativas de las entidades de control tales como la ARCH o el Ministerio de Hidrocarburos, requiere que se implementen nuevas estrategias que garanticen además del cumplimiento de leyes, la supervivencia de la empresa en el mercado.

La propuesta de reestructuración comienza con un análisis del ambiente externo mediante el uso de un PEST, en donde se definió el mercado en el que funciona la comercializadora de combustible PetroCóndor S.A. Analizando las normas, leyes y reglamentos bajo los cuales se rige su funcionamiento, el impacto de la situación económica actual, factores sociales como niveles de pobreza, la tecnología que se usa tanto dentro de la comercializadora como en las estaciones de servicio de su red y finalmente el análisis al único proveedor del mercado.

Posteriormente, se realiza un análisis interno mediante un FODA, también se analiza cada área de la comercializadora utilizando diferentes herramientas para cada una, como: razones financieras, estudios de mercado, focus group y entrevistas. A continuación, se realizan las propuestas de mejora para las áreas de la empresa que incluyen: un nuevo sistema contable, un reglamento interno e inversión en publicidad. Finalmente se concluye con un presupuesto que incluya los cambios sugeridos y garantice la viabilidad de las propuestas.

## INTRODUCCIÓN

PetroCóndor S.A es una comercializadora de combustible que opera en el sector automotriz del país. Fue constituida en el año 2004, actualmente cuenta con más de 10 años en el mercado, en los cuales ha llegado a tener hasta 15 estaciones de servicio en su red, sin embargo, en los últimos años este número se ha reducido hasta quedar en solamente 5 gasolineras.

Debido a la normativa impuesta por parte de la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (ARCH) que ahora exige 10 estaciones de servicio como mínimo para cada comercializadora, corre el riesgo de cerrar en los próximos años si no aumenta el número de gasolineras en su red.

La presente investigación pretende crear una propuesta de reestructuración para la comercializadora que involucre el área administrativa, comercial y financiera. Oferta que le permita a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado, sus procesos internos y reducir el riesgo de cierre definitivo.

Para cumplir con los objetivos específicos establecidos, se realizará un análisis del ambiente interno y externo de la comercializadora, que permita definir la situación del mercado en el que opera la comercializadora y las debilidades internas que se puedan ser mejoradas. Se realizarán propuestas para el mejoramiento interno de cada una de las áreas de la empresa y finalmente se realizará un presupuesto que permita verificar a la factibilidad de las propuestas.

El documento se divide en cinco capítulos los mismos que responden a los objetivos específicos descritos anteriormente. Siendo el primero un análisis del ambiente externo, seguido de un capítulo de análisis interno de la empresa que involucre el área administrativa, comercial y financiera. En el capítulo tres, se realizarán las propuestas para mejorar cada una de las áreas mencionadas anteriormente. El siguiente capítulo es un plan financiero que incluya los cambios propuestos. Finalmente, el quinto capítulo con

las conclusiones a las que se llegó luego de toda la investigación y las sugerencias que se puedan brindar para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para la comercializadora.

## **1. ANÁLISIS DEL ENTORNO ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **1.1. Tipo de Negocio**

PetroCóndor S.A es una empresa comercializadora de combustible ecuatoriana que tiene por objeto social la comercialización y venta de derivados de petróleo producidos en el país e importados, para atender los segmentos: automotriz, industrial y naviero.

Debido a que el petróleo y sus derivados son las fuentes principales de ingresos del país, su manipulación es riesgosa y que además son altamente contaminantes, el gobierno vio la necesidad de crear entes reguladores para estas actividades, en el caso de las comercializadoras de combustible:

- **Ministerio de Hidrocarburos:**

El ministerio de hidrocarburos es el encargado de controlar que las actividades hidrocarburíferas sean eficientes y sustentables, mediante la creación, seguimiento y evaluación de políticas públicas. Busca garantizar el desarrollo del sector hidrocarburífero, revirtiendo la condición de país exportador de materias primas a un país que pueda exportar producto con valor agregado provenientes del petróleo y sus derivados.

- **Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos**

Es la encargada de regular, controlar y fiscalizar las actividades de la cadena hidrocarburíferas desde la explotación, transporte, almacenamiento hasta la comercialización. Así mismo, es la encargada de garantizar la calidad, cantidad y el precio justo de los derivados del petróleo a la ciudadanía, y también se encarga de la supervisión del cumplimiento legal de todas las instituciones que están bajo su cargo.

- Ministerio del Ambiente

Es el ministerio encargado de diseñar las políticas y normas ambientales, que permitan obtener la calidad ambiental adecuada para los diferentes proyectos y programas que se quieran establecer en el país. Su objetivo es velar por el cuidado y conservación de los diversos ecosistemas existentes en el Ecuador, logrando un aprovechamiento sostenible de los recursos renovables y no renovables, evitando la contaminación y destrucción de la flora y fauna y garantizando a la población su derecho a vivir en un ambiente saludable y libre de contaminación.

- Municipios

Para estas entidades en particular, dependerá de la ciudad en donde la comercializadora se establezca. También, las diferentes estaciones de servicio que formen parte de la comercializadora deberán regirse bajo la normativa del municipio de la ciudad en donde se construyan. Siendo los municipios los encargados de controlar la legalidad de los suelos en donde se construirán los negocios, permisos sanitarios, certificación de bomberos, etc. Los mismos que entregarán una licencia sin la cual los negocios o empresas no podrán ejercer sus actividades económicas.

Una comercializadora de combustible según la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) es “la persona natural o jurídica nacional o extranjera autorizada por el Ministro Sectorial, para ejercer las actividades de comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos” (ARCH, 2014, pág. 3). La misma que de acuerdo con el artículo 68 de la Ley de Hidrocarburos es un servicio público y debe estar disponible para el consumidor final todo el tiempo, salvo en casos de emergencia que deberán ser aceptados bajo decreto por la ARCH.

Una comercializadora de combustible es un tipo de negocio que comercializa productos subsidiados por el gobierno, como son la gasolina súper, extra, ecopaís y el diésel. Los subsidios permiten a las personas acceder a diferentes productos o servicios que el gobierno considera básicos. En el presupuesto del Ecuador el subsidio para los combustibles ocupa el primer lugar, sin embargo, durante el último año debido a la

situación económica del país se ha tenido que reducir, incrementando los precios de los productos mencionados anteriormente (Zárate, 2018).

Por lo tanto, PetroCóndor S.A es un tipo negocio que se encuentra estrictamente regulado por diferentes entidades en el país, las mismas que constantemente actualizan sus normativas haciéndolas más exigentes en cuanto a calidad, seguridad y cuidado medio ambiental. Las comercializadoras deben cumplir con la normatividad y leyes para garantizar su permanencia en el mercado, además de brindar seguridad a los dueños de las estaciones de servicio afiliadas mediante elementos que las diferencien de la competencia existente en el mercado.

## 1.2. Análisis PESTLE

PESTLE es un acrónimo utilizado para el análisis estratégico de temas Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos. Se utiliza este análisis para conocer el impacto que pueden tener los factores del macro entorno actual para el buen desempeño de la estrategia y cumplimiento de los objetivos de la empresa (Alvarado, 2015).

**Tabla 1:** Factores del PESTLE

<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia política del país</li><li>• Estabilidad política</li><li>• Confiabilidad del gobierno</li></ul>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento Económico</li><li>• Inflación</li><li>• Balanza Comercial</li><li>• Subsidios</li><li>• Precios del combustible</li><li>• Tasas de interés</li></ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tasas de desempleo</li><li>• Demografía</li><li>• Poder adquisitivo</li></ul>

**Tabla 1:** Factores del PESTLE (Continuación)

<b>Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipos dispensadores</li><li>• Tanques de Almacenamiento</li><li>• Sistemas Eléctricos</li><li>• Sistemas contra incendios</li><li>• Sistemas Contables</li></ul>
<b>Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes del Ministerio de Hidrocarburos</li><li>• Reglamentos ARCH</li><li>• Municipios</li></ul>
<b>Ecológico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impacto Ambiental</li><li>• Normativa Ambiental</li></ul>

**FUENTE Y ELABORACIÓN:** Autora

*1.2.1. Factores Políticos.* Desde 1996 hasta el 2007 Ecuador vivió una época de inestabilidad política, durante estos años hubo 9 cambios de gobierno y ninguno de estos pudo completar los 4 años que un gobierno debe asumir. Luego, en 2007 Rafael Correa comenzó un periodo de gobierno que no terminaría sino hasta el 2017, el gobierno de la “Revolución Ciudadana” marcado por cambios constitucionales, legales y económicos.

El gobierno de Rafael Correa fue un gobierno populista con un constante discurso anti elitista, este tipo de gobierno se caracteriza por medidas a corto plazo ignorando las consecuencias que puede provocar en un futuro, pero que agradan a la sociedad (Quiroga, 2018), sobre todo después de una época de incertidumbre política como la que se vivió en el país. Su gobierno se caracterizó por la construcción de hospitales, escuelas del milenio, carreteras, etc. Sin embargo, el incremento del tamaño del estado, mediante la creación de nuevos ministerios, agencias y empresas públicas, generó empleo y redujo las tasas desempleo de este entonces, pero también incrementó el gasto público, incrementó la deuda del estado y redujo la actividad de las empresas privadas.

Debido a su constante enfrentamiento con el sector privado del país, la matriz productiva se vio estancada a un nivel estatal dependiente de los ingresos que genere el país por el petróleo. La inversión privada constantemente limitada por los excesos de regulación del

estado se redujo considerablemente a un 53% de los 80 puntos porcentuales con los que contaba al comienzo del gobierno de Rafael Correa (Orozco, 2018).

En 2017 Lenin Moreno comienza un nuevo gobierno, el mismo que se ha caracterizado por un discurso anticorreista a pesar de haber sido del mismo partido político, marcando así un nuevo ciclo para el país. Constantemente en los discursos del presidente se escucha que recibió un país lleno de deudas y que deberá tomar medidas que reactiven la economía y la producción del país, que garanticen los derechos de los ciudadanos y generar un estado descentralizado, impulsando la participación del sector empresarial.

Para 2019, el país vuelve a una época de incertidumbre política, debido a las medidas que el presidente Moreno debe tomar para sostener las deudas del estado, lo que ha provocado que su aceptación se vea reducida al 34% (VISTAZO, 2019). Además, es un año en el que se eligieron a las nuevas autoridades seccionales y a los miembros del consejo de participación ciudadana. Ecuador vive una situación política en donde las personas no conocen a los candidatos que fueron elegidos para ser representantes del CPCCS ni a los candidatos para alcaldes y mucho menos para las juntas. Existen 18 partidos políticos que fragmentan los votos de la ciudadanía.

Las personas no se sienten representadas por quienes ganaron las elecciones y el 70% de la población piensa que la situación política del país va a continuar deteriorándose, lo que perjudica a las empresas debido a la incertidumbre de las nuevas leyes y nuevos representantes (Isch, 24).

1.2.2. *Factores Económicos.* La situación económica del país se encuentra en una época crítica debido al alto nivel de endeudamiento del estado que alcanza hasta finales del 2018 los 35,730 millones de USD según las cifras oficiales. Se debe tomar en cuenta que el presupuesto del estado para el 2019 es de 31,300 millones de USD por lo que hay un déficit, el mismo que el estado pretende cubrir con la emisión de bonos soberanos y financiamiento por parte del FMI, y otras entidades financieras internacionales (EL COMERCIO, 2019).

La economía del país se encuentra estancada, el PIB del país crecerá menos del 2% durante los próximos 5 años, para el 2019 es de -0.1% y se espera que para el 2021 crezca a 0.4%, creciendo hasta 4 veces menos que los países vecinos como Perú y Colombia. El PIB per cápita se mantendrá, lo que significaría que la población crecerá más que la economía afectando su calidad de vida. Esto se ha ocasionado principalmente por la reducción del precio del barril de petróleo y la necesidad de cubrir deuda externa, tomando en cuenta que ya se ha vendido por anticipado la producción del crudo del país a China.

La inflación es un indicador que refleja la variación de los precios de los bienes y servicios en un periodo determinado. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos la inflación acumulada del país para enero del 2019 es del 0.49% a comparación de -0.09% para enero del 2018, al aumentar la inflación disminuye el poder adquisitivo de la moneda, es decir que por cada unidad monetaria se adquieren menos bienes y servicios.

La expectativa de consumo de la población según el índice ICC se ha reducido para enero del 2019 a 38.09 puntos a comparación del mismo mes del año 2018 de 40.3, lo que refleja que las personas sienten menos confianza con la situación económica actual del país y de la estabilidad de sus ingresos (BCE, 2019).

La balanza comercial del Ecuador se divide en petrolera y no petrolera, debido a la importancia de los ingresos generados por el petróleo y sus derivados en comparación con los ingresos no petroleros. La balanza comercial petrolera tiene exportaciones de 1259.3 millones de USD a comparación de las importaciones de 628.7 millones de USD, mientras que la no petrolera tiene exportaciones de 2.093.0 millones de USD a comparación de importaciones por 2,918.4 millones de USD. Generando un déficit total 194.9 millones de USD debido a que hay más importaciones a comparación de exportaciones aun cuando estas son mayores en la balanza no petrolera (BCE, 2019).

Una de las medidas económicas propuestas por el gobierno, fue la reducción de 2 431 millones de USD del subsidio para los combustibles. En la proforma económica del país del año 2019 se presupuestan 4 176.47 millones de USD. 1,311.30 millones de USD para la NAFTA importada es decir las gasolinas extra, ecopaís y súper y 1,923.77 millones de USD para el diésel. El total de subsidios para el combustible representa el 60% del total,

el otro 40% se destina a temas agrícolas y ayuda social (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Debido a la reducción de los subsidios los precios de los combustibles aumentaron, mediante el decreto ejecutivo 619. Los precios de las gasolinas extra y ecopaís son fijos de 1.85 USD para los vehículos particulares, para los vehículos dedicados al transporte de pasajeros o mercancías tendrán un precio preferencial de 1.48 USD. El precio de la gasolina super se fijará mensualmente por la empresa Petroecuador “en base al costo promedio del producto, los costos de transporte, almacenamiento, comercialización, e impuestos” (El Comercio, 2018). Hasta ahora se han mantenido precios desde 2.98 USD hasta 3.10 USD por galón. El diésel para los vehículos particulares es de 2.04 USD, igualmente se mantendrán beneficios para los vehículos de transporte público (ARCH, 2018).

*1.2.3. Factores Sociales.* La situación social actual del Ecuador se ve marcada por una incertidumbre política, con nuevas reformas que se están analizando desde la asamblea y propuestas de ley desde el ejecutivo que preocupan a la población del país.

Luego de un acuerdo entre el gobierno ecuatoriano y el FMI, se plantearon reformas laborales que van desde la eliminación de ministerios y agencias reduciendo el tamaño del aparato estatal, incremento del periodo de prueba, cambios en los contratos a plazo fijo y disminuir costos de despido (EL COMERCIO, 2019).

Debido a los problemas financieros a los que se enfrenta el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), se plantean posibles reformas que preocupan a la población, como: Incremento del tiempo de aporte a causa de un promedio mayor de vida en el Ecuador, incremento de la tasa de aporte, eliminación del beneficio para los menores de 18 años, etc. Sin embargo, son medidas que deberán ser analizadas por la asamblea antes de la aprobación de una ley que reforme al IESS (EL NORTE, 2019).

**Tabla 2:** Indicadores Sociales Ecuador

AÑOS	Población (Miles)	Pobreza (% Poblacional)	Pobreza Extrema (% Poblacional)	Salario Mínimo	Poder Adquisitivo CBF	Tasa de Desempleo	Tasa de Participación Global
2014	15,90	22,50%	7,70%	340	98,20%	3,8%	64,5%
2015	16,14	23,30%	8,50%	354	98,16%	4,8%	65,8%
2016	16,39	22,90%	8,70%	366	97,47%	5,2%	67,3%
2017	16,62	21,50%	7,90%	375	98,73%	4,6%	67,7%
2018	17,09	23,20%	8,40%	386	100,75%	3,7%	65,6%
mar-19	17,25			394	103,14%	4,6%	66,5%

**Fuente:** Banco Mundial, INEC, CGE.

**Elaborado por:** Autora

La población del Ecuador ha ido aumentando a pesar de que no sean incrementos significativos año a año, se debe tomar en cuenta la población para el análisis de los indicadores sociales.

El porcentaje nacional de pobreza aumentó de 21.50% a 23.20% es decir en 1.70% entre el año 2018 y 2019. De la misma forma el porcentaje de pobreza extrema aumentó de 7.90% a 8.40% en un 0.50% entre 2018 y marzo del 2019, tampoco es un incremento significativo (INEC, 2019).

El salario mínimo de Ecuador aumentó \$8 en el 2019, para el aumento del salario mínimo se consideran variables como la inflación y productividad laboral (MINISTERIO DE TRABAJO, 2018).

El poder adquisitivo está determinado por los bienes y servicios que se pueden adquirir con una determinada cantidad de dinero. En este caso se toman en cuenta los salarios mínimos del país con referencia a la canasta básica familiar compuesta por 75 artículos. El ingreso mínimo para una familia se calcula en base a los ingresos nominales y sobresueldos sin contar los fondos de reserva para 1.6 personas que aporten en un hogar de 4 miembros. Para marzo de 2019 el poder adquisitivo aumentó de 100.75% a 103.39% es decir en 3.39% considerando un costo de la canasta de \$713.05 y un ingreso de \$735.47 (INEC, 2019).

La tasa de desempleo del Ecuador se encuentra en 4.6%, Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el empleo no pleno es de 27.2% y el número de personas que conforman la Población Económicamente Inactiva de 4 110 070 (EL COMERCIO, 2019).

Finalmente, la tasa de participación global que se calcula mediante la división de la población económicamente activa (PEA) para la población en edad de trabajar (PET). Esta tasa aumentó en 0.90% entre marzo 2019 y diciembre 2018 (INEC, 2019)

*1.2.4. Factores Tecnológicos.* Las comercializadoras al ser un intermediario entre el consumidor final y los centros de distribución de combustible, son las encargadas de garantizar que las estaciones de servicio afiliadas a su red cumplan con los reglamentos de seguridad e infraestructura que requieren por ley. En la memoria técnica que deberán presentar las comercializadoras se debe incluir un detalle de los equipos y sistemas tecnológicos de servicio y prevención con los que deberá contar cada estación.

En el área de despacho de las estaciones se ubican los dispensadores de gasolina, siendo estos surtidores metálicos que actualmente pueden ser adquiridos de forma personalizada de acuerdo a los requerimientos de la estación de servicio. Estos dispensadores anteriormente eran manuales, por ende, los técnicos debían ubicar el nivel de los combustibles ellos mismos luego de realizar las mediciones de los tanques de almacenamiento. Actualmente son electrónicos, su manejo es más rápido y cuentan con un sistema de memoria que permite tener un mayor control de despacho, también sirven como un medio de facturación. Estos surtidores pueden registrar las cédulas de los clientes y la cantidad de galones adquiridos. También, se pueden construir de una hasta cuatro mangueras a cada lado, lo que hace más eficiente la distribución del combustible a los clientes (SINPET, 2019).

En el área de almacenamiento se ubica un tanque para cada tipo de gasolina. Estos tanques deben cumplir con la normativa INEN, API y UL vigentes. Deberán ser construidos de acuerdo al volumen de ventas de la estación de servicio, cumplir con condiciones de profundidad, diámetros de las tuberías de limpieza, descarga y medición del nivel de combustible. Además, deben contar con mecanismos detectores de fugas para prevención de accidentes (ARCH, 2016).

Las oficinas administrativas de la comercializadora al igual que las estaciones de combustible deben tener sistemas contra incendios cumpliendo con las especificaciones

de los bomberos como sensores de fuego, extintores, mangueras, etc. Además, estos sistemas en las estaciones de servicio deben tener un botón de pánico que hará que se detengan los fluidos de los tanques de almacenamiento.

Finalmente, debido al nivel de ventas y la cantidad de manejo de dinero, las comercializadoras deben contar con un sistema contable que permita mantener el control de las operaciones. Hay varios sistemas desde los simples hasta los más complejos como un SAP ERP, las comercializadoras deberán escoger cual es el mejor sistema que se adapte al nivel de control que requieren y que pueda vincularse con los entes de control.

*1.2.5. Factores Legales.* Varios son los entes reguladores de las comercializadoras de combustibles y por lo tanto hay normas y reglamentos que se deben cumplir con cada uno. El principal regulador de la actividad es el Ministerio de Hidrocarburos, para este caso se aplica la Ley de Hidrocarburos, es la ley más general que abarca todas las actividades desde la producción hasta la comercialización del petróleo y sus derivados. Específicamente, para el caso de las comercializadoras se aplica la Ley de Regulación de Producción y Comercialización de Combustibles.

A partir de las leyes del Ministerio de Hidrocarburos, la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (ARCH) cuenta con reglamentos que específicamente regulan la actividad de comercialización como son:

- Autorización de actividades de comercialización de derivados del petróleo o derivados del petróleo y sus mezclas con biocombustibles, excepto el Gas Licuado De Petróleo.
- Instructivo de presentación de las memorias técnicas para autorización de operación y registro de comercializadoras y centros de distribución de derivados del petróleo o derivados de petróleo y sus mezclas con biocombustibles.

El Ministerio del Ambiente es el encargado de regular el impacto de las actividades al medio ambiente, cuenta con las siguientes leyes bajo las que se rigen las comercializadoras:

- Código Orgánico del Ambiente, es la ley más importante en temas ambientales del Ecuador. Se encarga de regular que las actividades no afecten áreas protegidas, flora y fauna silvestres. Gestión de residuos y el uso de los recursos energéticos (MAE, 2019).

- Legislación Secundaria de Medio Ambiente, regula las actividades y las responsabilidades de las empresas públicas y privadas en materias ambientales. En esta se encuentran los reglamentos para la obtención de la licencia ambiental que es obligatoria para ejecutar proyectos o actividades dentro del país, verificando que cumplan con las leyes de prevención o corrección de los posibles efectos negativos al ecosistema.

Se debe cumplir con los reglamentos exigidos por los municipios en donde las comercializadoras se establezcan. Para el caso de Quito se toma la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) que regula el uso de suelos, permisos sanitarios, permisos ambientales, permisos de la policía, etc.

Finalmente, se debe obtener los permisos de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, quienes se encargarán de revisar que los establecimientos cuenten con los sistemas de prevención en caso de incendios y otras emergencias.

*1.2.6. Factores Ecológicos.* El cuidado del medio ambiente está presente en todas las normativas bajo las cuales se rigen las comercializadoras de combustible, debido a los riesgos que conlleva el manejo de hidrocarburos para quienes lo manipulan, para quienes hacen uso de sus derivados y para la naturaleza en sí.

Comenzando desde la constitución en el título segundo que trata de los derechos del buen vivir, se debe garantizar a la población “vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado”. En el título sexto del régimen del buen vivir se establece que la responsabilidad de los daños a la naturaleza es objetiva y que además de las sanciones se debe restaurar los ecosistemas e indemnizar a las comunidades afectadas.

El código integral penal sanciona a los delitos contra el agua y contra la gestión ambiental de 1 hasta 16 años de pena privativa de libertad dependiendo de la gravedad del impacto causado a la naturaleza.

Gestión prohibida o no autorizada de productos, residuos, desechos o sustancias peligrosas. La persona que, contraviniendo lo establecido en la normativa vigente, desarrolle, produzca, tenga, disponga, queme,

comercialice, introduzca, importe, transporte, almacene, deposite o use, productos, residuos, desechos y sustancias químicas o peligrosas, y con esto produzca daños graves a la biodiversidad y recursos naturales (Asamblea Nacional, 2014, pág. 40)

La ley orgánica de recursos hídricos, usos y aprovechamiento del agua, regula a todas las actividades que impliquen el aprovechamiento del agua, así como lo hacen las actividades hidrocarburíferas. También, la ley orgánica de salud, encargada de las normas para preservar el ambiente con temas relacionados a la salud humana como la salud y seguridad en el trabajo.

Ley de prevención y control de la contaminación ambiental. En los tres primeros capítulos trata sobre la contaminación del aire, de las aguas y de los suelos. Los mismos que se relacionan con las normas técnicas para la descarga de químicos que puedan perjudicar la salud humana, flora y fauna, o recursos y bienes del estado.

Ley de gestión ambiental, en la que se establecen las directrices de la política ambiental, como las obligaciones y responsabilidades de las entidades públicas y privadas, límites, sanciones y controles en cuanto al ambiente. Estimara los efectos causados al ecosistema en el lugar de las actividades ejercidas, condiciones de tranquilidad pública y la incidencia de los proyectos en el patrimonio del estado.

Las normas técnicas ecuatorianas:

- 2226 en donde se establece los requisitos que se deben cumplir para el transporte, almacenamiento y manejo de materiales peligrosos.
- 3864 sobre los símbolos gráficos, colores y señales de seguridad.
- 2288 productos químicos industriales peligrosos. Etiquetado de precaución.
- 802 extintores portátiles, selección y distribución en edificaciones.

El Reglamento ambiental de actividades hidrocarburíferas en el Ecuador. En donde establece que las comercializadoras deberán presentar anualmente un programa y presupuesto ambiental, informe ambiental y un monitoreo ambiental interno. En donde se evaluarán la calidad de los equipos y materiales, el manejo de productos químicos, el

almacenamiento de combustibles, seguridad e higiene industrial, operación y mantenimiento de equipos, manejo de desechos y descargas líquidas y sólidas.

Este reglamento también establece que en base a los puntos mencionados anteriormente y al cumplimiento de los mismos el Ministerio de Energía y Minas aprobará los estudios ambientales. También, existirán auditorías ambientales por parte de la Subsecretaría de Protección Ambiental al menos cada dos años

Reforma al libro VI del texto unificado de legislación secundaria del ministerio del ambiente. En el capítulo de los estudios ambientales establece que el Plan de Manejo ambiental contendrá los siguientes capítulos:

- Plan de Prevención y Mitigación de Impactos
- Plan de Contingencias
- Plan de Capacitación
- Plan de Seguridad y Salud ocupacional
- Plan de Manejo de Desechos
- Plan de Relaciones Comunitarias
- Plan de Rehabilitación de Áreas afectadas;
- Plan de Abandono y Entrega del Área
- Plan de Monitoreo y Seguimiento

Finalmente, los siguientes reglamentos:

- Reglamento de prevención, mitigación y protección contra incendios
- Límites máximos permisibles para emisiones a la atmósfera provenientes de fuentes fijas para actividades hidrocarburíferas
- Procedimientos para: registro de generadores de desechos peligrosos, gestión de desechos peligrosos previo al licenciamiento ambiental, y para el transporte de materiales peligrosos
- Listados nacionales de sustancias químicas peligrosas, desechos peligrosos y especiales

### **1.3. Proveedores en el Mercado**

Actualmente EP PETROECUADOR es el único proveedor de combustibles para las comercializadoras. Es una petrolera estatal encargada de la refinación, almacenamiento, transporte y comercialización dentro y fuera del país, de forma que garantice el abastecimiento interno con productos de buena calidad (EP PETROECUADOR, 2019).

Las comercializadoras deben realizar un contrato con EP PETROECUADOR con una duración de 5 años a partir de la fecha de firma, en este la petrolera se compromete a suministrar el combustible a la comercializadora en los diferentes terminales del país dependiendo de la disponibilidad del producto y de los volúmenes autorizados.

Previamente la comercializadora deberá estar autorizada por el Ministerio de Energía y Recursos naturales no renovables para la comercialización del combustible específicamente para el sector automotriz. Cumplir con las leyes y reglamentos del ministerio de Hidrocarburos y de la ARCH. Los distribuidores del combustible podrán ser propios o asociados, pero deberán cumplir con el RUC y registro en la ARCH además de cumplir con el uso de comprobantes de venta, retención y guías de remisión autorizados por el SRI para el transporte terrestre.

Para la facturación la comercializadora deberá garantizar a EP PETROECUADOR el pago del combustible adquirido mediante un contrato de garantía bancaria, que podrá ser cobrado inmediatamente en caso de falta de pago. El valor de la garantía se calculará mediante una fórmula que toma en cuenta el valor de la garantía, precio actual, volúmenes de venta y un 10% adicional del monto de cobertura de la garantía.

La comercializadora deberá enviar ordenes de pedido, en donde deberá indicar el volumen requerido y el destino final del combustible una vez fuera de los terminales de EP PETROECUADOR. Para el despacho deberán presentar un documento con el nombre y cédula del conductor, matrícula, número de compartimentos y temperatura del autotank y la firma de un representante de la comercializadora. La petrolera deberá revisar las condiciones de seguridad y limpieza de los autotankes, para los conductores la comercializadora debe proveer del uniforme e implementos de seguridad.

En caso de emergencias durante el despacho y recepción en las instalaciones de EP PETROECUADOR la comercializadora debe contratar una póliza de responsabilidad civil por un valor de \$1.5 millones que permanecerá vigente durante los 5 años del contrato, renovándose anualmente. En caso de que la póliza no cubra los daños causados al personal e instalaciones de la petrolera, la comercializadora deberá asumir los gastos por indemnización.

El contrato con la petrolera podrá darse por terminado en caso de fin del plazo del contrato, por acuerdo entre las partes, sentencia ejecutoriada, por disolución de la comercializadora, por el incumplimiento de lo estipulado en el contrato, vencimiento de garantías, caducidad de autorizaciones de los ministerios habilitantes, etc.

Es un contrato que todas las comercializadoras de combustible deben tener para poder realizar sus operaciones de comercialización, al EP PETROECUADOR ser el único proveedor de combustible en el mercado, deben cumplir con los reglamentos y procedimientos estipulados por la petrolera, de lo contrario no será posible para las comercializadoras adquirir el combustible necesario para el funcionamiento de sus estaciones de servicio (EP PETROECUADOR, 2018).

#### **1.4. Ventas en el sector automotriz**

Para valorar las ventas por comercializadora en el sector automotriz, se debe tomar en cuenta que las diferentes comercializadoras venden además de los productos base que son la gasolina Súper, Extra y el Diesel, una variación de los mismos como el Diesel 2 y la gasolina extra con etanol, estos últimos no se venden en todas las comercializadoras.

La ARCH ha proporcionado un cuadro de ventas anuales<sup>1</sup> por galones de los últimos 5 años, de donde se obtienen las 3 comercializadoras más grandes del país y las 3 más pequeñas.

---

<sup>1</sup>ANEXO 2: ARCH: Despachos por comercializadoras en el periodo 2014 a 2018

Las 3 comercializadoras con más ventas anuales son EP Petroecuador que son las propias estaciones de servicio del proveedor del mercado, siguiéndole Primax del Ecuador y Petróleos y Servicios S.A.

**Tabla 3:** Comercializadoras con más Ventas 2014-2018

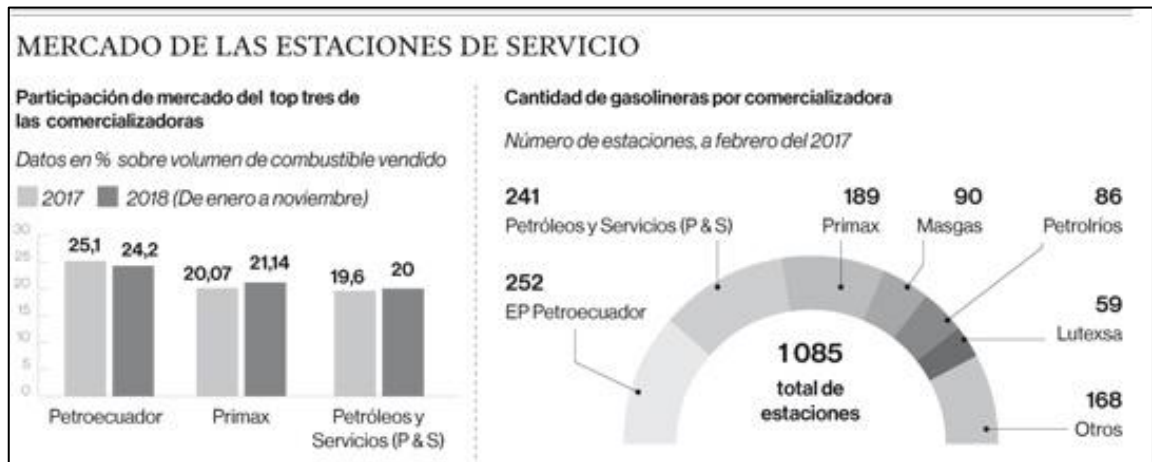
COMERCIALIZADORA	SEGMENTO	PRODUCTO	AÑO					TOTAL
			2014	2015	2016	2017	2018	
EP PETROECUADOR	AUTOMOTRIZ	DIESEL 2	9.920,00	546.800,00	11.444.488,00	13.044.230,00	15.445.487,00	40.490.925,00
		DIESEL PREMIUM	218.492.365,00	222.872.936,00	198.719.975,00	203.076.251,00	208.679.330,00	1.051.840.857,00
		EXTRA CON ETANOL	16.537.611,00	26.334.070,00	25.369.792,00	64.103.165,00	82.256.540,00	214.601.178,00
		GASOLINA EXTRA	238.082.640,00	242.523.444,00	238.661.247,00	200.387.079,00	191.255.909,00	1.110.910.319,00
		GASOLINA SUPER	91.360.751,00	92.740.804,00	63.684.489,00	46.879.003,00	37.545.507,00	332.210.554,00
		<b>Total por año</b>	<b>564.483.287,00</b>	<b>585.018.054,00</b>	<b>537.879.991,00</b>	<b>527.489.728,00</b>	<b>535.182.773,00</b>	<b>2.750.053.833,00</b>
PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR	AUTOMOTRIZ	DIESEL 2		38.000,00	720.000,00	764.000,00	782.000,00	2.304.000,00
		DIESEL PREMIUM	129.459.609,00	139.849.598,00	151.484.775,00	166.235.393,00	176.109.671,00	763.139.046,00
		EXTRA CON ETANOL	14.712.643,00	55.999.523,00	66.818.678,00	122.307.752,00	151.170.170,00	411.008.766,00
		GASOLINA EXTRA	154.985.149,00	123.555.867,00	130.539.313,00	93.491.736,00	84.447.231,00	587.019.296,00
		GASOLINA SUPER	41.822.018,00	44.758.692,00	47.046.778,00	51.723.712,00	52.651.154,00	238.002.354,00
		<b>Total por año</b>	<b>340.979.419,00</b>	<b>364.201.680,00</b>	<b>396.609.544,00</b>	<b>434.522.593,00</b>	<b>465.160.226,00</b>	<b>2.001.473.462,00</b>
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	AUTOMOTRIZ	DIESEL 2		116.000,00	2.627.500,00	2.733.850,00	3.169.400,00	8.646.750,00
		DIESEL PREMIUM	191.351.503,00	185.693.201,00	184.477.023,00	198.258.467,00	212.362.528,00	972.142.722,00
		EXTRA CON ETANOL	3.366.477,00	9.986.709,00	15.822.719,00	69.432.868,00	94.273.617,00	192.882.390,00
		GASOLINA EXTRA	155.114.864,00	154.902.666,00	154.149.621,00	113.611.603,00	103.556.355,00	681.335.109,00
		GASOLINA SUPER	24.928.181,00	25.056.232,00	24.697.533,00	28.161.511,00	25.337.661,00	128.181.118,00
		<b>Total por año</b>	<b>374.761.025,00</b>	<b>375.754.808,00</b>	<b>381.774.396,00</b>	<b>412.198.299,00</b>	<b>438.699.561,00</b>	<b>1.983.188.089,00</b>

**Fuente y Elaboración:** ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero)

Estas tres comercializadoras son las líderes en el mercado, debido a que son las que tienen el mayor número de estaciones de servicio afiliadas a su red. Como se observa en el gráfico 1, las estaciones de servicio de EP Petroecuador ocuparon en el 2018 el 24% del mercado nacional con 252 estaciones de servicio. Primax el 21.14% con 189 estaciones y Petróleos & Servicios 20% con 241 estaciones.

Es decir que el 65% del mercado está ocupado solo por estas 3 comercializadoras, las mismas que están enfocadas ya sea en renovar su imagen, el servicio al cliente, las tiendas de conveniencia, promociones y rifas, con el objetivo de llamar la atención del cliente final y de los dueños de estaciones de servicio de comercializadoras de la competencia para pasarlas a su red (EL COMERCIO, 2019).

**Gráfico 1:** Mercado de las Estaciones de Servicio



**Fuente:** CAMDDEP (Cámara Nacional de Distribuidores De Derivados de Petróleo del Ecuador) y ARCH.

**Elaboración:** El Comercio (EL COMERCIO, 2019)

Las comercializadoras con menos ventas históricas son PetroCóndor S.A, Servioil Cía. Ltda. y Comb.del Ecuador S.A, como se puede observar en la tabla 4.

Estas comercializadoras son las que tienen las menores ventas pero que siguen funcionando actualmente, debido a que en la información entregada por la ARCH existen comercializadoras como Lisroni S.A que tiene menos de un año en el mercado y otras como Tecplus S.A, Dispetrol S.A y Dispengas S.A que se han ido cerrando desde el 2014 hasta el 2016.

EL factor común de estas 3 comercializadoras es el bajo número de estaciones con las que cuentan en su red y la pequeña cantidad de personas que emplean:

- **PetroCóndor S.A:** 5 estaciones de Servicio y 1 sola persona bajo relación de dependencia.
- **ServiOil S.A:** 4 Estaciones de Servicio y 4 personas bajo relación de dependencia.
- **Combustibles. Del Ecuador S.A:** 4 Estaciones de Servicio y 3 personas bajo relación de dependencia.

**Tabla 4:** Comercializadoras con menos Ventas 2014-2018

COMERCIALIZADORA	SEGMENTO	PRODUCTO	AÑO					TOTAL
			2014	2015	2016	2017	2018	
PETRO CONDOR S.A	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	1.839.714,00	2.002.750,00	2.103.500,00	2.206.000,00	2.729.250,00	10.881.214,00
		GASOLINA EXTRA	2.734.955,00	2.622.250,00	2.676.000,00	2.785.750,00	3.393.750,00	14.212.705,00
		GASOLINA SUPER	274.250,00	254.000,00	257.500,00	268.250,00	288.000,00	1.342.000,00
	Total por año		<b>4.848.919,00</b>	<b>4.879.000,00</b>	<b>5.037.000,00</b>	<b>5.260.000,00</b>	<b>6.411.000,00</b>	<b>26.435.919,00</b>
SERVIOIL CIA. LTDA.	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	1.671.653,00	2.267.853,00	2.806.699,00	4.697.249,00	5.131.700,00	16.575.154,00
		EXTRA CON ETANOL				285.841,00	1.618.384,00	1.904.225,00
		GASOLINA EXTRA	1.595.634,00	1.781.145,00	3.022.175,00	3.801.472,00	3.413.000,00	13.613.426,00
	GASOLINA SUPER	157.496,00	206.116,00	320.557,00	352.698,00	570.820,00	1.607.687,00	
Total por año		<b>3.424.783,00</b>	<b>4.255.114,00</b>	<b>6.149.431,00</b>	<b>9.137.260,00</b>	<b>10.733.904,00</b>	<b>33.700.492,00</b>	
COMB.DEL ECUADOR S.A. COMDECSA	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	3.729.905,00	3.245.896,00	3.157.080,00	3.600.944,00	3.809.004,00	3.809.004,00
		GASOLINA EXTRA	5.397.487,00	4.950.870,00	5.002.500,00	5.711.650,00	6.327.150,00	6.327.150,00
		GASOLINA SUPER	1.375.200,00	1.231.290,00	1.257.280,00	1.413.961,00	1.446.200,00	1.446.200,00
	Total por año		<b>10.502.592,00</b>	<b>9.428.056,00</b>	<b>9.416.860,00</b>	<b>10.726.555,00</b>	<b>11.582.354,00</b>	<b>51.656.417,00</b>

**Fuente y Elaboración:** ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúfero).

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Para conocer la situación en la que se encuentra la empresa, se realizó un focus group<sup>2</sup> con las personas que trabajan en PetroCóndor S.A, el mismo que permitió obtener información confiable en base a la experiencia de quienes ya han trabajado durante varios años en la comercializadora.

