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

PLAN DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PETROGOLDEN COMBUSTIBLES CIA LTDA.

GALO SEBASTIÁN REINA IBARRA

DIRECTOR: MGTR. MAYRA BELTRÁN MORALES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

QUITO, JUNIO - 2023

Dedicatoria

A mis padres Galo y Rocío, quienes han sido y serán mi mayor inspiración, quienes me han enseñado e inculcado el valor del esfuerzo y dedicación, quienes con su amor incondicional me han dado un apoyo excepcional y me brindaron la mejor educación y oportunidades para volar con mis propias alas.

A mis hermanas Gaby y Andre, las cuales cada día con el ejemplo me impulsan a ser mejor y han marcado la pauta de responsabilidad y excelencia.

A todos mis amigos y amigas, que caminaron conmigo en este camino siendo una parte esencial del mismo.

Agradezco a la empresa Petrogolden Combustibles por darme la confianza y la oportunidad para desarrollar el presente trabajo.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por darme los conocimientos para mi vida profesional y a mi tutora de tesis la Mgtr. Mayra Beltrán quien fue de gran ayuda en el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de tablas VII

Índice de gráficos IX

Resumen ejecutivo XI

Abstract…… XII

Introducción…. XIII

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO 1

1.1 Estrategia 1

1.2 Análisis del Entorno 2

1.3 Análisis interno 2

1.3.1 Estructura organizacional 3

1.3.2 Análisis de la Cadena de Valor 3

1.4 Evaluación externa 4

1.4.1 Factores del macroentorno – PESTEL 4

1.4.1.1 Factores políticos 4

1.4.1.2 Factores económicos 5

1.4.1.3 Factores sociales 5

1.4.1.4 Factores tecnológicos 6

1.4.1.5 Factores ecológicos 6

1.4.1.6 Factores legales 6

1.4.2 Análisis Competitivo de Porter 7

1.4.2.1 Rivalidad entre competidores 7

1.4.2.2 Amenaza de sustitutos 8

1.4.2.3 Riesgo de ingreso de competidores potenciales 8

1.4.2.4 Poder de negociación con proveedores 8

1.4.2.5 Poder de negociación con compradores 9

1.5 Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard 9

CAPITULO 2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA 11

2.1. Antecedentes 11
2.1.1. Historia de Petrogolden Combustibles 11
2.2. Análisis del Entorno 13
2.2.1. Análisis del Macroentorno 13
2.2.1.1 Análisis de Factores Políticos 13
2.2.1.2 Análisis de Factores Económicos 13
2.2.1.3 Análisis de Factores Sociales, Culturales o Demográficos 16
2.2.1.4 Análisis de Factores Tecnológicos 17
2.2.1.5 Análisis de Factores Ecológicos o Ambientales 18
2.2.1.6 Análisis de Factores Legales 19
2.2.2. Análisis Competitivo 20
2.2.2.1 Rivalidad entre competidores 20
2.2.2.2 Amenaza de nuevos competidores 24
2.2.2.3 Poder de negociación con proveedores 24
2.2.2.4 Poder de negociación con clientes 24
2.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos 25
2.2.2.6 Matriz de Perfil Competitivo 25
2.3. Análisis Interno 29
2.3.1 Producto y servicio actual 29
2.3.2 Precio 30
2.3.3 Localización 32
2.3.4 Infraestructura 34
2.3.4 Empresa relacionada 37
2.3.5 Promoción 37
2.3.6 Plaza 39
2.3.7 Análisis de clientes 40
2.3.8 Análisis de Recursos Humanos 40
2.3.9 Análisis Financiero 48
2.4 Encuesta de percepción al cliente 57
2.4.1 Resultados 57

2.5 Matrices 72
2.5.1 Matriz EFE 72
2.5.2 Matriz EFI 73
2.5.3 FODA 74
CAPITULO 3 PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO 75
3.1 Direccionamiento Estratégico 75
3.1.1. Visión 75
3.1.2. Misión 75
3.1.3. Valores 76
3.2 Objetivos 77
3.2.1 Dimensión Financiera 77
3.2.2 Dimensión de Mercado 77
3.2.3 Dimensión de Procesos 78
3.2.4 Dimensión de Aprendizaje Organizacional 78
3.3 Estrategias 79
3.3.1 Plan de Acción Financiero 79
3.3.1.1 Reducir la morosidad en créditos a clientes 79
3.3.1.2 Realizar presupuestos 80
3.3.1.2 Incrementar las utilidades 80
3.3.2 Plan de Mercadeo 81
3.3.2.1 Aumentar la cartera de clientes con convenio 81
3.3.2.2 Realizar planificación, seguimiento y análisis de marketing 82
3.3.2.3 Generar mayor visibilización de la marca al público 83
3.3.2.4 Fidelizar clientes 84
3.3.3 Plan de Procesos 86
3.3.3.1 Crear manuales de funciones y puestos 86
3.3.3.2 Definir estructura organizacional 86
3.3.3.3 Crear manuales de procesos y procedimientos 86
3.3.3.4 Automatizar procesos para optimizar recursos 87
3.3.4 Plan de Aprendizaje Organizacional 88

3.3.4.1 Reducir la rotación del personal de pista 88
3.3.4.2 Mantener la excelencia en la satisfacción del cliente 89
3.3.4.3 Mantener un personal competente 90
3.3.4.4 Monitorear los avances tecnológicos de la industria 91
CAPITULO 4 BALANCED SCORECARD. 93
4.1 Balanced scorecard 93
4.1.1 KPI 94
4.2 Relaciones Causa Efecto 95
4.3 Mapa Estratégico 96
Conclusiones 97
Recomendaciones 98
Anexos 99
Bibliografía 102

Índice de tablas

Tabla 1. Precio de venta al público extra y diesel 14

Tabla 2. Precio de venta en abastecedoras extra y diesel 14

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo ES Ilaló 26

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo ES Mitad del Mundo 27

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo ES San Rafael 28

Tabla 6. Infraestructura de las estaciones 35

Tabla 7. Reporte de ingresos Petrogolden 2022 48

Tabla 8. Porcentaje de ingresos Petrogolden 2022 49

Tabla 9. Reporte de costo de ventas Petrogolden 2022 50

Tabla 10. Reporte de utilidad bruta en ventas Petrogolden 2022 51

Tabla 11. Porcentaje de utilidad bruta en ventas Petrogolden 2022 52

Tabla 12. Margen de ganancia unitario de combustibles Petrogolden 2022 54

Tabla 13. Indicadores financieros Petrogolden 2022 55

Tabla 14. Porcentaje según sexo de clientes encuestados de Petrogolden 58

Tabla 15. Porcentaje según rango de edad clientes encuestados de Petrogolden 59

Tabla 16. Porcentaje según afirmación de concurrencia de visita de clientes encuestados de Petrogolden 60

Tabla 17. Porcentaje según tipo de combustible consumido de clientes encuestados de Petrogolden…. 61

Tabla 18. Porcentaje según la forma de pago preferida de clientes encuestados de Petrogolden…. 62

Tabla 19. Porcentaje según el interés de contar con un servicio prepago de gasolina de clientes encuestados de Petrogolden 63

Tabla 20. Porcentaje según el interés de contar con un servicio de pago de gasolina a crédito de clientes encuestados de Petrogolden 64

Tabla 21. Porcentaje según la marca de gasolinera en la que usualmente cargan combustible de clientes encuestados de Petrogolden 65

Tabla 22. Porcentaje según la principal razón por la cual deciden cargar combustibles en una estación de servicios sobre otra de clientes encuestados de Petrogolden 66

Tabla 23. Porcentaje según la variabilidad de elección de estación de servicios basados en una promoción o sorteo de clientes encuestados de Petrogolden 67

Tabla 24. Porcentaje según la calificación de la calidad de atención recibida de clientes encuestados de Petrogolden 68

Tabla 25. Porcentaje según el consumo promedio de combustible al mes de clientes encuestados de Petrogolden 69

Tabla 26. Porcentaje según la percepción de precio de super de clientes encuestados de Petrogolden…. 70

Tabla 27. Porcentaje según el consumo de extra de clientes encuestados de Petrogolden…. 71

Tabla 28. Matriz EFE 72

Tabla 29. Matriz EFI 73

Tabla 30. Matriz FODA 74

Tabla 31. Objetivos Financieros 77

Tabla 32. Objetivos de mercado 77

Tabla 33. Objetivos de procesos 78

Tabla 34. Objetivos de aprendizaje organizacional 78

Tabla 35. Balanced Scorecard Petrogolden Combustibles 93

Tabla 36. Indicadores de gestión 94

Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo de la cadena de valor 4

Gráfico 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter 7

Gráfico 3. Grafica de evolución de precios de combustibles 15

Gráfico 4. Competidores Estación de servicios Ilaló 21

Gráfico 5. Competidores Estación de servicios Mitad del Mundo 22

Gráfico 6. Competidores Estación de servicios San Rafael 23

Gráfico 7. Fotografía ES Ilaló 32

Gráfico 8. Fotografía ES Mitad del Mundo 33

Gráfico 9. Fotografía ES San Rafael 33

Gráfico 10. Modelo de organigrama empresarial Petrogolden 41

Gráfico 11. Organigrama Estación de Servicios Ilaló 42

Gráfico 12. Organigrama Estación de Servicios Mitad del Mundo 43

Gráfico 13. Organigrama Estación de Servicios San Rafael 44

Gráfico 14. Porcentaje según sexo de clientes encuestados de Petrogolden 58

Gráfico 15. Porcentaje según rango de edad clientes encuestados de Petrogolden 59

Gráfico 16. Porcentaje según afirmación de concurrencia de visita a la estación de clientes encuestados de Petrogolden 60

Gráfico 17. Porcentaje según tipo de combustible consumido de clientes encuestados de Petrogolden….. 61

Gráfico 18. Porcentaje según la forma de pago preferida de clientes encuestados de Petrogolden…. 62

Gráfico 19. Porcentaje según el interés de contar con un servicio prepago de gasolina de clientes encuestados de Petrogolden 63

Gráfico 20. Porcentaje según el interés de contar con un servicio de pago de gasolina a crédito de clientes encuestados de Petrogolden 64

Gráfico 21. Porcentaje según la marca de gasolinera en la que usualmente cargan combustible de clientes encuestados de Petrogolden 65

Gráfico 22. Porcentaje según la principal razón por la cual deciden cargar combustibles en una estación de servicios sobre otra de clientes encuestados de Petrogolden 66

Gráfico 23. Porcentaje según la variabilidad de elección de estación de servicios basados en una promoción o sorteo de clientes encuestados de Petrogolden 67

Gráfico 24. Porcentaje según la calificación de la calidad de atención recibida de clientes encuestados de Petrogolden 68

Gráfico 25. Porcentaje según el consumo promedio de combustible al mes de clientes encuestados de Petrogolden 69

Gráfico 26. Porcentaje según la percepción de precio de super de clientes encuestados de Petrogolden…. 70

Gráfico 27. Porcentaje según el consumo de extra de clientes encuestados de Petrogolden…. 71

Gráfico 28. Mapa de relaciones Causa Efecto 95

Gráfico 29. Mapa estratégico Petrogolden 96

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación se desarrolló en torno a la empresa Petrogolden Combustibles Cia. Ltda., para la cual se desarrolla un plan estratégico 2028. En el siguiente documento se delimitaron 4 capítulos de contenidos.

En el primer capítulo se estipula un marco teórico en el cual se describen teóricamente los aspectos fundamentales relacionados con la planeación estratégica, además de las herramientas esenciales para su desarrollo.

En el segundo capítulo se realiza un análisis del entorno de la compañía con las herramientas administrativas pertinentes, se realiza un análisis externo en el cual se definen los factores PESTEL, un análisis del entorno competitivo con las cinco fuerzas de Porter generando la matriz de perfil competitivo, además el análisis interno de la compañía en el cual se analizó el producto y servicio, el precio, plaza y promociones, además de la información financiera y de recursos humanos de la compañía, finalmente se realizaron encuestas de percepción al cliente en las tres estaciones de servicios. Toda esta información concluye en las matrices EFE, EFI y FODA.

En el tercer capítulo se desarrolló el direccionamiento estratégico en el cual se definieron los objetivos estratégicos basados en las 4 dimensiones del Balanced Score Card (Financieros, de mercado, de procesos y de aprendizaje organizacional). Para cada objetivo estratégico se realizó la descripción de la estrategia y el plan a seguir.

En el cuarto capitulo se expone el cuadro de mando integral con sus respectivos indicadores de gestión, además de las relaciones causa efecto y el mapa estratégico. Finalmente se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones que responden a la información obtenida en el trabajo de investigación.

Abstract

The present research work was developed around the company Petrogolden Combustibles Cia. Ltda., for which a strategic plan for 2028 is being developed. The following document outlines four chapters of content.

The first chapter establishes a theoretical framework in which the fundamental aspects related to strategic planning are theoretically described, along with the essential tools for its development.

The second chapter conducts an analysis of the company's environment using relevant administrative tools. An external analysis is performed, defining the PESTEL factors, a competitive environment analysis using Porter's five forces to generate the competitive profile matrix. Additionally, an internal analysis of the company is conducted, analyzing the product and service, price, place, and promotions, as well as the company's financial and human resources information. Customer perception surveys were also carried out at the three gas stations. All this information leads to the development of EFE, EFI, and SWOT matrices.

The third chapter focuses on strategic direction, where strategic objectives are defined based on the four dimensions of the Balanced Scorecard (Financial, Customer, Process, and Learning and Growth). For each strategic objective, a strategy description and an action plan are developed.

The fourth chapter presents the balanced scorecard with its respective key performance indicators, as well as cause-and-effect relationships and the strategic map. Finally, conclusions and recommendations are drawn based on the information obtained in the research work.

Introducción

Petrogolden Combustibles Cía. Ltda. es una empresa que se dedica a la venta al por menor de combustibles, lubricantes y aditivos, la cual dispone de tres estaciones de servicios o mejor conocidas como gasolineras. Esta empresa es de propiedad y administración total de un núcleo familiar.

Ingresó al mercado con su primera gasolinera en el Valle de los Chillos con la estación de servicios Ilaló en el 2010, después de varios años se puso en operación su segunda gasolinera en la Mitad del Mundo con la estación de servicios Mitad del Mundo en el 2013, y posteriormente se abrió su tercera sede en el Valle de los Chillos con la estación de servicios San Rafael en el 2018. Las tres estaciones operan bajo la representación de la marca Ep Petroecuador, y ofrecen en esencia el mismo producto y servicio.

Petrogolden ha encontrado rentabilidad en su giro de negocio de manera consistente, sin embargo, la empresa ha analizado que sus actividades se han venido realizando sin tener un rumbo definido con objetivos medibles en el tiempo, es decir no hay un sistema de control de sus procesos bien establecido. Tampoco se han explorado oportunidades en el área de marketing y publicidad, donde no se tienen iniciativas para impulsar las ventas lo cual ha generado un estado de estancamiento general de la compañía.

También se ha identificado que existe una alta rotación de personal en el personal de pista, lo cual afecta negativamente en ambiente laboral y financieramente.

Se dispone a realizarse un estudio en torno a las tres estaciones de servicios tomando en cuenta factores externos e internos en el contexto del año 2023, con el objetivo de generar un plan estratégico con su cuadro de mando integral.

El plan estratégico permitirá a Petrogolden implementar estrategias bien definidas, con objetivos claros y medibles con el tiempo, encontrando claridad en la gestión de sus operaciones, generando acciones que busquen incrementar las ventas, la cartera de clientes y mayor estabilidad en el personal de la empresa, logrando reducir los riesgos. El principal beneficiario es la propia empresa y los clientes que recibirán un mejor servicio.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

1.1 Estrategia

Una estrategia es considerada como la manera en la que una organización busca cumplir sus objetivos a largo plazo, para lo cual se requiere el involucramiento de diversas partes de la empresa al impactar en los recursos, así como en las funciones y divisiones, por un periodo mínimo de 5 años. (David, F. 2003).

La estrategia para una empresa figura como una guía para la toma de decisiones sobre el rumbo que quiere tomar, sin embargo, a la vez se debe tomar en cuenta las decisiones que ya se tomaron en un pasado. Por lo tanto, es fundamental tener una comprensión clara de la situación de la empresa. (Tarziján, J. 2013).

"Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas." (David, F. 2003). (p11).

Tarziján (2013) destaca el concepto de creación de valor en una estrategia. El objetivo final de la mayoría de las empresas con fines de lucro es obtener recursos monetarios, es decir capturar valor económico. Para poder obtener este valor, la organización debe crearlo en primer lugar. Así es como el valor que crea una empresa se desglosa en el valor que perciben las partes interesadas como lo son los clientes, proveedores y la misma empresa.

Uno de los propósitos generales de formular una estrategia es la ventaja competitiva en el mercado que la empresa puede alcanzar, para lo cual la estrategia se debe ajustar con los recursos, habilidades que dispone la empresa y el entorno en el que opera.

Tarziján (2013) además propone diferenciar la estrategia competitiva con estrategia corporativa, sin embargo, se busca una sinergia de ambas, donde el éxito de la estrategia empresarial en general está determinado por de que tan bien se complementen ambas. La estrategia competitiva se enfoca en el mercado o el ámbito externo de la empresa y la estrategia corporativa tiene un enfoque hacia el ambiente interno de la misma.

Para que la planeación estratégica sea exitosa debe tener las directrices necesarias para la toma de decisiones organizacionales de cada día, así como la forma por la cual serán evaluadas. (Goodstein, L. D., Nolan, T. M., Pfeiffer, J. W., & Osorio, M. B. 1998).

1.2 Análisis del Entorno

Para conocer la situación actual de la empresa y poder generar estrategias, se debe realizar un análisis del entorno interno y del entorno externo. El objetivo de analizar el entorno es ver como los factores que rodean a una empresa y los que están en la misma empresa influyen en ella, como lo son clientes, proveedores, competidores, colaboradores, etc. (Gallardo, J. 2012).

La matriz DOFA o FODA resume el análisis anteriormente mencionado, en la cual se identifican factores internos como lo son las fortalezas y debilidades, y factores externos como oportunidades y amenazas. Thompson (2012) sugiere que el análisis FODA debe considerar la importancia de conseguir un equilibrio entre su situación con relación a los factores externos y su capacidad interna para alcanzar una estrategia efectiva. A continuación se detallan los aspectos a considerar para un análisis interno y externo.

1.3 Análisis interno

Al analizar el entorno interno de una empresa se busca fijar las fortalezas y debilidades que tiene, con el objetivo de potenciar las fortalezas para solidificar la competitividad de la organización y de disminuir las debilidades para que su impacto sea muy bajo o nulo de ser posible.

Mediante este análisis se logra identificar los recursos que una organización tiene en su disposición para tomar acción sobre lo que puede controlar. (Gallardo, J. 2012). El análisis del entorno de una compañía puede ser realizado por los miembros de la misma empresa.

Realizar el análisis del contexto interno de una compañía es crucial para conocer sus recursos y capacidades, identificar los aspectos que la hacen única, y poder detectar aquellos que la competencia no podrá imitar fácilmente. Este conocimiento permitirá a la organización aprovechar sus ventajas competitivas y tomar decisiones estratégicas

Por lo que como parte del análisis interno se tomará en cuenta la estructura organizacional, el análisis de recursos y capacidades, y el análisis de la cadena de valor.

1.3.1 Estructura organizacional

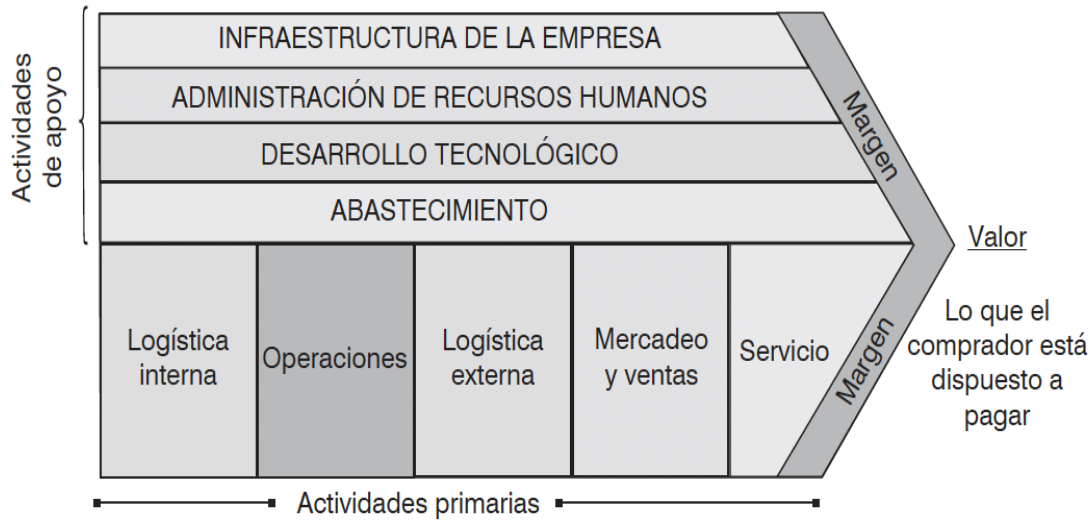
La estructura organizacional funciona para comprender como se establecen las funciones al proceso productivo de la empresa. La estructura debe representar una herramienta útil para el desenvolvimiento de las actividades diarias. Esta debe ser adaptable a cambios futuros, ajustándose a los procesos organizacionales. El análisis de la estructura organizacional permitirá reconocer oportunidades de mejora en función de las áreas de la organización. (Gallardo, J. 2012).

1.3.2 Análisis de la Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor hace referencia a la noción de que la organización está compuesta por una cadena de actividades que se desarrollan para generar un producto o servicio que genera valor para el cliente. Estas actividades se dividen en primarias y de soporte. (Hill, C. & Jones, G. 2011).

La cadena de valor de Porter tiene como finalidad principal determinar la manera en la cual se realizan las actividades de la empresa para optimizarla en cada eslabón y descartar en lo posible aquellas actividades que no generan valor al cliente. Además, ayuda a las organizaciones a encontrar coordinación interna entre sus actividades y tareas, dentro del mismo eslabón como entre distintos eslabones. (Acosta, C. & Terán, M. 2017). La cadena de valor es una herramienta muy útil para que las empresas puedan identificar actividades que desencadenen en una ventaja competitiva.

Gráfico 1. Modelo de la cadena de valor



Fuente: (Gallardo, J. 2012, página 103)

1.4 Evaluación externa

En el análisis externo de una empresa se fija por su parte en las oportunidades y amenazas, con el objetivo de beneficiarse de las oportunidades y evitar en mayor grado las amenazas. Este análisis se centra en evaluar aquellos aspectos que la empresa no puede controlar.

En el siguiente apartado se presentan dos de las mejores herramientas para realizar el análisis del entorno externo a partir de la matriz PESTEL y la matriz de las 5 fuerzas de Porter.

1.4.1 Factores del macroentorno – PESTEL

En el proceso de análisis del macroentorno empresarial Michael Porter propone 6 factores externos claves PESTEL los cuales son:

1.4.1.1 Factores políticos

Los factores políticos son aquellos que estudian la situación política y gubernamental del entorno empresarial, a nivel nacional, regional y local. El gobierno es considerado como uno de los stakeholders y es el principal regulador que tiene la empresa. Las decisiones políticas afectan a los otros factores expuestos, los cambios de poder y partidos políticos son aspectos que generan la necesidad de visualizar distintas estrategias a implementar según el cambio,

además la situación política de un país es un gran determinante en decisiones estratégicas como inversión local y extranjera. (Gallardo, J. 2012).

1.4.1.2 Factores económicos

Las fuerzas o factores económicos son aquellos que influyen la situación económica de una región, una nación o un sector industrial, estos afectan de gran manera en la capacidad que tienen las organizaciones de tener rendimientos convenientes. Hill, C. & Jones, G. (2011). Definen en cuatro los factores económicos más importantes, los cuales son:

- Las tasas de interés. Estas influyen en la capacidad de financiamiento de los clientes, determinando cambios en la demanda de productos o servicios de una empresa, además las tasas de interés también impactan en la facultad de obtener fondos para las organizaciones.
- La tasa de crecimiento de la economía. Una economía en crecimiento genera mayores gastos en los consumidores, en su defecto una economía en recesión genera menos gastos por lo tanto mayor competencia en precios en los mercados.
- Los tipos de cambio. Esto hace referencia a el valor relativo que toman las distintas monedas internacionales, aquí se influye más en la competitividad en un mercado globalizado.
- Las tasas inflacionarias. La inflación o deflación en su defecto es un desestabilizador económico en potencia, el cual influyen en el desarrollo de los puntos anteriores. En un entorno inflacionario alto se dificulta pronosticar el valor real de las cosas.

1.4.1.3 Factores sociales

Estos factores tienen un enfoque hacia el análisis de la sociedad en un país o ciudad determinada. Los factores sociales no deben ser subestimados puesto que establecen los criterios para que las empresas puedan comprender el mercado en el que van a operar, se analizan aspectos de entendimiento de los clientes como pueden ser sus costumbres, creencias, pensamientos, actitudes y preferencias en cuanto a un producto o servicio, así cada industria y organización buscará satisfacer de mejor manera sus necesidades.

Las tendencias sociales son las que determinan la forma de vivir de la gente, estas generan distintos tipos de consumidores y por lo tanto distintos tipos de productos y servicios, es importante tomar en cuenta que estos factores sociales están en constante cambio y evolución. (David, F. 2003).

1.4.1.4 Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son determinantes clave de oportunidades o amenazas, la revolución tecnológica juega un papel importante en el entorno empresarial, el internet, digitalización e inteligencias artificiales son aspectos para tomar en cuenta en cualquier industria hoy en día, también hay que analizar aspectos como el comercio electrónico o la tendencia hacia la automatización de muchos procesos mediante avances tecnológicos.

En la actualidad no hay industria que se abstenga de los adelantos tecnológicos que aparecen ya que estos representan posibles ventajas competitivas en cualquier área de la empresa, desde producción hasta marketing, los factores tecnológicos deben ser vistos como eliminadores de barreras y facilitadores de procesos, por lo cual deben ser parte fundamental en la creación de estrategias.

1.4.1.5 Factores ecológicos

Por otra parte, los factores ecológicos o aspectos ambientales son aquellos elementos relacionados con el medio ambiente que interaccionan o son afectados con las actividades que lleva a cabo la empresa de forma consistente. Cabe recalcar que la huella ambiental es alta cuando los factores ecológicos superan la capacidad de asimilación del medio ambiente. (Raufflet. 2017).

Se puede considerar como factores ecológicos a las emisiones de dióxido de carbono, la preservación de flora y fauna, cambios climáticos, el tipo de consumo de energía, etc.

