

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN EL ÁREA COMERCIAL B2B  
DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y  
LUBRICANTES”**

**SÁNCHEZ ENRÍQUEZ JÉSSICA FERNANDA**

**DIRECTOR: IDROBO DÁVALOS PAUL MICHAEL**

**QUITO, ABRIL 2021**

**DIRECTOR:**

MBA. Paúl Michael Idrobo Dávalos

**INFORMANTES:**

Paulina Virginia Mancheno Egas

Edgar Fabián Cueva Brito

## **DEDICATORIA**

*A Dios y a la Virgen Auxiliadora por llenar de bendiciones mi vida y por guiar siempre mi camino.*

*A mis padres Fabián y Tatiana por estar a mi lado en las buenas y en las malas, por inspirarme y motivarme a ser mejor persona y mejor profesional; porque siempre puedo contar con sus consejos y su amor infinito.*

*A mis hermanas Stephy, Ali y Cami por ser incondicionales, por ser quienes llenan de felicidad mis días y por permitirme llamarlas amigas y cómplices.*

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que fueron parte de mi vida universitaria, especialmente a mi familia, quienes creyeron en mí y en mi capacidad para cumplir mis objetivos. Gracias por sus consejos, amor y paciencia.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por apoyar mi crecimiento personal y profesional.

*Jessica Fernanda Sánchez Enriquez*

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>X</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Contexto externo.....</b>	<b>15</b>
1.1.1 Político – Legal.....	16
1.1.2 Económico.....	19
1.1.3 Tecnológico.....	23
1.1.4 Proveedores.....	24
1.1.4.1 Combustibles líquidos.....	24
1.1.4.2 Lubricantes y Grasas.....	24
1.1.5 Competencia.....	25
1.1.5.1 Competencia en combustibles.....	25
1.1.5.2 Competencia en Lubricantes.....	26
<b>1.2 Contexto interno.....</b>	<b>26</b>
1.2.1 Historia.....	26
1.2.2 Ubicación.....	27
1.2.3 Infraestructura.....	28
1.2.4 Estructura Organizacional.....	29
1.2.5 Análisis Financiero.....	33
1.2.6 Productos.....	39
1.2.6.1 Productos derivados del Petroleo.....	39
1.2.7 Clientes.....	41
<b>1.3 Análisis FODA.....</b>	<b>44</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>47</b>

<b>2.1</b>	<b>Modelos E-commerce .....</b>	<b>47</b>
2.1.1	Modelos E-commerce .....	48
2.1.2	Tipos de Comercio Electrónico.....	50
2.1.3	Business to business – (B2B).....	51
2.1.4	Modelos de Gestión de Procesos B2B. ....	53
<b>2.2</b>	<b>Modelo de comercialización de Combustible en Ecuador .....</b>	<b>54</b>
2.2.1	Actores principales.....	54
2.2.2	Proceso de Comercialización de Combustibles. ....	54
<b>2.3</b>	<b>Buenas Prácticas de comercialización de derivados de los Hidrocarburos.....</b>	<b>56</b>
2.3.1	Normativa, Autorizaciones, Requisitos y Procedimientos.....	56
2.3.2	Fijación de Precios. ....	57
2.3.3	Normativas Internacionales.....	57
2.3.4	Casos de Éxito.....	59
<b>2.4</b>	<b>Gestión por Procesos. ....</b>	<b>61</b>
<b>2.5</b>	<b>Mejoramiento Continuo .....</b>	<b>63</b>
<b>2.6</b>	<b>Documentación de Procesos .....</b>	<b>64</b>
<b>3.</b>	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1</b>	<b>Identificación de Procesos Actuales .....</b>	<b>66</b>
<b>3.2</b>	<b>Análisis de los Procesos .....</b>	<b>69</b>
3.2.1	Proceso de Ingreso de precios de Lubricantes y Grasas .....	69
3.2.1.1	Descripción del proceso.....	69
3.2.1.2	Desempeño del Proceso .....	70
3.2.1.3	Fortalezas y Debilidades del Proceso .....	71
3.2.2	Proceso de Order to Cash Lubricantes y Grasas (Atención de pedidos).....	71
3.2.2.1	Descripción del proceso.....	72
3.2.2.2	Desempeño del proceso .....	73
3.2.2.3	Fortalezas y Debilidades del proceso.....	75
3.2.3	Proceso de Order to Cash Combustibles (Atención de pedidos). ....	76
3.2.3.1	Descripción del proceso.....	76
3.2.3.2	Desempeño del proceso. ....	78
3.2.3.3	Fortalezas y Debilidades del proceso.....	79
3.2.4	Proceso de Facturación de reembolsos de transporte.....	80
3.2.4.1	Descripción del proceso.....	80
3.2.4.2	Desempeño del proceso .....	81
3.2.4.3	Fortalezas y Debilidades del proceso.....	82

3.2.5	Proceso de Importación de Lubricantes .....	83
3.2.5.1	Descripción del proceso.....	83
3.2.5.2	Desempeño del proceso. ....	84
3.2.5.3	Fortalezas y Debilidades del proceso.....	85
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>86</b>
<b>4.1</b>	<b>Determinación de Procesos .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2</b>	<b>Descripción de mejoras .....</b>	<b>89</b>
4.2.1	Proceso de Order to Cash Lubricantes y Grasas (Atención de pedidos).....	89
4.2.2	Proceso de atención de pedidos de Combustibles Industriales. ....	91
4.2.3	Proceso de Importación de Combustibles y Lubricantes .....	93
<b>5.</b>	<b>PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>94</b>
<b>5.1</b>	<b>Objetivos de la implementación.....</b>	<b>95</b>
<b>5.2</b>	<b>Riesgos de la implementación .....</b>	<b>95</b>
<b>5.3</b>	<b>Actividades del Plan de Implementación.....</b>	<b>97</b>
<b>5.4</b>	<b>Cronograma .....</b>	<b>103</b>
<b>5.5</b>	<b>Beneficios .....</b>	<b>107</b>
5.5.1	Beneficios no Cuantificables.....	107
5.5.2	Beneficios Cuantificables.....	108
<b>5.6</b>	<b>Análisis Costo / Beneficio. ....</b>	<b>112</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>114</b>
<b>6.1</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>114</b>
<b>6.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>116</b>
	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>117</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>
	<b>Anexo 1: Levantamiento de información actual .....</b>	<b>120</b>
	<b>Anexo 2: Manuales de Procedimientos .....</b>	<b>139</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Ventas históricas de lubricantes y grasas en miles de galones.....	33
Tabla 2. Volumen de venta de lubricantes y grasas por cliente año 2018. ....	35
Tabla 3. Margen histórico en de ventas de lubricantes y grasas en miles de dólares.....	36
Tabla 4. Volumen de ventas históricas de combustibles industriales en millones de galones del 2017 al 2019.....	37
Tabla 5. Margen histórico en ventas de combustibles industriales en miles de dólares. ....	38
Tabla 6. Combustibles de venta industrial. ....	40
Tabla 7. Portafolio de productos shell lubricantes disponibles en ecuador.....	41
Tabla 8. Clientes activos b2b clasificados por canal de venta. ....	43
Tabla 9. Inventario de los procesos prioritarios del área b2b de la comercializadora.....	67
Tabla 10. Fortalezas y debilidades del proceso de ingreso de precios de lubricantes y grasas.....	71
Tabla 11. Fortalezas y debilidades del proceso de order to cash lubricantes y grasas .....	75
Tabla 12. Fortalezas y debilidades del proceso de order to cash combustibles .....	79
Tabla 13. Fortalezas y debilidades del proceso de facturación de reembolsos de transporte .....	82
Tabla 14. Meses de inventario de la bodega total negocio b2b ecuador.....	85
Tabla 15. Fortalezas y debilidades del proceso de importación de lubricantes y grasas.....	85
Tabla 16. Presupuesto por canales 2019 .....	90
Tabla 17. Presupuesto b2b 2019 .....	90
Tabla 18. Tiempos de respuesta a actividades por responsable. ....	92
Tabla 19. Plan de actividades.....	97
Tabla 20. Cronograma de actividades de implementación. ....	103
Tabla 21. Volumen y margen proyectados 2021.....	108
Tabla 22. Volumen y margen combustibles 2021 con proyecto .....	109
Tabla 23. Stand by año 2020.....	109
Tabla 24. Meses de inventario de la bodega total negocio b2b ecuador .....	111
Tabla 25. Reporte de sobrecostos en transporte de lubricantes 2019.....	112
Tabla 26. Análisis costo / beneficio .....	112

Figura 1. Evolución del producto interno bruto desde el año 2012 al 2018.....	21
Figura 2. Organigrama general de la empresa comercializadora. ....	29
Figura 3. Organigrama del área comercial b2b. ....	32
Figura 4. Ventas históricas de lubricantes y grasas en miles de galones desde el 2016 al 2019.....	34
Figura 5. Margen histórico en ventas de lubricantes y grasas en miles de dólares. ....	36
Figura 6. Ventas históricas de combustibles industriales en millones de galones. ....	37
Figura 7. Margen histórico en ventas de combustibles industriales en miles de dólares. ....	39
Figura 8. Procesos actuales del área comercial b2b .....	68
Figura 9. Entregas de pedidos de lubricantes y grasas en el año 2019.....	74
Figura 10. Procesos propuestos.....	88

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación plantea realizar una propuesta sólida al área comercial B2B de una de las empresas comercializadoras de Combustible y Lubricantes más importantes del país, cuya finalidad es plantear un nuevo enfoque en cuanto a la gestión de sus procesos, mejorando los existentes, implementando nuevos y planteando controles a los más importantes, esto con el objetivo de dirigir el enfoque de la empresa hacia la mejora continua.

El trabajo se realizó en cinco capítulos, en el primer capítulo se desarrolló un análisis de factores internos y externos que afectan a la comercializadora, se realizó también el análisis FODA para identificar las principales oportunidades que tiene la empresa para crecer en base a sus principales fortalezas identificadas.

En el segundo capítulo, se realizó una base de los conceptos principales de comercio electrónico en especial el modelo B2B que es al cual estamos aplicando la investigación. Así también se menciona la teoría sobre modelos de gestión por procesos B2B, como el modelo de comercialización de combustibles que se maneja en el Ecuador, incluyendo as buenas prácticas y la normativa vigente. Finalizando con la exposición de casos de éxito del modelo de gestión por procesos en empresas comercializadoras de derivados del petróleo.

Con respecto al tercer capítulo, se evidencia el trabajo de campo que fue requerido para el presente trabajo, identificando los principales procesos del área comercial B2B y como actualmente se desarrollan en la operación diaria del departamento. Se puede ver que cuentan con 5 procesos principales que abarcan las actividades más relevantes del área.

Por otro lado, en el capítulo cuatro, se presenta la propuesta de implementación de procesos mejorados de acuerdo al análisis previamente realizado en donde se pudo evidenciar las falencias de los procesos actuales, se plantea la unión de dos procesos, así como la implementación de nuevos controles que permitirán mejorar el desempeño de las actividades y evitar errores que resulten en pérdidas de tiempo y de dinero.

En el quinto capítulo se realizó la estructuración del plan de implementación de los procesos propuestos, identificando las actividades importantes y el tiempo que tomaría realizarlas. De acuerdo al diagrama de Gantt estructurado la duración sería de 135 días después de los cuales se deberá obtener beneficios para la empresa. Además, se realiza el análisis costo-beneficio en el que se evidenció que los beneficios de la propuesta son más que los costos por implementarla por lo cual se confirma la viabilidad del proyecto.

Finalmente, se concluye que la propuesta es viable y que aportará a generar beneficios para la comercializadora, se procede también a realizar recomendaciones para que se pueda continuar con la transición a completa a una administración por procesos.



## INTRODUCCIÓN

La empresa que será objeto de esta investigación, es una empresa comercializadora que pertenece a un grupo empresarial peruano, Grupo Romero, conformado por empresas competitivas y rentables que operan en distintos sectores. Cuenta con una importante red de estaciones de servicio de venta de combustibles, lubricantes y tiendas por conveniencia en Perú y Ecuador.

La empresa actualmente es la comercializadora líder en el mercado ecuatoriano en venta de súper, extra y en tiendas de conveniencia, sus principales fortalezas son el servicio diferenciando al cliente y la eficiencia en operaciones que permite ser la primera opción en la mente del consumidor.

A pesar de ser una empresa con muchas fortalezas que la han posicionado en el mercado tiene una importante falencia que es la falta de documentación de procesos específicamente en el área principal de estudio, departamento comercial B2B lo que conlleva una pérdida de tiempo y dinero, así como también representa una falta de eficiencia en las operaciones.

Con esto se ha planteado analizar los aspectos positivos y negativos que afectan interna y externamente a la empresa, así como también los modelos de gestión por procesos que debe seguir una comercializadora de combustibles en el área comercial B2B partiendo de cómo se maneja actualmente los procesos en la empresa, para posteriormente proponer los cambios que deberían introducirse y finalmente coordinar su adecuada implementación.

Se ha establecido como objetivo principal, efectuando el diagnóstico de la situación actual de los procesos del área comercial B2B de la empresa para después elaborar una propuesta

de mejora de los procesos actuales para finalmente diseñar un plan de implementación para las mejoras.

El trabajo propuesto busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la gestión por procesos mejorar los procesos del área comercial B2B de la empresa comercializadora de combustibles y lubricantes para incrementar su eficiencia y eficacia.

Para una multinacional la gestión por procesos es de vital importancia ya que le ofrece muchas ventajas que permitirán resolver los principales inconvenientes causados por no tener una forma homogénea de trabajar, no tener un control y seguimiento de las actividades, eliminando las actividades que no aportan valor a la organización.

El tipo de estudio que se va a desarrollar en esta investigación es de tipo descriptivo ya que se buscará definir cuáles son los factores que afectan hoy en día al desarrollo de la eficiencia y la eficacia del área comercial de la empresa comercializadora y a partir de ellos proponer un modelo de gestión que ayude a realizar una mejora.

Finalmente, para este trabajo será necesario acudir a fuentes directas de información, por esta razón las fuentes primarias que se utilizarán en la recolección de datos son entrevistas a directivos, gerentes y al personal del área comercial B2B de la empresa comercializadora. Así también se recurrirá a la observación directa de los procesos del área.

## **1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

En el presente capítulo se analizará el contexto actual en el que se desarrolla la empresa comercializadora tanto interno como externo con el objetivo de conocer los factores que tienen un impacto importante, así como para determinar las fortalezas que han posicionado a la compañía, finalmente se identificarán las oportunidades de mejora.

### **1.1 Contexto externo**

Cada organización realiza sus operaciones en algunos ambientes cuyos factores afectan directa o indirectamente en su desempeño actual o futuro, razón por la cual es importante realizar un análisis de estas variables con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades que podría enfrentar la empresa en su giro de negocio.

Es fundamental realizar una valoración externa que permita analizar la dinámica de la industria para identificar los cambios y tendencias que han ocurrido en el entorno y de esta forma poder determinar si el efecto colectivo de los gestores de cambio influye en la demanda, en la intensidad de la competencia o en la rentabilidad. (Thompson, 2012)

Mediante la implementación de un análisis externo se busca saber de manera concreta y específica las oportunidades que podrían resultar en un beneficio para la empresa y las amenazas que podría perjudicarla para de esta forma trabajar en estrategias cuyo objetivo sea esquivar las amenazas y aprovechar las oportunidades. (Arturo, 2014)

De acuerdo con (Thompson, 2012) en el macro ambiente se debe realizar el análisis de algunos aspectos como son: demográficos, económicos, sociales, políticos, ambientales y tecnológicos. A continuación, se presenta un detalle y análisis de los factores más influyentes.

### *1.1.1 Político – Legal.*

Los gobiernos nacionales, regionales o municipales son siempre un factor importante y fundamental para considerar en el análisis del entorno debido a varios aspectos, como son su poder de compra, poder legislativo, la capacidad de apoyo a nuevos sectores y la influencia de sus políticas en inversiones. El análisis de estos factores gubernamentales y legales son importantes para el estudio que debe realizar la empresa sobre las oportunidades que brindan y al mismo tiempo buscar la forma de enfrentar las amenazas que representan. (Todo Empresa, 2001)

Es relevante recalcar que los factores políticos resultan como efectos principales de las variaciones que existen en las leyes y regulaciones por lo que se puede decir que gran parte de las transformaciones políticas son las leyes de la sociedad las cuales provocan que las empresas limiten el alcance de sus operaciones. Las variables político-legales y sus constantes cambios en temas fiscales, arancelarios, monetarios y de relaciones internacionales, deben tener especial atención de la alta dirigencia de las empresas al momento de tomar decisiones para poder determinar en qué casos pueden llegar a representar un beneficio o una afectación según el autor David (2008).

Ecuador actualmente a pesar de ser un país en vías de desarrollo, pasa por una importante inestabilidad política causada por varios factores. Al 2019 el gobierno de Lenin Moreno ha dejado atrás por completo lo que lo caracterizaba como “progresista” y se ha consolidado como uno de los gobiernos neoliberales de la derecha tradicional, debido a medidas como despidos masivos en el sector público, la concesión de 21 empresas estatales al sector privado, el acuerdo con el FMI para la obtención de créditos y finalmente el alza en los precios de los combustibles. (Lit-ci, 2019)

Se inicia con la aprobación de la Ley de fomento productivo en junio de 2018, en la cual se hacía hincapié en medias de orden fiscal en beneficio de los grandes grupos empresariales que debían grandes cantidades de dinero a empresas públicas y al IESS. Además, al comenzar el 2019 se emitió un oficio para que 21 entidades del estado despidieran al 10% de su personal para que de esta forma se pueda reducir el gasto público, con lo que se calcula que alrededor de 11.000 trabajadores del sector público fueron despedidos. Esta medida adoptada por el gobierno perjudicó no solo a los trabajadores sino también a empresas estratégicas como CNT, Petroamazonas, FLOPEC, entre otras.

La suscripción del acuerdo con el FMI es un punto importante ya que con la finalidad de obtener un financiamiento de 10.000 millones en los siguientes años se deberá cumplir con metas económicas establecidas por el FMI, las cuales implican un condicionamiento en los aspectos tributarios, laboral y en el fortalecimiento de reservas. Tributariamente se requerirá aumentar la recaudación para pagar la deuda, lo que significa que se incrementará los impuestos existentes y más personas deberán pagar. En cuanto al aspecto laboral se buscará la implementación de nuevas formas de contratación con la finalidad de favorecer a los empresarios para obtener más ganancias restando derechos a los trabajadores.

Finalmente, para el fortalecimiento de las reservas se prevé que se sigan aplicando medidas de ajuste como la anunciada por el presidente Moreno el pasado 2 de octubre de 2019 con el decreto 883 el cual liberaba oficialmente los precios de los combustibles extra, ecopaís y diesel, lo que quiere decir que el precio de venta en el terminal sería determinado mensualmente por La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero tomando como base el costo promedio ponderados más los costos de la empresa pública Petroecuador a lo cual también se sumaría el margen de comercialización que reciben las empresas distribuidoras a los consumidores finales. Dicha medida ocasionó protestas sociales en todo el país que se extendieron desde el jueves 3 de octubre hasta el domingo 13, con lo cual el presidente tomó la decisión de derogar el decreto 883.

En conclusión, después de haber analizado los diferentes factores, la medida de ajuste que afecta directamente a la comercializadora es el incremento del precio de la gasolina de mayor octanaje, súper, con lo cual la empresa al ser la única en el mercado que aditiva dicha gasolina se ve afectada en la reducción de su margen. Por lo que se deberá implementar las estrategias necesarias para disminuir el efecto en sus ingresos. Por otro lado, la revisión del precio del diésel, así como también el incremento de la gasolina extra y ecopaís fueron medidas que podían beneficiar a la comercializadora debido a la libertad que se establecía al momento de fijar el margen de ganancia, pero por el contrario la empresa se vio afectada por la compra de combustible a alto precio para después venderlo a pérdida una vez que el decreto fuera derogado.

Es importante mencionar que existen algunos factores legales que rigen y controlan a las compañías del sector de hidrocarburos, a continuación, se detallan:

#### ✓ **Ley de Compañías**

La ley de compañías es el marco jurídico bajo el cual funcionan las compañías legalmente constituidas en el Ecuador, el cual se encarga de la regulación y control de los lineamientos que las organizaciones deben seguir para su buen funcionamiento legal y formación. (Ley de Compañías, 2018)

#### ✓ **Ley Orgánica de Hidrocarburos**

Aquella que controla toda actividad relacionada con la explotación, exploración, transporte, almacenamiento y comercialización de hidrocarburos y todos sus derivados.

✓ **Reglamento de operaciones hidrocarburíferas en el Ecuador**

-El presente Reglamento tiene por objeto regular administrar, controlar y fiscalizar las Operaciones Hidrocarburíferas en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera.

Las Operaciones Hidrocarburíferas comprenden las actividades que se ejecutan en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera como son: exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización, refinación, comercialización de hidrocarburos, Biocombustibles y sus mezclas; y, demás actividades técnicas, operacionales y económicas relacionadas con la industria del sector hidrocarburífero. (Reglamento de operaciones hidrocarburíferas, 2018)

✓ **Reglamento de autorización de elaboración y comercialización de lubricantes.**

Reglamento encargado de establecer disposiciones y procedimientos para obtener la autorización para el ejercicio de actividades de elaboración y comercialización de lubricantes. Se aplica a nivel nacional a las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas, privadas o mixtas que, adquieran la calidad de sujetos de control al ser autorizadas por el Ministro Sectorial y registradas en la ARCH, para elaborar y comercializar lubricantes. (Reglamento de autorización de elaboración y comercialización de lubricantes, 2017)

*1.1.2 Económico*

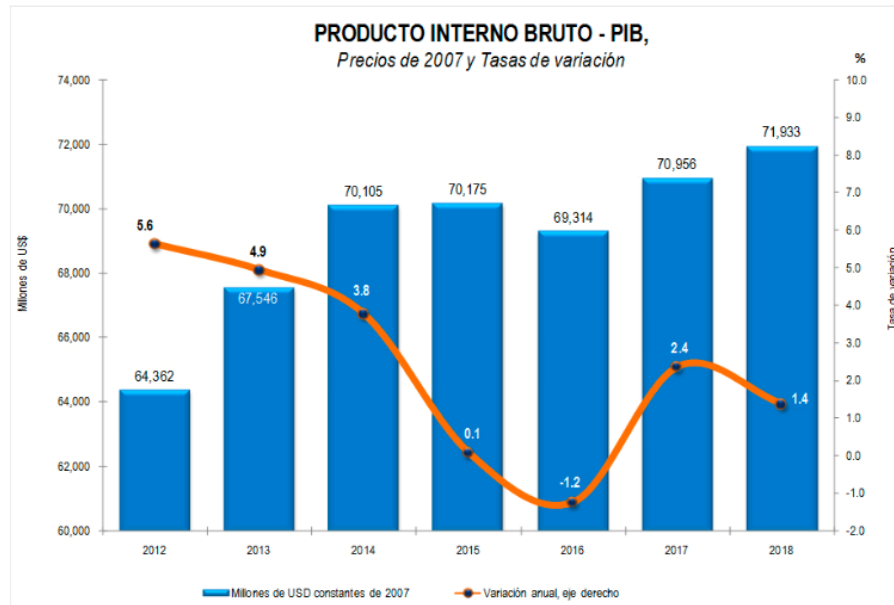
El macro ambiente económico del entorno de una empresa es definitivamente un factor que tiene gran incidencia en su microeconomía, razón por la cual su análisis es importante para poder conocer el entorno económico en el que compite una empresa ya que su objetivo sería desarrollarse en economías estables que puedan ofrecer un potencial de crecimiento. Las organizaciones realizan un pronóstico y un análisis de la situación actual en la que se

encuentra el país en el que están establecidas, así como también de las economías de los países relacionados.

Según los autores Plaza y García (2000), las principales variables económicas que las empresas deben tener en cuenta al momento de tomar decisiones son: tasas de inflación, tasas de interés, balanza comercial, desempleo, productividad y demanda de bienes y servicios.

En el año 2018, la economía del Ecuador ha desacelerado su crecimiento, esto como resultado de la consolidación fiscal que significó una disminución del gasto público. Esto debido a que, sin este importante estímulo fiscal, con la contracción de la producción petrolera (-3,1%), un contexto internacional adverso, el aumento de tasas por parte de la reserva federal de Estados Unidos, y un riesgo país incrementado en casi 200 puntos.

Según datos del Banco Central en el 2018 el PIB alcanzó un crecimiento anual de 1,4% con un total de 108.398 millones en términos corrientes y USD 71.933 millones en términos constantes. Este crecimiento se explica por un mayor gasto de consumo final del gobierno en 2,9%, el aumento en el gasto del consumo final de los hogares en 2,7%, se generó una mayor formación bruta de capital fijo en 2,1% y las exportaciones de bienes y servicios se incrementaron en un 0.9%. (Banco Central del Ecuador , 2019)



**Figura 1.** Evolución del Producto Interno Bruto desde el año 2012 al 2018.

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador , 2019).

Analizando la trayectoria del precio del crudo se pudo evidenciar que pasó de 57 a 70 dólares por barril a septiembre del 2018 lo que ocasionó una mejora en la balanza comercial petrolera alcanzando 3.602 millones de dólares, en comparación con los 2.662 millones de dólares en 2017. Por otro lado, el escenario de la balanza comercial no petrolera no fue favorable ya que presentó un saldo de -3.610 millones de dólares, en comparación con -2.406 millones de dólares en 2017. Así también, los productos que presentaron los mayores incrementos del valor de sus exportaciones fueron el petróleo, los derivados del petróleo y el camarón en 34,1%, 59,1% y 8,5%, respectivamente, mientras que las importaciones más dinámicas fueron las de los derivados del petróleo y los bienes de consumo. (CEPAL, 2018)

En el segundo trimestre del 2019 el PIB creció un 0.3% en comparación al mismo periodo del 2018, sin embargo el paro de 11 días provocado por el decreto 883 en octubre de 2019 hizo que sea necesaria la revisión de la meta de crecimiento económico para dicho año la cual estaba prevista en 0.2%.

De acuerdo con la evaluación de Daño y pérdidas realizado por el Banco Mundial en conjunto con el Banco Central del Ecuador al realizar la estimación de los efectos resultados del paro nacional el monto total asciende USD 821.68 millones, de los cuales el valor de los daños es de USD120.07 millones y el valor de las pérdidas es de USD 701.62. Siendo los sectores: productivo, infraestructura y gastos de emergencia los más afectados con 56,7%, 38 % y 4,9% respectivamente. Se ha estimado también que los daños y pérdidas en sector público ascienden a USD 319.02 millones (38.8%) mientras que, en el sector privado, el monto es de USD502.66 millones (61.2%). (BANCO MUNDIAL CON EL APOYO DE BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2019)

Según las cifras reportadas por EP PETROECUADOR las gasolinas extra, ecopaís y súper, en el sector automotriz, han registrado en el 2019 una caída, por primera vez en los últimos 10 años, la demanda de dichos combustibles disminuyó en 0,6% en relación con el año 2018. Esto se debe especialmente a que desde el 2018 se incrementaron los precios de la extra, ecopaís y súper; la medida Hoy no Circula que se aplica en la ciudad de Quito y el paro de octubre, lo que cambió la tendencia en el consumo de los combustibles en el Ecuador.

En conclusión, se considera una oportunidad la reducción de tasa de inflación significaría más estabilidad y por ende menos incertidumbre. Es fundamental tener en cuenta los efectos de las sobretasas arancelarias ya que resulta en un incremento general de precios, lo cual afecta directamente a la empresa por la comercialización de productos importados de los Estados Unidos.

### *1.1.3 Tecnológico*

Hoy en día la tecnología dentro de las empresas tiene un impacto significativo con grandes avances en todos los campos en donde se acoplan y desarrollan nuevas tecnologías que ayudan al desarrollo de las grandes organizaciones, con el objetivo no solo de innovar con nuevos productos si no también facilitando las actividades operativas y administrativas, lo que permite una mejor adaptación al medio cada vez más avanzado en temas tecnológicos.

Como no podía ser de otra forma, los sectores automotriz e industrial se van desarrollando a una velocidad impresionante si de tecnología hablamos, cada una de las piezas de un motor o de maquinaria especial son ingeniería pura y se requiere un cuidado avanzado y complejo. Es por ello que también se han dedicado esfuerzos al desarrollo de lubricantes y grasas que logren un mejor desempeño y cuidado de los motores, razón por la cual se ha desarrollado lubricantes no solo minerales que requerían ser reemplazados en menor tiempo sino también sintéticos y semisintéticos que representan una mejor protección, mejor adaptación al motor y a las temperaturas a las que son expuestos. (El Comercio, 2018)

La empresa, al ser distribuidora de la marca número 1 de lubricantes en el mundo, tiene una gran ventaja ya que cuenta con tecnología de última generación PurePlus en la fabricación de sus grasas y lubricantes. Como se han producido enormes avances mundiales en la tecnología de motores en los últimos años, los fabricantes de automóviles exigen mayor rendimiento de los lubricantes. Esto ha provocado que el mercado general se pase a los lubricantes sintéticos superiores (aceites de menor viscosidad de una alta calidad sistemática). Con estos lubricantes, los conductores pueden sacar el máximo partido a los motores de alto rendimiento de la actualidad.

Se busca permanentemente formas de incorporar novedades y mejoras tecnológicas en la composición de sus productos. Con esta tecnología basada en el gas natural, un punto de

partida limpio y puro, Shell ha redefinido y reinventado nuestros lubricantes sintéticos, mejorando así el rendimiento de nuestros productos.

#### *1.1.4 Proveedores*

La empresa tiene importantes relaciones comerciales con una gran cantidad de proveedores los cuales son cuidadosamente elegidos y calificados en base a los parámetros que maneja la compañía. De acuerdo con la línea de negocio podemos mencionar los 2 principales proveedores:

##### *1.1.4.1 Combustibles líquidos*

Petrocomercial es la empresa estatal proveedora única de combustibles a nivel Nacional.

Como resultado se puede concluir que la comercializadora no tiene poder de negociación con su proveedor principal ya que la empresa estatal es la única que puede vender el combustible a las demás comercializadoras, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero se encarga de fijar los precios cada mes.

##### *1.1.4.2 Lubricantes y Grasas*

Desde el año 2016 la empresa se convirtió en el macro distribuidor exclusivo de la marca Shell en Ecuador. SLSC provee a la comercializadora de una gran variedad de grasas y lubricantes para los diferentes segmentos del mercado, estos productos son fabricados en su planta ubicada en Texas, Estados Unidos e importados al país en un lapso de 90 días.

Es importante mencionar que la casa matriz de la comercializadora se encuentra en Perú y de igual manera son los distribuidores oficiales de la marca en dicho país en donde debido a su alto desarrollo en la industria en especial en la minería hace que el volumen de venta de los lubricantes sea mayor al de Ecuador. Así también, otro factor que aporta es la negociación que se mantienen con General Motors que empezó con Ecuador, pero actualmente se está negociando el volumen de Latinoamérica, razones por las cuales el poder de negociación de la comercializadora es medio frente a su único proveedor de lubricantes.

#### *1.1.5 Competencia*

Para poder identificar la competencia que tiene la empresa es necesario diferenciar las tres líneas de negocio que actualmente maneja.

##### *1.1.5.1 Competencia en combustibles*

Hoy en día en el Ecuador existen 17 comercializadoras de combustibles de las cuales se puede mencionar a 3 principales como competencia directa, Petrocomercial la empresa estatal que lidera el mercado, Petróleos y Servicios (PYS) y Terpel antes Mobil.

Petrocomercial tiene la preferencia del mercado debido a los bajos precios en sus combustibles, mientras que Petroleos y Servicios (PYS) tiene la mayor cantidad de estaciones de servicio a nivel nacional (290).

Es importante mencionar que a nivel de industria la mayor competencia de la compañía es Terpel al unirse con Mobil.

### *1.1.5.2 Competencia en Lubricantes*

En base al análisis interno de la información del mercado, en el país se comercializan 38 marcas de lubricantes para varios segmentos como el automotriz, industrial y grasas.

La competencia directa de la marca en el mercado B2B son Mobil, Texaco y Total, mientras que en el mercado B2C son las marcas Kendall y Amalie quienes lideran el mercado debido a sus bajos precios.

## **1.2 Contexto interno**

### *1.2.1 Historia.*

Primax Comercial del Ecuador S.A es una empresa comercializadora que pertenece a un grupo empresarial peruano, Grupo Romero, conformado por empresas competitivas y rentables que operan en distintos sectores. Cuenta con una importante red de estaciones de servicio de venta de combustibles, lubricantes y tiendas por conveniencia en Perú y Ecuador.

A continuación, se detalla una parte de la historia del Grupo Romero:

“El concepto de valor compartido en el Grupo Romero empezó a desarrollarse desde sus inicios, con la llegada a tierras piuranas de don Calixto Romero Hernández, hace 125 años, y la constitución de su empresa de exportación de sombreros de paja toquilla. Mediante una visión de oportunidad, don Calixto emprendió un modelo de negocio basado en la confianza y el compromiso con sus socios, colaboradores, clientes, proveedores y la comunidad que lo acogió. Este legado se ha mantenido hasta el día de hoy, al conformar un conglomerado empresarial líder en diversos sectores, donde la excelencia, la ética y la transparencia resultan ser los pilares de nuestro éxito”.

La empresa fue fundada en Perú en el año 2004, un año más tarde PRIMAX HOLDING S.A. conformada por la Empresa Nacional de Petróleos de Chile (ENAP) y el Grupo Romero de Perú adquirió la comercializadora de combustibles de SHELL ECUADOR incluyendo 63 estaciones de servicio. En el año 2007 ingresa la marca al mercado ecuatoriano comprando en el 2008 la red de estaciones de servicio de Repsol YPF del Ecuador, con lo cual ascendieron a 123 estaciones en el país. Actualmente la comercializadora cuenta con más de 200 estaciones de servicio a nivel nacional.