La información obtenida del focus group se complementará con información ya existente en el mercado.

### 2.1. Situación Administrativa

*2.1.1. Matriz FODA.* La matriz FODA permite identificar a los grupos de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen de manera directa o indirecta en el funcionamiento de una organización. A este conjunto de factores se le denomina ecosistema de negocios y cada actividad que se genere en él tiene como objetivo mantener el equilibrio del sistema para garantizar la supervivencia de la empresa (Gallardo, 2012).

Posteriormente, se podrán combinar los factores internos y externos para realizar estrategias con el fin de utilizar las fortalezas y oportunidades de la empresa para reducir el impacto de las debilidades y amenazas.

#### *2.1.1.1. Fortalezas*

- La comercializadora realiza una inspección a los productos que se entregan a las estaciones de servicio de la red.
- Experiencia del personal en el giro del negocio.
- Servicio personalizado a los clientes de la comercializadora.
- Atención oportuna a los requerimientos de los clientes.

---

<sup>2</sup>ANEXO 1: Focus Group

- Abastecimiento oportuno de combustible.
- Brindan asesoramiento en los procesos de obtención de permisos en las entidades de control.
- Clima laboral adecuado
- Cumplimiento de las leyes y reglamentos que regulan a las comercializadoras.
- Entrega de beneficios a los clientes como uniformes y pintura de marquesina.
- Financiamiento de equipos para las estaciones de servicio.
- Personal con voluntad para mejorar la situación actual de la comercializadora

#### *2.1.1.2. Oportunidades*

- Crecimiento constante del sector automotor.
- Fidelidad de los clientes
- Precios fijos de los productos de acuerdo a la ley vigente.
- Crecimiento de la población.
- Buenas relaciones con el proveedor
- Cursos de capacitación por parte de las entidades de control (ARCH, PETROECUADOR)
- Fácil acceso a créditos en las instituciones bancarias.
- Incentivos por parte del gobierno a las actividades hidrocarburíferas.

#### *2.1.1.3. Debilidades*

- No cuentan con planes estratégicos.
- No se ha revisado el cumplimiento de los objetivos planteados.
- No existen políticas o procedimientos.
- No se cumple con el organigrama establecido.
- Los colaboradores no conocen cuáles son sus funciones.
- Uso de sistemas contables y operativos obsoletos.
- No hay un departamento comercial.
- Inexistencia de una fuerza de ventas.
- No existe supervisión de las actividades realizadas.
- Falta de control financiero.
- No existen proyectos de inversión.
- Imagen poco reconocida de la comercializadora

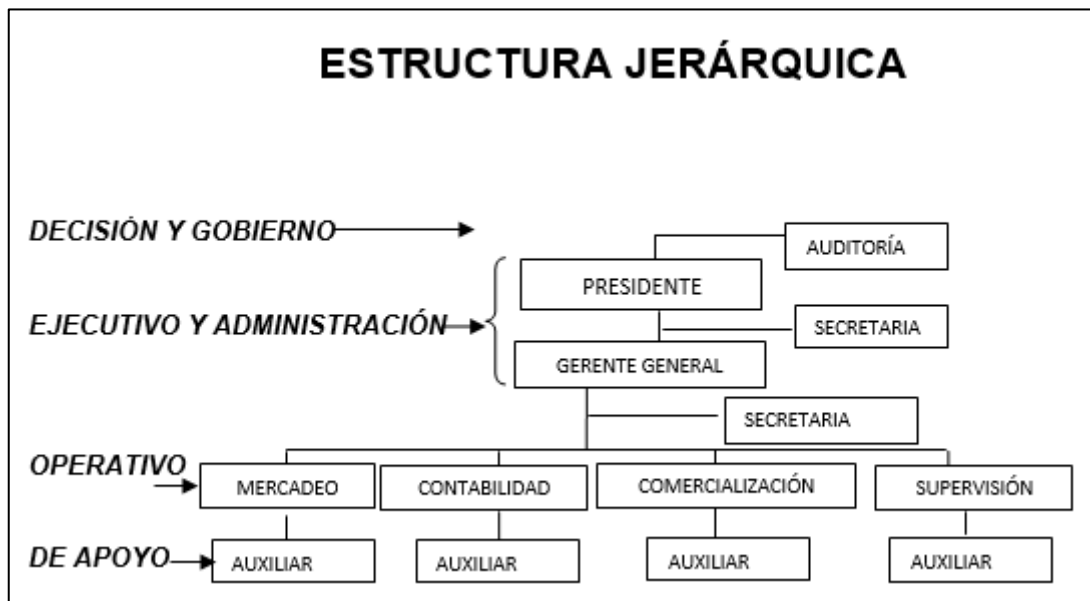
- No se capacita a los colaboradores de la empresa.

#### 2.1.1.4. Amenazas

- Aumento de la inflación de precios en el país.
- Reducción del poder adquisitivo de la población.
- Incremento del desempleo y pobreza a nivel nacional
- Crecimiento de la competencia.
- Campañas publicitarias de la competencia.
- Capacitación ofrecida por parte de la competencia a sus colaboradores.
- Cambios en las leyes regulatorias por parte de la ARCH y PetroEcuador.
- Altas regulaciones en temas ambientales

2.1.2. Organización actual de la empresa. La comercializadora cuenta con un organigrama en donde se establecen diferentes áreas requeridas en la organización.

**Gráfico 2:** Organigrama PetroCóndor S.A



**Fuente:** Memoria Técnica PetroCóndor S.A

**Elaboración:** PetroCóndor S.A

Sin embargo, en base a la información obtenida del focus group (ANEXO 1) realizado con las personas que trabajan en la empresa, se conoce que el organigrama existe, pero no se cumple con la estructura.

Actualmente, solo trabaja una persona en relación de dependencia la misma que se encarga de las gestiones diarias de la empresa como: despacho de combustible y verificación de garantías. La misma persona realiza actividades como auxiliar de contabilidad, trámites, asiste a cursos de actualización brindados por PetroEcuador o la ARCH. Dos personas trabajan con honorarios, una se encarga de resolver problemas que se presenten en la empresa con las entidades de control, cuadrar la información de despachos con la ARCH y búsqueda de clientes. La otra persona se encarga de temas tributarios y contabilidad.

Se pudo conocer que las tres personas reportan directamente al gerente general de la empresa, pero no conocen cuáles son sus funciones específicas del cargo. Mencionan que debido al tamaño de la comercializadora que es pequeño al contar con solo 5 estaciones, no han tenido problemas en el funcionamiento, pero si consideran necesario contratar una persona que se encargue específicamente de la búsqueda de nuevas estaciones de servicio que puedan ingresar a la comercializadora.

*2.1.3. Visión y Misión.* La visión es una descripción de lo que la empresa quiere ser y de lo que quiere lograr a futuro, es la que dirige a la organización a donde pretende llegar. La misión específica los negocios en los que compete la empresa y a los clientes que pretende servir, debe ser una fuente de inspiración para los grupos de interés.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) indican que “La visión y misión de una compañía son elementos críticos del análisis y la base necesaria para desarrollar acciones estratégicas que ayuden a alcanzar la competitividad y obtener resultados superiores” (Hitt et al., 2015).

Misión:

“Comercializar y vender derivados de petróleo producidos en el país e importados, para satisfacción de nuestros clientes en todo el país garantizando cantidad, calidad y seguridad en nuestros servicios,

procurando brindar un servicio individual y personalizado a nuestros clientes. Además, brindar asesoramiento a los interesados en invertir en el sector para que promuevan el desarrollo del mismo logrando uno de los objetivos empresariales, además de contar con colaboradores comprometidos, con la responsabilidad y honradez.”<sup>3</sup>

Visión:

“La empresa al momento es reconocida internamente en el país por brindar servicios de calidad, contemplando la remodelación y modernización de las Estaciones de Servicios y ubicarnos entre las cinco comercializadoras más grandes del País e implantando innovaciones que beneficien a nuestros clientes.”<sup>4</sup>

PetroCóndor S.A cuenta con una clara misión la misma que se ha cumplido en cuanto a brindar un trato personalizado a los clientes hasta el día de hoy y la calidad de colaboradores con los que cuenta. Sin embargo, la visión no se ha llegado a cumplir tomando en cuenta que no ha cambiado desde el año 2003 en la que fue formulada al momento de fundar la comercializadora, debido a que solamente cuenta con 5 estaciones de servicio a nivel nacional, lo que genera el riesgo de un posible cierre debido a los requerimientos de ley por parte de la ARCH

2.1.4. *Objetivos Administrativos.* Los objetivos de la empresa son los fines a los cuales se dirige la organización, se debe tomar el corto y largo plazo, deben abarcar todas las áreas de la empresa. Tomando la definición de objetivos SMART de Drucker, estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y tener un horizonte de tiempo (Vassolo & Silvestri, 2011).

“Como se señaló en acápites precedentes la compañía comercializadora de combustibles PETROCONDOR S.A. pretende ayudar a mejorar el abastecimiento de combustibles a los sectores automotriz, industrial y otros derivados de petróleo.

Cabe indicar que al momento la empresa está autorizada para comercializar combustibles derivados de los hidrocarburos para atender al segmento Automotriz, y posteriormente se calificará para los otros segmentos.

---

<sup>3</sup> Memoria técnica PetroCóndor S.A

<sup>4</sup> Memoria técnica PetroCóndor S.A

Busca realizar alianzas para financiar proyectos en la construcción de Estaciones de Servicio y Mini Estaciones que serán ubicadas en las Cooperativas de transporte urbano, Interprovincial y Pesado “.<sup>5</sup>

Tomando en cuenta los conceptos sobre los objetivos, los de PetroCóndor S.A, son alcanzables y realistas. Sin embargo, no especifican las áreas de la empresa a las que se enfoca el objetivo, no cuentan con un horizonte de tiempo en el que se pretenda cumplirlos y tampoco con una base para ir midiendo su cumplimiento.

*2.1.5. Políticas y Reglamentos.* Las políticas son guías para direccionar la acción de quienes conforman la empresa, y como se espera que actúen, tienen relación con los valores de la organización. Mientras que las reglas son específicas para lo que se puede o no se puede hacer, y cómo deben hacerse las actividades dentro de una empresa (Münch, 2010).

De acuerdo, a la información obtenida del focus group<sup>6</sup> se pudo conocer que en la comercializadora no existen políticas o reglamentos que hayan sido creados para normar las actividades que se realizan o el comportamiento que deben tener los colaboradores. Quienes trabajan en la empresa mencionan que cada una es responsable del cumplimiento de las actividades, no reportan los resultados ningún supervisor debido a que su jefe directo es el gerente general a quien le comentan lo que han hecho y si han tenido inconvenientes. Además, saben que lo hacen bien porque de no ser así existirían multas o sanciones para la comercializadora.

## **2.2. Situación Comercial**

*2.2.1. Tipo de Investigación.* Se utiliza un método exploratorio no experimental mixto.

PetroCóndor se crea para prestar servicios de comercialización de alta calidad a un público en general. Sin embargo, no se han realizado estudios de mercado enfocados a conocer el posicionamiento actual de la empresa, por lo que el tipo de investigación a realizar será exploratorio, debido a que según Hernández, “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco

---

<sup>5</sup> Memoria técnica PetroCóndor S.A

<sup>6</sup> ANEXO 1: Focus group

estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 91).

Para conocer la opinión de los consumidores acerca de la comercializadora se realizará un estudio no experimental utilizando encuestas al momento del consumo, debido a que en este tipo de estudio “las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 152).

Es un estudio mixto debido a que, al momento de realizar las encuestas a los consumidores se está realizando un estudio cuantitativo, y a su vez al efectuar una entrevista a la encargada de la parte de comercialización de PetroCóndor se cumple un estudio cualitativo.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 580).

### *2.2.2. Población y Muestra*

*2.2.2.1. Tipo de muestra.* La muestra es no probabilística debido a que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 176). Se utiliza este tipo de muestra debido a que la investigación va enfocada a conocer la experiencia de las personas con el servicio de comercialización de combustible que brinda PetroCóndor. Sin embargo, para que sea una muestra probabilística se debería poder tener acceso a cada uno de los consumidores de las gasolineras dándoles la misma posibilidad de formar parte de la muestra.

2.2.2.2. *Población.* Para el cálculo del tamaño de la muestra se toma en cuenta el número total de facturas a la semana de las 5 estaciones de servicio pertenecientes a la red de PetroCóndor. Debido a que para cumplir con la aleatoriedad de la investigación se realizaran las encuestas durante una semana completa en cada una de las estaciones de servicio.

**Tabla 5:** Facturación Mensual y Semanal PetroCóndor.

GASOLINERA	FACTURACIÓN JULIO	FACTURACIÓN SEMANAL
Pantera 1	5.150	1.288
Guayllabamba	3.500	875
Puruhá	2.600	650
Utechi	4.327	1.082
Simón Bolívar	7.130	1.783
<b>TOTAL</b>	<b>22.707</b>	<b>5.678</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

2.2.2.3. *Cálculo de la muestra.* Para el cálculo de la muestra, se toma la forma de universo finito debido a que se conoce el número de facturas de una semana.

**Se utiliza la siguiente fórmula:**

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

**En donde:**

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

### **Cálculo:**

Luego de aplicar la formula se determina que se deben hacer 360 encuestas en las estaciones de servicio de PetroCóndor, las mismas que se distribuirán proporcionalmente en 72 para cada una de las 5 estaciones.

#### *2.2.2.4. Instrumentos de investigación*

- **Encuesta:** Las encuestas se realizarán a los clientes durante una semana en cada una de las estaciones de servicio a diferentes horas, al momento cargar combustible a sus carros en las gasolineras. El cuestionario se realizará de manera organizada con preguntas cerradas dirigidas a obtener información sobre la percepción de los clientes acerca de la comercializadora.
- **Entrevista:** La entrevista se la realizará a la encargada de la parte de comercialización de la empresa. El cuestionario se realiza en base a las preguntas de auditoria de marketing de Kotler.

#### *2.2.3. Modelo de Encuesta*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Objetivo: Determinar la situación actual del posicionamiento de la comercializadora de combustibles PetroCóndor S. A**

**Estado Civil:** Soltero\_\_\_ Casado\_\_\_  
**Edad:** 20-30\_\_\_ 30-40\_\_\_ 40-50\_\_\_ 50 o más\_\_\_

**1. ¿Usted posee Vehículo propio?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

**2. ¿Cuántos vehículos tiene en casa?**

1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4 o más\_\_\_

**3. ¿Cuántas personas en casa utilizan los vehículos?**

1\_\_\_ 2\_\_\_ 3\_\_\_ 4 o más\_\_\_

**4. ¿Cada cuánto le pone gasolina al carro?**

1 vez por semana\_\_\_\_ 2 veces por semana\_\_\_\_ 3 o más veces por semana\_\_\_\_

**5. ¿Qué tipo de combustible utiliza?**

Súper\_\_\_\_ Extra\_\_\_\_ Diesel\_\_\_\_ Diesel Premium\_\_\_\_

**6. A la hora de escoger en donde ponerle gasolina al carro, ¿Cuál es el factor más importante que determina su compra?**

Precio\_\_\_\_ Calidad\_\_\_\_ Tanqueo Preciso\_\_\_\_ Otro\_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_\_

**7. ¿En qué estación de servicio acostumbra a ponerle gasolina al carro?**

PetroComercial\_\_\_\_ Primax\_\_\_\_ PDV\_\_\_\_  
P&S\_\_\_\_ PetroCóndor\_\_\_\_ Otra\_\_\_\_\_

**8. ¿Conoce la comercializadora Petro Córdor S.A?**

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**9. ¿Identifica la comercializadora por su logotipo?**



Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**10. Le atrae la imagen de las gasolineras de la comercializadora PetroCóndor S.A?**



Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**11. ¿Qué le parece la imagen de las estaciones de servicio de PetroCóndor?**

Antigua\_\_\_\_ Moderna\_\_\_\_ Ecológica\_\_\_\_  
Otra\_\_\_\_\_

**12. ¿Qué productos consume de la comercializadora PetroCóndor?**

Súper \_\_\_\_\_

Extra \_\_\_\_\_

Diesel \_\_\_\_\_

Tienda \_\_\_\_\_

**13. ¿Los precios de la comercializadora le parecen accesibles?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**14. ¿Ha recibido publicidad de la comercializadora?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**15. ¿En dónde le gustaría recibir publicidad de la comercializadora?**

Periódico \_\_\_\_\_

Televisión \_\_\_\_\_

Radio \_\_\_\_\_

Redes Sociales \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

**16. ¿Qué tipo de promociones le gustaría encontrar en las gasolineras de la comercializadora?**

Descuentos \_\_\_\_\_

Premios por Consumo \_\_\_\_\_

Sorteos \_\_\_\_\_

**17. ¿Cuál es su presupuesto semanal para gasolina?**

\$5 a \$10 \_\_\_\_\_

\$10 a \$15 \_\_\_\_\_

\$15 a \$20 \_\_\_\_\_

Más \_\_\_\_\_

¿Cuánto? \_\_\_\_\_

#### 2.2.4. Resultados

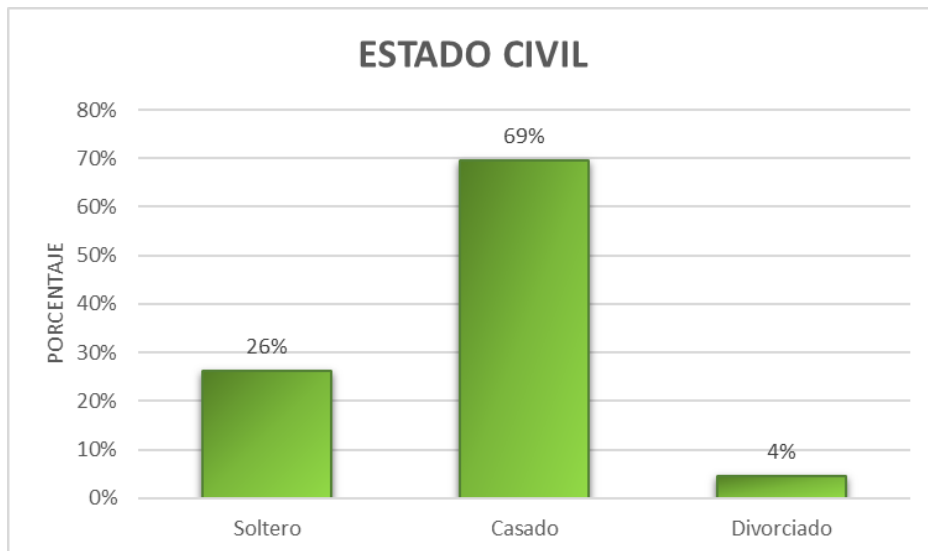
**Tabla 6:** Estado Civil

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltero	94	26%
Casado	250	69%
Divorciado	16	4%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 3:** Estado Civil



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** De acuerdo a la distribución de las encuestas se determina que el 69% de las personas que cargan combustible en las estaciones de servicio de PetroCóndor están casados, mientras que el 26% esta soltero y el 4% divorciados. Lo que permite identificar qué tipo de publicidad se podría implementar para dar a conocer los beneficios de la comercializadora.

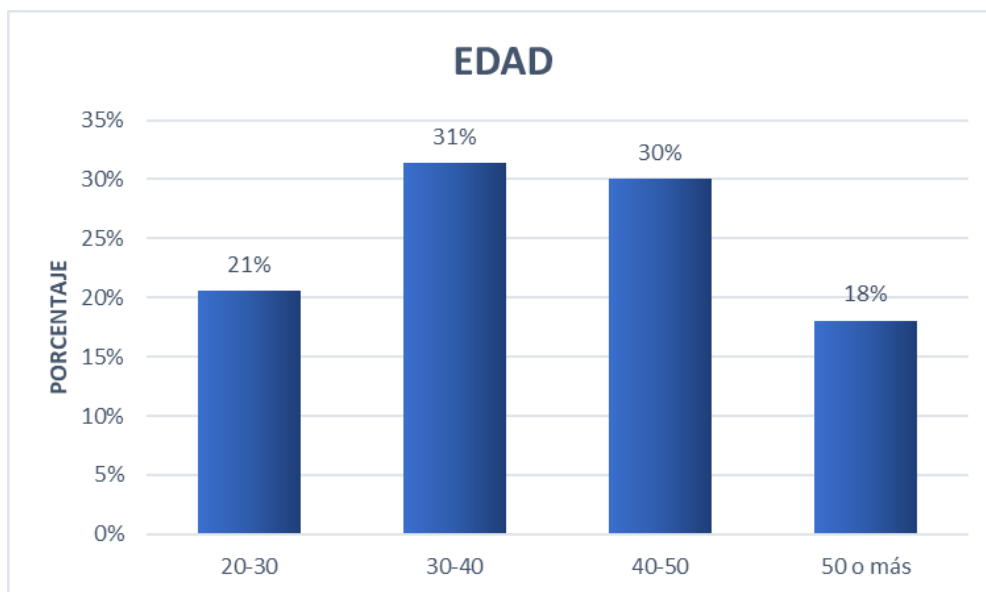
**Tabla 7:** Edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20-30	74	21%
30-40	113	31%
40-50	108	30%
50 o más	65	18%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 4:** Edad



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** De acuerdo a los resultados de la encuesta se puede determinar que la mayor parte del público que consume combustible para sus vehículos se encuentra entre los 30 y 50 años, debido a que la diferencia entre los dos rangos es solo del 1%. Mientras que, de la misma forma la diferencia entre los rangos de 20 a 30 y más de 50 años no tienen mayor diferencia, pero no representan la mayoría del público.

**Tabla 8:** Pregunta 1

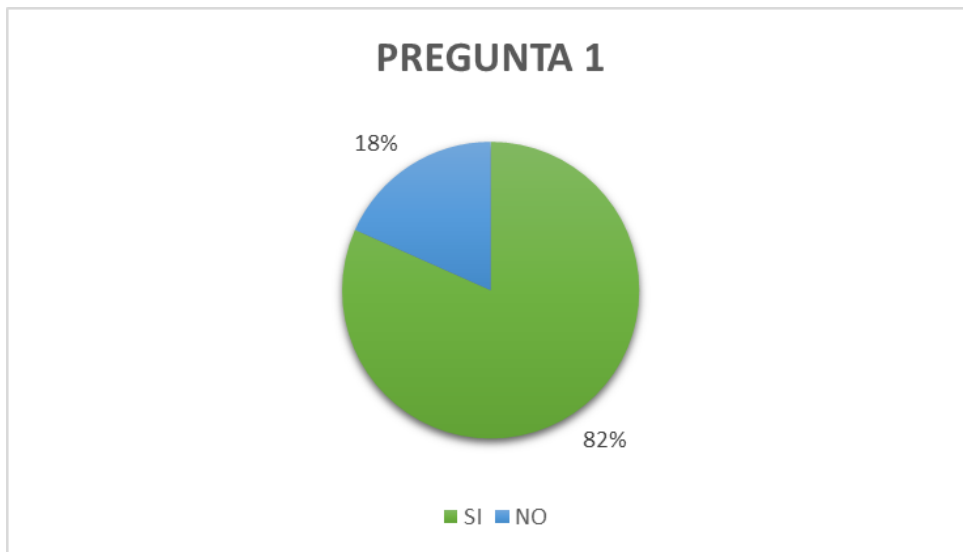
¿Usted posee Vehículo propio?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	294	82%
NO	66	18%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 5:** Pregunta 1



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 82% del público posee vehículo propio el 18% restante se ocupa por choferes de taxis, volquetas y buses. Lo que significa que la mayoría de personas se ocupa de su propio vehículo buscando no solo llenar el tanque si no mantener el carro en buenas condiciones.

**Tabla 9:** Pregunta 2

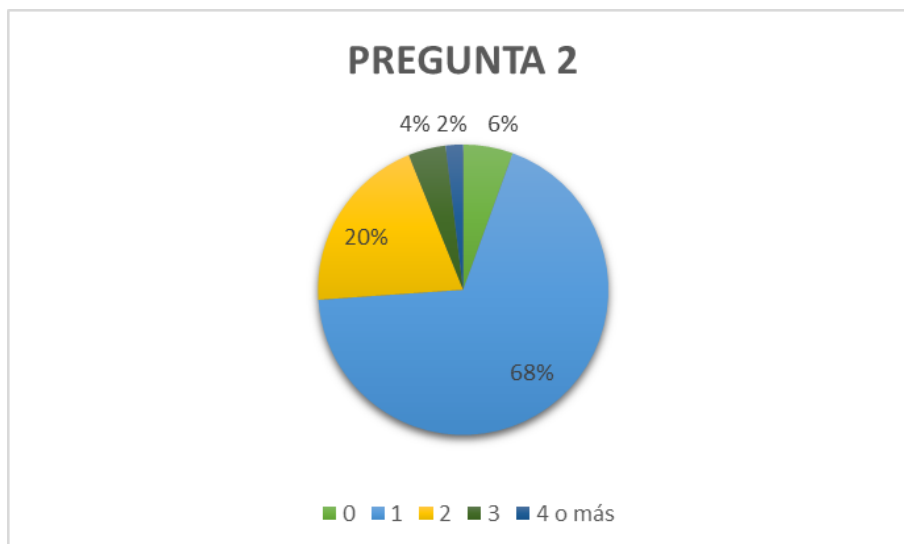
¿Cuántos vehículos tiene en casa?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	20	6%
1	246	68%
2	72	20%
3	15	4%
4 o más	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 6:** Pregunta 2



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 68% de los consumidores posee 1 vehículo en casa, le sigue el 20% que tiene 2. Mientras que los porcentajes restantes se reparten entre 3 y más vehículos. El hecho de saber que la mayoría del público posee un solo vehículo en casa, permite conocer que se tiene una sola oportunidad de fidelizar al cliente.

**Tabla 10:** Pregunta 3

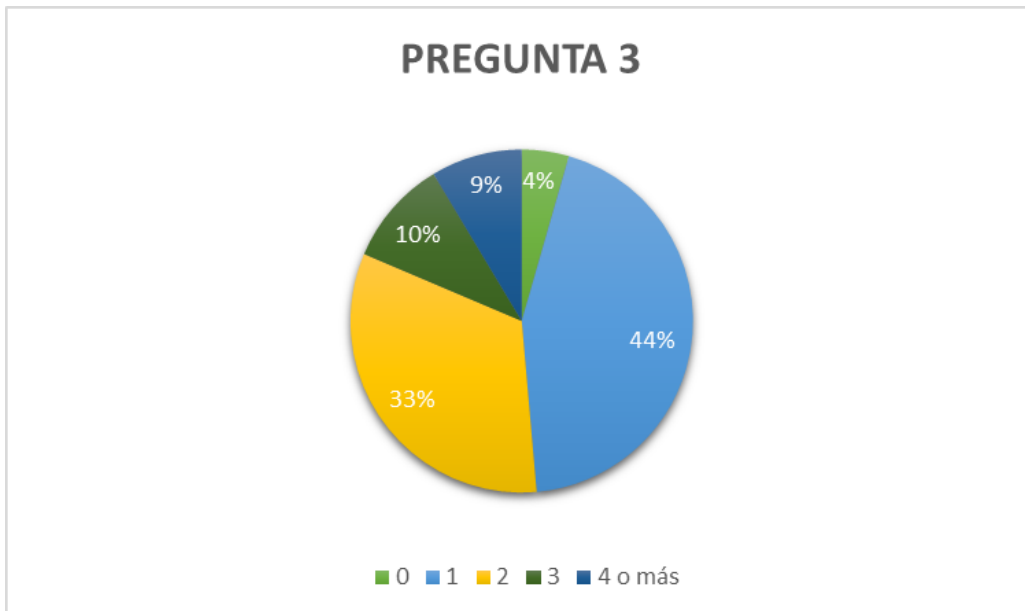
¿Cuántas personas en casa utilizan los vehículos?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0	16	4%
1	159	44%
2	118	33%
3	36	10%
4 o más	31	9%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 7:** Pregunta 3



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Al 44% de los vehículos que se cargan en las estaciones de servicio de PetroCóndor los conduce una sola persona, mientras que el 33% los conducen 2 personas. Si se considera que la mayoría del público está casado, la segunda persona que conduce el vehículo es el padre o madre de familia, es importante saber esto para dirigir las campañas publicitarias.

**Tabla 11:** Pregunta 4

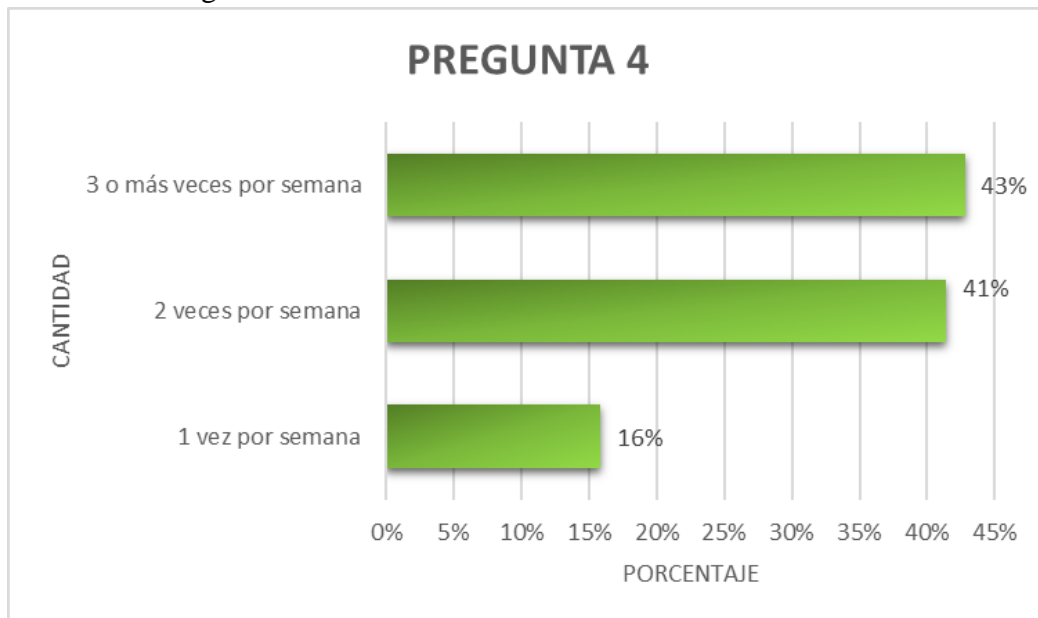
¿Cada cuánto le pone gasolina al carro?

	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1 vez por semana</b>	57	16%
<b>2 veces por semana</b>	149	41%
<b>3 veces por semana</b>	154	43%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 8:** Pregunta 4



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** La respuesta a la pregunta 4 tuvo como resultado un 41% de personas que ponen gasolina al carro dos veces por semana, mientras que el 43% restante carga combustible entre 3 o hasta 7 veces por semana. La mayoría de personas que cargan su vehículo todos los días es porque son personas que conducen vehículos como taxis, furgonetas, buses y volquetas.

**Tabla 12:** Pregunta 5

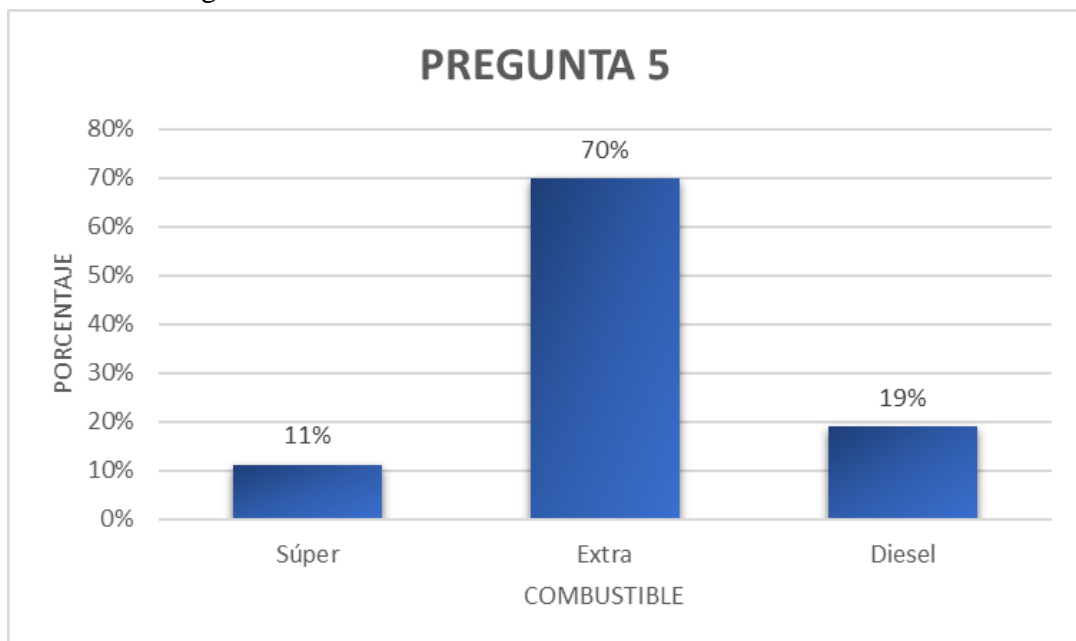
¿Qué tipo de combustible utiliza?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Súper	42	11%
Extra	261	70%
Diesel	71	19%
<b>TOTAL</b>	<b>374</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 9:** Pregunta 5



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 70% de las personas cargan su vehículo con extra, el 19% lo carga con diésel y solo el 11% lo carga con súper. Las personas encuestadas mencionaban que sus vehículos normalmente requerirían utilizar súper, sin embargo, luego del aumento de precio en este tipo de gasolina decidieron cambiar su combustible a extra.

Es importante saber qué es lo que más consumen en las estaciones de servicio para realizar los pedidos a PetroEcuador a tiempo evitando desabastecimiento. También, servirá para saber qué tipo de impulso se puede dar para aumentar el consumo de súper y diésel.

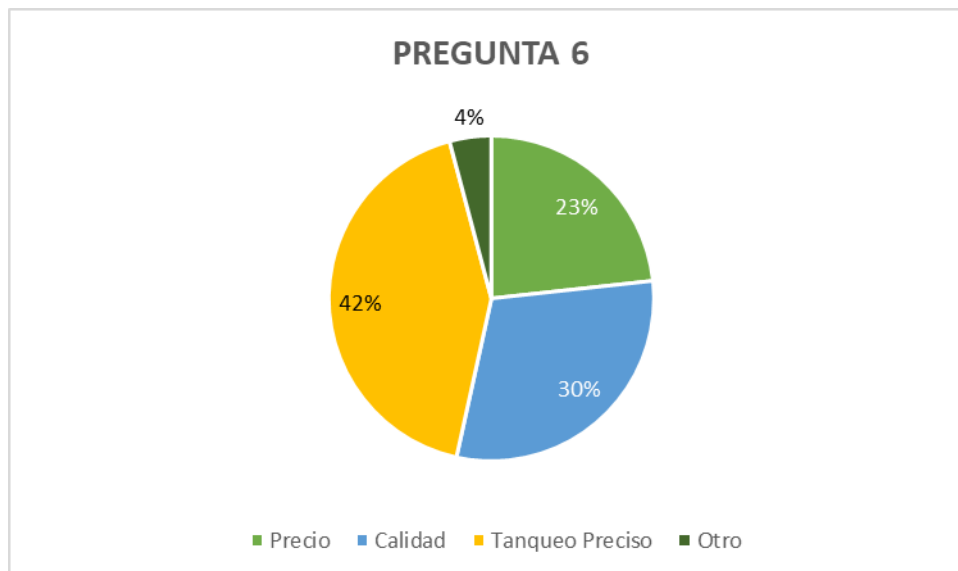
**Tabla 13:** Pregunta 6

A la hora de escoger en donde ponerle gasolina al carro, ¿Cuál es el factor más importante que determina su compra?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Precio</b>	101	23%
<b>Calidad</b>	131	30%
<b>Tanqueo Preciso</b>	184	42%
<b>Otro</b>	18	4%
<b>TOTAL</b>	434	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor  
**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 10:** Pregunta 6



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor  
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 42% de los clientes decide cargar combustible en su vehículo en un lugar donde le brinden un tanqueo preciso, cargando los galones justos por el precio que paga. El 30% prefiere un lugar en donde le den un combustible de buena calidad. El 23 % lo prefiere en donde los precios sean más económicos, hay estaciones de servicio que venden el combustible a menor precio que el establecido por ley, pero asumen el costo de la reducción. Finalmente, el 4% restante escoge de acuerdo a otros factores como la limpieza o el buen servicio.

**Tabla 14:** Pregunta 7

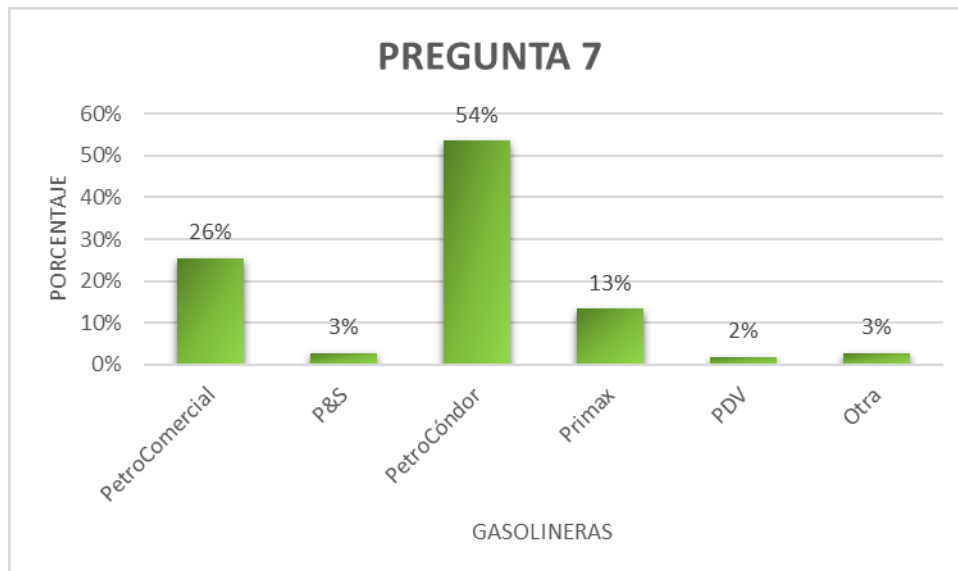
¿En qué estación de servicio acostumbra a ponerle gasolina al carro?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PetroComercial	110	26%
P&S	12	3%
PetroCóndor	231	54%
Primax	58	13%
PDV	8	2%
Otra	12	3%
<b>TOTAL</b>	<b>431</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 11:** Pregunta 7



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 26% de los clientes encuestados prefieren ponerle gasolina a su vehículo en las estaciones de servicio de PetroEcuador, el 13% prefiere Primax. El 9% prefiere cargar su vehículo en estaciones de servicio de P&S, PDV y otras como Energygas.

El 54% de los encuestados son clientes fieles de las estaciones de servicio de PetroCóndor, siempre cargan su vehículo en la misma estación, por motivos como: Cercanía a sus hogares, buen servicio, buena calidad del combustible y tanqueo preciso.