La responsabilidad social empresarial es actualmente un componente crucial dentro de las organizaciones, ya que al mantener un enfoque amistoso con el medio ambiente llama la atención de forma positiva a los distintos grupos de interés como pueden ser clientes principalmente.

1.4.1.6 Factores legales

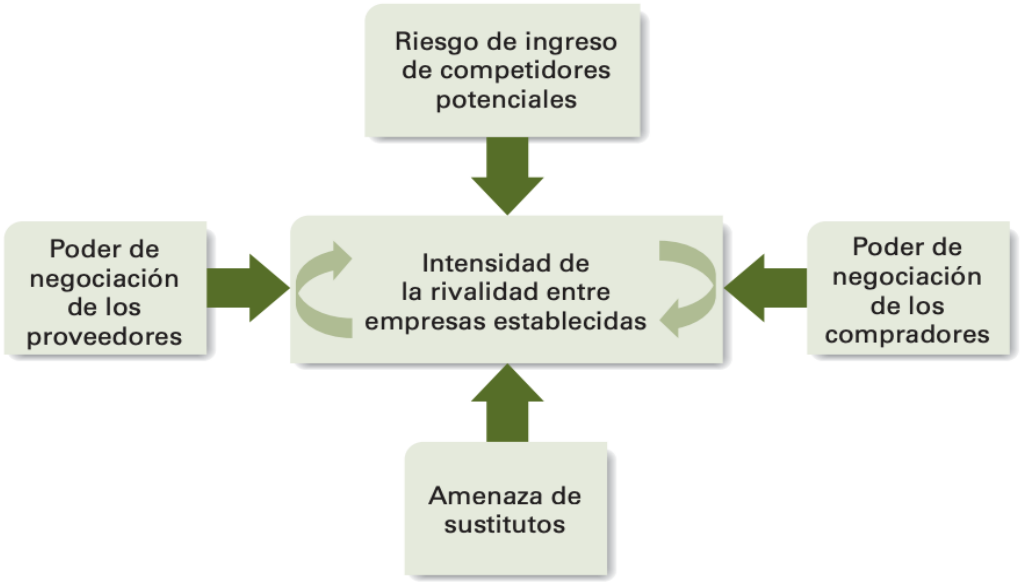
Estos factores están relacionados cercanamente con los factores políticos. Los factores legales están determinados por la relación que se tiene con el derecho y la legalidad. Para generar estrategias empresariales es necesario conocer todo el marco legal que implica el giro de negocio establecido, aspectos como el registro de patentes, derechos laborales,

regulaciones legales, tasas fiscales y legislación antimonopolio forman parte de un largo etcétera de cuestiones que forman parte de un marco legal. (David, F. 2003).

1.4.2 Análisis Competitivo de Porter

Michael Porter es uno de los referentes con mayor influencia en la rama de la administración estratégica, Porter plantea que en el mercado se manifiestan cinco fuerzas con las que las organizaciones se relacionan, así pueden captar los fatores externos traduciéndose en las oportunidades y amenazas que genera su entorno en el mercado (Thompson, 2012).

Gráfico 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Hill, C. & Jones, G. 2011). (p43)

1.4.2.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es considerada como la fuerza más importante de las cinco, por la cual se la represente en el centro del gráfico. Se refiere a la pelea competitiva dentro de la industria de las empresas ya establecidas, se puede medir por precios, características del producto o servicio, ubicación, actividades de venta, entre otros.

Dentro de esta rivalidad cada empresa busca captar la preferencia del consumidor en la elección de su producto o servicio por encima de el de sus competidores. (Hill, C. & Jones, G. 2011).

1.4.2.2 Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos es un factor que analiza aquellos productos o servicios diferentes que son capaces de satisfacer las mismas necesidades o necesidades similares que el producto ofertado actualmente. Una gran cantidad de productos sustitutos en una industria genera un alto grado de presión competitiva para sus participantes y hace que estos deban destacarse en otros ámbitos con mayor esfuerzo, mientras que una industria con pocos productos sustitutos les permite mayor margen para la fijación de precios. (Hill, C. & Jones, G. 2011).

1.4.2.3 Riesgo de ingreso de competidores potenciales

En la tercera fuerza de Porter de riesgo de ingreso de competidores potenciales se analizan las barreras de entrada que tiene el mercado o la industria, entre las cuales se puede encontrar la capacidad de conseguir economías de escala, requisitos legales fuertes, necesidades tecnológicas específicas, falta de experiencia, posicionamiento de marca o requerimiento de capital alto. De esta manera se muestra la facilidad o dificultad de que un nuevo competidor entre al mercado y las estrategias que hay que implementar al respecto. (David, F. 2003).

1.4.2.4 Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación de los proveedores es un aspecto determinante en la intensidad competitiva, cuando la cantidad de proveedores que hay en un mercado es alta, los compradores tienen mayor capacidad de optar por el que ellos deseen, si embargo deben generar buenas relaciones de colaboración para que ambos obtengan beneficios de la relación comercial. Idealmente y de ser posible las organizaciones deben buscar una estrategia de integración hacia atrás y tener mayor control con los proveedores para reducir costos, y satisfacer de mejor manera sus propias necesidades. (David, F. 2003).

1.4.2.5 Poder de negociación con compradores

Este poder de negociación hace referencia a la capacidad de negociación que tiene el cliente en el precio o las condiciones del producto con su vendedor. Depende la sensibilidad de precio que tenga el proveedor para responder a esta negociación, cuanto más escaso es el producto o el número de proveedores que oferten este producto menor será la capacidad de negociación del cliente. En la mayoría de las industrias el poder de negociación del cliente aumenta dependiendo de la cantidad que esté dispuesto a comprar, mientras más producto compre mayor poder obtiene, al igual que si la demanda del vendedor es débil. (Thompson, 2012).

1.5 Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta o metodología que funciona como un sistema de medición que traduce la misión y las estrategias empresariales en objetivos monitoreables y medibles con el tiempo.
El BSC muestra cuatro perspectivas claves para la organización:

Perspectiva financiera:

En la perspectiva financiera se toman los objetivos estratégicos con dos enfoques esenciales para la organización, primeramente, para la muestra de las actividades financieras, y segundo es una muestra de los resultados finales del resto de perspectivas. (Banchieri, L. 2012).

Perspectiva de mercado / clientes:

En la perspectiva de mercado o de enfoque a clientes se muestran aquellos objetivos que funcionan como fuente para la perspectiva financiera, buscando acciones enfocadas hacia los clientes, los competidores y el mercado.
En esta perspectiva se deben evaluar factores relacionados con la captación de nuevos clientes y el nivel de lealtad del cliente en el mercado correspondiente. (Gallardo, J. 2012).

Perspectiva de procesos:

En la perspectiva de procesos internos se reflejan los procesos clave y las operaciones internas mas importantes de la organización, en los cuales debe mejorar o destacar al ser estos agregadores de valor. Se busca la mejora continua de procesos para maximizar su eficiencia. El cumplimiento de los objetivos estratégicos en la perspectiva de procesos garantiza el éxito de las perspectivas superiores. (Gallardo, J. 2012).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene un enfoque hacia las personas dentro de la organización dándole gran importancia a Recursos Humanos, entendiéndolo como el activo intangible de mayor generación de valor. Aunque aspectos de tecnología, competencias de la empresa y alianzas también son considerados en esta perspectiva como infraestructura de información. El objetivo es enfocarse en aquellos factores que ayudan a una organización a aprender, mejorar y adaptarse a los constantes cambios del ambiente. (Gallardo, J. 2012).

A cada una de las perspectivas se les asignan indicadores de gestión o KPI por sus siglas en inglés, los cuales muestran la metodología de medición de la información financiera y no financiera que demuestran los resultados obtenidos. Cada uno de los indicadores debe tener relevancia, medibilidad, alcance, metas y responsables. (Banchieri, L. 2012).

`

CAPITULO 2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

2.1.1. Historia de Petrogolden Combustibles

Petrogolden Combustibles Cía. Ltda., nace a partir del deseo de dos hermanos por emprender juntos en el mercado relacionado con el mundo automotriz. Galo Reina Placencia, ingeniero mecánico es quien se establece como el gerente general de la empresa desde su creación y Graciela Reina Placencia, ingeniera comercial es quien se establece como la gerente financiera. Ambos comparten la propiedad y la administración gerencial de la compañía.

Petrogolden Combustibles se constituye legalmente el 14 de septiembre del 2009 como compañía de responsabilidad limitada (Cia. Ltda.). Sus actividades comerciales comienzan desde el 19 de febrero del 2010 con su primera gasolinera en el Valle de los Chillos con la estación de servicios Ilaló, la cual es considerada como su sede principal ubicada en Av. Ilaló y secundaria. Después de varios años se puso en operación su segunda gasolinera en la Mitad del Mundo con la estación de servicios Mitad del Mundo en el 2013, y posteriormente se abrió su tercera y última sede actual en el Valle de los Chillos con la estación de servicios San Rafael en el 2018.

Según Clasificación Industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Petrogolden forma parte de *"G4730 venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados.*" esta clase comprende la venta al por menor de combustibles para vehículos automotores y motocicletas, y se incluyen también las actividades de venta al por menor de productos lubricantes y aditivos de combustibles para vehículos automotores.

Petrogolden ha logrado mantener un modelo de negocio rentable durante sus 13 años de funcionamiento, trabajando con una serie de clientes amplia, desde personas naturales, empresas privadas y entidades gubernamentales. Quienes se han afianzado como clientes con convenio.

Petrogolden cuenta con una empresa relacionada llamada Goldentransportes Cia. Ltda., constituida legalmente en 2019, cuya actividad principal es el transporte pesado de combustibles, siendo su principal proveedor de transporte de combustible.

La empresa ha establecido como misión:
"Satisfacer las necesidades de servicio de los conductores de vehículos automotores y de abastecimiento de empresas y entidades gubernamentales, brindando un servicio personalizado, caracterizados por la honestidad, responsabilidad y competitividad. respaldados en altos estándares de calidad y cantidad en nuestros productos; cumpliendo la normativa que exige la ley, para generar rentabilidad y crecimiento para sus socios, colaboradores y comunidad."

Y como visión:
"Ser la empresa líder en brindar servicios y Productos integrales de calidad, a los automovilistas y operadores de la Zona; para afianzar la fidelidad de nuestros clientes actuales y captar más del 50% de los clientes potenciales de la Zona."

2.2. Análisis del Entorno

2.2.1. Análisis del Macroentorno

2.2.1.1 Análisis de Factores Políticos

EP Petroecuador

La empresa pública EP Petroecuador es responsable de la producción, transporte y comercialización de petróleo y sus derivados como lo son la gasolina y el diésel. Ep Petroecuador cuenta con 264 gasolineras a nivel nacional, de las cuales 215 forman parte a la red de estaciones de servicio afiliadas y 49 son de su propiedad. (EP Petroecuador. 2021). 3 de las 215 son objeto de análisis en el presente estudio.

Inestabilidad política con el precio de combustibles

Las medidas de precios de venta al público de los combustibles para automotores han sido cambiantes en los últimos años, lo cual ha generado conmociones sociales en todo el país.

En octubre del 2019 el gobierno de Lenin Moreno mediante el decreto 883 dispuso la eliminación de subsidios al combustible, lo cual impulsó protestas sociales traduciéndose en un paro nacional por varios días, lo cual causo que el gobierno de aquel entonces derogara el decreto. (BBC, 2019). 3 años después en el gobierno de Guillermo Lasso nuevamente se desató el caos social en el Ecuador por el precio de los combustibles, generando otra vez que el gobierno reduzca sus precios.

La presión hacia el gobierno de varios grupos sociales ha hecho que el precio de los combustibles en el Ecuador sea un tema incierto, que está altamente influido por la situación política del momento.

2.2.1.2 Análisis de Factores Económicos

Fijación de precios de venta al público extra y diesel

Mediante el decreto ejecutivo No. 467, desde el 1 de julio del 2022 el gobierno nacional del Ecuador fijó los precios de venta al público de la gasolina extra y diesel en el segmento del consumo automotriz de la siguiente manera:

Tabla 1. Precio de venta al público extra y diesel

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO
Gasolina Extra	hasta $2.40 el galón
Gasolina Extra con Etanol	hasta $2.40 el galón
Diésel 2 y Diésel Premium	hasta $1.75 el galón

Fuente: Decreto ejecutivo No. 467. (2022). Articulo 1

Fijación de precios de venta en abastecedoras extra y diesel

Mediante el mismo decreto ejecutivo No. 467, en 2022 en el artículo 2 el gobierno nacional del Ecuador fijó los precios de venta en terminales y depósitos de la gasolina extra y diesel en el segmento del consumo automotriz de la siguiente manera:

Tabla 2. Precio de venta en abastecedoras extra y diesel

PRODUCTO	SEGMENTO DE CONSUMO	PRECIO EN ABASTECEDORA USD/gal (Valores sin IVA)
Gasolina Extra	Automotriz	1.982545
Gasolina Extra con Etanol	Automotriz	1.982545
Diésel 2 y Diésel Premium	Automotriz	1.434063

Fuente: Decreto ejecutivo No. 467. (2022). Articulo 2

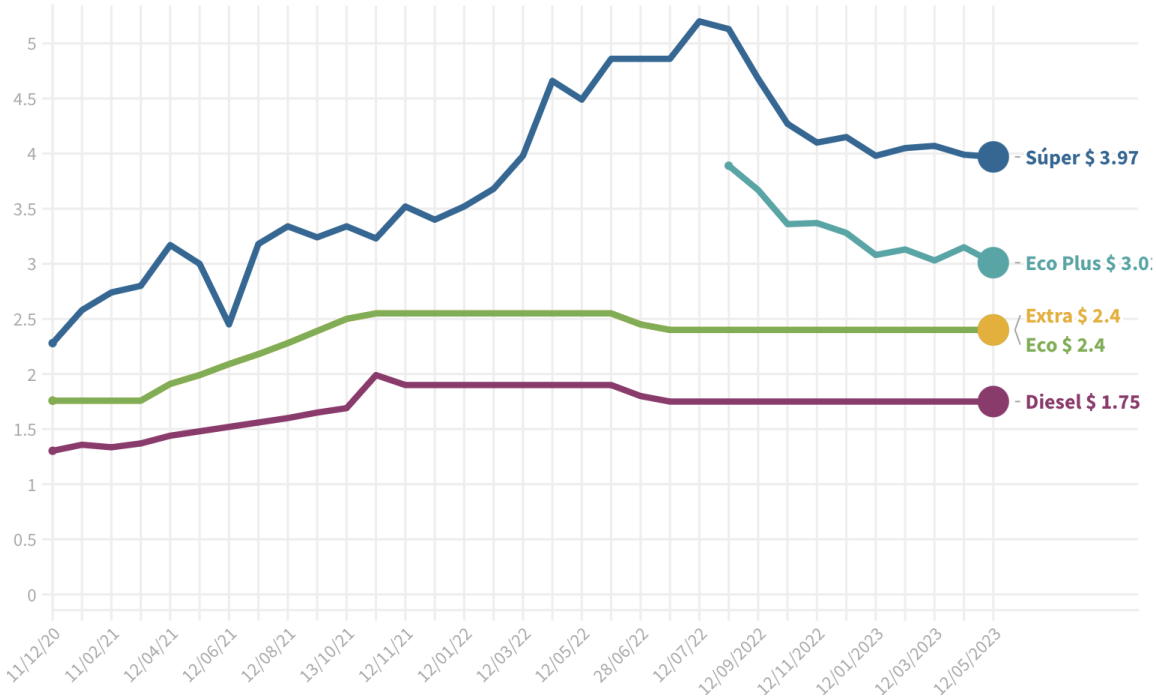
Fluctuación de precios gasolina super

El precio de venta de la gasolina super es variable en el Ecuador, esto se debe a que su precio es liberado, el cual se acopla al precio internacional del petróleo y cambia el día 11 de cada mes.

Para las subsidiarias de Ep Petroecuador el precio de la gasolina super está estandarizado para toda la red de estaciones de servicio según el cambio.

En la siguiente gráfica se puede visualizar la evolución de los precios de los combustibles desde diciembre de 2021 hasta mayo de 2023, en el cual se observa que el precio de la gasolina super es el más variable al estar liberado.

Gráfico 3. Grafica de evolución de precios de combustibles



Fuente: Revista Ecuador Avisos (2023).

A pesar del descontento de la gente por el precio de los combustibles, según datos de GlobalPetrolPrices el Ecuador forma parte de los 20 países con el precio más bajo de gasolina y forma parte de los 10 países con el precio más bajo de diesel. (GlobalPetrolPrices. 2023).

2.2.1.3 Análisis de Factores Sociales, Culturales o Demográficos

Hábitos de transporte

Según datos del Municipio de Quito (2014) la distribución de los modos de viaje entre los ciudadanos de la capital va de la siguiente manera: 61,3% en transporte público, 23% en transporte privado y 15,7% usan métodos de transporte no motorizados como ir caminando o en bicicleta.

Patio automotriz

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC en el Anuario de estadísticas de transporte, en el 2021 se registró un total de 2.535.853 vehículos matriculados en el Ecuador, de los cuales 534.278 pertenecen a Pichincha siendo la provincia con mayor aumento respecto al año anterior con 12,7%. Por otra parte, el 93% de los vehículos matriculados son de uso particular y el 7% restante son de transporte público. Según el diario El Comercio (2022). Cada año se suman por lo menos 17.000 nuevos vehículos en el patio automotriz de la ciudad de Quito.

Combustible por vehículo

El INEC (2021) además especifica en su informe que el 86% de los vehículos en Pichincha son vehículos operados a gasolina representando 459.509 vehículos, le siguen los vehículos operados con diésel con 68.967 que representan el 13% del parque automotor de Pichincha y finalmente existen tan solo 5.566 vehículos híbridos y electicos representando el 1%.

Estaciones de servicio

Según datos de la Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos ARCH en el 2019 se encuentran operando 192 estaciones de servicio en Pichincha y 1125 a nivel nacional. Ep Petroecuador es la comercializadora con mayor participación en el mercado con 239 Estaciones de servicios representando el 23,20% a nivel nacional, le siguen Petróleos y Servicios (PyS) con 22,19%, y Primax Comercial del Ecuador con 17,5%. (ARCH. 2019)

2.2.1.4 Análisis de Factores Tecnológicos

Tecnología en vehículos híbridos y eléctricos

Los vehículos híbridos electrificados y eléctricos en funcionamiento se dividen de la siguiente manera: El vehículo eléctrico hibrido suave (MHEV), y vehículo hibrido eléctrico (HEV) en términos generales son vehículos que tienen un motor de combustión y uno eléctrico, los cuales tienen una autonomía eléctrica limitada, es decir no pueden funcionar solamente con energía eléctrica, su motor eléctrico sirve para darle asistencia al motor de combustión, ofreciendo en ambos casos mayor autonomía en el consumo de combustible y reducción en las emisiones de CO2. (Díez, P. 2019).

Por otra parte, el vehículo híbrido enchufable (PHEV) si tiene autonomía eléctrica, al tener una batería que necesita ser cargada con la red eléctrica. Este tipo de automóvil puede tener una conducción independiente o conjunta entre sus dos motores, sin embargo, su mayor potencia es responsabilidad del motor de combustión. Finalmente está el vehículo eléctrico (BEV) el cual funciona al 100% con energía eléctrica mediante un solo motor, pero su costo y peso son muy elevados. (Díez, P. 2019).

Según datos de la Asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE) en el 2022 estimaron que del total de ventas de vehículos híbridos en el Ecuador desde 2018 a 2022 el porcentaje de participación está determinado por el 39% que pertenece a los de tipo MHEV, 60% a los HEV, y solamente el 2% son PHEV. Por su parte del total de vehículos eléctricos vendidos en el Ecuador desde 2018 a 2022 la AEADE estimó un total de 1092 unidades.

Estos datos reflejan que los vehículos con autonomía eléctrica en su funcionamiento tienen una participación casi nula en el Ecuador, no obstante, cabe recalcar que este tipo de vehículos tiene una tendencia al alza.

Tecnologías en vehículos de combustión relacionado con el consumo de combustible

Los vehículos con motores de combustión seguirán dominando el mercado automotriz por varios años más, no obstante, los nuevos vehículos que entran al mercado tienen un enfoque en la mejora de la autonomía en el uso de combustible, en el cual se reduce el consumo y las emisiones generadas. Los nuevos vehículos incluyen tecnologías innovadoras en inyección de combustible, fricción interna del motor, asistencia de dirección, sistemas start-stop, etc.

Según la Agencia Internacional de energía (IEA) determinó en 2021 que gracias a este tipo de avances tecnológicos el consumo promedio de combustible por vehículo pasó de 8,8 litros por cada 100 km en 2005 a 6,8 litros por cada 100 km en 2019.

Dispensadores de combustibles

Una de las herramientas fundamentales para el funcionamiento de una estación de servicios son los dispensadores de combustibles. Se han desarrollado varias versiones de esta clase de maquinaria.

En países de mayor desarrollo como Estados Unidos manejan tecnología en dispensadores que no se utiliza en el Ecuador, ya que la gran mayoría de dispensadores de combustible en las estaciones de servicios en este país son de funcionamiento self-service, es decir el cliente es quien debe surtirse de gasolina por sí mismo.

2.2.1.5 Análisis de Factores Ecológicos o Ambientales

Movilidad sostenible

La movilidad sostenible ha sido fomentada desde hace varios años atrás, en la cual principalmente se busca que se reduzca la emisión de gases contaminantes para el medio ambiente mediante la reducción de uso y el desuso de vehículos con motores de combustión por el. uso de medios de transporte no motorizados.

Varios ministerios en el Ecuador como el Ministerio de Transporte y Obras Públicas o el Ministerio de salud han desarrollado proyectos como “Al trabajo en bici”, “Yo camino”, “Uso bus”, o “Auto compartido”. En los cuales se incentiva el uso de medios de transporte alternativos, los cuales siguen representando una gran minoría.

Proyectos climáticos

La norma Euro VII es parte de un proyecto climático impulsado por la Comisión Europea que busca reducir, y eventualmente neutralizar la huella de carbono causada por los vehículos con motores de combustión a futuro, con la meta final de realizar una transición total hacia la movilidad eléctrica. Las proyecciones apuntan a que en el año 2035 se empiece a prohibir la venta de vehículos con motores de combustión, mas no su circulación. (Andreu, M. 2022).

A pesar de que la aplicación de esta norma rige en Europa donde el contexto automotriz es más avanzado que en el Ecuador, es una forma de marcar la tendencia global respecto a las tecnologías de movilidad del futuro.

En el 2022 con la mejora del octanaje en la gasolina super a 95 octanos, se mejoró la cantidad de emisiones con el uso de estos combustibles, con una gasolina más amigable con el medio ambiente. (AEADE. 2022).

2.2.1.6 Análisis de Factores Legales

Ente regulador

El mercado de venta al por menor de combustibles para automotores forma parte de la industria de los hidrocarburos, en el Ecuador toda esta industria es altamente controlada por el gobierno nacional a través de la ARCERNNR o Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables.

La ARCERNNR en mayo del 2020 toma responsabilidad de las competencias que anteriormente le correspondían la extinta Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (ARCH). El cual regia como el organismo "encargado de regular, controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera, que realizan las empresas públicas o privadas" (ARCERNNR. 2021).

En el caso de las gasolineras la ARCERNNR se encarga de realizar controles sin previo aviso al producto, es decir los combustibles ofertados, en aspectos generales como lo son la calidad, cantidad y precio. Además del correcto funcionamiento de aspectos físicos de la estación de servicios como las islas de despacho, área de descarga, tanques de combustibles y servicios complementarios según lo determine la ley de hidrocarburos.

2.2.2. Análisis Competitivo

2.2.2.1 Rivalidad entre competidores

Para definir la rivalidad entre competidores de las estaciones de servicios de Petrogolden Combustibles se lo haría tomando en cuenta principalmente la situación geográfica de cada una de ellas.

El mercado es altamente competitivo, encontrando competidores ya establecidos y representados por las marcas comercializadores más grandes del país, se identificaron estaciones de servicio EP Petroecuador, Primax, Terpel y PyS en los alrededores de las tres estaciones de servicios de Petrogolden.

Cada estación de servicios tiene la potestad de escoger el precio de la gasolina super, pero la competencia entre estaciones va más allá del precio, se consideran otros factores como la calidad del servicio, métodos de pago, confiabilidad del cliente en la estación, servicios adicionales y capacidad operativa.

A continuación, se presentan los gráficos 4, 5 y 6 donde se observan los principales competidores de cada estación de servicios según su situación geográfica que es el principal factor determinante de la competencia para una gasolinera. La estación de servicios de propiedad de Petrogolden está marcada con un pin de color verde y sus competidores están marcados con un círculo de color amarillo, morado, rojo o azul.

Estación de servicios Ilaló

Ubicada en el Valle de los Chillos en la Av. Ilaló y 7ma transversal

Gráfico 4. Competidores Estación de servicios Ilaló



Fuente: Autoría, 2023

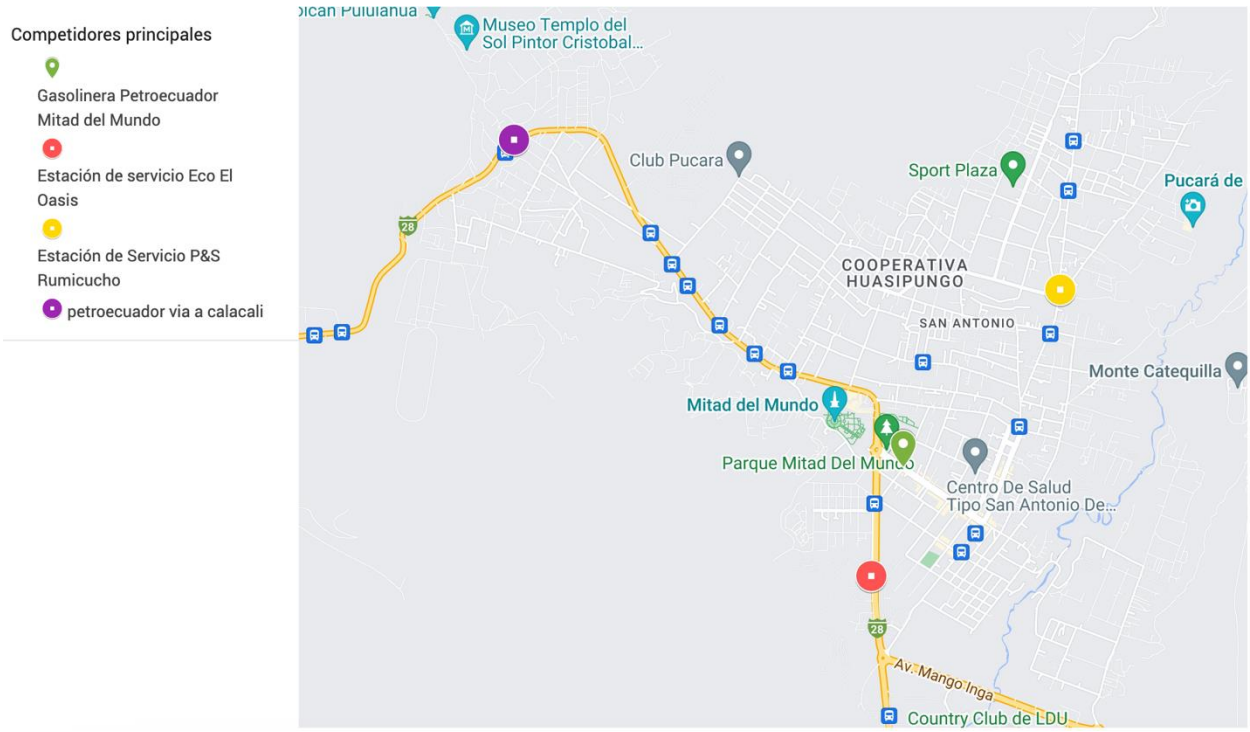
La estación de servicios Ilaló marcada con verde identifica 3 diferentes estaciones de servicios como sus principales competidores.