En el año 2018, la corporación Primax ingresa al mercado colombiano al adquirir la Distribuidora Andina de Combustibles (DAC) de Colombia antes conocida como Exxon Mobil, llegando a tener el 22% de participación de mercado al ser la segunda red privada más importante con lo cual se hace de una red de 740 estaciones de servicio en el país, 12 terminales de abastecimiento de combustible y una planta de lubricantes.

La empresa actualmente es la comercializadora líder en el mercado ecuatoriano en venta de súper, extra y en tiendas de conveniencia. En el país es la única comercializadora que utiliza aditivos alemanes en sus combustibles con el objetivo de preservar y alargar la vida útil del motor de los automóviles, diferenciándose así de la competencia.

### *1.2.2 Ubicación*

La comercializadora tiene oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil en las siguientes direcciones:

Matriz Quito: Lizardo García E10-80 y Av.12 de octubre, Edificio Alto Aragón, Piso 3, Oficina 3A. Quito-Ecuador

Sucursal Guayaquil: Av. De las Américas 406, Centro de Convenciones Simón Bolívar. Guayaquil-Ecuador

Así también cuenta con 208 estaciones de servicio a nivel nacional, y dos bodegas de almacenamiento de lubricantes ubicadas en Quito y Guayaquil.

### *1.2.3 Infraestructura.*

Para realizar este análisis administrativo es importante considerar la infraestructura con la que cuenta la empresa para determinar las facilidades con las que el personal cuenta para realizar su trabajo diario. La comercializadora cuenta con 2 oficinas en las ciudades de Quito y Guayaquil las cuales representan un amplio espacio de trabajo para cada empleado. Este espacio se encuentra equipado con los equipos necesarios como son computadoras, impresoras, línea telefónica y conexión a la red las 24 horas incluso de forma remota.

Es importante mencionar que se cuenta también con un ERP, JD Edwards, para la integración de la información de toda la empresa, en el 2020 se planea migrar a SAP, sin mencionar que a finales del año pasado se realizó una importante inversión para implementar un CRM, Sales Force, como una herramienta para la venta B2B con el objetivo de que el proceso actual de acceso a la información de los clientes sea automatizado y se encuentre al alcance de los comerciales en cualquier momento.

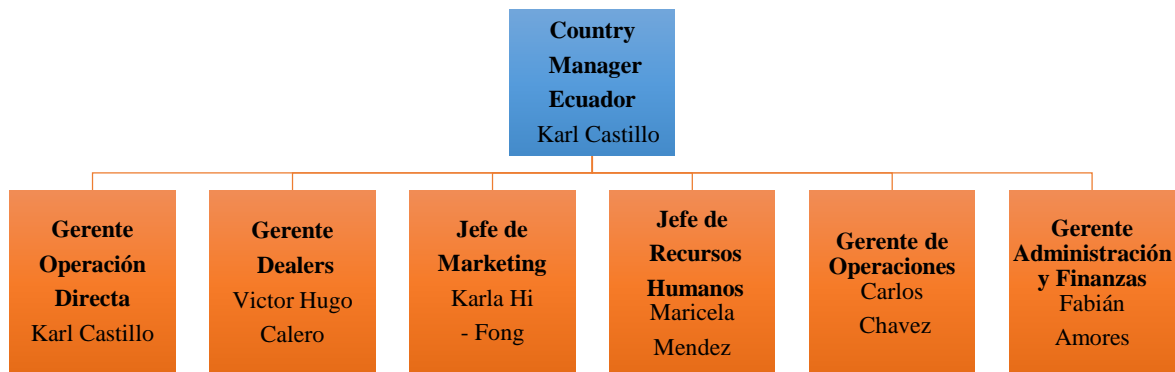
También en el año 2019 se implementó un sistema de compras llamado Coupa con el objetivo de que todas las adquisiciones que realiza la compañía sean centralizadas en un solo departamento y bajo las aprobaciones correspondientes, lo cual facilita la compras que deba realizar cada área.

Así también es relevante hay que mencionar que la comercializadora cuenta con oficinas en todos los terminales del país desde las cuales se gestiona los despachos de combustible que se realizan no solo a las diferentes estaciones de servicio sino también a las industrias, asegurando de esta forma los cupos solicitados a Petroecuador.

Se podría concluir que la empresa tiene muchas facilidades en tema de infraestructura que aportan al ambiente de trabajo de todos los empleados lo cual representa no solo una fortaleza si no también una oportunidad de mejorar y cada vez automatizar más los procesos.

#### 1.2.4 Estructura Organizacional

La comercializadora cuenta con 138 empleados afiliados a nivel nacional al año 2018 distribuidos en las diferentes áreas comercial, financiera, administrativa, talento humano y marketing. Mediante el organigrama de la empresa se podrá observar su estructura actual y la distribución de los departamentos, especialmente el comercial B2B.



**Figura 2.** Organigrama general de la empresa comercializadora.

**Fuente:** (Organigrama General, 2018)

A continuación, se detalla las funciones de cada área:

### **Country Manager Ecuador**

- Administra la compañía con el objetivo de cumplir las metas y objetivos establecidos por el Directorio de Accionistas

### **Gerencia Operación Directa o Gerencia RED COCO**

- Se dedica a la coordinación, supervisión, establecimiento de los lineamientos para la operación de la empresa que opera las estaciones.
- Se encarga de la presentación de informes semanales y mensuales de los avances en obras civiles de las estaciones de servicio, tiendas, reporte de ventas en comparación con el presupuesto.

### **Gerencia Dealers o Gerencia RED CODO-DODO**

- Se encarga de la captación de nuevos clientes para la empresa en los diferentes segmentos.
- Realizar la gestión sobre las Estaciones de Servicio de la Red y las Gerencias.
- Realiza informes semanales sobre el cumplimiento de normas, regulaciones y controles de la Red.

### **Jefatura de Marketing**

- Se encarga de elaborar promociones para pista, tiendas, manejo de la marca en medios masivos y redes sociales.
- Realiza el manejo de la imagen, logotipos y patentes registradas.
- Coordina las campañas para difusión de las mejoras y cambios realizados.

### **Jefatura de Mantenimiento e Ingeniería.**

- Se encarga principalmente de implementar y realizar el seguimiento de las mejoras físicas que se realizan en la Red (COCO-CODO-DODO)
  - Coordina los Permisos respectivos, así como también la Seguridad, Salud y Medio Ambiente
  - Elabora los Manuales de Seguridad, Salud y Medio ambiente de las estaciones de servicio.
  - Realiza el control y seguimiento a las normas de Seguridad en los Terminales de despacho de combustible de la comercializadora
  - Encabeza del Comité de Permisos.

### **Gerencia de Operaciones**

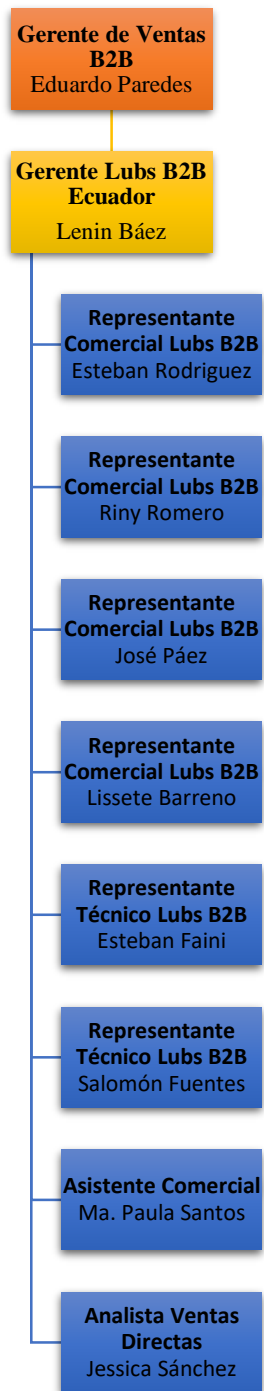
- Realiza el control del manejo del personal en Terminales de Despacho de Combustible
- Coordina la distribución y logística de la comercialización de lubricantes y aceites desde bodegas al cliente.
- Maneja el inventario existente, en importación, control de fletes y costos.

### **Gerencia de Administración y Finanzas**

Bajo esta Gerencia se encuentran los departamentos de Tesorería, Cartera, Contabilidad, Impuestos, Infraestructura e IT, Gestión Talento Humano, Adquisiciones y Servicios Generales

- Realiza el control y monitoreo de la liquidez de la empresa, la cartera de los clientes y el cumplimiento de las normas financieras.

Es importante recalcar que el área comercial B2B reporta a la gerencia de Perú de la siguiente manera:



**Figura 3.** Organigrama del área comercial B2B.

**Fuente:** (Comercializadora de Combustibles y Lubricantes, 2018)

Como se puede observar el departamento B2B Ecuador está conformado por 9 personas entre comerciales, técnicos, analistas y asistentes distribuidos en Quito y Guayaquil. La zona norte cuenta con 2 representantes comerciales que se encargan en mayor parte de los clientes de industria y de las franquicias automotrices internacionales teniendo el apoyo de un representante técnico para dichos clientes. Mientras que en la zona sur los dos representantes comerciales se encargan de los distribuidores y de los clientes de transporte, de igual forma con un representante técnico de apoyo. Es importante mencionar que el soporte de los 4 comerciales son la analista de ventas directas en el tema de combustibles y la asistente comercial en el tema de lubricantes.

Este tipo de estructura permite tener una buena cobertura de ventas en las zonas principales del país.

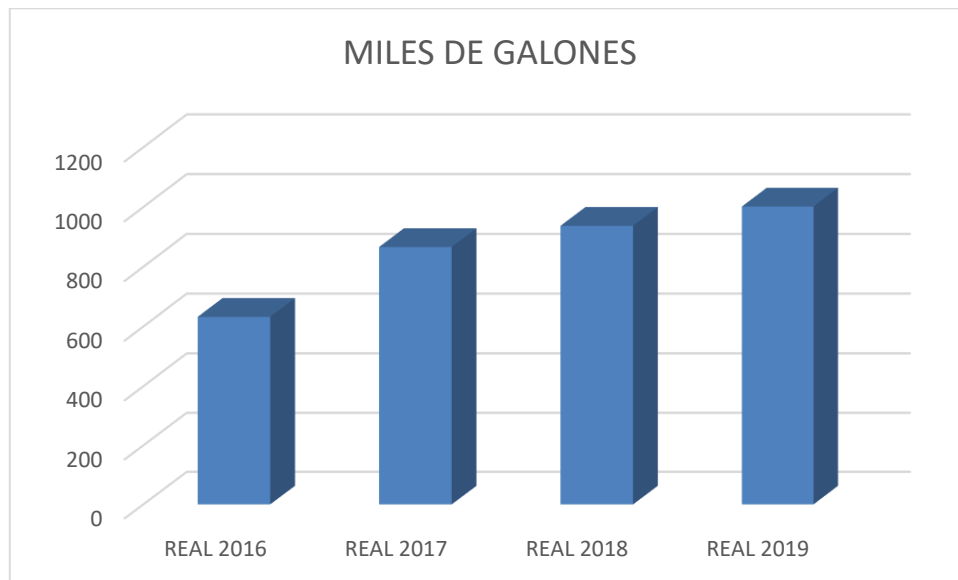
### 1.2.5 Análisis Financiero

La venta B2B de lubricantes a industria en los últimos años ha ido creciendo de manera sostenida captando cada vez más clientes y fidelizando a los actuales. Para este estudio es necesario analizar cómo ha ido evolucionando el desempeño de esta área:

**Tabla 1.** Ventas Históricas de lubricantes y grasas en miles de galones.

VOLUMEN (miles galones)													
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	YTD
REAL 2016	47	54	44	62	47	45	58	66	53	51	52	52	632
REAL 2017	89	67	79	54	61	83	78	71	69	74	83	58	866
REAL 2018	92	83	77	82	70	71	74	74	88	70	83	73	937
<b>REAL 2019</b>	98	80	89	91	82	86	93	82	82	79	70	70	<b>1002</b>
<b>PPTO 2019</b>	97	91	80	84	81	81	102	89	84	83	81	96	<b>1050</b>

**Fuente:** (Reporte anual de lubricantes, 2019)



**Figura 4.** Ventas Históricas de lubricantes y grasas en miles de galones desde el 2016 al 2019.

**Fuente:** (Reporte anual de lubricantes, 2019)

Como se puede observar en los datos de ventas históricas proporcionados por la empresa, el año 2017 tuvo un crecimiento del 27% con respecto al 2016 y en el 2018 se obtuvo un crecimiento del 8% con respecto al 2017. Es importante recalcar que al cierre de mayo las ventas se encuentran al 107% en comparación con el año pasado. Esto se debe a que en estos últimos años se han captado clientes importantes en el sector automotriz como General Motors y en el sector industrial la empresa estatal Petroamazonas EP. Además, debido al inicio de operaciones de los 2 proyectos mineros más grandes del país actualmente, Fruto del Norte y Proyecto Mirador, ha ayudado a incrementar el volumen de venta en lo que va del año.

El acompañamiento de la marca de lubricantes a los macro distribuidores es también un factor importante que ha ayudado a captar más volumen de ventas ya que con el asesoramiento de técnicos experimentados, así como con las visitas constantes a clientes se ha logrado transmitir a los consumidores el valor que tiene la marca y los beneficios tanto en rendimiento

y desempeño del lubricante como en los ahorros que se podría obtener al trabajar con una marca que invierte constantemente en innovación y desarrollo de productos de calidad que se adaptan a los avances tecnológicos.

A continuación, se detallan los principales clientes del año 2018 y su consumo en comparación con el plan:

**Tabla 2.** Volumen de venta de lubricantes y grasas por cliente año 2018.

CLIENTE	VOL YTD ENE-SEP 2018 (M3)		
	PLAN 2018	ACTUAL 2018	DELTA
GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.	852	871	102%
NAVIERA MARNIZAM CIA. LTDA. B2B	341	331	97%
OCP ECUADOR S.A. (SHELL)	273	209	77%
TALLERES Y SERVICIOS S.A. SERVITALLERES	136	136	99%
ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.	85	102	120%
CHICA CARMONA CARLOS FERNANDO (B2B)	102	97	94%
PETROAMAZONAS EP	0	91	100%
WARTSILA ECUADOR S.A.- EPF	102	83	81%
DURALLANTA S.A.	34	59	174%
HOLCIM ECUADOR S.A. (SHELL)	51	57	112%
AMBACAR CIA. LTDA.	85	37	44%
LUBTECHNOLOGY (SHELL)	17	36	213%
WARTSILA ECUADOR S.A.	34	36	106%
TECPECUADOR S.A. (SHELL)	34	33	96%
IMPORTADORA LAVACOR CIA. LTDA.	0	31	100%
CELEC EP	0	27	100%
GASGREEN S.A	17	26	154%
CONSORCIO LINEA 1 METRO DE QUITO ACCIONA	17	23	135%
MARSEGSTAR S.A.	20	21	104%
MINERAS (ECUACORRIENTE + CRCC14 + CRCC19)	125	19	16%
OTROS CLIENTES	562	367	65%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.887</b>	<b>2.694</b>	<b>93%</b>

**Fuente:** (Reporte Anual Lubricantes, 2018)

El cliente más grande de la empresa en compra de lubricantes es General Motors, seguido por el distribuidor de la ciudad de manta la Naviera Marnizam y finalmente la empresa

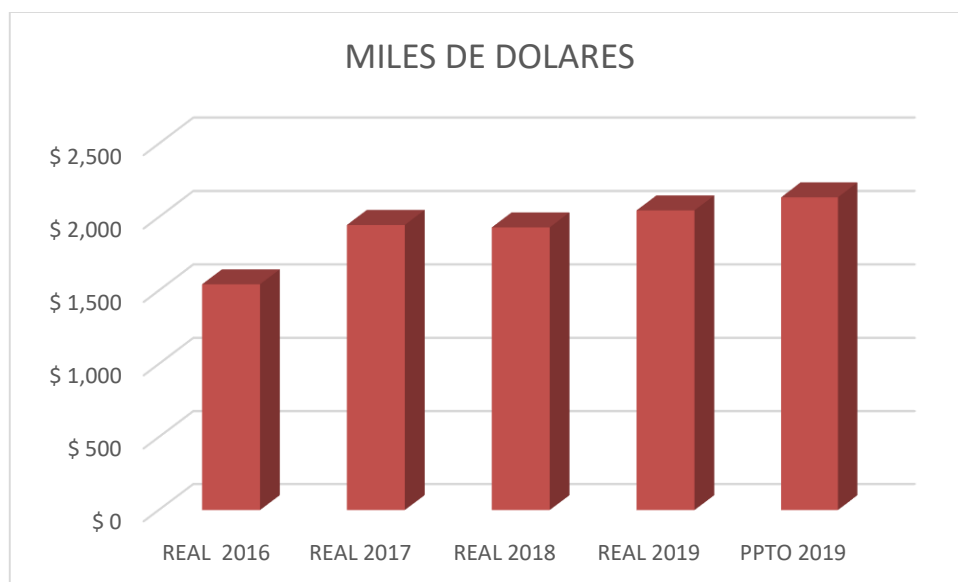
petrolera OCP. Estas 3 grandes empresas representan un consumo importante de lubricante el mismo que cada año ha incrementado lo que ha contribuido en el aumento de ventas.

Además de realizar el análisis del volumen de ventas de lubricantes histórico, es fundamental analizar el margen que ha dejado negocio a través de los años y si este ha sido favorable para la empresa.

**Tabla 3.** Margen Histórico en de ventas de lubricantes y grasas en miles de dólares.

MARGEN (miles dólares)													
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	YTD
REAL 2016	\$ 118	\$ 147	\$ 121	\$ 143	\$ 153	\$ 136	\$ 94	\$ 146	\$ 147	\$ 122	\$ 48	\$ 168	\$ 1,543
REAL 2017	\$ 168	\$ 186	\$ 143	\$ 151	\$ 121	\$ 162	\$ 186	\$ 197	\$ 158	\$ 187	\$ 138	\$ 150	\$ 1,947
REAL 2018	\$ 187	\$ 176	\$ 167	\$ 188	\$ 151	\$ 152	\$ 111	\$ 170	\$ 164	\$ 148	\$ 171	\$ 143	\$ 1,930
REAL 2019	\$ 256	\$ 169	\$ 166	\$ 177	\$ 165	\$ 161	\$ 202	\$ 162	\$ 146	\$ 167	\$ 124	\$ 152	\$ 2,046
PPTO 2019	\$ 204	\$ 189	\$ 157	\$ 169	\$ 162	\$ 159	\$ 216	\$ 184	\$ 168	\$ 165	\$ 162	\$ 199	\$ 2,135

**Fuente:** (Reporte anual de lubricantes, 2019)



**Figura 5.** Margen Histórico en ventas de lubricantes y grasas en miles de dólares.

**Fuente:** (Reporte anual de lubricantes, 2019)

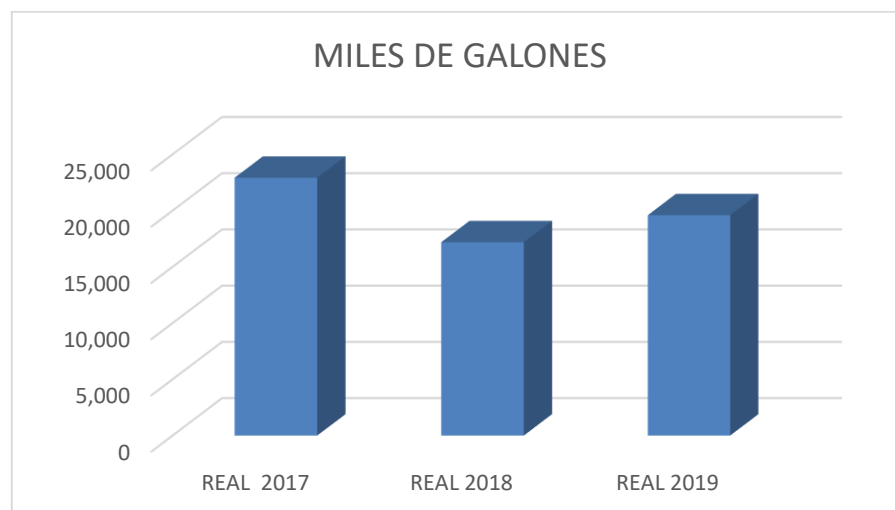
Analizando el margen del negocio en los últimos años se puede observar como incremento el margen en un 21% en comparación con el 2016, pero en el 2018 disminuyó en un 0,1% en comparación al año 2017 esto debido al ingreso del producto ACDelco para el cliente General Motors al ser el mayor consumo con un margen por galón promedio de 0,65 centavos.

Por otro lado, la venta B2B de combustibles a Industria en los últimos decayó especialmente por la pérdida de clientes importantes. Se analizará también cómo ha ido evolucionando el desempeño de esta área:

**Tabla 4.** Volumen de ventas históricas de combustibles industriales en millones de galones del 2017 al 2019

VOLUMEN (miles galones)													
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	YTD
REAL 2017	1,849	1,412	1,728	1,773	2,108	2,020	2,002	2,075	1,605	2,086	2,308	1,956	<b>22,922</b>
REAL 2018	2,269	1,896	1,167	1,438	1,442	1,183	1,260	1,334	1,244	1,357	1,276	1,318	<b>17,183</b>
<b>REAL 2019</b>	<b>1,359</b>	<b>1,197</b>	<b>1,131</b>	<b>1,532</b>	<b>1,638</b>	<b>1,617</b>	<b>2,068</b>	<b>1,941</b>	<b>1,594</b>	<b>2,204</b>	<b>1,844</b>	<b>1,467</b>	<b>19,591</b>
<b>PPTO 2019</b>	1,646	1,615	1,403	1,625	1,457	1,477	1,827	1,798	1,583	1,797	1,833	1,859	<b>19,919</b>

**Fuente:** (Primax Reporte anual VVDD, 2019)



**Figura 6.** Ventas Históricas de combustibles industriales en millones de galones.

**Fuente:** (Primax Reporte anual VVDD, 2019)

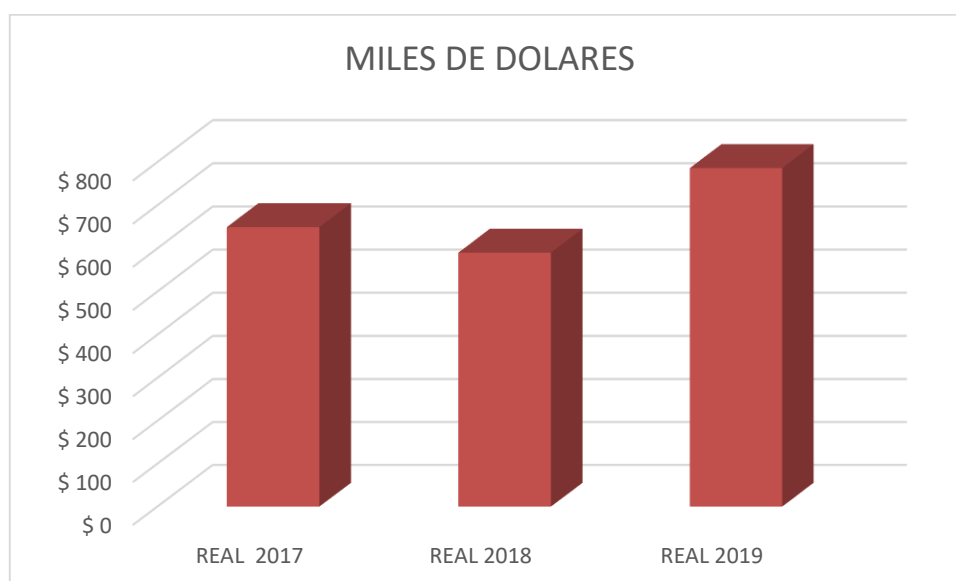
Como se puede observar en el gráfico de ventas históricas el año 2018 tuvo un decrecimiento del 25% con respecto al año 2017, esto debido a que el cliente más relevante entonces, Andes Petroleum, con un consumo de alrededor de 400.000 galones mensuales cambio de proveedor de combustible a inicios del año 2018 con lo cual la comercializadora cerró el año con un total de 17'183,000 galones.

A partir de entonces se ha trabajado por conseguir más participación con la prospección de nuevos clientes que puedan suplir el volumen perdido. Para el año 2019 se pudo evidenciar un crecimiento del 14% con respecto al 2018 resultado de que desde dicho año se cuenta con 4 representantes comerciales enfocados en captar nuevos clientes.

**Tabla 5.** Margen Histórico en ventas de combustibles industriales en miles de dólares.

MARGEN (miles dólares)													
AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	YTD
REAL 2017	\$ 49	\$ 43	\$ 51	\$ 51	\$ 59	\$ 54	\$ 51	\$ 55	\$ 45	\$ 60	\$ 71	\$ 60	\$ 649
REAL 2018	\$ 70	\$ 54	\$ 47	\$ 49	\$ 45	\$ 42	\$ 44	\$ 50	\$ 41	\$ 50	\$ 47	\$ 49	\$ 590
REAL 2019	\$ 65	\$ 45	\$ 47	\$ 76	\$ 75	\$ 68	\$ 87	\$ 73	\$ 61	\$ 91	\$ 56	\$ 42	\$ 786
PPTO 2019	\$ 185	\$ 150	\$ 145	\$ 124	\$ 114	\$ 149	\$ 176	\$ 124	\$ 129	\$ 155	\$ 158	\$ 148	\$ 1,756

**Fuente:** (Primax Reporte anual VVDD, 2019)



**Figura 7.** Margen Histórico en ventas de combustibles industriales en miles de dólares.

**Fuente:** (Primax Reporte anual VVDD, 2019)

Al analizar el margen que deja el negocio es importante mencionar la dificultad en proyectarlo debido a que los costos de los combustibles industriales en terminales cambian mensualmente por ende el precio al cliente final también debido a que se trabaja con un porcentaje determinado en base al volumen de consumo mensual y a los días de crédito que solicita el cliente. El presupuesto del año 2019 fue realizado considerando un costo en terminal de \$ 2,00 por galón, pero en la realidad el costo se mantuvo en un promedio de \$ 1,88 por galón lo que ocasionó que el negocio de ventas industriales cerrara el año al 44.8% de su plan.

### *1.2.6 Productos*

La comercializadora maneja algunas líneas de negocio entre las que podemos mencionar:

- Comercialización de combustible (sector automotriz e industrial)
- Comercialización de lubricantes.
- Tiendas de Conveniencia.

#### *1.2.6.1 Productos derivados del Petróleo.*

Es importante mencionar que se comercializa productos que se derivan del petróleo como son la gasolina y los lubricantes, cuya división y variedad de productos se explica a continuación:

**Gasolina:** Es una mezcla de hidrocarburos derivada del petróleo que se utiliza como combustible en motores de combustión interna con encendido a chispa convencional o por

compresión (DiesOtto), así como aplicaciones en estufas, lámparas, limpieza con solventes y otras más.

Para el presente estudio se mencionarán los productos correspondientes a combustibles del sector industrial y naviero cuyos precios varían mensualmente de acuerdo al precio internacional:

**Tabla 6.** Combustibles de venta industrial.

Producto
DIESEL 1 INDUSTRIAL
DIESEL 2 INDUSTRIAL
DIESEL PREMIUM INDUSTRIAL
DIESEL 2 CUANTIA DOMESTICA
DIESEL 2 CAMARONERO
FUEL OIL
GAS EXTRA CON ETANOL INDUSTRIA
GAS EXTRA INDUSTRIAL
DIESEL 2 PESQ. DIST
DIESEL 2 PETROLERO
GAS EXTRA PETROLERO
GAS EXTRA CON ETANOL PETROLERO
GAS SUPER PETROLERO

**Fuente:** (Productos Industriales, 2019)

**Lubricantes y Grasas:** Es una sustancia líquida que se interpone entre dos superficies (una de las cuales o ambas se encuentran en movimiento), a fin de disminuir la fricción y el desgaste. Los aceites lubricantes en general están conformados por una Base más Aditivos. Los principales productos que se comercializan son:

**Tabla 7.** Portafolio de productos Shell Lubricantes disponibles en Ecuador

SEGMEN TO	PRODUCTOS
Automotriz Motor a gasolina	Helix HX3
	Helix HX5
	Helix HX7
	Helix HX8
	Helix Ultra
Automotriz Motor a diesel	Rimula R4 X
	Rimula R4 L
	Rimula R5 E
	Rimula R6 LM
Automotriz transmisiones y diferenciales	Spirax S2 ALS
	Spirax S2 ATF
	Spirax S2 A
	Spirax S3 ATF
	Spirax S4 TXM
	Spirax S4 AX
	Spirax S4 CX
	Spirax S5 ATF X
	Spirax S6 ATF X
	Spirax S6 GXME
Spirax S6 ATF ZM	
Grasas	Gadus S2 U 460
	Gadus S2 V100 2
	Gadus S2 V100 3
	Gadus S2 V220 2
	Gadus S2 V220 AC 2
	Gadus S2 V220 AD 2
	Gadus S3 V220 C 2
	Gadus S5 T100
Motocicletas	Advance SX 2
	Advance 4T AX5
	Advance 4T AX7
	Advance 4T ULTRA
Industriales	Argina S3 40
	Argina S5 40
	Gadina S3 40
	Omala S2 GX
	Omala S4 GX
	Omala S4 WE
	Morlina S2 BL
	Morlina S3 BA
	Heat Transfer R 68
	Corena S2 P
Corena S4 R	

**Fuente:** (Portafolio de productos Shell, 2018)

### 1.2.7 Clientes.

Para el sector industrial B2B, la compañía cuenta con un grupo de clientes diferenciados y clasificados de acuerdo a su giro de negocio en el caso de combustibles, y de acuerdo al tipo de producto que adquieren en el caso de lubricantes y grasas.

## Combustibles:

A continuación, se detallan algunos de los principales clientes industriales.

- ✓ Agripac S.A
- ✓ Acerías nacionales del Ecuador
- ✓ Arca Ecuador, S.A.
- ✓ Aymesa S.A.
- ✓ Ecuambiente
- ✓ Ecuajugos S.A.
- ✓ Ferrero
- ✓ Pepsico alimentos Ecuador
- ✓ CRCC 14
- ✓ OCP Ecuador
- ✓ Tecpetrol

En el negocio de VVDD se clasifican a los clientes de acuerdo al tipo de combustible que consumen, en 3 grupos Industriales, Navieros y Petroleros.

## Lubricantes y Grasas:

Se asigna a cada cliente un canal de acuerdo a la compra que realizan, existen 4 tipos de canales detallados a continuación:

**Tabla 8.** Clientes activos B2B clasificados por Canal de venta.

CANAL	CLIENTES
DISTRIBUIDOR	CENTRO AUTOMOTRIZ GUSTAVO MOYA BACA CIA.
	CHICA CARMONA CARLOS FERNANDO (B2B)
	HIVIMAR S.A. (B2B GYE)
	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO (SHELL)
	LUBTECHNOLOGY (SHELL)
	MUÑOZ ALVARADO MARIA LORENA (B2B)
	NAVIERA MARNIZAM CIA. LTDA. B2B
FWS	AUTEC S.A.
	AUTOMOTORES CONTINENTAL S.A.
	COMPAÑIA IMPORTADORA KSG CARS PARTS&SPAR
	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A.
	IMPORTACIONES VENTURA IMPOVENTURA C.A.
	IMPORTADORA TOMBAMBAMBA S.A. (MACHALA)
	TEOJAMA COMERCIAL SA
TOYOCUENCA S.A.	
VV-DD INDUSTRIA	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.
	AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.
	ANDES PETROLEUM ECUADOR LTD. (SHELL)
	EP PETROECUADOR (SHELL)
	F.V - AREA ANDINA S.A.
	FABRICA DE ENVASES S.A. FADESA
	FLUDECO S.A.
	GASGREEN S.A
	GRAIMAN CIA. LTDA.
	HOLCIM ECUADOR S.A. (SHELL)
	HORMICRETO CIA. LTDA.
	OCP ECUADOR S.A. (SHELL)
	PACIFPETROL S.A (SHELL)
	PETROAMAZONAS EP
	TRANSEJES ECUADOR CIA. LTDA.
WARTSILA ECUADOR S.A.	
TECPECUADOR S.A. (SHELL)	
VV-DD TRANSPORTE	ANTONIO PINO YCAZA - SERVITECAS (B2B)
	ARCA AC BEBIDAS, S. DE R.L. DE C.V(SHELL)
	CIA. TRANS. SAN CARLOS
	CONSORCIO METRO-BASTION (SHELL)
	CONTINENTAL LOGISTIC FOOD
	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR (SHELL)
	DURALLANTA S.A.
	FAINCOCAR CIA.LTDA.
	GERARDO ORTIZ E HIJOS CIA. LTDA.
	MOVISMART S.A.
	SYTSA CIA. LTDA.
	THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A. (SHELL)
	TOCARVI TRANSPORTE PESADO CIA. LTDA.
	TRANSCOIV CIA. LTDA. (SHELL)
	TRANSPENAC S.A. (SHELL)
	TRANSPORTE Y COMERCIO GERMOR S.A.
TRANSPORTES BISONTE CIA. LTDA.	
TRANSPORTES NOROCCIDENTAL CIA. LTDA.	

**Fuente:** (Reporte Anual Lubricantes, 2018)

### **1.3 Análisis FODA**

Es fundamental realizar el análisis situacional con la implementación de esta herramienta estratégica, con el principal objetivo de brindar un diagnóstico claro para poder tomar decisiones de manera oportuna mejorando el futuro de la empresa. Se debe identificar las oportunidades, las amenazas, las fortalezas y las debilidades que se presentan en el mercado y al interior de la compañía. (Espinosa, 2013).

Fortalezas:

F1: Es una marca ya posicionada en el mercado nacional e internacional.

F2: Es una empresa que tiene años de experiencia en el mercado.

F3: Posee un producto diferenciado al ser la única comercializadora que aditiva sus combustibles.

F4: En el área de lubricantes cuenta con productos de alta calidad, certificados, probados y avalados por las marcas más importantes de la industria automotriz y de generación.

F5: Cuentan con personal técnico capacitado en lubricación, así como el apoyo de la marca con expertos en lubricantes.