**Tabla 15:** Pregunta 8

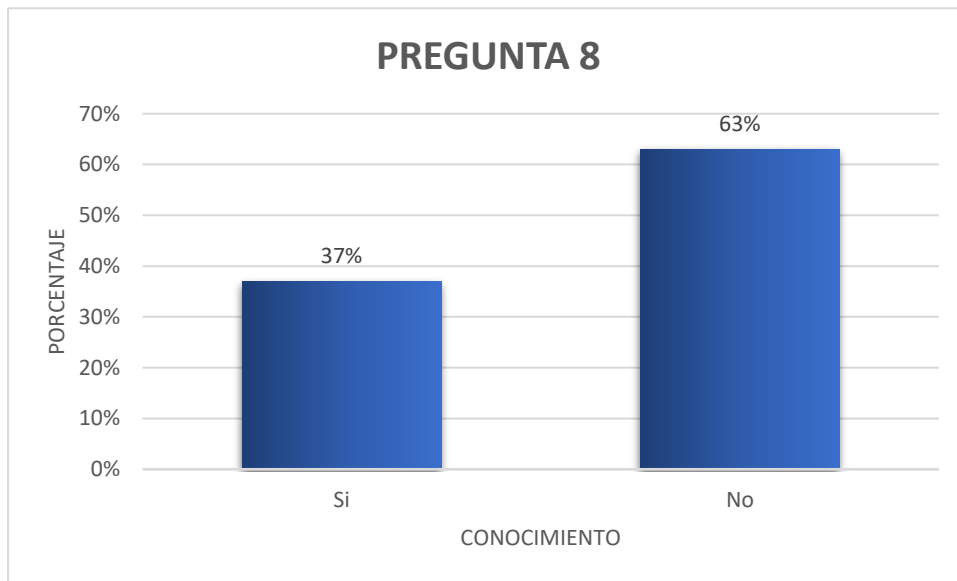
¿Conoce la comercializadora Petro Cóndor S.A?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	133	37%
No	227	63%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 12:** Pregunta 8



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Solamente el 37% de los clientes encuestados conocen de la comercializadora PetroCóndor, el 63% restante no conoce de la misma.

Con relación a la pregunta anterior los mismos clientes fieles que siempre cargan combustible en la comercializadora no conocen de su existencia, al no ver tantas gasolineras iguales, piensan que es solo esa estación que pertenece a alguna comercializadora como P&S o Clyan que tienen los mismos colores verde y azul, y que el nombre de la estación es PetroCóndor.

**Tabla 16:** Pregunta 9

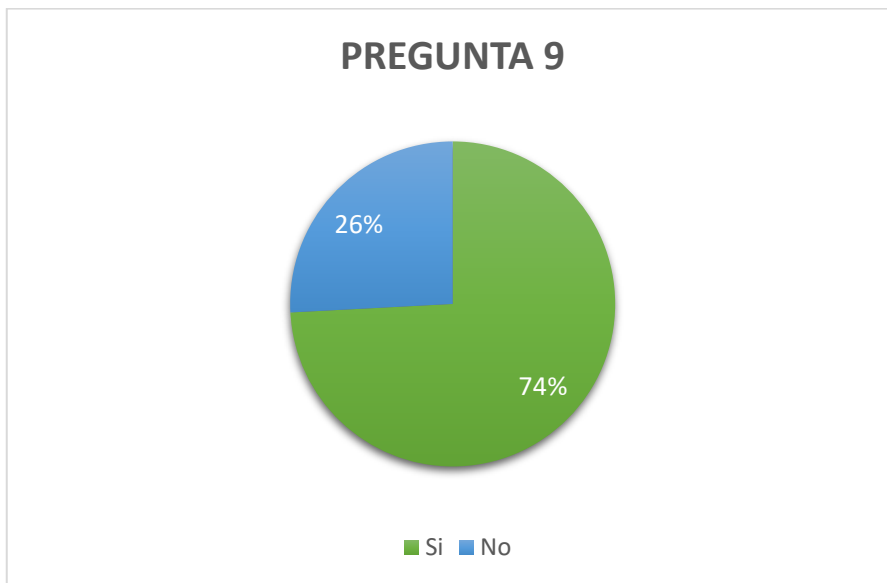
¿Identifica la comercializadora por su logotipo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	267	74%
No	93	26%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 13:** Pregunta 9



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 26% de los encuestados no reconocen a la comercializadora por su logotipo, debido a que no conocen de la misma.

Sin embargo, el 74% reconoce el logotipo, pero como se mencionaba anteriormente este porcentaje se divide entre quienes sí conocen que PetroCóndor es una comercializadora y entre quienes lo reconocen porque es del lugar en donde ponen gasolina a su vehículo, más no porque tengan conocimiento de que hay más gasolineras iguales que formen una comercializadora.

**Tabla 17:** Pregunta 10

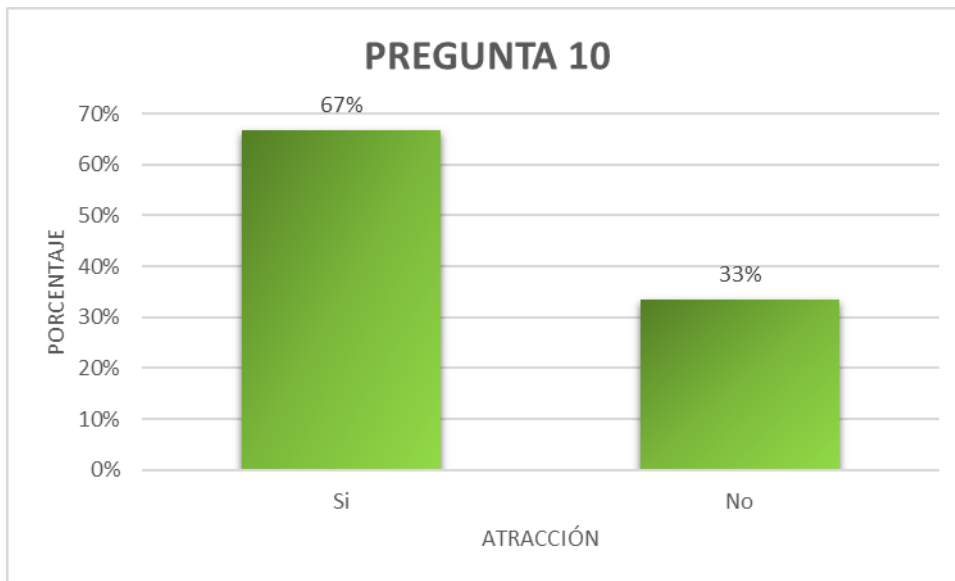
¿Le atrae la imagen de las gasolineras de la comercializadora PetroCóndor S.A?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	240	67%
No	120	33%
TOTAL	360	100%

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 14:** Pregunta 10



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Al 67% de los encuestados les atrae la imagen de las gasolineras de PetroCóndor, mientras que al 33% no les llama la atención.

A los clientes les gusta los colores y la distribución que tienen las gasolineras, incluso su ubicación. En el caso de la estación de servicio Pantera 1 en Cayambe les atrae la tienda de bizcochos y en la de Guayllabamba les llama la atención el gimnasio.

Es importante saber si les atrae la imagen de la comercializadora para saber si se requiere un cambio de imagen que la haga llamativa, pero en este caso no sería necesario.

**Tabla 18:** Pregunta 11

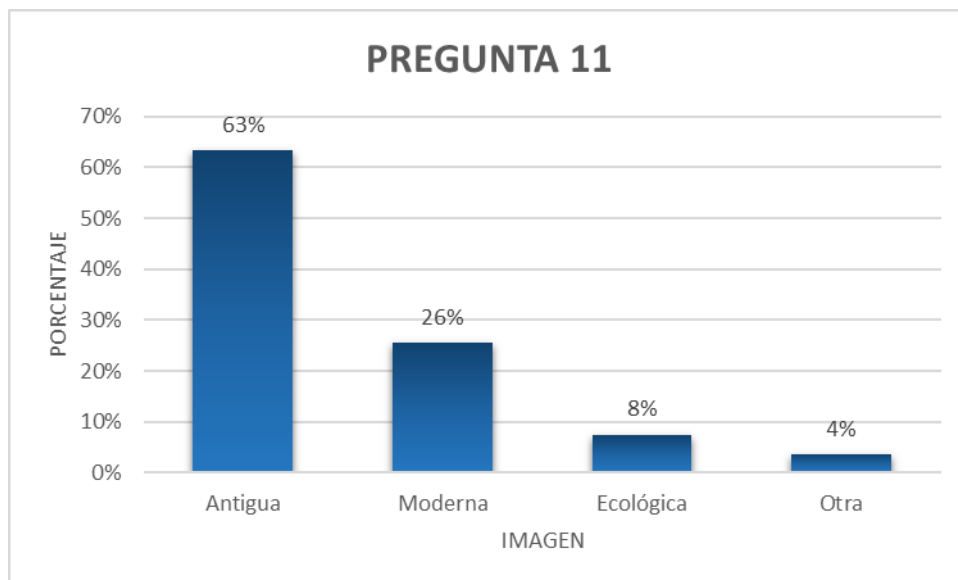
¿Qué le parece la imagen de las estaciones de servicio de PetroCóndor?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Antigua	228	63%
Moderna	92	26%
Ecológica	27	8%
Otra	13	4%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 15:** Pregunta 11



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Al 63% de las personas encuestadas les parece que las estaciones de servicio de PetroCóndor son antiguas, al 26% les parece moderna, al 8% les parece ecológica y 4% las define con características como normal, deteriorada o que les falta luz.

A pesar de que les llame la atención la imagen de la comercializadora como los colores, el logotipo, la distribución de los dispensadores o los servicios adicionales, piensan que es necesario darles mantenimiento y modernizarlas, cambiar las marquesinas por unas más modernas que cuenten con mejor iluminación, pintarlas y sugirieron incluir plantas que llenen de más color a las estaciones de servicio.

**Tabla 19:** Pregunta 12

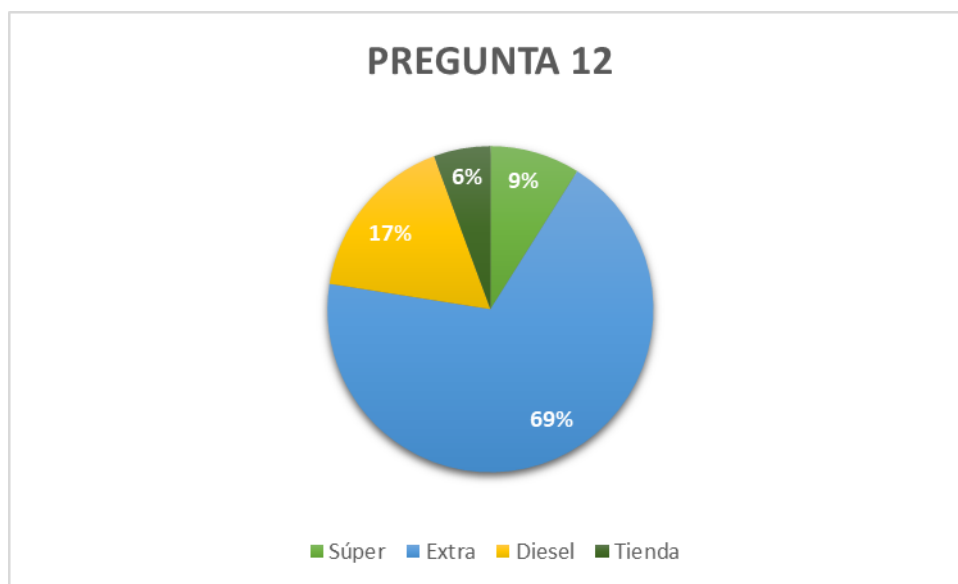
¿Qué productos consume de la comercializadora PetroCóndor?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Súper	35	9%
Extra	268	69%
Diesel	66	17%
Tienda	22	6%
<b>TOTAL</b>	<b>391</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 16:** Pregunta 12



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 69% de los encuestados compran en PetroCóndor gasolina extra, el 17% compran diésel, el 9% compra súper y un 6% compran en la tienda de las gasolineras que cuentan con una.

Esta pregunta va de la mano con la pregunta 5, debido a que no se esperaba que las estaciones de servicio de PetroCóndor tengan un porcentaje alto de clientes fieles al servicio que se presta. Sin embargo, los clientes sugirieron que en las estaciones de Utechi y Puruhá se incluya una tienda en donde puedan comprar snacks o bebidas, debido a que no cuentan con una.

**Tabla 20:** Pregunta 13

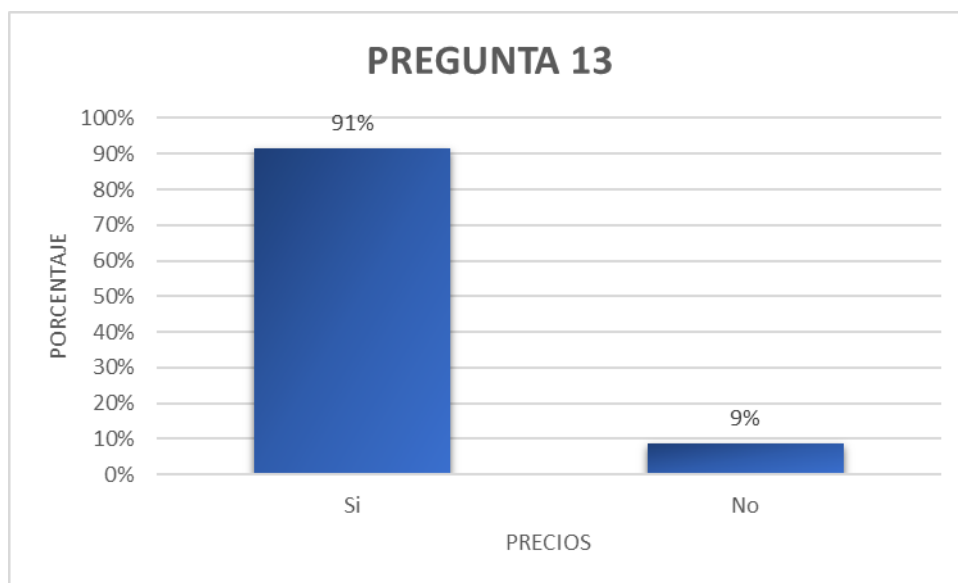
¿Los precios de la comercializadora le parecen accesibles?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	329	91%
No	31	9%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 17:** Pregunta 13



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Al 91% de los clientes encuestados les parece que los precios de la comercializadora son accesibles, debido a que en cuanto a súper y diésel se mantienen los precios establecidos por PetroEcuador. El 9% restante se compone de quienes piensan que los precios no son accesibles, en su mayoría son clientes que cargan su vehículo con súper, debido a que esta se vende hasta en \$3.10 por galón a comparación de otras comercializadoras que la venden hasta en \$2.84 como PDV.

**Tabla 21:** Pregunta 14

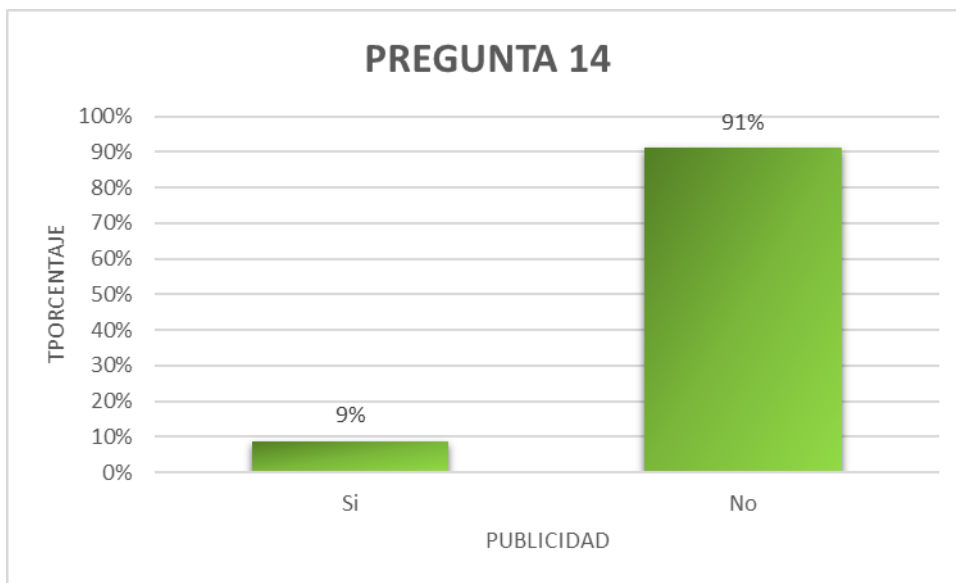
¿Ha recibido publicidad de la comercializadora?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	32	9%
No	328	91%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 18:** Pregunta 14



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 91% de las personas encuestadas nunca ha recibido publicidad de la comercializadora, debido que PetroCóndor no realiza campañas publicitarias.

El 9% que sí ha recibido publicidad, son los clientes fieles que cada fin de año reciben gorras o franelas que envía la comercializadora a sus estaciones de servicio.

**Tabla 22:** Pregunta 15

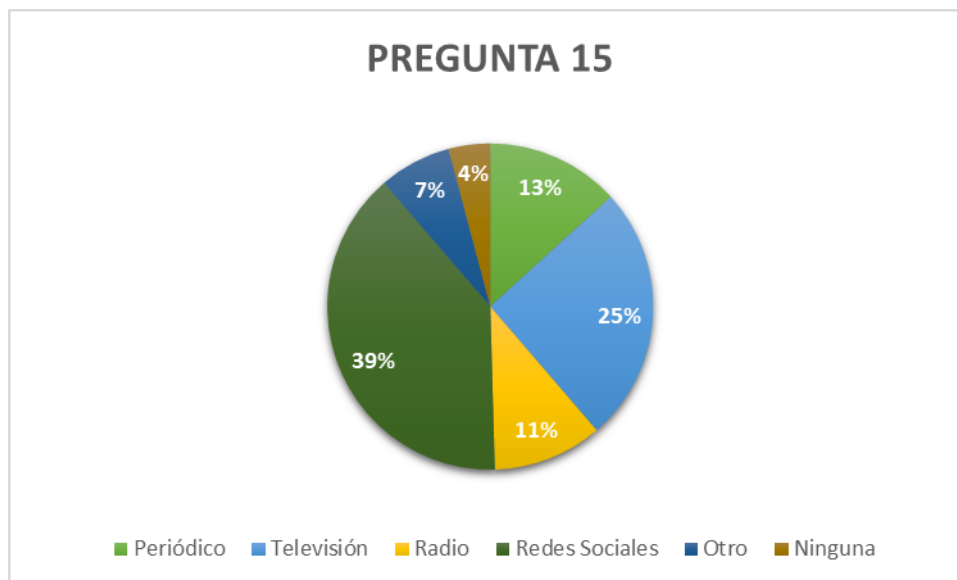
¿En dónde le gustaría recibir publicidad de la comercializadora?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Periódico	61	13%
Televisión	117	25%
Radio	50	11%
Redes Sociales	180	39%
Otro	33	7%
Ninguna	19	4%
<b>TOTAL</b>	<b>460</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 19:** Pregunta 15



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** De las personas encuestadas el 39% prefiere recibir la publicidad de la comercializadora por redes sociales, el 25% la prefiere por televisión, el 13% en el periódico, el 11% en la Radio, el 7% de otras maneras como volantes en las gasolineras y un 4% prefiere no recibir publicidad.

Es importante conocer en donde prefieren los clientes recibir la publicidad, para invertir en campañas que tengan un impacto importante en los consumidores del servicio.

**Tabla 23:** Pregunta 16

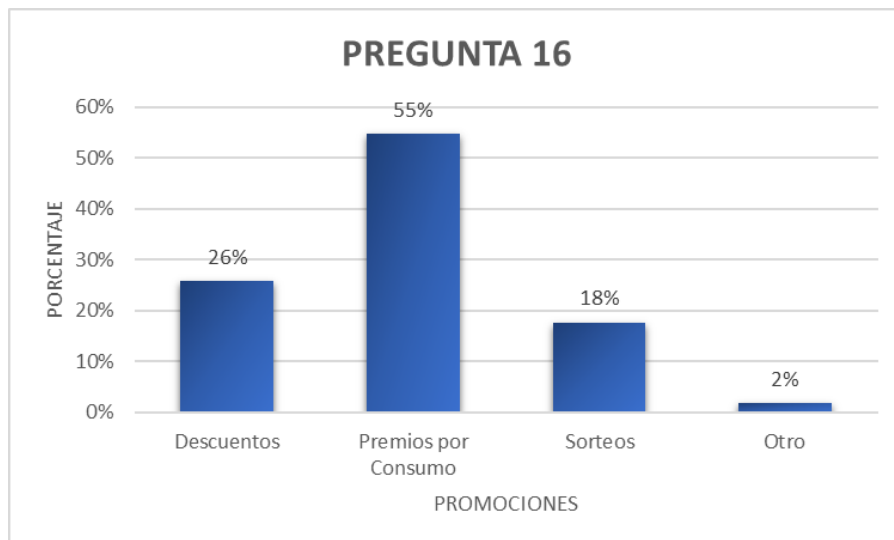
¿Qué tipo de promociones le gustaría encontrar en las gasolineras de la comercializadora?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Descuentos	99	26%
Premios por Consumo	211	55%
Sorteos	68	18%
Otro	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 20:** Pregunta 16



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Al 55% de los encuestados les gustaría recibir premios por consumo como franelas, bebidas, esferos o algo material con la imagen de la comercializadora. Al 26% le gustaría recibir descuentos, especificaban que, aunque no puedan bajar los precios de lo establecido les gustaría que cada cierto tiempo les den gasolina gratis.

Al 18% le gustaría recibir tickets para sorteos por ejemplo de vehículos u hospedaje para vacacionar con su familia. Al 2% restante le gustaría que mejoraran el servicio de los baños o de la atención antes de premiar el consumo.

**Tabla 24:** Pregunta 17

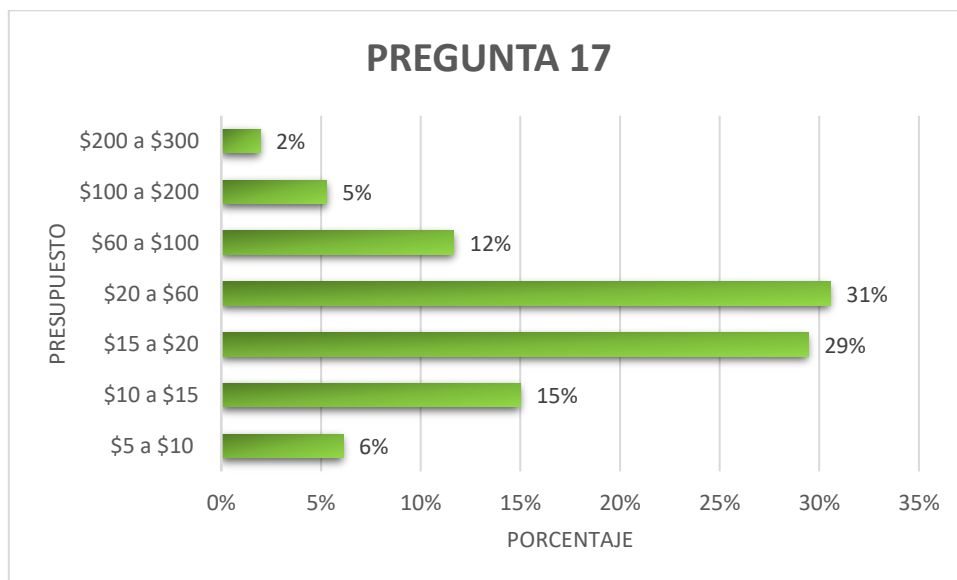
¿Cuál es su presupuesto semanal para gasolina?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$5 a \$10	22	6%
\$10 a \$15	54	15%
\$15 a \$20	106	29%
\$20 a \$60	110	31%
\$60 a \$100	42	12%
\$100 a \$200	19	5%
\$200 a \$300	7	2%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 21:** Pregunta 17



**Fuente:** Encuesta de posicionamiento PetroCóndor

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El 31% de los encuestados tienen un presupuesto semanal de \$20 a \$60, el 29% tiene un presupuesto entre \$15 y \$20. Los porcentajes 12%, 5% y 2% que consumen más de \$60 hasta \$300 son conductores de vehículos como taxis, buses y volquetas que deben cargar gasolina a diario para cumplir con su labor.

Los porcentajes de 15% y 6% representan a las personas que no tienen un presupuesto mayor a \$15, en su mayoría son adultos mayores que conducen su vehículo cerca de sus hogares.

2.2.5. *Resultados de la entrevista.* La entrevista se realiza a la encargada del soporte de comercialización, la señora Gladys Quintana en las mismas oficinas de PetroCóndor.

Para la entrevista se utilizó el modelo de cuestionario de auditoría de marketing de Kotler, de donde se escogieron preguntas para preparar el material que se utilizó.<sup>7</sup>

**Tabla 25:** Resultados entrevista de auditoría de marketing

PARTES	PREGUNTAS	RESULTADOS
<p style="text-align: center;"><b>PARTE I: AUDITORIA DEL AMBIENTE DE MERCADOTECNIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las principales tendencias demográficas que ofrecen una oportunidad o los peligros que la amenazan?</li> </ul>	<p>Actualmente se está llevando a cabo un cambio de reglamento en la ARCH que aún no entra en vigencia, pero han comentado que lo que vendría a ser el monopolio de PetroEcuador para la distribución de combustible desaparecería porque van a privatizar esa actividad, es decir cualquiera que tenga la capacidad para crear sus tanques de almacenamiento e importar combustible podrá brindar ese servicio quizá a otros precios, es algo que podría significar nuevos segmentos para las comercializadoras.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los principales cambios que están ocurriendo en la tecnología de los productos? ¿Y en la tecnología de los procesos? ¿Cuáles es la postura de la compañía ante estos adelantos?</li> </ul>	<p>Hay nuevos combustibles que se pueden realizar mediante plantas de forma ecológica, si se mantuviera PetroEcuador como único distribuidor y se hiciera cargo de proyectos así no afectaría a las comercializadoras que decidan adquirir esos productos también. Si ya se privatiza ahí depende de cada comercializadora que productos decide vender</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la actitud del público frente a la compañía y a los productos que comercializa?</li> </ul>	<p>De lo que se sabe hay clientes que cargan seguido en las estaciones, hay que entender que son pocas entonces no es muy conocida la comercializadora.</p>

<sup>7</sup> ANEXO 3: Entrevista auditoría de Marketing PetroCóndor S.A

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios en los estilos de vida de los consumidores y de los negocios y en sus valores tienen impacto sobre la compañía?</li> </ul>	Hay muchas tendencias ecologistas, pero muy pocas personas se deciden a no utilizar sus vehículos debido a la facilidad de transporte, si eso no cambia no hay efectos negativos para una comercializadora.
<p align="center"><b>PARTE 2: AUDITORIA DE LA ORGANIZACIÓN DE MERCADOTECNIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se han establecido objetivos de mercadotecnia y de la empresa señalando claramente las metas para guiar la planeación de mercadotecnia y la medición del rendimiento?</li> </ul>	<p>En PetroCóndor no se han establecido objetivos de mercadotecnia, ni hay un departamento encargado solamente de eso. En la empresa trabaja una sola persona de planta y dos personas que colaboran con el soporte, por lo que los temas de mercadotecnia no se han establecido. Se sabe que la comercializadora es la más pequeña del mercado y no la conocen bien, pero no se ha hecho prácticamente nada en cuanto a publicidad.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Corresponden los objetivos de mercadotecnia a la posición que ocupa la compañía en la competencia, a sus recursos y oportunidades?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es la estrategia fundamental de mercadotecnia para alcanzar los objetivos? ¿Es adecuada?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están asignados de manera adecuada los recursos de mercadotecnia a los segmentos de mercado, a los territorios y productos?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están asignados de forma óptima a los elementos fundamentales de la mezcla de mercadotecnia como calidad del producto, servicio, fuerza de ventas, publicidad, promoción y distribución?</li> </ul>	
<p align="center"><b>PARTE 3: AUDITORIA DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están estructuradas de manera óptima las actividades de mercadotecnia por funciones, usuario final y territorios?</li> </ul>	No hay actividades de mercadotecnia, no se han establecido sectores, ni funciones, no hay una persona encargada de conseguir nuevas estaciones para la comercializadora.

<p align="center"><b>PARTE 3: AUDITORIA DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está funcionando bien el sistema de administración del producto? ¿Pueden planear los frentes de producto las utilidades o solamente el volumen de ventas?</li> </ul>	<p>Las ventas de la comercializadora funcionan bien, Nancy que es la encargada de distribuir el producto a las estaciones de servicio lo hace a tiempo y reúne las necesidades de las estaciones de servicio, quienes reciben el producto en las estaciones lo hacen cumpliendo con los tratamientos de seguridad y así también se mantiene la calidad del producto. solo se puede medir el volumen de ventas. Son pocas estaciones no es difícil medir lo que se les vende.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen problemas entre los departamentos de mercadotecnia, producción, investigación, adquisiciones, finanzas que exijan atención inmediata?</li> </ul>	<p>El problema es que no hay departamentos claros, no hay un departamento de mercadotecnia, ni de adquisiciones, solo una persona trabaja atendiendo todo.</p>
<p align="center"><b>PARTE 4: AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE MERCADOTECNIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está produciendo el sistema de inteligencia de mercadotecnia una información objetiva, suficiente y oportuna sobre cambios en el mercado?</li> </ul>	<p>No se puede hablar de actividades de mercadotecnia si en la comercializadora no se realizan, no se ha hecho investigación de mercados, no se conoce las preferencias de los consumidores ni lo que opinan acerca de las estaciones de servicio. Tampoco se han planteado objetivos de marketing ni se los va revisando mensualmente.</p> <p>Cada fin de mes Mónica y el coronel revisan como se va cumpliendo el presupuesto y revisar la contabilidad. Otro control que se realiza cada mes son las inspecciones para verificar que los surtidores estén</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están aplicando debidamente la investigación de mercados los que toman las decisiones?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es adecuado y eficaz el sistema de planeación de mercadotecnia?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se realiza bien el pronóstico de ventas y la medición del potencial de mercados?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están fijadas en un criterio apropiado las cuotas de ventas?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son los métodos de control adecuados para garantizar la consecución de los objetivos del plan anual?</li> </ul>	

<p align="center"><b>PARTE 4: AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE MERCADOTECNIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Analiza la gerencia periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?</li> </ul>	dando las cantidades adecuadas del producto. Aparte de eso no se realizan controles ni temas de mercadotecnia.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se examinan periódicamente los costos de mercadotecnia?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Realiza la compañía suficiente investigación de conceptos y un exhaustivo análisis del negocio antes de invertir en las nuevas ideas?</li> </ul>	
<p align="center"><b>PARTE 5: AUDITORIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE MERCADOTECNIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Debe la compañía entrar en algún segmento del negocio, contratarlo o retirarse de él? ¿Cuáles serían las consecuencias en cuanto a utilidades a corto y largo plazo?</li> </ul>	Si entra en vigencia la posibilidad de ser distribuidores de combustible no sería malo tener un centro propio de importación de combustible para PetroCóndor, pero deberían analizar los costos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son demasiado costosas algunas actividades de mercadotecnia? ¿pueden tomarse medidas para reducir costos?</li> </ul>	No hay actividades de mercadotecnia, solo una vez al año se les da gorras y uniformes a las estaciones de servicio para los despachadores.
<p align="center"><b>PARTE 6: AUDITORIA DE LA FUNCION DE MERCADOTECNIA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos? ¿Son adecuados los objetivos? ¿Se están cumpliendo los objetivos en la línea actual?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay productos que conviene añadir?</li> </ul>	Se debería poder añadir el diésel premium que en algunas ocasiones han dicho que hace falta.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Convendría modificar la calidad, características o estilo de algunos productos?</li> </ul>	Se podría aditivar las gasolinas como lo hacen otras comercializadoras, pero sería más caro y para el tamaño de la comercializadora no se aprovecharía el aumento de precio hasta perjudicaría.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Utiliza eficientemente la compañía las promociones de precios?</li> </ul>	No se hacen promociones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución?</li> </ul>	No hay objetivos de distribución.

<b>PARTE 6: AUDITORIA DE LA FUNCION DE MERCADOTECNIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son adecuados la cobertura y el servicio del mercado?</li> </ul>	La cobertura depende de donde se ubiquen las estaciones de la red de PetroCóndor, están en diferentes lugares, pero son pocas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los objetivos de publicidad de la empresa? ¿Son adecuados?</li> </ul>	No se maneja publicidad de la comercializadora, una vez al año también se apoya para que pinten las estaciones, pero no para modernizar la imagen o hacer campañas publicitarias. Los dueños de las estaciones de servicio no quieren formar parte de la red porque la comercializadora es muy pequeña y no les da seguridad.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se destina una cantidad suficiente a la publicidad? ¿Cómo se calcula el presupuesto de publicidad?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son eficaces los lemas de los anuncios y el texto publicitarios? ¿qué opinión tienen los clientes y el público en general acerca de la publicidad?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Están bien seleccionados los medios publicitarios?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se emplea adecuadamente la promoción de ventas?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está bien estructurado el plan de publicidad no pagada?</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas?</li> </ul>	No hay una fuerza de ventas, no hay nadie que se encargue de buscar nuevas estaciones para la comercializadora, normalmente de eso se encarga el dueño de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es suficientemente grande la fuerza de ventas para alcanzar los objetivos de la compañía?</li> </ul>		

**Fuente:** Entrevista auditoria de marketing PetroCóndor S.A.

**Elaborado por:** Autora

## 2.2.6. Análisis del marketing mix 4P

### 2.2.6.1. Producto

**Tabla 26:** Análisis Producto

CRITERIO	CONCLUSION
IMAGEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La imagen es aceptada por los clientes de la comercializadora, les parece llamativa.</li> <li>• El logotipo de la comercializadora les parece adecuado.</li> <li>• Los clientes sugieren dar mantenimiento a las estaciones de servicio debido a que se ven deterioradas.</li> </ul>

IMAGEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercializadora nunca ha realizado estudios de mercado para saber lo que piensan los clientes sobre las estaciones de servicio.</li> <li>• La comercializadora apoya a los dueños de las estaciones de servicio para pintura una vez al año.</li> </ul>
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes sugieren que se les de mantenimiento a los baños de las estaciones de servicio.</li> <li>• Para las estaciones de Utechi y Puruhá sugieren una tienda para comprar snacks.</li> <li>• La comercializadora no influye en los servicios complementarios que el dueño de la estación de servicio quiera incluir.</li> </ul>
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad del producto llega de acuerdo a lo enviado por PetroEcuador, la comercializadora exige a los trabajadores de las estaciones de servicio verificar la calidad del combustible recibido.</li> <li>• La comercializadora exige a los trabajadores el cumplimiento de las normas de seguridad al momento de descargar el combustible en los tanques de almacenamiento de las estaciones de servicio, para evitar la mezcla y contaminación del producto.</li> <li>• La comercializadora no influye en la calidad del servicio que prestan las estaciones de servicio, no han realizado investigaciones de mercado con el fin de conocer la opinión de los clientes.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista auditoria de marketing PetroCóndor S.A y Encuesta de posicionamiento.

**Elaborado por:** Autora

#### 2.2.6.2.Plaza

**Tabla 27:** Análisis Plaza

CRITERIO	CONCLUSION
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercializadora se encarga de recibir los pedidos por parte de las estaciones de servicio, una vez que reúne los requerimientos de las 5 estaciones realiza el pedido a PetroEcuador, en el tiempo exigido con el fin de evitar desabastecimiento.</li> <li>• La comercializadora no cuenta con tanqueros propios, por lo que para la distribución del combustible desde el lugar de almacenamiento de PetroEcuador hasta la</li> </ul>

DISTRIBUCIÓN	<p>estación de servicio se alquilan tanqueros que brinden el servicio, esto corre por cuenta de cada estación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercializadora brinda el soporte necesario en caso de desabastecimiento.</li> </ul>
FUERZA DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una fuerza de ventas encargada de buscar nuevas estaciones de servicio para que formen parte de la red de PetroCóndor.</li> </ul>
PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El único proveedor en el mercado es PetroEcuador, en primera instancia la calidad del producto depende de las condiciones de entrega por parte del mismo.</li> </ul>
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercializadora brinda asesoramiento a sus estaciones de servicio en temas legales y con las entidades de control.</li> <li>• La comercializadora nunca ha realizado estudios de mercado para verificar el servicio que están prestando al público final las estaciones de su red.</li> <li>• Los clientes finales opinan que el servicio prestado es adecuado y que los despachadores son muy amables.</li> <li>• Las gasolineras cuentan con un porcentaje alto de clientes fieles, quienes mencionan que prefieren cargar gasolina en las estaciones de PetroCóndor debido a que el tanqueo es preciso y de buena calidad.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista auditoria de marketing PetroCóndor S.A y Encuesta de posicionamiento.

**Elaborado por:** Autora

### 2.2.6.3.Precio

**Tabla 28:** Análisis Precio

CRITERIO	CONCLUSION
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 91% de los clientes encuestados creen que los precios de la comercializadora son accesibles.</li> <li>• El 9% restante cree que no debido a que el precio de la gasolina súper es elevado.</li> <li>• La comercializadora no ha intervenido en la creación de una estrategia de precios para las estaciones de servicio, queda a disposición de cada dueño los precios de venta.</li> <li>• La comercializadora no ha realizado análisis de los precios de la competencia para establecer estrategias de precios.</li> </ul>
PRESUPUESTO	El presupuesto de los clientes de las estaciones de servicio de PetroCóndor va en su mayoría entre 15 a 60 dólares.

PRESUPUESTO	La comercializadora no tiene un presupuesto establecido para campañas de marketing.
FACTOR DE DECISION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El factor de decisión para la compra en las gasolineras de PetroCóndor es un tanqueo preciso y la calidad de la gasolina.</li> <li>• De acuerdo a los clientes encuestados las gasolineras de PetroCóndor cumplen con brindan combustible de calidad y brindarles un tanqueo preciso a los clientes.</li> <li>• Nuevas estaciones de servicio no buscan formar parte de la red de PetroCóndor porque es una comercializadora muy pequeña, no les da seguridad.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista auditoria de marketing PetroCóndor S.A y Encuesta de posicionamiento.