- Una estación Primax marcado con amarillo ubicada en la Av. Ilaló a 1,5 km.
- Una estación PyS marcado con morado ubicada en la Av. Ilaló a 1,8 km.
- Una estación PyS marcado con rojo ubicada en la calle Río Corrientes a 1,2 km.

Estación de servicios Mitad del Mundo

Ubicada en la Mitad del Mundo en la Av. Equinoccial y José Mejía Lequerica

Gráfico 5. Competidores Estación de servicios Mitad del Mundo



Fuente: Autoría, 2023

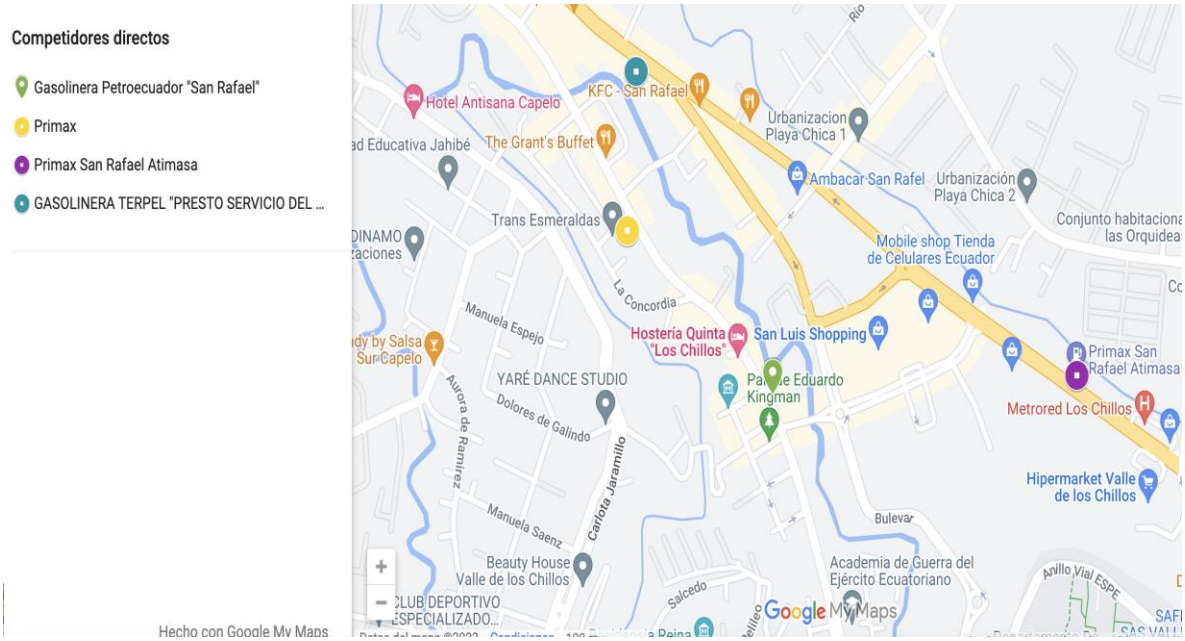
La estación de servicios Mitad del Mundo marcada con verde identifica 3 diferentes estaciones de servicios como sus principales competidores.

- Una estación PyS marcado con rojo ubicada en la Av. Manuel Córdova Galarza a 1,3 km.
- Una estación PyS marcado con amarillo ubicada en la calle Reino de Quito a 2,3 km.
- Una estación Ep Petroecuador marcado con rojo ubicada en la vía a Calacali a 4,4 km.

Estación de servicios San Rafael

Ubicada en el Valle de los Chillos en la Av. General Enríquez y pasaje Caleras

Gráfico 6. Competidores Estación de servicios San Rafael



Fuente: Autoría, 2023

La Estación de servicios San Rafael marcada con verde identifica 4 diferentes estaciones de servicios como sus principales competidores.

- Una estación Primax marcado con amarillo ubicada en la Av. General Enríquez a 550 m.
- Una estación Primax marcado con morado ubicada en la Av. General Rumiñahui a 900 m.
- Una estación Terpel marcado con azul ubicada en la Av. General Rumiñahui a 1,3 km.

2.2.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Existe una amenaza de nuevos entrantes baja en relación con las tres estaciones de servicios, primeramente, las barreras de entrada son altas Si un nuevo competidor desearía entrar al mercado de las estaciones de servicios se requiere la adquisición del terreno y la construcción de la infraestructura, lo cual representa una inversión significativa, además de que debe cumplirse con una serie de requerimientos específicos y regulaciones gubernamentales complejas.

Además, existe gran incertidumbre en cual será el futuro de esta industria por lo cual ingresar en el mercado de las estaciones de servicio en 2023 se visualiza como un riesgo para el inversor.

La forma más probable de ver nuevos competidores en el mercado sería bajo un término de cambio de administración o propiedad de las estaciones de servicios actuales no bajo la creación de nuevas.

2.2.2.3 Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación con los proveedores en cuanto a precios es prácticamente nulo. Como estación de servicios el único proveedor de combustibles a nivel nacional es una entidad gubernamental la cual por ley define los precios de los combustibles extra y diesel. En el caso de la gasolina super su precio está liberado, lo cual quiere decir que se adapta a los precios internacionales del petróleo y cambia mensualmente, sin embargo, el precio de venta a los distribuidores es fijado por el gobierno cada mes y ninguna distribuidora tiene capacidad de negociación sobre estos precios.

2.2.2.4 Poder de negociación con clientes

El poder de negociación con los clientes como estación de servicios es muy parecido al que se tiene con los proveedores el cual es prácticamente nulo, los precios de los combustibles están definidos por el gobierno en el caso de la extra y diesel. El precio de venta al público de la gasolina super está liberado, pero se mantiene el precio de venta sugerido por la comercializadora. El cliente no puede negociar los términos del producto ofertado ni tampoco su precio.

2.2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Se hará una diferenciación en cuanto a productos sustitutos de dos formas:

No existe un producto sustituto adecuado en el mercado en cuanto al combustible para los vehículos con motores a combustión interna se refiere, sin embargo, el producto sustituto para la industria de comercialización de combustibles para automotores va relacionado con la industria automotriz.

En la industria automotriz el producto sustituto para los vehículos de combustión interna son los vehículos de autonomía eléctrica, por lo tanto, para la industria de comercialización de combustibles para automotores el producto o servicio sustituto son las estaciones de carga eléctricas.

En Ecuador en 2023 este sustituto todavía no representa una amenaza, y a pesar de la situación y las proyecciones socioeconómicas del país no se puede descartar que en varios años este sustituto ira tomando cada vez más fuerza.

2.2.2.6 Matriz de Perfil Competitivo

Se realizó una Matriz de Perfil Competitivo por estación de servicios para valorar cuantitativamente a los competidores de cada una, el rating de evaluación va del 1 al 4, siendo 1 el más bajo o de menor impacto y 4 el más alto o de mayor impacto.

Se tomaron 4 factores críticos de éxito ponderados, determinados por:

Localización: Refiriéndose a la calidad de su ubicación geográfica.

Capacidad operativa: Refiriéndose a su capacidad para atender al mayor número de clientes al mismo tiempo.

Servicios adicionales: Refiriéndose a los locales comerciales o servicios adicionales que ofrece cada estación.

Infraestructura: Refiriéndose a la calidad y capacidad de su infraestructura en general.

Un factor crítico de éxito que no ha sido tomado en cuenta es la calidad de atención al cliente, debido que para este estudio no ha sido factible recopilar datos objetivos, estadísticamente significativos de cada una de las estaciones de servicio en este apartado. Tampoco se ha tomado en cuenta el factor competitividad de precios, ya que el precio de la gasolina super, que es el único combustible cuyo precio puede ser cambiante en cada estación, varia de manera mensual.

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo ES Ilaló

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
COMPETIDORES ESTACION DE SERVICIOS ILALO									
Factores críticos de éxito	Valor	Petroecuador ES Ilaló		Primax El Belén		PyS El Atomo		PyS UTECHI	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Localización	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Capacidad operativa	0,3	3	0,9	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Servicios adicionales	0,25	2	0,5	2	0,5	1	0,25	1	0,25
Infreaestructura	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Total	1		2,75		2,15		1,75		1,75

Fuente: Autoría, 2023

El competidor más fuerte en este sector es la estación de servicios Ilaló Petroecuador, de Petrogolden Combustibles con una puntuación de 2,75; seguida de la estación de servicios Primax El Belén, la estación más cercana geográficamente con una puntuación de 2,15.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo ES Mitad del Mundo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
COMPETIDORES ESTACION DE SERVICIOS MITAD DEL MUNDO									
Factores críticos de éxito	Valor	Petroecuador ES Mmundo		PyS El Oasis		PyS Rumicucho		Petroecuador Via Calacalí	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Localización	0,3	3	0,9	3	0,9	2	0,6	3	0,9
Capacidad operativa	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	1	0,3
Servicios adicionales	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	2	0,5
Infreaestructura	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	1	0,15
Total	1		3,45		3,45		3,15		1,85

Fuente: Autoría

El competidor más fuerte en este sector esta compartido por la estación de servicios Mitad del Mundo Petroecuador, de Petrogolden Combustibles y la estación de servicios PyS El Oasis, ambas con una puntuación total de 3,45.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo ES San Rafael

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
COMPETIDORES ESTACION DE SERVICIOS SAN RAFAEL									
Factores críticos de éxito	Valor	Petroecuador ES San Rafael		Primax Av. Gral. Enriquez		Primax San Rafael Atimasa		Terpel Presto servicio del Valle	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Localización	0,3	2	0,6	2	0,6	3	0,9	3	0,9
Capacidad operativa	0,3	4	1,2	4	1,2	1	0,3	4	1,2
Servicios adicionales	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5	4	1
Infreaestructura	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Total	1		3		2,85		2		3,55

Fuente: Autoría, 2023

El competidor más fuerte en este sector es la estación de servicios Terpel Presto servicio del Valle con una puntuación total de 3,55; seguida de la estación de servicios San Rafael Petroecuador, de Petrogolden Combustibles con una puntuación de 3.

Las estaciones de servicios de Petrogolden Combustibles están muy bien posicionadas competitivamente en cada uno de sus sectores.

2.3. Análisis Interno

2.3.1 Producto y servicio actual

Combustibles

El giro de negocio de Petrogolden Combustibles es la comercialización al por menor de combustibles para automotores, en los cuales se incluyen la gasolina super de 95 octanos, extra de 85 octanos y diesel de 200 ppm (partículas por millón de azufre).

Lubricantes

Además de combustibles Petrogolden comercializa en cada una de las islas de carga, lubricantes o aceites de marcas Petrocomercial, Havoline, Texaco, Ursa, Kendall, etc. Entre los cuales se encuentran:

-Aceites para autos con motores de gasolina y motores a diesel

-Aceites para motocicletas de 2 tiempos y 4 tiempos

-Aceites hidráulicos

Se encuentran en diversas presentaciones de litro, galón o caneca dependiendo la marca.

Aditivos

Otro de los productos relacionados de venta al público son aditivos para la gasolina, en este caso de la marca Qualco entre los cuales se encuentran:

-Aditivo para autos a gasolina

-Aditivo para autos 4x4

-Aditivo para autos de competencia

-Aditivo para autos a diesel

-Aditivo para motos

Se encuentran generalmente en presentaciones de 125 ml.

Otros productos relacionados

Además de lo ya mencionado también se encuentran a la venta refrigerantes, aguas destiladas, aguas con ácido y liquido limpiaparabrisas.

Servicio

En una gasolinera el cliente únicamente tiene percepción del servicio en el proceso de carga de combustible en su vehículo.

El proceso del servicio de carga de combustible es sencillo en el cual el cliente llega a la estación y se dirige a la isla que desee en la cual se surta del combustible requerido, una vez llegado un despachador tomará el pedido del cliente ya sea en cantidad o en dinero, al completar el surtido del combustible se realizará el cobro correspondiente según cada forma de pago y se entregará la factura al cliente completando el proceso.

2.3.2 Precio

Combustibles

Como se mencionó anteriormente el precio de venta al público de los combustibles extra y diesel están regulados por los entes gubernamentales correspondientes, los cuales son:

Extra $ 2,40

Diesel $ 1,75

Por su parte el precio de la gasolina super esta liberado y cambia cada mes. En Petrogolden generalmente se acoge al precio de venta sugerido de la gasolina super de cada mes, sin embargo, en ocasiones baja en aproximadamente 2 centavos el precio de esta gasolina en la estación Mitad del Mundo.

Lubricantes y aditivos

En cuanto a lubricantes, aditivos y el resto de los productos relacionados, sus precios son variables según sus especificaciones, sin embargo se manejan precios accesibles y competitivos en el mercado.

Formas de pago

De contado:

Cuando el cliente desea hacer su pago de contado se puede realizar con efectivo manejando una política de recepción de hasta un máximo de billetes de 50 dólares o 100 dólares bajo revisión del personal administrativo, además de todas las tarjetas de crédito y débito que

funcionan en el país, también el sistema payphone y transferencias bancarias, para un pago con cheque se lo hará bajo autorización de la gerencia. Para el pago de contado no se aceptan otras especies.

Convenio:

Existe otra forma de pago para los clientes que tengan un convenio a crédito o prepago. Al realizarse el convenio se entrega al cliente un dispositivo plástico con función de llavero electrónico registrado al vehículo y tipo de combustible deseado, el cual funciona solamente en la estación de servicios seleccionada, este dispositivo integra un chip el cual al mantener contacto con la pantalla del surtidor de combustible se muestran los datos del cliente correspondiente y se registra la venta realizada en ese momento.

Mediante la presentación de este dispositivo al personal de pista en el momento del despacho de combustible, el valor del consumo realizado en ese momento será cargado a la cuenta correspondiente.

El valor por pagar de cada cuenta de clientes con convenio puede realizarse de la misma manera que al contado, ya sea con efectivo, transferencia, cheque y tarjeta de crédito.

El cliente con un convenio prepago dispone de una cuenta y un llavero, con el cual pagando previamente el monto deseado se registrará el valor en la cuenta y se hace efectivo el cobro con el mismo sistema de llavero electrónico.

El cliente con un convenio a crédito dispone así mismo de una cuenta y un llavero para su uso. El crédito estipulado en el contrato de convenio es de 30 días para empresas privadas y personas naturales, y de 45 días para instituciones públicas.

El sistema de llavero electrónico mencionado está conectado directamente con el software contable manejado, el cual permite una gran manejabilidad de esta herramienta. Se pueden aplicar restricciones y especificidades a cada llavero y cuenta. Se maneja un sistema de flotas para que una empresa con varios vehículos pueda registrar los vehículos que desee a una misma cuenta, entregándole un llavero por vehículo, el cual registra todos los datos pertinentes del mismo, además para mayor confiabilidad del cliente es posible agregar ciertos filtros específicos a cada llavero como restricción de horario para la carga de combustible, lo cual brinda mayor control interno en la flota de cada cliente.

2.3.3 Localización

ES Ilaló:

La estación de servicios Ilaló se encuentra ubicada en el Valle de los Chillos en la Av. Ilaló y 7ma transversal, la Av. Ilaló es una de las avenidas principales en este sector, encontrando en su cercanía un punto de concentración de gente media como lo es una sucursal de Supermercados Santa María, además de unos cuantos negocios locales como farmacias y restaurantes.

Gráfico 7. Fotografía ES Ilaló



Fuente: Petrogolden

ES Mitad del Mundo:

La estación de servicios Mitad del Mundo está ubicada en la Av. Equinoccial y José Mejía Lequerica, una ubicación privilegiada al ser la gasolinera más cercana al monumento de la Mitad del Mundo, uno de los puntos turísticos más importantes de la ciudad, además al frente de esta hay un supermercado Hipermarket y en su diagonal la Plaza Equinoccial. Cabe recalcar que la Av. Equinoccial es una avenida comercial con varios restaurantes y otros negocios.

Gráfico 8. Fotografía ES Mitad del Mundo



Fuente: Petrogolden

ES San Rafael:

Esta estación de servicios está ubicada en el Valle de los Chillos en la Av. General Enríquez y pasaje Caleras, ubicándose en la parte trasera del centro comercial San Luis Shopping, además la Av. General Enríquez es una avenida comercial llena de varios negocios locales.

Gráfico 9. Fotografía ES San Rafael



Fuente: Petrogolden

2.3.4 Infraestructura

Las tres estaciones de servicios de Petrogolden cuentan con los requerimientos necesarios de infraestructura para una gasolinera en el Ecuador cumpliendo con todas las normas de seguridad y regulaciones.

Cada estación cuenta con:

- Edificio administrativo: Cuenta con oficinas, salas de reuniones, bodegas, caja fuerte y baño.
- Sistema de suministro y distribución: Se encuentra el área de descarga de combustible el cual se conecta con los tanques de almacenamiento subterráneo los cuales abastecen a todos los dispensadores.
- Pista: La pista en una estación de servicios es donde se ubican las islas de despacho de combustible, además de espacios de estacionamiento y el servicio de agua y aire de las estaciones de servicios.
- Islas de despacho de combustible: Están conectadas al sistema de suministro, las islas de despacho cuentan con varios surtidores o dispensadores de combustible, además de mostradores con los productos relacionados de venta al público disponibles y una mesa de cobro para cada isla.
-Baños de servicio público: Ubicados a un lado de la pista existen baños de servicio público.

En la siguiente tabla se muestran las medidas de ciertos aspectos de importancia y de diferenciación en cada estación de servicios:

Tabla 6. Infraestructura de las estaciones

Estación		Ilaló	Mitad del Mundo	San Rafael
Superficie		1400 m2	4200 m2	1600 m2
Islas de despacho		3	3	2
Surtidores de combustible	3 productos 6 mangueras	2	2	2
	2 productos 4 mangueras	1	1	2
	1 alto caudal diesel	0	1	0
Sitios de carga		6	7	8
Capacidad de los tanques	Super	6850 gl	3000 gl	8800 gl
	Extra	10150 gl	12000 gl	12000 gl
	Diesel	6450 gl	12000 gl	5500 gl
			9000 gl	
Locales comerciales		1	7	2

Fuente: Autoría, 2023

Locales de arriendo

Como un añadido al giro de negocio principal de Petrogolden se disponen en cada una de las estaciones de servicios, locales comerciales de arriendo con diferentes funcionalidades, para lo cual se describe cada uno y su ocupación actual.

Los locales actualmente ocupados están bajo un contrato de arriendo con duración de 5 años el cual se renueva en su vencimiento, con la posibilidad de terminación por cualquiera de las dos partes.

ES Ilaló:

Local 1. Frente a la pista (60 m2).

Mini Market: En esta tienda de venta de productos de consumo básico y de conveniencia al por menor.

Cajero automático. Existe un cajero automático del banco Bolivariano al lado del local

ES Mitad del Mundo:

Área de autolavado. Frente a la pista (200 m2).

Lavadora Orquera: Esta es una auto lavadora ubicada a un lado de la pista donde se realiza el lavado y limpieza de vehículos y trabajos mecánicos sencillos como cambios de aceite, abc de motor y abc de frenos.

Local 1. Frente a la pista (150 m2).

Cooperativa San Francisco de Asís: Se encuentran oficinas de atención al cliente de esta cooperativa de ahorro y crédito. Además cuenta con un cajero automático propio en su exterior.

Local 2. Frente a la pista (150 m2).

Guaranda Figueroa: Es un local comercial de venta al por menor de repuestos automotrices,

Local 3. Frente a la pista (200 m2).

Nauder: Es un local comercial de venta de ropa deportiva de la marca Nauder.

Local 4. Frente a la pista en un segundo piso (200 m2).

Local 5. Frente a la pista en un segundo piso (200 m2).

Local 6. Frente a la pista en un segundo piso (200 m2).

Actualmente los tres locales del segundo piso se encuentran desocupados en busca de arrendatario.

Cajero automático. Existe un cajero automático del banco Produbanco al lado del local 3.

ES San Rafael:

Local 1. Frente a la pista (70 m2).

Farmacias comunitarias: Es una sede de las farmacias comunitarias.

Local 2. Frente a la pista en un segundo piso (50 m2).

Centro odontológico: Es un centro odontológico básico.

2.3.4 Empresa relacionada

Petrogolden Combustibles cuenta con una empresa relacionada de nombre Goldentransportes Cia. Ltda., esta empresa se dedica al transporte pesado de combustibles y su propiedad y administración es la misma que Petrogolden.

Goldentransportes actualmente cuenta con un tanquero de combustible con capacidad de transporte de 10.000 galones con 4 compartimentos de 1.000, 2.000, 3.000 y 4.000 galones, y su único cliente son las estaciones de servicios de Petrogolden.

2.3.5 Promoción

Productos promocionales

Existen dos proveedores que entregan aproximadamente 2 dotaciones de productos promocionales al año como lo son esferos, llaveros, franelas, etc., por parte de Petroecuador y Qualco.

Promociones propias

Petrogolden tiene varias maneras de generar campañas promocionales para generar mayores ventas, entre ellas se encuentran:

Promociones de productos relacionados: Se generan combos de productos promocionales, generalmente los de la marca Qualco en los que se ofrecen varios productos a la vez con una rebaja del precio.

Entrega de productos promocionales: Se realizan promociones en las que se obsequia uno de los productos promocionales cuando el cliente llena su tanque de gasolina.

También se realizan promociones en las cuales por cierto consumo de combustible se participa por la entrega de productos promocionales y productos relacionados mediante una ruleta de la suerte.

Sorteos: Una vez cada 2 años aproximadamente se realizan sorteos por estación de servicios, mayormente el sorteo ha sido de una motocicleta por sorteo, aunque también se han llegado a sortear bicicletas y ordenes de consumo de combustibles. Los boletos para participar en el sorteo se obtienen mediante la compra de cierta cantidad de combustible, la duración de un sorteo es de aproximadamente 3 meses.

Promoción de proveedores: Existen también promociones hechas por los proveedores, en este caso Qualco realiza promociones en sus productos en las estaciones de servicio de Petrogolden. Este tipo de campaña promocional es de completa responsabilidad de Qualco y se realiza 3 veces al año.

Este tipo de promociones Petrogolden las realiza con el objetivo de generar mayores ventas, sin embargo, no se realiza ningún seguimiento o análisis para saber si una campaña promocional como el sorteo de una moto ha sido rentable. Tampoco se tiene una planificación donde se defina claramente la periodicidad de las promociones y los presupuestos para las mismas.

Captación de nuevos clientes con convenio

Para la captación de nuevos clientes con convenio los jefes comerciales realizan visitas puerta a puerta al cliente potencial en la empresa seleccionada, se explica el sistema de llavero electrónico como método de pago y se presenta el contrato propuesto explicando todos los beneficios que el cliente recibe con este convenio.

Además, Petrogolden Combustibles está registrado como proveedor en el portal de compras públicas lo cual permite un espacio para generar contratos con las entidades públicas.

Publicidad digital y física

En cuanto a publicidad digital y presencia en redes solamente se cuenta con presencia en Facebook, con un perfil personal, y una página por cada estación de servicios, las cuales comparten las campañas promocionales activas. Las páginas de esta red social no han sido promocionadas por lo que tienen un alcance muy bajo, con un promedio de 160 seguidores en la página de cada estación.

No se dispone de presencia en ninguna otra red social, ni página web y tampoco la propiedad del negocio en Google. Tampoco se dispone de publicidad física en ningún lugar como pueden ser vallas publicitarias en las calles.

2.3.6 Plaza

Canales de distribución

En los combustibles existe un canal de distribución corto para Petrogolden. Al existir un solo proveedor de combustibles al por mayor también existe una sola localización de la cual abastecerse en Pichincha, este es el Beaterio, ubicado al sur de Quito.

Para el servicio de transporte de combustibles del beaterio a cualquiera de las estaciones de servicios Petrogolden cuenta principalmente con el servicio de Goldentransportes, su empresa relacionada ya antes mencionada. En caso de suscitarse alguna eventualidad con el tanquero de Goldentransportes que impida su uso para el transporte de combustibles, se terceriza el servicio con la empresa Transportes Guanín

Para cumplir con los requisitos de demanda de combustible en las 3 estaciones de servicios normalmente se realizan 2 viajes diarios de lunes a domingo llegando todos los días a la ES Ilaló y ES San Rafael, y llegando todos los días excepto lunes y jueves a la ES Mitad del Mundo.

En cuanto a los productos relacionados de venta, los canales de distribución también son sencillos, ya que los proveedores envían sus productos directamente a cada estación bajo pedido.

Almacenamiento

El almacenamiento de combustibles en los tanques de cada estación debe cumplir con un margen de seguridad establecido, es decir siempre debe existir un mínimo de 200 gl. de combustible en cada tanque.

El almacenamiento del resto de productos relacionados se realiza en la bodega de cada estación de servicios y se realiza el control de inventarios debido.

Pedidos

Los pedidos de combustible se realizan de manera diaria según la medición de stock disponible en los tanques en cada día. Y los pedidos de productos relacionados se realizan de igualmente mediante la medición del stock disponible.

2.3.7 Análisis de clientes

Cliente ideal

El cliente ideal es aquel que acude a una de las estaciones de servicios de Petrogolden porque entiende que va a ser atendido de la mejor manera, con honestidad en la calidad y cantidad del producto deseado, además refiere a otros clientes y tiene lealtad con la empresa.