F6: Cuentan con representantes comerciales con experiencia en mercado lo que permite ser más competitivos al conocer la competencia.

Oportunidades:

O1: Con el crecimiento del sector automotriz se espera un mayor consumo tanto de combustible como de lubricantes.

O2: Con la variación mensual del precio internacional de los combustibles industriales se puede mejorar el margen de ganancia si se presenta un incremento.

O3: La liberación del precio de la gasolina super permite aprovechar la diferenciación que tiene la empresa.

O4: Con la innovación constante en grasas y lubricantes se puede ofrecer un producto de mejor calidad.

O5: Con el desarrollo en el país de proyectos operados por empresas internacionales cuyos requerimientos son la marca y el desempeño del lubricante más allá del precio.

#### Debilidades:

D1: Falta de promoción de la marca de lubricantes en el país.

D2: Concentración de volumen en pocos clientes.

D3: Los lubricantes al ser importados terminan siendo más caros que otras marcas locales.

D4: Defectuoso sistema de distribución de lubricantes.

D5: Deficiente sistema de coordinación logística en la entrega de combustibles que ha contribuido directamente a la pérdida de clientes importantes lo que ha disminuido el volumen de ventas.

#### Amenazas:

A1: Blending local de lubricantes beneficia a la competencia ya que baja sus costos.

A2: Frecuentes cambios en las leyes fiscales y reglamentos regulatorios complican el flujo de las operaciones normales de la comercializadora lo que resulta en gastos no previstos

A3: Limitación por parte del Estado en el margen de ganancia en el combustible.

A4: La Ley Orgánica de Hidrocarburos limita la explotación y almacenamiento de hidrocarburos y derivados.

A5: Campañas agresivas por parte de la principal competencia en lubricantes.

A6: Aumento en el precio del petróleo, incrementa el precio de compra de los lubricantes.

A7: Disminución del consumo de gasolinas por primera vez en 10 años.

A8: Implementación de la medida Hoy no circula.

## 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se expondrá la teoría en base a la cual se realiza este trabajo de investigación, principalmente se abordará los principios del comercio electrónico en especial del modelo B2B, con el objetivo de analizar la forma correcta de aplicación de procesos para posteriormente compararlo con la realidad de la empresa comercializadora.

### 1.4 Modelos E-commerce

Según Valero (2014), quien define el comercio electrónico o e-commerce como un concepto que revoluciona los escenarios dentro de los cuales se desarrollan las empresas y los mercados financieros. Ello implica que se conforma una nueva infraestructura para los procesos de negocio ya que todo se encuentra ligado a las tecnologías de comunicación e información, lo que permite el desarrollo de las actividades en un entorno más globalizado.

De acuerdo con Valero (2014), hay 3 puntos de vista desde los cuales se puede construir el concepto de comercio electrónico, teniendo en cuenta que puede ser entendido de distintas formas:

- Desde el punto de vista de las Comunicaciones, el comercio electrónico es aquel que distribuye información, productos, servicios o transacciones financieras a través de Redes de Telecomunicación multimedia, formando estructuras empresariales de carácter virtual.
- Teniendo en cuenta los procesos de negocio, el comercio de red es el que utiliza las tecnologías que facilitan el soporte y la automatización de los flujos de trabajo y procedimientos de negocio de la empresa, consecución de eficiencias en costos, servicios con mejor calidad y ciclos de producción cortos.

Desde la perspectiva temporal, el comercio electrónico es el instrumento que permite establecer nuevos canales para el intercambio de productos, servicios e información en tiempo real.

Este tipo de comercio permite disponer y transmitir información que se procesa, almacena y vende de diferentes formas generando valor y por lo tanto creando una nueva forma de hacer negocio.

Por lo cual se concluye tomando en cuenta los diferentes conceptos, el comercio electrónico consiste en el desarrollo de una actividad comercial, con multiplicidad de operaciones que se puede realizar por vía telemática (electrónica) y basada en la cesión de productos, prestación de servicios e intercambio de datos (información), pudiendo realizarlos en tiempo real.

#### *1.4.1 Modelos E-commerce*

Valero (2014), expone algunas de las principales ventajas de la implementación del comercio electrónico, entre las cuales se puede detallar las siguientes:

- **Globalización**, ya que permite aperturar negocios en cualquier parte del mundo las 24 horas del día lo que aumenta las posibilidades de éxito ya que genera una capacidad de respuesta competitiva en tiempo real.
- **Disminución de cadenas de distribución**, produce un acercamiento entre proveedor y cliente con dos efectos directos, primero la eliminación de intermediarios lo que aumentaría el valor del producto final y segundo se establece la fidelización del cliente.

- **Cliente anónimo vs cliente conocido**, capacidad para determinar las principales características del cliente o consumidor, como gustos, zona geográfica, capacidad de compra, etc. A pesar de que es un método más impersonal es más interactivo y efectivo en la recolección de información.
- **Conocimiento del comportamiento del cliente**, la empresa puede observar el comportamiento del del consumidor sin que esta actividad sea invasiva. Con el uso de varias herramientas y visitas a sitios web se puede conocer dicho comportamiento en compras repetitivas lo cual no es posible en compras tradicionales.
- **Variedad Limitada vs Variedad Ilimitada**, tener la facilidad de encontrar lo que se busca mediante una tienda virtual con millones de artículos es una de las grandes ventajas del comercio electrónico.
- **Asistencia en la Venta**, varios clientes a la vez pueden ser atendidos de forma rápida y adecuada, así como también tienen acceso a toda la información de los productos y servicios.
- **Utilización de espacios**, no hay la necesidad de tener un espacio físico para vender, mediante una tienda virtual se puede ahorrar costos con un sistema logístico optimizado.

#### *1.4.2 Tipos de Comercio Electrónico.*

Valero (2014) expone que de acuerdo con quien interviene, como interviene y que tipo de intercambio realiza se puede establecer una clasificación de los tipos de comercio electrónico, siendo los principales:

B2C – Business to Consumer;

Es la modalidad de E-commerce entre empresas y consumidores de intercambio de productos y servicios por medios electrónicos. Es decir que quien vende el producto es una empresa dedicada a dar ese producto hacia el consumidor. Según el autor algunas de las ventajas de esta modalidad son mayor aprovechamiento del recurso humano, menores costos de infraestructura, niveles de inventarios más bajos y una expansión de mercado.

C2C – Consumer to Consumer:

Se refiere a la relación de intercambio entre dos individuos mediante internet, se lo considera el menos significativo desde el punto de vista de la planificación de las empresas. C2C también hace referencia a transacciones privadas entre consumidores mediante correos electrónicos o el uso de tecnologías (P2P). Las ventajas de este modelo son principalmente ofrecer productos y servicios de una forma más sencilla, es otro canal de distribución que utiliza tecnología y tiene un contacto directo y rápido con compradores y vendedores.

C2B – Consumer to Business:

Hace referencia al intercambio, mediante la tecnología, el internet y la información sobre el consumo. Son los consumidores los que se convierten en proveedores de información de marketing a empresas que necesitan de dicha información para realizar su gestión. El tipo de información que se ofrece a las empresas son datos sobre intenciones de compra, comparaciones de productos, frecuencia de consumos, etc.

### *1.4.3 Business to business – (B2B).*

El Business to Business ha sido considerado el origen de los negocios on line, es el modelo de comercio electrónico en el que una empresa intercambia bienes y servicios con otra empresa lo que quiere decir que actúa como proveedor de otra.

Una vez que se implementan las soluciones B2B es posible realizar un sin número de actividades mediante la conexión a internet, se puede consultar con los proveedores la disponibilidad de sus existencias, también se vuelve más ágil el proceso de contratación debido a que los pedidos realizados vía internet se tramitan en tiempo real y se les puede dar seguimiento a través de la página web.

En la actualidad la manera de realizar comercio B2B es aprovechando al máximo todas las capacidades que ofrece el internet, del cual nace un nuevo concepto de los llamados Emarketplaces que son mercados electrónicos creados virtualmente por y para empresas, en el que se puede acceder a centros virtuales de negocios para compartir información, catálogos y servicios. Por lo que cada empresa puede seleccionar los mejores productos entre las ofertas de los distintos proveedores.

Este es un modelo de negocio en el que los compradores y vendedores se juntan para obtener algunas ventajas usando como el principal medio de intercambio las TICs, lo que permite realizar una negociación en mejores condiciones mediante la creación de portales on line. Esta implementación de sistemas de comunicación entre empresas que lleva a gestionar sus pedidos de forma competitiva y rápida ha provocado que algunas compañías piensen en la posibilidad de realizar alianzas con especialistas en tecnologías, organizaciones informáticas y entidades financieras para tener un privilegio o ventaja al momento de desarrollar nuevos mercados virtuales empresariales.

Las principales ventajas de este modelo de negocio B2B son la rapidez y seguridad en los procesos de comunicaciones, integración directa de datos de las transacciones en los sistemas de información de la empresa, recepción de mayor ofertas o demandas ampliando la competencia, menos visitas comerciales y negociación más rápida. De igual forma se obtiene ventajas en el aspecto económico ya que se produciría una reducción los costos, ampliación de los segmentos de mercado, se tiene un mayor control sobre costos, calidad y proveedores.

De acuerdo con la encuesta global realizada por Forrester, el 98% de las empresas buscan en la web al momento de elegir un proveedor de servicios o productos, lo que marca una clara tendencia a lo online en el sector B2B.

Por lo cual es importante mencionar como se realiza el comercio electrónico B2B, en referencia a lo expuesto por (Hopfel, 2018) existen 8 pasos para su correcta implementación:

- *Trabajar para ser encontrados*, es relevante desarrollar la marca digitalmente, teniendo un sitio web responsive con redes sociales.
- *Tener coherencia en los datos*, fundamentalmente consiste en tener los datos de las personas de contacto lo más actualizados posible.
- *Sistematizar la recolección de leads*, se refiere a explotar al máximo las oportunidades de negocio y realizar la segmentación adecuada de los clientes potenciales.
- *Personalizar*, comprender los intereses de los consumidores y realizar una categorización lo que resulta en una gran ventaja competitiva frente al resto.
- *Medir el retorno*, identificar los KPIs adecuados para avalar el trabajo y su evolución a lo largo del tiempo.
- *Contenido adecuado a las personas correctas*, en el proceso de compra, es necesario impactar y atraer a las personas correctas.
- *Alineación de marketing y ventas*, conocer los puntos de dolor, así como los de placer de los consumidores para implementar la estrategia que deberá seguir la fuerza de ventas.

- *Ser móviles*, implementación de un comercio móvil B2B.

Es necesario hacer énfasis en la importancia del establecimiento de metas y de una estrategia clara, la cual comienza con indicadores clave de rendimiento, para lo cual los objetivos deben ser S.M.A.R.T. específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración limitada.

#### *1.4.4 Modelos de Gestión de Procesos B2B.*

Para la correcta aplicación del modelo de gestión de procesos B2B se ha de definir primeramente dichos procesos propios de un B2B (Lujan, 2019):

- Procesos de ventas (seguidos por canales y la fuerza de ventas).
- Procesos de pricing, así como descuentos personalizados.
- Procesamiento de órdenes de compra.
- Proceso de aprobación de pedidos
- Formas de pago y cartera.
- Proceso de despachos, garantías y servicio al cliente.
- Proceso de integración de la información con sistemas de oficina.

## **1.5 Modelo de comercialización de Combustible en Ecuador**

Es importante para este análisis explicar cómo se comercializa el combustible en el Ecuador, en especial conocer a los actores que intervienen en todo el proceso, así como el proceso en sí.

### *1.5.1 Actores principales.*

Los actores involucrados en el proceso de comercialización y para quienes aplica el reglamento son las comercializadoras, debidamente autorizadas, calificadas y registradas para el ejercicio de comercialización interna de combustibles. Los centros de distribución autorizados y calificados, proveedores de transporte de combustible, consumidores finales tanto personas naturales como empresas privadas que utilizan combustibles líquidos en la fase final de su consumo. La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), como organismo técnico-administrativo de regulación, control y fiscalización de actividades hidrocarburíferas y EP Petroecuador, proveedor único, a través del cual todas las comercializadoras deben abastecerse. (Registro Oficial Edición Especial 254, 2018)

### *1.5.2 Proceso de Comercialización de Combustibles.*

La comercialización y transporte de combustible son actividades muy sensibles y para que se puedan llevar a cabo, específicamente en la industria B2B es necesario que se tramite la debida autorización llamada, emitida por la ARCH y validada por EP Petroecuador la cual crea y asigna un código al cliente. (Registro Oficial Edición Especial 254, 2018)

Existen dos tipos de autorizaciones para clientes que requieran el consumo de combustibles industriales, las cuantías domesticas las cuales están destinadas a actividades agropecuarias, pequeña industria y artesanales, las empresas con este tipo de autorización deberán acercarse

a la estación de servicio autorizada en los días determinados para la obtención del volumen requerido de combustible. Por otro lado, el catastro industrial es la autorización que requieren los consumidores finales del segmento industrial que por su volumen de compra se debe coordinar el despacho de combustible directamente desde los terminales. (Registro Oficial Edición Especial 254, 2018)

Es relevante mencionar que EP Petroecuador cuenta con 15 terminales de despacho de combustible líquido a nivel nacional desde los cuales las diferentes comercializadoras coordinan los despachos diarios de combustible a las diferentes estaciones de servicio, así como también a las plantas, campamentos y puertos de los clientes industriales.

Una vez obtenido el código Petroecuador, el cual autoriza el despacho de un combustible determinado se puede proceder a realizar la nota de pedido a cada terminal, para luego emitir la guía de remisión por parte de Petroecuador y la factura electrónica por parte de cada comercializadora. Finalmente, los tanqueros autorizados ingresan por turnos a realizar la carga de combustible.

Es válido también mencionar como es el mercado nacional de combustibles industriales, como se ha podido evidenciar, el negocio de comercialización de derivados de los hidrocarburos es muy transparente ya que tanto los precios como las cantidades despachadas de cada comercializadora son información pública. El mercado termina siendo muy competitivo ya que todas las empresas se encuentran en las mismas condiciones debido a que adquieren los combustibles al mismo precio, por consiguiente, tienen los mismos costos. Por esta razón existen 2 factores que, mediante su adecuada combinación, permite a las empresas ofrecer sus servicios de manera diferenciada, que son plazo de pago y margen de comercialización (mark up) el cual define el precio al cliente final.

Así también otro factor que no queda atrás es la logística empleada en el despacho de combustibles, ya que depende de los servicios y la seguridad que ofrecen los proveedores de

transporte utilizados por cada comercializadora para que el cliente final pueda realizar su elección de acuerdo a los requisitos especiales de acuerdo a la zona de entrega.

## **1.6 Buenas Prácticas de comercialización de derivados de los Hidrocarburos**

A continuación, se detallará lo que las comercializadoras a nivel nacional necesitan para realizar su actividad económica en especial la normativa y el reglamento al que estarían sujetas.

### *1.6.1 Normativa, Autorizaciones, Requisitos y Procedimientos.*

El Reglamento de operaciones Hidrocarburíferas vigente, “tiene por objeto regular administrar, controlar y fiscalizar las Operaciones Hidrocarburíferas en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera” (Registro Oficial Edición Especial 254, 2018)

Dichas operaciones comprenden las actividades realizadas en todas las fases de la industria Hidrocarburífera, es decir: exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización, refinación, *comercialización de Hidrocarburos* y demás actividades relacionadas con la industria del sector hidrocarburífero

Todas las empresas comercializadoras o personas naturales deben solicitar a la ARCH la respectiva autorización de Factibilidad para realizar actividades de comercialización interna, se debe adjuntar todos los requisitos que se establecen en el reglamento vigente, así como también la reglamentación dictada por las autoridades competentes del sector en el que se encuentran.

### *1.6.2 Fijación de Precios.*

De acuerdo al decreto ejecutivo 724, publicado en el registro oficial N° 475, segundo cumplimiento del 25 de abril del año 2019, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero tendrá la facultad de calcular los precios de los derivados de los hidrocarburos en sus diferentes segmentos de consumo a nivel de todo el territorio nacional. Esta fijación se la realizará mensualmente.

Se realizó la transferencia de la competencia institucional de fijación y publicación de precios, que hasta julio del 2019 lo realizaba EP Petroecuador, corresponde a una decisión del Gobierno Nacional, basado en el modelo que tienen otros países, donde quienes realizan este proceso son las entidades reguladoras.

Es importante recalcar que el precio de la gasolina Súper del segmento automotriz, se encuentra actualmente liberado y va a depender de las condiciones de mercado y de las diferentes comercializadores en todo el país. (Ministerio de Energía y Recursos No Renovables , 2019)

### *1.6.3 Normativas Internacionales.*

Para este trabajo es importante abordar ciertas normas internacionales que se aplican a las organizaciones alrededor del mundo que tiene por objetivo adoptar un sistema de gestión de calidad para perfeccionar su desempeño global, así como también para lograr un desarrollo sostenible.

Norma ISO 9001 – 2015:

Es una norma internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que organizaciones públicas y privadas, sin importar su tamaño o actividad, aplican a sus Sistemas de Gestión de Calidad. Es un método que se enfoca a la mejora de la calidad de los productos y a la satisfacción del cliente. Isotools (s.f.)

Según la ISO 9001-2015:

Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad

basado en esta Norma Internacional son:

a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos

del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;

c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;

d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad

especificados.

De acuerdo con Rodríguez (2015) la norma del 2015 hace un especial énfasis en el enfoque de proceso, se fomenta un pensamiento en base a riesgos, se le da una mayor importancia al servicio, mayores expectativas de las partes interesadas, adaptación a complejas cadenas de suministros, globalización entre otras.

Es relevante mencionar a continuación algunos ejemplos de las más grandes empresas comercializadoras de derivados de petróleo a nivel mundial que se han certificado en la norma ISO 9001 así como las ventajas resultantes de haber realizado esta implementación.

## Norma ISO 14001-2015

Es una normativa internacional que contiene los requisitos necesarios para la correcta implementación de un Sistema de Gestión Medioambiental. Es aplicable a cualquier organización sin importar su tamaño o el sector al que pertenece, que busque en su trabajo la disminución de los impactos sobre el entorno y el cumplimiento de la legislación ambiental. Es importante mencionar que este estándar es considerado un aporte a la competitividad en el mundo empresarial. Isotools (s.f.)

## ISO 45000

La norma internacional para sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo tiene por objetivo la protección a los trabajadores y visitantes de los distintos accidentes y enfermedades laborales que se puedan presentar. Esta norma está enfocada en brindar un ambiente de trabajo seguro no solo para los empleados sino también para cualquier persona que se encuentre en el lugar, controlando factores que puedan causar lesiones y enfermedades. (Organismo de Certificación Global, s.f.)

### *1.6.4 Casos de Éxito.*

Es importante también analizar los casos de éxito de la implementación de la gestión por procesos en las principales comercializadoras de combustible a nivel mundial con el objetivo de evaluar sus operaciones y los resultados de estas para poder tomarlas como modelo de la propuesta que se está realizando para la comercializadora.

La empresa número uno en la comercialización de Lubricantes, Shell Lubricants Supply Company, con sus respectivos macro distribuidores alrededor del mundo han conseguido las

principales certificaciones ISO en gestión de calidad y gestión medio ambiental. Así también la comercializadora Exxon Mobil reconoce la importancia de las normas ISO al momento de establecer estándares es por ello que han obtenido la certificación ISO 9001 con lo que se ha logrado tener un enfoque al cliente como enfoque principal del negocio.

Para ambas empresas, la obtención de la certificación ha resultado en la mejorar de la integración de los procesos aumentando de esta forma la eficiencia y por consiguiente la disminución de los errores. Aún más importante se ha creado una cultura de mejora continua con el objetivo de reducir cada vez más los impactos de los problemas sistemáticos que surgen en las organizaciones. La obtención de este tipo de certificaciones ha tenido una importante participación en el posicionamiento de estas empresas en el mercado mundial ya que al tratarse de empresas que manejan y comercializan derivados del petróleo es importante darles un manejo y seguimiento adecuado a todos sus procesos, con lo que han logrado darles seguridad a sus clientes.

Tras once años de liderazgo a nivel mundial, Shell continúa invirtiendo un importante monto cada año en su cadena de distribución, así como también se encuentra constantemente buscando mejorar y hacer crecer su red alrededor del mundo, su inversión también se realiza en obtener las certificaciones necesarias y requeridas en todas sus 55 plantas de aceites lubricantes y grasas. (surtidores.com.ar, 2017)

*“El foco de Shell Lubricantes en el consumidor, el liderazgo tecnológico, el posicionamiento de marca y la innovación constante son las claves para seguir liderando el crecimiento en los segmentos estratégicos del mercado local y en el crecimiento en la venta de productos Premium”.* (surtidores.com.ar, 2017)

## **1.7 Gestión por Procesos.**

De acuerdo con el autor Hammer (2006) “Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”

Por otra parte (Carrasco, 2008) dice que “La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

Así también la Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000:2000 manifiesta que:

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados, puede considerarse un proceso. Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan.

Según Andrango (2015) la gestión por procesos tiene una gran importancia en la estrategia de las diversas organizaciones debido a que cada vez mas productos y servicios son el resultado del tipo de procesos que manejan las empresas, por lo cual estos deben ser eficaces y eficientes y deben estar sujetos a mejorar continuamente, lo que se considera como una estrategia de sostenibilidad de la productividad de la organización.

La administración de los procesos es cada vez más relevante en las empresas ya que les permite asegurar el cumplimiento de las metas u objetivos y saber manejar estos procesos es un fator fundamental.

La gestión de procesos con base en la visión sistemática apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo.”

De acuerdo con Velasco (2013), la importancia del enfoque a proceso radica en que su implementación resulta en las siguientes ventajas para la compañía:

- Orienta a la compañía hacia el cliente.
- Aporta una visión amplia de la organización y de sus relaciones internas, lo que permite entender la empresa como un proceso que resulta en clientes satisfechos.
- Ayuda a reducir los costos operativos y de gestión al facilitar la identificación de los costos que resulta innecesarios debido a la calidad deficiente de las actividades internas.
- Facilita la reducción de tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministro de servicios.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, permitirá evaluar el resultado de su proceso y hacerla corresponsable de su mejora, el trabajo se vuelve más enriquecedor contribuyendo a potenciar su motivación.
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas. Frecuentemente, tanto la maquinaria como la materia prima usada por dos competidores son las mismas.
- En la medida en que el enfoque directivo se dirige a los procesos de empresa de amplio alcance, procesos clave, hace posibles mejoras de fuerte impacto.
- Proporciona la estructura para que la cooperación excéda las barreras funcionales. Elimina las artificiales barreras organizativas y departamentales, fomentando el trabajo en equipo, integrando eficazmente a las personas.

Es importante mencionar que el enfoque de procesos proporciona un sentido finalista al trabajo, se orienta hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El autor expone que la teoría de que la gestión por procesos es una forma avanzada para la gestión de la calidad de la empresa que orienta el esfuerzo a objetivos comunes ya sea de la empresa o de los clientes. Además, permite desplegar la estrategia corporativa a través de un esquema de procesos clave.

## **1.8 Mejoramiento Continuo**

De acuerdo con (Figuerola) lo primero que se debe hacer para resolver los problemas los problemas en una organización es identificar los procesos que mediante su mejora se puede llegar a ser más eficientes y eficaces. La mejora continua de los mismos junto con buenas practicas permite reducir costos e ineficiencias mejorando el resultado final.

Uno de los creadores de la mejora continua, W. Edwards Deming, empezó a trabajar en 1940 con procesos industriales introduciendo algunas herramientas de mejora de la calidad que hoy en día son muy útiles para lograr resultados en las organizaciones.

Dos de los puntos más importantes descritos por Deming para la calidad son:

1. Dejar constancia del propósito de mejora, el objetivo en el que se trabajará para mejorar un determinado proceso.
2. Mejorar constantemente y para siempre, afirmando que la mejora continua será la meta, tratando de acercarse lo más posible a la perfección ya que mejorar los procesos es un aspecto que debe ser permanente.

Es por ello que el ciclo propuesto por Deming es ideal para conseguir que los procesos mejoren de manera continua.

- Planificar, a raíz de la identificación de problemas u de la recolección de la información necesaria, se elabora el plan de mejora.
- Hacer, se procede a poner en acción los planes.
- Comprobar, se evalúa la eficiencia de las acciones, revisando si es necesario implementar mejoras.
- Actuar, al aplicar las acciones correctivas necesarias. (extranet.who.int)

## **1.9 Documentación de Procesos**

De acuerdo con Lemos (s.f) “Uno de los aspectos más arduos de la implementación de un sistema de gestión suele ser la elaboración de la documentación que dé soporte al sistema”.

La primera razón para la documentación de un sistema de control de calidad es que una norma lo exige, ya que todas las normas y modelos de gestión exigen que esté apoyado en información documentada.

Pero principalmente se puede decir que la documentación de un sistema de gestión debe ser para aportar valor a las actividades o procesos del sistema, lo que conlleva a simplificar los mismos.

Al incorporar nuevo personal a la empresa es relevante contar con información de soporte documentada para poder simplificar el aprendizaje de las actividades, facilitar la adaptación al puesto, a las nuevas tareas, a sus funciones y responsabilidades, de esta forma se da a conocer mejor la estructura y cultura de la organización.

Para Lemos (s.f.) “Uno de los requisitos que se exige a los procesos es que sean sistemáticos. En pocas palabras, que las actividades que se desarrollan en el proceso se lleven a cabo de una forma planificada y ordenada por personas formadas e informadas para ello. El objetivo de sistematizar procesos no es otro que asegurar que se alcanzará siempre los mismos resultados.”

El acto de poner algo por escrito ayuda a que se establezca el sistema para cumplirlo de forma ordenada. Y si adicional se lo realiza mediante un consenso al que lleguen las personas involucradas en el proceso, es más fácil obtener la aprobación y seguimiento de todos, con lo cual se evita que alguien pueda seguir un método diferente, lo que conllevaría a desestabilizar el proceso.

### **3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL**

En este capítulo se procederá a realizar el diagnóstico actual de la empresa comercializadora de combustibles mediante el levantamiento de los procesos correspondientes al área comercial B2B.

Es importante recalcar que la empresa no cuenta con procesos debidamente documentados ni con un manual de funciones de cada puesto, razón por la cual se realizará el levantamiento de los mismos en base a entrevistas con las personas que los realizan a diario y observando dichos procesos.

El objetivo de este capítulo también es evaluar el tiempo que toma realizar los procesos actuales y la efectividad de estos.

#### **1.10 Identificación de Procesos Actuales**

Debido a que el presente trabajo se enfoca en los procesos del área comercial B2B, se pudo realizar una entrevista al personal a cargo de cada proceso para determinar las actividades que se desarrollan dentro de cada uno.

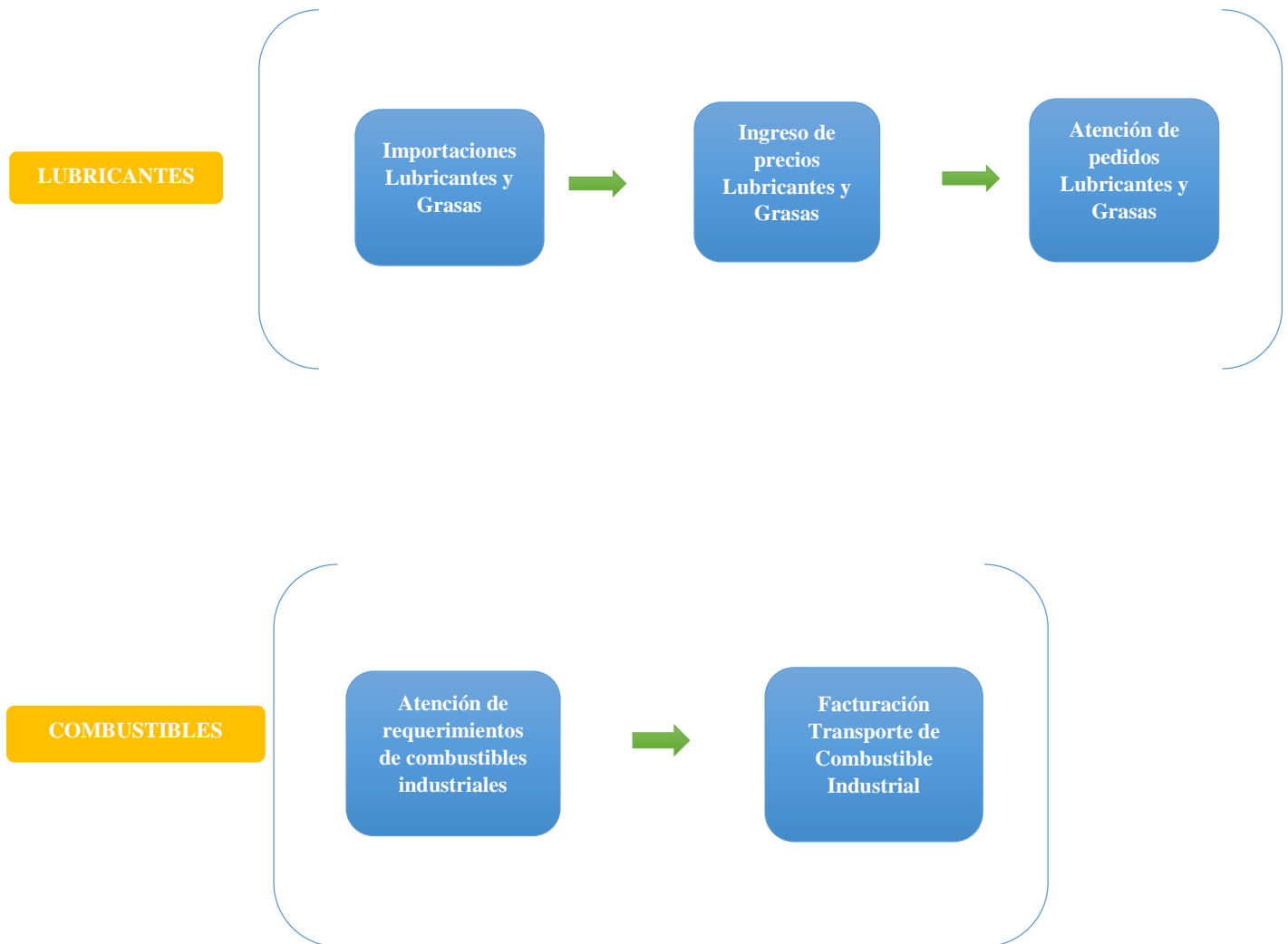
Es importante indicar que al dialogar con el personal se pudo determinar los procesos en los que más se ha tenido inconvenientes y en los que se han reportado pérdidas de tiempo y dinero por la falta de control en sus actividades. Razón por la cual se ha procedido al análisis de dichos procesos para posteriormente levantarlos y evaluarlos.

La siguiente tabla muestra el inventario de los procesos encontrados en las entrevistas:

**Tabla 9.** Inventario de los procesos prioritarios del área B2B de la comercializadora

PROCESO	ENCARGADO
Importaciones Lubricantes y Grasas	Analista de Importaciones
Ingreso de precios Lubricantes y Grasas	Gerente Comercial – Asistentes
Atención de pedidos Lubricantes y Grasas	Asistente Comercial
Atención de requerimientos de combustibles industriales	Analista de Ventas Directas
Facturación Transporte de Combustible Industrial	Analista de Ventas Directas

## PROCESOS ÁREA COMERCIAL B2B



**Figura 8.** Procesos actuales del área comercial B2B

## **1.11 Análisis de los Procesos**

Una vez identificados los principales procesos del área B2B se procederá a realizar el levantamiento de los mismos y a evaluar como actualmente se desempeñan.

### *1.11.1 Proceso de Ingreso de precios de Lubricantes y Grasas*

El primer proceso a analizar es de los más importantes del área debido a que es el primer paso para realizar una venta.

#### *3.2.1.1 Descripción del proceso.*

El proceso inicia con la recepción del requerimiento del nuevo precio a ingresar por parte de los RRCC o la Asistente Comercial. Esto suele causar inconvenientes ya que debido a que no se canalizan los requerimientos a una sola persona suelen duplicarse o se quedan sin ser atendidos. Posteriormente la asistente comercial o RRCC calculan el margen unitario para el nuevo precio a ingresar. Se envía la solicitud de ingreso de precio detallando el código del cliente, el nombre del cliente, el código del producto, el nombre del producto, el precio solicitado, el costo actual en kardex y el margen unitario calculado vía correo electrónico a la Analista de Costos, con copia al Gerente Comercial y al Gerente Financiero, el Gerente Comercial y posteriormente el Generante Financiero aprueban los precios para que la Analista de Costos del área de contabilidad valide el margen y proceda a ingresar el nuevo precio en el sistema JDE. Estas aprobaciones normalmente retrasan el proceso de ingreso de todos los precios incluso los que dejan márgenes altos a la compañía debido a que no siempre los Gerentes se encuentran disponibles para enviar las aprobaciones por correo electrónico, lo que resulta algunas veces en retrasos en la entrega de pedidos debido a que no se puede realizar la venta mientras el precio no esté aprobado e ingresado,

### *3.2.1.2 Desempeño del Proceso*

Una vez descrito el funcionamiento del proceso es importante analizar cómo se ha venido desempeñando para poder identificar el costo de los errores.

Es importante empezar mencionando que el presente proceso afecta directamente al proceso de atención de pedidos de Lubricantes y Grasas ya que mientras más tiempo tome la carga de precios, más tiempo toma despachar el pedido al cliente, esto debido a que la hora límite para ingresar y liberar pedidos es hasta las 3 pm. Así también es importante tener en cuenta la oferta comercial de la comercializadora para la entrega de los productos es 24 horas para envíos dentro de Quito y Guayaquil y 48 horas para entrega en las demás provincias.

De acuerdo a la asistente comercial B2B, a la semana se ingresan en promedio 13 nuevos precios para distintos clientes industriales de los cuales únicamente 5 son aprobadas en 1 hora, las 8 solicitudes restantes han sido aprobadas en un promedio que excede las 3 horas lo que ha ocasionado retrasos en los despachos requeridos.