**Elaborado por:** Autora

#### 2.2.6.4.Promoción

**Tabla 29:** Análisis Promoción

CRITERIO	CONCLUSION
PUBLICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercializadora no ha realizado campañas publicitarias.</li> <li>• No cuenta con un departamento de marketing encargado de promocionar la comercializadora.</li> <li>• Lo único que la comercializadora brinda es en fin de año gorras y franelas con el logotipo de PetroCóndor.</li> <li>• A los clientes en su mayoría les gustaría recibir publicidad mediante redes sociales, televisión o radio.</li> </ul>
PROMOCIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercializadora nunca ha realizado promociones.</li> <li>• A los clientes les gustaría en su mayoría recibir premios por consumo, por lo que la comercializadora podría buscar una forma de incentivar a los dueños de las estaciones de servicio para realizar promociones, estas aportarían a la fidelización del cliente.</li> </ul>
ACEPTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los clientes les llama la atención la imagen de las estaciones de servicio de PetroCóndor.</li> <li>• Los clientes reconocen a la estación de servicio por el logotipo, sin embargo, no saben que hay más estaciones iguales que forman una comercializadora.</li> <li>• Las estaciones tienen en su mayoría clientes fieles debido al buen servicio y tanqueo preciso.</li> </ul>

**Fuente:** Entrevista auditoria de marketing PetroCóndor S.A y Encuesta de posicionamiento.

**Elaborado por:** Autora

## 2.3. Situación Financiera

### 2.3.1. Análisis del estado de resultados y balance general

**TABLA 30:** Estado de Resultados

Estado de Pérdidas y Ganancias	2016	%	2017	%	2018	%
Ventas Netas	5.210.025	100,00%	5.446.716	100,00%	6.744.730	100,00%
Costo de Ventas	-5.148.370	98,82%	-5.393.524	99,02%	-6.668.672	98,87%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>61.655</b>	<b>1,18%</b>	<b>53.192</b>	<b>0,98%</b>	<b>76.058</b>	<b>1,13%</b>
Gastos Ventas	-7.196	0,14%	-7.484	0,14%	-8.678	0,13%
Gastos Administrativos	-19.802	0,38%	-24.164	0,44%	-22.065	0,33%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>34.657</b>	<b>0,67%</b>	<b>21.545</b>	<b>0,40%</b>	<b>45.315</b>	<b>0,67%</b>
Otros Gastos	-45.537	0,87%	-37.407	0,69%	-60.185	0,89%
Otros Ingresos	10.999	0,21%	7.963	0,15%	15.071	0,22%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>119</b>	<b>0,002%</b>	<b>-7.900</b>	<b>-0,1%</b>	<b>201</b>	<b>0,003%</b>

**Fuente:** Información Financiera PetroCóndor S.A

**Elaboración:** Autora

**Tabla 31:** Balance General

Balance General	2016	%	2017	%	2018	%
CAJA Y BANCOS	105.389	22%	51.863	9%	66.726	11%
CUENTAS POR COBRAR	108.845	23%	236.807	42%	278.555	45%
INVENTARIOS	507	0%	619	0%	200	0%
OTROS ACTIVOS	104.515	22%	115.390	21%	113.242	18%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>319.256</b>	<b>67%</b>	<b>404.680</b>	<b>72%</b>	<b>458.723</b>	<b>74%</b>
ACTIVO FIJO	49.063	10%	48.941	9%	48.766	8%
OTROS ACTIVOS	105.670	22%	105.670	19%	114.949	18%
ACTIVOS INTANGIBLE		0%		0%		0%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>154.734</b>	<b>33%</b>	<b>154.611</b>	<b>28%</b>	<b>163.714</b>	<b>26%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>473.990</b>	<b>100%</b>	<b>559.291</b>	<b>100%</b>	<b>622.437</b>	<b>100%</b>
PRESTAMOS	7.767	2%	2.204	0%	2.500	0%
PROVEEDORES	27.112	6%	68.385	12%	98.748	16%
IMPUESTOS POR PAGAR	73.254	15%	74.901	13%	90.899	15%
OTROS PASIVOS	272	0%	474	0%	409	0%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>108.405</b>	<b>23%</b>	<b>145.964</b>	<b>26%</b>	<b>192.556</b>	<b>31%</b>
PRESTAMOS LARGO PLAZO	162.563	34%	218.324	39%	234.678	38%
OTROS PASIVOS LARGO PLAZO		0%		0%		0%
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>162.563</b>	<b>34%</b>	<b>218.324</b>	<b>39%</b>	<b>234.678</b>	<b>38%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>270.968</b>	<b>57%</b>	<b>364.288</b>	<b>65%</b>	<b>427.234</b>	<b>69%</b>
CAPITAL	336.800	71%	336.800	60%	336.800	54%
RESERVAS	311	0%	311	0%	312	0%
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	-134.209	-28%	-134.209	-24%	-142.108	-23%
REVALUACION		0%		0%		0%
UTILIDAD DEL AÑO	119	0%	-7.900	-1%	201	0%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>203.022</b>	<b>43%</b>	<b>195.003</b>	<b>35%</b>	<b>195.204</b>	<b>31%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>473.989</b>	<b>100,00%</b>	<b>559.291</b>	<b>100,00%</b>	<b>622.437</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Información Financiera PetroCóndor S.A

**Elaboración:** Autora

### 2.3.2. Análisis mediante razones

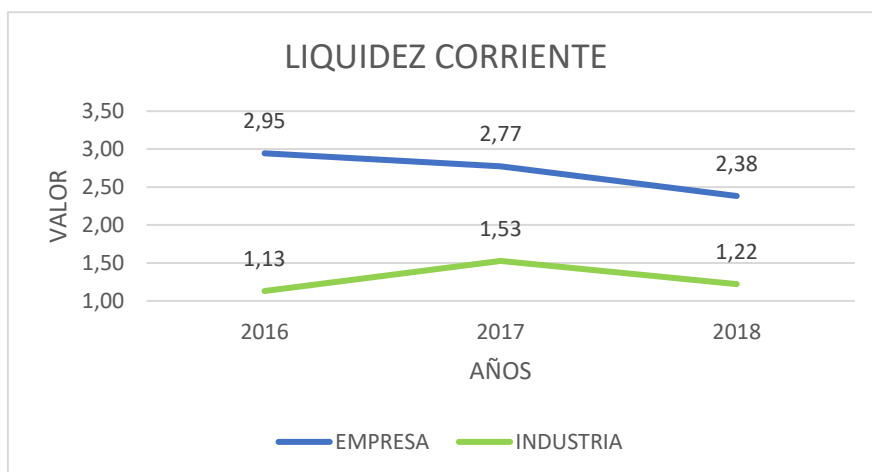
**Tabla 32:** Análisis mediante razones

ANÁLISIS DE INDICADORES	ÍNDICES	2016	INDICES INDUSTRIA 2016	2017	INDICES INDUSTRIA 2017	2018	INDICES INDUSTRIA 2018
LIQUIDEZ	<i>Liquidez Corriente</i>	2,95	<b>1,13</b>	2,77	<b>1,53</b>	2,38	<b>1,22</b>
	<i>Prueba Ácida</i>	2,94	<b>0,73</b>	2,77	<b>1,08</b>	2,38	<b>0,82</b>
SOLVENCIA	<i>Endeudamiento del Activo</i>	0,57	<b>0,59</b>	0,65	<b>0,63</b>	0,69	<b>0,61</b>
	<i>Endeudamiento Patrimonial</i>	1,33	<b>0,80</b>	1,87	<b>1,11</b>	2,19	<b>1,00</b>
	<i>Apalancamiento</i>	2,33	<b>1,80</b>	2,87	<b>2,11</b>	3,19	<b>2,00</b>
GESTIÓN	<i>Días en CXC</i>	7,63	<b>1,96</b>	15,87	<b>3,55</b>	15,07	<b>2,46</b>
	<i>Días en CXP</i>	2,47	<b>48,47</b>	4,78	<b>220,35</b>	5,54	<b>39,15</b>
	<i>Rotación de Activos</i>	33,21	<b>483,44</b>	37,48	<b>364,67</b>	33,68	<b>382,60</b>
RENTABILIDAD	<i>ROE</i>	5,9%	<b>6,2%</b>	-405,1%	<b>11,4%</b>	10,3%	<b>13,8%</b>
	<i>ROA</i>	2,5%	<b>0,3%</b>	-141,2%	<b>4,6%</b>	3,2%	<b>1,4%</b>
	<i>Impacto Gastos Administrativos y Ventas</i>	0,5%	<b>20,4%</b>	0,6%	<b>38,0%</b>	0,5%	<b>19,0%</b>
	<i>Margen Bruto</i>	1,18%	<b>23,05%</b>	0,98%	<b>41,73%</b>	1,13%	<b>29,33%</b>
	<i>Margen Operacional</i>	0,67%	<b>0,38%</b>	0,40%	<b>3,54%</b>	0,67%	<b>1,14%</b>
	<i>Du Pont</i>	0,06%	<b>0,73%</b>	-4,05%	<b>17,16%</b>	0,10%	<b>1,36%</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaboración:** Autora

**Gráfico 22:** Liquidez Corriente

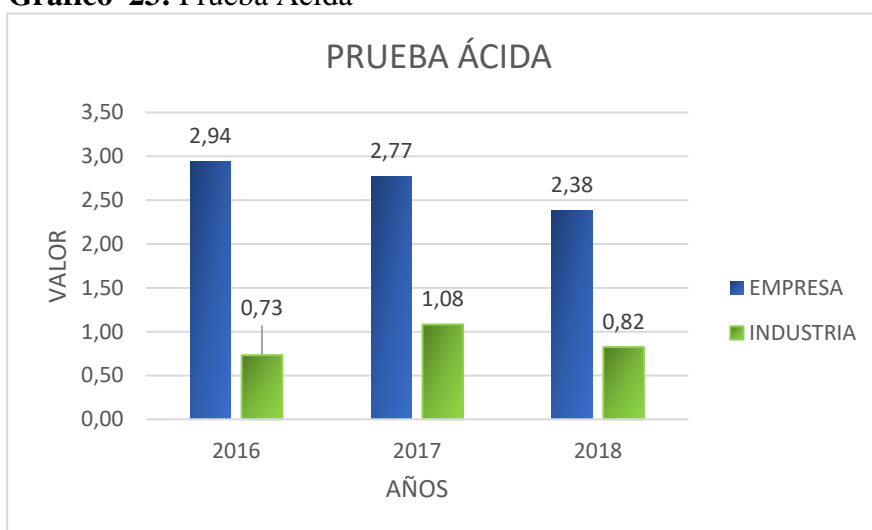


**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El índice de liquidez mide la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas a corto plazo. PetroCóndor tiene unas ratios anuales mejores que la industria, debido a que cuenta con 2.95, 2.77 y 2.38 dólares por cada dólar de deuda corriente a comparación de 1.13, 1.53 y 1.22 respectivamente. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que en su mayoría el activo corriente está formado por cuentas por cobrar, lo que significaría que la empresa puede ir haciendo frente a sus deudas a medida que cobre las cuentas a las gasolineras y trabajadores.

**Gráfico 23:** Prueba Ácida

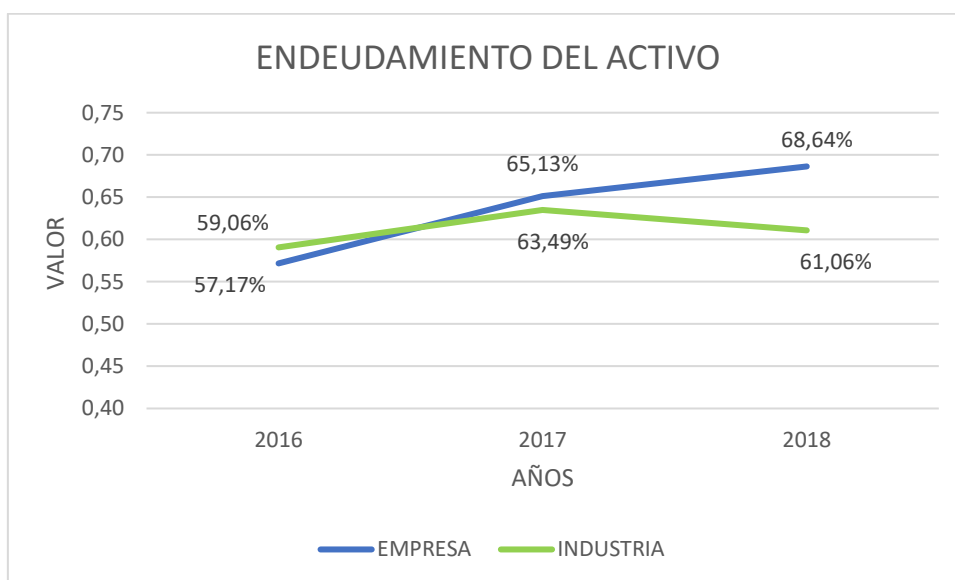


**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Al igual que el índice de liquidez, mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas corrientes restando los inventarios. Se debe tomar en cuenta que los inventarios de PetroCóndor no son representativos debido a que son gorras o uniformes que posteriormente se entregaran a las estaciones de servicio. Los valores de las ratios son similares al índice de liquidez, la empresa cuenta con mejores índices que la industria, tomando en cuenta, de igual forma, las cuentas por cobrar.

**Gráfico 24:** Endeudamiento del Activo

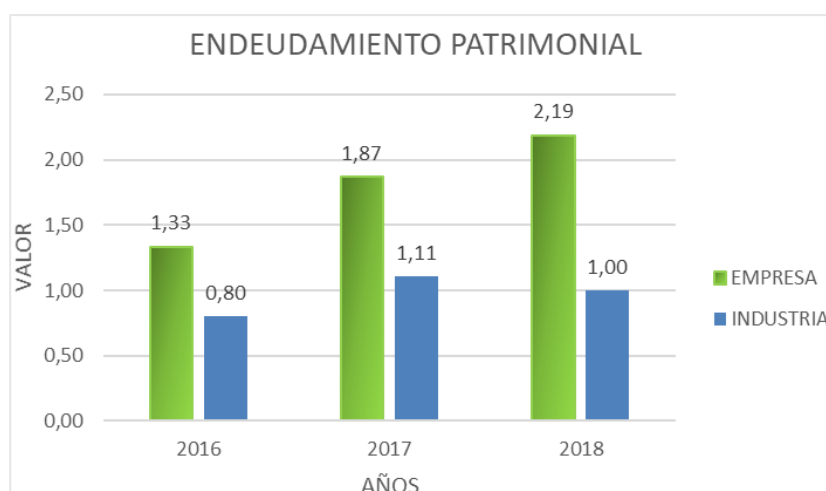


**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El índice de endeudamiento del activo permite conocer cuánto del activo está financiado por recursos externos a la organización y cuánto con recursos propios. En el caso de PetroCóndor el activo está financiado con recursos externos en 59%, 65% y 68% respectivamente, lo significaría un endeudamiento alto. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el total de pasivos de la empresa es de \$427.434,34 de los cuales se debe \$ 234.678,01 al Crnl. Alberto Cadena que es el dueño de la empresa. Comparando con la industria los índices son similares a los de la empresa, a pesar de ser un poco más bajos.

**Gráfico 25:** Endeudamiento Patrimonial

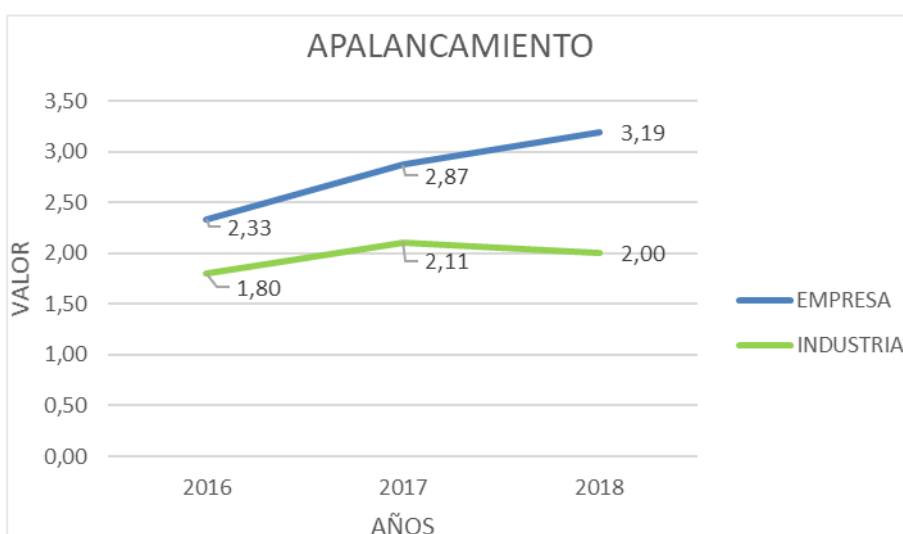


**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El índice de endeudamiento Patrimonial indica cuantos dólares de financiamiento externo tiene la empresa por cada dólar de financiamiento propio. PetroCóndor cuenta con 1.33, 1.87 y 2.19, es decir que el patrimonio de la empresa está comprometido con sus acreedores hasta en 219% en el año 2018, la empresa soporta un nivel elevado de deuda. La industria tiene índices menores de 1.33, 1.11 y 1 para cada año respectivamente. Se debe considerar la deuda existente en PetroCóndor con el gerente de la empresa.

**Gráfico 26:** Apalancamiento



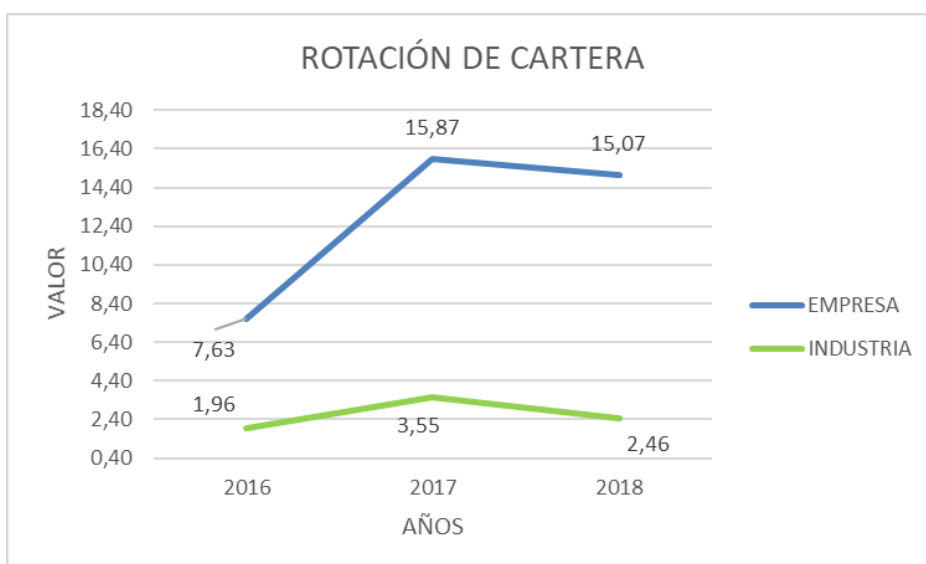
**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El índice de apalancamiento es el número de unidades monetarias de activo que se consiguen por cada unidad monetaria de patrimonio. PetroCóndor en los años de 2016 a 2018 tiene un apalancamiento de 2.33, 2.87 y 3.19 respectivamente es decir que para el 2018 por cada dólar de dinero invertido generaron 3.19 dólares de activo. Dividiendo  $1/3.19$ , los accionistas participaron en 31% para financiar el activo. Se corrobora esto utilizando el índice de endeudamiento del activo que para el 2018 fue del 69%.

Para la industria, los índices son de 1.8, 2.11 y 2, es decir que para el 2018 la participación de los accionistas es del 50% entendiendo que su activo está financiado por recursos externos en menor grado que la empresa.

**Gráfico 277:** Rotación de Cartera



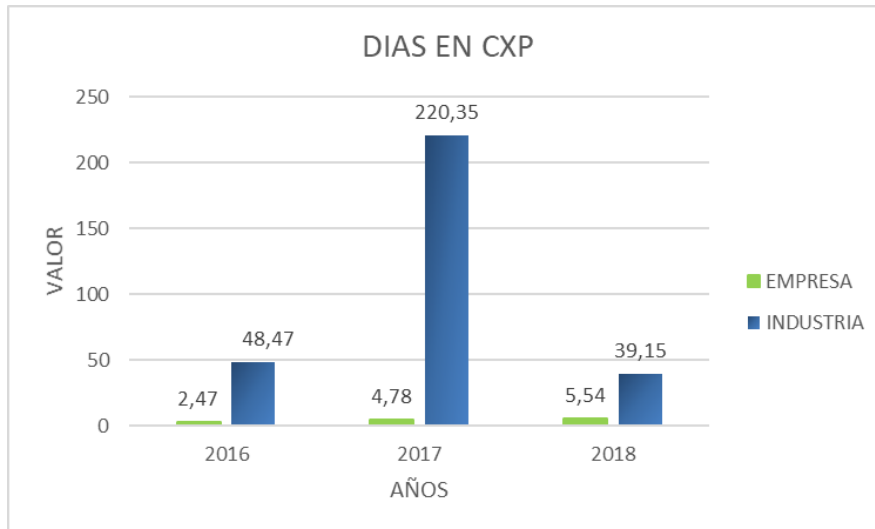
**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El índice de rotación de cartera o días en Cuentas por Cobrar, indica la cantidad de días que le toma a la empresa recuperar el dinero de las ventas a crédito. Para el caso de PetroCóndor tiene índices de 7.63, 15.87 y 15.07. Para el caso de la industria no le toma más de 4 días. Se debe tomar en cuenta que la venta de la comercializadora es a las estaciones de servicio de su red, debido a que muchas veces las estaciones de servicio de PetroCóndor no pueden cubrir con el pago al momento de adquirir más combustible para la venta, el índice aumenta. La comercializadora debe

tomar medidas para reducir los días por cobrar debido a que el tiempo es casi 4 veces mayor al tiempo que le toma a la industria recuperar el dinero de sus ventas.

**Gráfico 288:** Días en Cuentas por Pagar



**Fuente:** PetroCónдор S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El índice de cuentas por pagar hace referencia a la cantidad de días que le toma a la empresa pagar las cuentas a los proveedores. Para el caso de PetroCónдор pagar la gasolina que se adquiere de PetroEcuador le ha tomado en los últimos años 2.47, 4.78 y 5.54 días. A comparación de la industria que le ha tomado hasta 200 días para el año 2017 pagar sus cuentas a los proveedores. Se debe considerar que PetroCónдор es la comercializadora más pequeña y por lo tanto no adquiere la misma cantidad de combustible que otras comercializadoras más grandes. Sin embargo, uno de los motivos por la deuda tan alta existente con el gerente, se da debido a que él presta dinero a la comercializadora para evitar deudas con el proveedor.

**Gráfico 29:** Días de Rotación de Activos



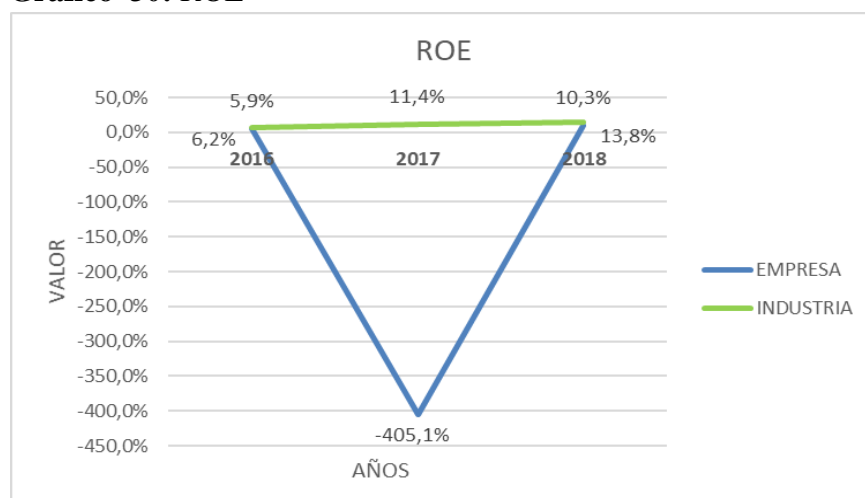
**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Conocido también como indicador de “Eficiencia directiva”, mide la proporción de las ventas respecto a los activos totales. “Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con una inversión, más eficiente será la dirección del negocio.” (SUPERCÍAS, 2019).

Para PetroCóndor los índices de rotación de activos son mucho menores a los índices de la industria, lo que quiere decir que los activos no están rotando como deberían. Tomando en cuenta que en la empresa las cuentas por cobrar tienen un peso importante, se debe trabajar para que roten y se recupere ese dinero más rápido.

**Gráfico 30:** ROE

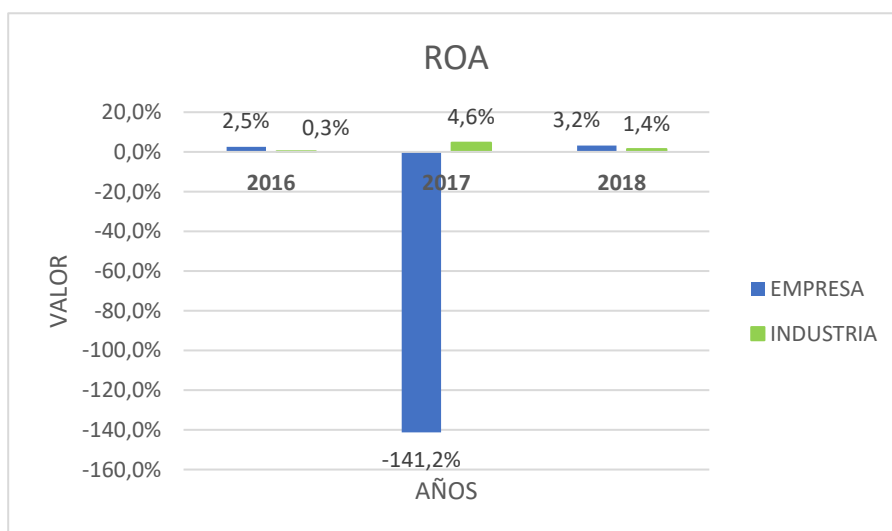


**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El índice ROE mide el porcentaje de rendimiento que representa la utilidad neta después de los impuestos sobre el patrimonio. A pesar de que el ROE de la industria y el de la empresa no tienen mucha diferencia, para el año 2017 el ROE de PetroCóndor es negativo debido a la pérdida de \$7.900 del ejercicio. Se debe considerar que el índice es bajo debido al alto endeudamiento de la empresa, por lo que el rendimiento que se puede obtener de los recursos propios invertidos que son escasos es bajo como muestra el índice.

**Gráfico 31: ROA**



**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

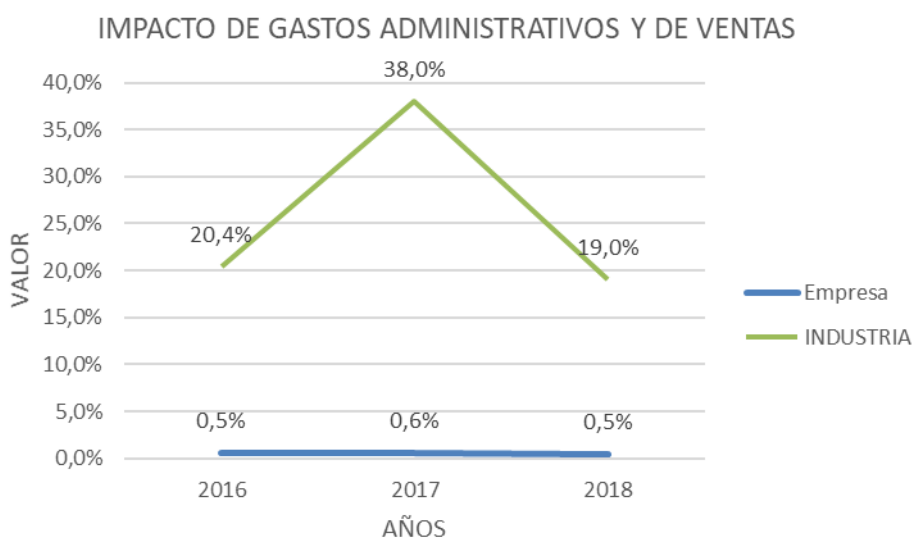
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** Retorno de los activos, este índice mide el porcentaje de rentabilidad que representa la utilidad neta sobre el activo total.

El ROA para PetroCóndor en el 2017 es negativo debido a la pérdida que resultó del ejercicio. Para 2016 y 2018 que hubo utilidad positiva el ROA es similar debido a que los activos no aumentaron, de la misma forma con el índice en la industria.

El índice aumenta o disminuye dependiendo de la adquisición de nuevos activos y de la utilidad obtenida en el ejercicio, la misma que para la empresa siempre es baja.

**Gráfico 32:** Impacto de Gatos Administrativos y Ventas



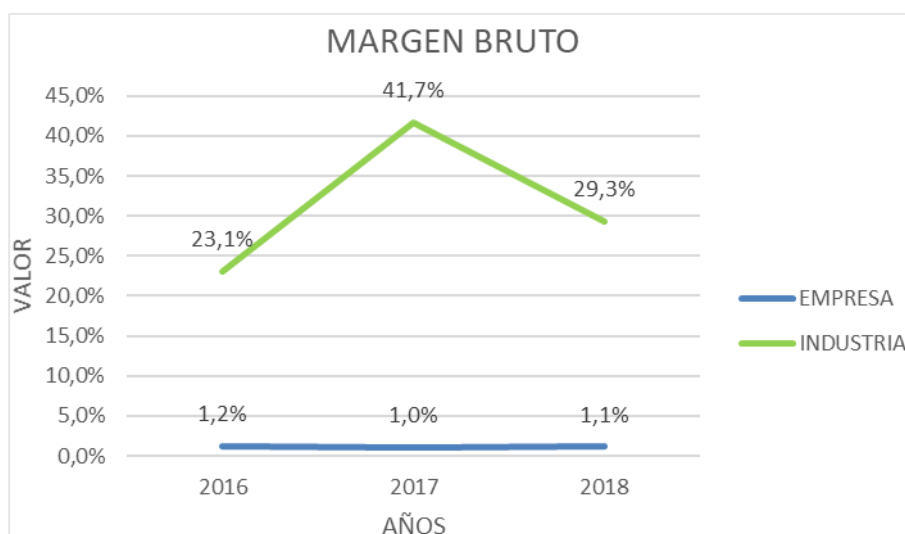
**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El impacto de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas de PetroCóndor es de 0.5%, 0.6% y 0.5%, es decir el impacto no es significativo en las ventas de la empresa. Se debe considerar que la empresa no cuenta con vendedores que se encarguen de buscar nuevas estaciones de servicio para la red de PetroCóndor y solo una persona trabaja a tiempo completo para atender a las 5 estaciones, por lo que los gastos son en su mayoría de mantenimiento y movilización para hacer trámites de la empresa.

En la industria los gastos son representativos de 19% hasta 38%, esto debido a que cuentan con más trabajadores y en algunos casos una fuerza de ventas.

**Gráfico 33: Margen Bruto**



**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

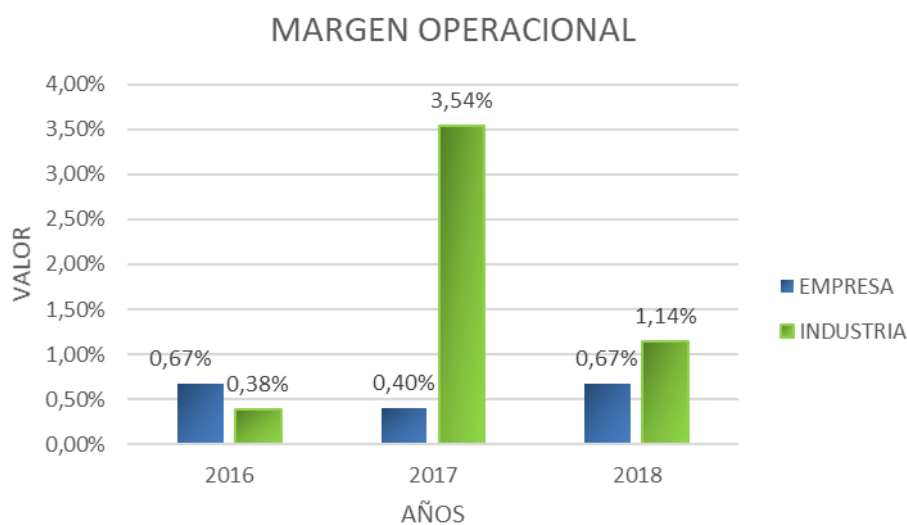
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** “Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos.” (SUPERCIA, 2019, pág. 13)

Para PetroCóndor las ventas generaron un 1% del 2016 al 2018 de utilidad para la empresa, mientras que en la industria los índices son 23%, 41.7% y 29%.

El índice para PetroCóndor S.A refleja el porcentaje de ganancia que tiene la comercializadora frente a la compra que realiza a PetroEcuador y la venta a sus estaciones de servicio, solamente ganan el 1% con el que deben hacer frente a los costos y gastos que se generen. Se debe tomar en cuenta que la comercialización de gasolinas se encuentra en la división G4661.03 de la Superintendencia de Compañías en la que se incluyen las empresas que comercializan: grasas, lubricantes, gas licuado, biocombustible, butano y propano.

**Gráfico 34:** Margen Operacional



**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

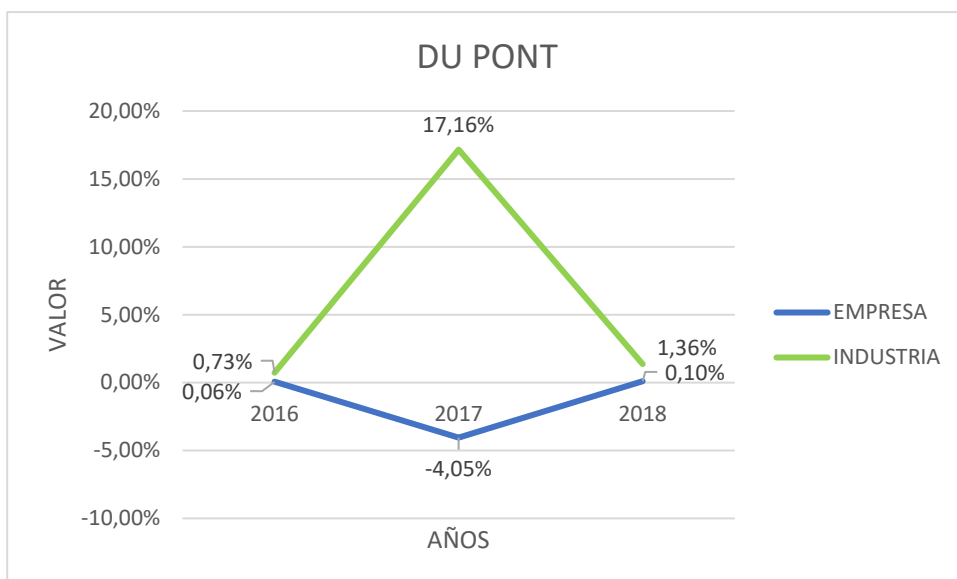
**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El margen de operación es una proporción de los ingresos de una empresa después de pagar los costos y gastos de funcionamiento, da a conocer cuánto gana la empresa antes de interés e impuestos.

Para PetroCóndor el margen operativo es de 0.67%, 0.40% y 0.67%, lo que quiere decir que por cada dólar que vende gana 67 y 40 centavos de dólar para cada año respectivamente. Mientras que para la industria es de 0.4%, 3.5% y 1.1%, por cada dólar vendido en la industria gana 40 centavos, 3 dólares con 50 centavos y 1 dólar con 10 centavos.

Al igual que en el índice del Margen Bruto analizado anteriormente, se debe tomar en cuenta el resto de empresas comercializadoras que se incluyen en la clasificación de la superintendencia de compañías. De igual forma PetroCóndor sí debe trabajar en aumentar el número de estaciones de servicio en su red para mejorar sus índices dejando de ser la comercializadora más pequeña del país.

**Gráfico 35: Du Pont**



**Fuente:** PetroCóndor S.A y Superintendencia de Compañías.

**Elaborado por:** Autora

**Análisis e interpretación:** El índice DuPont representa el rendimiento de capital como el producto del margen neto de explotación, la rotación de activos y apalancamiento. (Berk Jonathan, 2010).

Para PetroCóndor debido a que para calcular el margen de explotación se utilizan los beneficios netos en el año 2017 el índice es negativo con -4.05%. En los años 2016 y 2018 el índice es positivo con 0.06% y 0.10% que es un rendimiento bajo de capital. Recolectando la información de índices anteriores la empresa debe trabajar para obtener mayores utilidades, mediante estrategias que permitan que sus gasolineras aumenten sus ventas. La rotación de los activos debe trabajarse en función de recuperar el dinero de las cuentas por cobrar y el margen de apalancamiento en función de reducir la deuda de la empresa y mejorar el aporte con recursos propios.

La industria en los años 2016 y 2018 tiene índices bajos, puede explicarse por el aumento de impuestos y nuevas normativas en el sector lo que hizo que el rendimiento de la industria se vea reducido. Sin embargo, en el 2017 el rendimiento se eleva a 17%, pudiendo ser explicado por la eliminación de aranceles en la importación de vehículos europeos y otros beneficios por acuerdos con la unión europea.

### 3. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Para el planteamiento de las propuestas a la comercializadora PetroCóndor se toma el concepto de reingeniería de procesos de los autores Michael Hammer y James Champy. La empresa actualmente no está funcionando como debería funcionar y en efecto “la ironía está en que hoy las compañías están funcionando tan mal justamente porque antes funcionaban tan bien” (Hammer & Champy, 1998, pág. 11).

Se trata de despejar el cuestionamiento de cómo sería la empresa partiendo de lo que hoy se sabe y del estado actual de la tecnología, empezando de cero. “Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como, costos, calidad, servicio y rapidez” (Hammer & Champy, 1998, pág. 34).

Tomando en cuenta estos conceptos se pretende hacer que la administración de la comercializadora PetroCóndor cuestione el rendimiento de los actuales procesos y los beneficios que estos le están dando. Ya se ha realizado una revisión administrativa, comercial y financiera para poder determinar qué es lo que la empresa debe hacer y elaborar las propuestas, descartando parte de lo que existe actualmente, enfocándose en el futuro de la comercializadora.

Los cambios son constantes, la tecnología avanza, la competencia encuentra nuevas formas de aumentar sus ventas y posicionarse en el mercado. Es por esto que la comercializadora debe implementar cambios que involucren nueva tecnología y un espacio en las redes sociales. Además, se necesita el compromiso de los trabajadores de la empresa para cumplir con nuevos reglamentos y procesos; una apertura y flexibilidad a los cambios, apoyarlos y sugerir más.

A medida que se vayan implementando los cambios será necesario ir midiendo los resultados, el tiempo es un indicador importante para la medición del cumplimiento de

objetivos. Sin embargo, se deberán utilizar más índices que permitan dar seguimiento a los nuevos procesos.

Para las propuestas se ha utilizado investigación de operaciones, identificando el problema, proponiendo soluciones, evaluación de lo implementado y difusión de resultados; Se plantean procesos, asignación de tareas, costos y tiempos; Benchmarking, que es utilizar las referencias de los líderes del mercado para mejorar estrategias en la empresa; Tecnología, utilizar el internet en beneficio de la empresa, dándola a conocer en las redes sociales, actualizando los programas informáticos y equipos de la empresa; pero sobre todo, gestionar el cambio, en donde se debe plantear socializaciones con los trabajadores para facilitar su adaptación.

### **3.1. Administrativas**

*3.1.1. Objetivos Administrativos.* Después del análisis realizado en el capítulo anterior, se determinan los siguientes objetivos para el área administrativa, los mismos que se desarrollarán a continuación en los siguientes literales.

- Determinar una misión, visión y valores adecuados a la temporalidad de la comercializadora.
- Establecer objetivos realistas para el funcionamiento de la empresa.
- Reestructurar el organigrama.
- Definir las actividades a cumplir por cada puesto de trabajo.
- Implementar un manual de procesos y normas para los trabajadores de la comercializadora.

#### *3.1.2. Filosofía de la Empresa*

*3.1.2.1. Misión.* “Comercializar derivados de petróleo producidos en el país e importados, para satisfacción de nuestros clientes en todo el país; garantizando cantidad, calidad y seguridad en nuestros servicios, procurando brindar un servicio individual y personalizado a nuestros clientes. Contando con el trabajo de un personal comprometido con la responsabilidad y honradez.”

Para la nueva misión se eliminaron partes de la antigua que hacían referencia a los inversores del sector para cumplir con un objetivo de la empresa, debido a que se debe enfatizar en el servicio que brinda PetroCóndor actualmente y las bases sobre las que se fundamenta su trabajo, en lugar de introducir una parte de los objetivos que se confunda con una visión.

3.1.2.2. *Visión.* “Ser una comercializadora de combustible reconocida en el país por brindar servicios de calidad personalizada, cantidad justa e innovación para nuestros clientes”

Se simplificó la visión antigua, redactándola de forma realista. Debido a que PetroCóndor es una de las comercializadoras más pequeñas del país que además no se encuentra posicionada en la mente de sus clientes, se debe trabajar en el reconocimiento antes de plantear ser una de las comercializadoras más grandes. Se toma en cuenta cualidades que actualmente brinda con el objetivo de que no se pierdan esos diferenciadores.