Lealtad del cliente

En Petrogolden no se realiza ningún seguimiento de clientes frecuentes que no sean los que están bajo convenio.

Cartera de clientes

En este estudio se propone la segmentación de clientes según como realiza su forma de pago como se explicó en el punto 2.3.2 existen clientes de contado y clientes con convenio

Basado en los datos financieros las ventas en las estaciones de Petrogolden se dividen de la siguiente manera aproximadamente.

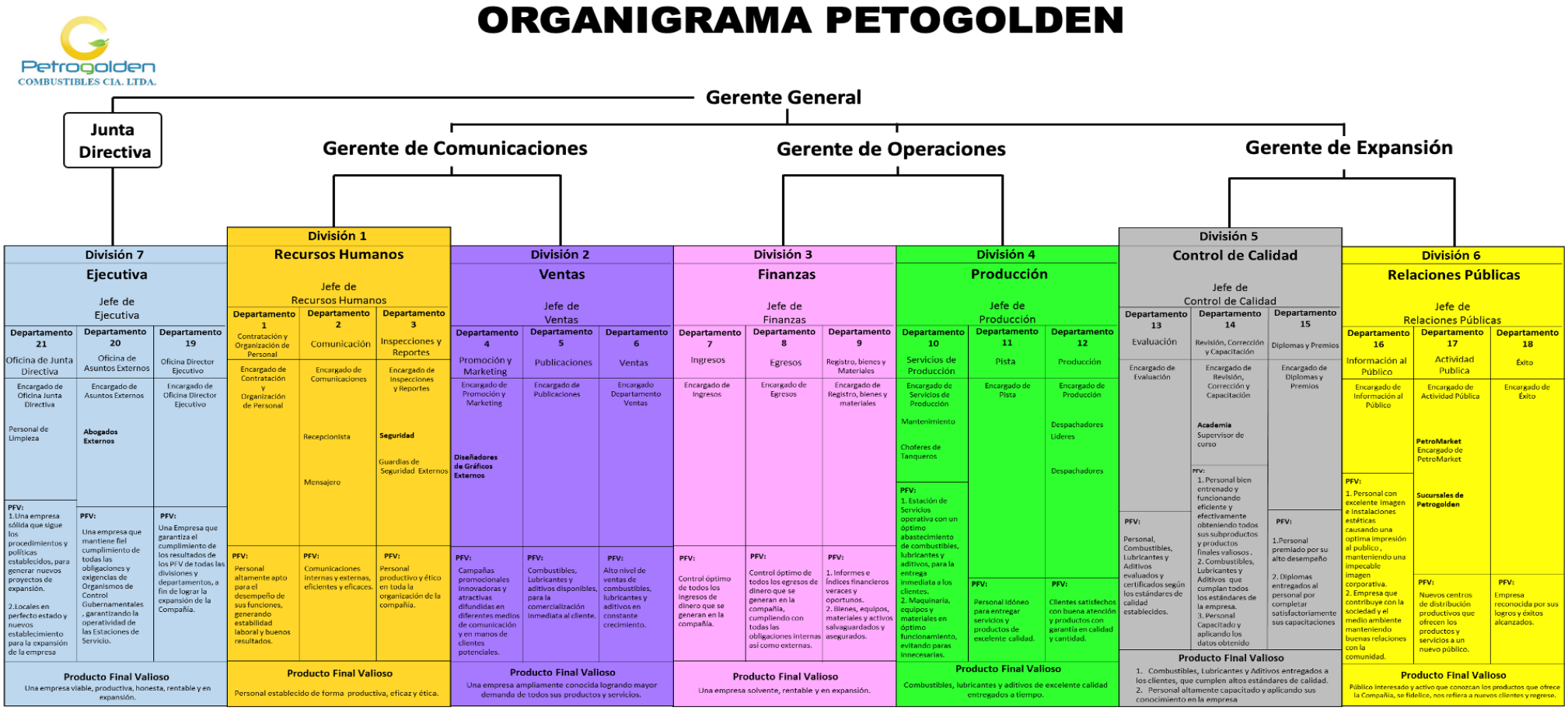
Clientes de contado: 85%

Clientes con convenio: 15%

Entre los clientes con convenio se encuentran mayoritariamente empresas y entidades gubernamentales representando el 72% y las personas naturales representan el 28% de los clientes con convenio. Entre las empresas se encuentran como clientes principales al Municipio de Rumiñahui, la Policía de sus localidades y el Hospital Julio Endara.

2.3.8 Análisis de Recursos Humanos

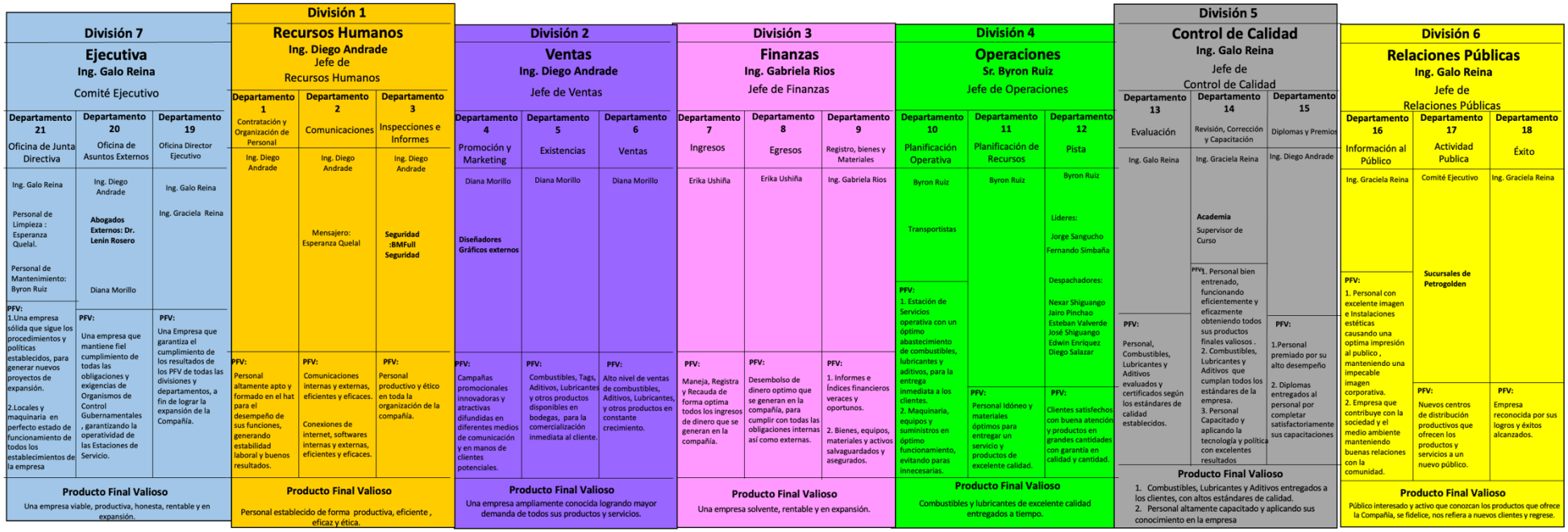
Gráfico 10. Modelo de organigrama empresarial Petrogolden



Fuente: Petrogolden, 2017

Organigrama Estación de Servicios Ilaló

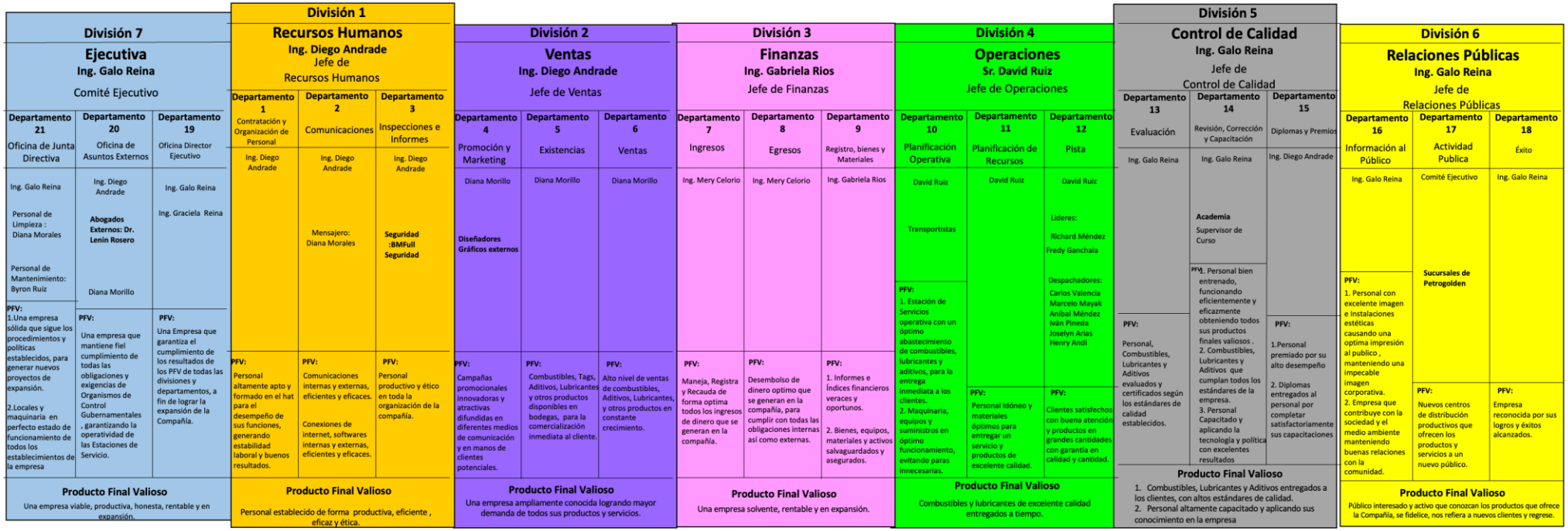
Gráfico 11. Organigrama Estación de Servicios Ilaló



Fuente: Petrogolden, 2017

Organigrama Estación de Servicios Mitad del Mundo

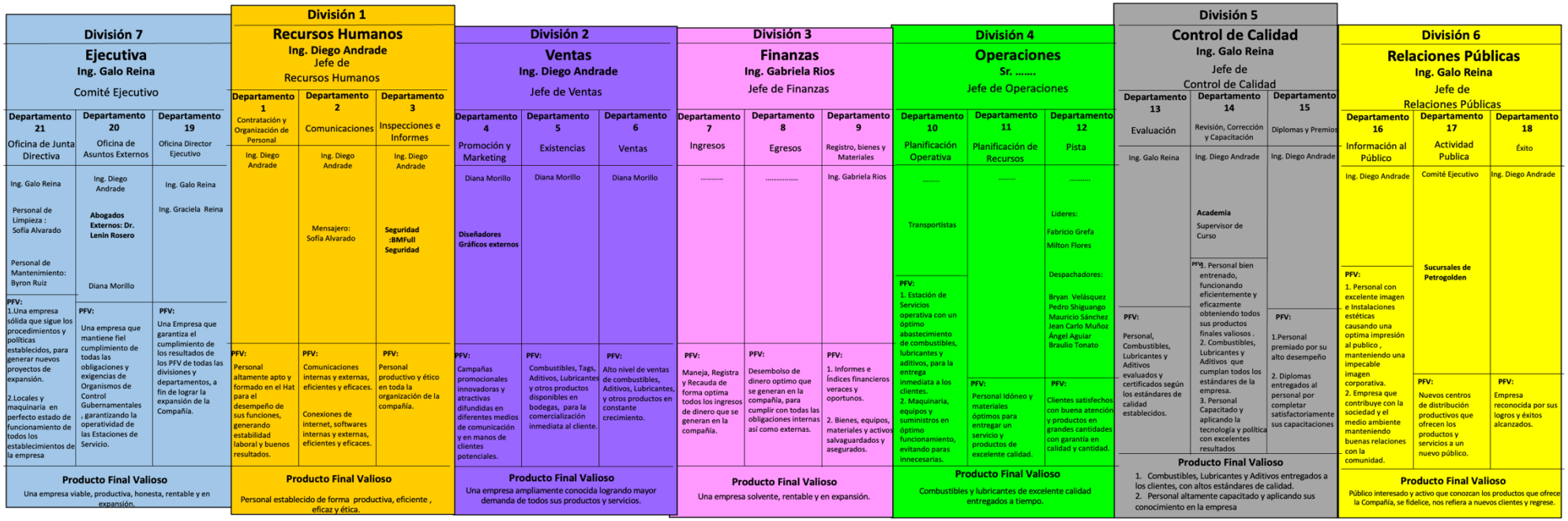
Gráfico 12. Organigrama Estación de Servicios Mitad del Mundo



Fuente: Petrogolden, 2017

Organigrama Estación de Servicios San Rafael

Gráfico 13. Organigrama Estación de Servicios San Rafael



Fuente: Petrogolden, 2017

Este modelo de organigrama fue realizado en el 2017, en el cual se divide a las estaciones de servicios en 7 divisiones.

Junta directiva: La junta directiva está conformada por el Ing. Galo Reina, Ing. Graciela Reina e Ing. Diego Andrade

Se tiene el mismo modelo de Organigrama para las tres estaciones con diferencias puntuales en el personal que actualmente es responsable:

La división 4 de operaciones tiene personal diferente para cada estación, en el caso de los despachadores y el jefe de operaciones cambia para la ES Mitad del Mundo.

La división 3 de finanzas muestra diferente personal en el departamento de ingresos y egresos, sin embargo, todo el personal de finanzas trabaja solamente en las oficinas de la ES Ilaló, abarcando a las tres estaciones de servicios.

La división 5 de Control de calidad tiene una diferencia en el departamento de Revisión, Corrección y Capacitación. Este departamento en cada estación de servicios está a cargo de cada miembro de la junta directiva.

La división 6 de Relaciones públicas de igual manera en el departamento de éxito dispone el cargo a cada miembro de la junta directiva por estación.

Se interpreta que el modelo de estructura organizacional documentado es muy complejo para las necesidades reales y prácticas de Petrogolden.

Capacitaciones del puesto de trabajo

En Petrogolden el personal contable es la única sección del personal que recibe capacitaciones, la primera capacitación es pagada por la empresa y posteriormente se analiza el resto de las capacitaciones para pagarlas en conjunto entre la empresa y el colaborador dependiendo el monto, normalmente el pago es a medias.

Incentivos y motivación

En Petrogolden se utilizan diversos medios para fomentar la motivación de los colaboradores. Los incentivos económicos se los da por cumplimiento de metas en distintas secciones del personal.

Personal de pista:

Se da una comisión mensual de 30 dólares por venta de lubricantes y aditivos al despachador que mayor venta tenga a final de mes en cada estación de servicios.

Jefes comerciales:

Se da una comisión mensual de 100 dólares a los jefes comerciales de cada estación de servicios si cumplen el 90% de la meta de ventas de combustible al mes y 50 dólares si cumplen con la meta de ventas de lubricantes completa.

Además, se da una comisión del 3% en la primera factura en un plazo de 30 días de un nuevo cliente con convenio captado.

El personal contable al no estar relacionado con las ventas no recibe una comisión relacionada con las mismas, pero como motivación económica se les reconoce por el cumplimiento de proyectos.

Como otras medidas de motivación para todos los colaboradores de la empresa se tiene el compromiso de siempre pagar el sueldo completo y puntual, cumpliendo con todos los beneficios de ley.

Por otra parte, se facilitan espacios para la convivencia social entre los colaboradores como el festejo de cumpleaños a todo el personal mensualmente donde se comparten alimentos y al cumpleañero pertinente se le entrega un pollo entero. Asimismo, se realiza un festejo en fechas navideñas donde se entrega un bono a cada uno y se celebra con una cena.

Rotación del personal

La rotación del personal de pista o personal de despacho es un punto conflictivo en la compañía, donde se encuentra un gran índice de rotación involuntaria. Los últimos índices calculados muestran que aproximadamente el 30% de despachadores se desvinculan al año en cada estación. Las razones son varias, principalmente basadas en actos de deshonestidad cometidos por esta sección del personal, se presentan casos en los que hay faltante de efectivo o faltante de productos durante sus turnos, lo cual al ser su responsabilidad se descuenta de su sueldo, esta política genera descontento en el trabajador por lo cual renuncia o abandona su puesto de trabajo. Otra de las razones que generan despidos es una conducta recurrente de mala atención al cliente.

El puesto de personal de pista es fundamental para la estación ya que es la sección del personal que tiene contacto directo con los clientes, y son quienes deberían representar los valores de la empresa, lamentablemente este puesto no tiene oportunidades de crecimiento y es complicado mantener estabilidad en el mismo.

Experiencia del personal

En Petrogolden se encuentran con gran parte del personal experimentado, empezando con la alta dirección que tienen más de 13 años de experiencia en esta industria, continuando con el jefe operativo o jefe de mantenimiento el cual también permanece en la empresa desde que inició sus operaciones. Por otra parte, el personal administrativo y contable también cuenta con vasta experiencia en su campo y en el negocio gasolinero.

Definición de puestos y funciones

Existen manuales de funciones únicamente de jefe comercial, jefe de mantenimiento y asistentes contables subdivididos en ingresos y egresos, los cuales no siguen la misma estructura, en algunos se detalla: Descripción del puesto, indicadores de gestión y funciones, personal a su cargo. Sin embargo, se encuentran errores en la redacción, los cuales pueden afectar al correcto entendimiento y formalidad de este documento. Además de funciones descritas que no se están llevando a cabo en la realidad. Y tampoco se toman en cuenta un perfil de competencias.

2.3.9 Análisis Financiero

Reporte de ingresos

Tabla 7. Reporte de ingresos Petrogolden 2022

Estación	ILALO	MMUNDO	SAN RAFAEL	TOTAL
COMBUSTIBLES	**6.225.492,21**	**5.113.745,03**	**3.506.891,13**	**14.846.128,37**
Super	758.740,06	195.870,79	288.048,10	1.242.658,95
Super 95	122.570,29	37.675,12	62.797,39	223.042,80
Extra	4.592.104,03	3.237.353,92	2.612.997,81	10.442.455,76
Diesel	752.077,83	1.642.845,20	543.047,83	2.937.970,86
PRODUCTOS RELACIONADOS	**82.657,91**	**120.884,45**	**51.406,15**	**254.948,51**
Lubricantes	75.535,61	56.081,18	40.721,84	172.338,63
Llaveros	803,63	3.003,11	223,24	4.029,98
Arriendos	6.318,67	61.800,16	10.461,07	78.579,90
TOTAL	**6.308.150,12**	**5.234.629,48**	**3.558.297,28**	**15.101.076,88**

Fuente: Autoría, 2023

Tabla 8. Porcentaje de ingresos Petrogolden 2022

Estación	ILALO	MMUNDO	SAN RAFAEL	TOTAL
COMBUSTIBLES	**98,69%**	**97,69%**	**98,56%**	**98,31%**
Super	12,19%	3,83%	8,21%	8,37%
Super 95	1,97%	0,74%	1,79%	1,50%
Extra	73,76%	63,31%	74,51%	70,34%
Diesel	12,08%	32,13%	15,49%	19,79%
PRODUCTOS RELACIONADOS	**1,31%**	**2,31%**	**1,44%**	**1,69%**
Lubricantes	91,38%	46,39%	79,22%	67,60%
Llaveros	0,97%	2,48%	0,43%	1,58%
Arriendos	7,64%	51,12%	20,35%	30,82%
TOTAL	**41,77%**	**34,66%**	**23,56%**	**100,00%**

Fuente: Autoría, 2023

Reporte de costo de ventas

Tabla 9. Reporte de costo de ventas Petrogolden 2022

Estación	ILALO	MMUNDO	SAN RAFAEL	TOTAL
COMBUSTIBLES	**5.737.998,48**	**4.745.998,20**	**3.244.814,50**	**13.728.811,18**
Super	653.476,16	169.986,82	247.898,43	1.071.361,41
Super 95	106.045,33	32.765,83	54.357,89	193.169,05
Extra	4.280.854,53	3.019.043,93	2.436.482,75	9.736.381,21
Diesel	697.622,46	1.524.201,62	506.075,43	2.727.899,51
PRODUCTOS RELACIONADOS	**53.039,75**	**38.575,06**	**27.916,91**	**119.531,72**
Lubricantes	51.440,54	38.492,26	27.939,22	117.872,02
Llaveros	1.599,21	82,80	- 22,31	1.659,70
Arriendos	-	-	-	-
TOTAL	**5.791.038,23**	**4.784.573,26**	**3.272.731,41**	**13.848.342,90**

Fuente: Autoría, 2023

Reporte de utilidad bruta en ventas

Tabla 10. Reporte de utilidad bruta en ventas Petrogolden 2022

Estación	ILALO	MMUNDO	SAN RAFAEL	TOTAL
COMBUSTIBLES	**487.493,73**	**367.746,83**	**262.076,63**	**1.117.317,19**
Super	105.263,90	25.883,97	40.149,67	171.297,54
Super 95	16.524,96	4.909,29	8.439,50	29.873,75
Extra	311.249,50	218.309,99	176.515,06	706.074,55
Diesel	54.455,37	118.643,58	36.972,40	210.071,35
PRODUCTOS RELACIONADOS	**29.618,16**	**82.309,39**	**23.489,24**	**135.416,79**
Lubricantes	24.095,07	17.588,92	12.782,62	54.466,61
Llaveros	-795,58	2.920,31	245,55	2.370,28
Arriendos	6.318,67	61.800,16	10.461,07	78.579,90
TOTAL	**517.111,89**	**450.056,22**	**285.565,87**	**1.252.733,98**

Fuente: Autoría, 2023

Tabla 11. Porcentaje de utilidad bruta en ventas Petrogolden 2022

Estación	ILALO	MMUNDO	SAN RAFAEL	TOTAL
COMBUSTIBLES	**94,27%**	**81,71%**	**91,77%**	**89,19%**
Super	21,59%	7,04%	15,32%	15,33%
Super 95	3,39%	1,33%	3,22%	2,67%
Extra	63,85%	59,36%	67,35%	63,19%
Diesel	11,17%	32,26%	14,11%	18,80%
PRODUCTOS RELACIONADOS	**5,73%**	**18,29%**	**8,23%**	**10,81%**
Lubricantes	81,35%	21,37%	54,42%	40,22%
Llaveros	-2,69%	3,55%	1,05%	1,75%
Arriendos	21,33%	75,08%	44,54%	58,03%
TOTAL	**41,28%**	**35,93%**	**22,80%**	**100,00%**

Fuente: Autoría, 2023

El análisis financiero de las ventas fue realizado con los datos del ejercicio fiscal del 2022. Como se puede ver en las tablas 7 y 8 la venta de combustibles son la base de los ingresos de Petrogolden representando un 98%, por otra parte, el resto de los ingresos de productos relacionados es menos del 2%.

Sin embargo, estos datos varían cuando se habla de utilidad bruta, donde el 89% de utilidad bruta de Petrogolden es representada por los combustibles y por lo menos el 10% por los otros productos y actividades relacionadas.

Hay que entender que cuando se menciona la palabra utilidad se refiere a la utilidad bruta en ventas, se utilizó como medición la utilidad bruta en ventas ya que los gastos operacionales,

administrativos y financieros forman parte de toda la empresa y son compartidos por todas estaciones de servicios, y a lo que se toma importancia en este punto es la fuerza de ventas de cada estación y la utilidad que brinda a la empresa. Y es que cada estación de servicios tiene sus singularidades por lo que se explica cada una:

ES Ilaló

La estación de servicios Ilaló es la estación que mayor participación en la utilidad bruta de la empresa tiene, representando un 41%. En esta estación los combustibles representan cerca del 94% de utilidad y el casi 6% restante es de los productos y servicios relacionados.

Para la estación de servicios Ilaló la gasolina extra representa el producto de mayor consumo abarcando un 73% de las ventas, seguido de la super con un 14% y finalmente el diesel con el 12% restante.

ES Mitad del Mundo

La estación de servicios Mitad del Mundo por su parte representa casi el 36% de utilidad total de Petrogolden. Esta estación es donde los productos y servicios relacionados tienen mayor representación de las utilidades con un 18%, dejando a los combustibles en un aproximado 82%. La división de ingresos en los productos relacionados es aproximadamente igual en lubricantes y arriendos, sin embargo, la utilidad obtenida por arriendos es mucho mayor al no tener costo de ventas, representando un 75% de las utilidades obtenidas por productos relacionados.

Esta estación es donde hay mayor cantidad de ventas de diesel con un 32% de sus ventas de combustibles, y la menor cantidad de ventas de super con un 4%.

ES San Rafael

La estación de servicios San Rafael es la que menor porcentaje de utilidad representa para Petrogolden con un 22%. Los porcentajes de ventas y utilidades son muy similares a los que se tiene en la ES Ilaló, con un 92% de utilidad proveniente de combustibles y un 8% de productos relacionados. Así mismo la gasolina extra es la que mayores ventas de combustibles abarca con un 75%, seguida del diesel con un 15% y finalmente la gasolina super con un 10%.

Margen de ganancia en combustibles

Tabla 12. Margen de ganancia unitario de combustibles Petrogolden 2022

Producto	Precio compra	Precio venta	Margen
Extra	$ 1,99	$ 2,14	$ 0,15
Diesel	$ 1,44	$ 1,56	$ 0,12
Super*	$ 3,13	$ 3,63	$ 0,50

Fuente: Autoría, 2023

Se puede apreciar el margen ganancia por cada galón vendido de combustible, de esta manera se puede entender mejor la diferencia de porcentaje en ventas y en utilidades en las tablas 8 y 11.

Como anteriormente se explicó el precio de la gasolina super está liberado por lo cual el margen de ganancia puede ser cambiante, en este caso se toma el margen referencial de $0,50 ctvs., que es en base a la última actualización de precios con respecto a este estudio, sin embargo, este margen suele mantenerse.

Se debe tomar en cuenta que el precio de venta señalado es el precio sin IVA.

Indicadores financieros

Tabla 13. Indicadores financieros Petrogolden 2022

Indicadores financieros 2022			
Indicador	Formula	Resultado	Interpretación
Liquidez			
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	$ 80.059,47	El resultado indica que se dispone de recursos suficientes para financiar las operaciones a corto plazo, mostrando solvencia y estabilidad financiera
Razón corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	1,15	Al ser mayor que uno indica que por cada dólar de deuda corriente se dispone de 1,15 dólares para cumplir con las obligaciones a corto plazo
Prueba ácida	(Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente	0,94	La prueba ácida da un índice menor de 1 lo cual significa que hay dependencia del inventario para cumplir con sus obligaciones, lo cual es razonable para Petrogolden al tener la mayoría de inventario en combustibles los cuales se liquidan rápidamente, sin embargo, lo ideal es buscar un índice sobre 1
Endeudamiento			
Endeudamiento total	Pasivo Total / Activo total	80,89%	El resultado es menor al 100% lo cual significa que las deudas de la empresa no superan los activos
Rentabilidad			
Margen bruto	Utilidad bruta / Ventas	8%	El resultado indica que la empresa genera un beneficio bruto del 8% sobre sus ventas

Fuente: Autoría, 2023

Petrogolden combustibles presenta unos indicadores financieros positivos, con respecto a la liquidez se muestra buena capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, en el indicador de endeudamiento igualmente muestra un resultado positivo en la relación de sus pasivos y activos totales, y por su parte el indicador de rentabilidad al igual que se puede ver en los reportes de ventas y utilidades se observa un negocio rentable.