Esto afecta directamente a la satisfacción del cliente quien no recibe su producto el día solicitado, también existen casos en los cuales al retrasar la entrega al cliente se produce un retraso en los mantenimientos de su maquinaria principal debido a que el producto que se comercializa son lubricantes y grasas fundamentales para el buen funcionamiento de los equipos de las empresas.

Además, es importante mencionar que, si el pedido es sumamente urgente y no se lo pudo incluir dentro de la siguiente ruta por retrasos en el ingreso de precios, se coordina un despacho exclusivo para esa mercadería lo que implica sobrepasar el costo por galón aprobado para los despachos que es de 0.27 centavos por galón.

### 3.2.1.3 Fortalezas y Debilidades del Proceso

Con lo expuesto es importante identificar las fortalezas y debilidades del presente proceso.

**Tabla 10.** Fortalezas y Debilidades del proceso de ingreso de precios de lubricantes y grasas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Al ser un proceso importante se tiene los controles y la validación necesarios para evitar errores y especialmente márgenes muy bajos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No tiene una diferenciación ni un rango de márgenes para determinar las aprobaciones que necesitan.</li><li>• Las aprobaciones de gerencia retrasan el proceso de atención de pedidos de Lubricantes y Grasas.</li><li>• No se ha determinado un tiempo de respuesta para las aprobaciones.</li><li>• No se toma en cuenta el presupuesto por galón anual para determinar aprobaciones.</li></ul>

### 1.11.2 Proceso de Order to Cash Lubricantes y Grasas (Atención de pedidos)

El siguiente proceso a analizar corresponde a las actividades que comprenden a atención de pedidos de lubricantes y grasas a los clientes industriales.

### *3.2.2.1 Descripción del proceso.*

El proceso inicia con la recepción de la orden de compra del cliente vía correo electrónico por parte del representante o la asistente comerciales para después proceder a comprobar la disponibilidad de los productos y cantidades que constan en la orden de compra recibida. Esta parte del proceso es importante ya que permite validar stocks antes de ingresar el pedido y se puede dar al cliente una respuesta a tiempo en el caso de que no se disponga del producto solicitado.

Después se procede a ingresar al sistema JDE la orden de compra como documento SL (cotización) en el código del cliente y en la sucursal respectiva para luego transformar el documento SL (cotización) a SE que es el pedido final enviado al área de operaciones. Se envía al área de operaciones la orden de compra para que coordine el despacho en la siguiente ruta disponible. Es importante recalcar que el hecho de tener que ingresar primero una cotización (documento SL) al sistema JDE muchas veces ha ocasionado que los representantes comerciales o la asistente comercial olviden transformarlo al pedido que el área de operaciones debe despachar, por lo tanto, no se toma en cuenta en la siguiente ruta disponible.

Usualmente se presentan retrasos debido a la liberación de pedidos, ya que todos los pedidos se retienen automáticamente al ser ingresados, es decir que no se los puede facturar ni despachar hasta que el área de crédito y cobranza revise que el cliente se encuentre al día en sus pagos para proceder a liberar los respectivos pedidos. Es importante mencionar que no se realiza una revisión de la cartera del cliente por parte de los representantes comerciales o de la asistente comercial antes de ingresar el pedido.

Posteriormente, la analista de servicio al cliente descarga el reporte de pedidos liberados buscando consolidar un mínimo de 350 galones y un máximo de 5 clientes. Coordina con transportistas previamente calificados que tengan flotas de vehículos con rampa y autorizados para el ingreso a las diferentes industrias. Es importante que se realice la consolidación de pedidos y de esa forma optimizar los costos de transporte.

Después, la analista de servicio al cliente envía un correo con el consolidado de la ruta detallando la cantidad y los clientes a RANSA (operador logístico y bodega). Ransa prepara la mercadería y procede a facturar los pedidos, los carga en los diferentes vehículos. Los transportistas salen en ruta y entregan los pedidos a las industrias tomando la firma del cliente como constancia de la recepción o para notificar alguna novedad que pueda presentarse.

También se han producido inconvenientes por la falta de comunicación entre el área comercial y el área de operaciones ya que muchas veces no han notificado la falta de producto en una de las dos bodegas o no han tramitado la transferencia respectiva.

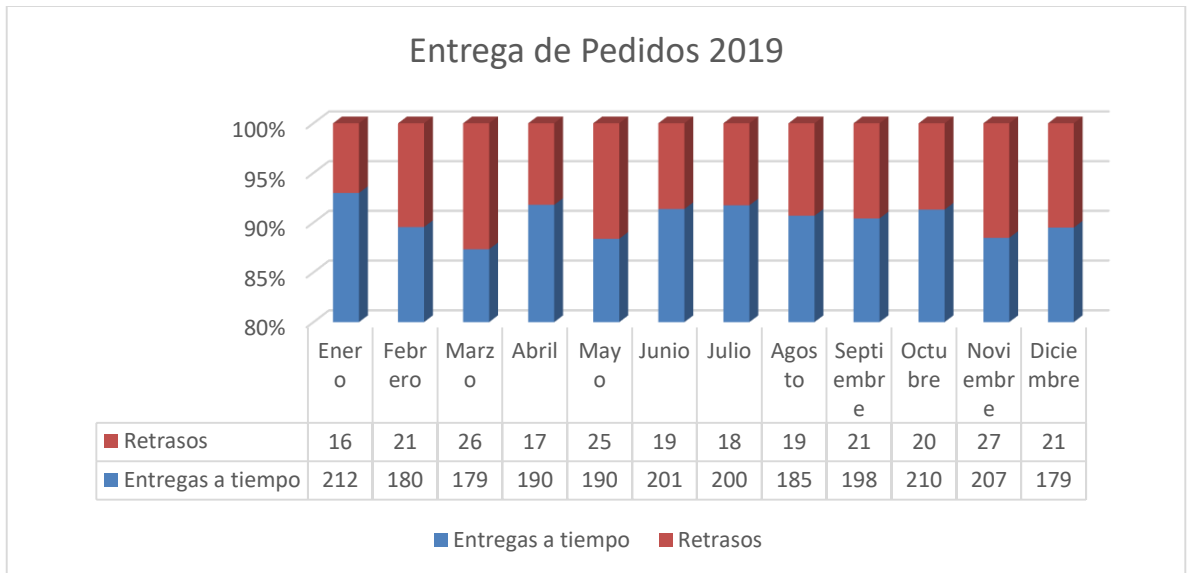
Cabe mencionar que para el ingreso de facturas a algunos clientes industriales es un requisito fundamental presentar la guía de remisión firmada por el cliente, se han presentado retrasos debido a que los transportistas no entregan a tiempo la documentación al área de operaciones de la empresa, por lo cual se debe actualizar la fecha de la factura.

Finalmente, los representantes comerciales y la asistente comercial ingresan semanalmente los pagos de clientes industriales realizados mediante cheque o transferencia al área de cuentas por cobrar. Los pagos son ingresados por la analista de cuentas por cobrar para posteriormente enviar un reporte de los valores vencidos al área comercial B2B detallando la información por cliente y por tiempo de vencimiento. Dicha información ayuda para que los representantes comerciales y la asistente comercial revisan específicamente las facturas sin retención y facturas vencidas con más de 30 días. Se ingresan los valores cobrados hasta el último día hábil del mes para evitar la provisión.

### *3.2.2.2 Desempeño del proceso*

Una vez expuesto el proceso completo se procederá a analizar el desempeño del mismo e identificar los puntos de mejora.

Las ineficiencias identificadas del proceso han venido ocasionando principalmente retrasos en las entregas de los pedidos a los distintos clientes industriales específicamente por cartera vencida que resulta en la retención de los pedidos o retraso en la liberación de los mismos.



**Figura 9.** Entregas de pedidos de lubricantes y grasas en el año 2019.

**Fuente:** (Pedidos Lubricantes y Grasas, 2019)

Como se puede observar en la tabla de pedidos mensuales del año 2019, en promedio se entregaron 215 pedidos mensuales de los cuales 194 pedidos se entregaron a tiempo y 21 sufrieron algún tipo de retraso con la fecha solicitada por el cliente, lo cual significa que un 10% de los pedidos mensuales no llegan a tiempo afectando directamente a la satisfacción del cliente y en el peor de los casos puede contribuir al daño de maquinaria especial, así como también incurrir en costos adicionales de transporte en el caso de tener que coordinar pocos pedidos con urgencia.

### 3.2.2.3 Fortalezas y Debilidades del proceso

Con lo expuesto es importante identificar las fortalezas y debilidades del presente proceso.

**Tabla 11.** Fortalezas y Debilidades del proceso de Order to Cash Lubricantes y Grasas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contar con un sistema que proporciona información al día de los productos disponibles al momento de ingresar un pedido.</li><li>• El proceso de facturación se lo adaptó para realizarlo en la bodega justo al momento de cargar el producto.</li><li>• El área de cartera proporciona un reporte completo al área comercial de las facturas vencidas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El ingresar una cotización antes del pedido oficial como paso adicional resulta en confusiones al momento de despachar y facturar.</li><li>• El no realizar una revisión de la cartera actual del cliente antes de ingresar los pedidos causa retrasos al momento de despachar a clientes que no están al día en pagos.</li><li>• La falta de comunicación entre el área comercial y el área de operaciones ha causado inconvenientes en las entregas.</li><li>• La falta de seguimiento a los proveedores de transporte para la recuperación de guías firmadas por el cliente produce retrasos en el ingreso de facturas al cliente.</li></ul>

### *1.11.3 Proceso de Order to Cash Combustibles (Atención de pedidos).*

El presente proceso consiste en la atención de pedidos de combustibles a clientes industriales, petroleros, navieros y distribuidores de la comercializadora.

#### *3.2.3.1 Descripción del proceso*

El proceso inicia con la recepción del pedido de combustible mediante correo electrónico por parte de la analista de ventas industriales, revisa el pedido y envía un correo con el requerimiento a los técnicos del terminal respectivo y con toda la información pertinente para la atención de dicho pedido. Es importante recalcar que todos los pedidos son centralizados en una sola persona quien es la encargada de coordinar con los 12 terminales de abastecimiento de combustible de Petroecuador a nivel nacional lo que contribuye a que no haya confusiones en los despachos.

Los técnicos de terminal una vez que reciben el requerimiento proceden a coordinar el pedido solicitando a Petroecuador el turno para la carga de combustible en la fecha solicitada por el cliente. A continuación, ingresan en el sistema la orden, se emite la nota de pedido que posteriormente se envía a Petroecuador. Si el código del cliente no se encuentra activo o hubiera cualquier novedad de cupos, productos, sistema, etc, se comunica a la Analista Comercial de Industrias, para que realice la gestión respectiva. Esta actividad sería importante realizarla antes de que Petroecuador otorgue los turnos solicitados ya que si se pierde el turno es complicado reasignarlo.

Después, el técnico de terminal coordina con el proveedor de transporte en base a los acuerdos preestablecidos y designan una unidad y conductor previamente calificados. Se puede ver que la empresa prioriza el control y la calidad al momento de contratar a los proveedores de transporte de combustibles a las industrias lo cual hace la diferencia con la competencia.

Una vez que Petroecuador emite la guía de remisión el tanquero puede ingresar al terminal para realizar la carga del producto solicitado. Si la unidad seleccionada se encuentra dentro del proceso de inspección aleatoria del área de Operaciones, se procede a la misma.

El técnico del terminal le entrega al conductor los documentos necesarios para la entrega al cliente (2 copias de guía de remisión electrónica de Petroecuador, alistamiento de descarga). El tanquero procede a salir del terminal en dirección a las instalaciones del cliente que se describe en la guía de remisión recibida. Finalmente, el técnico de terminal ingresa el número de la guía de remisión en el sistema JDE con lo cual se genera el RIDE de la factura, la cual es enviada automáticamente al correo registrado del cliente. Con la implementación de la facturación electrónica en lugar de facturar mediante bancos ha otorgado una ventaja importante a la comercializadora ya que agiliza el proceso y permite obtener los turnos más rápido y proceder con la carga.

Se procede a la recuperación de la cartera vencida, para lo cual la analista de cuentas por cobrar envía un reporte de los valores vencidos al área comercial B2B detallando la información por cliente y por tiempo de vencimiento para que la analista de ventas industriales ingrese los pagos de clientes industriales realizados mediante cheque o transferencia al área de cuentas por cobrar.

En el caso de que existan facturas vencidas sin notificación de pago la analista de ventas industriales procede a comunicarse con cada cliente solicitando información de la fecha estimada de pago, indicando que no se podrán coordinar futuros despachos sin que se encuentren al día.

### *3.2.3.2 Desempeño del proceso.*

Una vez expuesto con detalle el proceso de atención de pedidos de combustibles es importante analizar con datos concretos el desempeño de este proceso.

Es importante recalcar que el despacho de combustibles industriales es un proceso muy sensible que necesita tener prioridad en sus actividades debido a que es un producto de alta prioridad para los clientes y para su producción.

En este negocio, así como en todos los que maneja la comercializadora el área de crédito y cobranza tiene una participación muy importante no solo al momento de prospectar nuevos clientes si no también con cada despacho de combustible, el cual solo es posible si el cliente se encuentra al día, especialmente en este negocio ya que el costo financiero que se genera aumenta con cada día de retraso en el pago. Con ello, el presente proceso se ha venido desempeñando con algunos inconvenientes al momento de tener a los clientes al día para no tener retrasos en las entregas.

El área comercial de la empresa cree firmemente en la orientación hacia el cliente por lo cual siempre se realiza la gestión y negociación con el área de cartera para cumplir el despacho de los pedidos, aunque el cliente no se encuentre al día siempre y cuando haya un compromiso del mismo. Esto ha permitido que los despachos sigan fluyendo sin embargo esta negociación con cartera suele demorar más de un día lo que resulta en la demora en la entrega de combustible más aun cuando cartera solicita aprobaciones a las gerencias lo cual suele demorar dos días adicionales. Actualmente existe un total de 38 clientes industriales de los cuales 8 normalmente se atrasan en sus obligaciones y con los cuales se realiza la gestión antes mencionada para no dejar de abastecerlos.

Esto se ha convertido en una gestión muy compleja ya que requiere de tiempo e insistencia al jefe de cartera o a los gerentes financiero y general lo que resulta en retrasos o cancelaciones en los terminales de despacho ya que una vez aprobada la entrega los

técnicos deben coordinar el transporte y los requisitos de cada cliente lo que termina demorando el proceso un día más, dando un total de 5 días para despachar a alguno de estos clientes cuando la oferta comercial es gestionar máximo en dos días.

Adicionalmente se debe recalcar que actualmente se manejan altos costos de stand by en el transporte de combustible, esto se genera debido a la mala coordinación con los clientes que en ocasiones no pueden recibir el producto por falta de almacenamiento o por errores en la cantidad solicitada, es importante mencionar que, así como el transporte de combustible, el *stand by* también se lo factura como reembolso al cliente siempre y cuando sea su responsabilidad el retraso en la descarga. Sin embargo, actualmente la comercializadora se encuentra asumiendo un promedio de \$ 250 mensuales por concepto de *stand by* debido a errores internos. (Comercializadora de Combustibles y Lubricantes, 2020)

### 3.2.3.3. Fortalezas y Debilidades del proceso.

**Tabla 12.** Fortalezas y Debilidades del proceso de Order to Cash Combustibles

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser la única comercializadora que no factura mediante bancos lo que agiliza el proceso de despacho y carga de combustible.</li> <li>• Tener la idea clara de apoyar siempre al cliente y no dejarlo desabastecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrasos en las entregas ocasionados por códigos inactivados por el área de cartera.</li> <li>• Costos de <i>Stand By</i> generados por la demora en la descarga de combustible por falta de capacidad del cliente.</li> </ul>

#### *1.11.4 Proceso de Facturación de reembolsos de transporte.*

El presente proceso corresponde a la facturación de los reembolsos de transporte de combustible a los clientes industriales, navieros y petroleros.

##### *3.2.4.1 Descripción del proceso*

El proceso inicia con el ingreso por parte del técnico de terminales a la plataforma donde se gestionan las compras llamada Coupa de las órdenes de servicio por transporte realizado para ser aprobadas por el Gerente de Operaciones y el Gerente Financiero. Este es un control importante al momento de gestionar los gastos presupuestados de la empresa en general, en este proceso específico contribuye a que las ordenes contengan las tarifas de transporte correctas.

Una vez que el Gerente de operaciones y el Gerente General aprueban las solicitudes, se generan las órdenes de compra formales que son enviadas automáticamente a los proveedores de transporte para que procedan a facturar de acuerdo al detalle recibido.

Los proveedores facturan y cargan el PDF de cada factura en la plataforma Coupa.

La asistente de compras revisa que las facturas correspondientes a transporte de industria en la plataforma estén cargadas de manera correcta, es decir que se ingrese los 15 dígitos sin espacios ni guiones, que el subtotal sea igual al valor de la OC y que se encuentre el archivo de la factura adjunta, así como toda la normativa tributaria.

Si las facturas pasan la revisión la asistente de compras las ingresa y automáticamente se generará el número de batch, el cual es necesario para procesar la factura para pago.

Si las facturas no pasan la revisión se procede a devolver la factura al proveedor.

Una vez ingresadas las facturas, la asistente de compras envía a la analista de ventas industriales y al área de contabilidad los siguientes documentos:

- a) Original de la factura del proveedor de transporte.
- b) Orden de compra generada en Coupa con copia de la factura, en donde debe incluirse el número de batch.

La analista de ventas directas revisa y valida que las facturas recibidas se encuentren correctas, es decir que conste el nombre del cliente, fecha de los viajes realizados, el volumen de cada viaje, etc.

Si existe algún error en los documentos, la analista de ventas directas los devuelve a la asistente de compras.

Con la documentación validada, la analista de ventas industriales procede a facturar el reembolso a cada cliente y envía a cada uno, dicha factura con todos los soportes para el ingreso respectivo.

Al mismo tiempo contabilidad ingresa las facturas y genera las retenciones debidas.

Es importante mencionar que el hecho de enviar las facturas a dos áreas al mismo tiempo puede generar varios problemas ya que una de ellas aún tiene que realizar una última revisión de las mismas.

.

#### *3.2.4.2.Desempeño del proceso*

El mal manejo de este proceso en específico ha provocado varias pérdidas para la comercializadora a lo largo de los años, la raíz del problema es que no han existido controles por parte del área contable o de operaciones al área comercial encargada de facturar los reembolsos a los clientes industriales y luego proceder a cobrar dichos valores.

Además de no existir controles, no se han establecido tiempos de entrega de documentos ni de facturación a los clientes por lo cual muchas veces se han acumulado estas actividades y se ha llegado a facturar los reembolsos cada 3 meses lo cual ha ocasionado malestar y confusiones en el cliente ya que no podrían tener visibilidad de que viajes estaban siendo considerados. Así también se ha producido inconvenientes en el ingreso de las facturas a los clientes quienes algunas veces al no tener clara la información no realizaban el ingreso a tiempo.

Otro problema identificado es que el área de compras al enviar las facturas a comercial y a contabilidad al mismo tiempo causaba que las facturas identificadas con errores por la analista comercial ya hayan sido ingresadas para pago e incluso pagadas al proveedor, lo que requiere la anulación de retenciones e implica más tiempo hasta que el proveedor facture con los datos correctos.

Debido a los persistentes inconvenientes que venía presentando este proceso se procedió a realizar una auditoria interna tomando en cuenta los periodos comprendidos entre el 2012 y el 2019. El reporte demostró que desde el 2012 están pendientes por facturar alrededor de \$ 51k de los cuales se ha podido proyectar la recuperación de aproximadamente \$ 22k mientras que los \$ 29k se han enviado al gasto durante todos estos años.

#### 3.2.4.3 Fortalezas y Debilidades del proceso.

Una vez realizado el análisis de desempeño es importante identificar los aspectos positivos que podemos tomar del proceso y las oportunidades de mejora.

**Tabla 13.** Fortalezas y Debilidades del proceso de Facturación de reembolsos de transporte

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un control adecuado en el ingreso de órdenes lo que permite no tener errores en las diferentes tarifas de transporte para todos los clientes industriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturaciones atrasadas al cliente.</li> <li>• Falta de facturación de numerosos viajes a clientes industriales</li> <li>• Falta de control de las actividades de facturación de reembolsos.</li> <li>• Falta de determinación de tiempos para realizar las actividades.</li> </ul>

### *1.11.5 Proceso de Importación de Lubricantes*

El presente proceso corresponde a la planeación oportuna y exacta de las ventas por producto con el objetivo de importar los lubricantes y grasas solicitados por cada cliente.

#### *3.2.5.1 Descripción del proceso.*

El proceso inicial cuando la asistente comercial consolida un archivo que detalle los productos por cliente, canal de venta y representante comercial para luego enviarlo a cada uno de los vendedores para que pueda realizar el *forecast* de ventas de los próximos 5 meses.

Los representantes comerciales envían su *forecast* de ventas a la asistente comercial para que pueda unir la información de las 4 zonas y posteriormente la envíe al área de operaciones encargados de realizar la revisión y finalmente el pedido de importación. Realizar esta tarea en una hoja de cálculo pueden existir errores al momento de consolidar toda la información recibida.

Posteriormente, el coordinador de planeamiento y logística recibe el *forecast* enviado por el área comercial B2B y realiza el análisis para la compra del mes tomando en cuenta las ventas históricas, los pedidos en *back order* y el *forecast*.

Una vez realizado el análisis, el coordinador envía al gerente comercial B2B sus observaciones y comentarios con respecto al *forecast* enviado. El gerente comercial B2B valida la información y confirma lo solicitado por los comerciales en el *forecast* enviado. La validación que se realiza por parte del área comercial es crucial para este proceso debido a que la importación de los productos solicitados tarda noventa días.

Con la validación el coordinador procede a coordinar el pedido del mes de acuerdo a los contenedores, envía el pedido consolidado a la analista de importaciones quien procede a ingresarlo en la plataforma del proveedor (Shell).

Después de 90 días la importación llega al puerto de Guayaquil, así que la analista de importaciones recibe la notificación de aduana para preparar los documentos necesarios para sacar la mercadería. Finalmente, el operador logístico Ransa saca la mercadería de aduana y lo lleva a sus bodegas para la recepción respectiva.

#### *3.2.5.2 Desempeño del proceso.*

El proceso de importación se lo ha venido realizando con algunos inconvenientes generados debido a la falta de comunicación del área de operaciones con el área comercial. La revisión de las importaciones no se la realiza con todo el equipo comercial lo que ha ocasionado que se importe menos producto lo que ha resultado en pérdidas de clientes, así como también la importación excesiva de productos lo que ha causado el aumento en los meses de inventario.

Mediante el análisis del proceso junto con la siguiente tabla se puede concluir que existe un problema de inventario ya el 9% de la bodega tiene de 9 a 12 meses de inventario, el 6 % de la bodega tiene más de 1 año de inventario y por ultimo un 5% de la bodega es inventario sin movimiento por 12 meses. Esto resulta en un aumento en su capital de trabajo y puede contribuir a una faltad e liquidez.

Así también es importante mencionar que han existido algunos errores al momento de realizar la consolidación de la información enviada por los 4 comerciales debido a que se realiza en un archivo Excel el cual contiene todos los productos consumidos por todos los clientes industriales, además suelen existir códigos errados y expirados que se siguen considerando.

**Tabla 14.** Meses de Inventario de la bodega total Negocio B2B Ecuador

	Negocio B2B			
Meses de Inventarios	% Partic.	Cant SKU	Costo	Volumen
Inventario 1 - 4 M	54%	56	956,763	124,634
Inventario 5 - 8 M	23%	23	413,783	47,101
Inventario 9 -12 M	9%	11	158,412	16,822
Mas 12 M inventario	6%	10	103,958	7,439
Sin movimiento (6 Meses)	5%	15	82,940	4,223
Nuevo < 6 M	2%	5	43,831	2,625
Nuevos > 6 M	1%	3	16,661	847
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>	<b>1,776,349</b>	<b>203,691</b>

**Fuente:** (Comercializadora de Combustibles y Lubricantes , 2019)

### 3.2.5.3 Fortalezas y Debilidades del proceso.

**Tabla 15.** Fortalezas y Debilidades del proceso de Importación de Lubricantes y Grasas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>El <i>forecast</i> de importaciones es realizado con un tiempo prudente y por cada representante comercial, quienes están en contacto directo con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con un nivel óptimo de inventario de lubricantes.</li> <li>Falta de comunicación entre áreas genera malos entendidos y errores en el volumen y productos importados.</li> <li>No existen fechas determinadas para el envío, análisis y corrección de la información lo cual muchas veces retrasa el pedido mensual.</li> </ul>

## **4. PROPUESTA DE MEJORA**

Una vez realizado el levantamiento y diagnóstico de los procesos actuales y haber identificado los principales problemas que causan dichos procesos del área B2B, en el presente capítulo se procederá a trabajar en la propuesta de mejora que se presentará a la empresa con el objetivo de eliminar los cuellos de botella y las actividades que no agregan valor a los procesos principales.

Es importante aclarar que, en el levantamiento de procesos, realizado por primera vez en el área comercial B2B, se pudo evidenciar que las áreas involucradas y las personas encargadas no sabían hasta donde llegaba su responsabilidad en cada proceso, por lo cual la propuesta va a ir enfocada en delimitar responsabilidades y tiempos de respuesta que permitan ser más eficientes.

### **1.12 Determinación de Procesos**

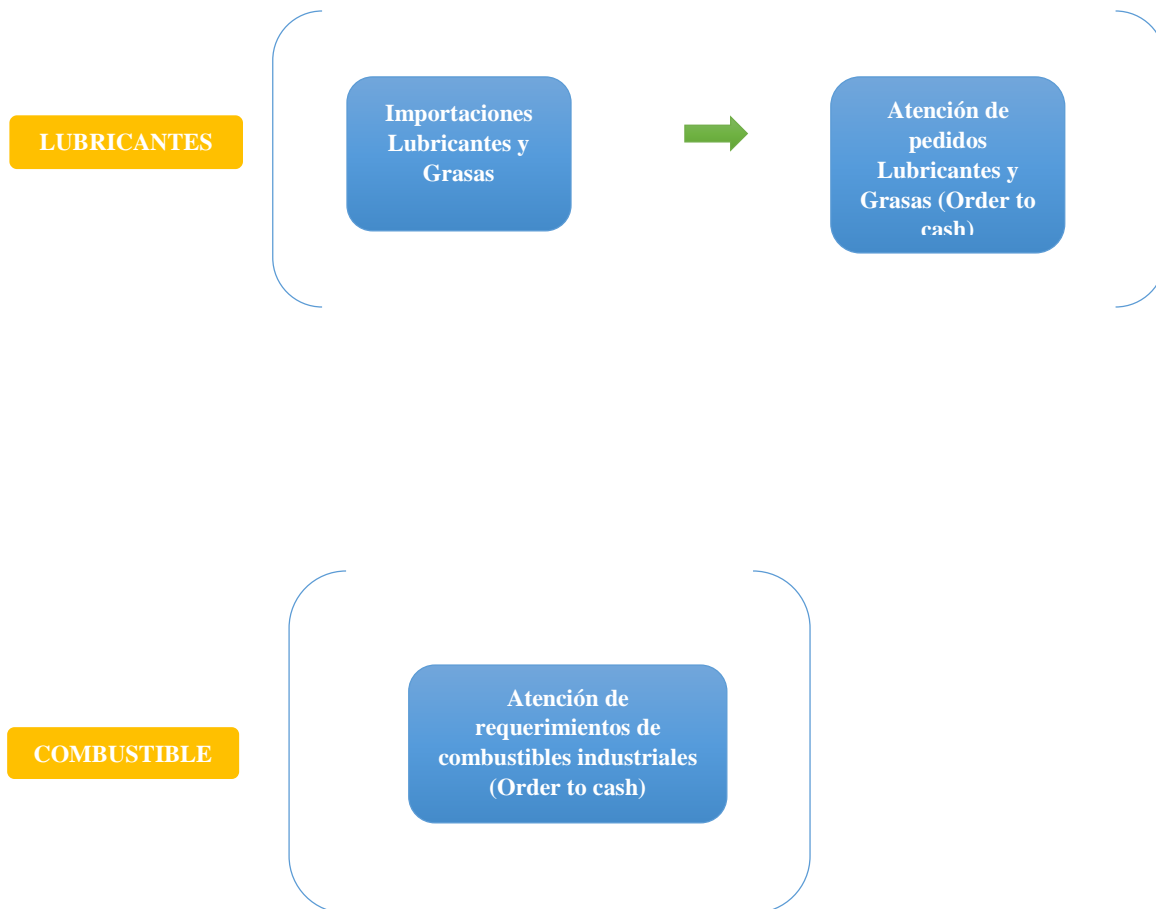
Con el análisis realizado en el capítulo 3 y tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de los procesos actuales se ha podido determinar los cambios que se puede proponer para generar mejoras y eficiencia en el futuro desarrollo de dichos procesos.

La propuesta que se va a plantear a la empresa comercializadora consistirá principalmente en unir procesos, así como también se realizarán mejoras y controles en cada uno.

Se ha determinado unir dos procesos que se los realizaba por separado que son el proceso de atención a pedidos de Lubricantes y Grasas y proceso de ingreso de precios de Lubricantes y Grasas como se observará en el siguiente gráfico, esto debido a que se ha identificado que las actividades para el ingreso de nuevos precios corresponden al primer paso para realizar la venta. Así también, se concluyó que la facturación de reembolsos de

transporte debería ser parte del proceso de *Order to Cash* de Ventas Industriales ya que para que sea eficiente se lo debe realizar en conjunto con las ventas de combustible.

## NUEVOS PROCESOS ÁREA COMERCIAL B2B



**Figura 10.** Procesos propuestos.

## 1.13 Descripción de mejoras

### 1.13.1 Proceso de Order to Cash Lubricantes y Grasas (Atención de pedidos).

Para el presente proceso de atención de pedidos de Lubricantes y Grasas se propondrá lo siguiente:

- Se propone unirlo al proceso de Ingreso de precios debido a que forma parte del order to cash de Lubricantes y Grasas, además durante la atención de pedidos a los clientes industriales se envían múltiples ofertas y cotizaciones de nuevos productos, una vez aceptada la cotización por el cliente se procede a ingresar los precios nuevos en el sistema.
- Dentro de las actividades que se realizan para el ingreso de nuevos precios se proponen 3 escenarios que contarán con diferentes aprobaciones en base al presupuesto anual de margen unitario de cada canal de venta. Esto con el objetivo de optimizar tiempos al momento de solicitar las aprobaciones para el ingreso al sistema, así también se busca disminuir el número de pedidos no incluidos en las rutas regulares por retrasos en el ingreso de precios.
  - a. *Aprobaciones para margen unitario mayor o igual al margen objetivo presupuestado en cada canal*
  - b. *Procedimiento para margen unitario menor al margen objetivo presupuestado del canal y superior al 90 % del margen unitario presupuestado del negocio.*
  - c. *Procedimiento para margen por debajo del 90% del margen unitario presupuestado del negocio*

**Tabla 16.** Presupuesto por canales 2019

CANALES B2B	MARGEN UNITARIO
DISTRIBUIDOR	\$ 2,21
FWS	\$ 1,04
INDUSTRIA	\$ 2,68
TRANSPORTE	\$ 2,67

**Fuente:** (Presupuesto Lubes, 2019)

Margen unitario presupuestado por negocio: margen por cada galón que se espera obtener por negocio consolidado.

**Tabla 17.** Presupuesto B2B 2019

NEGOCIO B2B	MARGEN UNITARIO
TOTAL B2B	\$ 2,03

**Fuente:** (Presupuesto Lubes, 2019)

Nota: El margen unitario por negocio y por canal deberá ser actualizado cada año de acuerdo al presupuesto establecido para dicho periodo.

- Aumentar actividades de revisión de la cartera del cliente justo después de ingresar el pedido, con el objetivo de corroborar si se encuentra al día, caso contrario gestionar la liberación oportuna del pedido.
- Solicitar al equipo de sistemas la eliminación del paso inicial de cotización para poder ingresar el pedido directamente en JDE, evitando de esta forma la confusión en los despachos.

- Mejorar la comunicación entre el área comercial y el área de operaciones mediante la implementación de reportes semanales que incluyan los despachos realizados, producto faltante, transferencia entre bodegas, trasvases realizados.

### *1.13.2 Proceso de atención de pedidos de Combustibles Industriales.*

Para el presente proceso de atención de pedidos de Combustibles Industriales se propondrá lo siguiente.

- Se propone unirlo al proceso de Facturación de transporte de combustibles industriales ya que forma parte del order to cash de Combustibles Industriales ya que es importante conciliar la facturación de reembolsos con las entregas de combustible realizados en el año debido a que no se encuentra presupuestado ningún monto por concepto de fletes industriales.
- Se propone implementar tiempos de respuesta de la jefatura de crédito y cobranza, así como de las gerencias para la habilitación de los códigos de despacho de clientes que se encuentran con deuda en su cartera.
- Se propone implementar un control diario de los pedidos enviados a todos los terminales del país, estableciendo comunicación efectiva entre los técnicos de terminal y la analista de ventas industriales para evitar errores de envíos incorrectos.
- Se propone enviar una confirmación con el volumen y la fecha del despacho solicitado por los clientes una vez recibido el pedido o la orden de compra.
- Se propone implementar la coordinación oportuna con los clientes en el caso de que se requiera un cambio de programación en los despachos. Se establecerá un tiempo de 48 horas de anticipación para cancelar o cambiar la fecha de un despacho de combustible.
- En cuanto a la facturación de reembolsos se propone establecer tiempos para la ejecución de las actividades realizadas por cada área con el objetivo de facturar a todos los clientes antes del 24 de cada mes, fecha hasta la cual la mayoría de clientes reciben facturas.
- Se propone establecer un solo flujo de información, evitando enviar facturas al área de contabilidad y al área comercial al mismo tiempo. Para lo cual el área de compras

deberá enviar las facturas al área comercial y una vez que se realice la revisión de la analista de ventas industriales se enviará a contabilidad para el debido registro y pago.