3.1.2.3. *Valores.* Los valores propuestos para PetroCóndor son:

- **Perseverancia:** Firmes y constantes en el cumplimiento de sus objetivos y normas.
- **Eficiencia:** Cumplimiento de las tareas y objetivos en el tiempo pactado y con buena calidad.
- **Respeto:** Hacía las opiniones de los clientes y colaboradores de trabajo.
- **Responsabilidad:** Conocer cuáles son sus tareas y actuar para cumplirlas.
- **Confianza:** Brindar productos y atención de calidad.
- **Honestidad:** Mantener la veracidad en todas las actividades del trabajo.
- **Compañerismo:** Ser solidarios con los colaboradores de trabajo, manteniendo un ambiente amistoso.

#### 3.1.2.4. *Objetivos Empresariales*

##### **Objetivo General:**

Ser una comercializadora de combustible reconocida en el país por contar con más de 10 estaciones de servicio para el año 2022 mediante la prestación de servicios de calidad personalizada, cantidad justa e innovación para nuestros clientes.

##### **Objetivos Específicos:**

- Contar con al menos 15 estaciones de servicio para el año 2022 mediante la búsqueda de estaciones interesadas 5% en formar parte de la red, a cargo del departamento de ventas.
- Aumentar a 5 el número de socios hasta el año 2021, para financiar proyectos de construcción de estaciones de servicio y un centro de abastecimiento propios de la red.
- Estar dentro de las 10 comercializadoras más grandes del país para el año 2024 mediante estrategias de diferenciación e innovación a cargo de toda la comercializadora.

3.1.3. *Organización y Gestión de Recursos Humanos.* Es importante que el área de recursos humanos se encuentre bien estructurada, de tal forma que el rol que cumplan sea el de acompañar al personal y sobre todo a quienes no comprenden la nueva visión del cambio que se está dando, ayudarlos a entender, seguir el camino y fomentar la ayuda grupal (Butteris, 2001).

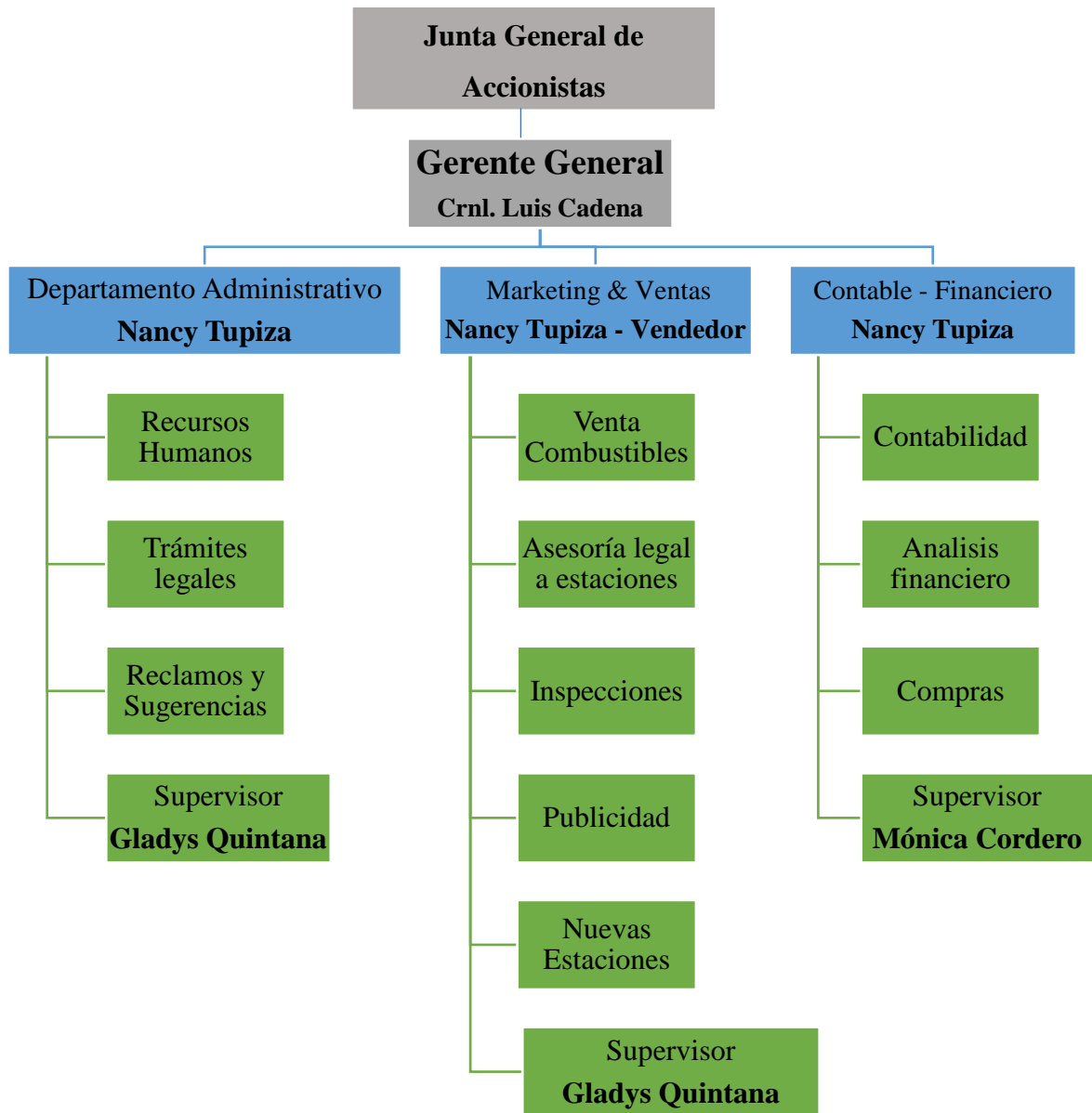
Se debe entender que el factor humano puede verse realmente afectado por los cambios, los líderes deben enfocarse también en las transiciones emocionales que las personas soportan cuando deben realizar las cosas de una forma diferente a la que estaban acostumbrados.

Después de haber analizado la situación de PetroCóndor al contar con 4 miembros en la empresa y solo uno a tiempo completo, es importante que se realicen cambios en su estructura, para después asignar tareas a cada puesto. Además, es importante realizar un

manual con políticas y normas para los trabajadores que permita cumplir con los objetivos que se han planteado para el crecimiento de la comercializadora.

### 3.1.3.1. Organigrama

**Gráfico 36:** Organigrama propuesto PetroCóndor S.A



**Fuente:** PetroCóndor

**Elaboración:** Autora

3.1.3.2. *Descripción de puestos.* Como parte del organigrama propuesto esta la descripción de las funciones de los puestos de trabajo.

• Según la ley de compañías para las sociedades anónimas, son competencias de la Junta General de accionistas:

- a) Nombrar y remover a los miembros de la empresa cuyo cargo se haya creado en el estatuto.
- b) Conocer y aprobar las cuentas del balance y los informes anuales por parte de los administradores, comisarios o auditores. Siempre debe preceder el informe de los comisarios.
- c) Establecer el pago de los comisarios y otros miembros de la empresa.
- d) Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales
- e) Decidir sobre la amortización de las acciones;
- f) Acordar todas las modificaciones al contrato social
- g) Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía.
- h) Otras actividades que estén establecidas en los estatutos de la empresa.

• El gerente general o administrador de la compañía anónima, tiene las siguientes competencias:

- a) Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la empresa, ejecutar y celebrar a nombre de la empresa todo acto o contrato que fuese necesario.
- b) Son responsables de llevar los libros exigidos por el Código de Comercio y los libros del artículo 440 de la ley de compañías, que incluye libro de acciones y accionistas.
- c) Llevar el libro de actas de la junta general.
- d) Llevar el libro de actas de las juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia.
- e) Presentar cada año una memoria que explique la situación de la compañía incluyendo balances, inventarios y cuentas de pérdidas y ganancias.
- f) Convocar a juntas generales de accionistas cuando la ley lo establezca y cuando haya disminuido el capital de la empresa.

- g) Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario.
- h) Cumplir y hacer cumplir lo establecido por la junta general.
- i) Contratar y remover empleados de sus cargos indicándoles sus atribuciones y tareas.<sup>8</sup>

• El departamento **Administrativo** está dividido en 3 áreas sobre las que tiene responsabilidad.

**a) Recursos humanos:**

Serán los encargados de la selección de personal nuevo, capacitación y desarrollo de los trabajadores, gestión de resultados mediante KPI's, programas sociales de la empresa y todas las actividades que involucren al personal, a excepción del pago de nómina.

**b) Trámites legales:**

En cuanto a trámites legales se refiere a todos los requerimientos que las entidades de control exigen para un adecuado funcionamiento de la comercializadora, tales como: Licencias ambientales, permisos municipales, permisos de la ARCH y PetroEcuador. Deberán comprobar el cumplimiento de las normas INEN en todos los procesos de la empresa.

Además, en caso de auditorías, serán los intermediarios en el proceso y facilitarán la información que requieran los auditores.

**c) Reclamos y Sugerencias**

Para los reclamos y sugerencias, los recibirán y les darán la solución respectiva con el objetivo de cumplir con los estándares de calidad que se busca tenga la comercializadora, además de mantener un ambiente amigable cumpliendo el valor de compañerismo en la empresa.

- El departamento de **Marketing y Ventas** está a cargo de las siguientes actividades:

---

<sup>8</sup> Superintendencia de Compañías, Ley de Compañías. Art. 263

#### **a) Venta de combustibles**

La venta de combustible siendo la actividad principal de la comercializadora, se refiere al proceso de intermediación que se realiza al adquirir la gasolina de PetroEcuador y enviarla a las distintas estaciones de servicio de la red.

Para este caso, es importante mantener al día las garantías con los bancos, recibir los pedidos del combustible que requieren las estaciones de servicio, enviar los pedidos, tener los tanqueros disponibles para retirar y entregar la gasolina.

#### **b) Asesoría Legal a las estaciones de servicio**

El servicio de asesoría legal que brinda la comercializadora de combustibles para sus estaciones de servicio se refiere a los trámites que se deben cumplir anualmente para que no cierren las estaciones de servicio por incumplimiento.

Estos trámites se realizan con las mismas entidades de control de la comercializadora por lo que se agiliza el proceso, entidades como el ministerio del ambiente, municipios, ARCH, PetroEcuador, etc.

#### **c) Inspecciones**

El servicio de inspecciones lo realiza la comercializadora con el fin de precautelar la calidad del servicio prestado por parte de las estaciones de servicio bajo el nombre de PetroCóndor. Se realiza medición de los galones entregados por cada manguera y calibración en caso de ser necesario, esto debido a que la ARCH realiza inspecciones continuas, de esta forma se evitan cierres inesperados.

Además, se verifica la limpieza de los servicios higiénicos y la atención brindada por parte de los despachadores al cliente.

#### **d) Publicidad**

Luego del estudio realizado se estableció que la mejor forma de realizar publicidad es por medio de redes sociales en internet y mediante flyers en las estaciones de servicio. También, se encargarán de las posibles promociones o sorteos que puedan realizarse en las estaciones de servicio, de la mano con cada dueño, con el objetivo de posicionar la comercializadora en la mente de los clientes finales.

La publicidad ayudará también a los dueños de estaciones de servicio o quienes planeen construir una a interesarse en formar parte de la red de PetroCóndor.

#### **e) Nuevas estaciones**

La búsqueda de nuevas estaciones consiste en realizar visitas a las estaciones de servicio que tengan sus contratos próximos a terminarse con sus comercializadoras, con el fin de informarles acerca de los beneficios que brinda PetroCóndor S.A.

El encargado de esta actividad deberá conversar con los dueños de las estaciones de servicio, entregar carpetas con información de la comercializadora e incentivos como gorras, esferos u otros accesorios con el logo de la empresa, con el fin de que una vez terminado su contrato empiecen a formar parte de la red de PetroCóndor.

Para las actividades d y e que son nuevas en los procesos de la comercializadora, se deberá contratar una persona que pueda viajar a las estaciones de servicio en las diferentes provincias del país, de tal forma que no se comprometan las actividades operativas de la empresa.

- El departamento de **Contabilidad y Finanzas** estará a cargo de:

##### **a) Contabilidad**

El encargado deberá realizar el registro de los ingresos que se generen en beneficio de la comercializadora ya sea por venta de combustibles, inspecciones, asesorías y otras actividades. Así como también de los pagos que se realicen por compras de insumos, material publicitario, permisos, etc. Cumpliendo con las normas contables vigentes, utilizando un sistema moderno en el cual se debe invertir para que puedan llevar registros confiables, que sean fáciles de entender y de analizar.

En contabilidad se encargarán también del pago de nómina a los trabajadores de planta y a los supervisores que trabajan por horas.

#### **b) Análisis Financiero**

Esta actividad es nueva para la comercializadora debido a que nunca se han realizado análisis financieros, por lo que es necesario implementarla para que se la realice de forma continua y sirva para medir los resultados de los cambios que se realicen en la empresa.

A partir de los cambios, esto ayudará también a tomar mejores decisiones en cuanto a las inversiones que se pueden realizar y los gastos en los que deba incurrir la empresa. Realizar análisis comparativos de la situación antigua, la actual y elaborar predicciones. Hará más eficiente el uso de los recursos que se genere de las actividades de la comercializadora.

#### **c) Compras**

Esta actividad va de la mano con el análisis financiero debido a que es necesario que se realice un seguimiento al uso del dinero de la comercializadora, realizando una comparación de los proveedores de la empresa, buscando las mejores opciones para comprar las gorras, uniformes y material publicitario. Además, se deberá llevar un control del costo y calidad de los insumos que se adquieran de limpieza y de oficina, evitando que tengan precios muy elevados o por el contrario muy bajos, con el objetivo de mantener un ambiente adecuado de trabajo en la oficina en donde no hagan falta insumos para el cumplimiento de las actividades, así como esferos, cuadernos, internet, etc.

- **Otros Aspectos:**

Debido a que actualmente la comercializadora solo cuenta con 5 estaciones, se puede seguir funcionando con una sola persona de planta que se encargará de la mayoría de actividades de los 3 departamentos, además del vendedor que deberá viajar para buscar estaciones interesadas en formar parte de la red de PetroCóndor.

Los tres departamentos cuentan con un supervisor que se encargará del control del cumplimiento adecuado de las actividades, brindará apoyo y ayudará a la resolución de conflictos. Actividades como inspecciones, asesoría legal y análisis financiero, serán realizadas por los supervisores y no por los trabajadores de planta.

Para facilitar los cambios que se realizan en la comercializadora PetroCóndor S.A. se ha visto la necesidad de realizar un manual que incluya las políticas empresariales y el reglamento interno, que oriente a los trabajadores en cómo se deberán realizar las actividades.

El manual podrá irse adecuando según las necesidades de la comercializadora, siempre precautelando el cumplimiento de las normas y políticas que se establecerán para mantener un servicio de calidad. Además, se incluirán formatos de documentos que facilitarán tramites internos, dándoles seguimiento y manteniendo sus registros, de manera que se pueda controlar y tomar buenas decisiones a futuro basadas en los documentos existentes.

El manual se encuentra en el anexo número 4.

## **3.2. Propuestas Comerciales**

*3.2.1. Objetivos comerciales.* Luego del análisis realizado en el capítulo anterior se pudo comprobar que la comercializadora PetroCóndor S.A. no se encuentra posicionada en la mente de los consumidores, a pesar de tener clientes fieles a sus estaciones de servicio, muchos de ellos no conocen de la existencia de un grupo de gasolineras similares.

Por lo que los siguientes objetivos cuentan con estrategias que se desarrollarán en los siguientes literales:

- Posicionar la imagen de la comercializadora en la mente de los consumidores finales y dueños de estaciones de servicio a nivel nacional, mediante la aplicación del marketing mix.
- Incrementar las ventas de la comercializadora en un 25% anualmente, mediante el posicionamiento de la comercializadora en el mercado.
- Reforzar las estrategias de diferenciación de la comercializadora, mediante un seguimiento del servicio prestado en las estaciones de servicio y en las oficinas administrativas.

3.2.2. *Posicionamiento.* El posicionamiento de la comercializadora se realizará mediante la aplicación de un marketing mix efectivo que permita a los consumidores finales y a los dueños de estaciones de servicio conocer sobre PetroCóndor y de su existencia en el mercado.

Es necesario adoptar estrategias que se adapten a la situación actual de la comercializadora, que sean viables y puedan efectivizarse en poco tiempo, se utilizarán estrategias de diferenciación tanto de servicio e imagen como de personas. Con la liberación de los precios de la gasolina por parte del gobierno, PetroEcuador establece un precio techo para las gasolinas y el diésel, las comercializadoras pueden reducir los precios, pero asumiendo esa reducción, por lo que una estrategia de diferenciación en precios a PetroCóndor no le convendría actualmente dada su situación financiera.

3.2.2.1. *Diferenciación a través de los servicios.* PetroCóndor es conocida por brindar un tanqueo preciso en sus estaciones de servicio, ayudar a los dueños de las gasolineras de su red en trámites legales que no supieran como realizar, realizan inspecciones que les permita conocer a los dueños de las estaciones de servicio en que deben mejorar para mantener los permisos de funcionamiento, créditos, cambios de imagen, calzado y uniformes, entre otros beneficios.

Características que deben reforzarse, debido a que pocas comercializadoras realizan actividades similares además de la intermediación con el combustible, de esta forma se logra fidelizar a los clientes y que la empresa sea más atractiva para los dueños de estaciones de servicio.

3.2.2.2. *Diferenciación a través de las personas.* El factor humano será uno de los diferenciadores de la comercializadora, la calidez humana de los trabajadores en las estaciones de servicio, en los locales y restaurantes de las mismas y en las oficinas administrativas deberá ser un factor a mantenerse y corregirse constantemente para cumplir con las exigencias de los clientes.

Si bien las estaciones de servicio reciben comentarios positivos acerca de la educación de los despachadores, hay casos que tienen quejas también, las mismas que deberán corregirse al igual que el comportamiento de los trabajadores de las oficinas. De tal forma que conozcan a la comercializadora por el buen trato de sus trabajadores.

3.2.2.3. *Diferenciación a través de la imagen.* “La marca, el nombre y el logotipo de la empresa pueden constituir una ventaja competitiva clara y sostenible.” (Vallet-Bellmunt et al., 2015, pág. 158).

En base al análisis realizado anteriormente la imagen de la empresa es adecuada, es necesario modernizar las estaciones de servicio mediante pintura y mantenimiento de letreros, sin embargo, se mantiene la imagen con el cóndor y los colores representativos de la comercializadora verde y azul.

3.2.3. *Marketing mix.* El marketing mix es el conjunto de herramientas que utilizan las empresas para llegar al consumidor, tales como el producto, plaza, precio y promoción, etc. Que permitan satisfacer las necesidades del consumidor y lograr cumplir con los objetivos de la organización (Stanton, Etzel, & Walker, 2007).

A pesar de que tradicionalmente se manejaban 4 P's del marketing tradicional, para los servicios esas P se han extendido hasta ser 8 debido a que surgen nuevos planteamientos para la elaboración de las estrategias, siendo ahora: Producto, Plaza, Precio, Promoción, Procesos, Personal, Pruebas y Productividad.

(Lovelock & Writz, 2009) mencionan que para captar la naturaleza diferenciadora de los servicios es necesario ampliar el concepto de la mezcla de marketing, al incluir las 4 P's adicionales se pueden crear estrategias viables que puedan satisfacer las necesidades de los clientes. De esta forma en PetroCóndor se elaborarán estrategias en áreas que anteriormente no habían sido tomadas en cuenta para el funcionamiento de la comercializadora.

**Gráfico 37:** 8 P's del Marketing



**Fuente y Elaboración:** (Carcamo, 2017)

3.2.3.1. *Producto.* PetroCóndor cuenta con dos líneas de negocio, la principal que genera el 99% de los ingresos de la comercializadora es la venta de Diesel Premium, gasolina Súper y gasolina Extra a las estaciones de servicio de su red, el 1% restante lo ocupan las actividades de asesorías legales e inspecciones que también se brindan a las gasolineras.

Una vez identificadas las actividades principales de PetroCóndor es importante esclarecer la jerarquía que debe cumplirse para satisfacer las necesidades del mercado:

- **Servicio Esperado:** Los clientes de la comercializadora espera recibir combustible en una cantidad justa por el precio que están pagando, que el mismo llegue a tiempo para evitar un desabastecimiento.
- **Servicio Agregado:** Combustible en cantidad y precio justo, además de asesorías legales para el funcionamiento adecuado de las estaciones de servicio y servicio de inspecciones a las estaciones de servicio.
- **Servicio Potencial:** Combustible en cantidad y precio justo, además de asesorías legales para el funcionamiento adecuado de las gasolineras y servicio de inspecciones a las estaciones de servicio, bajo la responsabilidad de un personal capacitado y

responsable que también realiza un seguimiento de los productos y servicios entregados a sus clientes.

3.2.3.2. *Plaza.* Al ser una comercializadora de combustible el objetivo es contar con una cantidad considerable de estaciones de servicio a nivel nacional, considerando la situación en la que se encuentra la comercializadora a punto de cerrar por la falta de estaciones de servicio, no se limitará el acceso a ninguna que quiera formar parte de la red.

Sin embargo, a futuro, se deberá considerar la ubicación de la estación de servicio, debido a que hay muchas que están cerca de otras gasolineras pertenecientes a otra comercializadora, perjudicando las ventas lo que puede dar como resultado más gastos para la comercializadora.

La distribución del producto se realizará mediante tanqueros que serán contratados por los propios dueños de las estaciones de servicio, esto se establecerá en los contratos para evitar conflictos a futuro. Debido a que la comercializadora no cuenta con tanqueros propios, los dueños deberán alquilarlos o utilizar los suyos propios, tomando en cuenta que estos deberán tener la capacidad adecuada según la normativa de la ARCH para el despacho de combustibles desde la terminal a las gasolineras.

Los servicios de asesoría legal se los darán en las oficinas de la comercializadora, debiendo los dueños de las estaciones de servicio acercarse directamente. En casos en los que los trabajadores deban movilizarse hacia las estaciones de servicio que se encuentren fuera de la provincia de Pichincha, los costos de la movilización se sumarán a la comisión cobrada por el trámite realizado.

3.2.3.3. *Precio.* Los precios de las comercializadoras de combustible se encuentran regulados por el estado, tanto por el Ministerio de Hidrocarburos, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) y PetroEcuador.

Con la actual normativa de los precios del combustible, PetroEcuador es quién establece los techos de los combustibles, para la gasolina súper estos pueden variar, sin embargo,

la comercializadora tendría de asumir el costo de los descuentos realizados, por lo que para PetroCóndor la reducción de precios no es posible.

Para los trámites de asesoría legal, se cobrarán comisiones que serán destinadas a los trabajadores dependiendo del costo del trámite en el que se asesore, siendo estos en el municipio de cada ciudad, la ARCH, PetroEcuador, Ministerio de Hidrocarburos, Ministerio del Ambiente, etc. Cobrando un margen del 5% al 10% del costo dependiendo de la complicación.

PetroCóndor no podrá intervenir para reducir costos que deben asumir las estaciones de servicio en temas de legalización con las entidades del estado.

3.2.3.4. *Promoción.* La comercializadora necesita enseñarles a los clientes los beneficios del servicio, dónde, cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados (Lovelock & Writz, 2009).

Actualmente la publicidad como se conocía anteriormente ya no funciona, debido a que la forma en la que las personas compran ha cambiado, intensificándose el uso de redes sociales e internet, las técnicas de outbound en donde los dueños de los negocios debían buscar la forma de llegar a los consumidores, no tiene la misma efectividad que en años pasados.

Sin embargo, debido a que el servicio que proporciona la comercializadora no puede transferirse a internet y se mantiene la adquisición de este servicio de forma tradicional, es necesario buscar la forma de hacer que los consumidores conozcan a la comercializadora no de manera invasiva sino utilizando técnicas de inbound en donde el contenido que genere la publicidad de PetroCóndor atraiga clientes que después se puedan fidelizar. (Valdés, 2019)

Debido a esto, es necesario utilizar el internet para crear paginas tanto en Facebook como en Instagram, en donde se pueda publicar contenido de interés para las personas del mercado objetivo de la empresa, e invertir en publicidad pagada que informe acerca de las novedades de la comercializadora.

También, para los casos de las estaciones de servicio que se encuentren en lugares donde la conexión a internet no sea permanente, se deberá invertir en flyers que se pueden entregar con el periódico de la ciudad, lugares cercanos o en la misma ubicación de la estación de servicio. Se toma la decisión de realizar flyers que puedan ser entregados con los periódicos en base al estudio realizado en el capítulo anterior, debido a que la publicidad por televisión que era la segunda de preferencia, resulta en un costo muy alto que la comercializadora no puede asumir. Además, estos flyers se utilizarán únicamente en la apertura de una nueva estación de servicio y cuando haya promociones que permitan atraer a las personas a conocer el servicio que brindan las gasolineras de PetroCóndor.

**Gráfico 38:** Modelo de Flyer PetroCóndor



**Fuente y Elaboración:** Autora

En cuanto a las promociones que la comercializadora incentivará a realizar en las estaciones de servicio con el apoyo de los dueños de las mismas, podrán incluir premios por consumo, que regalen bebidas, snacks, helados, etc. a las personas que consuman más de 15 galones, por ejemplo. También, se podrán incluir tickets para sorteos.

3.2.3.5. *Personas*. (Lovelock & Writz, 2009) mencionan que muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben la calidad del servicio.

Las personas a pesar de que sean pocas son parte fundamental para el correcto funcionamiento de la comercializadora, por lo que para el personal interno se deberán invertir en capacitaciones, en temas de las áreas importantes de la empresa, como en el área de recursos humanos, ventas, contabilidad y en temas ambientales. Además, deberán asistir a capacitaciones que brinda gratuitamente la ARCH, la cámara de comercio y el SRI.

Para los despachadores que tienen contacto directo con el cliente final, se deberán brindar cursos de relaciones al público, para que su atención sea amable y no se reciban quejas de una mala atención.

Finalmente, se organizarán almuerzos o cenas, en donde en un principio los trabajadores podrán aportar con ingredientes o materiales para realizarlas, esto con el fin de unir a los trabajadores en fechas importantes en el año en los cumpleaños de los colaboradores. Posteriormente, cuando la comercializadora tenga mayores ingresos podrá realizar eventos más elaborados con el mismo propósito.

3.2.3.6. *Prueba Física*. (Lovelock & Writz, 2009) indican que la apariencia de las estaciones de servicio, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles ofrecen evidencia tangible de la calidad del servicio que ofrece la comercializadora.

Por lo que es importante otro de los beneficios que brinda la comercializadora a las estaciones de servicio de su red, como son la pintura, uniformes, calzado, gorras y camisetas para las estaciones de servicio, de forma que ya cuentan con un incentivo para mantener una imagen adecuada de las gasolineras. Actualmente estos beneficios son

entregados dependiendo de la cantidad de galones vendidos por las estaciones de servicio, entregándolos hasta dos veces al año, sin embargo, de acuerdo a la situación por la que pasa la comercializadora se entregarán una sola vez al año y el resto de recursos utilizarlos en otras estrategias de posicionamiento.

Aparte de la pintura de las estaciones de servicio, la organización de las cajas, la limpieza de los baños, de las tiendas y el uniforme del personal que despacha deberá mantenerse adecuadamente. Así como también, la imagen de las oficinas cuando se las visite deben mantenerse organizadas y limpias, el personal tendrá que vestir adecuadamente para su trabajo, con ropa de oficina a pesar de no tener uniformes.

3.2.3.7. *Productividad.* El mejoramiento de la productividad es una parte fundamental para una estrategia de reducción de costos, es por esto que es importante que los gerentes no hagan recortes que perjudiquen el correcto funcionamiento de la empresa. La productividad va de la mano con la calidad, no se puede invertir en mejorarla sin antes realizar un análisis de incremento de costos, trabajando con ambas de la mano se pueden generar estrategias que incrementen los beneficios de la comercializadora.

Para el caso de PetroCóndor se gestionará la productividad de los trabajadores y de los resultados de la empresa, más allá de medirlos con indicadores que serán usados para el área financiera, en este caso se trabajará en establecer objetivos personales con cada uno de los colaboradores, de forma en que sus objetivos se alineen con los objetivos de la empresa.

Se debe realizar una planificación mensual de las actividades, monitorear su cumplimiento y dependiendo de los resultados mejorar los procesos o capacitar de ser necesario. Para esto se debe dar a conocer a cada uno, cuáles son sus tareas y como deben realizarlas, se necesita una intervención continua del gerente de la empresa, quién debe ser el responsable de controlar el trabajo que se realice.

Además, es necesario brindarles a los trabajadores las facilidades que requieren para trabajar, por lo que es importante que la empresa invierta en mejorar los sistemas informáticos de las computadoras de la empresa y también en un sistema contable

actualizado que sea más amigable con quiénes lo utilicen y permita obtener reportes de manera más eficiente. Sin esto, no será posible que se cumplan los objetivos de la empresa, aunque sus objetivos personales estén alineados.

También, a pesar de no poder actualmente invertir en un sistema BPM que es un gestor de los procesos del negocio, se pueden realizar bases de datos amigables en Excel de donde los trabajadores podrán obtener información de toda la empresa rápidamente. Para esto es necesaria la organización de los archivos de la empresa y que los trabajadores conozcan en donde y como debe estar organizada la información, reduciendo así la cantidad de documentos perdidos.

Otro punto importante para gestionar la productividad es aceptar reclamos y sugerencias, los mismos que se pueden realizar a través de encuestas en línea con herramientas como Google o Survey Monkey, las mismas que tienen bajo costo y alta efectividad, además de que mantiene el anonimato de las personas que envíen sus opiniones y teman represalias por parte de la empresa o compañeros de trabajo. Al trabajar con estas herramientas permitirá a la empresa encontrar las cosas en las que debe mejorar para incrementar su productividad.

*3.2.3.8. Procesos.* Los procesos reflejan toda la creatividad, disciplina y estructura que se incorpora a la dirección de marketing. Los especialistas en marketing deben asegurarse que las ideas de marketing y conceptos de vanguardia desempeñen un rol apropiado en todo lo que hacen. (Kotler & Keller, 2012).

En el área de marketing es importante entender que estos procesos son los que involucran el trato al cliente, la forma en que el servicio de la comercializadora llega a ellos y cómo les llega la información.

Por lo tanto, en el manual<sup>9</sup> que se ha elaborado para facilitar la comprensión de las nuevas normas y políticas de la empresa a los trabajadores, se incluyen lineamientos que deberán

---

<sup>9</sup> ANEXO 4: MANUAL DE POLÍTICAS Y REGLAMENTO INTERNO INSTITUCIONAL

seguir para cumplir con el trato adecuado que se brindara a tanto a los clientes finales de las estaciones de servicio como a los dueños de gasolineras que son clientes de la comercializadora.

Además del trato a los clientes, los procesos que se manejarán para mantener la calidad del producto deberán ser los que se estipulan en el acuerdo ministerial 366 del 2002 vigente del Ministerio de Hidrocarburos, en donde se menciona que EP PetroEcuador por ser la importadora del combustible será la encargada de instalar los instrumentos de control de calidad en las terminales de abastecimiento. Además, que en los contratos entre la mencionada entidad y las comercializadoras se establecerán los mecanismos de control que se acuerden entre las partes. Lo que quiere decir que se deberán seguir los procedimientos que se establezca en el contrato vigente entre la comercializadora PetroCóndor y EP Petroecuador.

También, se deberá cumplir los procedimientos que establezcan las normas INEN, las del Ministerio del Ambiente, de los bomberos y de los municipios de las ciudades donde se encuentren las gasolineras. Normativas y reglamentos que se encuentran detallados en los literales: 1.2.5 Factores Legales y 1.2.6 Factores Ecológicos del primer capítulo de este documento.

### **3.3. Propuestas Financieras**

3.3.1. *Objetivos Financieros.* Analizando la situación de la comercializadora PetroCóndor S.A. se pudo comprobar que la falta de análisis financiero y de un control adecuado de costos ha perjudicado al adecuado funcionamiento de la misma. Debido a esto se han elaborado objetivos cuyas estrategias se desarrollarán a lo largo de la presente sección. Los objetivos son:

- Establecer criterios contables que se adapten a la situación de la comercializadora
- Disminuir los costos de venta sin perjudicar la calidad del servicio.
- Realizar análisis financieros que sirvan para la toma de decisiones en la empresa.

Estos objetivos buscan que la comercializadora comience un manejo eficiente de sus recursos, bajo un esquema de análisis que le permita al gerente general tomar decisiones adecuadas que beneficien al crecimiento de la empresa.

3.3.2. *Contabilidad.* En cuanto al manejo contable es necesario que se maneje de manera controlada, que los registros de salida o entrada de dinero no se posterguen, sino que se realicen al momento, para esto servirá el sistema contable en el que deberá invertir la comercializadora siendo algo esencial para los cambios que se pretende realizar.

La persona que estará encargada de la contabilidad, deberá realizar estos registros de manera detallada directamente en el sistema contable, evitando el uso de papel, además de documentos que precisen un respaldo físico, como pago de pólizas o garantías. Este encargado deberá responder al supervisor del área contable quién se encargará de revisar que las transacciones estén realizadas adecuadamente.

El supervisor, además de revisar el correcto registro de las transacciones, será el encargado de la realización de los reportes contables que se elaborarán cada mes, durante el primer año después de implementados los cambios, a partir del segundo año se podrán realizar los análisis trimestralmente.

Anualmente la comercializadora contratará los servicios de auditores externos, quienes se encargarán de analizar la transparencia de los registros contables y también brindarán sugerencias para mejorar las labores que realiza la empresa. Para esto los auditores deberán poder acceder a los informes de contabilidad que se obtendrían de manera fácil del sistema contable. Contar con los servicios de una empresa auditora que revise los balances e informes financieros, permitirá adicionar la fortaleza de tener información contable real para un manejo adecuado de los recursos. Una vez que los auditores presenten sus informes al gerente general, este podrá ser capaz de tomar decisiones efectivas para PetroCóndor.

3.3.3. *Presupuestos.* Los presupuestos sirven para evaluar si la empresa obtendrá los resultados esperados, debido a esto se los elaborarán anualmente. Para esto se deberá reunir las necesidades económicas de todas las áreas de la empresa y posteriormente se realizará un análisis entre el gerente general y los representantes de los departamentos para aprobar los valores que se destinarán a cada área.

Los presupuestos se analizarán mensualmente junto con los reportes contables entre la gerencia y el supervisor del área, el objetivo de estas reuniones será la optimización del uso de los recursos de la empresa y la verificación del cumplimiento de los presupuestos elaborados al comienzo de cada año.

Nunca se ha realizado un seguimiento igual en la empresa, por lo que comenzar de esta manera brindará ideas de cómo manejar los recursos de mejor manera a partir de cada mes y a futuro, cuidando los intereses de la comercializadora, los empleados y la junta general de accionistas.

3.3.4. *Administración de Costos.* La principal estrategia que se deberá implementar en la comercializadora es una adecuada administración de costos, debido a que estos representan el 98% de las ventas totales, debido a que la comercializadora solo obtiene el 1% de comisión por la intermediación. Se deberá tomar acciones que no perjudiquen la calidad del servicio prestado, ni los beneficios que la comercializadora brinda a sus estaciones de servicio.

Para esto se utilizarán elementos de la contabilidad de costos, que permitirá determinar cuáles son los costos necesarios en los que deberá incurrir la comercializadora para su funcionamiento, evitando que se desperdicien recursos en costos no representativos.

Se abordarán estrategias como:

- Acuerdo de pago con las estaciones de servicio, dando un seguimiento a la recuperación del dinero, incrementando la rotación de cuentas por cobrar, brindándole mayor liquidez real a la empresa.

- Registro contable adecuado, mediante el uso del sistema contable y el cumplimiento del manual de procedimientos.
- Analizar la reducción del gasto de ventas de la empresa, entregando a las estaciones de servicio overoles, gorras y camisetas una sola vez por año independientemente de la cantidad de galones vendidos.
- Uso de los reportes contables e indicadores de rendimiento de la empresa, para realizar análisis financieros mensuales, que permitan tomar decisiones efectivas para la comercializadora.
- Optimizar las ventas, haciendo promociones de premios por consumo y publicidad a bajo costo.

Se busca reducir costos operativos innecesarios, recuperar de manera pronta el dinero entregado a las estaciones de servicio en créditos, manejar adecuadamente la información financiera de la empresa y documentar los procesos que sean necesarios manteniéndolos de forma organizada. Principalmente, se pretende solventar las falencias que tiene la empresa en temas financieros, comerciales y administrativos, buscando que la comercializadora crezca y obtenga una mayor participación en el mercado.

#### 4. PLAN FINANCIERO PARA LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Una vez planteadas las propuestas que le permitirían a la comercializadora alcanzar una sostenibilidad a largo plazo, es necesario realizar un presupuesto que compruebe que las estrategias pueden ser viables.

Se realiza un presupuesto debido a que es un plan en números formulado para evaluar si se cumplirán con los objetivos establecidos para un proyecto, en este caso la implementación de los cambios propuestos. El mismo permite identificar de donde se obtendrá el efectivo y en que se lo va a utilizar (Sánchez, 2019).

El análisis de la situación financiera realizada en el capítulo dos, fue elaborado utilizando la información disponible de la comercializadora. Adicionalmente se realizará el análisis del capital de trabajo que permitirá complementar el presupuesto planteado.

##### 4.1. Análisis del Capital de Trabajo

Ross, Westerfield y Jordan (2010) mencionan que el capital de trabajo son los activos y pasivos de corto plazo de una empresa, los mismos que le garantizan a la empresa los recursos suficientes para continuar operando (Ross et al., 2010).

**Tabla 33:** Análisis del Capital de Trabajo

Indicador	2016	2017	2018
Capital de Trabajo Neto	210.850,76	258.716,14	266.167,42

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

El capital de trabajo neto se calcula mediante la diferencia de los activos circulantes y pasivos circulantes, siendo positivo si los activos exceden a los pasivos. En este caso el

efectivo que estará disponible durante el año de operaciones será mayor al efectivo que deberá entregarse para el pago de costos y gastos del período.

En el caso de la comercializadora PetroCóndor S.A. el capital de trabajo neto es positivo en los 3 años que se toman para el análisis, siendo este en promedio \$ 245.244,77. A pesar de que el activo de la empresa mantiene cuentas por cobrar que representan hasta el 44% en la estructura financiera, los activos corrientes siguen superando a los pasivos corrientes permitiéndole continuar con una actividad normal.

Esto se puede corroborar también con el índice de liquidez calculado en el capítulo dos en el que la empresa contaba con una razón en promedio de 2,7, lo que quiere decir que cuenta con los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones corrientes manteniendo su liquidez.

## **4.2. Factores Implementados**

4.2.1. *Sistema Contable.* Una de las principales necesidades que se detectó al realizar el análisis de la situación actual de la comercializadora PetroCóndor S.A. fue que continuaban utilizando un sistema contable antiguo, que limitaba el adecuado control de las operaciones de la empresa.