Cuentas por cobrar

Al contar con convenios a crédito se dispone una alta cantidad de cuentas por cobrar, estas son variables cada mes, aproximadamente de 18% a 35% del total de activos corrientes, esta cantidad ha venido siendo muy similar a el efectivo o equivalentes de efectivo. Además, a final del 2022 aproximadamente el 21% del total de cuentas por cobrar a clientes tenían una morosidad de más de 120 días, esto representa un riesgo para la empresa ya que el porcentaje de cuentas por cobrar es alto y está en aumento, lo cual puede causar falta de efectivo circulante para sus operaciones.

Presupuestos

No se realizan presupuestos para la operación anual de la empresa, tampoco se tienen proyecciones de ventas.

2.4 Encuesta de percepción al cliente

Se realizó una encuesta voluntaria a los clientes de las 3 estaciones de servicios de Petrogolden, con el fin de conocer el perfil del cliente promedio, sus hábitos de consumo de combustibles y sus preferencias con relación a las gasolineras.
Se entregó el acceso a un código QR con las encuestas respectivas a los clientes cuando realizaban sus consumos de combustible del 17 al 25 de mayo del 2023.

Población: La parroquia del Valle de los chillos tiene una población de 252.000 habitantes según los datos del INEC 2010.
La parroquia de San Antonio de Pichincha tiene una estimación poblacional de 60.000 habitantes según datos del INEC 2010.

Muestra: 196 personas de la población del Valle de los Chillos, y 196 personas en la Mitad del Mundo en mayo del 2023.
El cálculo de la muestra se realizó mediante la calculadora virtual Netquest, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 7%.

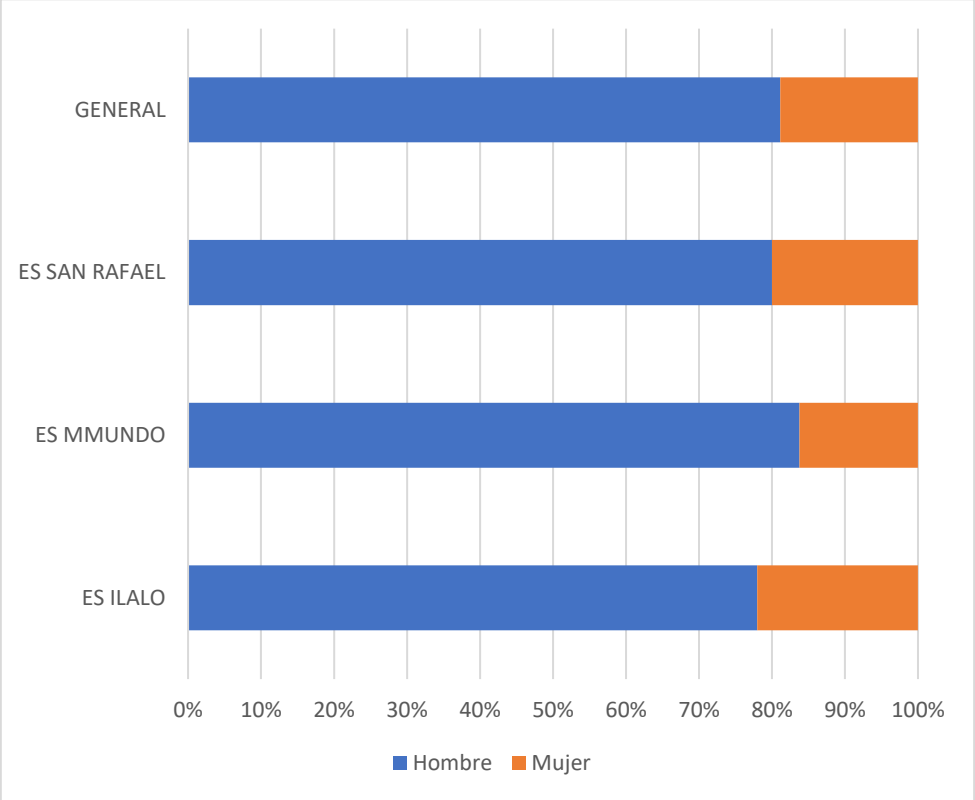
2.4.1 Resultados

Se presentan los resultados de cada pregunta en porcentajes aproximados, comparando cada estación de servicios y un resultado general de Petrogolden como empresa acumulando los datos de las 3 estaciones. Cada pregunta se presenta con una tabla de porcentajes, seguido de su respectivo gráfico y la interpretación de los mismos.

Tabla 14. Porcentaje según sexo de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Hombre	78%	84%	80%	81%
Mujer	22%	16%	20%	19%

Gráfico 14. Porcentaje según sexo de clientes encuestados de Petrogolden

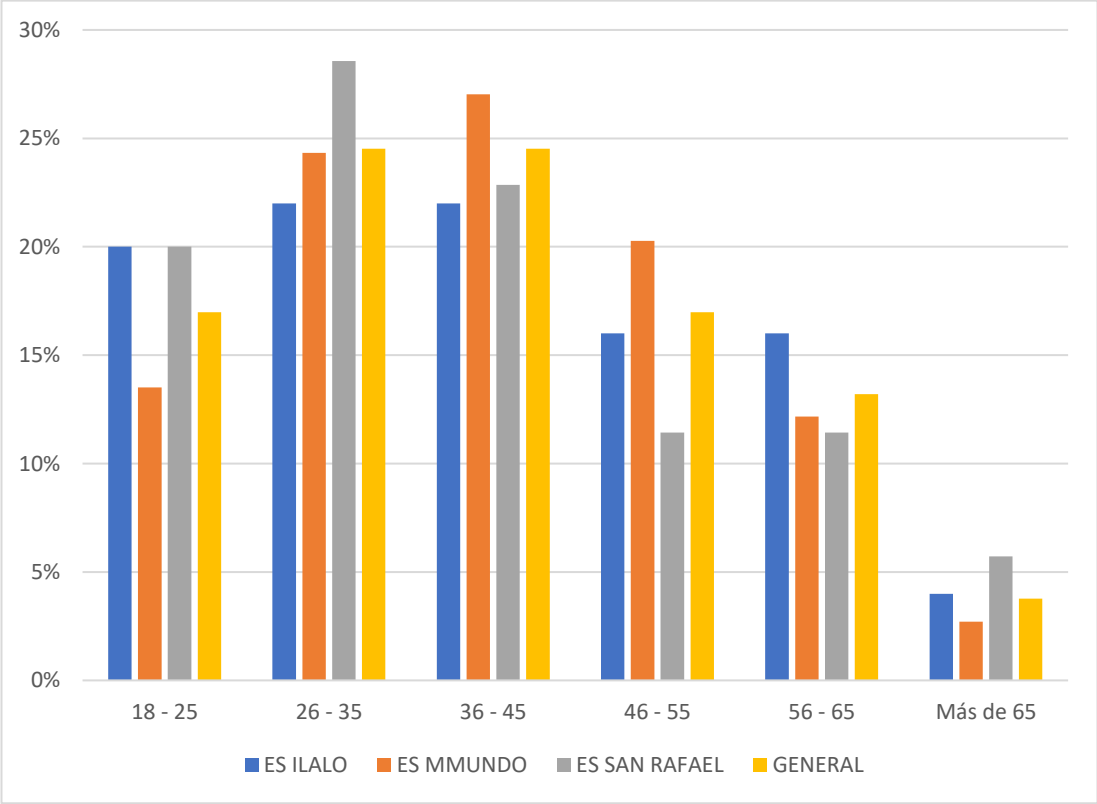


Los resultados mantienen similitud en las 3 estaciones representando un total de 81% hombres y 19% mujeres.

Tabla 15. Porcentaje según rango de edad clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
18 - 25	20%	14%	20%	17%
26 - 35	22%	24%	29%	25%
36 - 45	22%	27%	23%	25%
46 - 55	16%	20%	11%	17%
56 - 65	16%	12%	11%	13%
Más de 65	4%	3%	6%	4%

Gráfico 15. Porcentaje según rango de edad clientes encuestados de Petrogolden

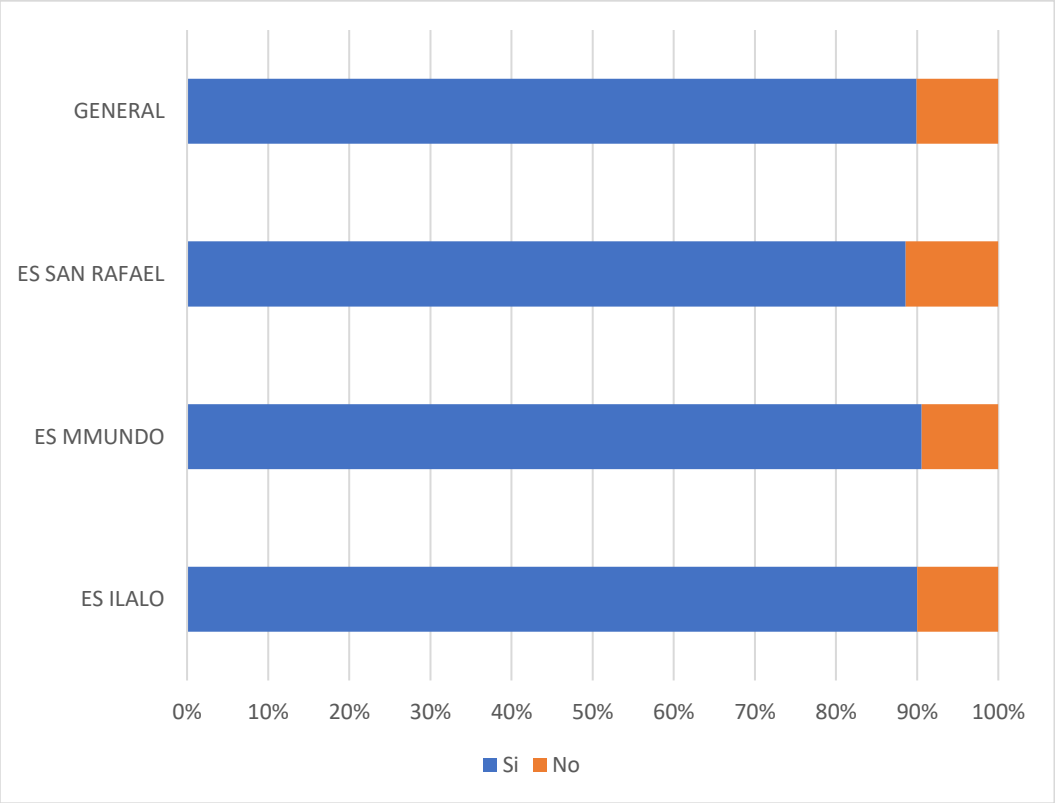


Los resultados muestran variaciones en la edad de los clientes encuestados, sin embargo, en las tres estaciones los clientes con mayor rango de edad son los clientes de 26 a 45 años.

Tabla 16. Porcentaje según afirmación de concurrencia de visita de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Si	90%	91%	89%	90%
No	10%	9%	11%	10%

Gráfico 16. Porcentaje según afirmación de concurrencia de visita a la estación de clientes encuestados de Petrogolden

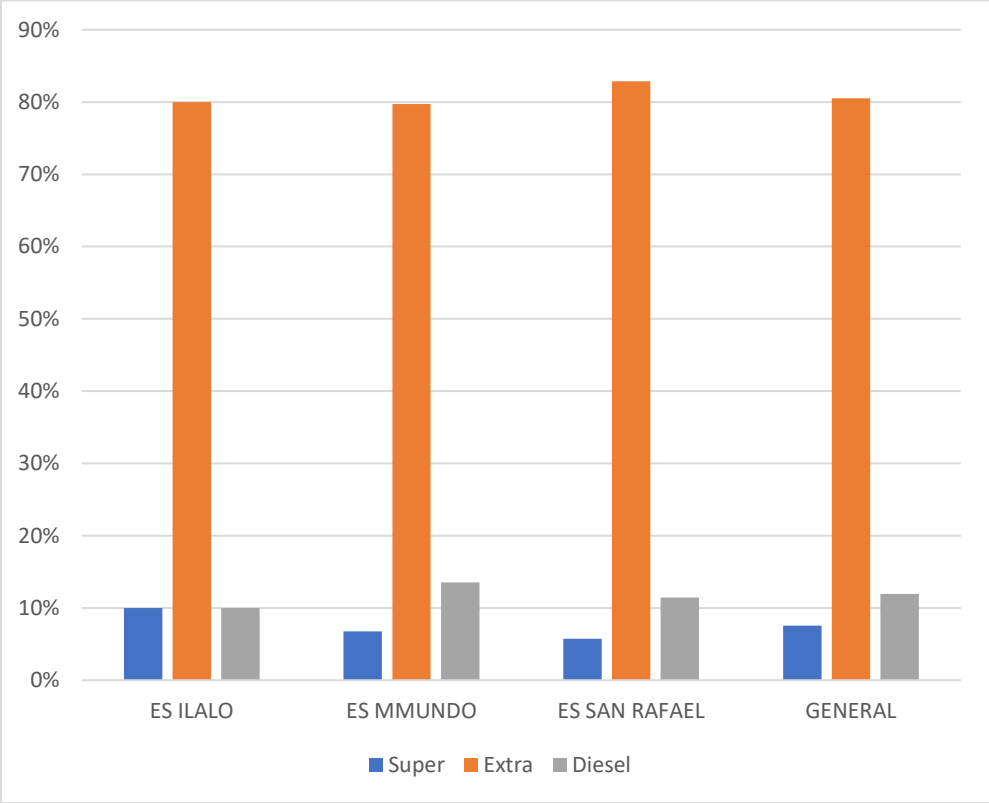


Los clientes encuestados responden afirmativamente en un 90% a ser clientes frecuentes de las estaciones de servicios de Petrogolden.

Tabla 17. Porcentaje según tipo de combustible consumido de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Super	10%	7%	6%	8%
Extra	80%	80%	83%	81%
Diesel	10%	14%	11%	12%

Gráfico 17. Porcentaje según tipo de combustible consumido de clientes encuestados de Petrogolden

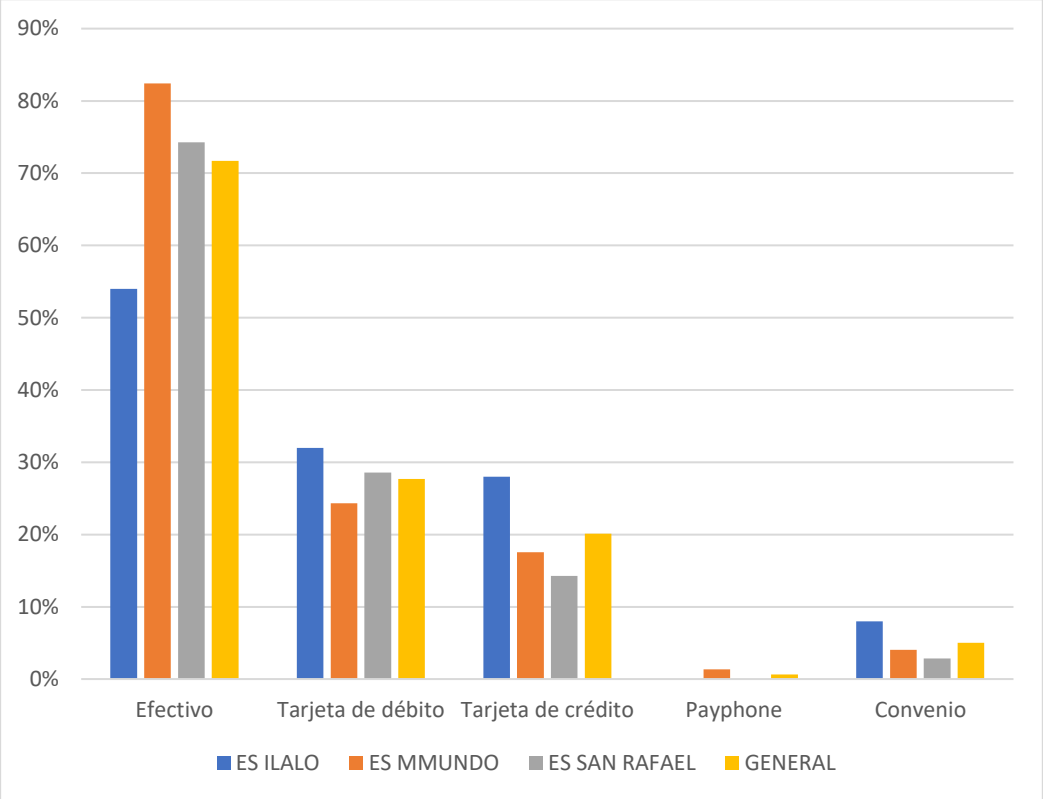


Los resultados tienen concordancia con el volumen de ventas, donde la gasolina extra es la de mayor consumo.

Tabla 18. Porcentaje según la forma de pago preferida de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Efectivo	54%	82%	74%	72%
Tarjeta de débito	32%	24%	29%	28%
Tarjeta de crédito	28%	18%	14%	20%
Payphone	0%	1%	0%	1%
Convenio	8%	4%	3%	5%

Gráfico 18. Porcentaje según la forma de pago preferida de clientes encuestados de Petrogolden

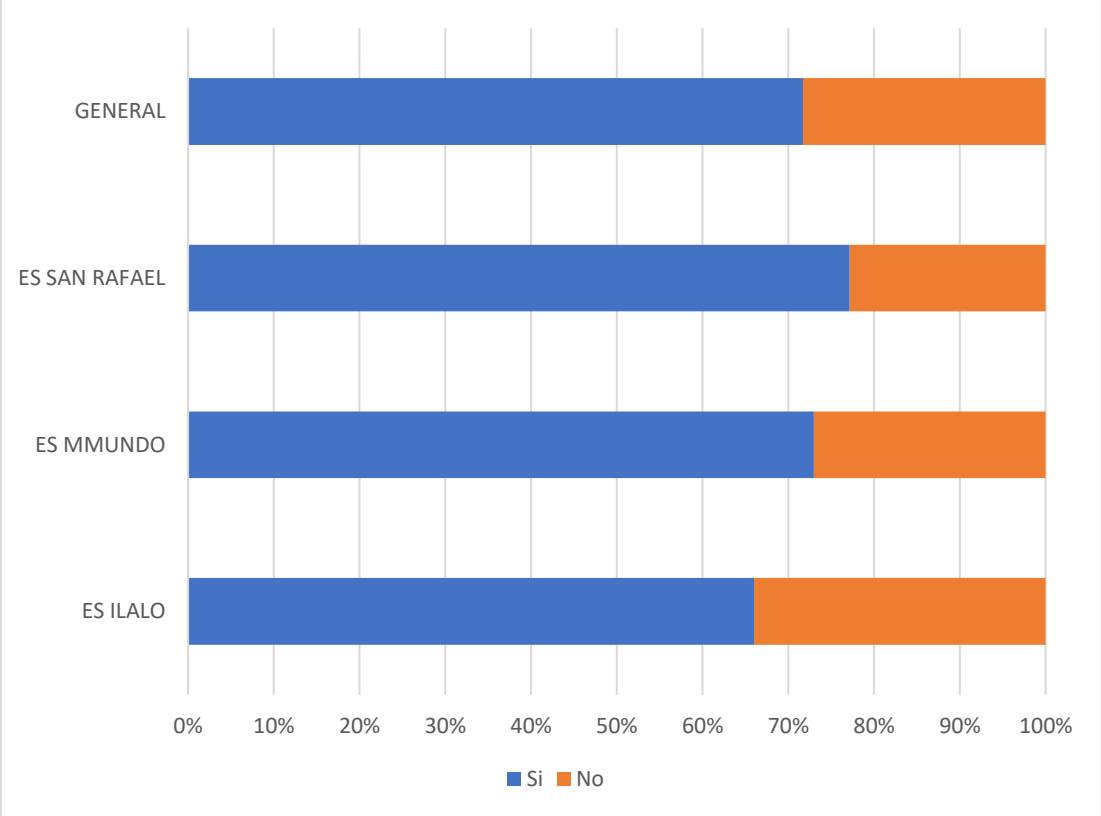


La selección de forma de pago preferida permitía la selección de más de una respuesta a la pregunta, dando como resultado una prevalencia grande en el efectivo como forma de pago preferida, seguido de las tarjetas de débito y crédito.

Tabla 19. Porcentaje según el interés de contar con un servicio prepago de gasolina de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Si	66%	73%	77%	72%
No	34%	27%	23%	28%

Gráfico 19. Porcentaje según el interés de contar con un servicio prepago de gasolina de clientes encuestados de Petrogolden

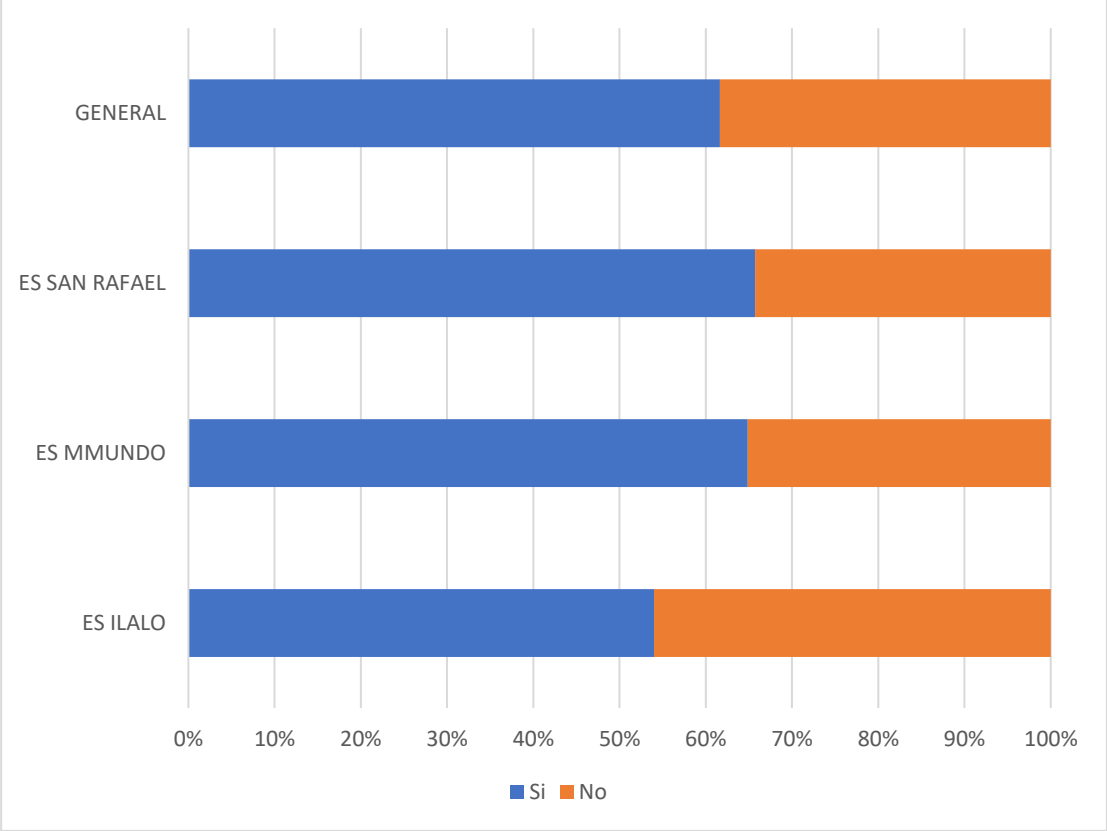


Los clientes encuestados respondieron positivamente en un 72% aproximadamente en el interés de contar con un servicio de prepago de gasolina.

Tabla 20. Porcentaje según el interés de contar con un servicio de pago de gasolina a crédito de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Si	54%	65%	66%	62%
No	46%	35%	34%	38%

Gráfico 20. Porcentaje según el interés de contar con un servicio de pago de gasolina a crédito de clientes encuestados de Petrogolden

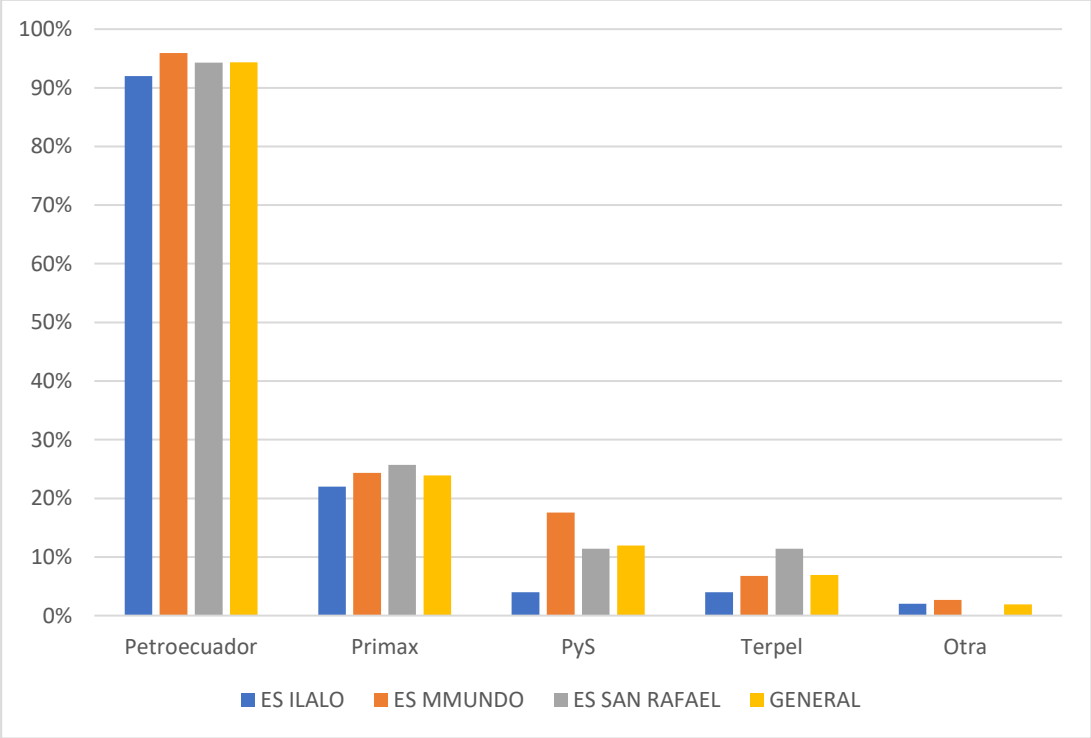


El interés de contar con un servicio de gasolina a crédito baja en un 10% en comparación del servicio prepago, de igual manera sigue siendo un resultado positivo con un 62%.