- Se propone establecer un control a los reembolsos por parte del área de contabilidad, enviando un reporte mensual en el que se detalle la facturación que se encuentra pendiente.
- Se propone establecer que la facturación de reembolsos se realice de forma mensual facturando todo lo entregado el mes anterior con excepción del mes de diciembre en el cual se deberá procurar facturar todo con el objetivo de tener regularizado el año completo.

**Tabla 18.** Tiempos de respuesta a actividades por responsable.

<b>Responsable</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>
<b>Jefe de Crédito y cobranza</b>	Responde a comercial	2 horas
<b>Gerente Financiero</b>	Responde a comercial	6 horas
<b>Gerente General</b>	Responde a comercial	12 horas
<b>Técnico de Terminales</b>	Ingresa órdenes a Coupa	48 horas
<b>Gerente de Operaciones</b>	Aprueba órdenes en Coupa	24 horas
<b>Gerente Financiero</b>	Aprueba órdenes en Coupa	24 horas
<b>Coordinadora de Adquisiciones y Suministros</b>	Libera la OC original en Coupa	48 horas
<b>Asistente de Compras</b>	Envía facturas revisadas a comercial	24 horas
<b>Analista de Ventas Industriales</b>	Factura reembolsos a clientes industriales	24 horas
<b>Analista de Ventas Industriales</b>	Envía facturas y OC a contabilidad	24 horas

### 1.13.3 Proceso de Importación de Combustibles y Lubricantes

Para el presente proceso de atención de pedidos de Combustibles Industriales se propondrá lo siguiente.

- Se propone principalmente no llevar el manejo del *forecast* en un archivo Excel sino realizar la inversión en una herramienta de planificación que les permita tener a los comerciales la información actualizada sobre los códigos y los productos para que ingresen la información de una manera más clara y comprensible, de esta manera no existirían códigos duplicados ni errores involuntarios ya que de esta forma ya no sería necesario consolidar información.
- Se propone establecer tiempos que se deberán cumplir para el envío oportuno de la información al área de operaciones para realizar el respectivo análisis.
- Se propone una reunión con el equipo comercial una vez realizado el análisis por parte del jefe de logística, con el objetivo de validar la información enviada y escuchar la propuesta de pedido que realiza el área de operaciones tomando en cuenta el inventario actual, los *backs order* y las ventas pronosticadas.
- Se propone enviar el pedido de importación al proveedor de lubricantes y grasas máximo el día 15 de cada mes ya que se busca realizar los pedidos lo antes posible debido a que la importación demora 90 días.
- Se propone implementar un control semanal del status de las importaciones con el objetivo de saber a tiempo si existiese algún inconveniente con la llegada de algún producto especial que sea requerido con urgencia por los representantes comerciales.
- Se propone mejorar la comunicación entre el equipo comercial B2B y con el área de operaciones enviando una comunicación sobre consumos no proyectados con el objetivo de realizar pedidos de importación emergentes.

## **5. PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

En el presente capítulo se procederá a construir la propuesta que se realizará a la comercializadora para la mejora de los procesos existentes con sus controles respectivos, así como también la gestión de las aprobaciones para su respectiva documentación oficial y socialización con todo el personal de la empresa.

También se presentará los objetivos de la propuesta y el alcance de la misma. Es importante mencionar que se expondrán los posibles riesgos de esta implementación en las áreas involucradas. Se presentará también el plan de actividades que deberán realizarse especificando tiempos de ejecución, los responsables de cada actividad, los recursos necesarios, los costos de cada actividad y por último los resultados.

Se realizará también un cronograma con los indicadores antes mencionados con el objetivo de cumplir con los tiempos planteados y de esta forma monitorear su avance. Posteriormente se evidenciarán los beneficios que la comercializadora obtendría con la implementación e introducción de la gestión por procesos.

Lo que se expondrá en el presente capítulo tiene por objetivo principal demostrar a la gerencia comercial y general de la comercializadora los beneficios de documentar y mejorar continuamente los procesos de toda la empresa, lo que implica ser más eficientes y por consiguiente realizar ahorros importantes optimizando al máximo los recursos con los que se cuenta.

Es relevante trabajar en el entendimiento y fomento de la cultura de mejora continua en toda la empresa y con el compromiso de todos los responsables.

## **1.14 Objetivos de la implementación**

Los objetivos propuestos a alcanzar con la implementación son:

1. Reducción de sobre costos por fletes en transporte de lubricantes y grasas en un 29.88%.
2. Aumentar la utilidad neta de la empresa en un 7.9% anual
3. Reducir los costos de *stand by* en un 50%
4. Mantener \$ 0 en gastos de transporte en el estado de pérdidas ganancias.
5. Reducir el costo en bodega en un 1.3%.

## **5.2 Riesgos de la implementación**

Es importante tener en cuenta que la propuesta de cambio a una gestión diferente para poder hacer de los procesos más eficientes, va a conllevar sus dificultades y riesgos.

El principal riesgo identificado es la resistencia del personal al cambio ya que actualmente existe una fuerte costumbre y una importante falta de controles en las actividades realizadas en ciertas áreas. Por lo que es relevante fomentar una cultura direccionada hacia el mejoramiento continuo y así contar con la colaboración de todos.

Para poder mitigar este riesgo es importante comunicar de manera detallada y enfatizar los beneficios de esta implementación y como este cambio serviría para mejorar la eficiencia de los procesos principales de la empresa.

Otro riesgo importante que se ha podido identificar es la falta de recursos o herramientas necesarias para la implementación, ya que en algunos procesos es necesario incluso la inversión en plataformas que permitan desarrollar procesos más automatizados con el objetivo de disminuir las tareas operativas y enfocar los esfuerzos y tiempo en actividades más productivas.

### 5.3 Actividades del Plan de Implementación

**Tabla 19.** Plan de actividades

<i>PROCESO</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>DURACIÓN (DÍAS)</i>	<i>RESPONSABLES</i>	<i>COSTO</i>
Proceso de Order to Cash Lubricantes	Análisis y consolidación de los márgenes actuales por cada SKU (producto), cliente y canal de venta.	1-2	5 días	Asistente Comercial B2B	\$ 500 Por horas extra
	Incorporar los márgenes del presupuesto del año al proceso.	1-2	1 día	Asistente Comercial B2B	
	Capacitar a los comerciales B2B y a la analista de costos sobre el proceso y los márgenes que se manejarán hasta fin de año.	1-2	2 días	Asistente Comercial B2B y Gerente Comercial B2B	\$1.000 Por contratación de capacitador.
	Realizar la prueba piloto del nuevo proceso con márgenes aprobados.	1-2	5 días	Asistente Comercial B2B, Gerente Comercial B2B y Analista de costos	

<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>
Proceso de Order to Cash Lubricantes	Definir y acordar los tiempos para ingreso y liberación de pedidos.	1-2	1 día	Asistente Comercial B2B	
	Notificar mediante visitas a los clientes industriales los horarios de recepción de pedidos haciendo énfasis en la oferta de entregas.	1-2	15 días	Representantes Comerciales	\$ 1000 Viajes a clientes que se encuentran en provincias
	Revisar la política actual de cartera, y clasificar los clientes de acuerdo a su cumplimiento e historial de pagos.	1-2	5 días	Representantes Comerciales	
	Consolidar la información sobre la forma y los días de pago de cada cliente.	1-2	2 días	Asistente Comercial B2B	\$ 500 Horas extra
	Notificar y revisar con el área de cartera la información consolidada poniendo en su conocimiento los días de pago con el objetivo de que las liberaciones de pedidos fluyan.	1-2	4 días	Representantes comerciales B2B, Asistente comercial B2B, Jefe de crédito y cobranza.	

<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>
Proceso de Order to cash VVDD	Definir los horarios de entrega de combustible solicitados por los clientes.	2	2 días	Analista de ventas industriales B2B	
	Distribuir la información de horarios a los técnicos de terminales.	2	1 día	Analista de ventas industriales B2B	
	Visitar los principales terminales del país para conocer el protocolo de despacho de combustible.	2	15 días	Analista de ventas industriales B2B, Representantes comerciales	\$ 3.000 Viajes a Guayaquil, Cuenca, Manta, Libertad
	Capacitar al personal operativo de los clientes sobre descarga segura de combustible.	2	30 días	Jefe de Control de Calidad, Analista de ventas industriales B2B	\$ 5.000 Viajes, material y capacitadores.
	Coordinar visitas técnicas que permitan evaluar estado de equipos de los clientes	2	30 días	Representantes técnicos, representantes comerciales	\$2.000 Visitas a instalaciones industriales
	Capacitar y asesorar al personal administrativo de los clientes en el ingreso de tramites en la ARCH.	2	3 días	Analista de Ventas industriales B2B	\$ 2.000 Capacitador de la ARC

<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>
Proceso de Order to cash VVDD	Realizar una auditoria con cada cliente sobre los viajes facturados de los últimos 2 años.	3-4	15 días	Analista de ventas Industriales B2B	\$ 1.670 Horas extra y visitas
	Implementar la política de facturación de reembolsos a mes caído	3-4	4 días	Analista de ventas Industriales B2B	
	Realizar la facturación de reembolsos a los clientes industriales antes de enviar las facturas a contabilidad para pago.	3-4	15 días	Analista de ventas Industriales B2B	
	Implementar un control de facturación de reembolsos por parte de contabilidad.	3-4	20 días	Analista de ventas Industriales B2B, Subcontador	
	Realizar un control semanal de los pedidos enviados a terminales y re confirmar con los clientes.	3-4	5 días	Analista de ventas Industriales B2B	
	Definir las actividades y los tiempos para llevarlas a cabo.	3-4	3 días	Analista de ventas Industriales B2B, Compras	

<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>
Proceso de importación de lubricantes y grasas	Programar una reunión mensual para la revisión del pedido de importación.	5	2 días	Gerente B2B, representantes comerciales B2B, coordinador de planeamiento	\$ 3.600 Viaje a Guayaquil
	Revisar las negociaciones con los clientes y los productos que se encuentran en tránsito para ellos.	5	5 días	Representantes comerciales B2B	
	Comprometer al personal del área de operaciones en el cumplimiento de las ventas.	5	3 días	Representantes comerciales B2B y Gerente Comercial B2B	
	Informar a tiempo al área de operaciones sobre las negociaciones comerciales.	5	5 días	Representantes comerciales B2B y Gerente Comercial B2B	
	Reunir los requerimientos del área comercial y de operaciones para solicitar cotización de una herramienta de planificación.	5	7 días	Área de operaciones, Representantes Comerciales y Asistente Comercial	
	Realizar el proceso de licitación mediante compras.	5	15 días	Área de compras	

<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS)</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>COSTO</b>
Proceso de importación de lubricantes y grasas	Selección y presentación del proveedor ganador de la licitación	5	1 día	Área de Compras	
	Implementar el sistema de planificación de importaciones	5	1 día	Área de Operaciones	\$ 16.180 Por licencia anual del sistema
	Capacitación sobre el nuevo sistema	5	3 días	Área de Operaciones	
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 36,450</b>

## 5.4 Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma para la implementación de la gestión de procesos. Se realizó mediante un diagrama de Gantt en el cual se determinó una duración de 120 días empezando en septiembre de 2020.

**Tabla 20.** Cronograma de actividades de implementación.

ACTIVIDAD	DÍAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16
Análizar y consolidar los márgenes actuales por cada SKU (producto), cliente y canal de venta.	5	■															
Incorporar los márgenes del presupuesto del año al proceso.	1		■														
Capacitar a los comerciales B2B y a la analista de costos sobre el proceso y los márgenes que se manejarán hasta fin de año.	2		■														
Realizar la prueba piloto del nuevo proceso con márgenes aprobados.	5			■													
Definir y acordar los tiempos para ingreso y liberación de pedidos.	1				■												
Notificar mediante visitas a los clientes industriales los horarios de recepción de pedidos haciendo énfasis en la oferta de entregas.	15				■	■	■										

ACTIVIDAD	DÍAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16
Revisar la política actual de cartera, y clasificar los clientes de acuerdo a su cumplimiento e historial de pagos.	5																
Consolidar la información sobre la forma y los días de pago de cada cliente.	2																
Notificar y revisar con el área de cartera la información consolidada poniendo en su conocimiento los días de pago con el objetivo de que las liberaciones de pedidos fluyan.	4																
Definir los horarios de entrega de combustible solicitados por los clientes.	2																
Distribuir la información de horarios a los técnicos de terminales.	1																
Visitar los principales terminales del país para conocer el protocolo de despacho de combustible.	15																
Capacitar al personal operativo de los clientes sobre descarga segura de combustible.	30																
Coordinar visitas técnicas que permitan evaluar estado de equipos de los clientes	30																
Capacitar y asesorar al personal administrativo de los clientes en el ingreso de tramites en la ARCH.	3																

ACTIVIDAD	DÍAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16
Realizar una auditoria con cada cliente sobre los viajes facturados de los últimos 2 años.	15	■	■														
Implementar la política de facturación de reembolsos a mes caído	4			■													
Realizar la facturación de reembolsos a los clientes industriales antes de enviar las facturas a contabilidad para pago.	15				■	■											
Implementar un control de facturación de reembolsos por parte de contabilidad.	20						■	■	■								
Realizar un control semanal de los pedidos enviados a terminales y re confirmar con los clientes.	5								■								
Definir las actividades y los tiempos para llevarlas a cabo.	3									■							
Programar una reunión mensual para la revisión del pedido de importación.	2										■						
Revisar las negociaciones con los clientes y los productos que se encuentran en tránsito para ellos.	5											■					
Comprometer al personal del área de operaciones en el cumplimiento de las ventas.	3												■				
Informar a tiempo al área de operaciones sobre las negociaciones comerciales.	5														■		

ACTIVIDAD	DÍAS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12	SEMANA 13	SEMANA 14	SEMANA 15	SEMANA 16	SEMANA 17	SEMANA 18	SEMANA 19	SEMANA 20
Reunir los requerimientos del área comercial y de operaciones para solicitar cotización de una herramienta de planificación.	10																				
Realizar el proceso de licitación mediante compras.	20																				
Selección y presentación del proveedor ganador de la licitación	1																				
Implementar el sistema de planificación de importaciones	8																				
Capacitar sobre el nuevo sistema	8																				

## 5.5 Beneficios

La transición de la comercializadora a un mejor modelo de gestión por procesos generará beneficios cuantificables y no cuantificables, los cuales se detallan a continuación.

### 5.5.1 Beneficios no Cuantificables.

- a) Al documentar los principales procesos el área comercial B2B logrará tener una gestión más ordenada de su operación.
- b) Se centralizan las responsabilidades de todos los cargos del área B2B incluidas las áreas de soporte involucradas en los procesos, permitiendo un mejor desempeño del personal.
- c) Se clarifican las actividades de cada colaborador lo que evita las confusiones y mejora el cumplimiento.
- d) Se disminuirán los costos por ineficiencias y tiempos en los procesos.
- e) Incrementará la satisfacción de los clientes.
- f) Incrementará la motivación en el personal del área B2B y el clima laboral mejorará.
- g) Construcción de una cultura direccionada a la mejora continua, lo que permitirá corregir las falencias que se interpongan en el óptimo rendimiento del área.
- h) Incremento de la productividad de los colaboradores ya que cada uno conoce sus funciones y responsabilidades que deben desarrollar, las mismas que serán medidas por indicadores específicos.

### 5.5.2 Beneficios Cuantificables.

Es importante evidenciar de una manera cuantificable las mejoras que se van a obtener con la implementación propuesta, lo que se detalla a continuación.

El margen por la venta de combustibles industriales proyectados en el año 2021 sin la implementación del proyecto sería de \$ 589,870 con un volumen de 19,564,752 galones.

**Tabla 21.** Volumen y Margen Proyectados 2021

	<b>VOLUMEN</b>	<b>MARGEN</b>
<b>SECTOR</b>	<b>2021</b>	<b>2021</b>
<b>FUEL OIL</b>	3,785,514	73,551
<b>INDUSTRIAL</b>	5,900,285	253,929
<b>PETROLERO</b>	5,182,360	129,958
<b>NAVIERO</b>	4,696,593	132,432
<b>TOTAL</b>	<b>19,564,752</b>	<b>589,870</b>

Las ventas de combustibles industriales en los años anteriores no han crecido de forma importante, en el 2018 disminuyeron en 500.000 galones mensuales, es decir \$ 2.886 de utilidad neta mensuales debido a la pérdida de uno de los clientes petroleros más grandes, esto como resultado de una mala organización de los despachos lo que hizo que al no enviar a tiempo las solicitudes a Petroecuador, se sacara combustible de los terminales más lejanos, por lo que el cliente pagaba montos altos por transporte.

Para la atención a este tipo de clientes industriales con un consumo muy elevado es necesario un trabajo prolijo y en coordinación de todas las áreas involucradas para poder llegar a tiempo con el combustible desde los terminales más cercanos. Razón por la cual para recuperar el cliente es necesario enviar junto con la oferta el plan de acción de cada área para asegurar un mejor desempeño en la atención. Se propone trabajar con cada área en la implementación de los procesos mejorados asegurando la recuperación del cliente

lo que significa un aumento en las ventas en 500.000 galones mensuales y 34.632 dólares de utilidad neta anual.

Así también se espera un incremento en las ventas captando de la misma forma el segundo cliente petrolero que la comercializadora tiene como prospecto lo que representa 100.000 galones mensuales, es decir 12.000 dólares de utilidad neta al año.

**Tabla 22.** Volumen y Margen Combustibles 2021 con proyecto

	VOLUMEN	MARGEN
SECTOR	2021	2021
FUEL OIL	3,687,772	70,020
INDUSTRIAL	5,545,338	235,198
PETROLERO	13,685,062	193,333
NAVIERO	5,364,880	137,951
<b>TOTAL</b>	<b>28,283,051</b>	<b>636,502</b>

Se puede observar que con la implementación del proyecto se obtendría un incremento en la utilidad en \$ 46.632 lo que representa 8.718.299 de galones anuales.

Es importante mencionar que uno de los principales problemas actualmente son las recuperaciones de reembolsos de transporte, así como el costo de *stand by* que asciende a \$ 250 mensuales en promedio como se podrá observar en la siguiente tabla.

**Tabla 23.** Stand By año 2020

Stand By	2020											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio
\$125	\$125	\$250	\$250	\$125	\$375	\$250	\$250	\$375	\$250	\$250	\$375	250

Fuente: (Reporte de Gastos, 2020)

Con la inclusión de las actividades de revisión de cartera antes de coordinar los pedidos se mejorará la coordinación y evitar que los tanqueros esperen y pierdan asignación de turnos. Por cada día de espera se debe pagar un valor de \$ 125. Se estima que este año disminuirá el valor de *stand by* de \$250 a \$ 125 mensuales, es decir se reducirá el costo de *stand by* de \$ 3.000 a \$ 1.500 anuales.

Así también con los controles que se planea implementar se eliminará por completo los valores no facturados a clientes que desde el 2012 fueron de \$ 51.000, es decir \$ 6.375 anuales.

Es relevante evidenciar que existirá una mejora en la planificación de las ventas de lubricantes y grasas lo que hará más eficiente el proceso de importación de los mismos, con la ejecución clara de los nuevos procesos se mejorará la comunicación entre el área comercial y el área de operaciones lo que ayudará a que el seguimiento de las importaciones sea notificado siempre a los comerciales los mismos que pueden mantener al cliente al tanto de su pedido. Además, con la plataforma de planificación será más fácil consolidar el pedido de importación y realizar los análisis por producto, también se ahorrará tiempo y carga administrativa.

De acuerdo a datos del 2019 al cierre de año se tenía un costo en bodega de \$ 1,776,349 de los cuales \$ 82,940 corresponden a producto de nulo movimiento, por lo que se encuentran en un plan de evacuación mediante estrategias comerciales.

**Tabla 24.** Meses de Inventario de la bodega total Negocio B2B Ecuador

Meses de Inventarios	Negocio B2B			
	% Partic.	Cant SKU	Costo	Volumen
<b>Inventario 1 - 4 M</b>	54%	<b>56</b>	956,763	124,634
<b>Inventario 5 - 8 M</b>	23%	<b>23</b>	413,783	47,101
<b>Inventario 9 -12 M</b>	9%	<b>11</b>	158,412	16,822
<b>Mas 12 M inventario</b>	6%	<b>10</b>	103,958	7,439
<b>Sin movimiento (6 Meses)</b>	5%	<b>15</b>	82,940	4,223
<b>Nuevo &lt; 6 M</b>	2%	<b>5</b>	43,831	2,625
<b>Nuevos &gt; 6 M</b>	1%	<b>3</b>	16,661	847
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>123</b>	<b>1,776,349</b>	<b>203,691</b>

**Fuente:** (Reporte meses de inventario 2019, 2019)

El principal objetivo es dejar de incrementar el valor de la bodega en los productos con nulo movimiento, es decir en productos especiales que se traen por error o cuya cantidad importada excedió el pedido del cliente. Por lo tanto, se disminuirá el monto de las importaciones mensuales a lo estrictamente necesario hasta poder salir del inventario excesivo. Después de realizar un análisis por cada SKU importante y de venta regular se ha determinado que podría disminuir la compra de producto en \$ 1.672,73 mensuales es decir \$ 20.072,74 al año. Esto representa un 1,13% inicialmente, pero se espera un aumento de este porcentaje una vez que se empiecen a evacuar los productos sin rotación.

Finalmente, en el año 2019 se registraron retrasos en los despachos de lubricantes y grasas, los cuales se han identificado el número de retrasos resultado de demoras en ingresos de precios y retrasos resultado de ineficiencias en el proceso.

Estos retrasos resultaron en los siguientes sobrecostos en cada mes, los siguientes valores corresponden a pagos fuera del presupuestado, lo que suma un total de \$ 4,103 anuales.

**Tabla 25.** Reporte de sobrecostos en transporte de Lubricantes 2019

Fletes	Sobrecosto												TOTAL
	2019												
Por Precio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
	\$349	\$320	\$270	\$307	\$310	\$298	\$434	\$378	\$267	\$389	\$412	\$369	\$4,103

**Fuente:** (Comercializadora de Combustibles y Lubricantes , 2019)

Con la implementación del proceso de ingreso de precios se estima disminuir en un 29.88% los sobre costos anuales es decir llegar a \$ 1,226 anuales.

## 5.6 Análisis Costo / Beneficio

**Tabla 26.** Análisis Costo / Beneficio

<b>RESUMEN DE BENEFICIOS CUANTIFICABLES</b>	
Incremento de Utilidad Neta	\$ 46,632
Reducción costos de <i>Stand By</i> .	\$ 1,500
Reducción de costos por transporte de Combustible.	\$ 6,375
Reducción de costo de bodega.	\$ 20,000
Reducción de fletes de Lubricantes y Grasas.	\$ 1,226
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 76,733</b>

$$ANÁLISIS \quad \frac{BENEFICIO}{COSTO} = \frac{76,733}{36,420} = 2.0794 \text{ veces}$$

Como podemos ver los beneficios cuantificables que obtendrá el área comercial B2B de la comercializadora serán de \$ 76,733 monto que se espera percibir en un año con la implementación del modelo de procesos propuestos. Para poder cumplir con las actividades se deberá realizar una inversión de \$ 36,420 por un año para la

implementación del proyecto. Se recuperará \$ 2.0794 dólares en un año por cada dólar invertido.

En el análisis costo/beneficio se pudo evidenciar que los beneficios son mayores al costo, razón por la cual nos da un resultado favorable en la implementación de esta propuesta de proyecto.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de la realización del presente trabajo de investigación y de los análisis respectivos, se pudo llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **1.15 Conclusiones**

La Comercializadora es la empresa líder en el mercado ecuatoriano de combustibles automotrices, pero no cuenta con una participación importante en el área industrial de combustibles y lubricantes.

Con el análisis FODA se identificó que la comercializadora cuenta con varias oportunidades siendo de las más importantes el desarrollo en el país de proyectos operados por empresas internacionales cuyos requerimientos son el desempeño y la buena marca del lubricante, así también con la innovación constante de grasas y lubricantes se pueden ofrecer mejores productos, la variación mensual del precio internacional de los combustibles industriales lo cual contribuiría a mejorar el margen de ganancia, así como el crecimiento del sector automotriz.

El desarrollo de la comercializadora en el mercado puede verse afectado por varias amenazas como: los frecuentes cambios en las leyes fiscales y reglamentos regulatorios que complican el flujo de operaciones normales de la comercializadora, la imitación por parte del Estado en el margen de ganancia en el combustible y la implementación de medidas que restringen la movilidad por parte de los municipios.

La gestión por procesos brinda algunas ventajas, principalmente orienta la compañía hacia el cliente, facilita también la reducción de tiempos y reducción de costos operativos innecesarios, aporta una visión distinta de la organización y de sus relaciones con las

partes interesadas. Contribuye también a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.

Los procesos de importación de Lubricantes y Grasas, ingresos de precios, atención a pedidos y facturación de reembolsos de transporte son los procesos más críticos del área comercial B2B de la comercializadora ya que inciden directamente en los resultados del negocio y en su posicionamiento en el mercado. La comercializadora presenta falencias en estos procesos ya que carecen de controles y se los maneja sin una directriz establecida con tiempos ni políticas.

La comercializadora y específicamente el área comercial B2B carece de procesos debidamente documentados lo que ha resultado en varios inconvenientes y confusiones sobre la ejecución correcta de las actividades que cada colaborador debe realizar dentro de los procesos.

Dentro de los procesos actuales se pudo identificar que la comercializadora cuenta con sistemas que permiten tener la información al día, que son flexibles para adaptarse a los requerimientos de las diferentes áreas, así como de los diferentes clientes industriales.

La implementación de una gestión por procesos ayudará a establecer controles y políticas que regulen los procesos de la empresa lo que permitirá tener una adecuada documentación y seguimiento. Así también la documentación de los procesos permitirá proporcionar claridad a los involucrados quienes podrán saber el alcance de dichos procesos y los límites de sus gestiones.

La presente propuesta es viable para la comercializadora ya que la evolución de la empresa de una administración tradicional a una gestión por procesos generará un índice de costo beneficio para el primer año de \$ 76,556 razón por la cual se recomienda la inmediata implementación de la propuesta.

## **1.16 Recomendaciones**

En el presente proyecto se pudo realizar el análisis y levantamiento de los procesos más relevantes del área comercial B2B de la comercializadora, tomando en cuenta los resultados estimados implementando la propuesta, se recomienda empezar con el levantamiento de los procesos principales de las demás áreas de la empresa con el objetivo de encontrar errores o inconvenientes que estén causando ineficiencias.

Realizar el análisis respectivo para considerar obtener una certificación ISO lo que permitiría a la comercializadora estandarizar sus procesos y obtener mejores resultados en sus operaciones.

Efectuar reuniones periódicas en las diferentes áreas para la revisión de la calidad de los procesos, así como también para el levantamiento e identificación de cuellos de botella.

Coordinar capacitaciones constantes sobre excelencia en ventas para los representantes comerciales que les permita mejorar su capacidad de negociación lo que resultaría en un incremento de ventas.

Adoptar más de las buenas prácticas de comercialización de combustibles y lubricantes de la empresa matriz ubicada en Perú, así como del socio estratégico de la comercializadora, la empresa que fabrica los lubricantes y grasas.

## REFERENCIAS

- Arturo. (2014). *www.crecenegocios.com*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Banco Central del Ecuador . (2019). LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 1,4% EN 2018.
- BANCO MUNDIAL CON EL APOYO DE BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2019). *EVALUACIÓN DE DAÑO Y PÉRDIDAS AFECTACIONES POR PARO NACIONAL DEL 3 AL 14 DE OCTUBRE DE 2019*.
- CEPAL. (2018). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*.
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes . (2019). *Reporte anual de lubricantes*.
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes . (2019). *Reporte de entregas* .
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes . (2019). *Reporte meses de inventario 2019*.
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes. (2018). *Organigrama General*.
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes. (2018). *Portafolio de productos Shell*.
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes. (2018). *Reporte Anual Lubricantes*.
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes. (2019 - 2020). *Reporte de Ventas* .
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes. (2019). *Presupuesto Lubes*.
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes. (2019). *Primax Reporte anual VVDD*.
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes. (2019). *Productos Industriales*.
- Comercializadora de Combustibles y Lubricantes. (2020). *Reporte de Gastos*.
- David. (2008). *Factores Políticos y Legales*.
- El Comercio. (2018). La tecnología del lubricante incide en el mantenimiento vehicular. *El Comercio*.
- Las 5 fuerzas de Porter. (s.f.). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Lit-ci. (2019). *www.litci.org*. Obtenido de <https://litci.org/es/menu/mundo/latinoamerica/ecuador/la-situacion-politica-ecuador/>
- Ministerio de Energía y Recursos No Renovables . (30 de Julio de 2019). <https://www.recursosyenergia.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.recursosyenergia.gob.ec/>
- Organismo de Certificación Global . (s.f.). <https://www.nqa.com/>. Obtenido de <https://www.nqa.com/es-es/certification/standards/iso-45001>

Primax Pedidos Lubricantes y Grasas. (2019). *Pedidos Lubricantes y Grasas*.

Registro Oficial Edición Especial 254. (2 de febrero de 2018). Reglamento de Operaciones Hidrocarburíferas . Ecuador .

surtidores.com.ar. (10 de noviembre de 2017). *Surtidores.com.ar*. Obtenido de <https://surtidores.com.ar/shell-comienza-su-segunda-decada-de-liderazgo-global-en-lubricantes/>

Thompson. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico.