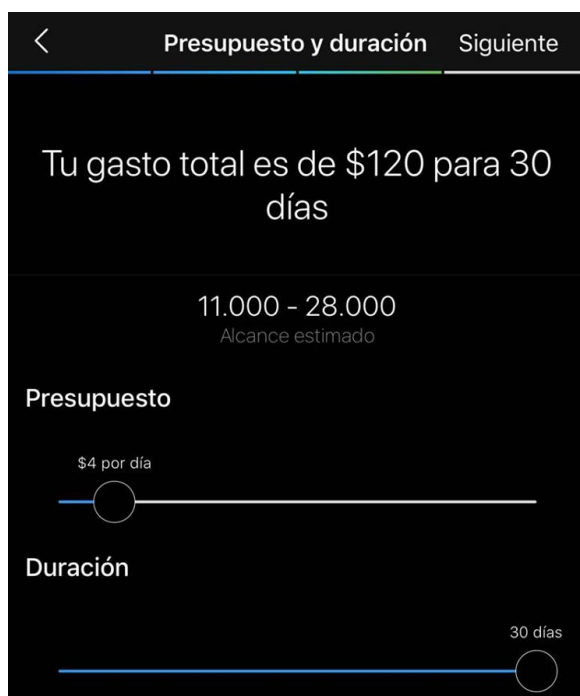
Debido a esto se propone la implementación del sistema Pegasus Contable, el mismo que tiene un costo inicial de \$1.200 y mensualmente se debe pagar una licencia de uso de \$408. Este sistema, les permitirá llevar un control electrónico de las facturas, notas de crédito, cuentas de cobro, cuentas de pago, listado de clientes, conexiones con el SRI y control de nómina.

Al ser un sistema ecuatoriano su adquisición resultaría sencilla, además en caso de fallas en el sistema o requerimiento de asesores se obtendría un servicio inmediato por parte de quienes trabajan en las oficinas de Quito.

4.2.2. *Publicidad por Redes Sociales.* Como se mencionó en el capítulo anterior, la propuesta es realizar publicidad a bajo costo utilizando las redes sociales a comparación del costo en el que se incurriría si se hace publicidad en televisión u otros medios de comunicación.

Se propuso también la contratación de una persona que se encargaría de ingresar a más estaciones de servicio a la red de PetroCóndor S.A., el mismo sería el encargado del manejo de la publicidad en redes sociales, la misma que se presupuesta en \$120 mensuales, esto permitiría que la publicidad alcance desde 11.000 a 28.000 personas. Así más personas conocerían de la comercializadora y se podría reducir uno de los problemas que se encontró en el análisis de mercado, que las personas ponían combustibles en las gasolineras de la red, pero no conocían de la comercializadora.

**Gráfico 39:** Alcance de la Publicidad



**Fuente:** Publicidad Instagram

4.2.3. *Cambios financieros generales.* En los cambios que se han establecido para un mejor funcionamiento financiero de la comercializadora, se encuentran los siguientes:

- Reducción de la deuda con los accionistas.

- Control de las Cuentas por Cobrar con el fin de reducirlas y aumentar el activo corriente que, a pesar de no afectar a la liquidez, son recursos podrían ser utilizados de manera más efectiva como en depósitos overnight o nuevas inversiones.

### **4.3. Supuestos del Presupuesto**

Para la elaboración del presupuesto se han tomado como supuestos la tasa de inflación proyectada para el país por parte del FMI en su boletín de perspectivas para la economía mundial, en el que establece que las inflaciones para Ecuador serán las siguientes:

- 2019: 0.6%
- 2020: 1.2%
- 2021: 0.8%
- 2024: 1.0%

(FMI, 2019).

También, se ha utilizado la tasa activa y pasiva referencial del Banco Central del Ecuador:

- Tasa activa: 8%
- Tasa pasiva: 6.05%

(BCE, 2019).

#### 4.4. Presupuesto

**Tabla 34:** Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Extra</b>						
Cantidad	2.889.099	3.149.523	3.124.527	3.389.752	3.650.571	3.899.299
Precio	1,52	1,53	1,55	1,56	1,57	1,59
<b>Total</b>	<b>4.378.718</b>	<b>4.830.698</b>	<b>5.282.678</b>	<b>5.734.658</b>	<b>6.186.637</b>	<b>6.638.617</b>
<b>Diesel</b>						
Cantidad	2.992.988	3.279.518	3.572.954	3.861.526	4.145.293	4.415.551
Precio	0,81	0,82	0,83	0,83	0,84	0,85
<b>Total</b>	<b>2.424.320</b>	<b>2.688.286</b>	<b>2.952.253</b>	<b>3.216.219</b>	<b>3.480.185</b>	<b>3.744.152</b>
<b>Super</b>						
Cantidad	149.621	170.417	165.904	161.451	157.059	152.425
Precio	2,22	2,25	2,27	2,29	2,30	2,33
<b>Total</b>	<b>332.685</b>	<b>383.472</b>	<b>376.303</b>	<b>369.134</b>	<b>361.965</b>	<b>354.796</b>
<b>Prestación de Servicios</b>						
Cantidad	6	7	7	8	8	9
Precio	1.047,00	1.059,56	1.068,04	1.076,58	1.085,20	1.096,05
<b>Total</b>	<b>6.286</b>	<b>6.906</b>	<b>7.525</b>	<b>8.145</b>	<b>8.764</b>	<b>9.384</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>7.142.010</b>	<b>7.909.362</b>	<b>8.618.759</b>	<b>9.328.155</b>	<b>10.037.552</b>	<b>10.746.949</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

Se determina que mediante el presupuesto elaborado las ventas aumentan hasta en un 10% cada año, tomando en cuenta el 1% de ganancia de la comercializadora.

**Tabla 35:** Presupuesto de Compras

<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Extra</b>						
Cantidad	2.888.188	3.147.904	3.414.551	3.676.768	3.934.607	4.179.828
Costo Unitario	<b>1,50</b>	1,52	1,53	1,54	1,55	1,57
<b>Costo Total</b>	<b>4.329.703</b>	<b>4.775.674</b>	<b>5.221.645</b>	<b>5.667.616</b>	<b>6.113.587</b>	<b>6.559.558</b>
<b>Diesel</b>						
Cantidad	2.994.386	3.287.090	3.586.608	3.881.165	4.170.821	4.446.811
Costo Unitario	<b>0,80</b>	0,81	0,82	0,83	0,83	0,84
<b>Costo Total</b>	<b>2.408.085</b>	<b>2.675.200</b>	<b>2.942.314</b>	<b>3.209.429</b>	<b>3.476.544</b>	<b>3.743.658</b>
<b>Súper</b>						
Cantidad	149.314	168.440	163.101	157.836	152.644	147.233
Costo Unitario	<b>2,20</b>	2,23	2,24	2,26	2,28	2,30
<b>Costo Total</b>	<b>328.390</b>	<b>374.902</b>	<b>365.922</b>	<b>356.943</b>	<b>347.963</b>	<b>338.984</b>
<b>Prestación de Servicios</b>						
Cantidad	6	7	7	8	8	9
Costo Unitario	<b>1.001,06</b>	1.007,21	1.010,33	1.014,19	1.018,65	1.025,64
<b>Costo Total</b>	<b>6.010</b>	<b>6.564</b>	<b>7.118</b>	<b>7.672</b>	<b>8.227</b>	<b>8.781</b>
<b>TOTAL COMPRAS</b>	<b>7.072.188</b>	<b>7.832.339</b>	<b>8.537.000</b>	<b>9.241.660</b>	<b>9.946.320</b>	<b>10.650.981</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

Las compras reflejan los costos de la compra de gasolina a PetroEcuador S.A. y los costos de realizar las asesorías en las diferentes entidades de control.

**Tabla 36:** Presupuesto de Gastos de Venta

<b>GASTOS DE VENTA</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Comercial Oficina	1	1	1	1	1	1
Sueldo	6.000	6.072	6.121	6.170	6.219	6.281
Vendedor		1	1	1	1	1
Sueldo		4.800	4.838	4.877	4.916	4.965
<b>subtotal sueldo</b>	<b>6.000</b>	<b>10.872</b>	<b>10.959</b>	<b>11.047</b>	<b>11.135</b>	<b>11.246</b>
Comisiones		6.000	4.000	2.000	2.000	2.000
<b>Total remuneración</b>	<b>6.000</b>	<b>10.872</b>	<b>10.959</b>	<b>11.047</b>	<b>11.135</b>	<b>11.246</b>
12,15% Aporte Patronal IESS	729	1.321	1.332	1.342	1.353	1.366
Décimo Tercero	500	906	913	921	928	937
Décimo Cuarto	396	399	397	397	397	398
Fondo de Reserva	500	906	913	921	928	937
<b>TOTAL MOD</b>	<b>8.125</b>	<b>14.404</b>	<b>14.514</b>	<b>14.627</b>	<b>14.741</b>	<b>14.885</b>
Gastos de Viajes	1.090	1.103	1.111	1.120	1.129	1.141
Matricula Vehículo	166	100	101	102	102	103
Depreciación acumulada Vehículo	3.570	3.570	2.400	2.400	2.400	2.400
Depreciación acumulada Equipos de Computo	75	75	75	67	67	67
Publicidad y Promociones		1.440	1.452	1.463	1.475	1.490
Sistema Contable		1.200				
Licencia Contable		408	408	408	408	408
Provisión Incobrables	869	962	1.048	1.135	1.221	1.307
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>	<b>13.895</b>	<b>23.261</b>	<b>21.109</b>	<b>21.322</b>	<b>21.543</b>	<b>21.801</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

Para el año 2020 se incluyen los nuevos gastos para publicidad y el sistema contable junto con el costo de la licencia mensual. Así como el sueldo y comisiones para un nuevo vendedor.

**Tabla 37:** Presupuesto Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Contador	1	1	1	1	1	1
Sueldo	4.728	4.785	4.823	4.862	4.900	4.949
Asistente Comercial	1	1	1	1	1	1
Sueldo	4.728	4.785	4.823	4.862	4.900	4.949
Gerente	1	1	1	1	1	1
Sueldo	7.200	7.286	7.345	7.403	7.463	7.537
Total trabajadores	3	3	3	3	3	3
<b>Total Remuneración</b>	<b>16.656</b>	<b>16.856</b>	<b>16.991</b>	<b>17.127</b>	<b>17.264</b>	<b>17.436</b>
Aporte IESS	875	885	892	900	907	916
13er	600	607	612	617	622	628
14to	396	401	404	408	411	415
Fondo Reserva	600	607	612	617	622	628
<b>Total Sueldos y Salarios</b>	<b>19.127</b>	<b>19.357</b>	<b>19.512</b>	<b>19.668</b>	<b>19.825</b>	<b>20.023</b>
Depreciación Edificios	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553	2.553
Depreciación Muebles y Enseres	130	130	130	130	130	50
Depreciación Equipos de Oficina	199	199	150	150	150	150
Servicios Básicos	1.240	1.255	1.265	1.275	1.286	1.298
Mantenimiento y Reparaciones	4.065	4.114	4.147	4.180	4.213	4.255
Alícuota	577	584	589	594	598	604
Seguros y Reaseguros	5.133	5.195	5.237	5.279	5.321	5.374
Gastos de Gestión (Refrigerios y Navideños)	3.807	3.853	3.884	3.915	3.946	3.986
Notarios y Registradores de la Propiedad	150	152	153	154	155	157
Licencia Ambiental	200	202	204	206	207	209
Otros Gastos Varios	13.269	13.429	13.536	13.644	13.754	13.891
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>	<b>50.452</b>	<b>51.022</b>	<b>51.358</b>	<b>51.747</b>	<b>52.138</b>	<b>52.551</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

**Tabla 38:** Presupuesto de Compra de Propiedad Planta y Equipo

PRESUPUESTO DE COMPRA DE PPE						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Reemplazo equipos de Oficina		1.500				
Reemplazo equipos de Computación			200			
Reemplazo Muebles y Enseres					500	
Reemplazo Vehículo		12.000				
<b>TOTAL COMPRAS PPE</b>	-	<b>13.500</b>	<b>200</b>	-	<b>500</b>	-

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

Se pretende reemplazar los activos que debido a la depreciación deban ser dados de baja, por activos de similar utilidad.

**Tabla 39:** Movimiento de Vehículos

MOVIMIENTO DE VEHICULOS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	17.848	17.848	12.000	12.000	12.000	12.000
(+) Compras		12.000				
<b>TOTAL</b>	<b>17.848</b>	<b>29.848</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>
(-) Ventas		17.848				
<b>SALDO FINAL</b>	<b>17.848</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

Para el año 2020 se reemplaza el vehículo por uno de valor menor que cubra las mismas necesidades que cubría el antiguo vehículo.

**Tabla 40:** Movimiento de Muebles y Enseres

MOVIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	1.298	1.298	1.298	1.298	1.298	500
(+) Compras					500	
TOTAL	1.298	1.298	1.298	1.298	1.798	500
(-) Ventas					1.298	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1.298</b>	<b>1.298</b>	<b>1.298</b>	<b>1.298</b>	<b>500</b>	<b>500</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

Se reemplazarán los muebles de la sala de recepción de la empresa en el año 2023.

**Tabla 41:** Movimiento de Equipos de Oficina

MOVIMIENTO EQUIPOS DE OFICINA						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	1.990	1.990	1.500	1.500	1.500	1.500
(+) Compras		1.500				
TOTAL	1.990	3.490	1.500	1.500	1.500	1.500
(-) Ventas		1.990				
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1.990</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A. **Elaboración:** Autora

Se reemplazarán activos como cafeteras y microondas para el año 2020.

**Tabla 42:** Movimiento de Edificios

MOVIMIENTO DE EDIFICIOS						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	51.057	51.057	51.057	51.057	51.057	51.057
(+) Compras						
TOTAL	51.057	51.057	51.057	51.057	51.057	51.057
(-) Ventas						
<b>SALDO FINAL</b>	<b>51.057</b>	<b>51.057</b>	<b>51.057</b>	<b>51.057</b>	<b>51.057</b>	<b>51.057</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A. **Elaboración:** Autora

No se pretende comprar nuevas oficinas, se continuará trabajando en las mismas adquiridas recientemente.

**Tabla 43:** Movimiento de Equipos de Computo

MOVIMIENTO EQUIPOS DE COMPUTO						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	225	225	225	200	200	200
(+) Compras			200			
TOTAL	225	225	425	200	200	200
(-) Ventas			225			
<b>SALDO FINAL</b>	<b>225</b>	<b>225</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A. **Elaboración:** Autora

Para el año 2021 se pretende reemplazar solamente el mouse de las dos computadoras de la oficina, debido a que los equipos aun funcionan adecuadamente.

**Tabla 44: Presupuesto de Caja**

PRESUPUESTO DE CAJA						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	60.200	60.200	60.200	60.200	60.200	60.200
(+)Cobros	8.099.432	8.898.614	9.679.660	10.467.508	11.255.873	12.044.508
<b>Caja Disponible</b>	<b>8.159.632</b>	<b>8.958.814</b>	<b>9.739.860</b>	<b>10.527.708</b>	<b>11.316.073</b>	<b>12.104.708</b>
(-) Pagos						
Proveedores	7.785.607	8.686.962	9.469.641	10.251.814	11.033.987	11.816.160
Prestamos Accionistas	46.936	46.936	46.936	46.936	46.936	-
Total Sueldos	20.515	25.108	25.308	25.511	25.715	25.972
12,15% AP IESS	119	2.851	3.922	3.954	3.985	4.017
13RO	1.142	1.513	1.525	1.538	1.550	1.565
14TO	954	800	801	805	808	813
FR	1.100	1.513	1.525	1.538	1.550	1.565
Bancarios	17	17	18	18	18	18
COMISIONES	-	-	5.433	3.622	1.811	1.811
Gastos de Viajes	1.090	1.103	1.111	1.120	1.129	1.141
Vehiculo Nuevo		12.000				
Equipo de Oficina		1.500				
Equipos de Computo			200			
Muebles y Enseres					500	
Matricula Vehiculo	166	100	101	102	102	103
Publicidad y Promociones	-	1.440	1.452	1.463	1.475	1.490
Servicios Basicos	1.240	1.255	1.265	1.275	1.286	1.298
Mantenimiento y Reparaciones	4.065	4.114	4.147	4.180	4.213	4.255
Alícuota	577	584	589	594	598	604
Seguros y Reaseguros	5.133	5.195	5.237	5.279	5.321	5.374
Gastos de Gestión(Refrigerios y Navideños)	3.807	3.853	3.884	3.915	3.946	3.986
Notarios y Registradores de la Propiedad	150	152	153	154	155	157
Sistema Contable Pegasus		1.200				
Licencia Contable Pegasus		408	408	408	408	408
Licencia Ambiental	200	202	204	206	207	209
Otros Gastos Varios	13.269	13.429	13.536	13.644	13.754	13.891
IVA X Pagar	86.815	5.184	4.024	6.305	6.870	7.350
25% ir	6.123	1.160	2.102	3.418	4.157	4.802
15%ptu	30	819	1.484	2.413	2.934	3.390
Rte Fte x pagar	57	70.871	78.659	85.562	92.608	99.661
3x1000	1.831	21.407	23.707	25.834	27.960	30.086
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>7.980.943</b>	<b>8.911.675</b>	<b>9.697.371</b>	<b>10.491.604</b>	<b>11.283.983</b>	<b>12.030.128</b>
<b>Saldo antes de Inversiones y Financiamiento</b>	<b>178.688</b>	<b>47.139</b>	<b>42.490</b>	<b>36.104</b>	<b>32.090</b>	<b>74.580</b>
(+) PRESTAMOS RECIBIDOS						
(-) PRESTAMOS PAGADOS						
(-) INTERESES PAGADOS						
(-) INV. ENTREGADAS AL BANCO	118.488					18.053
(+) INV. DEVUELTAS POR EL BANCO		5.892	10.898	17.943	23.043	
(+) INTERESES GANADOS	-	7.169	6.812	6.153	5.067	3.673
<b>SALDO FINAL</b>	<b>60.200</b>	<b>60.200</b>	<b>60.200</b>	<b>60.200</b>	<b>60.200</b>	<b>60.200</b>
<b>POLITICA DE CAJA</b>	60.200	60.200	60.200	60.200	60.200	60.200
<b>CONTROL</b>	-	-	-	-	-0	-

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

En el presupuesto de caja se incluyen todos los pagos anuales que debe realizar la comercializadora, así como las inversiones que puede realizar con el banco con el objetivo de utilizar el dinero de manera más eficiente y obteniendo beneficios adicionales para la empresa.

**Tabla 45:** Instrumentos Financieros Corto Plazo

<b>INSTRUMENTOS FINANCIEROS CORTO PLAZO</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	-	118.488	112.596	101.698	83.755	60.712
(+) Inversiones entregadas al banco	118.488	-	-	-	-	18.053
<b>TOTAL</b>	<b>118.488</b>	<b>118.488</b>	<b>112.596</b>	<b>101.698</b>	<b>83.755</b>	<b>78.765</b>
(-) Inversiones devueltas por el banco	-	5.892	10.898	17.943	23.043	-
<b>SALDO FINAL</b>	<b>118.488</b>	<b>112.596</b>	<b>101.698</b>	<b>83.755</b>	<b>60.712</b>	<b>78.765</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

**Tabla 46:** Préstamos a largo plazo Accionistas

<b>PRESTAMOS LARGO PLAZO ACCIONISTAS</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	234.678	187.742	140.807	93.871	46.936	-
(+) Recibidos						
<b>TOTAL</b>	<b>234.678</b>	<b>187.742</b>	<b>140.807</b>	<b>93.871</b>	<b>46.936</b>	<b>-</b>
(-) Prestamos pagados	46.936	46.936	46.936	46.936	46.936	-
<b>SALDO FINAL</b>	<b>187.742</b>	<b>140.807</b>	<b>93.871</b>	<b>46.936</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A. **Elaboración:** Autora

El movimiento de préstamos a largo plazo, detalla el pago que se ira abonando cada año a la deuda con los dueños de la empresa.

**Tabla 47:** Movimiento C x C

<b>MOVIMIENTO CUENTAS POR COBRAR VENTAS</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	-	86.878	96.213	104.842	113.471	122.101
(+) Ventas	7.142.010	7.909.362	8.618.759	9.328.155	10.037.552	10.746.949
IVA ventas	857.041	949.123	1.034.251	1.119.379	1.204.506	1.289.634
RTE FTE	71.420	79.094	86.188	93.282	100.376	107.469
<b>Total</b>	<b>7.927.631</b>	<b>8.866.270</b>	<b>9.663.035</b>	<b>10.459.094</b>	<b>11.255.154</b>	<b>12.051.214</b>
Cobro	7.840.753	8.770.057	9.558.193	10.345.623	11.133.053	11.920.484
<b>SALDO FINAL</b>	<b>86.878</b>	<b>96.213</b>	<b>104.842</b>	<b>113.471</b>	<b>122.101</b>	<b>130.730</b>
<b>MOVIMIENTO CUENTAS POR COBRAR CLIENTES</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	205.761	16.912	11.253	10.867	10.915	10.999
Cuentas por cobrar Clientes		120.000	120.960	121.928	122.903	124.132
<b>Total</b>	<b>205.761</b>	<b>136.912</b>	<b>132.213</b>	<b>132.795</b>	<b>133.818</b>	<b>135.131</b>
Cobro	188.849	125.659	121.346	121.880	122.819	124.024
<b>SALDO FINAL</b>	<b>16.912</b>	<b>11.253</b>	<b>10.867</b>	<b>10.915</b>	<b>10.999</b>	<b>11.107</b>
<b>MOVIMIENTO CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	750	62	5	0	0	0
Cuentas por Cobrar Empleados						
<b>Total</b>	<b>750</b>	<b>62</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Cobro	688	57	5	0	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>62</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MOVIMIENTO CUENTAS POR COBRAR TERCEROS</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	72.105	2.963	122	5	0	0
Cuentas por cobrar Terceros						
<b>Total</b>	<b>72.105</b>	<b>2.963</b>	<b>122</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Cobro	69.142	2.841	117	5	0	0
<b>SALDO FINAL</b>	<b>2.963</b>	<b>122</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A. **Elaboración:** Autora

En el movimiento de cuentas por cobrar se detalla el cobro que realiza anualmente la comercializadora debido a la venta de combustible y a los prestamos entregados a los clientes, trabajadores y a terceros. Es importante el cumplimiento de estos plazos para evitar que la comercializadora aumente su tiempo promedio de cobros.

**Tabla 48:** Movimiento de C x P

MOVIMIENTO C x P						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	-	64.522	71.457	77.886	84.314	90.743
(+) Compras	7.072.188	7.832.339	8.537.000	9.241.660	9.946.320	10.650.981
IVA Compras	848.663	939.881	1.024.440	1.108.999	1.193.558	1.278.118
RTE FTE	70.722	78.323	85.370	92.417	99.463	106.510
<b>Total</b>	7.850.129	8.758.418	9.547.526	10.336.128	11.124.730	11.913.332
Pago	7.785.607	8.686.962	9.469.641	10.251.814	11.033.987	11.816.160
<b>SALDO FINAL</b>	<b>64.522</b>	<b>71.457</b>	<b>77.886</b>	<b>84.314</b>	<b>90.743</b>	<b>97.172</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

En el movimiento de cuentas por pagar, se demuestra el pago que debe realizar la comercializadora al proveedor por el combustible comprado. En el saldo final se mantienen las cuentas que deben pagar por el combustible del último día del año.

**Tabla 49:** Aporte IESS por pagar

<b>APORTE IESS x PAGAR</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	119	2.851	3.922	3.954	3.985	4.017
(+) Provisión	2.851	3.922	3.954	3.985	4.017	4.057
<b>TOTAL</b>	<b>2.970</b>	<b>6.773</b>	<b>7.876</b>	<b>7.939</b>	<b>8.002</b>	<b>8.074</b>
(-) Pagos	119	2.851	3.922	3.954	3.985	4.017
<b>SALDO FINAL</b>	<b>2.851</b>	<b>3.922</b>	<b>3.954</b>	<b>3.985</b>	<b>4.017</b>	<b>4.057</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

En el movimiento de aporte IESS por pagar se encuentran los pagos que debe realizar la empresa por concepto de los trabajadores que se encuentran en nómina, de la misma forma que lo hacen con los décimos y fondos de reserva.

**Tabla 50:** Beneficios Sociales

<b>MOVIMIENTO DECIMO CUARTO</b>						
<b>AÑO 2019</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	161	-	-	-	-	-
(+) Provisión	793	800	801	805	808	813
<b>TOTAL</b>	954	800	801	805	808	813
(-) Pagos	954	800	801	805	808	813
<b>SALDO FINAL</b>	-	-	-	-	-	-
<b>MOVIMIENTO DECIMO TERCERO</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	42	-	-	-	-	-
(+) Provisión	1.100	1.513	1.525	1.538	1.550	1.565
<b>TOTAL</b>	1.142	1.513	1.525	1.538	1.550	1.565
(-) Pagos	1.142	1.513	1.525	1.538	1.550	1.565
<b>SALDO FINAL</b>	-	-	-	-	-	-
<b>MOVIMIENTO FONDOS DE RESERVA</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	-	-	-	-	-	-
(+) Provisión	1.100	1.513	1.525	1.538	1.550	1.565
<b>TOTAL</b>	1.100	1.513	1.525	1.538	1.550	1.565
(-) Pagos	1.100	1.513	1.525	1.538	1.550	1.565
<b>SALDO FINAL</b>	-	-	-	-	-	-

**Fuente:** PetroCóndor S.A. **Elaboración:** Autora

En los beneficios sociales los saldos finales quedan en cero debido a que no queda deuda con los trabajadores, los beneficios se cumplen el tiempo en el que corresponde pagarlos.

**Tabla 51:** Movimiento de Comisiones por pagar

<b>MOVIMIENTO DE COMISIONES X PAGAR</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	-	-	5.433	3.622	1.811	1.811
(+) Provisión	-	5.433	3.622	1.811	1.811	1.811
<b>TOTAL</b>	-	5.433	9.055	5.433	3.622	3.622
(-) Pagos	-	-	5.433	3.622	1.811	1.811
<b>SALDO FINAL</b>	-	<b>5.433</b>	<b>3.622</b>	<b>1.811</b>	<b>1.811</b>	<b>1.811</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A. **Elaboración:** Autora

**Tabla 52:** Estado de Resultados Integral

<b>ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ventas	7.142.010	7.909.362	8.618.759	9.328.155	10.037.552	10.746.949
(-) Costo de Ventas	7.072.188	7.832.339	8.537.000	9.241.660	9.946.320	10.650.981
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>69.821</b>	<b>77.023</b>	<b>81.759</b>	<b>86.495</b>	<b>91.231</b>	<b>95.968</b>
(-) Gastos de Ventas	13.895	23.261	21.109	21.322	21.543	21.801
(-) Gastos Administrativos	50.452	51.022	51.358	51.747	52.138	52.551
<b>Utilidad operacional</b>	<b>5.475</b>	<b>2.739</b>	<b>9.291</b>	<b>13.427</b>	<b>17.550</b>	<b>21.616</b>
(+) Ingresos Financieros	-	7.169	6.812	6.153	5.067	3.673
(-) Gastos financieros	17	17	18	18	18	18
<b>Utilidad Antes de impuestos</b>	<b>5.458</b>	<b>9.890</b>	<b>16.085</b>	<b>19.562</b>	<b>22.600</b>	<b>25.271</b>
15% PTU	819	1.484	2.413	2.934	3.390	3.791
Utilidad antes de IR	<b>4.639</b>	<b>8.407</b>	<b>13.673</b>	<b>16.628</b>	<b>19.210</b>	<b>21.480</b>
25% IR	1.160	2.102	3.418	4.157	4.802	5.370
Utilidad Antes de RL	<b>3.479</b>	<b>6.305</b>	<b>10.254</b>	<b>12.471</b>	<b>14.407</b>	<b>16.110</b>
10% Reserva legal	348	630	1.025	1.247	1.441	1.611
<b>Utilidad Neta</b>	<b>3.132</b>	<b>5.674</b>	<b>9.229</b>	<b>11.224</b>	<b>12.966</b>	<b>14.499</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A. **Elaboración:** Autora

En el estado de resultados integral presupuestado, se establece que la utilidad aumentará hasta en un 25% anualmente una vez implementados los cambios. Lo que permitirá disminuir también las pérdidas acumuladas de años anteriores.

**Tabla 53:** Movimiento 25% IR por pagar

MOVIMIENTO 25% IR x PAGAR						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	6.123	1.160	2.102	3.418	4.157	4.802
(+) Provisión	1.160	2.102	3.418	4.157	4.802	5.370
Total	7.283	3.261	5.520	7.575	8.959	10.172
(-) Uso	6.123	1.160	2.102	3.418	4.157	4.802
<b>SALDO FINAL</b>	<b>1.160</b>	<b>2.102</b>	<b>3.418</b>	<b>4.157</b>	<b>4.802</b>	<b>5.370</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

**Tabla 54:** Retención en la Fuente por pagar

MOVIMIENTO RTE FTE x PAGAR						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	57	70.871	78.659	85.562	92.608	99.661
(+) Retención Compras	70.871	78.659	85.562	92.608	99.661	106.704
Total	70.928	149.530	164.220	178.169	192.268	206.365
(-) Pago	57	70.871	78.659	85.562	92.608	99.661
<b>SALDO FINAL</b>	<b>70.871</b>	<b>78.659</b>	<b>85.562</b>	<b>92.608</b>	<b>99.661</b>	<b>106.704</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

**Tabla 55:** Movimiento Retención en la fuente por cobrar

<b>MOVIMIENTO RTE FTE x COBRAR</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	-	71.860	79.712	86.716	93.852	100.994
(+) Retención Ventas	71.860	79.712	86.716	93.852	100.994	108.126
Total	71.860	151.572	166.428	180.568	194.846	209.120
(-) Pago	-	71.860	79.712	86.716	93.852	100.994
<b>SALDO FINAL</b>	<b>71.860</b>	<b>79.712</b>	<b>86.716</b>	<b>93.852</b>	<b>100.994</b>	<b>108.126</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.**Elaboración:** Autora**Tabla 56:** Movimiento IVA por pagar

<b>MOVIMIENTO IVA x PAGAR</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Saldo Inicial	86.815	5.184	4.024	6.305	6.870	7.350
(+) Iva en Ventas	857.041	949.123	1.034.251	1.119.379	1.204.506	1.289.634
(-) Iva en Compras	851.858	945.100	1.027.946	1.112.509	1.197.156	1.281.690
TOTAL	91.998	9.207	10.328	13.174	14.220	15.294
(-) Pago	86.815	5.184	4.024	6.305	6.870	7.350
<b>SALDO FINAL</b>	<b>5.184</b>	<b>4.024</b>	<b>6.305</b>	<b>6.870</b>	<b>7.350</b>	<b>7.944</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.**Elaboración:** Autora

**Tabla 57:** Movimiento de 15% Participación trabajadores por pagar

MOVIMIENTO DE 15% PTU						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	30	819	1.484	2.413	2.934	3.390
(+) Provisión	819	1.484	2.413	2.934	3.390	3.791
<b>TOTAL</b>	<b>849</b>	<b>2.302</b>	<b>3.896</b>	<b>5.347</b>	<b>6.324</b>	<b>7.181</b>
(-) Pagos	30	819	1.484	2.413	2.934	3.390
<b>SALDO FINAL</b>	<b>819</b>	<b>1.484</b>	<b>2.413</b>	<b>2.934</b>	<b>3.390</b>	<b>3.791</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

**Tabla 58:** Movimiento 3 x 1000 por pagar

MOVIMIENTO DE 3x1000 x PAGAR						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Saldo Inicial	1.831	21.407	23.707	25.834	27.960	30.086
(+) Provisión	21.407	23.707	25.834	27.960	30.086	32.213
<b>TOTAL</b>	<b>23.238</b>	<b>45.115</b>	<b>49.541</b>	<b>53.794</b>	<b>58.046</b>	<b>62.299</b>
(-) Pagos	1.831	21.407	23.707	25.834	27.960	30.086
<b>SALDO FINAL</b>	<b>21.407</b>	<b>23.707</b>	<b>25.834</b>	<b>27.960</b>	<b>30.086</b>	<b>32.213</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

**Tabla 60: Balance General Presupuestado**

<b>BALANCE GENERAL</b>						
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Activos No corrientes</b>						
PPE						
Equipos de oficina	1.990	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
(-) Depreciacion Acumulada	-1.990	-	-150	-300	-450	-600
Equipos de Computación	225	225	200	200	200	200
(-) Depreciacion Acumulada	-150	-225	-	-67	-133	-200
Muebles y Enseres	1.298	1.298	1.298	1.298	500	500
(-) Depreciacion Acumulada	-909	-1.038	-1.168	-1.298	-	-50
Vehiculos	17.848	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
(-) Depreciacion Acumulada	-17.848	-	-2.400	-4.800	-7.200	-9.600
Edificios	51.057	51.057	51.057	51.057	51.057	51.057
(-) Depreciacion Acumulada	-8.819	-11.372	-13.925	-16.478	-19.031	-21.583
<b>TOTAL PPE</b>	<b>42.703</b>	<b>53.445</b>	<b>48.412</b>	<b>43.113</b>	<b>38.444</b>	<b>33.224</b>
AID						
<b>TOTAL NO CORRIENTES</b>	<b>42.703</b>	<b>53.445</b>	<b>48.412</b>	<b>43.113</b>	<b>38.444</b>	<b>33.224</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por Cobrar	106.815	107.592	115.714	124.386	133.099	141.837
Prov Incobrables	-1.318	-2.280	-3.328	-4.463	-5.684	-6.991
Iva x Cobrar	-	-	-	-	-	-
Rte Fte x cobrar	71.860	79.712	86.716	93.852	100.994	108.126
Instrumentos Financieros	118.488	112.596	101.698	83.755	60.712	78.765
Caja	60.200	60.200	60.200	60.200	60.200	60.200
Otros Activos	133.349	101.251	79.369	61.318	47.733	40.296
Inventarios	201	204	205	207	209	211
<b>TOTAL CORRIENTES</b>	<b>489.596</b>	<b>459.275</b>	<b>440.574</b>	<b>419.255</b>	<b>397.262</b>	<b>422.443</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>532.299</b>	<b>512.720</b>	<b>488.987</b>	<b>462.368</b>	<b>435.706</b>	<b>455.667</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	336.800	336.800	336.800	336.800	336.800	336.800
Reserva Legal	706	1.337	2.362	3.609	5.050	6.661
Utilidades Retenidas	-141.488	-138.977	-136.434	-132.879	-130.885	-129.142
Utilidad del Ejercicio	3.132	5.674	9.229	11.224	12.966	14.499
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>199.150</b>	<b>204.834</b>	<b>211.957</b>	<b>218.753</b>	<b>223.931</b>	<b>228.818</b>

**Fuente:** PetroCóndor S.A.**Elaboración:** Autora

**Tabla 60: Balance General Presupuestado (Continuación)**

<b>PASIVOS</b>						
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
Prestamos largo plazo	187.742	140.807	93.871	46.936	-	-
PID						
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>187.742</b>	<b>140.807</b>	<b>93.871</b>	<b>46.936</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Cuentas por Pagar	64.522	71.457	77.886	84.314	90.743	97.172
IESS XP	2.851	3.922	3.954	3.985	4.017	4.057
13° XP	-	-	-	-	-	-
14° XP	-	-	-	-	-	-
F.R. XP	-	-	-	-	-	-
IVA XP	5.184	4.024	6.305	6.870	7.350	7.944
R.F. XP	70.871	78.659	85.562	92.608	99.661	106.704
25% IR XP	1.160	2.102	3.418	4.157	4.802	5.370
15% P.T.U	819	1.484	2.413	2.934	3.390	3.791
Comisiones por Pagar	-	5.433	3.622	1.811	1.811	1.811
Préstamos y sobregiros bancarios	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>145.406</b>	<b>167.079</b>	<b>183.158</b>	<b>196.679</b>	<b>211.775</b>	<b>226.849</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>333.149</b>	<b>307.886</b>	<b>277.030</b>	<b>243.615</b>	<b>211.775</b>	<b>226.849</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>532.299</b>	<b>512.720</b>	<b>488.987</b>	<b>462.368</b>	<b>435.706</b>	<b>455.667</b>
<b>CONTROL</b>	-	-	-	-	-	-

**Fuente:** PetroCóndor S.A.

**Elaboración:** Autora

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La propuesta de reestructuración comenzó con un análisis del ambiente externo mediante el uso de un PEST, en donde se definió el mercado en el que funciona la comercializadora de combustible PetroCóndor S.A. Analizando las normas, leyes y reglamentos bajo los cuales se rige su funcionamiento, el impacto de la situación económica actual, factores sociales como niveles de pobreza, la tecnología que se usa tanto dentro de la comercializadora como en las estaciones de servicio de su red y finalmente el análisis al proveedor.

Posteriormente se realizó un análisis interno mediante un FODA y un análisis para cada área de la comercializadora utilizando diferentes herramientas para cada una. A continuación, se realizaron las propuestas de mejora para la empresa y finalmente se concluyó con un presupuesto que incluya los cambios propuestos.

Durante el proceso de elaboración de la propuesta de reestructuración se pudo comprobar el comprometimiento de los miembros de la empresa en trabajar para su mejoramiento y crecimiento por lo que existe expectativa de que los cambios se lleven de la mejor manera.

### **5.1. CONCLUSIONES**

- En el análisis administrativo de la comercializadora se comprobó que la comercializadora contaba con un organigrama que no se cumplía, no existían objetivos empresariales claros, reglamentos internos o normativas que regulen las actividades dentro de la empresa. Los trabajadores comprometidos con el correcto funcionamiento de la comercializadora cumplen con sus labores para evitar que las entidades de control sancionen a la comercializadora más no por contar con normas internas.

En el análisis comercial de la empresa, se realizó un estudio de mercado mediante encuestas en el que se comprobó que la comercializadora a pesar de tener clientes

fieles, los mismos no conocen que PetroCóndor es una comercializadora, sino que piensan que ese nombre es el de la estación pero que pertenece a otra red del mercado. Se encontró que los clientes son fieles a las estaciones debido al buen servicio y un tanqueo preciso de combustible y los dueños de las estaciones de servicio que son parte de la red la prefieren por el trato personalizado al ser pocas gasolineras. Se realizó también una entrevista con la encargada de la supervisión comercial de la empresa y se determinó que anteriormente no se han realizado estudios de mercado, tampoco han realizado promociones ni publicidad de la comercializadora.

En el análisis financiero de la comercializadora se encontró que el sistema contable que utilizan es antiguo, lo que retrasa la búsqueda de información y elaboración de reportes que sirvan para un control adecuado de los recursos monetarios de la empresa. Se realizó también, un análisis mediante razones comparándolas con los índices de la industria en la que opera PetroCóndor S.A se determinó que la comercializadora debe optimizar el uso de sus recursos para reducir las diferencias significativas obtenidas en el análisis. Se determina también que la comercializadora no cuenta con préstamos a largo plazo en entidades financieras, sino que estos los entrega el dueño de la comercializadora a quien le deben el dinero evitando el pago de intereses.

- Para el área administrativa de la comercializadora, se propuso un nuevo organigrama apegado a la realidad de la comercializadora, el mismo que cuenta con descripción de puestos y sus funciones. Se establecieron valores corporativos y objetivos claros, que permitirán a los trabajadores fidelizar su trabajo aún más a la comercializadora y saber a dónde pretende llegar la misma en un futuro. También, se elaboró un reglamento interno, que incluye los procesos, normas y sanciones que regulen el comportamiento y trabajo de los miembros de la empresa.

Para el área comercial de la empresa, se propone la realización de publicidad mediante redes sociales buscando llegar a un número elevado de personas y dar a conocer a la comercializadora, permitiendo atraer a los dueños de estaciones de servicio y que ingresen a la red de PetroCóndor. También, se propone la incorporación de una persona que se encargue de recorrer el país en busca de estaciones a las que presentará los beneficios de ser parte de la red y hacer que quieran formar parte de ella, esta misma persona se encargará también de la publicidad de la comercializadora. Adicionalmente,

implementar estrategias de diferenciación por el servicio personalizado que brinda y las personas que conforman a la comercializadora. Finalmente, se busca que los clientes mantengan un contacto cercano con la comercializadora, por lo que se sugiere realizar eventos de integración con los miembros de la empresa y los dueños de las estaciones de servicio.