Tabla 21. Porcentaje según la marca de gasolinera en la que usualmente cargan combustible de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Petroecuador	92%	96%	94%	94%
Primax	22%	24%	26%	24%
PyS	4%	18%	11%	12%
Terpel	4%	7%	11%	7%
Otra	2%	3%	0%	2%

Gráfico 21. Porcentaje según la marca de gasolinera en la que usualmente cargan combustible de clientes encuestados de Petrogolden

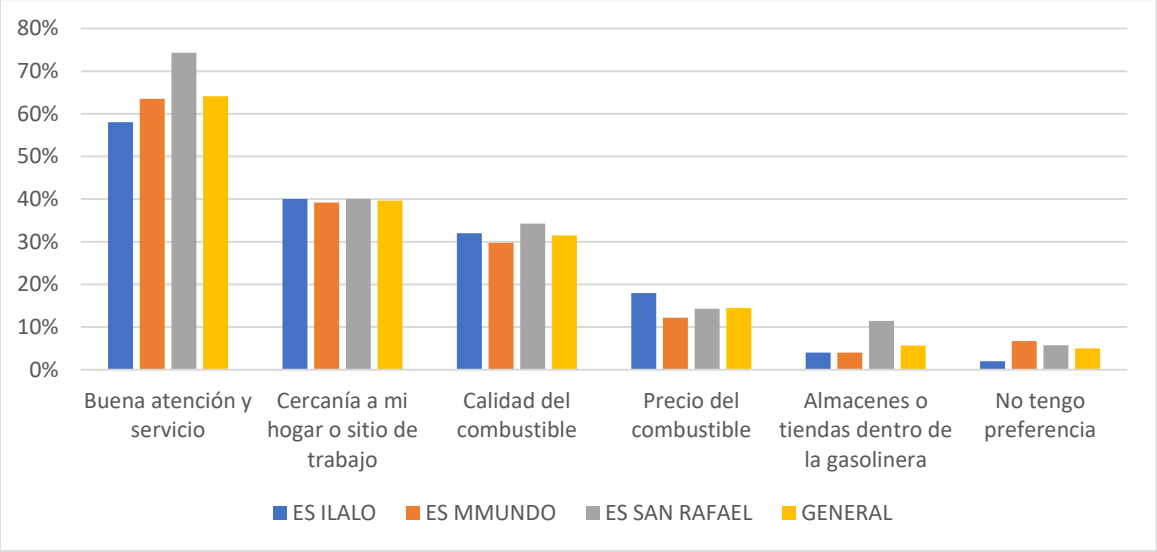


Esta pregunta permitió la selección de más de una respuesta, de esta manera más del 90% de los encastados seleccionaron a las gasolineras Petroecuador como la marca en la que usualmente cargan combustible, seguido por Primax con un 24% y PyS con un 12%.

Tabla 22. Porcentaje según la principal razón por la cual deciden cargar combustibles en una estación de servicios sobre otra de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Buena atención y servicio	58%	64%	74%	64%
Cercanía a mi hogar o sitio de trabajo	40%	39%	40%	40%
Calidad del combustible	32%	30%	34%	31%
Precio del combustible	18%	12%	14%	14%
Almacenes o tiendas dentro de la gasolinera	4%	4%	11%	6%
No tengo preferencia	2%	7%	6%	5%

Gráfico 22. Porcentaje según la principal razón por la cual deciden cargar combustibles en una estación de servicios sobre otra de clientes encuestados de Petrogolden

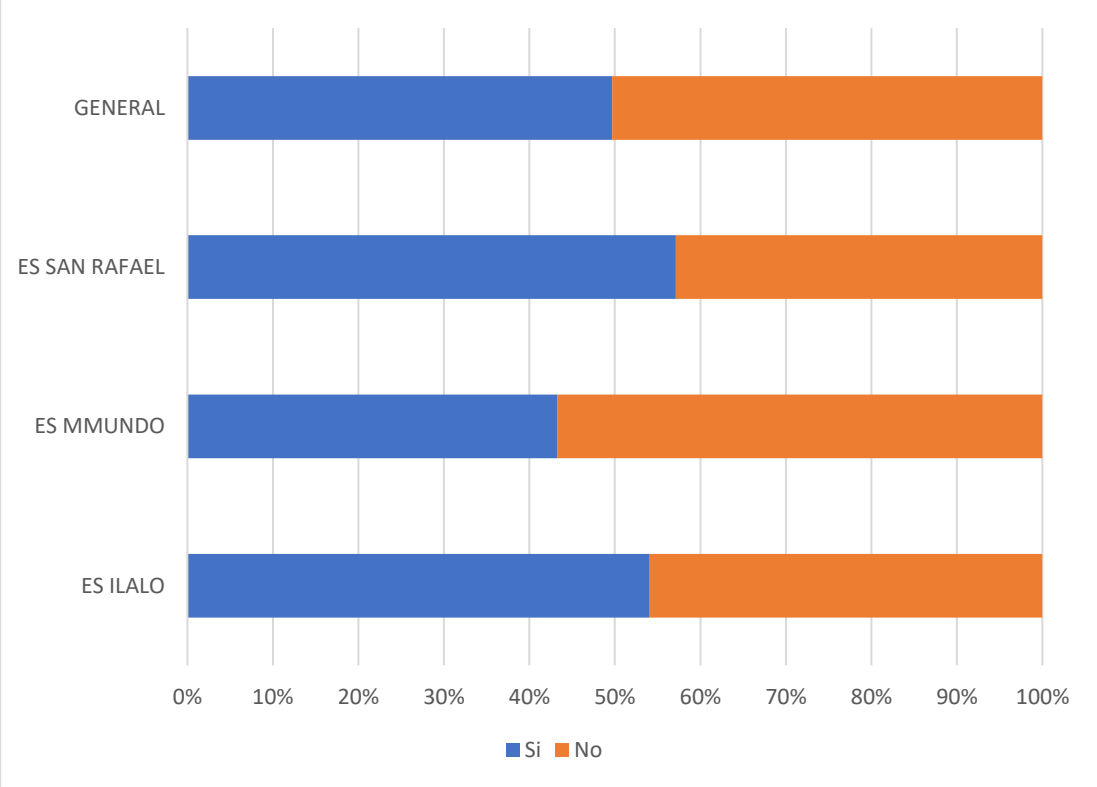


Esta pregunta permitió la selección de más de una respuesta, de esta manera la atención y servicio representa la principal razón por la cual los clientes se deciden por una estación de servicios, el 64% seleccionó esta opción, seguido de la cercanía al hogar o sitio de trabajo con un 40% y calidad del combustible con un 31%.

Tabla 23. Porcentaje según la variabilidad de elección de estación de servicios basados en una promoción o sorteo de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Si	54%	43%	57%	50%
No	46%	57%	43%	50%

Gráfico 23. Porcentaje según la variabilidad de elección de estación de servicios basados en una promoción o sorteo de clientes encuestados de Petrogolden

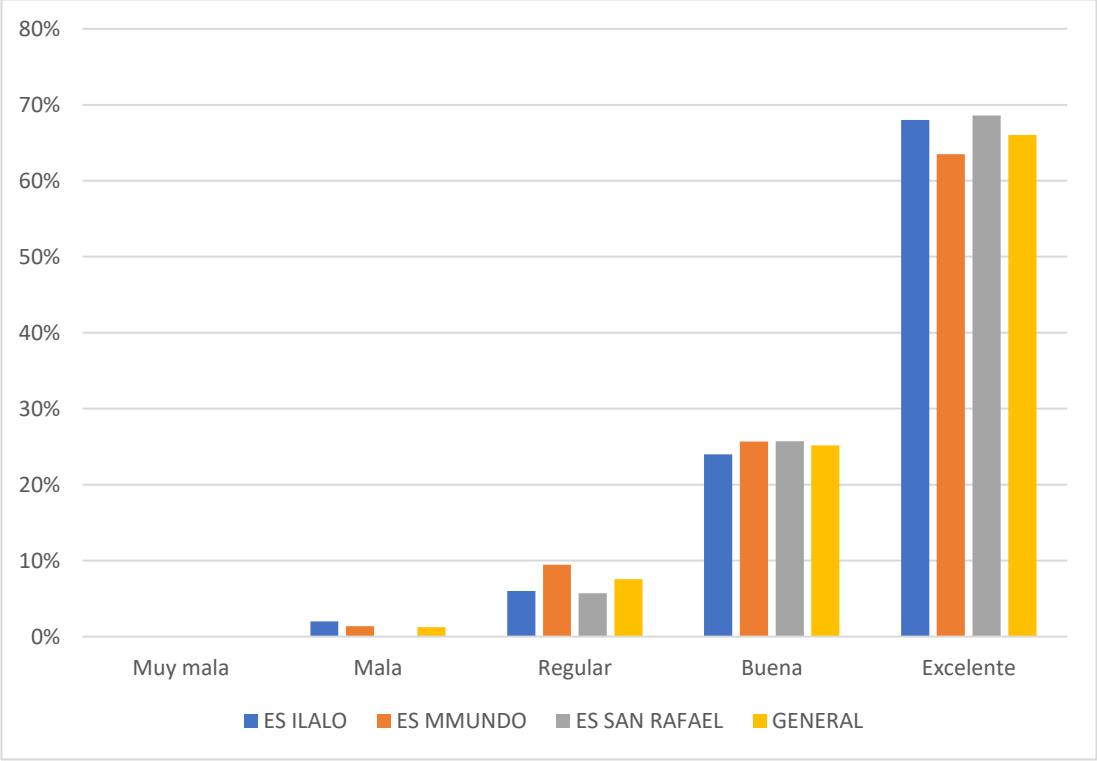


En general el 50% de los encuestados es susceptible a que una promoción o sorteo le haga cambiar su decisión de cuál es la estación de servicios que escoge para cargar combustibles.

Tabla 24. Porcentaje según la calificación de la calidad de atención recibida de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Muy mala	0%	0%	0%	0%
Mala	2%	1%	0%	1%
Regular	6%	9%	6%	8%
Buena	24%	26%	26%	25%
Excelente	68%	64%	69%	66%

Gráfico 24. Porcentaje según la calificación de la calidad de atención recibida de clientes encuestados de Petrogolden

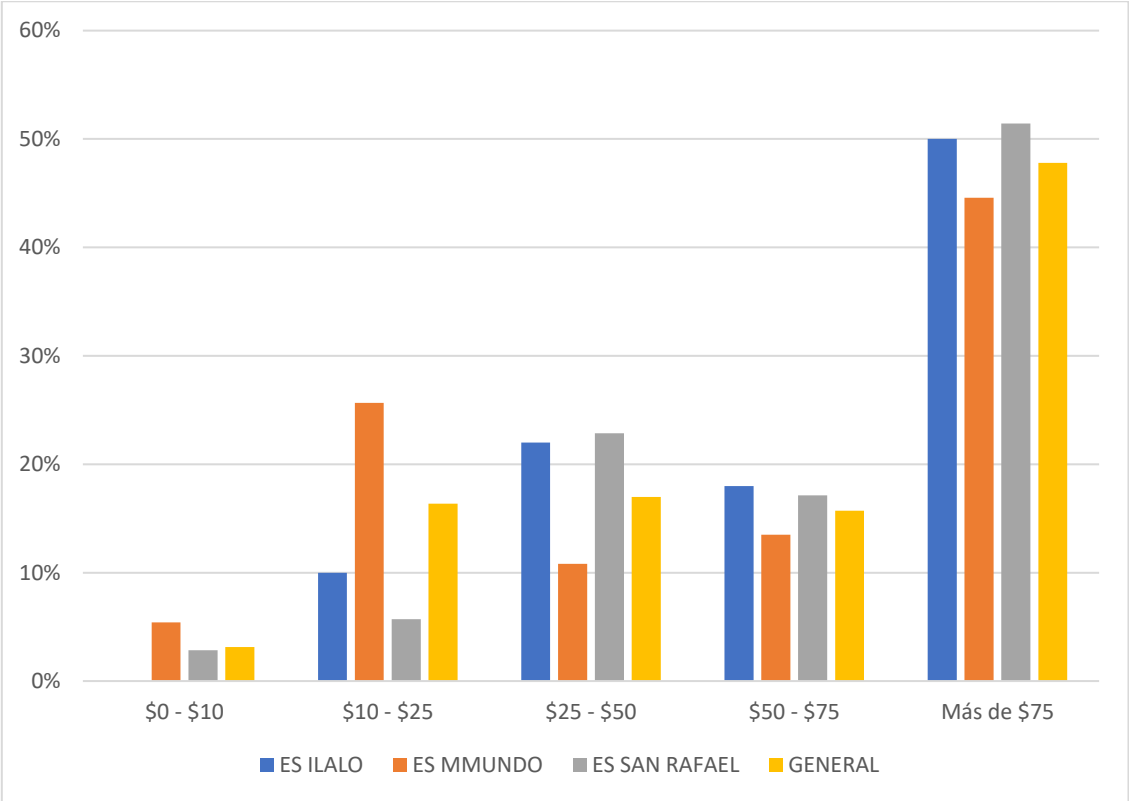


Los clientes encuestados tienen una muy buena percepción de la calidad de atención recibida en su visita, con un resultado general de 66% respondiendo excelente, 25% buena, 8% regular, tan solo el 1% mala, y un 0% muy mala.

Tabla 25. Porcentaje según el consumo promedio de combustible al mes de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
$0 - $10	0%	5%	3%	3%
$10 - $25	10%	26%	6%	16%
$25 - $50	22%	11%	23%	17%
$50 - $75	18%	14%	17%	16%
Más de $75	50%	45%	51%	48%

Gráfico 25. Porcentaje según el consumo promedio de combustible al mes de clientes encuestados de Petrogolden

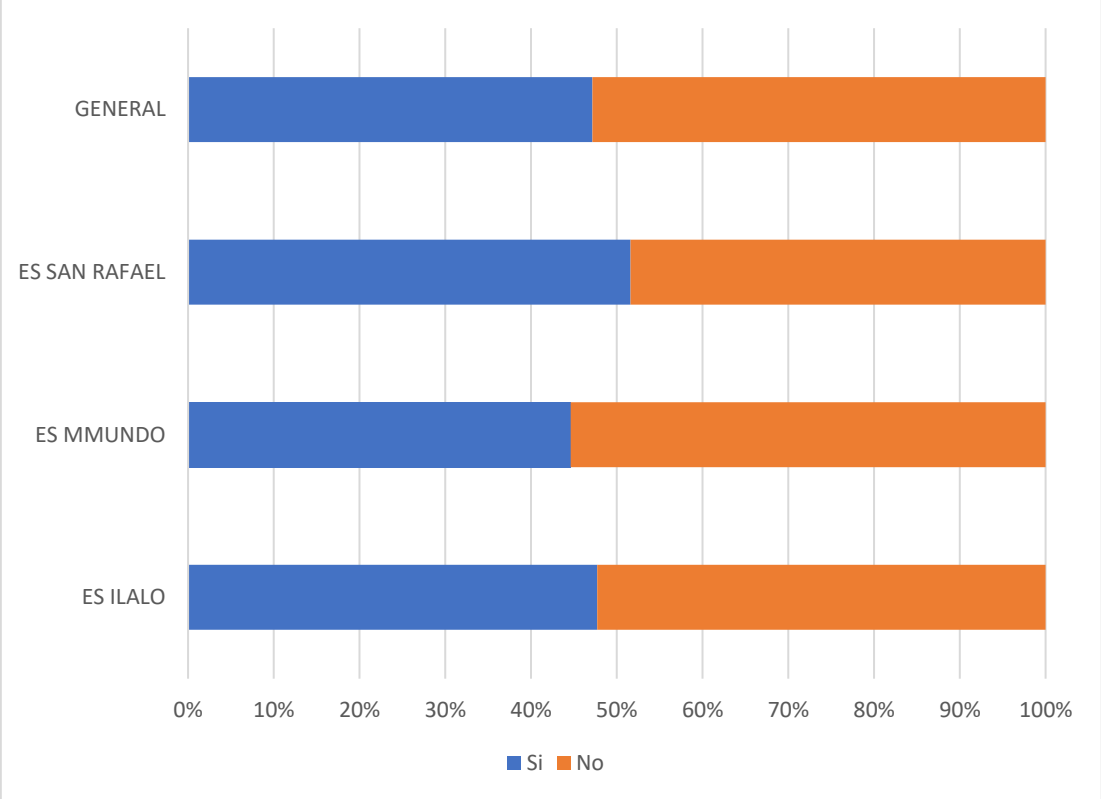


Los resultados acumulados demuestran que casi el 50% de clientes gastan más de $75 mensuales en combustible

Tabla 26. Porcentaje según la percepción de precio de super de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Si	48%	45%	52%	47%
No	52%	55%	48%	53%

Gráfico 26. Porcentaje según la percepción de precio de super de clientes encuestados de Petrogolden

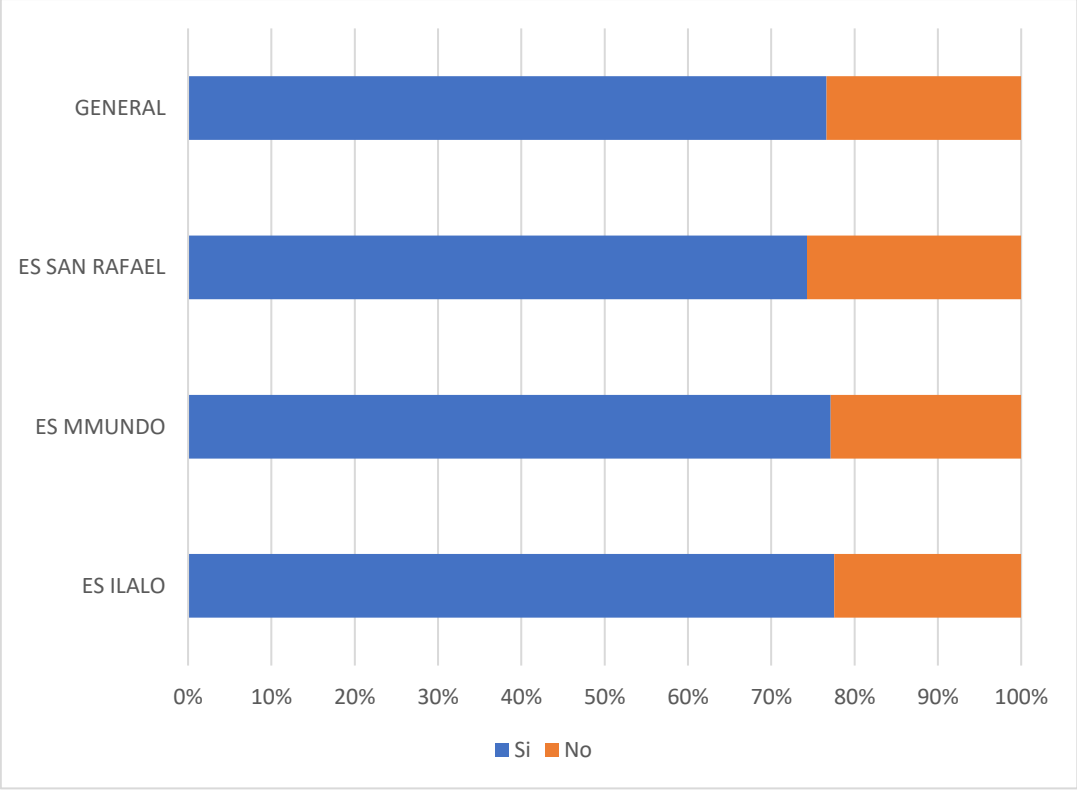


Casi el 50% de los encuestados que consumió gasolina super cree que el precio de esta es determinante en su elección de estación de servicios.

Tabla 27. Porcentaje según el consumo de extra de clientes encuestados de Petrogolden

	ES ILALO	ES MMUNDO	ES SAN RAFAEL	GENERAL
Si	78%	77%	74%	77%
No	22%	23%	26%	23%

Gráfico 27. Porcentaje según el consumo de extra de clientes encuestados de Petrogolden



El 77% del general de clientes encuestados cree que si la gasolina super bajara de precio dejaría de consumir extra para consumir super.

2.5 Matrices

2.5.1 Matriz EFE

Tabla 28. Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores externos	Peso	Calificación	Valor
Oportunidades			
Patio automotriz en crecimiento	7,5%	2	0,15
Gran mayoría de vehiculos en Ecuador son de motores a combustión	15,0%	2	0,3
La ES MMUNDO está ubicada en vias de alto trafico de vehiculos pesados	5,0%	3	0,15
Sectores en el Valle de los Chillos con afluencia de vehiculos familiares	5,0%	3	0,15
Barreras de entrada al mercado fuertes	5,0%	1	0,05
Avances tecnologicos para la automatización de procesos	10,0%	3	0,3
Petroecuador marca de mayor importancia en el pais	2,5%	2	0,05
Fidelizar clientes frecuentes	5,0%	3	0,15
Subtotal oportunidades			1,3
Amenazas			
Inestabilidad del precio de combustibles	10,0%	2	0,2
Sensibilidad politica en el precio de los combustibles	5,0%	2	0,1
Tendencias ambientalistas de reduccion de emisiones	10,0%	2	0,2
Crecimiento progresivo del uso de autos hibridos y electricos	5,0%	1	0,05
Reducción de la demanda de gasolina super	5,0%	2	0,1
Variedad de competidores cercanos	5,0%	3	0,15
Aumento de vehiculos de combustión con mayor eficiencia de consumo	5,0%	1	0,05
Subtotal amenazas			0,85
TOTAL	1		2,15

La matriz EFE ponderada muestra un valor total de 2,15 lo cual representa que Petrogolden no está aprovechando al máximo sus oportunidades, y tampoco está haciendo frente de la mejor manera a sus amenazas.

2.5.2 Matriz EFI

Tabla 29. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Factores internos	Peso	Calificación	Valor
Fortalezas			
Oferta de convenios con facilidades de pago para clientes	10,0%	2	0,2
Empresa familiar de pocos socios	5,0%	4	0,2
La ES MMUNDO dispone de infraestructura amplia para locales comerciales	7,5%	3	0,225
Amplia variedad de productos relacionados	2,5%	2	0,05
Software de ventas que permite control de ventas para flotas vehiculares de empresas con convenio	7,5%	3	0,225
Dispocision de la empresa relacionada de transporte	5,0%	3	0,15
Experiencia en el mercado	5,0%	3	0,15
Buenos resultados de liquidez y rentabilidad	5,0%	2	0,1
Subtotal fortalezas			1,3
Debilidades			
Alta rotación del personal de pista	7,5%	2	0,15
No existen manuales de procesos	5,0%	1	0,05
Manuales de funciones incompletos e incorrectos	2,5%	2	0,05
No se realiza planificacion ni analisis de las campañas de marketing	7,5%	2	0,15
No hay seguimiento de clientes que no sean con convenio	5,0%	2	0,1
No se realizan presupuestos	7,5%	3	0,225
Falta de publicidad digital y física	5,0%	2	0,1
Estructura organizacional mal implementada	5,0%	2	0,1
Morosidad en creditos a clientes	7,5%	2	0,15
Subtotal debilidades			1,075
TOTAL	100,0%		2,375

La matriz EFI ponderada muestra un valor total de 2,37 lo cual representa que Petrogolden no está aprovechando al máximo sus fortalezas, y tampoco está haciendo frente de la mejor manera a sus debilidades.

2.5.3 FODA

Tabla 30. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Oferta de convenios con facilidades de pago para clientes	Alta rotación del personal de pista
	Empresa familiar de pocos socios	No existen manuales de procesos
	La ES MMUNDO dispone de infraestructura amplia para locales comerciales	Manuales de funciones incompletos e incorrectos
	Amplia variedad de productos relacionados	No se realiza planificacion ni analisis de las campañas de marketing
	Software de ventas que permite control de ventas para flotas vehiculares de empresas con convenio	No hay seguimiento de clientes que no sean con convenio
		No se realizan presupuestos
	Dispocision de la empresa relacionada de transporte	Falta de publicidad digital y física
	Experiencia en el mercado	Estructura organizacional mal implementada
	Buenos resultados de liquidez y rentabilidad	Morosidad en creditos a clientes
OPORTUNIDAES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
Patio automotriz en crecimiento	Generar mayor fidelización de clientes zonales mediante la implementación de programas de membresias	Estandarizar procesos organizacionales para un mayor entendimiento administrativo de las operaciones de la empresa, comprendiendo presupuestos, estructura organizacional, manuales de funciones y manuales de procesos
Gran mayoría de vehiculos en Ecuador son de motores a combustión		
La ES MMUNDO está ubicada en vias de alto trafico de vehiculos pesados		
Sectores en el Valle de los Chillos con afluencia de vehiculos familiares	Buscar constantemente sistemas que utilicen las nuevas tecnologias para automotizar procesos administrativos, contables, financieros, logisticos y operativos	
Barreras de entrada fuertes		
Avances tecnologicos para la automatización de procesos		
Petroecuador marca de mayor importancia en el pais		
Fidelizar clientes frecuentes		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
Inestabilidad del precio de combustibles	Generar campañas de marketing que logren aumentar las ventas combustibles	Enfocar mayores esfuerzos en los recursos humanos de la empresa para generar excelencia en la atención al cliente y mantener una rotación de personal baja
Sensibilidad politica en el precio de los combustibles		
Tendencias ambientalistas de reduccion de emisiones		
Crecimiento progresivo del uso de autos hibridos y electricos	Generar campañas publicitarias que muestren preocupación y apoyo al medio ambiente	Generar presupuestos para la operación anual, que permitan prevenir riesgos para la organización
Reducción de la demanda de gasolina super		
Variedad de competidores cercanos		
Aumento de vehiculos de combustión con mayor eficiencia de consumo		

La matriz FODA cruza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las matrices EFE y EFI para generar estrategias.

CAPITULO 3 PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

3.1 Direccionamiento Estratégico

3.1.1. Visión

Petrogolden ha planteado la siguiente visión: “Ser la empresa líder en brindar servicios y Productos integrales de calidad, a los automovilistas y operadores de la Zona; para afianzar la fidelidad de nuestros clientes actuales y captar más del 50% de los clientes potenciales de la Zona.”