Todo Empresa. (2001). *www.todoempresa.com*. Obtenido de <https://www.todoempresa.com/Cursos/Planificacion%20Estrategica%20demo/Factores%20politicos.htm#exterior>

# **ANEXOS**

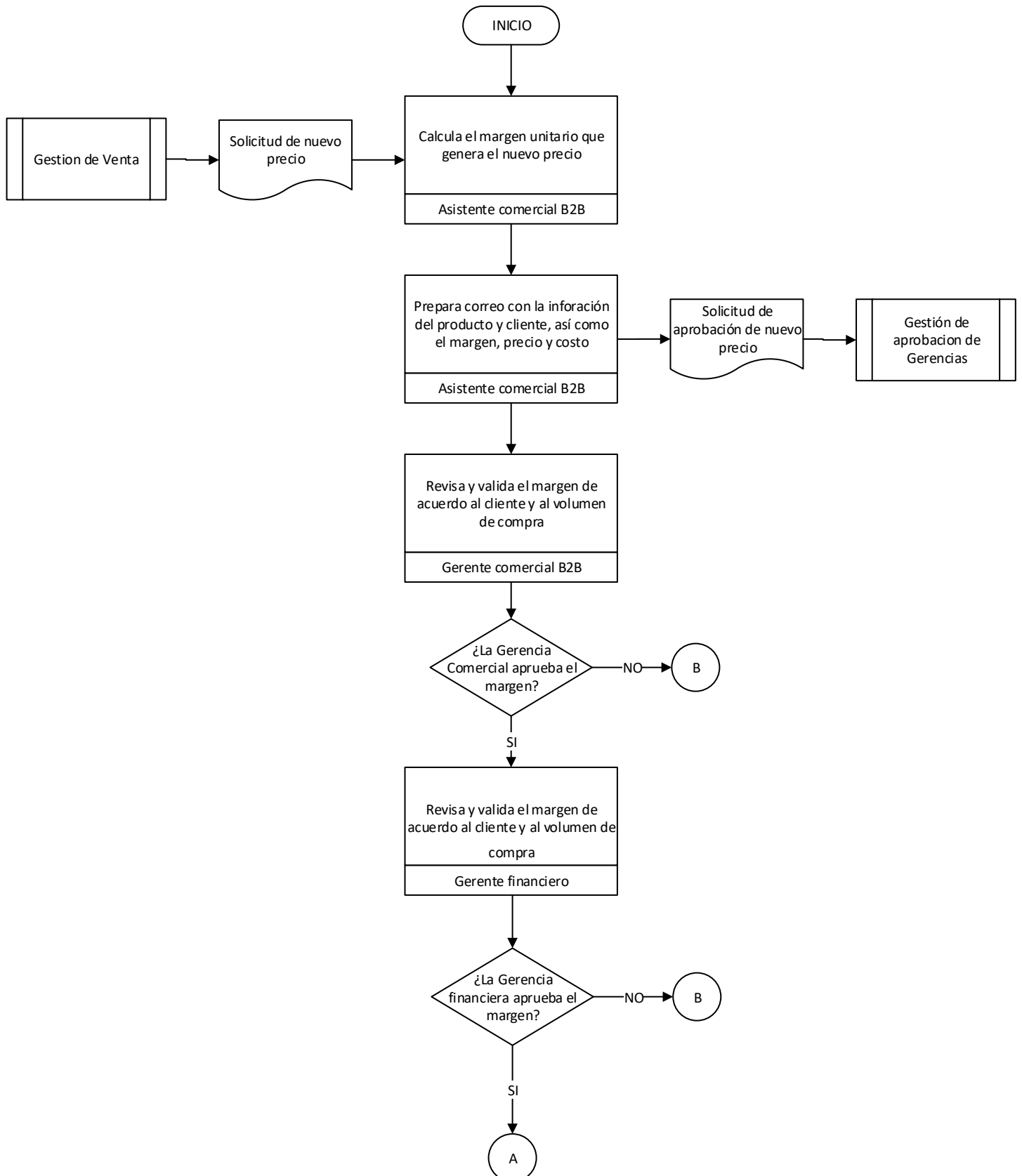
# **Anexo 1: Levantamiento de información actual**

CÓDIGO  
01

Proceso:  
Ingreso de Precios Lubricantes y Grasas

Edición No. 00

Pág. 1 de 3



**COMERCIALIZADORA DE  
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

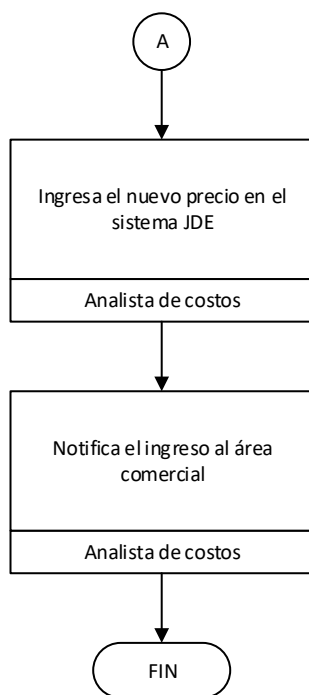
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

CÓDIGO  
01

Proceso:  
Ingreso de Precios Lubricantes y Grasas

Edición No. 00

Pág. 2 de 3

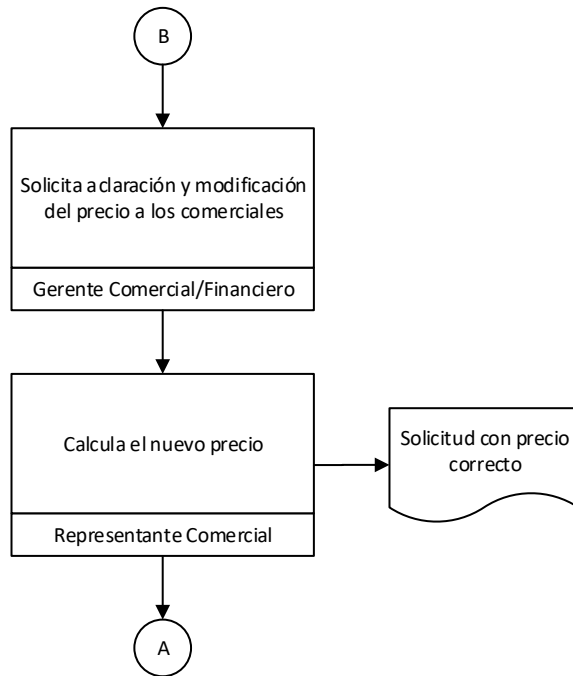


CÓDIGO  
01

Proceso:  
Ingreso de Precios Lubricantes y Grasas

Edición No. 00

Pág. 3 de 3

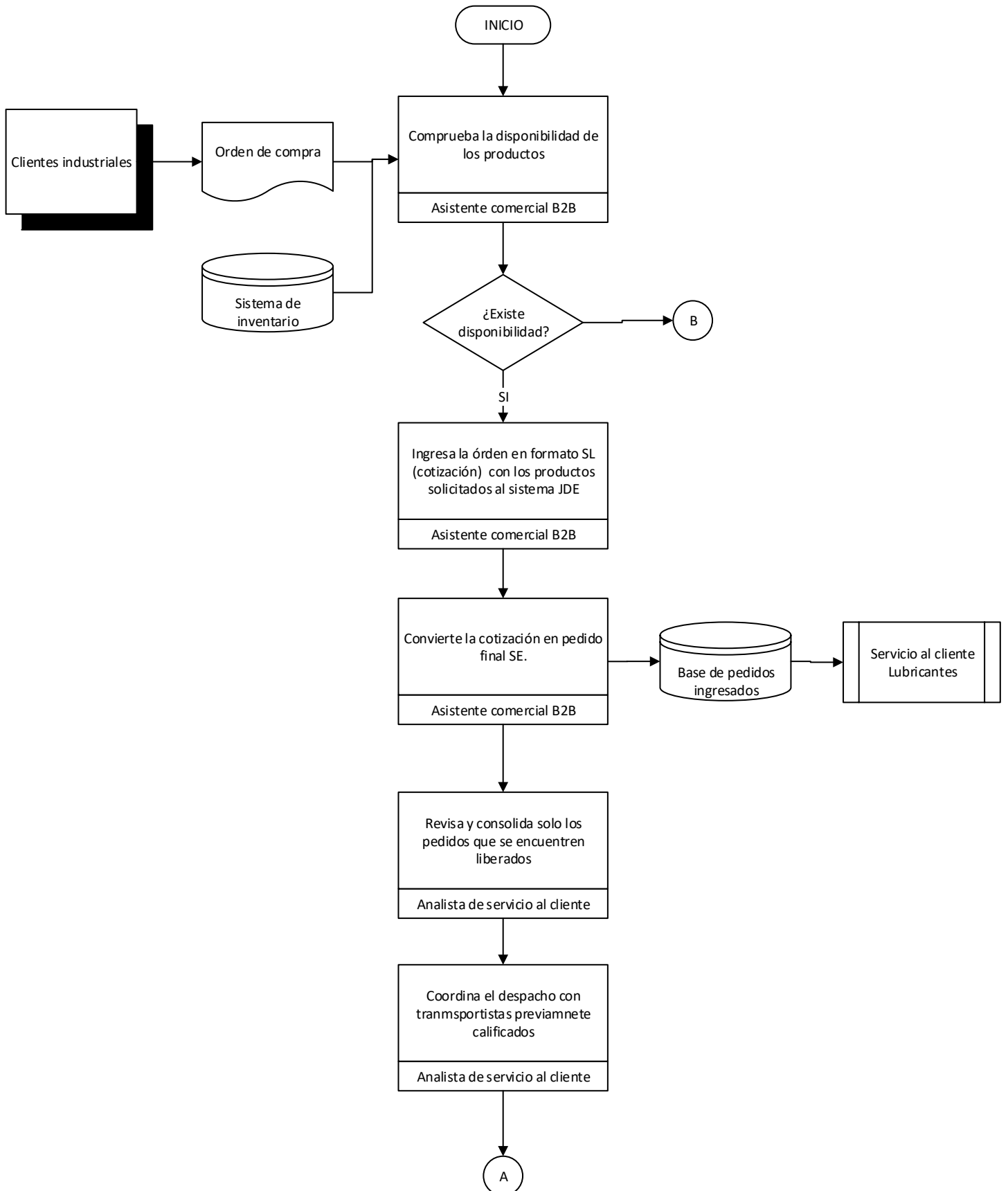


CÓDIGO  
02

Proceso:  
Order to cash lubricantes y grasas

Edición No. 00

Pág. 1 de 4

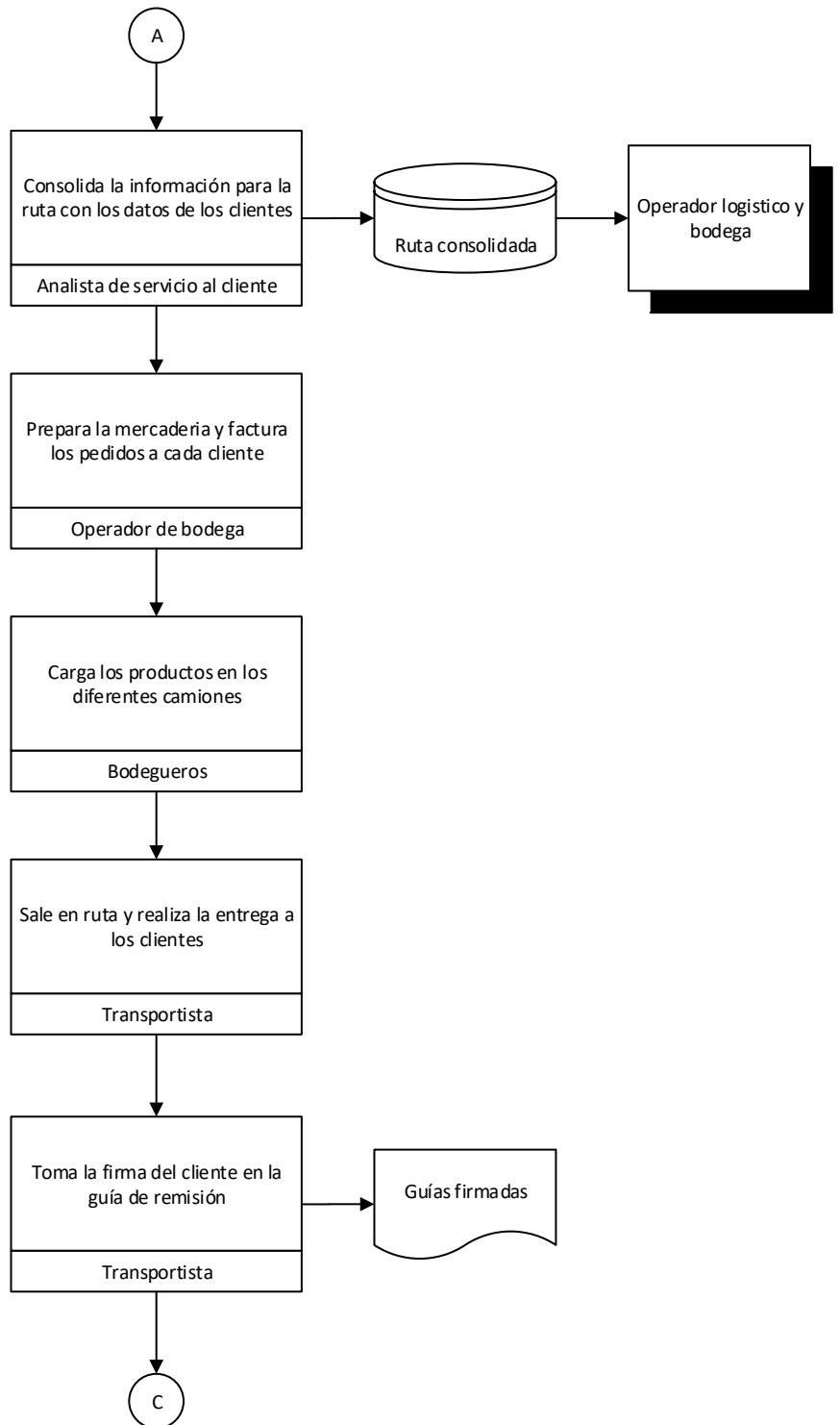


CÓDIGO  
02

Proceso:  
Order to cash lubricantes y grasas

Edición No. 00

Pág. 2 de 4

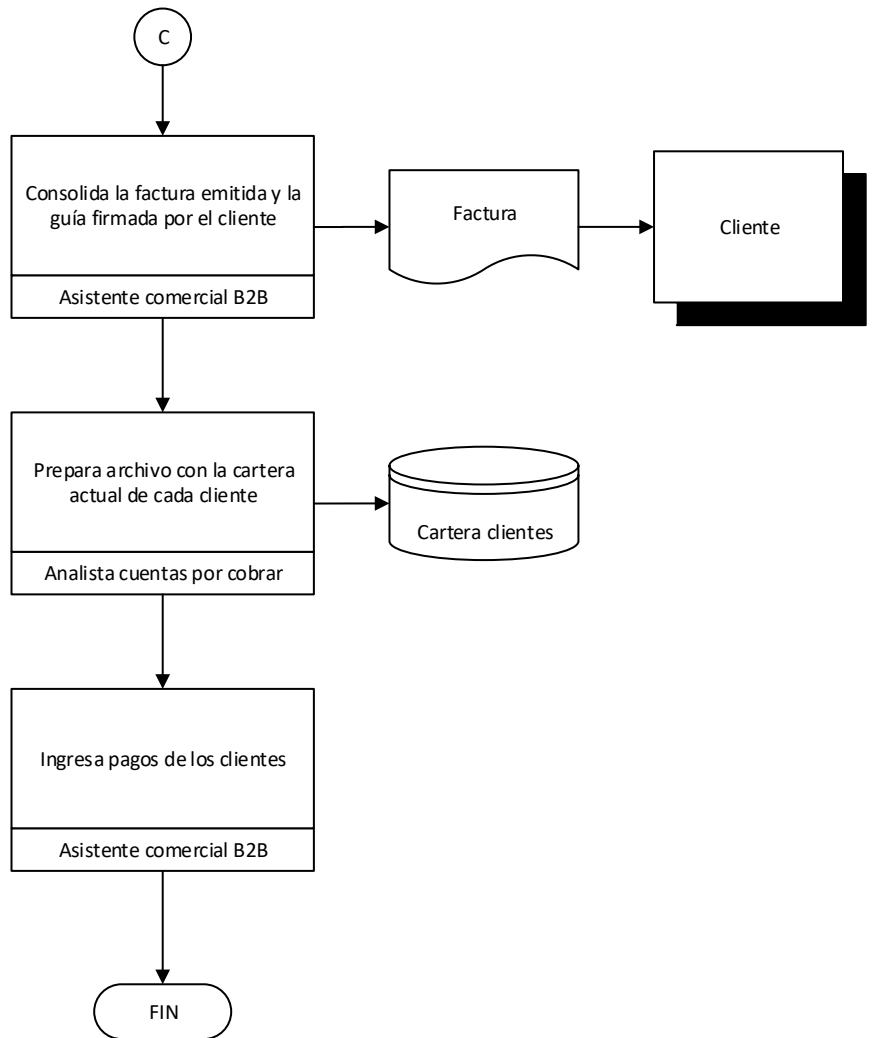


CÓDIGO  
02

Proceso:  
Order to cash lubricantes y grasas

Edición No. 00

Pág. 3 de 4



**COMERCIALIZADORA DE  
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

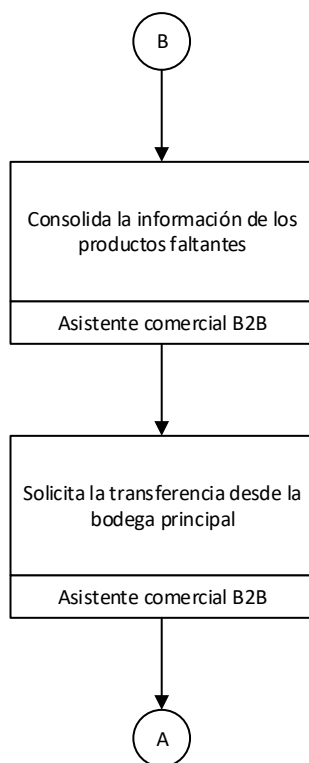
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

CÓDIGO  
02

Proceso:  
Order to cash lubricantes y grasas

Edición No. 00

Pág. 4 de 4



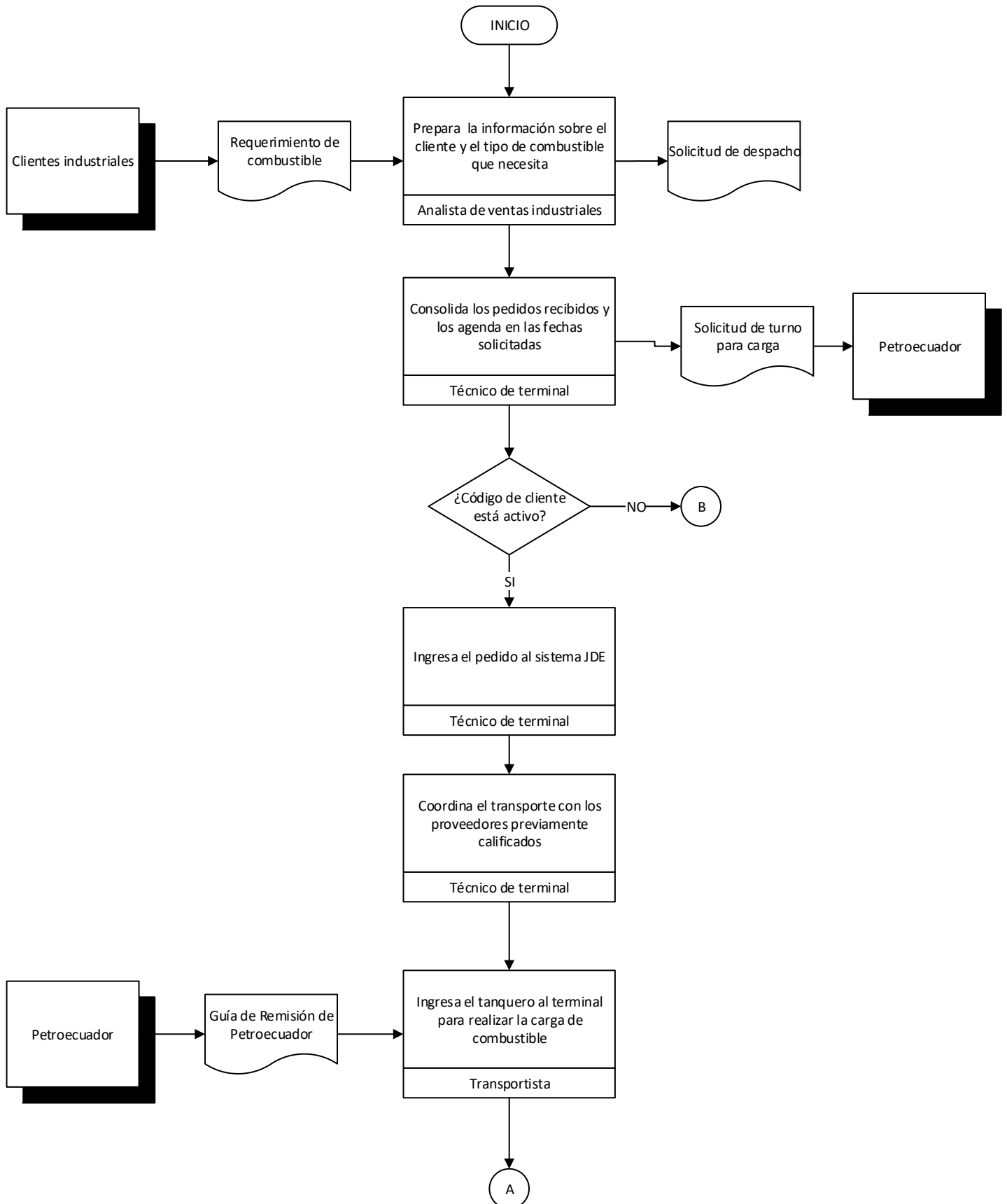
CÓDIGO  
03

Proceso:

Order to cash ventas industriales

Edición No. 00

Pág. 1 de 4

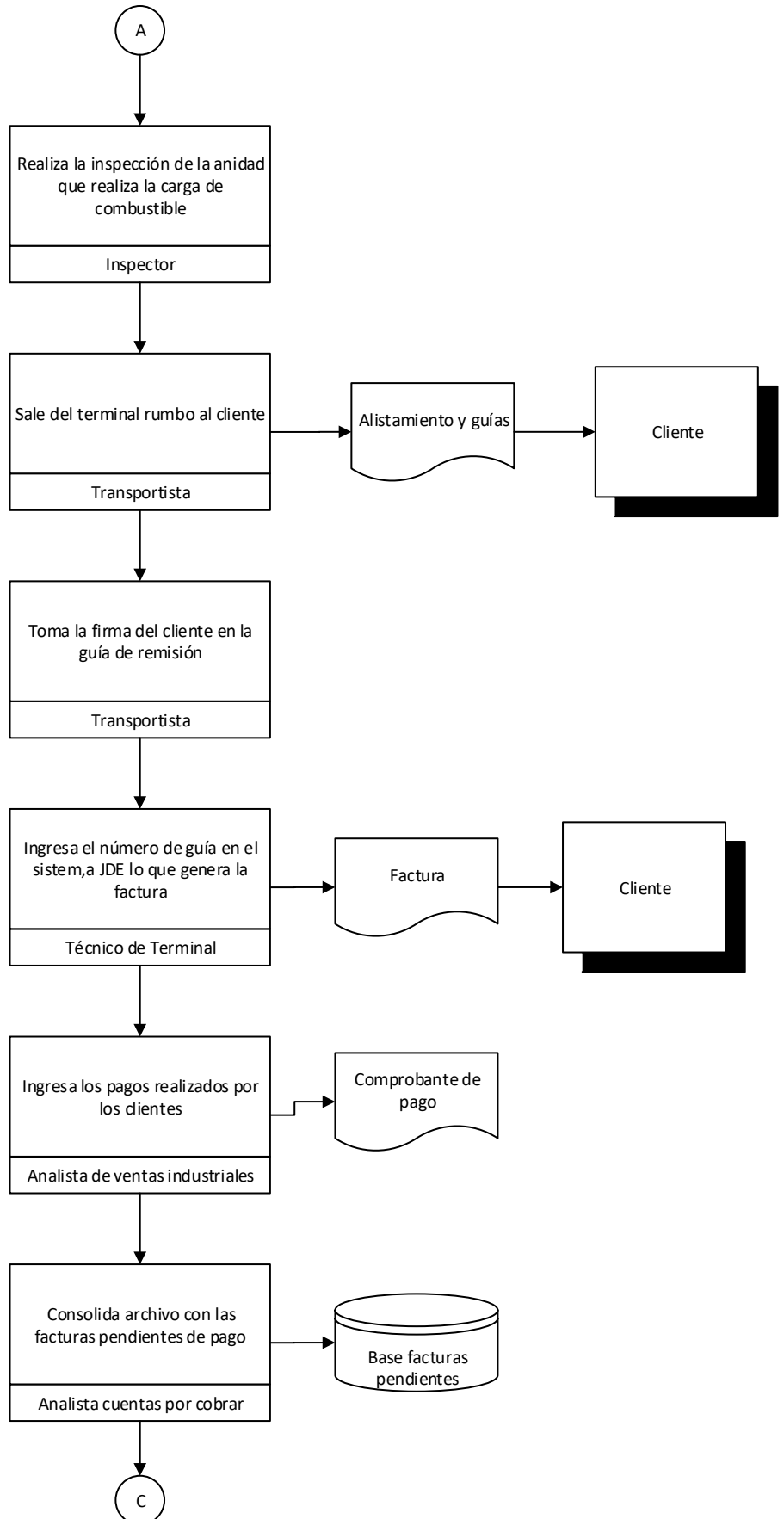


CÓDIGO  
03

Proceso:  
Order to cash ventas industriales

Edición No. 00

Pág. 2 de 4



**COMERCIALIZADORA DE  
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

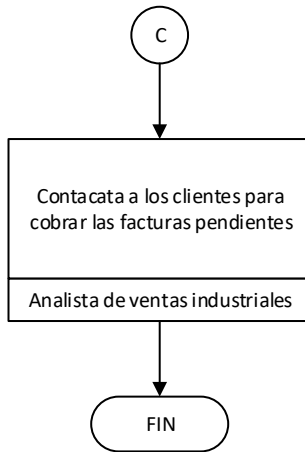
CÓDIGO  
03

Proceso:

Order to cash ventas industriales

Edición No. 00

Pág. 3 de 4

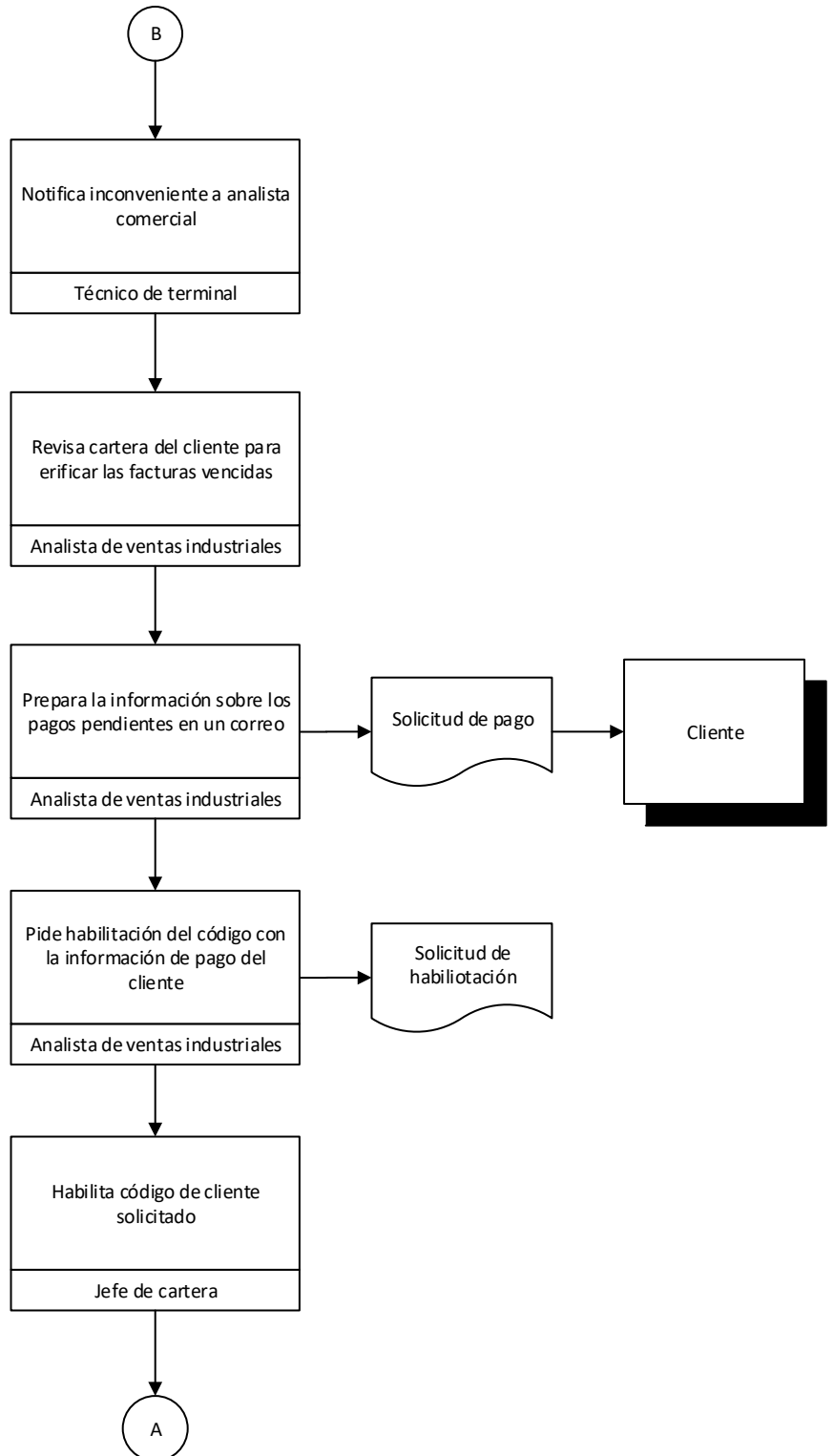


CÓDIGO  
03

Proceso:  
Order to cash ventas industriales

Edición No. 00

Pág. 4 de 4

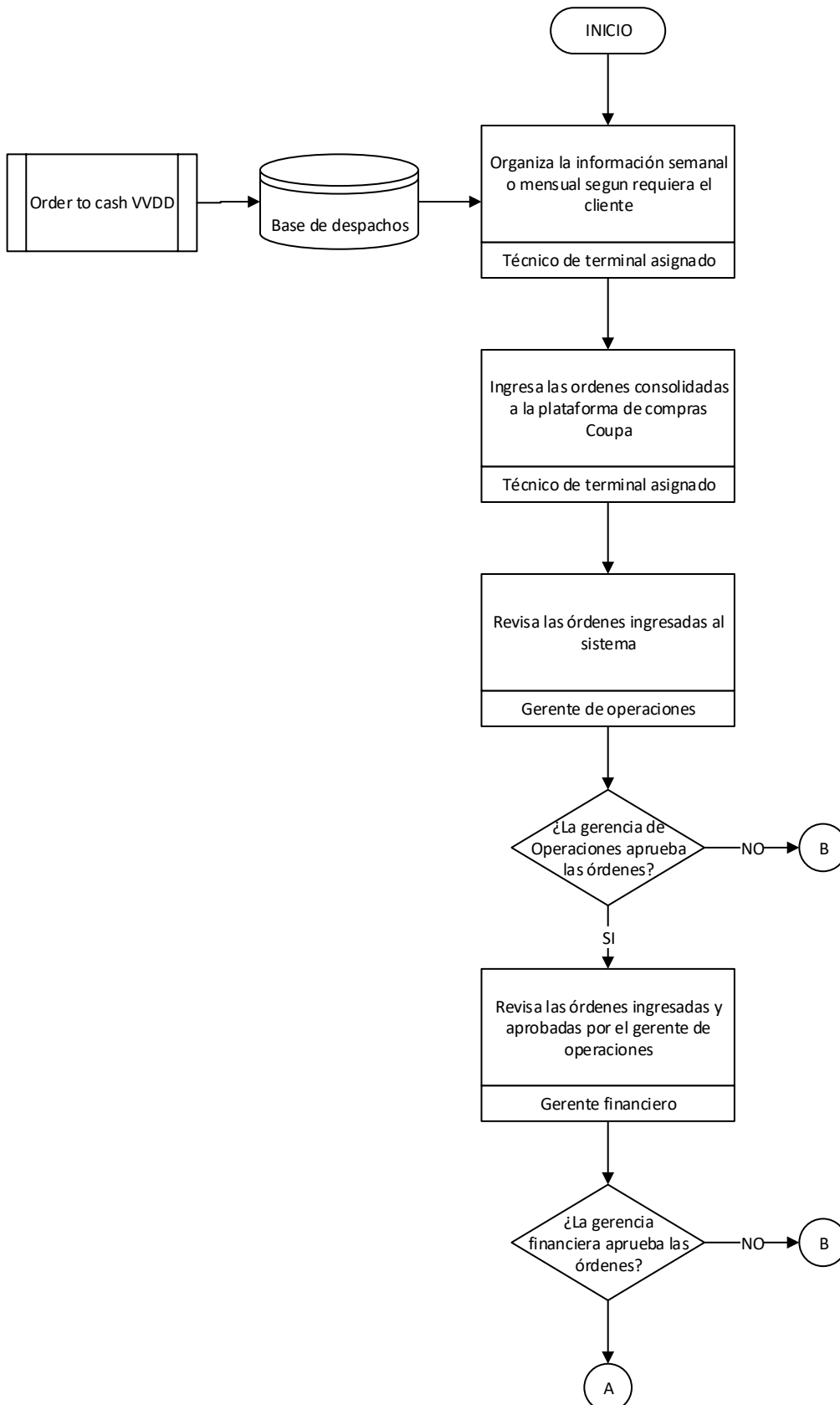


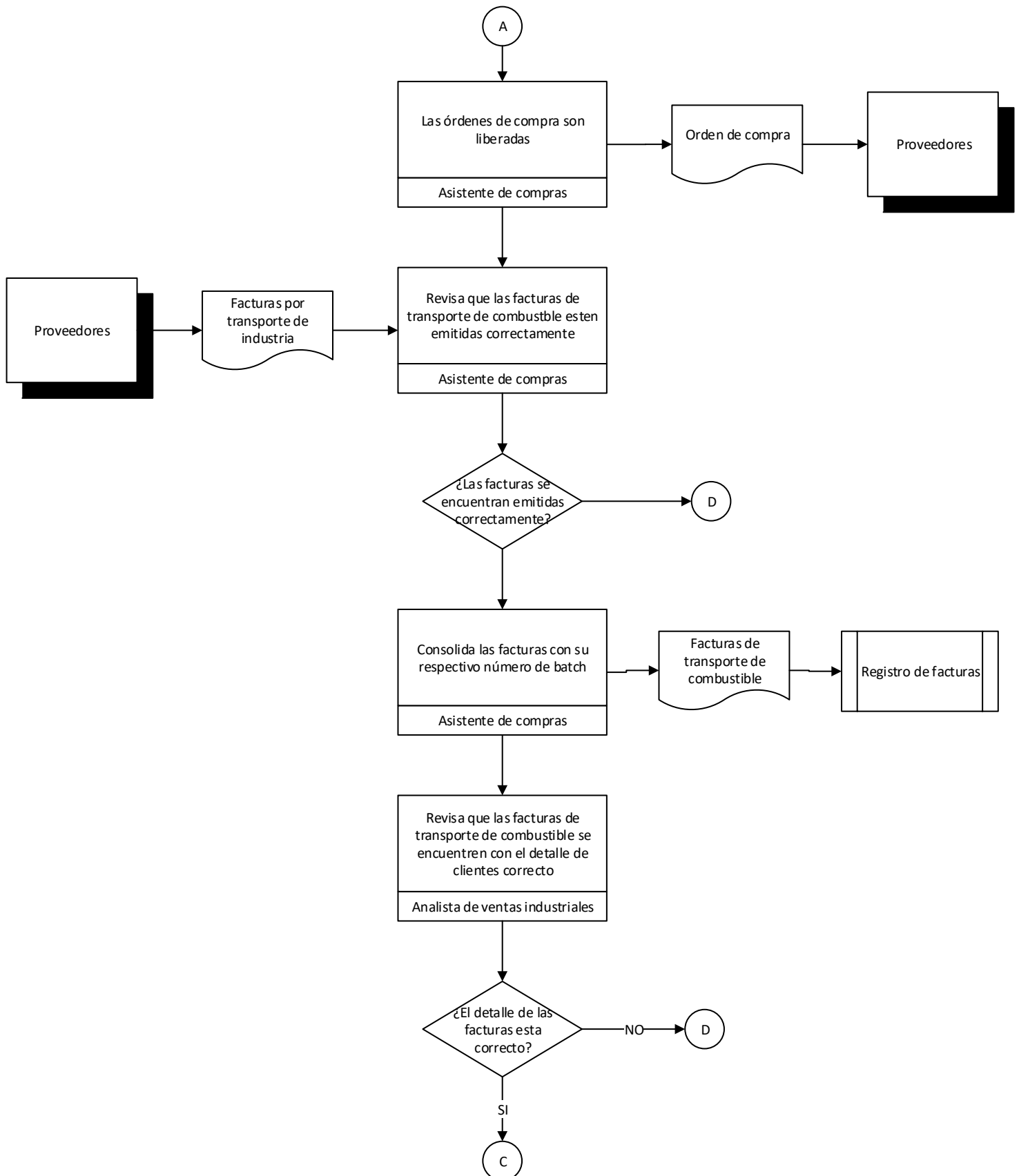
CÓDIGO  
04

Proceso:  
Facturación reembolsos de transporte

Edición No. 00

Pág. 1 de 5





**COMERCIALIZADORA DE  
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

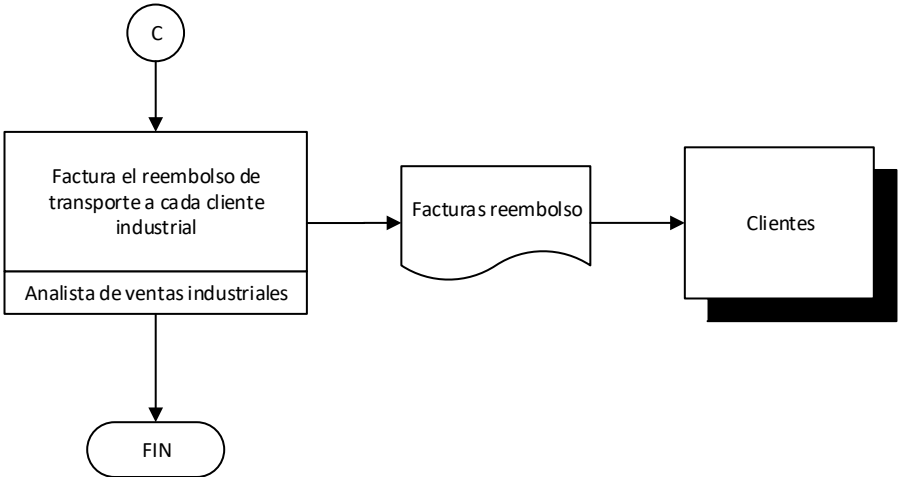
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