Para el área financiera de la comercializadora, se propone la implementación de un sistema contable moderno que permita la elaboración de reportes con mayor facilidad, que sirvan también para facilitar el proceso de auditoría externa que se realiza cada año. Se proponen estrategias en los procesos como acuerdos de pago con las estaciones de servicio, dando un seguimiento a la recuperación del dinero, haciendo que incremente la rotación de cuentas por cobrar, brindándole mayor liquidez real a la empresa. Uso de reportes contables e indicadores de rendimiento de la empresa, para realizar análisis financieros mensuales, que permitan tomar decisiones efectivas para la comercializadora.

- Se elabora un plan financiero mediante un presupuesto en el que se incluyen los cambios propuestos para cada área de la comercializadora. El presupuesto se realizó hasta el año 2024, utilizando la inflación proyectada por el Fondo Monetario Internacional, la tasa activa y pasiva del Banco Central del Ecuador. Se incluye un sistema contable ecuatoriano llamado Pegasus que permitirá un registro adecuado de las actividades operacionales de la empresa, control de nómina y conexión con el SRI. También, un pago mensual de publicidad por redes sociales que permita alcanzar desde 11.000 hasta 28.000 personas, dando a conocer a la comercializadora. Adicionalmente, el pago de un sueldo mensual del encargado de publicidad y captación de estaciones de servicio, así como una comisión por cada gasolinera que ingrese a la red gracias a su trabajo. Se incluye el pago de los préstamos a largo plazo entregados por parte del dueño de la empresa, así como el control de las cuentas por cobrar para la recuperación del efectivo de manera pronta.

## 5.2.RECOMENDACIONES

PetroCóndor S.A es una de las comercializadoras de combustible del sector automotriz más pequeñas del Ecuador, por lo que los miembros que formen parte de la empresa deben estar realmente comprometidos con su crecimiento. En primer lugar, se recomienda a la gerencia adoptar las propuestas que se establecen en el presente trabajo y además motivar a los trabajadores a cumplir con los procedimientos de control sugeridos.

Para el área administrativa, se recomienda:

- Implementar la forma y funciones del organigrama propuesto.
- La adopción del reglamento interno elaborado y el cumplimiento de las normas establecidas en él.
- A la gerencia de la empresa, construir un ambiente de trabajo amigable, talleres o actividades de fidelización al trabajador con la empresa.

Para el área comercial, se recomienda:

- Adoptar la propuesta de incluir a una persona que se encargue de buscar estaciones que quieran formar parte de la red de la comercializadora, debido a que es fundamental para la supervivencia de la empresa.
- Invertir en publicidad puesto que esto permitirá al mercado conocer sobre la comercializadora y lograr mejorar su posicionamiento.
- No enfocar solamente el área comercial a la intermediación de combustible entre PetroEcuador y las gasolineras, sino sacarle provecho para que esto le permita a la comercializadora en un futuro adoptar estrategias de diferenciación en precios o el mismo producto, así como lo hacen otras comercializadoras del mercado.

Para el área financiera, se recomienda:

- Implementar el sistema contable, debido a que es de suma importancia adaptarse a las tecnologías actuales, haciendo que el uso de los recursos sea más eficiente.
- Realizar análisis financieros y control de presupuestos mensuales, por lo menos hasta que la comercializadora pierda el riesgo de quebrar por falta de estaciones.

- Registrar las transacciones el momento que se realizan, evitando el olvido de registros y perdida de recursos monetarios.

## BIBLIOGRAFIA

- Alvarado, O. (2015). *ANÁLISIS PEST*. Obtenido de <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- ARCH. (02 de Diciembre de 2014). *INSTRUCTIVO PARA COMPRA DE COMBUSTIBLES EN EL SEGMENTO INDUSTRIAL*. Obtenido de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-387-Res.-ARCH-5.pdf>
- ARCH. (13 de Enero de 2016). *INSTRUCTIVO MEMORIAS TECNICAS COMERCIALIZADORAS CENTROS DE DISTRIBUCION* . Obtenido de <http://www.controlhidrocarburos.gob.ec/wp-content/uploads/MARCO-LEGAL-2016/Registro-Oficial-668-Res.-ARCH-254.pdf>
- ARCH. (26 de Diciembre de 2018). *Decreto 619*. Obtenido de [https://www.eltelegrafo.com.ec/images/Fotos\\_ElTelegrafo/Ecuador/2018/diciembre/20-12-18/registrooficial.pdf](https://www.eltelegrafo.com.ec/images/Fotos_ElTelegrafo/Ecuador/2018/diciembre/20-12-18/registrooficial.pdf)
- Asamblea Nacional. (10 de Febrero de 2014). *CODIGO ORGANICO INTEGRAL PENAL*. Obtenido de [https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/ECU/INT\\_CEDAW\\_ARL\\_ECU\\_18950\\_S.pdf](https://tbinternet.ohchr.org/Treaties/CEDAW/Shared%20Documents/ECU/INT_CEDAW_ARL_ECU_18950_S.pdf)
- BBC Mundo. (06 de Octubre de 2019). *Aumento de la gasolina en Ecuador: cuánto se paga por el combustible en América Latina y qué tanto cambió para los ecuatorianos*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49940539>
- BCE. (Febrero de 2019). *Evolución de la Balanza Comercial Enero- Febrero 2019*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201904.pdf>
- BCE. (Febrero de 2019). *INDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR* . Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-~Adiscretionary%207B-%7D%7B%7D%7B%7Dndice-de-confianza-del-consumidor>

- BCE. (Noviembre de 2019). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes112019.htm>
- Berk Jonathan, D. P. (2010). *Fundamentos de Finanzas Coportativas*. Madrid: Pearson.
- Butteris, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Carcamo, E. (10 de Enero de 2017). *Marketing para consultorios dentales*. Obtenido de <http://www.macomexico.com.mx/marketing-para-consultorios-dentales/>
- Compañías, S. d. (20 de Mayo de 2014). *LEY DE COMPAÑIAS*. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)
- El Comercio. (26 de Diciembre de 2018). *Las claves en los precios de combustibles*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/precios-combustibles-diesel-economia-gasolina.html>
- EL COMERCIO. (15 de Abril de 2019). *261 767 personas perdieron su empleo adecuado en el último año, según INEC*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/inec-desempleo-subempleo-ecuador-marzo.html>
- EL COMERCIO. (25 de Marzo de 2019). *Acuerdo con el FMI prevé en Ecuador una reforma laboral con tres ejes*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-fmi-reforma-laboral-economia.html>
- EL COMERCIO. (21 de Febrero de 2019). *Ecuador recibirá \$4.600 millones este 2019 del FMI y otros seis organismos multilaterales*. Obtenido de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/461406-ecuador-recibira-4600-millones-este-2019-del-fmi-otros-seis>
- EL COMERCIO. (2 de Febrero de 2019). *Gasolineras Primax y P&S ganan peso en el mercado ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/gasolineras-primax-ps-mercado-ecuador.html>
- EL NORTE. (11 de Abril de 2019). *Preocupación en afiliados al IESS por posibles reformas*. Obtenido de <https://www.elnorte.ec/actualidad/preocupacion-en-afiliados-al-iess-por-posibles-reformas-GC370899>

- EP PETROECUADOR. (16 de Noviembre de 2018). CONTRATO PARA EL ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLES LIQUIDOS DERIVADOS DE PETROLEO, EN EL SEGMENTO AUTOMOTRIZ. Quito, Pichincha, Ecuador .
- EP PETROECUADOR. (2019). *MISION, VISION Y VALORES* . Obtenido de <https://www.eppetroecuador.ec/?p=3729>
- FMI. (Abril de 2019). *PERSPECTIVAS DE LA ECONOMIA MUNDIAL* . Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>
- Gallardo, J. R. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA De la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- Hammer, M., & Champy, J. (1998). *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Métodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: Cengage Learning.
- INEC. (Marzo de 2019). *Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019\\_Mercado%20Laboral\\_final.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019_Mercado%20Laboral_final.pdf)
- INEC. (16 de Enero de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2018*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3044/T-PUCE-3266.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INEC. (4 de Abril de 2019). *INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR MARZO 2019*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin\\_tecnico\\_03-2019-IPC.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Marzo-2019/Boletin_tecnico_03-2019-IPC.pdf)
- Isch, G. (2019 de Marzo de 24). *Elecciones 2019: las razones tras los resultados*. Obtenido de Plan V: Hacemos Periodismo: <https://www.planv.com.ec/historias/politica/elecciones-2019-razones-tras-resultados>
- Kotler, P., & Keller, K. (México de 2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., & Writz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson.
- MAE. (20 de Abril de 2019). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/codigo-organico-del-ambiente-coa/>

- MIN TRABAJO. (27 de Diciembre de 2018). *Incremento del Salario Básico Unificado 2019*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/incremento-del-salario-basico-unificado-2019/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (Octubre de 2018). *Programación presupuestaria cuatrienal 2019-2022*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/PPC-2019-2022.pdf>
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACION Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. . Mexico: Prentice Hall.
- Nacional, C. (20 de Mayo de 2014). *LEY DE COMPAÑIAS* . Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)
- Orozco, C. (19 de Mayo de 2018). *Análisis del gobierno de Rafael Correa desde la perspectiva teórica del Populismo*. Obtenido de [http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7350/1/\\_FINAL%2020180607%20Trabajo%20Titulaci%C3%B3n%20ChrisOrozco%20FINAL%20CORREGI.pdf](http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/7350/1/_FINAL%2020180607%20Trabajo%20Titulaci%C3%B3n%20ChrisOrozco%20FINAL%20CORREGI.pdf)
- Quiroga, H. (2018). Los caminos de la democracia en el siglo XXI.Los escenarios en America Latina. *SOCIETÀMUTAMENTOPOLITICA*, 69-86.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México D.F: McGraw Hill.
- Sánchez, L. (12 de Abril de 2019). *¿Qué es un presupuesto?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>
- SINPET. (21 de Abril de 2019). *DISPENSADORES Y SURTIDORES DE COMBUSTIBLE*. Obtenido de <http://www.sinpetsa.com/producto/dispensador-encore-500s-na0-2m-1p/>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: McGraw Hill.
- SUPERCIAS. (2019). *TABLA DE INDICADORES*. Obtenido de [http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/samples/images/docs/tabla\\_indicadores.pdf](http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/samples/images/docs/tabla_indicadores.pdf)
- Valdés, P. (25 de Abril de 2019). *INBOUND CYCLE*. Obtenido de Inbound Marketing: qué es, origen, metodología y filosofía: <https://www.inboundcycle.com/inbound-marketing-que-es>
- Vallet-Bellmunt, T., & al, e. (2015). *Principios de marketing estratégico*. España: Universitat Jaume I.

Vassolo, R., & Silvestri, L. (2011). *Dirección estratégica en países emergentes*. Buenos Aires: Granica S.A.

VISTAZO. (1 de Enero de 2019). *ECUADOR INICIA 2019 CON INCERTIDUMBRE ECONÓMICA Y POLÍTICA*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/ecuador-inicia-2019-con-incertidumbre-economica-y-politica>

Zárate, C. (20 de Diciembre de 2018). *Qué esperar tras el fin de los subsidios anunciados*. Obtenido de <https://gk.city/2018/12/20/eliminacion-subsidio-gasolina-ecuador-economia-recortes/>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **INFORME FOCUS GROUP PETROCÓNDOR S.A**

#### **1. Antecedentes:**

El focus group realizado en la comercializadora de combustibles PetroCóndor S.A se da debido a la necesidad de obtener información que provenga directamente de los colaboradores y de su experiencia en la empresa, que además sirva de sustento para la propuesta de reestructuración administrativa, comercial y financiera de la comercializadora.

**Lugar:** Oficinas PetroCóndor S.A

**Fecha:** miércoles, 22 de mayo del 2019

**Hora de inicio:** 17:00

**Hora de finalización:** 17:25

#### **2. Asistentes:**

- Mónica Cordero (Contabilidad)
- Gladys Quintana (Apoyo)
- Nancy Tupiza (Asistente de Contabilidad)

#### **3. Modera:**

- Yadira Andrade (Estudiante PUCE)

#### **4. Objetivos del Focus Group:**

- Recaudar información de la comercializadora de combustible por parte de los colaboradores de la empresa.
- Conocer acerca del giro del negocio de la comercializadora y las actividades que se realizan.
- Identificar la situación actual de la empresa, en cuanto a sus fortalezas y debilidades para realizar una matriz FODA.

## 5. Guía del focus group:

OBJETIVO	PREGUNTA	DURACIÓN (Segundos)
<b>Conocer al personal y la empresa</b>	¿Cuál es su nombre, edad y cargo?	20
	¿Cuánto tiempo trabajan dentro de la empresa?	80
	¿Antes han trabajado en otras comercializadoras de combustible? ¿Cuánto tiempo?	40
	¿Tiene conocidos en empresas de la competencia?	40
	¿Cuál es el giro de negocio de PetroCóndor S.A?	20
<b>Conocer el Giro del Negocio</b>	¿Qué productos o servicios vende PetroCóndor S.A?	40
	¿Qué conocen del mercado de la comercialización de combustible? Como nivel de competencia, privilegios a otras comercializadoras, dificultades del mercado, etc.	40
	¿Hay alguien encargado de obtener información acerca del mercado? ¿Cuáles son las fuentes para obtener esta información?	40
	¿Es confiable la información que se recaudan de esas fuentes?	40
	¿Quiénes son sus principales competidores?	40
	¿Creen que exista algún producto que pueda reemplazar los productos que comercializan?	40
<b>Conocer aspectos generales de la comercializadora</b>	¿Quién es el gerente general de la empresa y cuáles son sus funciones? ¿En qué medida se cumplen?	60
	¿Existe un organigrama en la empresa? ¿Se cumple su estructura?	20

¿Quién es su jefe inmediato?	40
¿Cómo se definen los cargos en PetroCóndor S.A?	40
¿Sabe usted cuáles son sus funciones explícitas?	60
¿Ha recibido capacitaciones en el último año? ¿Cuándo fue la última vez?	30
¿Existen políticas de cumplimiento en la empresa?	40
¿Conoce algún tipo de reglamento?	80
¿Cómo se realizan los procesos de selección?	60
¿Cómo se controla el cumplimiento de los procesos internos de la comercializadora?	40
¿Se cumplen horarios?	30
¿Existe un departamento contable? ¿Quiénes lo conforman?	40
¿Quiénes se encargan de la firma de balances y declaraciones de impuestos?	40
¿Existe un sistema de contabilidad?	40
¿Cada que tiempo se realizan balances reales?	20
¿Cada que tiempo se controla el cumplimiento del presupuesto?	40
¿Existen dificultades dentro del departamento de contabilidad?	40
¿Cómo se maneja la información administrativa? Envío de oficios, cartas, etc.	40
¿Existe alguien encargado del departamento de comercialización?	40
¿Cómo es el proceso de ventas? ¿Hay un proceso definido?	20
¿Quién se encarga de las compras de la comercializadora?	40

	¿Quién se encarga de las personas dentro de la comercializadora?	10
	¿Existen Dificultades en los diferentes departamentos de la comercializadora?	40
	¿Cómo siente el ambiente laboral de la empresa	30
<b>Obtener recomendaciones</b>	Tiene sugerencias o recomendaciones para que puedan ser aplicadas en la comercializadora.	80

**Fuente y Elaboración:** Autora

## 6. Resultados del Focus Group:

<b>OBJETIVO</b>	<b>Elementos positivos</b>	<b>Elementos Negativos</b>
<b>Conocer al personal y la empresa</b>	El ambiente laboral es bueno entre las pocas personas que trabajan en la comercializadora.	
	El personal cuenta con experiencia obtenida por trabajar en otras comercializadoras anteriormente o ya por los años trabajando en PetroCóndor.	
	El personal está dispuesto a trabajar para mejorar la situación de la empresa	
<b>Conocer el Giro del Negocio</b>	Cuentan con información confiable entregada por las entidades de control acerca de otras comercializadoras.	No hay una persona encargada de obtener información del mercado para la comercializadora y no lo han realizado.
	No consideran que a futuro haya productos o servicios sustitutos que afecten al funcionamiento de la empresa.	Tienen 3 competidores principales que son PetroEcuador, Primax y P&S, debido al número de estaciones con las que cuentan.
<b>Conocer aspectos generales de la comercializadora</b>		El gerente general solo actúa en caso de necesitarlo, no tiene actividades específicas a cumplirse.

		Existe un organigrama en la empresa, pero no se cumple solo existe una persona en relación de dependencia.
		No cuentan con supervisión, el jefe directo es el gerente general
		Las colaboradoras no tienen un manual de funciones, en donde se establezcan las actividades que cada una debe realizar.
		No hay manuales ni políticas establecidas
		No se han dado capacitaciones, aparte de las realizadas por los entes de control que son obligatorias.
	Las colaboradoras cumplen con las actividades a realizarse en la comercializadora sin tener una supervisión y no ha habido inconvenientes.	
	Debido al tamaño de la empresa solo existe una persona en relación de dependencia que se encarga de revisar los aspectos financieros y su cumplimiento	
		El sistema contable que manejan es obsoleto
	Los procesos de ventas y despacho de combustibles se realizan de manera oportuna en base a los cupos asignados por PetroEcuador.	
<b>Obtener recomendaciones</b>	Se recomendó la contratación de una persona que se encargue de buscar clientes para que ingresen a la red de estaciones de servicio, para así cumplir con el mínimo de estaciones requeridas por ley y evitar el cierre de la comercializadora.	

**Fuente y Elaboración:** Autora

## ANEXO 2

### ARCH: DESPACHOS POR COMERCIALIZADORAS EN EL PERIODO 2014 A 2018

COMERCIALIZADORA	SEGMENTO	PRODUCTO	AÑO					TOTAL
			2014	2015	2016	2017	2018	
CLYAN SERVICES WORLD S. A	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	13.395.168,00	12.998.969,00	12.498.298,00	13.928.699,00	13.255.594,00	66.076.728,00
		EXTRA CON ETANOL	2.914.738,00	3.578.560,00	3.936.176,00	6.020.803,00	8.380.633,00	24.830.910,00
		GASOLINA EXTRA	9.190.735,00	8.233.037,00	8.278.614,00	7.263.304,00	5.700.160,00	38.665.850,00
		GASOLINA SUPER	1.901.342,00	1.732.461,00	1.607.536,00	1.758.496,00	1.510.603,00	8.510.438,00
	Total por año		<b>27.401.983,00</b>	<b>26.543.027,00</b>	<b>26.320.624,00</b>	<b>28.971.302,00</b>	<b>28.846.990,00</b>	<b>138.083.926,00</b>
COMB.DEL ECUADOR S.A. COMDECSA	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	3.729.905,00	3.245.896,00	3.157.080,00	3.600.944,00	3.809.004,00	3.809.004,00
		GASOLINA EXTRA	5.397.487,00	4.950.870,00	5.002.500,00	5.711.650,00	6.327.150,00	6.327.150,00
		GASOLINA SUPER	1.375.200,00	1.231.290,00	1.257.280,00	1.413.961,00	1.446.200,00	1.446.200,00
	Total por año		<b>10.502.592,00</b>	<b>9.428.056,00</b>	<b>9.416.860,00</b>	<b>10.726.555,00</b>	<b>11.582.354,00</b>	<b>51.656.417,00</b>
DISPENGAS COMERCIALIZADORA S.A	AUTOMOTRIZ	DIESEL 2		38.000,00	30.000,00			68.000,00
		DIESEL PREMIUM	4.760.567,00	3.491.157,00	148.403,00			8.400.127,00
		GASOLINA EXTRA	5.545.923,00	4.489.984,00	414.360,00			10.450.267,00
		GASOLINA SUPER	550.873,00	613.239,00	95.971,00			1.260.083,00
	Total por año		<b>10.857.363,00</b>	<b>8.632.380,00</b>	<b>688.734,00</b>			<b>20.178.477,00</b>

DISPETROL S.A	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	1.880.349,00	797.664,00				2.678.013,00
		EXTRA CON ETANOL	492.294,00	249.353,00				741.647,00
		GASOLINA EXTRA	5.906.422,00	3.418.000,00				9.324.422,00
		GASOLINA SUPER	1.400.180,00	924.879,00				2.325.059,00
	Total por año		<b>9.679.245,00</b>	<b>5.389.896,00</b>				<b>15.069.141,00</b>
ENERGYGAS S.A.	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	14.252.098,00	14.218.211,00	14.132.032,00	15.166.598,00	14.822.813,00	72.591.752,00
		EXTRA CON ETANOL			45.368,00	1.264.585,00	2.372.178,00	3.682.131,00
		GASOLINA EXTRA	12.653.211,00	10.946.120,00	11.202.192,00	11.062.638,00	10.932.270,00	56.796.431,00
		GASOLINA SUPER	2.172.106,00	1.623.685,00	1.494.530,00	1.691.178,00	1.464.262,00	8.445.761,00
	Total por año		<b>29.077.415,00</b>	<b>26.788.016,00</b>	<b>26.874.122,00</b>	<b>29.184.999,00</b>	<b>29.591.523,00</b>	<b>141.516.075,00</b>
EP PETROECUADOR	AUTOMOTRIZ	DIESEL 2	9.920,00	546.800,00	11.444.488,00	13.044.230,00	15.445.487,00	40.490.925,00
		DIESEL PREMIUM	218.492.365,00	222.872.936,00	198.719.975,00	203.076.251,00	208.679.330,00	1.051.840.857,00
		EXTRA CON ETANOL	16.537.611,00	26.334.070,00	25.369.792,00	64.103.165,00	82.256.540,00	214.601.178,00
		GASOLINA EXTRA	238.082.640,00	242.523.444,00	238.661.247,00	200.387.079,00	191.255.909,00	1.110.910.319,00
		GASOLINA SUPER	91.360.751,00	92.740.804,00	63.684.489,00	46.879.003,00	37.545.507,00	332.210.554,00
	Total por año		<b>564.483.287,00</b>	<b>585.018.054,00</b>	<b>537.879.991,00</b>	<b>527.489.728,00</b>	<b>535.182.773,00</b>	<b>2.750.053.833,00</b>
EXXONMOBIL ECUADOR CIA.LTDA.	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	32.412.914,00	27.351.810,00	27.747.581,00	30.224.816,00		117.737.121,00
		EXTRA CON ETANOL	23.709.836,00	27.463.016,00	28.911.166,00	40.720.313,00		120.804.331,00
		GASOLINA EXTRA	33.020.796,00	26.678.239,00	28.122.566,00	19.871.391,00		107.692.992,00
		GASOLINA SUPER	13.902.383,00	11.896.531,00	11.359.745,00	12.168.504,00		49.327.163,00
	Total por año		<b>103.045.929,00</b>	<b>93.389.596,00</b>	<b>96.141.058,00</b>	<b>102.985.024,00</b>		<b>395.561.607,00</b>

LISRONI S.A.	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM					1.148.123,00	1.148.123,00
		EXTRA CON ETANOL					790.445,00	790.445,00
		GASOLINA EXTRA					231.660,00	231.660,00
		GASOLINA SUPER					56.766,00	56.766,00
	Total por año						<b>2.226.994,00</b>	<b>2.226.994,00</b>
LUTEXSA IND. COMERC. CIA. LDTA	AUTOMOTRIZ	DIESEL 2		60.000,00	1.492.500,00	1.496.000,00	1.537.500,00	4.586.000,00
		DIESEL PREMIUM	52.804.689,00	53.245.099,00	52.220.895,00	54.877.714,00	55.680.074,00	268.828.471,00
		EXTRA CON ETANOL	7.553.476,00	26.715.785,00	29.482.871,00	41.396.463,00	53.244.699,00	158.393.294,00
		GASOLINA EXTRA	49.515.268,00	33.151.435,00	34.502.846,00	25.927.643,00	19.341.590,00	162.438.782,00
	GASOLINA SUPER	9.920.342,00	9.448.928,00	8.490.986,00	8.662.387,00	8.922.068,00	45.444.711,00	
Total por año		<b>119.793.775,00</b>	<b>122.621.247,00</b>	<b>126.190.098,00</b>	<b>132.360.207,00</b>	<b>138.725.931,00</b>	<b>639.691.258,00</b>	
MASGAS S.A.	AUTOMOTRIZ	DIESEL 2		272.000,00	5.565.000,00	5.889.000,00	6.446.000,00	18.172.000,00
		DIESEL PREMIUM	50.449.425,00	50.529.165,00	48.189.943,00	47.736.855,00	49.812.863,00	246.718.251,00
		EXTRA CON ETANOL	4.066.706,00	12.710.173,00	14.892.827,00	24.812.652,00	29.423.093,00	85.905.451,00
		GASOLINA EXTRA	48.841.636,00	41.036.064,00	44.122.399,00	38.031.075,00	38.158.921,00	210.190.095,00
	GASOLINA SUPER	8.261.955,00	7.621.063,00	8.777.304,00	10.777.114,00	9.385.361,00	44.822.797,00	
Total por año		<b>111.619.722,00</b>	<b>112.168.465,00</b>	<b>121.547.473,00</b>	<b>127.246.696,00</b>	<b>133.226.238,00</b>	<b>605.808.594,00</b>	
PDV ECUADOR S.A.	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	25.919.100,00	34.529.601,00	38.647.543,00	40.851.672,00	48.926.012,00	188.873.928,00
		EXTRA CON ETANOL	2.246.040,00	11.053.452,00	15.743.176,00	31.373.740,00	42.519.120,00	102.935.528,00
		GASOLINA EXTRA	23.074.642,00	23.301.558,00	26.084.337,00	15.356.932,00	11.992.740,00	99.810.209,00
		GASOLINA SUPER	9.074.977,00	9.377.016,00	10.482.201,00	11.179.214,00	11.152.116,00	51.265.524,00
	Total por año		<b>60.314.759,00</b>	<b>78.261.627,00</b>	<b>90.957.257,00</b>	<b>98.761.558,00</b>	<b>114.589.988,00</b>	<b>442.885.189,00</b>

PETRO CONDOR S.A	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	1.839.714,00	2.002.750,00	2.103.500,00	2.206.000,00	2.729.250,00	10.881.214,00
		GASOLINA EXTRA	2.734.955,00	2.622.250,00	2.676.000,00	2.785.750,00	3.393.750,00	14.212.705,00
		GASOLINA SUPER	274.250,00	254.000,00	257.500,00	268.250,00	288.000,00	1.342.000,00
	Total por año		<b>4.848.919,00</b>	<b>4.879.000,00</b>	<b>5.037.000,00</b>	<b>5.260.000,00</b>	<b>6.411.000,00</b>	<b>26.435.919,00</b>
PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	AUTOMOTRIZ	DIESEL 2		116.000,00	2.627.500,00	2.733.850,00	3.169.400,00	8.646.750,00
		DIESEL PREMIUM	191.351.503,00	185.693.201,00	184.477.023,00	198.258.467,00	212.362.528,00	972.142.722,00
		EXTRA CON ETANOL	3.366.477,00	9.986.709,00	15.822.719,00	69.432.868,00	94.273.617,00	192.882.390,00
		GASOLINA EXTRA	155.114.864,00	154.902.666,00	154.149.621,00	113.611.603,00	103.556.355,00	681.335.109,00
		GASOLINA SUPER	24.928.181,00	25.056.232,00	24.697.533,00	28.161.511,00	25.337.661,00	128.181.118,00
	Total por año		<b>374.761.025,00</b>	<b>375.754.808,00</b>	<b>381.774.396,00</b>	<b>412.198.299,00</b>	<b>438.699.561,00</b>	<b>1.983.188.089,00</b>
PETROLRIOS	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	63.846.598,00	65.611.486,00	73.070.827,00	77.296.776,00	81.891.492,00	361.717.179,00
		EXTRA CON ETANOL	2.787.724,00	9.098.779,00	15.388.685,00	43.853.597,00	52.370.230,00	123.499.015,00
		GASOLINA EXTRA	51.599.123,00	50.234.715,00	50.209.944,00	26.886.340,00	23.417.030,00	202.347.152,00
		GASOLINA SUPER	11.083.668,00	11.944.867,00	12.905.263,00	14.369.754,00	13.297.124,00	63.600.676,00
	Total por año		<b>129.317.113,00</b>	<b>136.889.847,00</b>	<b>151.574.719,00</b>	<b>162.406.467,00</b>	<b>170.975.876,00</b>	<b>751.164.022,00</b>
PETROWORLD S.A.	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	11.603.502,00	10.138.440,00	10.419.340,00	11.476.314,00	12.635.856,00	56.273.452,00
		GASOLINA EXTRA	4.891.959,00	4.688.058,00	4.959.230,00	5.142.720,00	5.466.620,00	25.148.587,00
		GASOLINA SUPER	419.670,00	375.510,00	311.740,00	293.000,00	239.010,00	1.638.930,00
	Total por año		<b>16.915.131,00</b>	<b>15.202.008,00</b>	<b>15.690.310,00</b>	<b>16.912.034,00</b>	<b>18.341.486,00</b>	<b>83.060.969,00</b>

PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR	AUTOMOTRIZ	DIESEL 2		38.000,00	720.000,00	764.000,00	782.000,00	2.304.000,00
		DIESEL PREMIUM	129.459.609,00	139.849.598,00	151.484.775,00	166.235.393,00	176.109.671,00	763.139.046,00
		EXTRA CON ETANOL	14.712.643,00	55.999.523,00	66.818.678,00	122.307.752,00	151.170.170,00	411.008.766,00
		GASOLINA EXTRA	154.985.149,00	123.555.867,00	130.539.313,00	93.491.736,00	84.447.231,00	587.019.296,00
		GASOLINA SUPER	41.822.018,00	44.758.692,00	47.046.778,00	51.723.712,00	52.651.154,00	238.002.354,00
	Total por año	<b>340.979.419,00</b>	<b>364.201.680,00</b>	<b>396.609.544,00</b>	<b>434.522.593,00</b>	<b>465.160.226,00</b>	<b>2.001.473.462,00</b>	
SERVIOIL CIA. LTDA.	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	1.671.653,00	2.267.853,00	2.806.699,00	4.697.249,00	5.131.700,00	16.575.154,00
		EXTRA CON ETANOL				285.841,00	1.618.384,00	1.904.225,00
		GASOLINA EXTRA	1.595.634,00	1.781.145,00	3.022.175,00	3.801.472,00	3.413.000,00	13.613.426,00
		GASOLINA SUPER	157.496,00	206.116,00	320.557,00	352.698,00	570.820,00	1.607.687,00
	Total por año	<b>3.424.783,00</b>	<b>4.255.114,00</b>	<b>6.149.431,00</b>	<b>9.137.260,00</b>	<b>10.733.904,00</b>	<b>33.700.492,00</b>	
TECPLUS S.A.	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM	4.510.794,00	606.757,00				5.117.551,00
		EXTRA CON ETANOL	524.401,00	238.550,00				762.951,00
		GASOLINA EXTRA	4.025.706,00	315.412,00				4.341.118,00
		GASOLINA SUPER	308.618,00	28.594,00				337.212,00
	Total por año	<b>9.369.519,00</b>	<b>1.189.313,00</b>				<b>10.558.832,00</b>	
TERPEL-COMERCIAL ECUADOR CIA L	AUTOMOTRIZ	DIESEL PREMIUM					31.161.508,00	31.161.508,00
		EXTRA CON ETANOL					49.647.850,00	49.647.850,00
		GASOLINA EXTRA					13.989.790,00	13.989.790,00
		GASOLINA SUPER					11.949.984,00	11.949.984,00
	Total por año					<b>106.749.132,00</b>	<b>106.749.132,00</b>	
<b>Total general</b>		<b>1.926.391.979,00</b>	<b>1.970.612.134,00</b>	<b>1.992.851.617,00</b>	<b>2.098.162.722,00</b>	<b>2.211.043.976,00</b>	<b>10.199.062.428,00</b>	

## **ANEXO 3**

### **ENTREVISTA PETROCÓNDOR S.A**

#### **1. Antecedentes:**

La entrevista realizada en la comercializadora de combustibles PetroCóndor S.A se da debido a la necesidad de obtener información acerca del funcionamiento de marketing de la empresa, esta información se obtendrá respondiendo a un cuestionario basado en la auditoría de marketing de Kotler.

**Lugar:** Oficinas PetroCóndor S.A

**Fecha:** jueves, 22 de agosto del 2019

**Hora de inicio:** 13:00

**Hora de finalización:** 13:15

#### **2. Asistentes:**

- Gladys Quintana (Apoyo)

#### **3. Modera:**

- Yadira Andrade (Estudiante PUCE)

#### **4. Objetivos del Focus Group:**

- Recaudar información de manejo de marketing en la empresa.
- Responder al cuestionario de auditoría de marketing de Kotler.
- Identificar la situación actual de la empresa, para identificar las falencias de la empresa en marketing.

#### **5. Cuestionario de entrevista de Auditoría de Marketing**

ENTREVISTA PETROCONDOR S.A

PARTE I: AUDITORIA DEL AMBIENTE DE MERCADOTECNIA

Macro ambiente

- ¿Cuáles son las principales tendencias demográficas que ofrecen una oportunidad o los peligros que la amenazan?

- ¿Cuáles son los principales cambios que están ocurriendo en la tecnología de los productos? ¿Y en la tecnología de los procesos? ¿Cuáles es la postura de la compañía ante estos adelantos?
- ¿Cuál es la actitud del público frente a la compañía y a los productos que comercializa?
- ¿Qué cambios en los estilos de vida de los consumidores y de los negocios y en sus valores tienen impacto sobre la compañía?

## PARTE 2: AUDITORIA DE LA ORGANIZACIÓN DE MERCADOTECNIA

- ¿Se han establecido objetivos de mercadotecnia y de la empresa señalando claramente las metas para guiar la planeación de mercadotecnia y la medición del rendimiento?
- ¿Corresponden los objetivos de mercadotecnia a la posición que ocupa la compañía en la competencia, a sus recursos y oportunidades?
- ¿Cuál es la estrategia fundamental de mercadotecnia para alcanzar los objetivos? ¿Es adecuada?
- ¿Están asignados de manera adecuada los recursos de mercadotecnia a los segmentos de mercado, a los territorios y productos?
- ¿Están asignados de forma óptima a los elementos fundamentales de la mezcla de mercadotecnia como calidad del producto, servicio, fuerza de ventas, publicidad, promoción y distribución?

## PARTE 3: AUDITORIA DE LA ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

- ¿Están estructuradas de manera óptima las actividades de mercadotecnia por funciones, usuario final y territorios?
- ¿Está funcionando bien el sistema de administración del producto? ¿Pueden planear los frentes de producto las utilidades o solamente el volumen de ventas?
- ¿Existen problemas entre los departamentos de mercadotecnia, producción, investigación, adquisiciones, finanzas que exijan atención inmediata?

## PARTE 4: AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE MERCADOTECNIA

- ¿Está produciendo el sistema de inteligencia de mercadotecnia una información objetiva, suficiente y oportuna sobre cambios en el mercado?
- ¿Están aplicando debidamente la investigación de mercados los que toman las decisiones?

- ¿Es adecuado y eficaz el sistema de planeación de mercadotecnia?
- ¿Se realiza bien el pronóstico de ventas y la medición del potencial de mercados?
- ¿Están fijadas en un criterio apropiado las cuotas de ventas?
- ¿Son los métodos de control adecuados para garantizar la consecución de los objetivos del plan anual?
- ¿Analiza la gerencia periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?
- ¿Se examinan periódicamente los costos de mercadotecnia?
- ¿Realiza la compañía suficiente investigación de conceptos y un exhaustivo análisis del negocio antes de invertir en las nuevas ideas?

#### PARTE 5: AUDITORIA SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE MERCADOTECNIA

- ¿Debe la compañía entrar en algún segmento del negocio, contratarlo o retirarse de él?  
¿Cuáles serían las consecuencias en cuanto a utilidades a corto y largo plazo?
- ¿Son demasiado costosas algunas actividades de mercadotecnia? ¿pueden tomarse medidas para reducir costos?

#### PARTE 6: AUDITORIA DE LA FUNCION DE MERCADOTECNIA

- ¿Cuáles son los objetivos de la línea de productos? ¿Son adecuados los objetivos? ¿Se están cumpliendo los objetivos en la línea actual?
- ¿Hay productos que conviene añadir?
- ¿Convendría modificar la calidad, características o estilo de algunos productos?
- ¿Utiliza eficientemente la compañía las promociones de precios?
- ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución?
- ¿Son adecuados la cobertura y el servicio del mercado?
- ¿Cuáles son los objetivos de publicidad de la empresa? ¿Son adecuados?
- ¿Se destina una cantidad suficiente a la publicidad? ¿Cómo se calcula el presupuesto de publicidad?
- ¿Son eficaces los lemas de los anuncios y el texto publicitarios? ¿que opinión tienen los clientes y el público en general acerca de la publicidad?
- ¿Están bien seleccionados los medios publicitarios?
- ¿Se emplea adecuadamente la promoción de ventas?
- ¿Está bien estructurado el plan de publicidad no pagada?

- ¿Cuáles son los objetivos de la fuerza de ventas?
- ¿Es suficientemente grande la fuerza de ventas para alcanzar los objetivos de la compañía?

Se utilizó el cuestionario de Auditoria de Marketing de Philip Kotler. (Kotler, 1985).

**ANEXO 4**

**MANUAL DE POLÍTICAS Y REGLAMENTO INTERNO INSTITUCIONAL**

**MANUAL DE POLÍTICAS Y  
REGLAMENTO INTERNO  
INSTITUCIONAL**



**Quito-Ecuador**

**Alpallana E6-123 y Antonio Navarro, Edificio Alpallana Real, Piso 1**

**(02) 255-7473**

**[petrocondor@hotmail.com](mailto:petrocondor@hotmail.com)**



## CONTENIDO

<b>1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y REGLAMENTO INTERNO .....</b>	<b>149</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	149
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	149
<b>2. POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....</b>	<b>150</b>
2.1. POLÍTICAS GENERALES .....	150
2.2. POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.....	151
2.2.1. <i>Recursos Humanos</i> .....	151
2.2.2. <i>Indicadores de Gestión</i> .....	151
2.2.3. <i>Organismos de Control</i> .....	152
2.2.4. <i>Reclamos y Sugerencias</i> .....	152
2.3. POLÍTICAS COMERCIALES.....	153
2.3.1. <i>Ventas</i> .....	153
2.3.2. <i>Publicidad</i> .....	155
2.3.3. <i>Promociones</i> .....	156
2.4. POLÍTICAS CONTABLES-FINANCIERAS .....	157
2.4.1. <i>Compras</i> .....	157
2.4.2. <i>Contabilidad</i> .....	157
2.4.3. <i>Financieras</i> .....	158
<b>3. REGLAMENTO INTERNO .....</b>	<b>160</b>
3.1. LA COMERCIALIZADORA .....	160
3.2. LOS TRABAJADORES .....	160
3.2.1. <i>Horario de trabajo</i> .....	160
3.2.2. <i>Asistencia, Puntualidad y Permanencia</i> .....	161
3.2.3. <i>Días de descanso y Vacaciones</i> .....	161
3.2.4. <i>Permisos</i> .....	162
3.2.5. <i>Higiene y Seguridad</i> .....	162
3.2.6. <i>Vestimenta</i> .....	163
3.2.7. <i>Atención al Cliente</i> .....	163
3.2.8. <i>Capacitación</i> .....	164
3.2.9. <i>Faltas y Sanciones</i> .....	165
<b>4. COMUNICACIÓN INTERNA .....</b>	<b>166</b>

<b>5.</b>	<b>EVALUACIÓN .....</b>	<b>167</b>
<b>6.</b>	<b>FORMULARIOS .....</b>	<b>168</b>
6.1.	SOLICITUD DE PERMISOS .....	168
6.2.	SOLICITUD DE CAPACITACIONES .....	169
6.3.	SOLICITUD DE VACACIONES .....	170
6.4.	FORMULARIO DE PROVEEDORES .....	171
6.5.	TRÁMITES LEGALES DE LA COMERCIALIZADORA .....	173
6.6.	ASESORÍAS LEGALES A ESTACIONES DE SERVICIO .....	174
6.7.	INSPECCIONES .....	176

## **1. OBJETIVOS DEL MANUAL DE POLÍTICAS Y REGLAMENTO INTERNO**

### **1.1. Objetivo General**

Establecer lineamientos para el funcionamiento de la comercializadora de combustibles PetroCóndor S.A, que garanticen la confiabilidad de los servicios prestados y regule las relaciones entre el personal y la empresa.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- 1.2.1.** Establecer políticas empresariales que guíen el accionar de todos los miembros de la comercializadora.
- 1.2.2.** Elaborar un reglamento interno que establezca las normas que deben cumplir tanto la empresa como los trabajadores para mantener la calidad de los servicios prestados.
- 1.2.3.** Generar un instrumento que sirva para facilitar la toma de decisiones de los miembros de la empresa.