La visión establecida por la organización es incierta ya que no tiene delimitación geográfica en el objetivo planteado, además la expresión de “productos integrales de calidad” no es especifica a lo que ofrece Petrogolden, tampoco se establece una fecha en la cual se busca cumplir esta visión y finalmente a la empresa le gustaría cambiar el enfoque de su visión la cual sería:

“Nuestra visión para el 2028 es convertir y mantener a cada una de las estaciones de servicios Petrogolden como la gasolinera de preferencia para el cliente del sector, destacando en excelencia en la calidad de su atención y productos ofertados”

3.1.2. Misión

Recordando que Petrogolden ha preestablecido una misión:

“Satisfacer las necesidades de servicio de los conductores de vehículos automotores y de abastecimiento de empresas y entidades gubernamentales, brindando un servicio personalizado, caracterizados por la honestidad, responsabilidad y competitividad. respaldados en altos estándares de calidad y cantidad en nuestros productos; cumpliendo la normativa que exige la ley, para generar rentabilidad y crecimiento para sus socios, colaboradores y comunidad.”

Sin embargo, se detectaron varias deficiencias en esta declaración, como lo es la inespecificidad en las necesidades de servicio que ofrece la empresa, ya que este término es muy amplio y puede abarcar otros puntos en los que Petrogolden no opera. Además, no incluye varios aspectos fundamentales que la empresa tiene como lo son la responsabilidad ambiental y la búsqueda de fortalecer la relación con los clientes.

Por lo que se propone como nueva misión:

Ofrecer a cada uno de nuestros clientes el acceso a un suministro confiable de combustible para automotores y productos relacionados en un ambiente seguro, respaldados en altos estándares de calidad, con precios competitivos. Brindando un servicio personalizado, caracterizado por la honestidad, responsabilidad y respeto, buscando crear relaciones duraderas con nuestros clientes y comprometidos con el cuidado del medio ambiente en todas nuestras operaciones.

3.1.3. Valores

1. Honestidad
2. Confianza
3. Respeto
4. Mentalidad positiva
5. Trabajo en equipo
6. Calidad humana
7. Responsabilidad
8. Puntualidad
9. Lealtad

3.2 Objetivos

3.2.1 Dimensión Financiera

Tabla 31. Objetivos Financieros

Objetivo	Descripción
Reducir la morosidad en créditos a clientes	Reducir el tiempo de vencimiento de las cuentas por cobrar a clientes
Realizar presupuestos	Elaborar y controlar el presupuesto detallado de la operación de cada año.
Incrementar las utilidades	Incrementar la utilidad del ejercicio de cada año en 5%

3.2.2 Dimensión de Mercado

Tabla 32. Objetivos de mercado

Objetivo	Descripción
Aumentar la cartera de clientes con convenio	Aumentar la cartera de clientes con convenio a crédito en un 5% y convenio de prepago en un 10% cada año
Fidelizar clientes	Generar lealtad en los clientes que no tienen convenio, logrando que representen por lo menos 30% de las ventas cada año
Realizar planificación, seguimiento y análisis de marketing	Realizar planificación, seguimiento y análisis de las actividades de marketing desarrolladas.
Generar mayor visibilización de la marca al público	Generar mayor visibilización de la marca al público por redes sociales y medios físicos

3.2.3 Dimensión de Procesos

Tabla 33. Objetivos de procesos

Objetivo	Descripción
Definir estructura organizacional	Realizar un organigrama pertinente a la realidad y necesidades de la compañía
Crear manuales de puestos y funciones	Corregir o crear y socializar manuales de todos los puestos y funciones de la empresa
Generar manuales de procesos y procedimientos	Generar manuales de todos los procesos y procedimientos de la empresa.
Automatizar procesos para optimizar recursos	Automatizar procesos que optimicen recursos y generen información valiosa

3.2.4 Dimensión de Aprendizaje Organizacional

Tabla 34. Objetivos de aprendizaje organizacional

Objetivo	Descripción
Reducir la rotación del personal de pista	Reducir la rotación del personal de pista en un máximo de 15% al año por estación de servicios semestral
Mantener la excelencia en la satisfacción del cliente	Mantener un índice de satisfacción del cliente del 80%
Mantener un personal competente	Diseñar un programa de capacitación y sistema de evaluación
Monitorear los avances tecnológicos de la industria	Monitorear avances tecnológicos aplicables a la industria gasolinera

3.3 Estrategias

3.3.1 Plan de Acción Financiero

3.3.1.1 Reducir la morosidad en créditos a clientes

Para reducir la morosidad de los créditos a clientes se dispone principalmente a modificar los términos de los contratos de crédito en los cuales se estipule que una morosidad de pago de más de 30 días es causante de la suspensión inmediata del servicio.

En el contrato además añadirá una cláusula que detalle el cobro de intereses en el valor adeudado a más de 30 días, alineando el interés cobrado con las tasas actualizadas al momento del Banco Central.

Establecer un sistema de seguimiento de cuentas automatizado para recordar a los clientes el estado de su cuenta de forma amigable por correo electrónico.

Primeramente, se le recordará al cliente cual es el valor por pagar actual de su cuenta, a partir de ahí se establecerán 3 mensajes distintos, el primero es para el cliente que ha realizado sus pagos a tiempo en el cual se le agradece por la puntualidad de pago.

El segundo es para el cliente que tiene una cuenta por pagar vencida a 5 días en el que se recuerda el pago faltante, mismo mensaje que será reenviado 8 días después de no haberse realizado el pago, acompañado de una llamada telefónica para notificar el impago.

Si la cuenta se encuentra vencida a más de 30 días se envía otro mensaje en el cual se informa el vencimiento de la cuenta y se notifica la suspensión del servicio por correo electrónico al igual que una llamada telefónica.

Si el cliente continúa teniendo la cuenta vencida sin pago a más de 60 días se contactará nuevamente al cliente para buscar el cobro de la cuenta antes de llegar a la vía judicial.

Otro eje de acción para evitar la morosidad es ofrecer incentivos por puntualidad en el pago, se busca definir cierto presupuesto dirigido a este objetivo en el cual se puedan entregar incentivos a los clientes que tengan un pronto pago de sus cuentas. Pueden ser regalos de productos relacionados como lubricantes o descuentos en el combustible.

Se deberán seguir las políticas de entrega de créditos a clientes al completo, sin hacer excepciones, logrando que los clientes con convenio a crédito sean solamente aquellos que

pagan sus cuentas a tiempo, con el objetivo de no buscar la cantidad, si no la calidad del cliente en términos de historial crediticio.

El objetivo final es reducir las cuentas por cobrar a clientes vencidas a más de 30 días que representen un máximo del 30% del total de cuentas por cobrar, y las cuentas vencidas a más de 60 días que representen un máximo del 10% del total de cuentas por cobrar a clientes.

3.3.1.2 Realizar presupuestos

Mediante la colaboración de la gerencia y el área financiera se deben realizar informes presupuestarios antes del inicio de cada año.

Mediante esta actividad se busca saber los recursos económicos que serán destinados en cada área de la organización durante el año según información proyectada.

Primeramente, se propone generar bases de datos sobre ingresos y egresos de manera diaria, los cuales ayudarán a crear estadísticas que podrán ayudar a entender ciclos o tendencias en las ventas y generar proyecciones de ventas, además de análisis de gastos. Posteriormente según las metas financieras propuestas se realiza el análisis presupuestal.

Se plantea realizar un análisis presupuestal de forma en que se genere un estado de resultados, estado de situación y flujo de efectivo presupuestados.

El informe presupuestario debe tener una estructura descendente, donde se detalle información de toda la empresa, de cada estación de servicios y de cada departamento según corresponda.

Al final del año se debe evaluar la similitud del presupuesto con el resultado real, buscando un índice de incumplimiento máximo del 8%

El plan presupuestario de cada año es responsabilidad del área financiera y debe ser aprobado por todos los miembros de la junta directiva.

3.3.1.2 Incrementar las utilidades

El objetivo financiero general de la empresa es incrementar las utilidades del ejercicio obtenidas. Para ello se desarrollan todas las estrategias de mercado expuestas a

continuación, este objetivo es percibido como el resultado del cumplimiento del resto de objetivos.

Se busca un aumento de la utilidad del ejercicio en un 5% cada año. Para la consecución de este objetivo se requiere del buen desarrollo del resto de estrategias planteadas que se traducirán en un incremento general de las utilidades.

3.3.2 Plan de Mercadeo

3.3.2.1 Aumentar la cartera de clientes con convenio

Al inicio de cada trimestre se realizará una lista donde se identificará a las organizaciones o grupo de personas que sean posibles interesados en un convenio de consumo de combustibles.

Para la presentación de convenios a potenciales clientes se lo hará mediante presentaciones personalizadas a empresas o comunidades según sus intereses, presentando las ventajas del contar con el sistema de pago de llaveros para el control de consumo de combustibles para empresas, dando como primera opción el convenio de prepago, y si el cliente es aplicable se le ofrecerá el convenio de crédito.

Además, se conectará el convenio de cliente con el sistema de membresías, que será explicado en el punto 3.3.2.4, brindando mayores beneficios al conductor de cada vehículo.

Se diversificará la forma de buscar clientes potenciales para establecer un convenio, además de las visitas puerta a puerta que son consideradas como un método efectivo.

Se buscará contacto con clientes por vías digitales como correos electrónicos informativos sobre los convenios y beneficios.

Para ampliar la cartera de clientes además se debe apuntar a otro segmento de clientes como lo son transportistas de pasajeros en vehículos livianos, refiriéndonos a taxistas, y conductores de plataformas como Uber, In-driver, etc. Además, repartidores, es decir personas cuyo giro de negocio depende principalmente del uso de su vehículo. A los cuales se planea llegar mediante publicidad en medios digitales y publicidad física en cada estación.

Para la captación de clientes con convenio prepago se tendrá total apertura, por otra parte, para los clientes con convenio a crédito se debe seguir las políticas fijadas para este segmento de clientes con el fin de evitar los problemas de morosidad e incobrabilidad de cuentas.
Se hará una campaña de enfoque de convenios prepago para personas naturales, dando un enfoque y siguiendo la tendencia actual y futura hacia aquellas personas que están dejando de usar dinero físico, dándoles la posibilidad del convenio prepago como una manera de pago sin el uso de dinero en efectivo y sin pagar comisiones cobradas por tarjetas de crédito o débito.
La meta es aumentar los clientes prepago sobre los clientes a crédito y se debe abrir canales de comunicación para que los clientes comunes conozcan los convenios prepagos en redes sociales, aplicaciones de mensajería y el más importante con publicidad física en la estación..

3.3.2.2 Realizar planificación, seguimiento y análisis de marketing

De la mano con el presupuesto establecido, se podrá planear las campañas de marketing para cada año. No se ve la necesidad actual de contratar personal específico para esta área, sin embargo, se debe capacitar al personal del área comercial en temas de marketing, publicidad y ventas. También se toma en cuenta contratar los servicios de consultoría en marketing de ser necesario.

Como complemento a la reestructuración al organigrama, se debe esclarecer las funciones y actividades específicas relacionados con esta área para el personal previamente capacitado, para que sea el encargado y responsable de las campañas de marketing. Entre ellos se encuentra realizar la planificación de marketing la cual debe ser socializada y aprobada por la gerencia, consiguientemente el control respectivo y finalmente se debe generar un informe de resultados de cada campaña promocional en el que se detallen costos y beneficios de cada campaña.

Como parte de las actividades de promoción y publicidad la forma de dar a conocer las membresías y convenios a la gran mayoría de clientes es mediante redes sociales.

Se atraerá la atención del cliente mediante afiches publicitarios en cada isla de despacho, y si el cliente desea más información tendrá a su disposición un código qr que redireccione al espacio virtual que contiene la información necesaria.
Para las personas mayores o sin acceso a canales de información digital se les entregará afiches impresos con la información de convenios o membresías. También se dispondrá de un numero de WhatsApp con respuestas automatizadas para la respuesta de requerimientos.

Dentro de las actividades de marketing se debe detallar el uso y manejo de redes sociales y aplicaciones de mensajería, análisis de la satisfacción del cliente, toda la planificación, ejecución y análisis de las campañas publicitarias. Además, la gestión de entrega de productos promocionales a clientes por fechas conmemorativas y la gestión de relación con patrocinadores o aliados estratégicos. Un punto especial de enfoque necesario para las actividades de marketing que debe ser tomado en cuenta es la toma de conciencia ambiental en las operaciones de la empresa.

3.3.2.3 Generar mayor visibilización de la marca al público

Se debe generar mayor control sobre las redes sociales de cada estación de servicios, las páginas de Facebook que actualmente están abiertas se mantendrán activas y se dispone la apertura de una página de Instagram como compañía.
Las redes sociales funcionarán como una ventana de comunicación para los clientes donde se publicarán todas las promociones y la evidencia del cumplimiento de estas. Además de consejos e información relacionada al mundo automotriz y consumo de combustible, también será un canal de comunicación abierto para los clientes con la estación.

Se debe reclamar la propiedad del negocio en Google, de esta manera se podrá tener el control de la información de cada estación de servicios en plataformas como Google maps, la cual es de gran funcionalidad para que los clientes o futuros clientes encuentren a la estación de servicios deseada en el mapa, en esta plataforma además muchos clientes dejan reseñas o comentarios sobre cada gasolinera o su experiencia en ella y teniendo control sobre sobre la propiedad del negocio se puede replicar a esos comentarios en búsqueda de mayor comunicación con las necesidades de los clientes.

En el apartado de publicidad digital se utilizará el pago por publicidad digital en plataformas como Facebook, Instagram o Google ads. Herramientas por las cuales se puede publicitar promociones, sorteos o productos con un alcance definido.

En el apartado de publicidad física se debe colocar pancartas publicitarias promocionando la estación y especialmente cuando se realicen promociones importantes, colocarlas en punto estratégicos de las principales vías de acceso y alrededor de cada estación de servicios.
Dentro de la propia estación debe publicarse físicamente pancartas publicitarias durante cada promoción activa e información de convenios y membresías, que sea visible y llamativa para los clientes y potenciales clientes.

La creación de contenido tanto físico como digital será realizado por una entidad externa, tercerizando este servicio.
Se deben realizar mejoras en la publicidad física de los servicios adicionales y locales dentro de la estación, incluyendo el servicio de cajeros automáticos. Cada uno debe publicitarse con su logo en el tótem de precios de cada estación, además de que el cartel publicitario principal de cada negocio debe estar en buen estado, de forma que sea llamativo para los clientes.

3.3.2.4 Fidelizar clientes

Se debe buscar un seguimiento de los clientes de cada estación que no tienen convenio, pero son clientes frecuentes. Se buscará fidelizar a un gran segmento de clientes que decidan cargar combustible en Petrogolden como su primera opción.
Una de las estrategias comprende la implementación de un sistema de membresías para clientes, mediante este sistema se busca generar incentivos para que el cliente escoja a una de las estaciones de servicio de Petrogolden como su preferida.
Este sistema de membresías busca ser controlado por una tarjeta de membresía por cliente, esta tarjeta tendrá beneficios exclusivos para sus poseedores. Se buscará generar alianzas estratégicas con otros negocios locales los cuales funcionen como patrocinadores con descuentos o promociones en sus productos o servicios de manera mensual.

La obtención de esta tarjeta será mediante los consumos realizados de combustible, de esta manera se busca mayor fidelización, donde el cliente recibe beneficios exclusivos únicamente por hacer sus consumos en una de las estaciones de servicios de Petrogolden.

La idea es encontrar un sistema autosustentable, donde el cliente sea beneficiado sin ningún costo extra, solamente por consumir en una de las estaciones de servicios de Petrogolden, el patrocinador será beneficiado al conseguir promocionarse en un establecimiento que tiene una afluencia de más de 900 carros al día. Y Petrogolden asumiendo solamente el costo de las tarjetas plásticas y del software de control, consigue mayor fidelización de sus clientes generándoles un valor extra al consumir en sus estaciones.

Este sistema de membresías también puede extenderse en otros ámbitos como descuentos exclusivos para miembros y otros beneficios. Se debe discutir internamente las políticas y requisitos para la obtención de las membresías, además del sistema correspondiente para la recolección de datos y seguridad. También la relación formal que se tendrá con los aliados estratégicos o patrocinadores, lo cual será desglosado de manera interna en la compañía.

También se considera realizar promociones o descuentos por acumulación de consumos en la estación de servicios ya sea por galones consumidos o en términos de dinero.

La idea es enfocar los esfuerzos y recursos de mercadotecnia en beneficios que los clientes tienen la seguridad que obtendrán, solamente por realizar sus consumos de combustible de manera continuada en una de las estaciones de servicios de Petrogolden, dejando a un lado otros beneficios de los cuales se benefician sustancialmente menos clientes. Como el sorteo de una moto, donde disfrutar de ese beneficio es una cuestión de suerte con una probabilidad muy baja de obtenerlo.
Además, se crea una forma en la cual se asegura que los clientes que disfruten de los beneficios adicionales sean aquellos clientes con mayor lealtad a la estación de servicios.

3.3.3 Plan de Procesos

3.3.3.1 Crear manuales de funciones y puestos

Se debe crear manuales de funciones para cada puesto de trabajo definido en el organigrama. El manual debe incluir descripción del puesto, relaciones jerárquicas o de supervisión, funciones o responsabilidades, requisitos fundamentales para el puesto, objetivos, políticas, alcance, e incentivos.

Los manuales de puestos y funciones son de responsabilidad del departamento de recursos humanos con el apoyo del personal de cada puesto y con supervisión de la gerencia.

Los manuales serán socializados con los colaboradores correspondientes y se entregará una copia física y digital a cada uno. Los manuales estarán sujetos a cambios y mejoras por lo cual se llevará un control de cambios en cada uno, además deberán ser revisados y reevaluados a final de cada año por la gerencia.

3.3.3.2 Definir estructura organizacional

Una vez definidos los puestos y funciones necesarios para el funcionamiento de Petrogolden, se debe redefinir la estructura organizacional con un organigrama claro, en el cual se definan con claridad las líneas de mando y responsabilidad en la empresa y en cada estación de servicios, segmentando por áreas y departamentos.

La estructura organizacional será definida por la gerencia con apoyo del personal administrativo de cada estación. Y finalmente se reproducirá de forma física una copia del organigrama para cada estación de servicios en la cual el personal pueda familiarizarse con ello.

3.3.3.3 Crear manuales de procesos y procedimientos

Se debe crear manuales de procesos y procedimientos los cuales seguirán la metodología BPM, donde se describa una introducción, objetivo, alcance, caracterización, glosario de términos, políticas, descripción de actividades y tareas con diagramas de flujo, documentos relacionados, e indicadores de gestión.

La creación de estos manuales será de responsabilidad de la gerencia con el apoyo del personal responsable de cada proceso.

Los manuales de procesos al igual que los de funciones serán socializados con los colaboradores correspondientes y se entregará una copia física y digital a cada uno.
Los manuales de procesos de igual manera estarán sujetos a cambios y mejoras por lo cual se llevará un control de cambios en cada uno, además deberán ser revisados y reevaluados a final de cada año por la gerencia.

3.3.3.4 Automatizar procesos para optimizar recursos

Hay varios procesos que pueden ser automatizados haciendo uso de herramientas tecnológicas.
El proceso de pedidos de combustibles debe ser automatizado, logrando un cálculo automático de la cantidad de combustible pedida cada día.
Una parte del proceso de comunicación, en la respuesta de requerimientos del cliente también puede ser automatizada, integrando una herramienta de chatbot con WhatsApp Business para ofrecer información con respuestas automatizadas a los temas de mayor frecuencia según se requiera.

La gestión y redacción de correos electrónicos para el seguimiento de cuentas de clientes con convenio, y para envió de información de convenios y membresías a potenciales clientes también será automatizado mediante herramientas digitales en línea.
Las conciliaciones bancarias también se deben automatizar mediante software, y la generación de reportes automatizados de ventas y de desempeño.
Todo aquel proceso mecánico o repetitivo debe seguir la tendencia de la automatización con herramientas tecnológicas.

Un sistema ERP servirá para gestionar la información y recursos de la organización con un enfoque en el área de ventas. Se busca simplificar y automatizar varios procesos con este sistema como lo son informes de ventas, se busca dejar en el pasado formatos en Excel que son más susceptibles al error humano e implementar un software que genere esta información en tiempo real.

La información generada por el ERP además es de gran ayuda para el personal de ventas ya que se puede generar una base de datos de los clientes frecuentes y sus consumos, el proveedor mejor posicionado de ERP para estaciones de servicios es OneGoal ERP.

3.3.4 Plan de Aprendizaje Organizacional

3.3.4.1 Reducir la rotación del personal de pista

Se buscará reducir la rotación de esta sección del personal mediante tres ejes principales, aumentar la motivación del personal, mejorar la comunicación interna y mejorar el proceso de reclutamiento.

Se busca aumentar los incentivos económicos por buen desempeño de trabajo de los despachadores. Un personal más motivado es esencial para que el personal tenga el deseo de conservar su trabajo.

Se propone mantener los incentivos económicos ya establecidos de una comisión al despachador con mayores ventas de lubricantes, pero además de eso se establecerán incentivos económicos por buen desempeño de sus actividades laborales, en el que se tomará en cuenta los resultados de las encuestas de satisfacción al cliente durante su turno, la evaluación realizada por el administrador de su respectiva estación de servicios, la minimización de errores en el proceso de cuadre de caja y las evaluaciones de conocimientos y puesta en práctica de las capacitaciones impartidas.

Se debe establecer además una cultura organizacional en la cual el empleado genere un sentido de pertenencia hacia la estación de servicios. Desde la alta gerencia y personal administrativo dar cumplidos y agradecimiento cuando realizan bien sus actividades. Además de reconocimientos por tiempo de servicio a la empresa.

Se buscan encontrar métodos efectivos para una mejor comunicación de las necesidades y expectativas del personal de pista con la gerencia. Se pueden realizar talleres en los cuales la prioridad sea escuchar la opinión de los despachadores, interesándose en su vida laboral y personal.

El proceso de reclutamiento deberá ser restructurado, una vez definido el perfil de puesto necesario se estructurarán las entrevistas y evaluaciones para obtener el perfil de puesto deseado. Buscando como características el compromiso, honradez y buenas habilidades comunicativas.

3.3.4.2 Mantener la excelencia en la satisfacción del cliente

En una búsqueda de la excelencia en la atención al cliente se busca implementar varias herramientas que mejoren la comunicación entre los clientes y la estación para comprender las expectativas y quejas que tienen respecto a la estación, el producto o el servicio.

Se busca implementar una encuesta de satisfacción del cliente y un buzón de sugerencias o quejas digital, el cual se accederá mediante un código qr que estará expuesto en cada puesto de carga. Para la encuesta de satisfacción el cliente podrá acceder a un formulario en el cual con preguntas sencillas se evaluará la experiencia del cliente en su visita a la estación, por otra parte, el buzón de sugerencias o quejas permitirá la redacción abierta del punto de vista del cliente.

El análisis de la satisfacción del cliente se hará de manera mensual mediante un informe por cada estación de servicios, y por su parte el buzón de sugerencias o quejas debe revisarse de manera semanal para poder revisar y atender los requerimientos del cliente con la mayor brevedad posible.

Además, como parte de las políticas empresariales se debe incluir compensaciones pertinentes a los clientes que hayan tenido inconvenientes en su visita a la estación de servicios, entendiendo la importancia de evitar clientes insatisfechos con la estación afectando su prestigio.

Para la excelencia en la atención al cliente se debe capacitar al personal de pista en el proceso de atención al cliente mediante el programa de capacitaciones explicado en el punto 3.3.4.3. También se relaciona el punto 3.3.4.1 donde el aumento de la satisfacción del personal en su puesto de trabajo harán que el personal desempeñe de mejor manera su trabajo lo cual se traduce en una mejoría de la atención al cliente.

Además, se detallará claramente tanto en el manual de puestos y funciones como en el manual de procesos, como el despachador debe desarrollar su trabajo punto por punto, con un enfoque de actividades que generen mayor satisfacción del cliente con acciones como ofrecer el servicio de limpieza de parabrisas cada vez que sea posible.

Otro de los servicios adicionales para mantener la confianza del cliente en la cantidad del combustible surtido se dispondrá de un sistema llamado "prueba de litro". Donde el cliente puede solicitar una demostración gratuita de que el surtidor de combustible entrega la cantidad exacta que se solicita, mediante una probeta que estará disponible en cada isla de despacho. Así el cliente podrá tener la seguridad de que está recibiendo la cantidad justa por lo pagado generando mayor confianza en la estación.

Como parte de los servicios adicionales que ofrece la estación se debe buscar la excelencia en el estado de los servicios higiénicos, para cual se debe establecer e implementar protocolos de limpieza y mantenimiento de la estación.

La limpieza de los baños y estado general de la estación de servicios es indispensable para la satisfacción del cliente. Además, los servicios de aire y agua deben mantenerse en perfectas condiciones. Y se debe buscar la implementación de cajeros automáticos en la estación de servicios San Rafael.

3.3.4.3 Mantener un personal competente

Se busca que todo el personal de la organización sea competente en su puesto de trabajo, para lo cual se establece diseñar busca fomentar que mantengan su conocimiento actualizado con relación a su puesto de trabajo.

La compañía deberá diseñar un programa de capacitación por áreas y definir el sistema de evaluación respectivo.

El programa de capacitaciones debe realizarse desde el departamento de recursos humanos en el cual se defina el objetivo, duración y frecuencia de cada programa.

Al finalizar cada capacitación se debe realizar su respectiva evaluación para medir el impacto que tuvo la capacitación en el colaborador, la evaluación debe ser cuantitativa y cualitativa.

La evaluación deberá comprender tres ejes principales, el primero es calificar el entendimiento del colaborador sobre el contenido de la capacitación, segundo la retroalimentación del colaborador sobre como percibe la capacitación y finalmente la medición de resultados obtenidos según los objetivos de cada programa. Los resultados de cada capacitación deberán ser presentados a la gerencia.

Por otra parte, Petrogolden tendrá la apertura de patrocinar capacitaciones externas de interés de los empleados según lo requieran y sea viable.

Todos colaboradores de la empresa deben completar por lo menos 2 capacitaciones al año relacionadas con su puesto de trabajo y sus actividades desarrolladas.
El programa de capacitación debe elaborarse con apoyo de la gerencia, tomando en cuenta las capacidades, habilidades, o talentos que se necesite desarrollar o fortalecer en los colaboradores.
Las capacitaciones que deben tener un enfoque primordial serán para el personal de pista, las cuales estarán dirigidas hacia el proceso de atención al cliente y se realizarán por lo menos 3 veces al año.

3.3.4.4 Monitorear los avances tecnológicos de la industria

Es necesario monitorear los avances tecnológicos relacionados con el mundo empresarial y especialmente la industria gasolinera, lo cual prevé cambios en su giro de negocio a largo plazo, debido a las tendencias ambientalistas de reducción de emisiones.

Se debe monitorear nuevos avances tecnológicos en programas digitales de software, inteligencias artificiales, RPA, ERP, entre otros, que puedan ser aplicables al negocio y representen oportunidades de mejora para las operaciones de la empresa.
También se deben monitorear avances tecnológicos en maquinaria y equipos aplicables al negocio, principalmente dispensadores de combustibles.

En conjunto con el análisis de las tecnologías emergentes se debe realizar un análisis del contexto referente a ellas, por lo que se debe realizar el monitoreo de la situación del patio

automotriz en Ecuador, o los incentivos tributarios y económicos que se desarrollan desde las tendencias ambientalistas.

.

Para esto se debe generar un informe anual donde se detallen los tres puntos previamente expuestos con información de fuentes confiables.

El informe será responsabilidad de la gerencia y deberá ser presentado anualmente.

CAPITULO 4 BALANCED SCORECARD.

4.1 Balanced scorecard

Tabla 35. Balanced Scorecard Petrogolden Combustibles

Dimensión	Objetivo	Descripción	kpi	Línea base	Metas	Responsable	Presupuesto
Financiera	Reducir la morosidad en créditos a clientes	Reducir el tiempo de vencimiento de las cuentas por cobrar a clientes	Indice de vencimiento de cuentas a 30 días	41%	≤ 30%	Jefe financiero	$ -
			Indice de vencimiento de cuentas a 60 días	22%	≤ 15%		
	Realizar presupuestos	Elaborar y controlar el presupuesto detallado de la operación de cada año.	Indice de cumplimiento presupuestario	n/a	8%	Jefe financiero	$ -
	Incrementar las utilidades	Incrementar la utilidad del ejercicio de cada año en 5%	Indice de aumento de utilidad	8%	≥ 10%	Jefe financiero	$ -
Mercado /Cliente	Aumentar la cartera de clientes con convenio	Aumentar la cartera de clientes con convenio a crédito en un 5% cada año	Indice de aumento de clientes a crédito	4%	≥ 5%	Jefe comercial	$ -
		Aumentar la cartera de clientes con convenio de prepago un 10% cada año	Indice de aumento de clientes prepago	4%	≥ 10%	Jefe comercial	
	Fidelizar clientes	Generar lealtad en los clientes que no tienen convenio, logrando que representen por lo menos 30% de las ventas cada año	Indice de ventas de clientes con membresias	n/a	≥ 30%	Jefe comercial	$ 5.000,00
	Realizar planificación, seguimiento y análisis de marketing	Realizar campañas de marketing exitosas siguiendo un proceso de planificación, seguimiento y analisis	Indice de costo - beneficio	n/a	≥ 1,2	Jefe comercial	$ 5.000,00
	Generar mayor visibilización de la marca al público	Generar mayor visibilización de la marca al público por redes sociales y medios fisicos	Alcance en redes sociales	n/a	≥ 500	Jefe comercial	$ 5.000,00
Procesos	Crear manuales de puestos y funciones	Corregir o crear y socializar manuales de todos los puestos y funciones de la empresa	Indice de puestos de trabajo con manual de puestos y funciones actualizados	25%	100%	Jefe de RRHH	$ -
	Definir estructura organizacional	Realizar un organigrama pertinente a la realidad y necesidades de la compañía	Estructura organizacional redefinida	n/a	1	Gerencia	$ -
	Crear manuales de procesos y procedimientos	Generar manuales de todos los procesos y procedimientos de la empresa.	Indice de procesos con manual de procesos y procedimientos actualizado	0%	100%	Gerencia	$ -
	Automatizar procesos para optimizar recursos	Automatizar procesos que optimicen recursos y generen información valiosa	Nivel de avance en automatización de procesos	0%	≥ 15%	Gerencia	$ 10.000,00
Aprendizaje Organizacional	Reducir la rotación del personal de pista	Reducir la rotación del personal de pista en un máximo de 15% al año por estación de servicios semestral	Indice de rotación del personal de pista	30%	≤ 15%	Jefe de RRHH	$ 3.000,00
	Mantener la excelencia en la satisfacción del cliente	Mantener un índice de satisfacción del cliente del 80%	Indice de requerimientos de clientes respondidos	n/a	100%	Jefe comercial	$ 500,00
			Indice de clientes satisfechos	n/a	≥ 85%	Jefe comercial	
	Mantener un personal competente	Diseñar un programa de capacitación y sistema de evaluación	Capacitaciones por puesto de trabajo completadas	1	≥ 2	Jefe de RRHH	$ 700,00
	Monitorear los avances tecnológicos de la industria	Monitorear avances tecnológicos aplicables a la industria gasolinera	Informe de avances tecnológicos completo	n/a	1	Jefe comercial	$ -

Fuente: Autoría, 2023

4.1.1 KPI

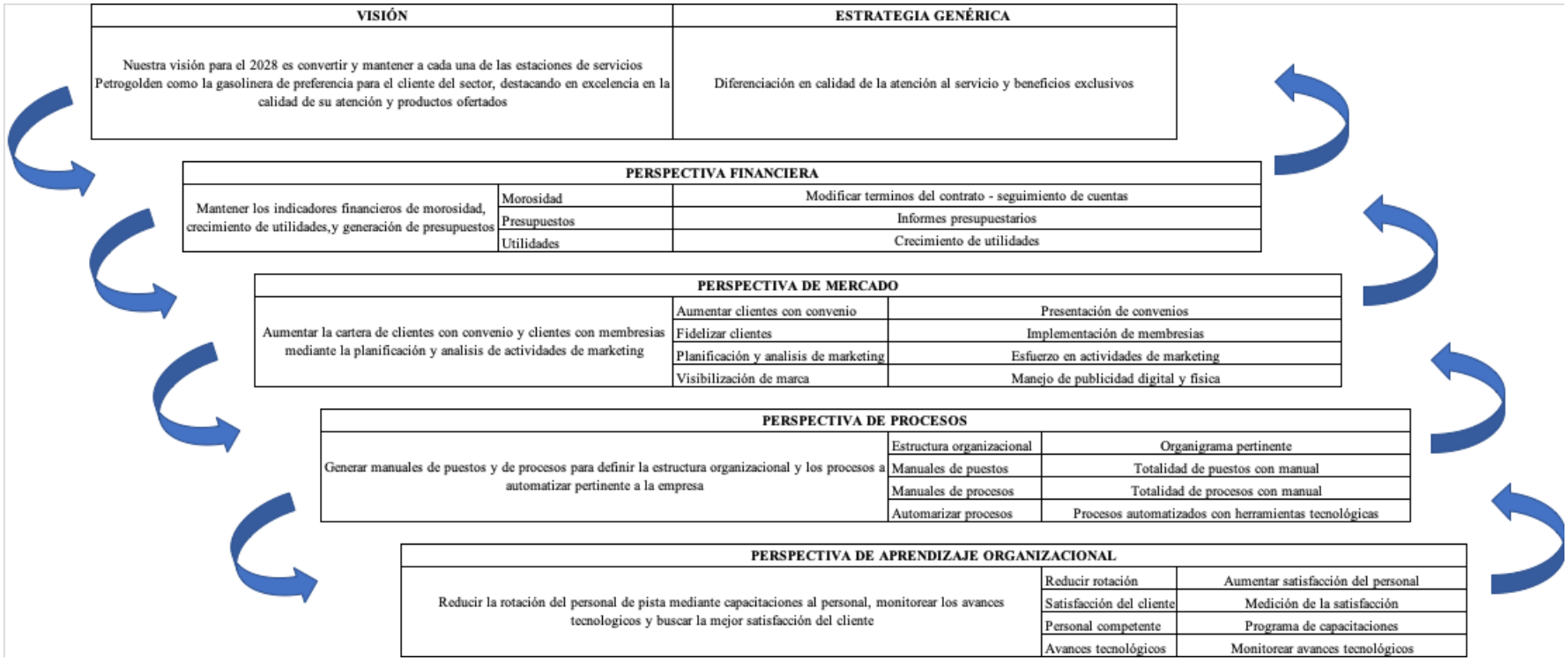
Tabla 36. Indicadores de gestión

Dimensión	No.	Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Objetivo	Límites	Frecuencia de Medición	Fuente de Información	Responsable de Manejo
Financiera	1	Indice de vencimiento de cuentas	Cuentas vencidas a 30 dias / Total de cuentas por cobrar a clientes	%	≤ 30%	35%	Semestral	Estados financieros	Jefe financiero
	2		Cuentas vencidas a 60 dias / Total de cuentas por cobrar a clientes	%	≤ 15%	20%			
	3	Indice de incumplimiento presupuestario	Utilidad operativa real / utilidad operativa presupuestada	%	≥90%	110%	Anual	Estados financieros Informe presupuestario	Jefe financiero
	4	Indice de aumento de utilidad	Utilidad del ejercicio presente - Utilidad del ejercicio pasado / Utilidad del ejercicio pasado	%	≥10%	7%	Anual	Estados financieros	Jefe financiero
Mercado /Cliente	1	Indice de aumento de clientes a crédito	# de clientes presentes - # de clientes pasados / # de clientes pasados	%	≥ 5%	3%	Anual	Reporte de cartera de clientes	Jefe comercial
	2	Indice de aumento de clientes prepago	# de clientes presentes - # de clientes pasados / # de clientes pasados	%	≥ 10%	7%	Anual	Reporte de cartera de clientes	Jefe comercial
	3	Indice de ventas de clientes con membresias	ventas de clientes con membresias / ventas totales	%	≥ 30%	25%	Anual	Reporte de ventas	Jefe comercial
	4	Alcance de redes sociales	# de visualizaciones de perfil y publicidades	#	≥ 500	400	Mensual	Reporte de actividades de marketing	Jefe comercial
	5	Indice de costo - beneficio	Ingresos netos / Costos totales	#	≥ 1,2	1,1	Mensual	Reporte de actividades de marketing	Jefe comercial
Procesos	1	Indice de puestos de trabajo con manual de puestos y funciones actualizados	# de puestos de trabajo / # de puestos de trabajo con manual actualizado	%	100%	100%	Anual	Manuales de puestos	Jefe de RRHH
	2	Estructura organizacional redefinida	# de organigramas redefinidos por estación de servicios	#	1	1	Anual	Organigrama	Gerencia
	3	Indice de procesos con manual de procesos y procedimientos actualizado	# de procesos con manual / # de procesos totales	%	100%	100%	Anual	Manuales de procesos	Gerencia
	4	Nivel de avance en automatización de procesos	# procesos automatizados presentes - # de procesos automatizados pasados / # de procesos automatizados pasados	%	≥ 15%	10%	Anual	Manuales de procesos	Gerencia
Aprendizaje Organizacional	1	Indice de rotación del personal de pista	# de personal remplazado / # inicial de personal	%	≤ 15%	20%	Anual	Informe de rotación de personal	Jefe de RRHH
	2	Indice de requerimientos de clientes respondidos	Requerimientos respondidos / Total de requerimientos	%	100%	100%	Mensual	Requerimientos de clientes	Jefe comercial
	3	Indice de clientes satisfechos	Clientes con satisfacción mayor a 4 / Total de respuestas de satisfacción	%	≥ 85%	80%	Mensual	Encuestas de satisfacción	Jefe comercial
	4	Capacitaciones por puesto de trabajo completadas	# de capacitaciones por puesto de trabajo completadas	#	≥ 2	2	Anual	Informe de resultados de capacitaciones	Jefe de RRHH
	5	Informe de avances tecnológicos completo	# de informes de avances tecnológicos presntados	#	1	1	Anual	Informe de avances tecnológicos	Jefe comercial

Fuente: Autoría, 2023

4.2 Relaciones Causa Efecto

Gráfico 28. Mapa de relaciones Causa Efecto



VISIÓN	ESTRATEGIA GENÉRICA
Nuestra visión para el 2028 es convertir y mantener a cada una de las estaciones de servicios Petrogolden como la gasolinera de preferencia para el cliente del sector, destacando en excelencia en la calidad de su atención y productos ofertados	Diferenciación en calidad de la atención al servicio y beneficios exclusivos

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Mantener los indicadores financieros de morosidad, crecimiento de utilidades,y generación de presupuestos	Morosidad	Modificar terminos del contrato - seguimiento de cuentas
	Presupuestos	Informes presupuestarios
	Utilidades	Crecimiento de utilidades

PERSPECTIVA DE MERCADO		
Aumentar la cartera de clientes con convenio y clientes con membresias mediante la planificación y analisis de actividades de marketing	Aumentar clientes con convenio	Presentación de convenios
	Fidelizar clientes	Implementación de membresias
	Planificación y analisis de marketing	Esfuerzo en actividades de marketing
	Visibilización de marca	Manejo de publicidad digital y fisica

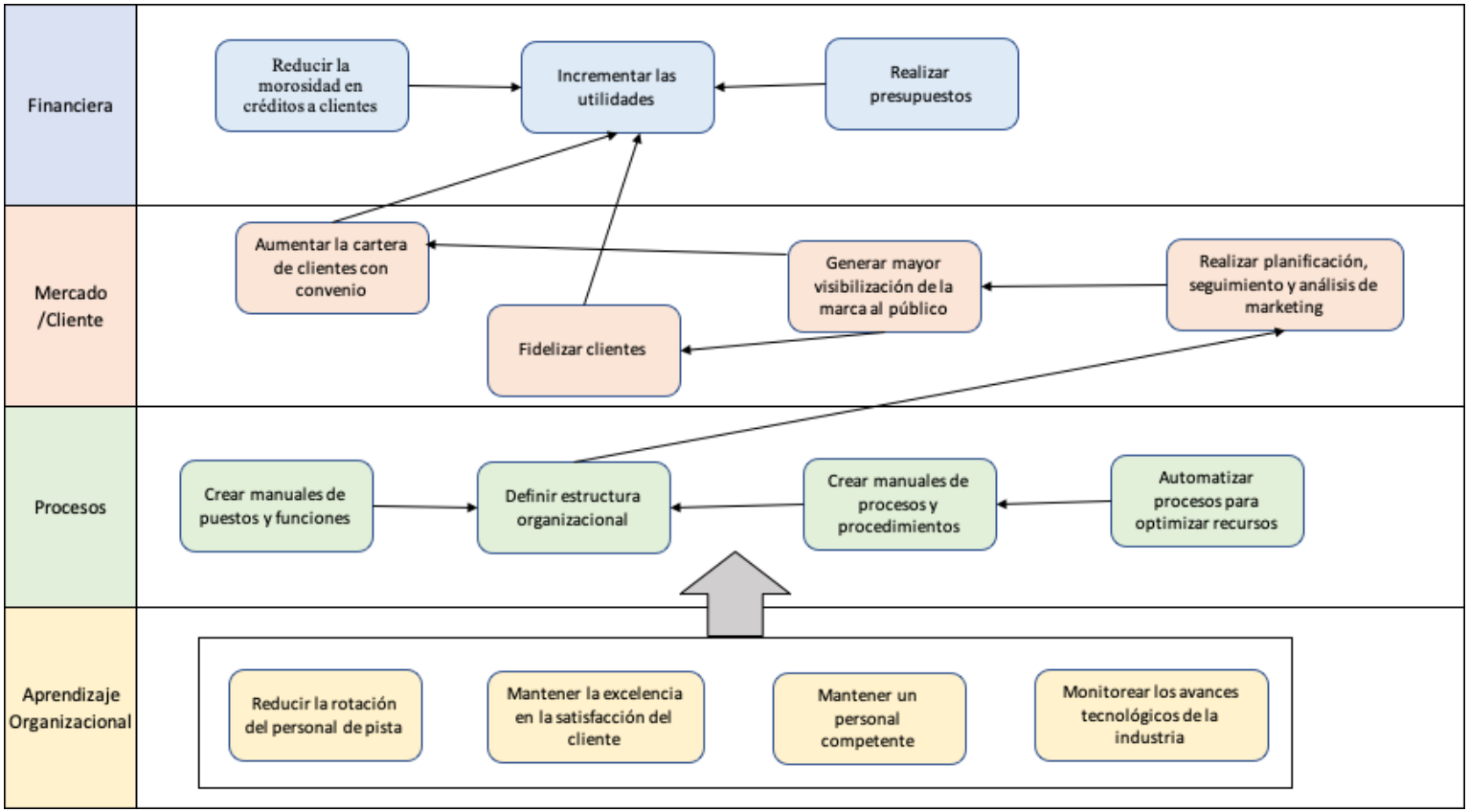
PERSPECTIVA DE PROCESOS		
Generar manuales de puestos y de procesos para definir la estructura organizacional y los procesos a automatizar pertinente a la empresa	Estructura organizacional	Organigrama pertinente
	Manuales de puestos	Totalidad de puestos con manual
	Manuales de procesos	Totalidad de procesos con manual
	Automarizar procesos	Procesos automatizados con herramientas tecnológicas

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL		
Reducir la rotación del personal de pista mediante capacitaciones al personal, monitorear los avances tecnologicos y buscar la mejor satisfacción del cliente	Reducir rotación	Aumentar satisfacción del personal
	Satisfacción del cliente	Medición de la satisfacción
	Personal competente	Programa de capacitaciones
	Avances tecnológicos	Monitorear avances tecnológicos

Fuente: Autoría, 2023

4.3 Mapa Estratégico

Gráfico 29. Mapa estratégico Petrogolden



Fuente: Autoría, 202

Conclusiones

Petrogolden Combustibles ha mostrado una gestión exitosa en sus operaciones tras sus más de 13 años de experiencia en el mercado y presenta índices financieros positivos que lo respaldan. Los problemas internos de Petrogolden no son críticos ya que cada uno de ellos tiene soluciones para reducirlos o mitigarlos mediante la planificación estratégica propuesta.

En el mercado ecuatoriano el patio automotriz va en crecimiento, los vehículos de funcionamiento con carga eléctrica e híbridos representan aproximadamente el 1% del total de vehículos en el Ecuador, por lo cual los vehículos con motores a combustión representan y se estima que para los próximos 5 años sigan representando la gran mayoría del patio automotriz ecuatoriano, generando que el negocio de estaciones de servicios mantenga su relevancia en este tiempo.

Las 3 estaciones de servicios de Petrogolden son altamente competitivas en su respectivo sector.

Las estrategias planteadas además de dar soluciones a los problemas establecidos tienen un enfoque en la búsqueda de la excelencia en las operaciones de Petrogolden, traducidas a un mejoramiento de la satisfacción del cliente y de la rentabilidad de la empresa por consecuencia.

Recomendaciones

Se recomienda dar prioridad de ejecución a las iniciativas estratégicas de aprendizaje organizacional y de procesos, para primeramente establecer un marco de acción firme para la ejecución de las estrategias de mercado y financieras.

Realizar la correspondiente vigilancia de cumplimiento en la implementación de estrategias constante, especialmente al inicio para lograr que las nuevas actividades propuestas sean implementadas de la mejor manera.

Realizar una evaluación constante de la consecución de objetivos y el método de ejecución de las estrategias, solicitando retroalimentación del personal para localizar y determinar oportunidades de mejora y acciones correctivas de ser necesario.

Se recomienda aplicar el plan estratégico propuesto con convicción, buscando el compromiso de todos los involucrados para garantizar el éxito en la consecución de los objetivos planteados.

Mantener información actualizada sobre los factores externos que la compañía no puede controlar, además del seguimiento general del estado y operaciones de sus competidores directos y otras estaciones de servicios.

Anexos

Anexo 1 Encuesta realizada

Encuesta Clientes Petrogolden MM

Estimado cliente, agradecemos su colaboración en completar la siguiente encuesta

1. ¿Cuál es su sexo?

Hombre

Mujer

2.¿Cuál es su rango de edad?

18 - 25

26 - 35

35 - 45

46 -55

56 - 65

Más de 65

3. ¿Es usted cliente frecuente de esta gasolinera?

Si

No

4. ¿Cuál es el tipo de combustible que consumió?

Super

Extra

Diesel

5.¿Cuál es su forma de pago preferida al cargar gasolina?

Efectivo

Tarjeta de debito

Tarjeta de credito

Payphone
Convenio

6. ¿Le interesaría contar con un servicio de prepago de gasolina?
Si
No

7. ¿Le interesaría contar con un servicio de pago de gasolina a crédito?
Si
No

8. ¿Cuál es la marca de gasolinera en la que usualmente carga combustible?
Petroecuador
Primax
PyS
Terpel
Otros:

9. ¿Cuál es la principal razón por la que usted decide cargar combustible en una estación de servicio sobre alguna otra?
Buena atención y servicio
Cercanía a mi hogar o sitio de trabajo
Calidad del combustible
Precio del combustible
Almacenes o tiendas dentro de la gasolinera
No tengo preferencia
Otros:

10. ¿Una promoción o sorteo le hace cambiar su decisión de que estación de servicios escoge para cargar gasolina?
Si

No

11. Califique la calidad de la atención recibida

Mala

1

2

3

4

5

Excelente

12. ¿Cuál es su consumo promedio de combustible al mes?

$0 - $10

$10 - $25

$25 - $50

$50 - $75

Más de $75

13. Si usted consume super, ¿el precio de esta gasolina es determinante en su elección de gasolinera?

Si

No

14. ¿Si usted consume extra, consumiría gasolina super si esta bajaría un poco el precio?

Si

No

15. En su opinión que aspectos debería mejorar esta gasolinera

Bibliografía

Acosta, C. & Terán, M. (2017). Administración Estratégica. Obtenido de: http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13750/1/978-9942-765-14-7%20ADMINISTRACI%C3%93N%20ESTRAT%C3%89GICA.pdf

AEADE. (2022). Anuario 2022. Obtenido de: https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2023/03/ANUARIO-AEADE_2022_comp.pdf

AEADE. (2022). Sector automotor en cifras. Obtenido de: https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2023/02/1.-Sector-en-Cifras-Resumen-Enero.pdf

ARCERNNR. (2021). Plan Estratégico Institucional 2021-2025. Obtenido de: https://www.controlrecursosyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/02/PEI-ARCERNNR-2021-2025-Version-29.12.2021.pdf

Bancheri, L. (2012). El cuadro de mando integral: de la teoría a su implantación práctica. Obtenido de: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/87114/Tesis%20TDX%20Lucia%20Clara%20Banchieri.pdf?sequence=1

BBC News Mundo. (2019). Estado de excepción en Ecuador: 3 preguntas para entender las violentas protestas por el alza en el precio de combustibles. Obtenido de: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49934023

David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación. Obtenido de: https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf

Decreto ejecutivo No. 467. Obtenido de: https://www.comunicacion.gob.ec/decreto-ejecutivo-n-o-467/

Diéz, P. (2019). PRINCIPIOS BÁSICOS DEL VEHÍCULO ELÉCTRICO. Universidad de Valladolid. Obtenido de: https://core.ac.uk/download/pdf/222807924.pdf

Diario El Comercio. (2022). Cada año se suman 17 539 vehículos nuevos en Quito. Obtenido de: https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/suman-vehiculos-nuevos-quito-2022.html

Ecuador Avisos. (2023). Precios de combustible en Ecuador 2023 (Actualizado). Obtenido de: https://ecuadoravisos.com/precios-de-combustible-en-ecuador-actualizado-gasolina/

EP Petroecuador. (2018). Plan Estratégico Empresarial 2018-2021. Obtenido de: https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/Plan-Estrategico-Empresarial-2018-2021.pdf

EP Petroecuador. (s/f). Cadena de Valor EP Petroecuador. Obtenido de: https://www.eppetroecuador.ec/?p=3766

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., Pfeiffer, J. W., & Osorio, M. B. (1998). Planeación estratégica aplicada (Vol. 6). Bogotá: McGraw-Hill. Obtenido de: https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Planeacion%20Estrategica%20Aplicada.pdf

Gallardo, J. R. (2012). Administración estratégica, de la visión a la ejecución. México: Alfaomega.

Global Petrol Prices. (2023). Precios de la gasolina, litro, 05-jun-2023. Obtenido de: https://es.globalpetrolprices.com/gasoline_prices/

Global Petrol Prices. (2023). Precios de la gasolina, litro, 05-jun-2023. Obtenido de: https://es.globalpetrolprices.com/diesel_prices/

Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica. Un enfoque integral. Ed. CENGAGE Learning. México, 9. Obtenido de: https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf

International Energy Agency. (2021). Global EV Outlook 2021. Obtenido de: https://iea.blob.core.windows.net/assets/ed5f4484-f556-4110-8c5c-4ede8bcba637/GlobalEVOutlook2021.pdf

INEC. (2022). Anuario de Estadísticas de Transporte 2021. Obtenido de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/transporte/

INEC. (2010). Resultados Censo de Población. Página Web, Instituto Nacional de Estadistica y Censo. Obtenido de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/

Ministerio de Salud Pública. (s/f). Movilidad sostenible. Obtenido de: https://www.salud.gob.ec/movilidad-sostenible/

Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (s/f). El MTOP impulsa el Plan Nacional de Movilidad Urbana Sostenible. Obtenido de: https://www.obraspublicas.gob.ec/el-mtop-impulsa-el-plan-nacional-de-movilidad-urbana-sostenible/

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2014). Diagnóstico de la movilidad en el distrito metropolitano de quito para el plan metropolitano de desarrollo territorial (PMOT) Obtenido de: https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/wp-content/uploads/documentos/pdf/diagnosticomovilidad.pdf

Raufflet, E., Portales, L., García, C., Lozano, J.-F., & Barrera, E. (2017).Responsabilidad, estica y sostenibilidad empresarial. Ciudad de Mexico, Mexico: Pearson.

Thompson, A., & Strickland, A. (2012). Administración Estratégica, (18va edición). EEUU: Editorial Mc Graw Hill.

Tarziján M., J. (2013). Fundamentos de estrategia empresarial (4a ed. actualizada) Universidad Católica de Chile. https://www.digitaliapublishing.com/a/38243

Voz de América. (2022). Gobierno de Ecuador reduce precios de gasolina y diésel pero no cubre exigencias del sector indígena. Obtenido de: https://www.vozdeamerica.com/a/gobierno-de-ecuador-anuncia-reduccion-de-precios-de-gasolina-y-diesel/6634598.html

Viceministerio de Hidrocarburos. (2019). ESTADÍSTICA DE HIDROCARBUROS DE CRUDO Y DERIVADOS 2019. Obtenido de:

https://www.recursosyenergia.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/Estadistica-de-Hidrocarburos-de-Crudos-y-Derivados.pdf