CÓDIGO  
04

Proceso:  
Facturación reembolsos de transporte

Edición No. 00

Pág. 3 de 5



**COMERCIALIZADORA DE  
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

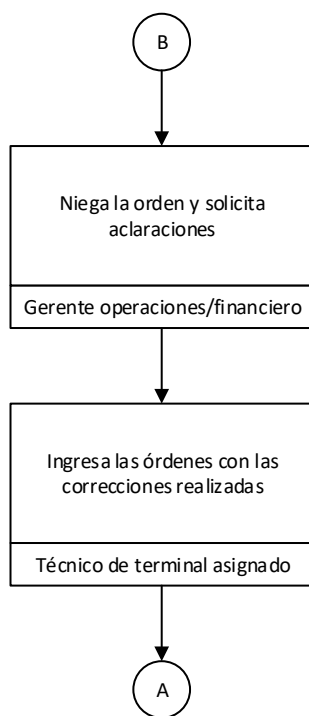
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

CÓDIGO  
04

Proceso:  
Facturación reembolsos de transporte

Edición No. 00

Pág. 4 de 5

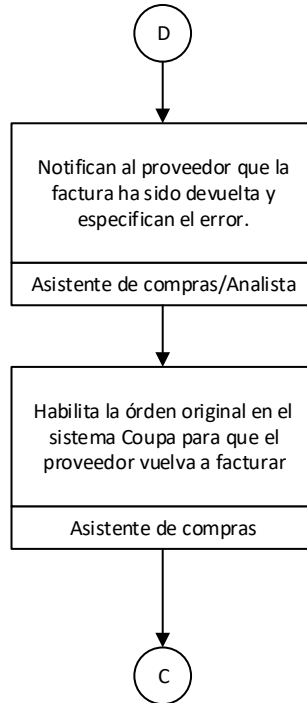


CÓDIGO  
04

Proceso:  
Facturación reembolsos de transporte

Edición No. 00

Pág. 5 de 5

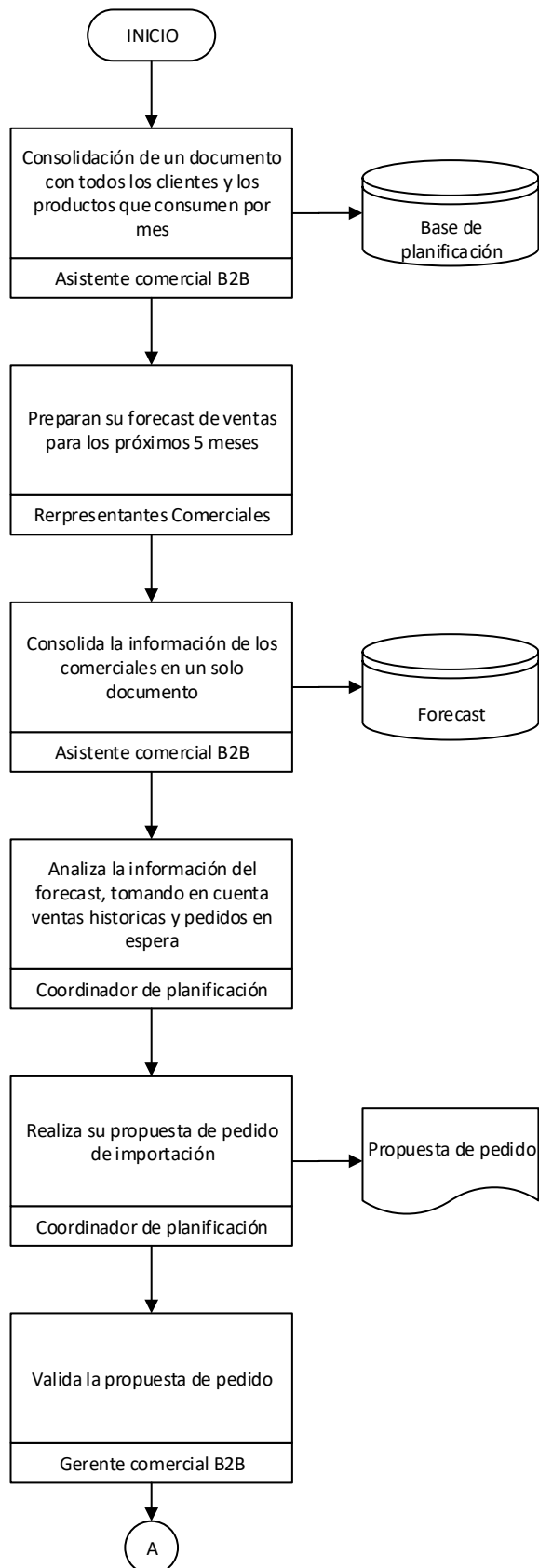


CÓDIGO  
05

Proceso:  
Importación de lubricantes

Edición No. 00

Pág. 1 de 2



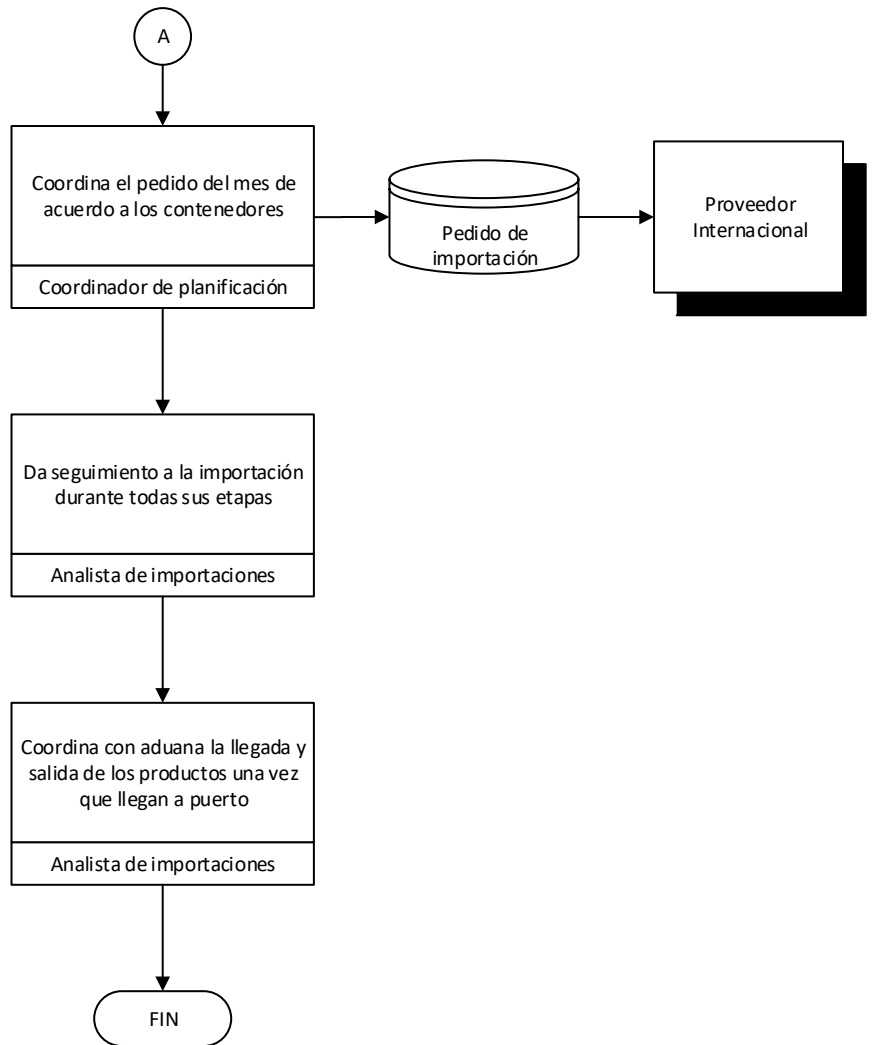
CÓDIGO  
05

Proceso:

Importación de lubricantes

Edición No. 00

Pág. 2 de 2



# **Anexo 2: Manuales de Procedimientos**

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: LUBES01</b>	Atención de pedidos Lubricantes y Grasas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 11</b>

## 1. PROPÓSITO

Coordinar la recepción, despacho y facturación de pedidos de lubricantes y grasas de forma ágil y organizada para llegar a cumplir la oferta de entrega a los clientes industriales.

## 2. ALCANCE

El presente procedimiento se aplicará a los pedidos de lubricantes y grasas B2B.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Asistente Comercial B2B

## 4. RECURSOS

- 1 Asistente Comercial
- 1 Sistema informático de facturación
- Equipos de cómputo personales

## 5. DEFINICIONES

- **Departamento Comercial B2B:** Comercialización de lubricantes y combustibles a industria, para el caso del presente proceso aplicará sólo a lubricantes.
- **Facturación de lubricantes:** Proceso realizado en las bodegas del operador logístico ubicadas en Quito y Guayaquil.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: LUBES01</b>	Atención de pedidos Lubricantes y Grasas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 11</b>

- **Departamento de logística:** Área cuya gestión en el presente proceso tiene que ver con todas las actividades que tienen relación directa con gestión del servicio de distribución de lubricantes desde las bodegas hacia los clientes industriales y el cumplimiento de toda la normativa legal involucrada, así como también con la logística de importación de lubricantes desde la realización del pedido hasta la llegada a bodegas.
- **Departamento de Créditos y Cobranzas:** Área cuya gestión en el presente proceso es el control y soporte en la recuperación oportuna de la cartera de los clientes de lubricantes.
- **Proveedores de transporte:** Todos los proveedores del servicio de transporte calificados y certificados para realizar la actividad de transportar lubricantes en todo el territorio nacional.
- **Clientes:** comprador de lubricantes que ya posee un código en el sistema JDE, para el caso del presente proceso sólo se consideran clientes de lubricantes.

## 6. POLITICAS

- Todos los pedidos deben venir respaldados por una orden de compra firmada por el cliente.
- Las entregas a Quito y Guayaquil se las debe completar en 24 horas, mientras que las entregas a otras provincias se completan en 48 horas.
- Las entregas deben realizarse con la factura impresa, la orden de compra y la guía de remisión.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: LUBES01</b>	Atención de pedidos Lubricantes y Grasas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 3 de 11</b>

## 7. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01-LUBES01					
<b>Nombre</b>	Tiempo de ingreso de nuevos precios de lubricantes y grasas					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo promedio que toma la aprobación e ingreso de nuevos precios al sistema para empezar con los despachos.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido / Relación</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Sumatoria(Hora de envío de solicitud – Hora de ingreso al sistema)/ número de solicitudes enviadas	Mensual	Negativo	2 horas	3 horas	Asistente Comercial	Gerente Comercial

<b>Código</b>	IND02-LUBES01					
<b>Nombre</b>	Tiempos de entrega de Lubricantes y Grasas					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad de días que en promedio toma la entrega de la mercadería a sus respectivos clientes, con lo que se evaluara el cumplimiento de la oferta comercial.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Sumatoria(Fecha de entrega – Fecha de requisición)/ número de requisiciones	Mensual	Negativo	1 días	2 días	Asistente Comercial	Gerente Comercial

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: LUBES01</b>	Atención de pedidos Lubricantes y Grasas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 4 de 11</b>

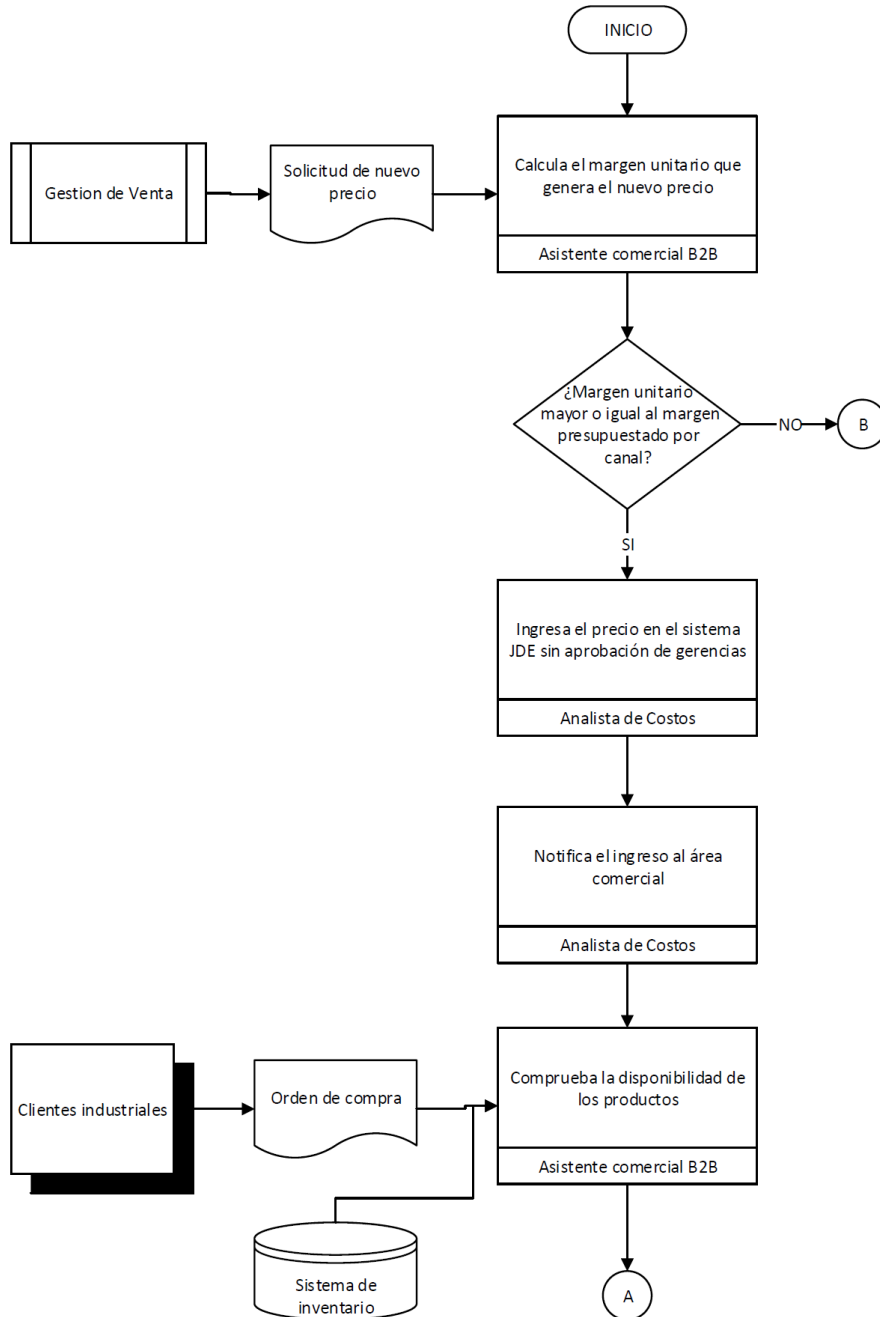
<b>Código</b>	IND03-LUBES01					
<b>Nombre</b>	Variación de margen					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Índice					
<b>Descripción</b>	Determina la diferencia entre el margen real del año anterior y el margen real del año actual					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
$\frac{\text{Margen unitario año actual}}{\text{Margen unitario año anterior}}$	Anual	Positivo	5%	10%	Representantes Comerciales	Gerente Comercial

## 8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

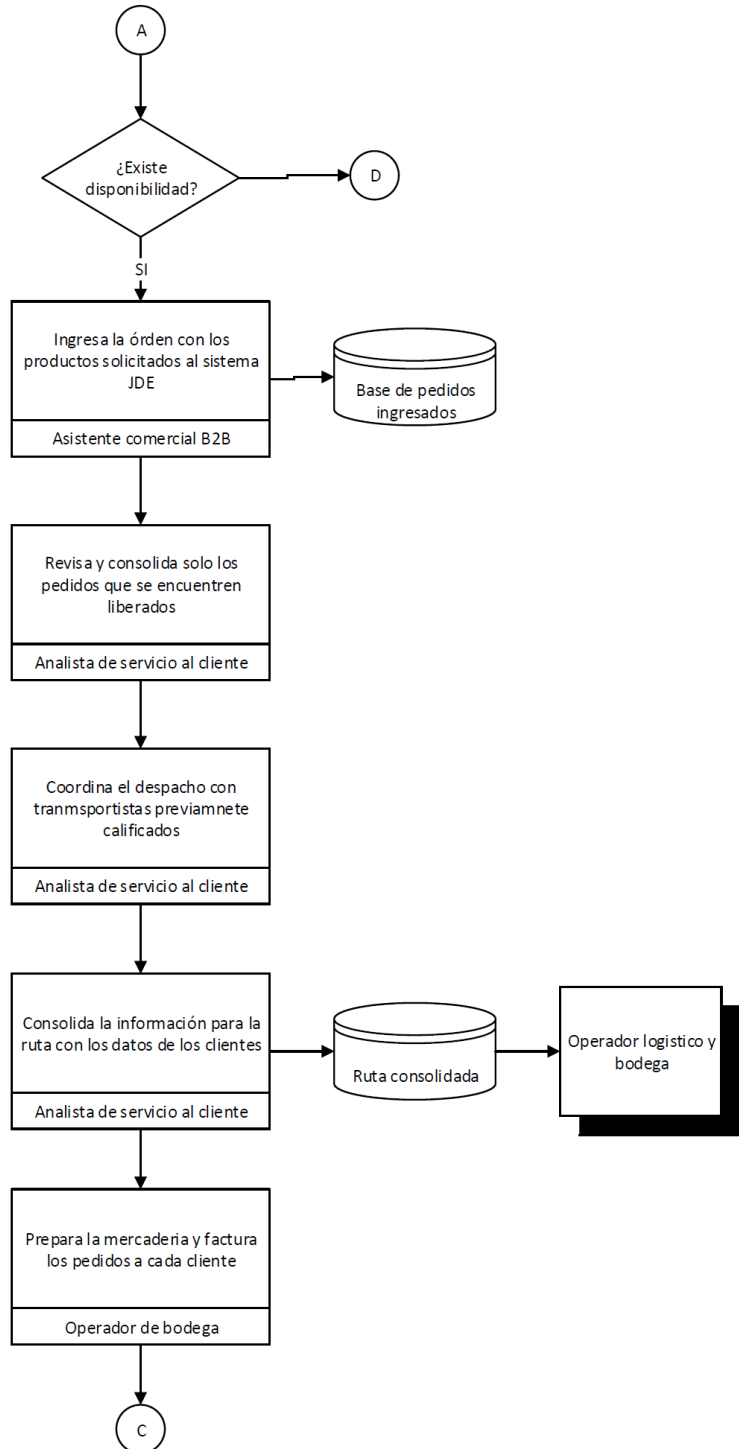
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
	Interno	Procedimiento atención de pedidos de lubricantes y grasas a clientes industriales	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
	Interno	Requisiciones / Órdenes de Compra	Digital	5 años	Envío al archivo pasivo
	Interno	Facturas	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
	Interno	Guías de remisión	Impreso / Digital	2 años	Archivar en la nube

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

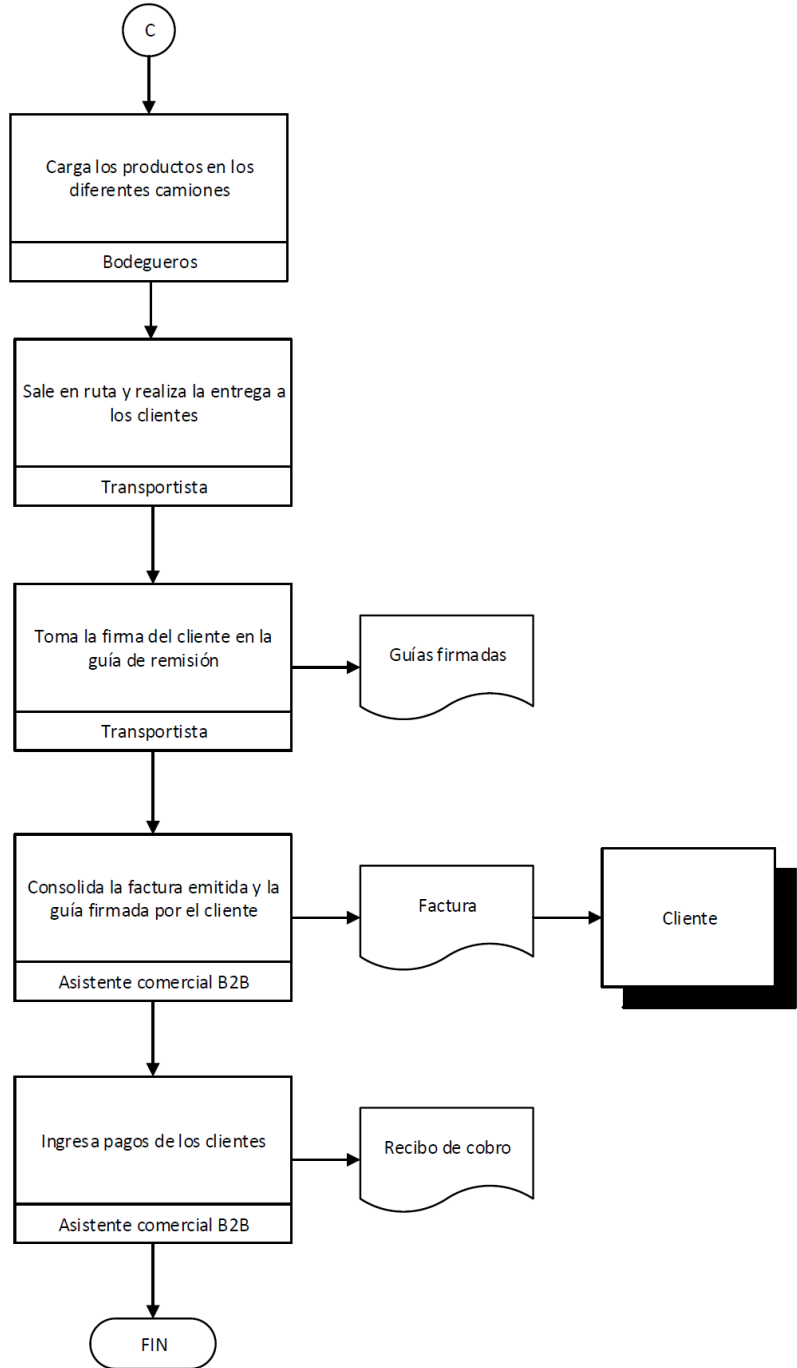
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**



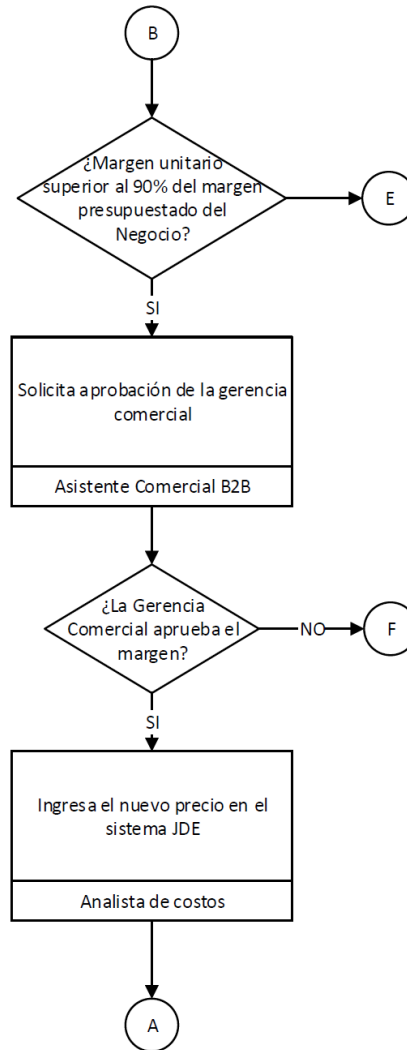
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

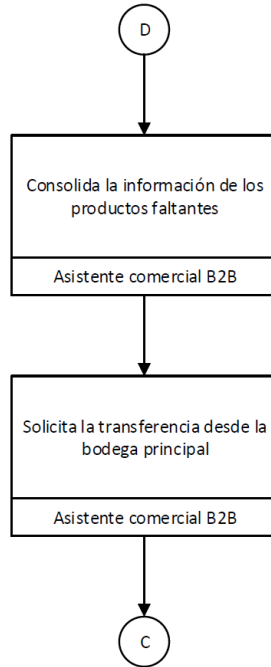


<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

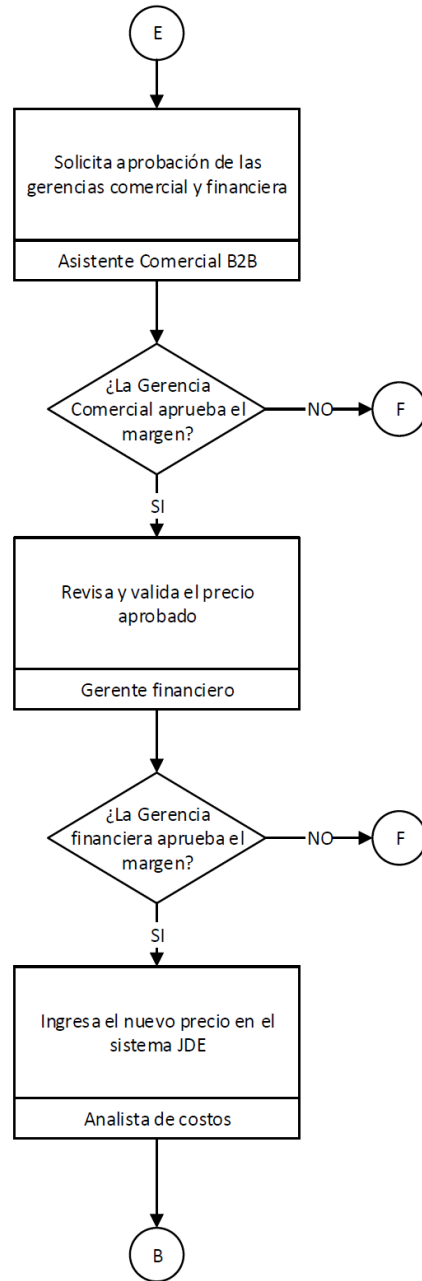


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

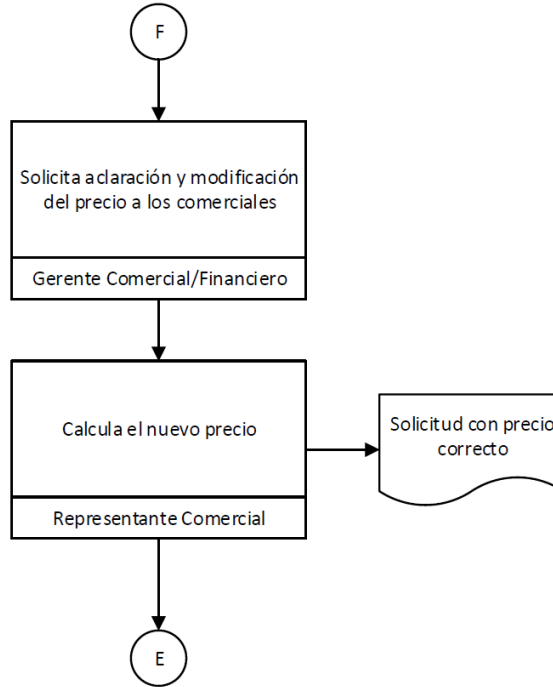
<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: LUBES01</b>	Atención de pedidos Lubricantes y Grasas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 9 de 11</b>



<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:



<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:



<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: VVDD01</b>	Atención de Pedidos Ventas Industriales		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 14</b>

## 1. PROPÓSITO

Coordinar la recepción, facturación y despacho de pedidos de combustible a las industrias de forma ágil y organizada para para abastecer oportunamente a los clientes.

Realizar la recepción ordenada de facturas de transporte por parte de nuestros proveedores y posteriormente facturar los reembolsos de este servicio a nuestros clientes.

## 2. ALCANCE

El presente procedimiento se aplicará a las ventas de combustibles industriales.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Analista de Ventas Industriales

## 4. RECURSOS

- 1 Analista de Ventas Industriales.
- 2 Asistentes de compras
- 1 Sistema informático de facturación
- Equipos de cómputo personales

## 5. DEFINICIONES

- **Analista Comercial Industrias/ Analista Ventas Directas:** Persona del equipo comercial B2B encargada de la atención de pedidos de combustible de los clientes industriales y la

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: VVDD01</b>	Atención de Pedidos Ventas Industriales		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 14</b>

coordinación de los mismos con las distintas áreas de la empresa en base al procedimiento actual, así como cualquier otro requerimiento de los clientes de Industria.

- **Departamento Comercial B2B:** Comercialización de lubricantes y combustibles a la Industria, para el caso del presente proceso aplicará sólo a combustibles.
- **Facturación de combustible:** Proceso realizado desde cada terminal de despacho con cada carga de combustible a los clientes.
- **Departamento de Compras:** Área cuya gestión en el presente proceso es contratar y asegurar que los servicios de transporte de combustible, así como la documentación correspondiente para la operación del negocio B2B (clientes industriales) se coticen, procesen y facturen oportunamente.
- **Departamento de Logística:** Área cuya gestión en el presente proceso tiene que ver con todas las actividades que tienen relación directa a la gestión del servicio de distribución de combustibles desde los Terminales de Petroecuador hasta las instalaciones de los clientes industriales y el cumplimiento de toda la normativa legal involucrada, así como los soportes y documentación pertinente de dichas entregas.
- **Departamento de Créditos y Cobranzas:** Área cuya gestión en el presente proceso es el control de la cartera de los clientes industriales y la correspondiente aprobación o no de los despachos de producto solicitados por estos, a través de la apertura o cierre de sus códigos de facturación en el Sistema.
- **Departamento de Cuentas por Pagar de Contabilidad:** Área cuya gestión en el presente proceso es el registro y pago oportuno de las facturas correspondientes al servicio de transporte de combustible a los clientes industriales (B2B).

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: VVDD01</b>	Atención de Pedidos Ventas Industriales		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 3 de 14</b>

- **Proveedores de transporte:** Todos los proveedores del servicio de transporte calificados y certificados para realizar la actividad de transportar combustible en todo el territorio nacional.
- **Facturación de transporte:** Corresponde a la emisión de las facturas que realizan los proveedores de transporte a Primax, correspondientes al servicio de transporte realizado.
- **Reembolso de transporte:** Facturación de reembolso por el servicio de transporte que emite Primax a sus clientes industriales en consecuencia a la facturación de transporte emitida por los proveedores de transporte a Primax.
- **Clientes / Clientes Industriales / Clientes B2B:** Empresas compradoras de combustibles que ya posee un código en el sistema JDE y una línea de crédito aprobada en Primax, para el caso del presente proceso se consideran clientes industriales de combustible en base a la normativa vigente de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúfero (ARCH).
- **Terminales de Despacho:** Los diferentes terminales de despacho de combustibles que tiene Petroecuador a nivel nacional.
- **Plataforma Coupa:** Plataforma mediante la cual se ingresan todos los requerimientos de compra de todas las áreas de la empresa para que sean procesas por el área de compras.

## 6. POLITICAS

- La analista de ventas industriales enviará un correo el 15 de cada mes (+ 2 días por fines de semana) a las áreas de compras y logística cuando se tengan despachos realizados que no han sido facturados aún por parte de los proveedores de transporte.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: VVDD01</b>	Atención de Pedidos Ventas Industriales		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 4 de 14</b>

- Las áreas de compras y logística revisarán el archivo y contestarán en un máximo de 48 horas para cerrar cualquier factura pendiente por parte de los proveedores.
- El responsable de contabilidad enviará un reporte a la analista de ventas industriales con copia al Gerente Comercial B2B y al Contador el 20 de cada mes (+ 2 días por fines de semana) cuando se encuentren posibles diferencias entre las facturas de transporte de combustible registradas e ingresadas para pago en el área de contabilidad y lo que se encuentra facturado por el área comercial a los clientes por concepto de reembolso de transporte.
- La Analista de ventas industriales revisará el archivo y contestará en un máximo de 48 horas para cerrar cualquier factura pendiente a los clientes industriales.
- En caso de que las diferencias reportadas por el responsable de contabilidad se mantengan al cierre del siguiente mes de haber sido reportadas al área comercial, sin que las mismas hayan sido facturadas a los clientes industriales, dichas diferencias serán registradas en el gasto de transporte de la línea de negocio de Industria.
- Se creará un comité conformado por el Gerente Comercial, Gerente de Operaciones, Contador y Analista de Ventas Industriales, el cual se reunirá semestralmente para revisar que no queden pendientes o si existieran inconvenientes poder solventarlos.
- Se enviará una confirmación con el volumen y la fecha del despacho solicitado por los clientes una vez recibido el pedido o la orden de compra.
- Se establecerá un tiempo de 48 horas de anticipación para cancelar o cambiar la fecha de un despacho de combustible.