## 2. POLÍTICAS INSTITUCIONALES

(Chiavenato, 2011) establece en su libro que las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas.

Es por esta razón que se ha decidido implementar políticas en cada una de las áreas de la comercializadora empezando por aquellas que abarquen a toda la empresa. De tal forma que todos los miembros tengan conocimiento de los lineamientos que deberán guiar sus acciones para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y personales.

### 2.1. Políticas Generales

- 🔊 PetroCóndor S.A trabaja como empresa para las demás instituciones, nunca los trabajadores de forma independiente, siendo esta quien se hace responsable por los servicios prestados a las estaciones de combustible.
- 🔊 Todos los miembros de la organización trabajaran para mantener un ambiente de respeto y cordialidad para con sus superiores, compañeros y clientes.
- 🔊 Todos los miembros de la organización deberán cumplir con sus actividades de forma efectiva en el tiempo establecido y utilizando eficientemente los recursos.
- 🔊 Todos los miembros de la empresa deberán brindar confianza a los clientes en cuanto a la calidad de los servicios prestados, permitiendo esto establecer lazos formales y de larga duración con quienes requieren de los servicios de la comercializadora.
- 🔊 La honestidad deberá estar presente en todas las actividades que realicen los miembros de la empresa bajo el nombre de PetroCóndor S.A.
- 🔊 Los trabajadores deberán ser perseverantes en sus labores, solicitando ayuda de ser necesario, pero siempre cumpliendo con la calidad y tiempo exigido por los clientes.

- 👉 PetroCóndor S.A. no se responsabiliza por la actuación y/o daños causados por parte de sus miembros fuera de los horarios de oficina o de manera independiente.

## **2.2. Políticas Administrativas**

### ***Recursos Humanos***

- 👉 PetroCóndor S.A. contratará a su personal por medio de selección de carpetas que deberán ser entregadas en las oficinas de la comercializadora por parte del encargado de recursos humanos, para posteriormente realizar una entrevista con el supervisor del área y el gerente general.
- 👉 PetroCóndor S.A. tiene la facultad de terminar los contratos durante el periodo de prueba que tendrá la duración especificada por el Ministerio de Trabajo.
- 👉 PetroCóndor cada año actualizará los datos de sus miembros, mediante la recepción de documentos por parte del encargado de recursos humanos, quien actualizará la base de datos de la comercializadora.
- 👉 PetroCóndor S.A. tiene la facultad de hacer cambios o designar nuevas funciones a su personal en el momento que considere adecuado, respetando la normativa vigente.
- 👉 PetroCóndor S.A. proveerá de carnets de identificación a los miembros de la empresa, los mismos que no podrán ser usados para actividades que no tengan relación con la compañía.
- 👉 PetroCóndor realizará actividades de integración para sus miembros en fechas consideradas importantes como navidad, día del trabajo y cumpleaños una vez por mes.

### ***Indicadores de Gestión***

- 👉 PetroCóndor S.A. efectuará evaluaciones laborales a los miembros de la organización cada año, luego de las cuales se deberán realizar las capacitaciones pertinentes o tomar las acciones correspondientes bajo el reglamento del Ministerio de Trabajo.
- 👉 PetroCóndor efectuará seguimientos de las labores de sus miembros con el fin de gestionar su productividad, permitiendo corregir de forma temprana errores o incentivar las buenas acciones.

- ✿ Los supervisores y el gerente general serán los encargados de establecer los indicadores que sean necesarios para medir la productividad de los trabajadores en PetroCóndor S.A.
- ✿ PetroCóndor S.A. utilizará indicadores para controlar los trámites legales efectuados como demoras o la cantidad de tramites devueltos. También, se utilizarán indicadores para los reclamos y sugerencias.

### ***Organismos de Control***

- ✿ Cada comienzo de año se elaborará una planificación que incluya un cronograma de los trámites legales que debe realizar la comercializadora, en donde se establecerán las fechas de entrega con 15 días anticipados a las fechas estipuladas por las entidades de control.
- ✿ Todos los trámites legales deberán incluir fecha, firma y cedula de quién haya recibido la documentación en las entidades de control.
- ✿ PetroCóndor S.A. reconocerá los gastos de movilización incurridos por el cumplimiento de los trámites legales exigidos por las entidades de control.
- ✿ Los encargados de realizar los trámites legales deberán llenar un formulario en donde se detalle la fecha de inicio, terminación y observaciones encontradas en la realización de los mismos.
- ✿ PetroCóndor S.A. exige obligatoriamente llevar un archivo digital y físico de todos los trámites realizados anualmente para el funcionamiento de la comercializadora.
- ✿ PetroCóndor S.A. mantendrá un archivo físico en las oficinas hasta 3 años posteriores al año en ejercicio. El archivo de años anteriores podrá ser enviado a bodegas, en donde se mantendrán durante los plazos definidos por la normativa vigente en el país.

### ***Reclamos y Sugerencias***

- ✿ PetroCóndor S.A. elaborará formularios de reclamos y sugerencias que podrán ser utilizados tanto por los clientes finales de las estaciones de servicio, sus dueños o personal interno de la compañía.

- 🔗 El encargado del manejo de reclamos y sugerencias elaborará un archivo clasificando las opiniones recibidas que deberá ser revisado por el supervisor del área y el gerente general.
- 🔗 PetroCóndor S.A. realizará una reunión mensual en donde se tratarán los temas encontrados en los formularios de reclamos y sugerencias, con el fin de mejorar los aspectos negativos y premiar los aspectos positivos.
- 🔗 PetroCóndor S.A. realizará un seguimiento de las medidas establecidas en las reuniones mensuales, el mismo que llevará un registro de mejoras o pérdidas de calidad.
- 🔗 PetroCóndor S.A. revisará el comprimido de los archivos de reclamos y sugerencias de todo el año y el registro de mejoras o pérdidas de calidad cada comienzo de año con el fin de establecer estrategias que mantengan la calidad de los servicios prestados.

### **2.3. Políticas Comerciales**

#### ***Ventas***

- 🔗 PetroCóndor S.A. no abastecerá de combustible a las estaciones de servicio que no estén afiliadas a su red.
- 🔗 PetroCóndor S.A. se encargará de realizar los trámites necesarios de cambio de ambiente para las estaciones de servicio que busquen formar parte de la comercializadora.
- 🔗 PetroCóndor S.A. deberá mantener vigente su contrato con EP Petroecuador con el fin de poder adquirir combustible para las estaciones de servicio de su red.
- 🔗 PetroCóndor S.A. deberá mantener al día las garantías bancarias que le permitan adquirir combustible a EP Petroecuador.
- 🔗 PetroCóndor S.A. deberá enviar ordenes de pedido, en donde deberá indicar el volumen requerido y el destino final del combustible una vez fuera de los terminales de EP Petroecuador.

- 🔧 PetroCóndor S.A. deberá presentar un documento con el nombre y cédula del conductor del tanquero, matricula, número de compartimentos y temperatura del autotanque y la firma de un representante de la comercializadora.
- 🔧 PetroCóndor S.A. proveerá de uniformes e implementos de seguridad a los conductores para la carga y descarga del combustible.
- 🔧 PetroCóndor S.A. contratará una póliza de responsabilidad civil por un valor de \$1.5 millones que permanecerá vigente durante los 5 años del contrato con EP Petroecuador, renovándose anualmente.
- 🔧 PetroCóndor S.A. proveerá de camisetas, overoles, gorras y zapatos para los despachadores de las gasolineras afiliadas a su red una sola vez por año.
- 🔧 El encargado de la venta de combustible deberá recolectar los pedidos de las estaciones de servicio todas las mañanas, para enviar los mismos a los terminales de abastecimiento.
- 🔧 PetroCóndor S.A. garantizará a sus estaciones de servicio realizar los pedidos cada mañana con el fin de evitar desabastecimientos por retrasos.
- 🔧 PetroCóndor S.A. no se responsabiliza por desabastecimientos causados por falta de EP Petroecuador, emergencias nacionales, paros y otros eventos externos a la responsabilidad de la comercializadora.
- 🔧 PetroCóndor S.A. se encargará de asesorar legalmente a sus estaciones de servicio en temas relacionados a los permisos por parte de las entidades de control.
- 🔧 Los encargados de realizar las asesorías legales deberán llenar un formulario en donde se detalle la fecha de inicio, terminación, observaciones encontradas en la realización de los mismos.
- 🔧 PetroCóndor S.A. exigirá a los dueños de las estaciones de servicio que requieran del servicio de asesoría legal firmar los formularios que se realizarán al inicio y entrega del trámite.
- 🔧 PetroCóndor S.A. exige a los supervisores de las áreas llevar obligatoriamente un archivo digital y físico de todos los trámites realizados para las estaciones de servicio de su red.

- 🔊 PetroCóndor S.A. mantendrá un archivo físico en las oficinas hasta 3 años posteriores al año en ejercicio, archivo de años anteriores podrá ser enviado a bodegas.
- 🔊 PetroCóndor S.A. realizará inspecciones mensuales a sus estaciones de servicio con el fin de garantizar a los clientes finales un tanqueo adecuado y servicios de calidad.
- 🔊 Los encargados de realizar las inspecciones deberán hacerlo utilizando los formularios especificados para esta actividad, en donde se exigirá las firmas de los dueños o administradores encargados de las estaciones de servicio de la comercializadora.
- 🔊 PetroCóndor S.A. dará créditos a las estaciones de servicio que lo requieran por un máximo de 3 días y con el respaldo de una letra de cambio o pagaré.

### ***Publicidad***

- 🔊 PetroCóndor S.A. no realizará publicidad que discrimine por sexo, religión o etnia.
- 🔊 PetroCóndor S.A. realizará publicidad que vaya de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- 🔊 PetroCóndor S.A. realizará publicidad dirigida al mercado objetivo de la misma, sin discriminar a otros mercados.
- 🔊 PetroCóndor S.A. no realizará publicidad engañosa, que cree inseguridad en los clientes.
- 🔊 PetroCóndor S.A. realizará publicidad que busque potenciar la calidad de los servicios prestados por la comercializadora.
- 🔊 PetroCóndor S.A. no realizará publicidad con contenido sexual o violento, no utilizará argumentos basados en desgracias ecológicas, nacionales o personales.
- 🔊 PetroCóndor S.A. no realizará publicidad que desprestigie la imagen de las demás comercializadoras del mercado.
- 🔊 PetroCóndor S.A. cumplirá la normativa vigente en el país en temas de publicidad y propaganda, tanto digital o físicamente.
- 🔊 PetroCóndor S.A. utilizará las bases de datos de los clientes de forma responsable.

- 🔊 PetroCóndor S.A. invertirá en publicidad que sea a bajo costo y no atente contra la naturaleza, reduciendo la impresión de papel.

### ***Promociones***

- 🔊 PetroCóndor S.A. no realizará promociones engañosas que afecten la confianza de los clientes.
- 🔊 PetroCóndor S.A. se reunirá con los dueños de las estaciones de servicio para establecer las promociones a realizarse, que estén dentro del presupuesto y sean viables.
- 🔊 PetroCóndor S.A. no patrocinará descuentos en los precios de los combustibles de las estaciones de servicio, de realizarse una promoción similar estará a cargo de los dueños de las estaciones.
- 🔊 PetroCóndor S.A. en caso de que los dueños de las estaciones de servicio afiliadas a la red decidan realizar descuentos, se realizarán inspecciones para verificar el tanqueo adecuado de los vehículos del cliente final.
- 🔊 PetroCóndor S.A. buscará asociarse con empresas para que formen parte de las promociones a realizarse en las estaciones de servicio.
- 🔊 PetroCóndor no realizará promociones para todas las estaciones de servicio a menos que los dueños de todas las gasolineras estén de acuerdo con destinar recursos para las mismas.
- 🔊 Para las promociones por consumo, los clientes deberán presentar más de 4 facturas del último mes que sumadas superen los 50 galones mensuales para poder acceder a los premios.

## **2.4. Políticas Contables-Financieras**

### ***Compras***

- 🔗 Los encargados de las compras de inventarios o suministros de oficina deberán considerar primero los intereses de la compañía y el cumplimiento de sus objetivos antes que cualquier interés personal.
- 🔗 PetroCóndor S.A. reunirá por lo menos 3 diferentes proveedores que deberán ser analizados por los supervisores de las áreas y el gerente general a fin de escoger la mejor opción para la comercializadora en términos de calidad y costos.
- 🔗 PetroCóndor S.A. mantendrá órdenes de compra y preparará contratos con los proveedores sin preferencia de ninguna clase.
- 🔗 Toda compra realizada para la comercializadora utilizando los recursos de la empresa deberá estar previamente autorizada por orden de compra por parte de los supervisores de área, no se puede comprar y después realizar la orden.
- 🔗 PetroCóndor S.A. no anticipará pagos a los proveedores previa la entrega de la compra y de comprobar su calidad.
- 🔗 Todos los miembros de la comercializadora están encargados de reportar malas practicas en el proceso de compras.
- 🔗 PetroCóndor S.A. no realizará contratos con proveedores que pertenezcan a los miembros de la organización sin previamente realizar un análisis con otros proveedores similares.

### ***Contabilidad***

- 🔗 PetroCóndor S.A. basa su contabilidad en las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF
- 🔗 PetroCóndor S.A. establece a sus clientes como condición de pago un máximo de 3 días a partir de la fecha de entrega del combustible.
- 🔗 PetroCóndor S.A. establece a sus clientes como condición de pago hasta 30 días después de prestados los servicios de asesoría legal.

- ✿ PetroCóndor S.A. registra y valúa sus facturas al valor total facturado, siendo el valor de la factura el monto pendiente a recuperar en caso de créditos.
- ✿ PetroCóndor S.A. declara y paga sus impuestos de acuerdo al noveno dígito de su RUC hasta el 28 de cada mes al servicio de rentas internas SRI.
- ✿ PetroCóndor S.A. establece una provisión del 1% anual de todas las cuentas por cobrar vencidas y de dudosa recuperación.
- ✿ PetroCóndor S.A. valúa sus inventarios bajo el método de promedio ponderado, los mismos que deberán ser registrados al valor facturado por PetroEcuador.
- ✿ PetroCóndor S.A. realiza una toma física de las existencias al cierre de cada año, cuyos resultados deben ser conciliados con los registros contables.
- ✿ PetroCóndor S.A. considera como activos a todos sus bienes muebles e inmuebles de larga duración que sean de propiedad de la comercializadora y sirvan para actividades productivas o administrativas.
- ✿ PetroCóndor S.A. depreciará sus activos bajo el método de línea recta, que vaya de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera.
- ✿ PetroCóndor S.A. mantendrá niveles de caja adecuados al nivel de operación.
- ✿ PetroCóndor S.A. buscará reducir sus deudas a corto plazo y controlar las que sean a largo plazo de acuerdo al crecimiento de las operaciones.
- ✿ PetroCóndor S.A. aplicará solo las sugerencias del manejo de la contabilidad entregadas por los auditores externos.

### ***Financieras***

- ✿ PetroCóndor S.A. realizará análisis financieros mensuales, mediante el uso de los índices que los supervisores y la gerencia consideren adecuados.
- ✿ PetroCóndor S.A. se mantendrá con una cartera de créditos de riesgo A1, siendo esta una cartera normal, la de menor riesgo según la Superintendencia de Bancos y Compañías.

- ✿ PetroCóndor S.A deberá optimizar la estructura financiera de la comercializadora para que esta sea compatible con el nivel de riesgo asignado por el sistema financiero, buscando mantener siempre un riesgo de nivel A1.
- ✿ PetroCóndor S.A. mantendrá una liquidez real que se vea reflejada en los niveles de caja y bancos, no en las cuentas por cobrar.
- ✿ PetroCóndor S.A. asegurará sus relaciones con los bancos nacionales mediante la inversión de sus recursos excedentes.
- ✿ PetroCóndor S.A. optimizara los costes de financiación y la rentabilidad de la liquidez de la comercializadora, mediante una gestión prudente de los riesgos financieros.
- ✿ PetroCóndor S.A propondrá una retribución al accionista competitiva y acorde con la evolución de los negocios, previa una aprobación de la gerencia general.
- ✿ PetroCóndor S.A deberá planificar las necesidades financieras de la comercializadora para poder acceder a los recursos financieros en las mejores condiciones posibles y garantizando la disponibilidad de fondos.
- ✿ Todos los miembros de la comercializadora deberán informar de manera real la situación financiera de la comercializadora con sus superiores, también de los riesgos que existan que puedan afectar el funcionamiento interno y externo de la empresa.
- ✿ Todos los miembros de la comercializadora deberán mantener confidencialmente la situación financiera de la empresa con cualquier persona que no forme parte de PetroCóndor S.A.

### **3. REGLAMENTO INTERNO**

El reglamento interno es de suma importancia para la comercializadora, debido a que en este se encuentran las normas que regulan la conducta de los miembros de la organización con el fin de cumplir con objetivos planteados tanto para la empresa como los objetivos que se han planteado los trabajadores personalmente. Estas normas regulan las relaciones entre la compañía y los trabajadores, así como entre ellos mismo.

#### **3.1. La comercializadora**

- 🔗 PetroCóndor S.A. deberá pagar a sus trabajadores los montos y en las fechas establecidas en sus contratos.
- 🔗 PetroCóndor S.A. deberá proveer a sus trabajadores de los materiales, sistemas e insumos necesarios que se encuentren en buenas condiciones para el cumplimiento de sus funciones.
- 🔗 PetroCóndor S.A. deberá establecer actividades para todos los trabajadores de la compañía que permitan cumplir con los objetivos empresariales.
- 🔗 PetroCóndor S.A. Se compromete a cumplir con toda la normativa laboral vigente.
- 🔗 PetroCóndor S.A. velará por la integridad de sus miembros y sancionará los actos de discriminación.
- 🔗 PetroCóndor S.A. tomará las medidas de prevención de accidentes necesarias para salvaguardar la salud física y emocional de los miembros de la comercializadora.
- 🔗 PetroCóndor S.A. estará lista para atender a sus trabajadores en cualquier caso de emergencia que se genere en las oficinas o en las estaciones de servicio de la comercializadora.

#### **3.2. Los Trabajadores**

##### ***Horario de trabajo***

- 🔗 La jornada de trabajo será de 40 horas semanales divididas en 8 horas diarias.

- ☞ La hora de ingreso para los trabajadores es a las 08:00 am y de salida a las 17:00 pm
- ☞ Los trabajadores tienen derecho a una hora de almuerzo diaria, siendo ellos los que juzguen si tomarla completa o no, siempre y cuando se cumplan las 8 horas diarias.
- ☞ Los trabajadores deberán registrar su entrada y salida en el sistema establecido.
- ☞ En el caso del vendedor cuando deba salir a realizar visitas no se establecerá un horario específico además de las horas pactadas con las estaciones de servicio.
- ☞ En el caso de los supervisores cuyo trabajo no es permanente, se registrarán las horas que se encuentren en la oficina brindando asesoría, como mínimo 10 días al mes.

### ***Asistencia, Puntualidad y Permanencia***

- ☞ Es obligación de los trabajadores presentarse al trabajo a la hora y los días especificados en sus contratos.
- ☞ Se tolerarán 15 minutos de retraso, contándose a partir de las 8:15 am.
- ☞ En caso de inasistencia sin su debida justificación se descontará el valor del día según la normativa del Ministerio de Trabajo.
- ☞ Al personal que incurra en más de 5 atrasos al mes se le entregará un memo, al cabo de 3 memos el personal deberá ser separado de la empresa.
- ☞ Al personal que falte 3 días seguidos se le deberá separar de la empresa conforme lo menciona Código de trabajo.
- ☞ El personal deberá permanecer en las instalaciones de la comercializadora a excepción de salidas necesarias que deberán comunicarse al jefe superior inmediato.

### ***Días de descanso y Vacaciones***

- ☞ Todos los trabajadores tienen derecho a 15 días de descanso a partir del primer año de trabajo como lo menciona el Código de Trabajo
- ☞ A partir del 5to año los trabajadores tendrán un día más de descanso.
- ☞ Todos los trabajadores podrán gozar de los feriados nacionales y regionales como establezca la normativa, en caso de trabajar un día de feriado se compensará según lo menciona el Código de Trabajo.

- ☞ Las vacaciones serán remuneradas según la normativa del Ministerio de Trabajo.

### ***Permisos***

- ☞ En caso de requerir permisos es obligación del trabajador llenar el formulario destinado para este motivo y entregarlo al jefe superior inmediato.
- ☞ En caso de faltas justificadas con relación a temas de salud propia o de familiares directos no se descontarán, ni tendrán cargo a vacaciones.
- ☞ En caso de permisos diferentes a temas de salud dependiendo de la justificación se descontarán o se tomarán de las vacaciones anuales.
- ☞ En caso de que el trabajador se ausente sin permiso anticipado, se descontará de su salario las horas de ausencia y estará sujeto a sanciones.

### ***Higiene y Seguridad***

- ☞ Se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas o cigarrillo en las instalaciones de la comercializadora.
- ☞ Los trabajadores se abstendrán de realizar cualquier acto que ponga en riesgo su seguridad y la de sus compañeros.
- ☞ Se asignará un responsable del botiquín de primeros auxilios quien será el encargado de mantenerlo adecuadamente y contando con todos los medicamentos y materiales para una atención eficiente en caso de emergencia.
- ☞ El papel higiénico deberá ser depositado en el tacho de basura junto al sanitario al igual que las toallas sanitarias.
- ☞ El espacio de la cafetería podrá ser utilizado para calentar la comida de los trabajadores, evitando llevar comida con olores fuertes como los mariscos.
- ☞ Será obligación de cada uno de los empleados lavar la vajilla que se utilice para el almuerzo, así como de mantener limpia la cafetería.

- 🔊 Será obligación de cada trabajador mantener limpio y organizado su espacio de trabajo.
- 🔊 Se prohíbe tirar basura en áreas de trabajo o en otro lugar del edificio.
- 🔊 Se deberá mantener las puertas de las oficinas cerradas y siempre verificar antes de abrir las puertas.

### ***Vestimenta***

- 🔊 Los trabajadores deberán utilizar ropa formal de lunes a jueves, para los días viernes pueden ir con ropa casual evitando la ropa deportiva.
- 🔊 La ropa que utilicen deberá estar limpia, bien planchada y evitando olores desagradables.
- 🔊 Los zapatos deberán estar limpios, en el caso de las mujeres de preferencia tacones de lunes a jueves, para los días viernes se aceptan zapatos bajos, evitando el uso de zapatillas o sandalias.
- 🔊 Los caballeros deberán presentarse bien rasurados, con un corte de cabello adecuado que se vea propio para oficina. En el caso de las mujeres, evitar un maquillaje muy cargado, las uñas bien pintadas o en condiciones adecuadas.
- 🔊 Los accesorios que se permiten utilizar deben ser formales, no muy llamativos y evitar accesorios viejos.
- 🔊 Para el caso del vendedor deberá presentarse a las visitas en las estaciones de servicio con una camisa polo con el logotipo de la comercializadora, pantalón de mezclilla y zapatos casuales.
- 🔊 En caso de eventos donde se capturen fotos es necesario el uso de traje formal para los caballeros y para las damas traje o vestido formal discreto.

### ***Atención al Cliente***

- 🔊 La atención al cliente deberá ser siempre respetuosa.

- 👉 Se respetará la opinión del cliente, se prohíbe la falta de respeto a pesar de no estar de acuerdo con la opinión del mismo.
- 👉 Mantener una conversación cordial y tranquila, en caso de ser necesario contactar al jefe inmediato superior.
- 👉 Será obligatorio siempre saludar y despedirse del cliente de manera adecuada.
- 👉 Se evitará el abuso de confianza con los clientes para mantener un trato adecuado y profesional.
- 👉 Se dará solución a los requerimientos del cliente de manera eficiente en el menor tiempo posible.
- 👉 Se prohíbe realizar promesas falsas acerca del trabajo que puede realizar la comercializadora.
- 👉 Se buscará siempre tratar de ayudar a los clientes a solventar sus preguntas de forma cordial, sin desgano.

### ***Capacitación***

- 👉 La comercializadora proporcionara una capacitación anual 100% pagada a sus trabajadores.
- 👉 La segunda capacitación anual a la que quieran asistir los trabajadores deberá tener relación con la comercializadora y específicamente con su área a cargo, para esto deberá ser aprobada previamente por el jefe inmediato superior y el encargado de compras quien aprobará el pago del 50% de la capacitación.
- 👉 A partir de la tercera capacitación anual, la comercializadora aprobará los permisos para que el trabajador asista si es posible, sin embargo, la empresa no cubrirá con ningún valor relacionado.
- 👉 En caso de requerir permisos para asistir a capacitaciones gratuitas brindadas por las entidades de control, SRI o cualquier cámara de comercio, se deberá solicitar el permiso mediante el formulario destinado para estos casos y esperar aprobación del jefe inmediato superior. Los temas deberán estar relacionados con el trabajo que se realice en la comercializadora.

## ***Faltas y Sanciones***

Serán faltas:

- 🔊 Incumplimiento de las normas del Reglamento Interno.
- 🔊 Ausentarse sin permiso anticipado ya sea después de marcada la entrada o antes.
- 🔊 Disponer de los objetos de trabajo o personales de sus compañeros de trabajo sin previa autorización.
- 🔊 No asistir a los seminarios de capacitación ya pagadas por la comercializadora.
- 🔊 Atentar contra los bienes muebles e inmuebles de la empresa.
- 🔊 Solicitar o recibir obsequios por parte de los proveedores o clientes de la empresa por la realización de trabajos del cargo o por trámites en la empresa.
- 🔊 No cumplir con sus labores con la responsabilidad requerida.
- 🔊 No cumplir con los valores de la empresa.
- 🔊 Abusar de la autoridad de un cargo o por la experiencia.
- 🔊 Agredir a los compañeros de trabajo.
- 🔊 Llevar a cabo actividades de carácter mercantil dentro del horario de oficina.
- 🔊 Violar la confidencialidad de la información de la comercializadora con entidades de la competencia o personas ajenas a la empresa.

Se sancionará dependiendo de la gravedad e incurrancia con:

- 🔊 Llamadas de atención escritas
- 🔊 1 hasta 3 días de ausencia obligatoria descontada de la remuneración dependiendo de la gravedad de la falta.
- 🔊 Separación de la empresa.

#### 4. COMUNICACIÓN INTERNA

- 🔊 La comunicación en la comercializadora se realizará tanto vertical como horizontalmente.
- 🔊 En caso de requerir ayuda de uno de sus compañeros se podrá recurrir a los puestos de trabajo de los mismos.
- 🔊 En caso de requerir ayuda de los supervisores o del gerente se puede enviar correos o llamar a sus respectivos números de teléfono.
- 🔊 En caso de avisos importantes por parte de la gerencia, se enviará un correo a cada uno de los trabajadores.
- 🔊 En caso de memos o cartas relacionadas con las sanciones a uno de los trabajadores, se entregarán físicamente con una copia de recepción y deberán ser digitalizadas para el archivo.
- 🔊 En caso de cambios en el reglamento, las políticas o procesos, se enviará un correo a cada uno de los mismos de la comercializadora incluyendo las estaciones de servicio de ser el caso.
- 🔊 No se podrá hacer uso indebido de los canales de comunicación tanto de la gerencia como de los supervisores.
- 🔊 Las cartas que se envíen a entidades externas y se encuentren membretadas o nombre de la comercializadora, deberán ser revisadas por el jefe inmediato superior para su aprobación.

## **5. EVALUACIÓN**

La evaluación del presente manual se realizará después de su aplicación cada 6 meses durante el primer año de implementado. A partir del segundo año podrá ser revisado anualmente.

El objetivo de la evaluación del manual es adicionar elementos que sean necesarios y no hayan sido tomados en cuenta para su elaboración, siempre y cuando los puntos que se adicionen sirvan para mantener o mejorar la calidad los servicios prestados y al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## 6. FORMULARIOS

### 6.1. Solicitud de Permisos



### SOLICITUD DE PERMISO N° \_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

**Nombre del Trabajador:** \_\_\_\_\_

**Cédula:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Solicita** mediante el presente escrito, permiso durante los días del \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_, hasta el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_ . Por los siguientes motivos:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

**SUPERVISOR:**

Aprobado: \_\_\_\_

Negado: \_\_\_\_

Motivos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma:

**GERENTE GENERAL:**

Aprobado: \_\_\_\_

Negado: \_\_\_\_

Motivos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma:

## 6.2. Solicitud de Capacitaciones



### SOLICITUD DE CAPACITACIÓN N° \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20\_\_\_\_

**Nombre del Trabajador:** \_\_\_\_\_

**Cédula:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Solicita** mediante el presente escrito, la aprobación para asistir a la capacitación:

llamada: \_\_\_\_\_

que brinda la entidad: \_\_\_\_\_

durante los días del \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20\_\_\_\_, hasta el \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20\_\_\_\_.

La capacitación comienza cada día a las: \_\_\_\_h\_\_ hasta las \_\_\_\_h\_\_.

En caso de horarios variables, descríbalos a continuación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Los temas principales a tratar son: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del Solicitante**

#### **SUPERVISOR:**

Aprobado: \_\_\_\_\_

Negado: \_\_\_\_\_

Motivos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma:

#### **GERENTE GENERAL:**

Aprobado: \_\_\_\_\_

Negado: \_\_\_\_\_

Motivos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma:

### 6.3. Solicitud de Vacaciones



## SOLICITUD DE VACACIONES N° \_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_\_

Nombre del Trabajador: \_\_\_\_\_

Cédula: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**Solicita** mediante el presente escrito y luego del cumplimiento de un año de labores, la aprobación del periodo de vacaciones:

Comenzando el día \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_\_

Terminando el día: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

#### **SUPERVISOR:**

Aprobado: \_\_\_\_\_

Negado: \_\_\_\_\_

Motivos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma:

#### **GERENTE GENERAL:**

Aprobado: \_\_\_\_\_

Negado: \_\_\_\_\_

Motivos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma:

## 6.4. Formulario de Proveedores



### SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN PARA PROVEEDORES

#### 1. INFORMACIÓN BÁSICA

Nombre o Razón social: \_\_\_\_\_

RUC: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Correo Electrónico: \_\_\_\_\_

Representante Legal: \_\_\_\_\_

#### 2. INFORMACIÓN DE PAGO

Pago por:   Cheque \_\_\_\_\_ Depósito: \_\_\_\_\_                   Banco: \_\_\_\_\_

Cuenta de ahorros: \_\_\_\_\_

Cuenta Corriente: \_\_\_\_\_

#### 3. INFORMACIÓN DEL PROVEEDOR

Tipo de Persona: Natural: \_\_\_\_\_ Jurídica: \_\_\_\_\_

Tipo de Sociedad: Limitada: \_\_\_\_\_ Anónima: \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_Cuál? \_\_\_\_\_

Descuentos financieros: \_\_\_\_\_

Condiciones de pago: Contado: \_\_\_\_\_ 30-60 Días: \_\_\_\_\_ 90-120 Días: \_\_\_\_\_

Fletes: \_\_\_\_\_ Tiempo de garantía del producto: \_\_\_\_\_

Cuenta con certificación de calidad aprobada: Si \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

Qué entidad la emite: \_\_\_\_\_

Está en proceso de implementación de un sistema de calidad: Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

Qué empresa lo asesora: \_\_\_\_\_

#### 4. CONTACTOS

**Aspectos contables:** Número: \_\_\_\_\_ Encargado: \_\_\_\_\_

**Facturación:** Número: \_\_\_\_\_ Encargado: \_\_\_\_\_

**Servicio Técnico:** Número: \_\_\_\_\_ Encargado: \_\_\_\_\_

**Quejas o Reclamos:** Número: \_\_\_\_\_ Encargado: \_\_\_\_\_

#### 5. DOCUMENTOS DEL PROVEEDOR

Copia del RUC

Copia de documento de identidad de representante legal:

Catálogo

2 certificados de Clientes

2 certificados de Proveedores

**6. DECLARACIÓN**

La información presentada en este formulario y la de sus anexos adjuntos al respaldo es verdadera.

Acepto las normas vigentes de selección y evaluación de proveedores de PetroCóndor

**7. FIRMAS****PETROCONDOR S.A.**

Fecha: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20\_\_

Representante/ encargado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma

**PROVEEDOR**

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20\_\_

Representante/ encargado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Firma

## 6.5. Trámites Legales de la comercializadora



### TRÁMITES LEGALES DE LA COMERCIALIZADORA

Fecha: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

Encargado: \_\_\_\_\_

Institución Reguladora: \_\_\_\_\_

#### Tipo de trámite

Obtención: \_\_\_\_\_ Renovación: \_\_\_\_\_ Corrección: \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

Fecha de Finalización: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

#### Descripción de Documentos Entregados:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

#### Observaciones:

**Recuerde solicitar firma/ sello y número de cedula de quién recibió los documentos.**

Nombre del Encargado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA

## 6.6. Asesorías Legales a estaciones de servicio



### ASESORÍAS LEGALES ESTACIONES DE SERVICIO

Fecha: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

Estación de Servicio: \_\_\_\_\_

Representante de la estación: \_\_\_\_\_

Encargado de la comercializadora: \_\_\_\_\_

Institución Reguladora: \_\_\_\_\_

#### Tipo de trámite

Obtención: \_\_\_\_\_ Renovación: \_\_\_\_\_ Corrección: \_\_\_\_\_

Fecha de Inicio: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

Fecha de Finalización: \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

#### Descripción de Documentos Entregados:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

#### Observaciones:

**Observaciones:**

**Recuerde solicitar firma/ sello y número de cedula de quién recibió los documentos.**

PetroCóndor: \_\_\_\_\_

Estación de Servicio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA

\_\_\_\_\_

FIRMA

## 6.7. Inspecciones

1.- DATOS DE IDENTIFICACIÓN										3.2.- ILUMINACIÓN					3.4.- PINTURA					5.3.- SISTEMA CONTRA INCENDIOS						
ESTACIÓN DE SERVICIO										ESTADO					ESTADO					ESTADO						
PROPIETARIO										PARÁMETRO	MB	B	R	M	PARÁMETRO	MB	B	R	M	PARÁMETRO	MB	B	R	M	FECHA ÚLTIMO	NUMERO
DIRECCIÓN	Edificio Auxiliar									PARÁMETRO					PARÁMETRO					PARÁMETRO					MANTENIMIENTO	
PROVINCIA	Cuarto de Maquinas									PARÁMETRO					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
RUC	Marquesina									PARÁMETRO					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
TELÉFONO	Señal									PARÁMETRO					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
FAX	Monolito									PARÁMETRO					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
E-MAIL	Elementos Publicitarios									PARÁMETRO					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
FECHA	3.3.- FIJACIÓN O ANCLAJE									PARÁMETRO					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
2.- CONTROL ÁREA DE DESPACHO										ESTADO					ESTADO					ESTADO						
2.1.- ISLAS DE DESPACHO										PARÁMETRO	MB	B	R	M	4.- DISPENSADORES / SURTIDORES					ESTADO						
ESTADO										PARÁMETRO					BERNECO	PRODUCTO	CONTOMETRO	BERNECO	PROBACRO	CONTOMETRO	FECHA ÚLTIMO					
PARÁMETRO	MB	B	R	M						BERNECO	PRODUCTO	CONTOMETRO	BERNECO	PROBACRO	CONTOMETRO	PARÁMETRO	MB	B	R	M	MANTENIMIENTO	NUMERO				
Limpieza Piso										Monolito						PARÁMETRO										
Limpieza Sillas										Surtidores						ESTADO										
Limpieza Espejos										Valvo						PARÁMETRO										
Lavatero Sillas										1.4. MAQUINARIA Y ZORFOS						ESTADO										
3.2.- PRESENTACIÓN DESPACHADOR ES										PARÁMETRO	MB	B	R	M	CAPACIDAD	6.- SERVICIOS COMPLEMENTARIOS					FECHA ÚLTIMO					
ESTADO										PARÁMETRO						5.1.- ÁREA DE BAÑOS					FECHA ÚLTIMO					
PARÁMETRO	MB	B	R	M						Generador Eléctrico					ESTADO					FECHA ÚLTIMO						
Uniforme										Compressor de Aire					PARÁMETRO	MB	B	R	M	PARÁMETRO	MB	B	R	M	MANTENIMIENTO	NUMERO
Presentación Personal										Estacion Dispens.Gas					ESTADO					PARÁMETRO						
Atención al Cliente										Bombas Sumergibles					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
3.3.- PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO										PARÁMETRO						5.2.- SERVICIO AIRE Y AGUA					FECHA ÚLTIMO					
ESTADO										PARÁMETRO						ESTADO					FECHA ÚLTIMO					
PRODUCTO	PREMIUM	SUPER	EXTRA	DIESEL						Sistema					ESTADO					FECHA ÚLTIMO						
PRECIO										1.5. INSTRUMENTACIÓN SURTIDORES					PARÁMETRO	MB	B	R	M	PARÁMETRO	MB	B	R	M	MANTENIMIENTO	NUMERO
3.4.- VOLUMEN DE VENTA										PARÁMETRO	MB	B	R	M	CAPACIDAD	5.1.- ÁREA DE BAÑOS					FECHA ÚLTIMO					
ESTADO										PARÁMETRO						ESTADO					FECHA ÚLTIMO					
PRODUCTO	PREMIUM	SUPER	EXTRA	DIESEL						Cubiertas					PARÁMETRO	MB	B	R	M	PARÁMETRO	MB	B	R	M	MANTENIMIENTO	NUMERO
Vta. diario último mes										Display					ESTADO					PARÁMETRO						
Vta. diario presente mes										Marquesina					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
3.- ÁREA GENERAL DE LA ESTACIÓN										PARÁMETRO						5.2.- SERVICIO AIRE Y AGUA					FECHA ÚLTIMO					
ESTADO										PARÁMETRO						ESTADO					FECHA ÚLTIMO					
3.1.- IMAGEN CORPORATIVA										PARÁMETRO						ESTADO					FECHA ÚLTIMO					
ESTADO										PARÁMETRO						ESTADO					FECHA ÚLTIMO					
PARÁMETRO	MB	B	R	M						Contenedor de Derrames					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
Tótem Iluminación										Vitrina Impacto					ESTADO					PARÁMETRO						
Marquesina Iluminada										Filtro Combustible					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
Valvas de ascensoamiento										Totalizador					ESTADO					PARÁMETRO						
Indicadores de Producto										Medidor					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
Surtidores										Preset					ESTADO					PARÁMETRO						
Basureros										Luces					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
Monolito Precios										Plafón					ESTADO					PARÁMETRO						
Tótem Monumental										Mangera					PARÁMETRO					PARÁMETRO						
Stickers Productos										Señal					ESTADO					PARÁMETRO						

Nº 0000316

FIRMA Y SELLO ESTACIÓN

FIRMA SUPERVISOR