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO:</b> VVDD01	Atención de Pedidos Ventas Industriales		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 5 de 14</b>

## 7. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01-VVDD01					
<b>Nombre</b>	Cumplimiento de la facturación de reembolsos de transporte					
<b>Tipo de medida</b>	Eficacia					
<b>Tipo de relación</b>	Porcentaje					
<b>Descripción</b>	Permite conocer el porcentaje de facturas de transporte no registradas.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido / Relación</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
(# de facturas sin registrar / total de facturas recibidas) x 100	Mensual	Negativo	1%	5%	Asistente de contabilidad	Subcontador

<b>Código</b>	IND02-VVDD01					
<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de respuesta del área de crédito y cobranza a comercial					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Mide el tiempo promedio que toma la habilitación de códigos bloqueados por parte del área de cartera.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Sumatoria(Hora de envío de solicitud – Hora de habilitación en el sistema)/ número de solicitudes enviadas	Semanal	Negativo	2 horas	12 horas	Analista de Ventas Industriales	Jefe de crédito y cobranza

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

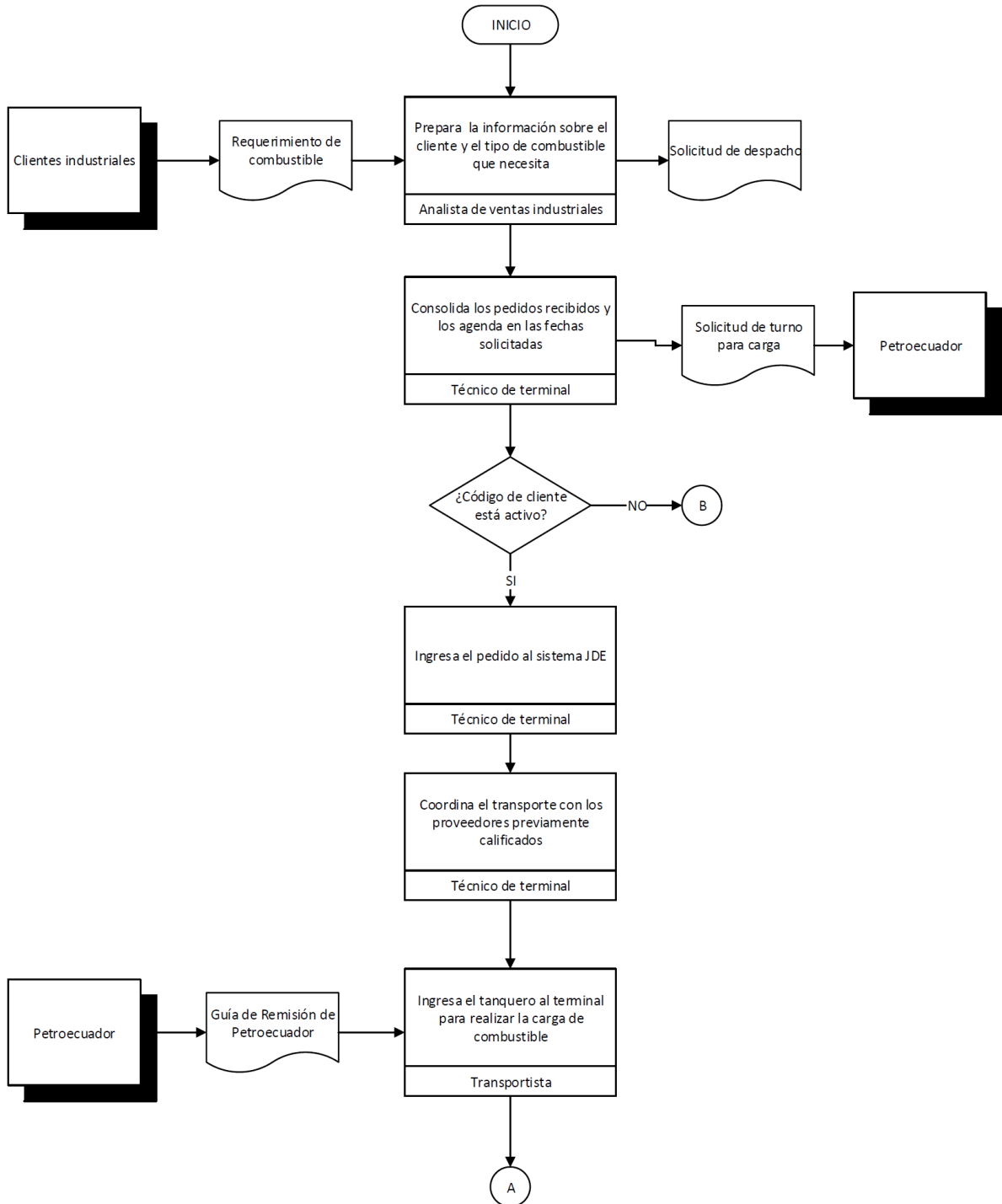
<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: VVDD01</b>	Atención de Pedidos Ventas Industriales		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 6 de 14</b>

## 8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

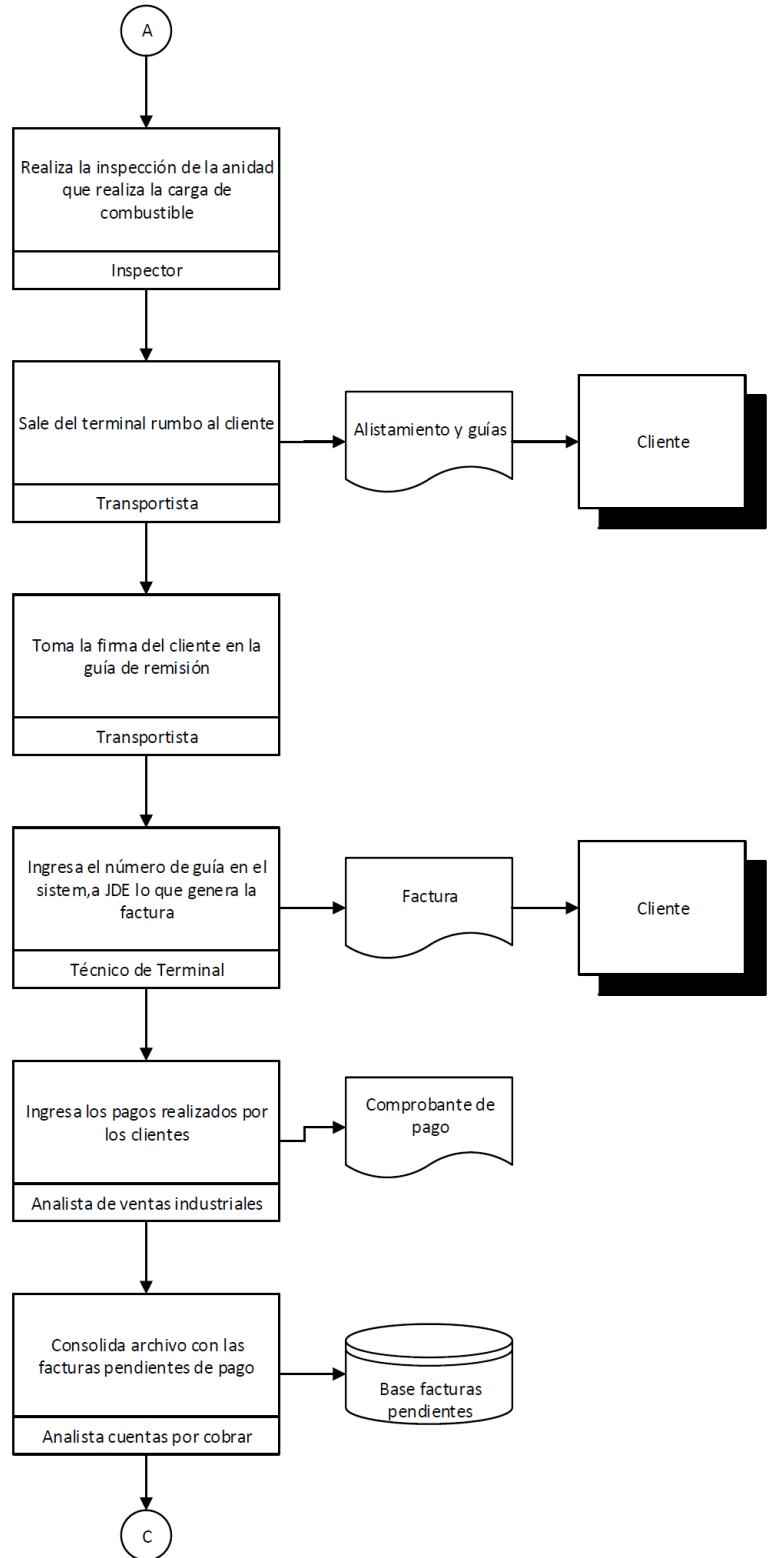
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
	Interno	Procedimiento atención de pedidos de combustible a clientes industriales	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
	Interno	Requisiciones / Órdenes de Compra	Digital	5 años	Envío al archivo pasivo
	Interno	Facturas	Impreso	7 años	Envío al archivo pasivo
	Interno	Guías de remisión	Impreso / Digital	2 años	Archivar en la nube

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

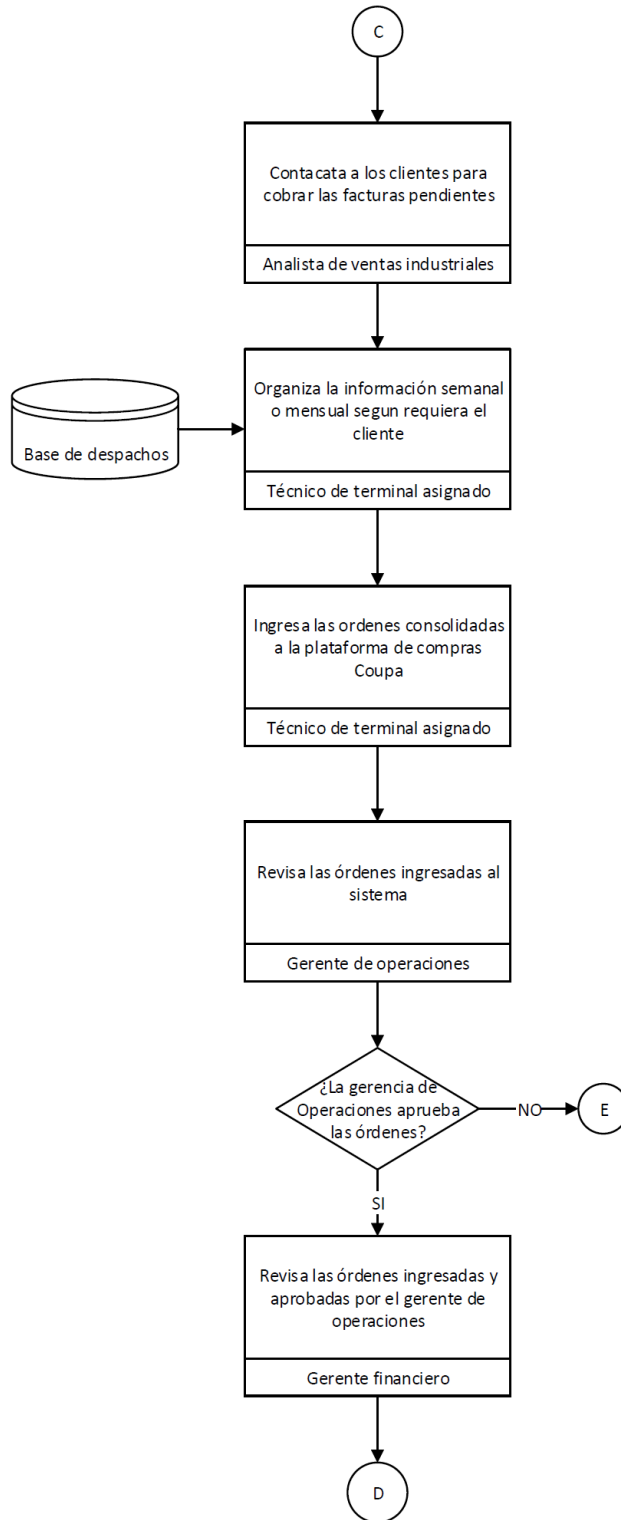
**9. DIAGRAMA DE FLUJO**



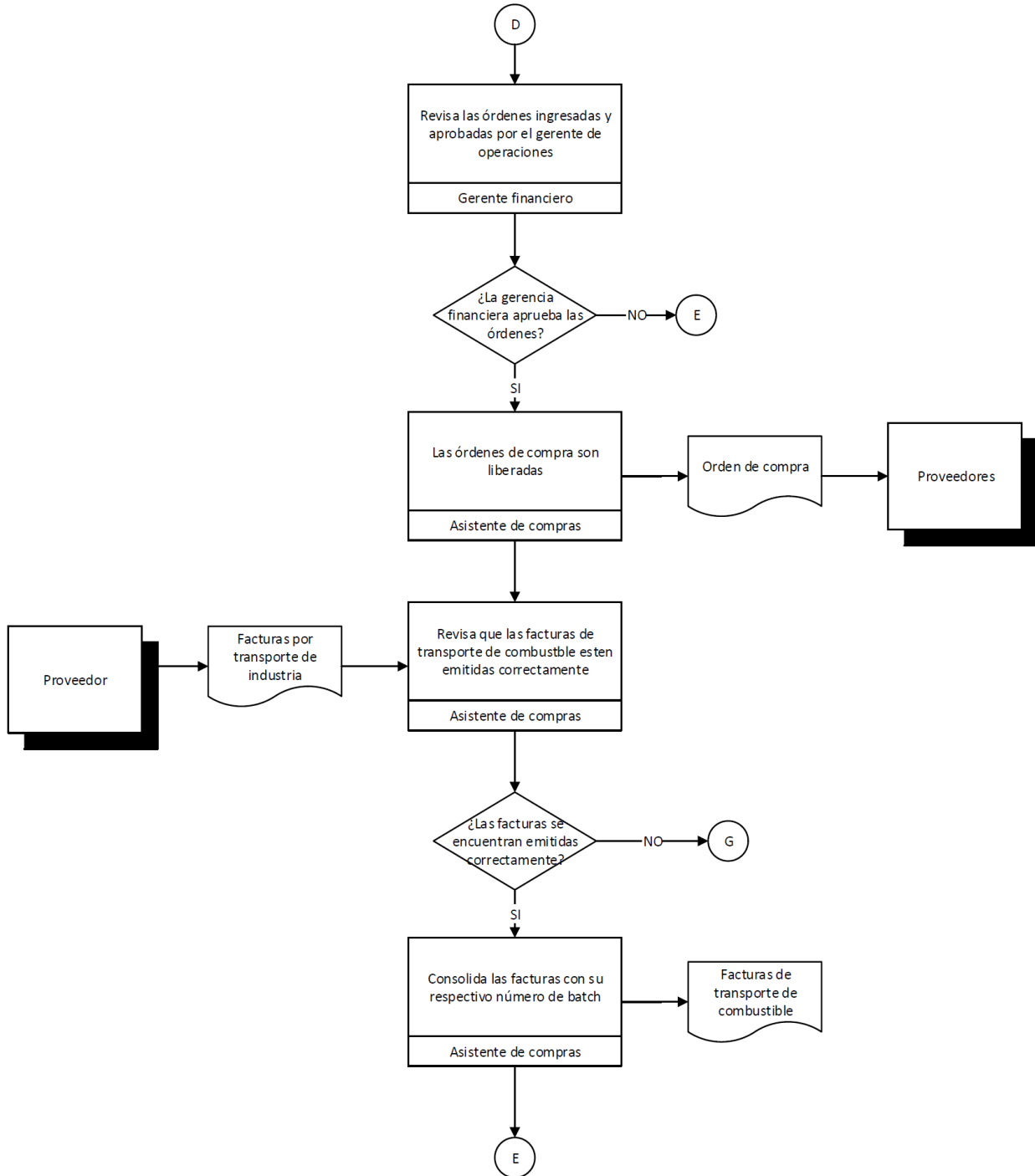
<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:



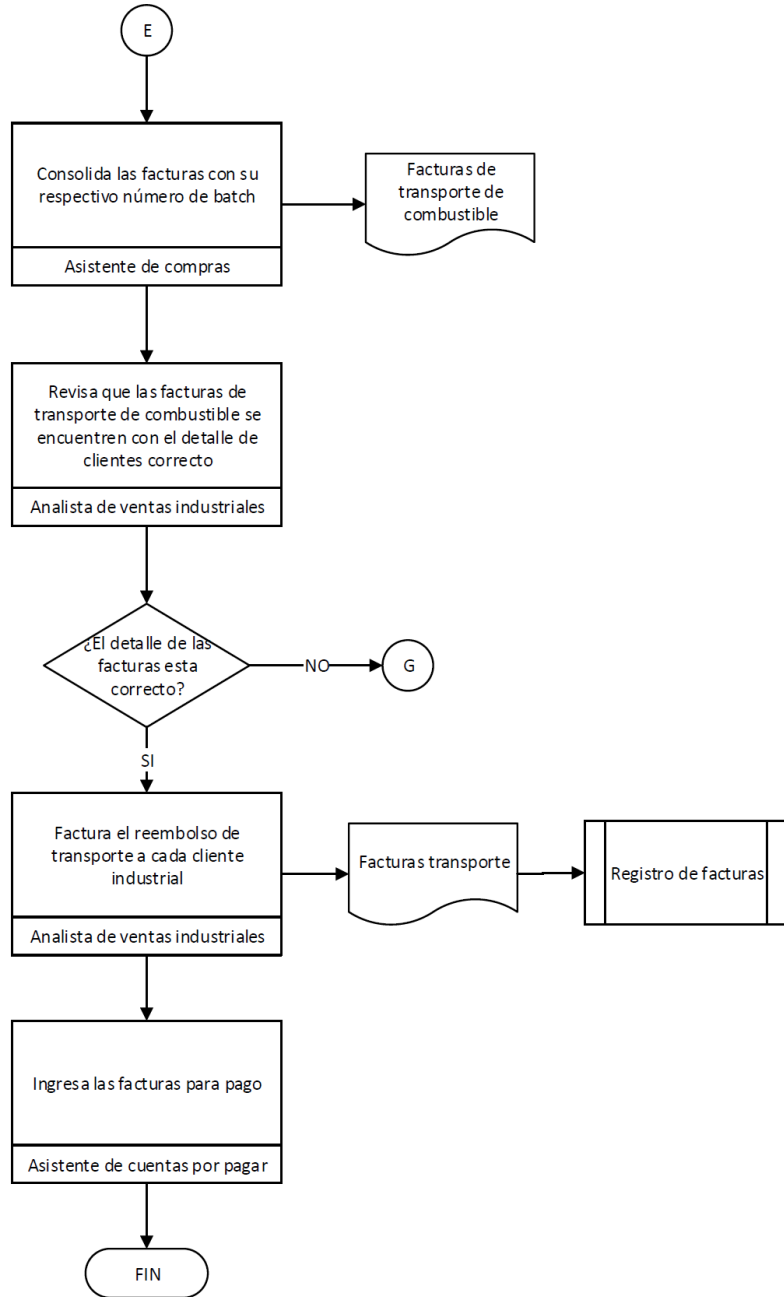
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



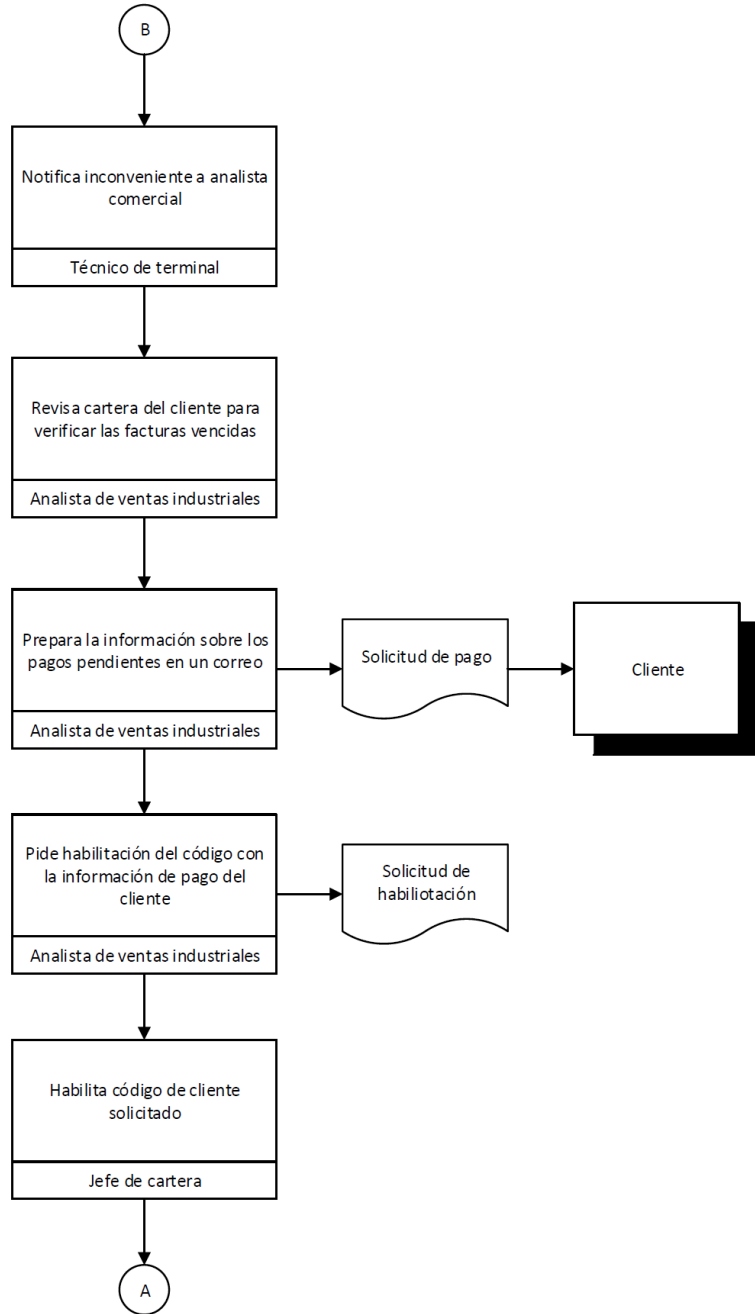
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

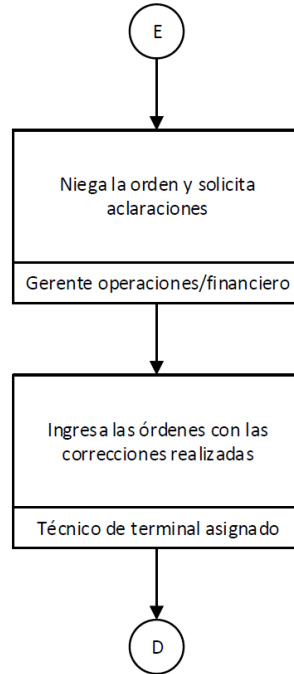


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



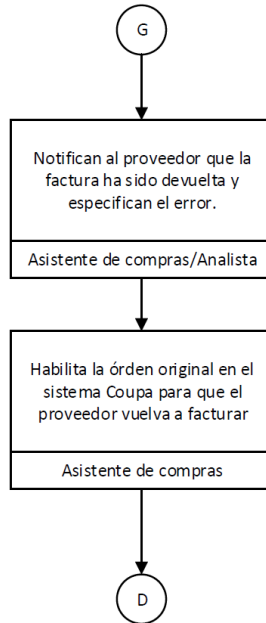
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: VVDD01</b>	Atención de Pedidos Ventas Industriales		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 13 de 14</b>



<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: VVDD01</b>	Atención de Pedidos Ventas Industriales		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 14 de 14</b>



<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: IMP01</b>	Importación de Lubricantes y Grasas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 1 de 6</b>

## 1. PROPÓSITO

Coordinar la planificación de la demanda de lubricantes y grasas para su importación y recepción en bodega oportunamente.

## 2. ALCANCE

El presente procedimiento se aplicará para las importaciones de lubricantes y grasas.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe de Logística

## 4. RECURSOS

- 1 Jefe logística
- 1 Asistente comercial
- 1 sistema de planificación
- Equipos de cómputo personales

## 5. DEFINICIONES

- **Departamento Comercial B2B:** Comercialización de lubricantes y combustibles a industria, para el caso del presente proceso aplicará sólo a lubricantes.
- **Facturación de lubricantes:** Proceso realizado en las bodegas del operador logístico ubicadas en Quito y Guayaquil.
- **Departamento de logística:** Área cuya gestión en el presente proceso tiene que ver con todas las actividades que tienen relación directa con la logística de importación de lubricantes y grasas desde la realización del pedido hasta la llegada a bodegas.
- **Sistema de Planificación de importaciones:** Plataforma en línea en la cual los representantes comerciales podrán planificar su *forecast* de ventas mensuales.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: IMP01</b>	Importación de Lubricantes y Grasas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 2 de 6</b>

- **Clientes:** comprador de lubricantes que ya posee un código en el sistema JDE, para el caso del presente proceso sólo se consideran clientes de lubricantes.
- **Forecast:** pronóstico de ventas de los siguientes 5 meses con el cual se planifican las importaciones.

## 6. POLITICAS

- El *forecast* debe ser actualizado mensualmente y enviado cada 7 del mes.
- Se debe agendar una reunión mensual con el equipo comercial para revisar el pedido de importación del mes antes de enviarlo.
- Se enviará un reporte semanal sobre el seguimiento de las importaciones.

## 7. INDICADORES

<b>Código</b>	IND01-IMP01					
<b>Nombre</b>	Tiempo promedio de entrega de compras realizadas					
<b>Tipo de medida</b>	Eficiencia					
<b>Tipo de relación</b>	Tasa					
<b>Descripción</b>	Indica la cantidad promedio de días que una importación ha demorado en ser tramitada desde la solicitud hasta el momento de entrega de los productos en bodega.					
<b>Fórmula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>	<b>Responsable de Medición</b>	<b>Responsable de Análisis</b>
Sumatoria(Fecha de entrega – Fecha de requisición) / Numero de compras	Mensual	Negativo	90 días	100 días	Asistente de compras	Jefe de compras

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

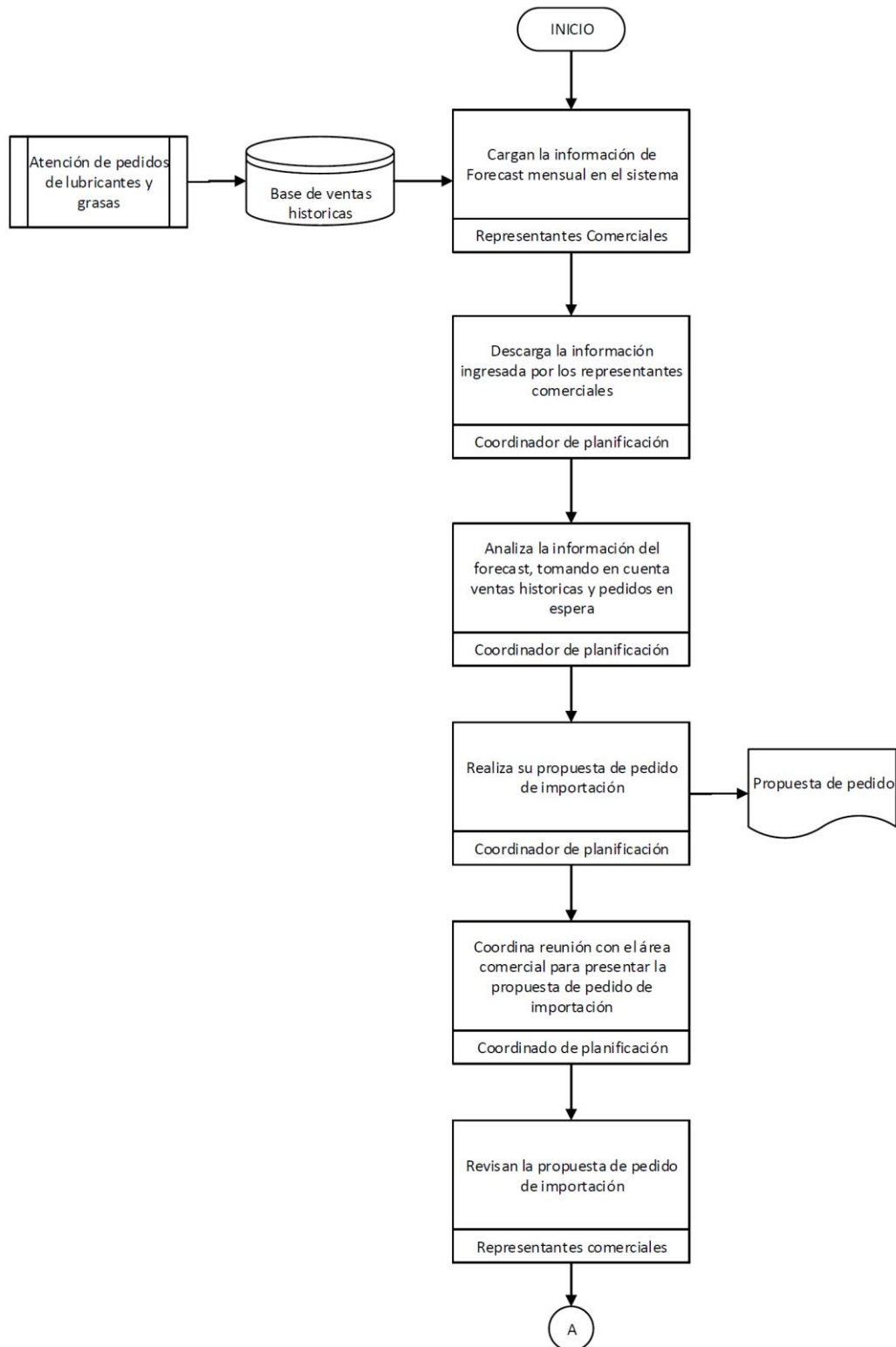
<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: IMP01</b>	Importación de Lubricantes y Grasas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 3 de 6</b>

## 8. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

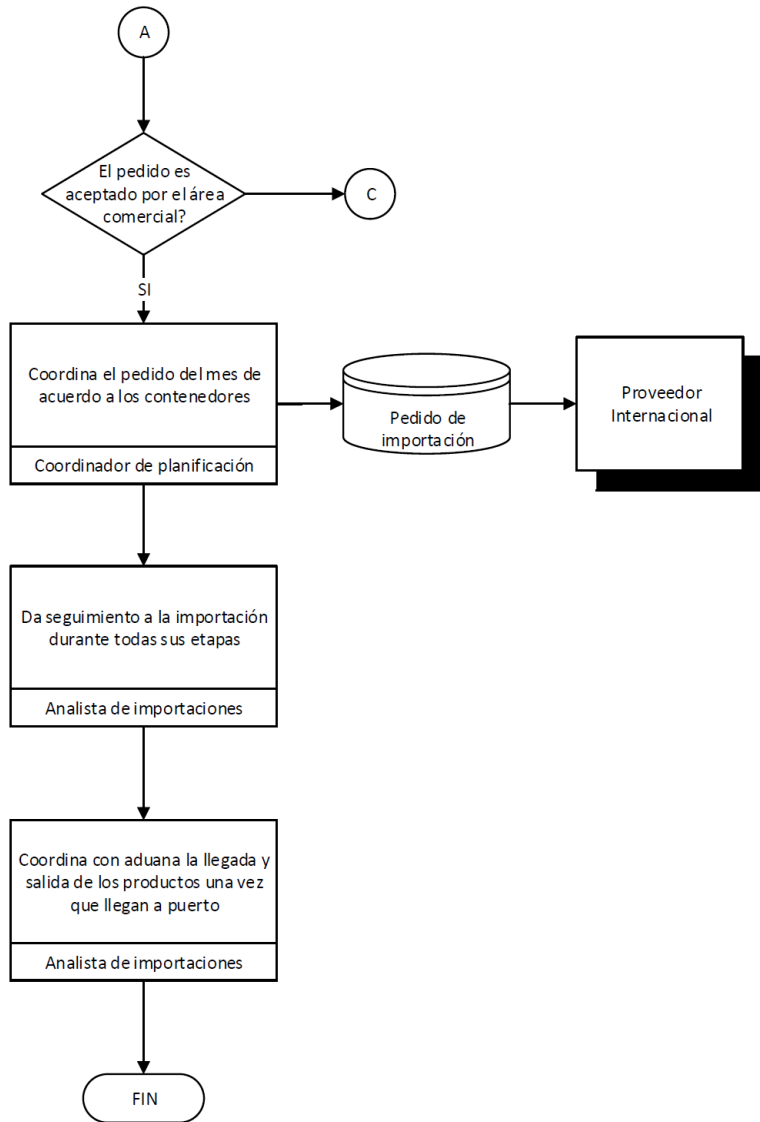
<b>Código</b>	<b>Origen</b>	<b>Nombre</b>	<b>Soporte</b>	<b>Conservación</b>	<b>Disposición</b>
	Interno	Procedimiento de importación de lubricantes y grasas	Digital	Periodo de vigencia	Archivar y cambiar por versión vigente
	Interno	Facturas de importación	Digital	7 años	Archivar en la nube

<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha:

### 9. DIAGRAMA DE FLUJO

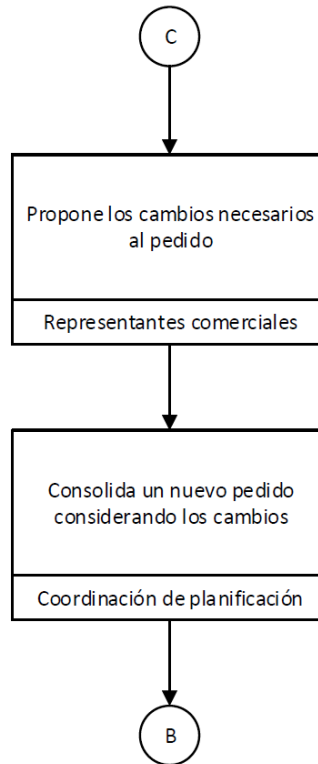


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

<b>COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>CODIGO: IMP01</b>	Importación de Lubricantes y Grasas		
<b>Edición No. 01</b>			<b>Pág. 6 de 6</b>



<b>Responsable del Proceso</b>	<b>Jefe de Unidad</b>
Fecha:	Fecha: