



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**DISEÑO Y PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL PARA ESTACION DE SERVICIOS  
PANANORTE**

**EDISON FERNANDO NUÑEZ ACURIO**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**2009**

## **AGRADECIMIENTO**

Al ser supremo DIOS, por dotarme de salud, entusiasmo, determinación e inteligencia necesaria para alcanzar un objetivo importante en mi vida y moldearme día a día con mis aciertos y errores.

A mis padres, eje central de mi vida, por educarme con principios y valores fundamentales para mi desarrollo personal y entregarme su apoyo incondicional y permanentemente en el desarrollo de mi carrera profesional.

A la Escuela Superior Politécnica del Ejército, que me permitió continuar con mi preparación académica, entregándome valiosos conocimientos a cambio del esfuerzo y dedicación personal hasta culminar la carrera profesional.

A la Estación de Servicios Pananorte y sus propietarios, con la cual también obtuve conocimientos importantes, gracias a las responsabilidades que adquirí con ella durante cinco años, entregándole gran parte de mi tiempo.

A los doctores Danilo Torres y Gabriel Osorio, director y codirector de tesis, respectivamente, quienes me entregaron su tiempo, paciencia, entusiasmo, predisposición, guiándome y apoyándome para culminar con éxito el presente trabajo de investigación.

A mis compañeros que conocí durante todo el proceso de mis estudios superiores hasta finalizar este trabajo, por compartir conmigo sus experiencias y recibir las mías, fue una experiencia agradable.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, que son el eje motor de mi vida y fuente de inspiración, por entregarme su cariño, sacrificio, dedicación y experiencias adquiridas, por proporcionarme dosis de entusiasmo y apoyo incondicional, para crecer como ser humano capaz de enfrentar retos personales con determinación, responsabilidad y prudencia, para avanzar en el camino de mi vida profesional que pondré al servicio de la sociedad con la finalidad de aportar positivamente con mis conocimientos y experiencias personales.

A mis hermanos por apoyarme durante este tiempo, por su comprensión, para alcanzar mis metas, sepan que también influyeron en mí manera de pensar y de actuar para este fin.

## INDICE DE CONTENIDOS

	AGRADECIMIENTO.....	2
	DEDICATORIA.....	3
	ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	4
	CAPÍTULO 1.....	16
1	GENERALIDADES.....	16
1.1	LA EMPRESA.....	16
	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	19
1.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA.....	24
1.3	PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA.....	25
1.4	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	36
	CAPÍTULO 2.....	50
2	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	50
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	50
2.1.1	MACROAMBIENTE.....	50
2.1.1.1	FACTORES ECONÓMICOS.....	50
2.1.1.2	FACTORES POLÍTICOS.....	71
2.1.1.3	FACTORES SOCIALES.....	73
2.1.1.4	FACTORES TECNOLÓGICOS.....	76
2.1.2	MICROAMBIENTE.....	78
2.1.2.1	CLIENTES.....	78
2.1.2.2	PROVEEDORES.....	81
2.1.2.3	COMPETENCIA.....	84
2.1.2.4	ORGANISMOS DE CONTROL.....	89
2.1	ANÁLISIS INTERNO.....	91
2.2.1	RECURSOS HUMANOS.....	91
2.2.2	ADMINISTRATIVO.....	94

2.2.3	FINANCIERO.....	96
2.2.4	SERVICIO.....	99
2.2.5	COMERCIALIZACIÓN.....	100
2.2.6	TECNOLOGÍA.....	102
2.3	ANÁLISIS FODA.....	103
2.3.1	MATRIZ FODA.....	103
2.3.2	MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	105
2.3.3	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	105
	CAPÍTULO 3.....	111
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	111
3.1.1	PRINCIPIOS .....	113
3.1.2	VALORES.....	116
3.1.3	MATRIZ AXIOLÓGICA.....	120
3.2	MISIÓN.....	120
3.3	VISIÓN.....	121
3.4	OBJETIVOS.....	123
3.5	POLÍTICAS.....	124
3.6	MAPA ESTRATÉGICO.....	131
	CAPÍTULO 4.....	132
4	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN.....	132
4.1	CADENA DE VALOR.....	132
4.2	SERVICIO DE TRANSPORTE.....	140
4.3	SERVICIO AL CLIENTE.....	143
4.4	IMPLEMENTACIÓN DE TABLAS Y VARILLA MILIMÉTRICA DE CADA UNO DE LOS TANQUES ESTACIONARIOS.....	147
4.5	REEMPLAZO DE TECNOLOGÍA PARA EL DESPACHO.....	164
4.6	IMPLEMENTACIÓN DEL EXPENDIO DE GASOLINA SUPER.....	166
4.7	IMPLEMENTACIÓN VENTA DE LUBRICANTES Y ACONDICIONAMIENTO DE LAVADORA DE VEHÍCULOS.....	171
4.8	PROCESO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE LAS INSTALACIONES.....	176
4.9	HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD.....	183
4.10	MECANISMO DEL SISTEMA AUTOMÁTICO DE EMISIÓN DE COMPROBANTES DE VENTA.....	185
4.11	INDICADORES DE GESTIÓN.....	187

	CAPÍTULO 5	189
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	189
5.1	CONCLUSIONES.....	189
5.2	RECOMENDACIONES.....	191
	BIBLIOGRAFÍA.....	194
	ANEXOS.....	198

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1	
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y DE POSICIÓN DE PERSONAL.....	24
GRÁFICO Nº 2	
PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS COMERCIALIZADORAS NACIONALES.....	29
GRÁFICO Nº 3	
ESTADÍSTICAS DE VOLUMENES DE VENTAS ANUALES.....	31
GRÁFICO Nº 4	
VOLUMENES DE VENTA 2008.....	31
GRÁFICO Nº 5	
VOLUMENES DE VENTA DE GASOLINA EXTRA.....	32
GRÁFICO Nº 6	
VOLUMENES DE VENTA DE DIESEL.....	32
GRÁFICO Nº 7	
INFLACIÓN MENSUAL (2008-2009).....	54
GRÁFICO Nº 8	
DEUDA PIB-INFLACIÓN (2006-2008).....	56
GRÁFICO Nº 9	
CANASTA BÁSICA.....	57
GRÁFICO Nº 10	
CANASTAS FAMILIARES (2009).....	59
GRÁFICO Nº 11	
CANASTAS ANALÍTICAS POR REGIONES.....	60
GRÁFICO Nº 12	
VARIACIÓN PIB.....	61
GRÁFICO Nº 13	
PIB TOTAL.....	61
GRÁFICO Nº 14	
EXPORTACIONES E IMPORTACIONES.....	66

GRÁFICO N° 15	
EXPORTACIONES PETROLERAS (FOB).....	67
GRÁFICO N° 16	
EXPORTACIONES NO PETROLERAS (FOB).....	67
GRÁFICO N° 17	
IMPORTACIONES TOTALES (CIF).....	68
GRÁFICO N° 18	
SALDO BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA.....	68
GRÁFICO N° 19	
DESEMPLEO (2007-2009).....	75
GRÁFICO N° 20	
SALARIO REAL (2008-2009).....	76
GRÁFICO N° 21	
CONSUMO DE COMBUSTIBLES.....	78
GRÁFICO N° 22	
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO POR TIPO DE CLIENTE.....	79
GRÁFICO N° 23	
COMPORTAMIENTO CONSUMO POR TIPO DE TRANSPORTE.....	80
GRÁFICO N° 24	
COMPORTAMIENTO DE USURIOS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.....	81
GRÁFICO N° 25	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS ADICIONALES.....	86
GRÁFICO N° 26	
DESPACHOS DIARIOS DE COMBUSTIBLES EN TERMINAL.....	89
GRÁFICO N° 27	
PUNTO DE EQUILIBRIO.....	97
GRÁFICO N° 28	
PROCESO FACTURACIÓN DE COMPRA DE COMBUSTIBLES.....	101
GRÁFICO N° 29	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	112
GRÁFICO N° 30	
PERSPECTIVAS DE ESTACIÓN DE SERVICIO PANANORTE.....	130

GRÁFICO N° 31	
MAPA ESTRATÉGICO.....	131
GRÁFICO N° 32	
DIAGRAMA DE CALIDAD Y CADENA DE VALOR.....	139
GRÁFICO N° 33	
DESCARGA DE COMBUSTIBLES.....	142
GRÁFICO N° 34	
TELEFONÍA CELULAR PÚBLICA.....	145
GRÁFICO N° 35	
VARILLA INCORRECTA .....	148
GRÁFICO N° 36	
VARILLA MILIMÉTRICA.....	149
GRÁFICO N° 37	
CÁLCULO INCORRECTO.....	150
GRÁFICO N° 38	
CÁLCULO CORRECTO.....	151
GRÁFICO N° 39	
CÁLCULO INCORRECTO POR INCLINACIÓN.....	151
GRÁFICO N° 40	
CÁLCULO CORRECTO POR INCLINACIÓN (+).....	152
GRÁFICO N° 41	
CÁLCULO CORRECTO POR INCLINACIÓN (-).....	153
GRÁFICO N° 42	
CÁLCULO INCORRECTO POR DISEÑO.....	154
GRÁFICO N° 43	
CÁLCULO CORRECTO POR DISEÑO.....	155
GRÁFICO N° 44	
PUNTO DE EQUILIBRIO DE GASOLINA SUPER.....	171
GRÁFICO N° 45	
LAVADORA DE VEHÍCULOS.....	173
GRÁFICO N° 46	
PUNTO DE EQUILIBRIO LAVADORA DE VEHÍCULOS.....	175

GRÁFICO N° 47	
BOMBA SUMERGIBLE.....	177
GRÁFICO N° 48	
TANQUES ESTACIONARIOS.....	178
GRÁFICO N° 49	
ÁREA DE DESCARGA.....	181
GRÁFICO N° 50	
EXTINTORES.....	182
GRÁFICO N° 51	

## INDICE DE TABLAS

CUADRO N° 1	
ESTACIONES DE SERVICIO POR COMERCIALIZADORA.....	30
CUADRO N° 2	
EVOLUCIÓN DE PRECIOS DE VENTA DE COMBUSTIBLES.....	33
CUADRO N° 3	
EVOLUCIÓN DE VOLUMENES DE VENTA DE COMBUSTIBLES.....	34
CUADRO N° 4	
VENTA EN TERMINAL (2009).....	51
CUADRO N° 5	
TIPOS DE COMBUSTIBLES Y PRECIOS.....	52
CUADRO N° 6	
COMPARACION DE LAS TASAS DE INTERÉS.....	53
CUADRO N° 7	
DEUDA PIB-INFLCACIÓN.....	56
CUADRO N° 8	
COSTO DE LAS CANASTA BASICA.....	58
CUADRO N° 9	
COSTO DE LA CANASTA VITAL.....	59
CUADRO N° 10	
PIB (1998-2009).....	61
CUADRO N° 11	
VARIACIONES DE LA BALANZA COMERCIAL.....	64
CUADRO N° 12	
BALANZA COMERCIAL PETROLERA Y NO PETROLERA.....	65
CUADRO N° 13	
COMPRACIÓN DE LA L.R.T.I CON LA LEY REFORMADA.....	70
CUADRO N° 14	
TASA DE DESEMPLEO (2007-2009).....	75

CUADRO N° 15	
DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTIBLES DEL SECTOR.....	85
CUADRO N° 16	
SERVICIOS MAS FRECUENTES EN E/S.....	86
CUADRO N° 17	
DESPACHOS POR COMERCIALIZADORA(NACIONAL).....	88
CUADRO N° 18	
DESPACHOS POR COMERCIALIZADORA (LOCAL).....	88
CUADRO N° 19	
FACTORES INFLUYENTES EN COMPORTAMIENTO HUMANO.....	93
CUADRO N° 20	
MATRIZ AXIOLÓGICA.....	120
CUADRO N° 21	
CADENA DE VALOR.....	135
CUADRO N° 22	
PROCESOS PLANIFICACIÓN.....	137
CUADRO N° 23	
PROCESOS COMPRAS DE COMBUSTIBLES.....	137
CUADRO N° 24	
PROCESOS DE VENTAS DE COMBUSTIBLES.....	138
CUADRO N° 25	
PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	138
CUADRO N° 26	
PROCESOS FINANCIEROS.....	138
CUADRO N° 27	
PROCESOS TECNOLÓGICOS.....	138
CUADRO N° 28	
TABLA DE CALIBRACIÓN MILIMÉTRICA.....	157
CUADRO N° 29	
CIERRE DE CAJA DIARIO.....	158
CUADRO N° 30	
IMPLEMENTACIÓN DE TABLAS DE CALIBRACIÓN.....	161

CUADRO N° 31	
TABLAS DE MUESTREO PARA DESCARGAS COMBUSTIBLES.....	163
CUADRO N° 32	
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA.....	165
CUADRO N° 33	
FACTURA DE COMPRA DE GASOLINA SUPER.....	167
CUADRO N° 34	
FLUJO DE EFECTIVO PARA 1,000 GALONES DE SUPER.....	168
CUADRO N° 35	
COMERCIALIZACIÓN DE GASOLINA SUPER.....	169
CUADRO N° 36	
APALANCAMIENTO FINANCIERO.....	169
CUADRO N° 37	
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA GASOLINA SUPER.....	170
CUADRO N° 38	
FLUJO DE EFECTIVO PARA LAVADORA VEHÍCULOS.....	174
CUADRO N° 39	
PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LAVADORA VEHÍCULOS.....	175
CUADRO N° 40	
MECANISMO EMISIÓN NOTAS DE VENTA.....	186
CUADRO N° 41	
INDICADORES DE GESTIÓN.....	188

## RESUMEN EJECUTIVO

En Ecuador, debido a la competencia exagerada, en el sector de las estaciones de servicios, que comercializan derivados de petróleo en general, y en particular de la Estación de Servicios Pananorte, se ha determinado la necesidad de diseñar un Modelo de Gestión Empresarial, fundamentado en los criterios de eficiencia, eficacia, indicadores de gestión, instrumento de gestión administrativa, financiera y técnico que mejorará la capacidad de atención al público-clientes-usuarios, así como a la estación de servicios en su conjunto, por lo que se propone el contenido de la presente investigación para enfrentar los cambios del mercado de los combustibles , fomentando la creación de servicios complementarios diferenciados.

El Diseño y Propuesta del Modelo de Gestión Empresarial para Estación de Servicios Pananorte, está orientado a los procesos de ventas y servicios complementarios, basado en las necesidades de los clientes cautivos y potenciales, que permita optimizar su infraestructura y recursos; y mejorar su competencia.

Se ha realizado una investigación deductiva, partiendo de varias hipótesis que han permitido desarrollar la Propuesta y Modelo de Gestión para determinar las conclusiones y recomendaciones que satisfagan las necesidades de la empresa y alcanzar los objetivos planteados.

El Direccionamiento Estratégico, que permitirá que la empresa afronte el futuro, obtenga beneficios y permanezca en el mercado, está dirigido principalmente para mejorar los volúmenes de venta, incrementar el nivel de ingresos en relación con los gastos y costos que se generen en la

misma y posicionar a la estación de servicios como una de las distribuidoras más prestigiosas del sector, mediante estrategias en la comercialización de gasolina super, el desarrollo e incorporación de tecnología de última generación en dispensadores electrónicos para el despacho, implementación de mecanismo automático de emisión de comprobantes de venta, la prestación de servicios complementarios y alianzas estratégicas con el transporte pesado.

Dentro de la cadena de valor proponemos la incorporación de la toma física de inventarios antes y después de las descargas de combustibles en los tanques estacionarios; así como la toma física de tanques al cierre de caja diario, con la implementación de la herramienta técnica denominada tablas de calibración milimétrica y varilla milimétrica, que permitirá obtener, con exactitud y de manera permanente, los inventarios reales para compararlos con los inventarios contables, a fin de determinar las causas de pérdidas de combustibles, para tomar los correctivos inmediatos.

El punto de equilibrio para la comercialización de gasolina super y para la lavadora de vehículos, justifica las inversiones planteadas, por lo que se recomienda poner en práctica el presente modelo en el menor tiempo posible, así como, mantener la eficiencia en el control de inventarios físicos sobre el 99.5% y realizar compras de combustibles de acuerdo a la demanda, considerando que la evaporación de las gasolinas extra y super es inversamente proporcional al volumen almacenado en sus tanques estacionario.

# **CAPÍTULO 1**

## **GENERALIDADES**

### **1.1 LA EMPRESA**

#### **ANTECEDENTES**

La Estación de Servicios Pananorte, se encuentra ubicada en el kilómetro 15 de la panamericana norte, en la provincia de Tungurahua, tiene como actividad principal: la comercialización de combustibles para automotores, se encuentra afiliada a la comercializadora Petróleos y Servicios. Inició sus actividades en el año 1984, época en la que sus instalaciones comprendían: pisos empedrados, dos islas de despacho con sus respectivos techo convencional sobre columnas de concreto, para proteger los surtidores y dos pequeñas oficinas ; mientras que su maquinaria y equipo se componían de: cuatro surtidores mecánicos, un compresor pequeño para el abastecimiento de aire y un generador de luz eléctrica.

En el año 1997 reinició sus operaciones, luego de aproximadamente un año de reconstrucción y acondicionamientos de su infraestructura, instalaciones, imagen, maquinaria y equipos, que se realizaron, cumpliendo con el Plan de Modernización del Estado. Actualmente comercializa gasolina extra y diesel 2, y no dispone de gasolina super para la venta; así como no dispone de servicios complementarios como: venta de lubricantes, lavadora de vehículos, minimarket y llantera . El mercado de la distribución de combustibles se ha tornado altamente competitivo, debido al apareamiento de tres nuevas distribuidoras en el sector, poniendo en evidencia la falta de competitividad de la estación distribuidora de combustibles.

Se construyen estaciones de servicio a diestra y siniestra sin considerar un mercado racional; es decir que obtengan una rentabilidad. Las consecuencias de eso, son la baja de volúmenes en la venta, lo cual representa dificultades económicas para algunas.

Una de las causas de esta situación es Petrocomercial que está en una competencia desleal al ser abastecedora y comercializadora. Es una distorsión del mercado, porque tiene privilegios en los despachos de combustibles, así como en la reducción de precios de venta al público, que están por debajo de la norma que rige a las demás comercializadoras.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos debe evaluar para dar la autorización para la construcción de una nueva gasolinera a fin de evitar un crecimiento indiscriminado y sin sustento técnico; es decir, realizar el estudio de que efectivamente se necesita para atender el mercado. Las estaciones se deben crear en base a un análisis de mercado y atendiendo los sectores que están desabastecidos.

Los problemas del sector de la distribución de derivados de petróleo se resumen en:

- Crecimiento de la población de distribuidoras de combustibles.
- Reducción del volumen de ventas.
- Reducción del margen de rentabilidad para las distribuidoras.
- Aumento de gastos operacionales.
- Aumento de gastos financieros.
- Deficiencia en el manejo administrativo, contable y tributario.
- Ausencia de herramientas para el control de inventarios de combustibles.

La Asociación de Distribuidores de Derivados de Petr6leos Asodisdep, es el gremio creado para la defensa de los derechos clasistas del sector.

La estructura accionaria de la comercializadora Petr6leos y Servicios, est1 integrada por los accionistas: Petrolcentro C.A. y Petrosbyris C.A., quienes aportan el 50% de participaci6n cada uno.

La variaci6n de precios de venta al p6blico durante a1os era un permanente problema, en especial en parte del gobierno de Rodrigo Borja, hasta que el pa1s se dolariz6 en el a1o 1999, y alcanz6 una estabilidad , sufriendo una variaci6n en el gobierno de Lucio Gutierrez; pero, es desde enero de 2003, que los precios se mantienen invariables, a excepci6n de la gasolina super a la que el gobierno mediante decreto ejecutivo liber6 el precio de comercializaci6n, hecho que ha permitido que las diferentes comercializadoras manejen su precio de acuerdo a las condiciones del mercado.

Los productos que la distribuidora ha comercializado durante los 6ltimos veinte a1os son:

- gasolina extra
- gasolina eco
- diesel 2

## **JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

### **Justificación**

Luego del análisis y verificación in-situ realizado en la distribuidora de derivados de petróleo ,Estación de Servicios “Pana norte”, afiliada a la Comercializadora Petróleos y Servicios, se ha determinado la ausencia de gasolina super para el expendio y de servicios complementarios a las ventas de combustibles, susceptibles de generar ingresos para la empresa, que coadyuven al sostenimiento financiero; así como, la falta de tablas de calibración y varilla milimétrica para el control de inventarios físicos permanentes de los combustibles que se almacenan en cada uno de los tanques estacionarios, para un adecuado monitoreo con la finalidad de evitar , prevenir o reducir las pérdidas que por efectos de cualquier tipo de fuga se puedan presentar.

La distribuidora posee un tanque de almacenamiento vacío para el almacenamiento de gasolina super, con las respectivas instalaciones del sistema hidráulico, desde el tanque hasta la isla en la cual se instalaría un dispensador para su expendio; además posee la infraestructura necesaria para el funcionamiento de la lavadora de autos.

La propuesta de Diseño de un Modelo de Gestión Empresarial, orientado a los Procesos de Ventas o Servicios Complementarios que apunte al expendio de gasolina super o a la implementación de venta de lubricantes y acondicionamiento de lubricadora, es indispensable, considerando que el margen de rentabilidad bruta para este sector económico, fue reducido en años pasados del 18% al 13.3 % , y contradictoriamente los egresos han aumentado cronológicamente debido a las exigencias del Ministerio de Energía y Minas, Dirección Nacional de Protección Ambiental (DINAPA), Dirección Nacional de hidrocarburos (DNH) y Servicio de

Rentas Internas (SRI), entidades públicas que cobran valores anuales para que la distribuidora pueda seguir operando con normalidad; situación que obliga a la empresa a ser eficiente con los recursos que posee, para mantenerse en el mercado.

Esta propuesta de gestión beneficiaría a la empresa, generando recursos adicionales, permitiéndole ser competitiva, provocando la cultura del ahorro, optimizando sus recursos económicos y humanos; así como satisfaciendo las múltiples necesidades de los clientes cautivos y potenciales.

El trabajo de investigación es viable y se puede realizar, puesto que se cuenta con las facilidades otorgadas por los propietarios de la empresa para efectuar el trabajo de campo con el fin de recopilar la información requerida.

### **Importancia**

La distribuidora de combustibles Estación de Servicios Pananorte, desarrolla sus actividades sin disponer del producto carburante gasolina super y sin disponer de servicios adicionales, que permitan un desempeño eficiente. Esta particularidad es la razón que demanda y justifica el diseñar un modelo para la implementación de expendio o venta de gasolina super, venta de lubricantes y acondicionamiento de lavadora de vehículos, que contribuirán al mejoramiento del flujo de efectivo y a ser competitivo ofreciendo más alternativas para los potenciales clientes.

Las tablas de calibración milimétrica, le permitirán tener un control diario de los inventarios físicos, lo cual permitirá establecer diferencias frente a los inventarios contables, para prevenir perjuicios para la empresa y

posibles sanciones por parte de la Dirección Nacional de Hidrocarburos; así como del Servicio de Rentas Internas. <sup>1</sup>

También es importante mencionar el planteamiento y requerimiento de realizar el cambio de equipos de despacho que beneficiaría el despacho, imagen, viabilidad de utilizar un mecanismo automático de emisión de comprobantes de ventas autorizados por el SRI, constituyéndose en un valor agregado para la captación de nuevos clientes.

Existen instalaciones que se encuentran subutilizadas, como el tanque de almacenamiento con capacidad para almacenar cinco mil galones de combustible, que sería utilizado para la gasolina super, la infraestructura de la lavadora de autos con tres rampas de concreto con capacidad para seis autos, local para un micro mercado de aproximadamente 60 metros cuadrados; además cuenta con el espacio suficiente para la instalación de una llantera. Nuestra propuesta de Modelo de Gestión sería aplicable implantando y canalizando los servicios mencionados a corto y largo plazo

## LA EMPRESA



### ESTACION DE SERVICIOS “P A N A N O R T E”

**Km 15 Panamericana Norte**  
**Ambato-Ecuador**  
**Teléfono No. 032476114**

---

<sup>1</sup> <http://www.sri.gov.ec>



Elaborado por: Fernando Núñez

La Estación de Servicios Pananorte, afiliada a la Comercializadora Petróleos y Servicios (PyS), está ubicada en el kilómetro 15 de la Panamericana Norte, en la provincia de Tungurahua, tiene como actividad principal la venta de combustibles para automotores desde el año 1984, siendo históricamente la primera en la panamericana norte y una de las más antiguas en la provincia.

En el año 1997, cumpliendo con el Plan de Modernización del Estado, modernizó y mejoró sus instalaciones íntegramente, para beneficio del consumidor, año en el que tuvo un gran incremento en el volumen de ventas, mecanismo que le benefició por poco tiempo, como consecuencia del apareamiento de más distribuidoras en esta localidad desde el año 1998 hasta el año 2007.

La estación de servicios, posee surtidores mecánicos para el despacho de extra y diesel 2, la infraestructura para lavadora de automotores que actualmente está subutilizada, un local para mininarket y el espacio suficiente para la implementación de una llantera.

El servicio de transporte de los productos se realiza en auto tanques de propiedad de la comercializadora, con capacidades de 2000, 4000, 6000 y 10000 galones respectivamente, de acuerdo a los requerimientos de las diferentes distribuidoras de la red PyS.<sup>2</sup>

La facturación de los carburantes se realiza a través del Banco Internacional, que trabaja en línea con la comercializadora Petróleos y Servicios y con el proveedor Petrocomercial.

La comercializadora proporciona anualmente a la estación distribuidora de combustibles, mejoramiento de su imagen corporativa, a través del mantenimiento de pintura de marquesina, oficinas, paredes y señalización en la estación distribuidora; además de dos uniformes y calzado para cada uno de los colaboradores encargados del despacho.

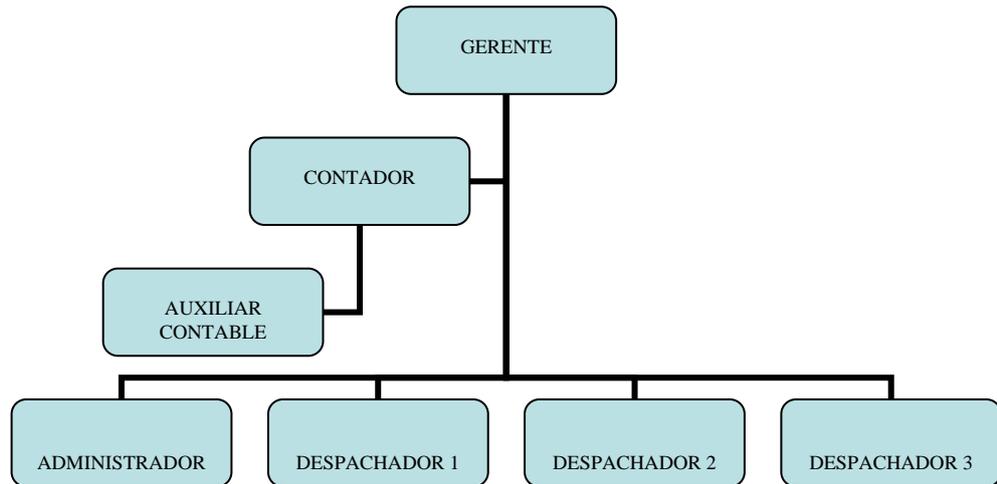
Otro beneficio que recibe es la contratación de una póliza de seguro total que cubre todo riesgo.

---

<sup>2</sup>[http:// www.petroleosyservicios.com](http://www.petroleosyservicios.com)

GRAFICO No 1  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y DE POSICION DE PERSONAL

**ESTACION DE SERVICIOS “PANANORTE”**



Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

## 1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA

Los productos que actualmente ofrece la Estación de Servicios Pananorte son:

- gasolina extra
- diesel 2

Los servicios que actualmente provee son:

- puntos de agua y aire
- cabinas telefónicas
- servicios higiénicos
- garage
- servicio de S.O.S de Panavial

Los volúmenes de venta de combustibles durante los últimos ocho años han disminuido, con excepción del año 2005.

Históricamente los volúmenes de venta más altos se obtuvieron entre los años 1997 y 1998, alcanzando aproximadamente los 600.000 galones en el año. Consecuentemente la reducción de los volúmenes de ventas hasta el año 2008 es del 83%, por la proliferación indiscriminada de estaciones de servicio, hecho sobre el cual tratamos en los antecedentes de la empresa.

### **1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA (DIAGRAMA ISHIKAWA)**

#### **Planteamiento del problema**

En nuestro medio el sector de la distribución de derivados de petróleo es considerado como un sector estratégico en la economía del país, que está controlado por organismos estatales como el Servicio de Rentas Internas (SRI), la Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH), la Dirección Nacional de Protección Ambiental (DINAPA) y la Comercializadora a la cual pertenece la empresa distribuidora de combustibles.

Con la participación de nuevas estaciones de servicios en el mercado de la distribución y comercialización de combustibles, éste tipo de empresas demandan la optimización de recursos y eficiencia de los mismos, para mantenerse operativas y competitivas.

Los combustibles almacenados en los tanques estacionarios, no se pueden inventariar físicamente, si la estación de servicios no dispone de un sistema técnico de determinación de existencias, que permita comparar los inventarios contables, con los inventarios físicos, y de esta manera determinar las causas que ocasionaron los faltantes en

inventarios, como es el caso de la empresa a la que vamos a analizar e investigar.

Adicionalmente la D.N.H. monitorea a las distribuidoras, para controlar el contrabando de combustibles que se comercializan clandestinamente en el país, por estas razones merecen un tratamiento especial.<sup>3</sup>

Sobre la base de los antecedentes y criterios técnicos señalados en los párrafos anteriores, se considera de suma importancia y además es indispensable para la empresa, presentar una propuesta de un Modelo de Gestión Empresarial, diseñada para que la empresa mantenga su operatividad, permitiéndole ser competitiva, eficiente, creando servicios complementarios que satisfagan las necesidades de los clientes y la curiosidad de los clientes potenciales; es decir, creando un valor agregado para incrementar el flujo de efectivo de la empresa. La empresa es una organización formada por personas que, con la contribución de diversos recursos, pretende servir a los clientes, mediante bienes o servicios diferenciados y generar el mayor posible valor en este proceso.<sup>4</sup>

### **DIAGRAMA DE ISHIKAWA (causa-efecto, espina de pescado)**

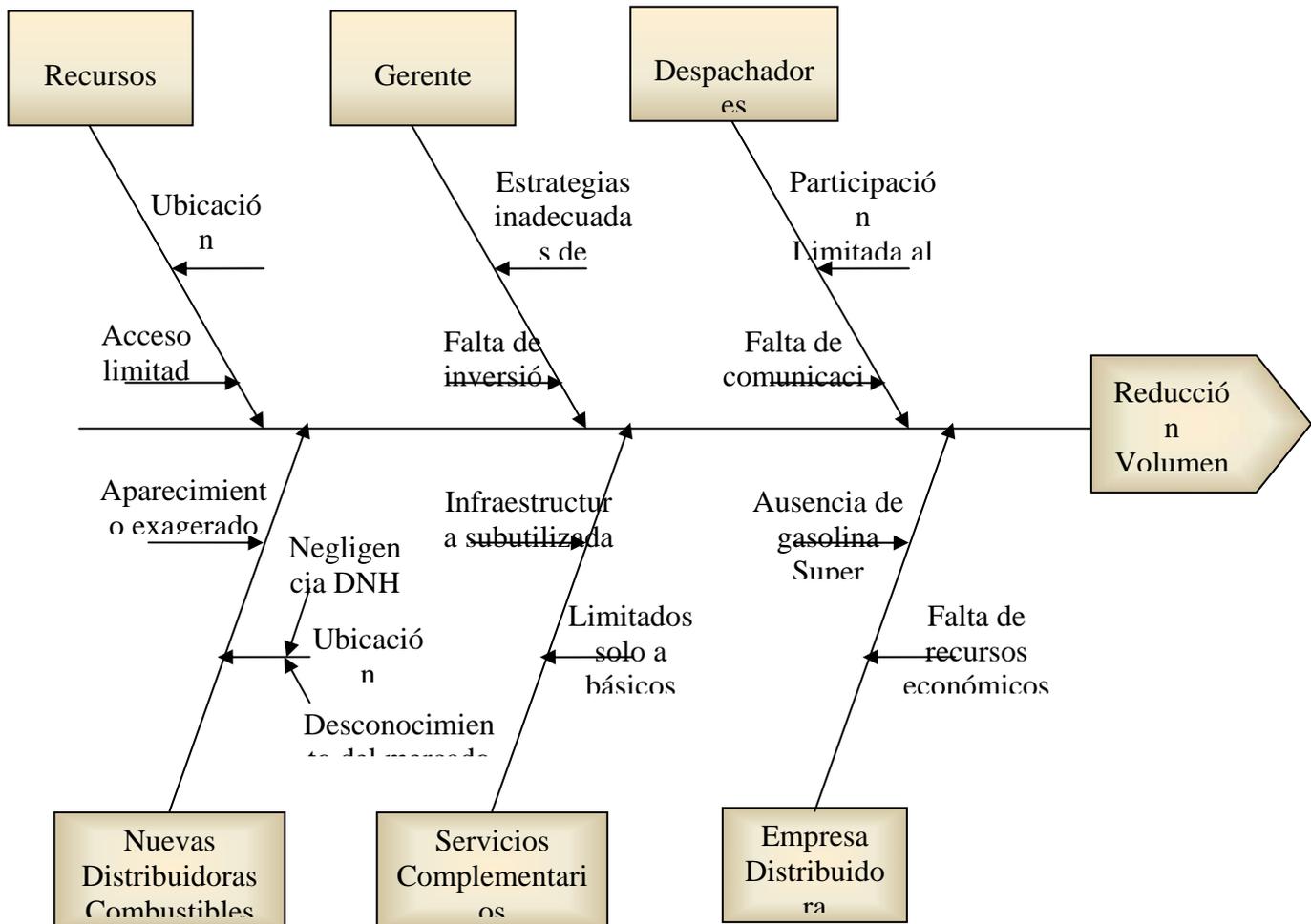
Posibles causas del descenso del volumen de ventas de la Estación de Servicios Pananorte.

---

<sup>3</sup> <http://minasypetroleos.gov.ec/portal/ministerioMinas.seam>

<sup>4</sup> Canals Margalef, Jordi, *la Gestión del Crecimiento de la Empresa*, España, McGraw Hill, 2000, p. 2.

El diagrama Causa-Efecto que usualmente se llama Diagrama de “Ishikawa”, por el apellido de su creador; también se conoce como “Diagrama Espina de Pescado” por su forma similar al esqueleto de un pez.<sup>5</sup>



Elaborado por: Fernando Núñez

<sup>5</sup> <http://www.eduteka.org/modulos.php?catx=4&idSubX=103>

La empresa dispone de los siguientes recursos:

- 4 tanques para almacenamiento de combustibles.
- 4 surtidores.
- Infraestructura para lavadora de autos.
- Espacio para la adecuación de llantera.
- Local para cafetería.
- Bomba de agua a presión.
- Compresor.
- Generador de energía eléctrica.
- Agua potable.
- Dos cabinas de telefonía celular.
- Servicio de S.O.S. Panavial.

Una desventaja es su ubicación, siendo la panamericana una vía de alta velocidad, los conductores en su mayoría ya se abastecen en estaciones del sector urbano. Adicionalmente, la distribuidora está ubicada en una pendiente que dificulta el acceso de automotores por la velocidad que imprimen.

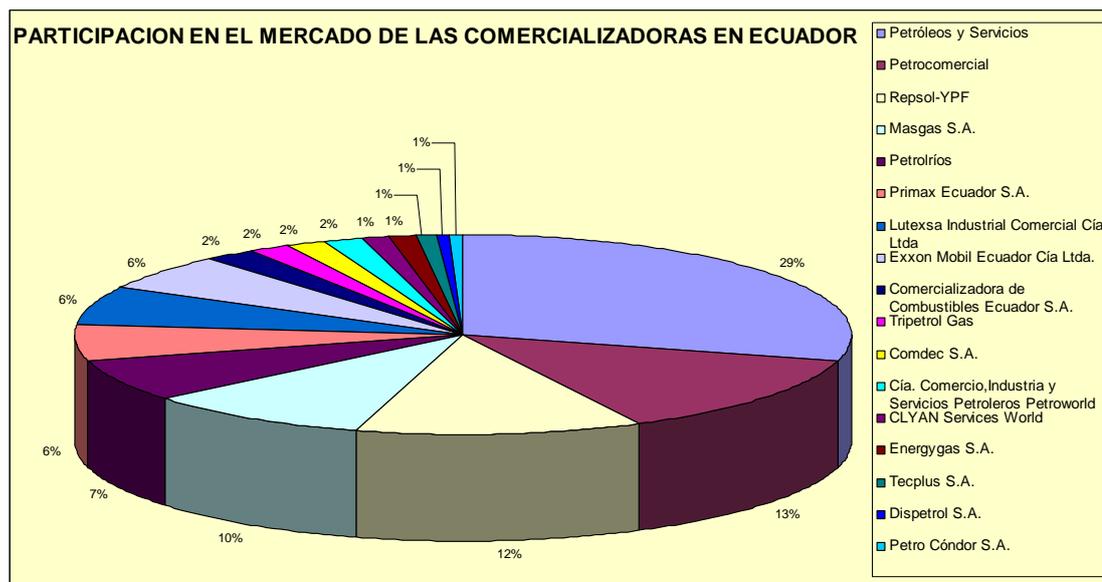
La gerencia ha realizado un adecuado manejo administrativo, contable y tributario, sin embargo las estrategias de dirección se han acoplado a las condiciones económicas de la empresa, con realización de promociones con aditivos, lubricantes, llaveros, camisetas, esferos, relojes y agendas.

La participación de los despachadores está limitada únicamente al despacho de dos tipos de combustibles y limpieza de las instalaciones. El apareamiento exagerado de nuevas distribuidoras de combustibles es evidente con tres nuevas estaciones en competencia con nuestra

empresa en estudio: una de la misma comercializadora Petróleos y Servicios, una de la comercializadora Mas Gas, y una de la comercializadora Petrocomercial; a menos de un kilómetro de distancia la PyS y la Petrocomercial; y, a menos de dos kilómetros la de Mas Gas. Este hecho es el justificativo más importante de la reducción de los volúmenes de venta de estación de servicios Pananorte, repartiéndose los volúmenes de ventas de 600.000 galones, entre cuatro empresas, confirmando que la Dirección Nacional de Hidrocarburos autoriza la construcción de estaciones sin sustento técnico y los propietarios invierten sin previo estudio de mercado.

Adicionalmente los servicios limitados a la venta de gasolina extra y diesel, la falta de gasolina super, ausencia de servicios complementarios y la falta de recursos económicos son las causas que han ocasionado el efecto de la reducción del volumen de ventas que demanda de la empresa la optimización de recursos y eficiencia de los mismos, para mantenerse operativa y competitiva.

GRAFICO No 2



Fuente: Estación de Servicios Pananorte

CUADRO Nº 1

ESTACIONES DE SERVICIO POR COMERCIALIZADORA

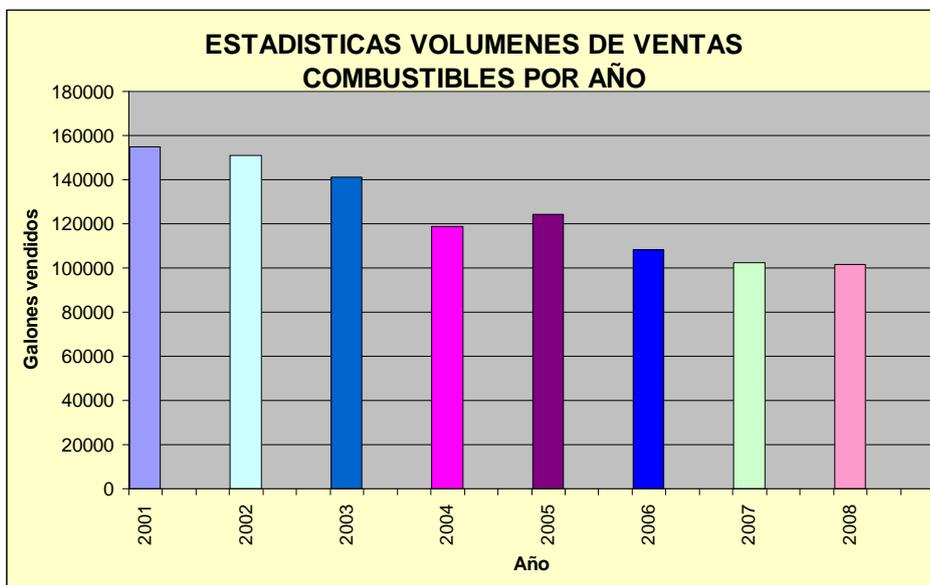
Nº Com	Comercializadora	Nº de Estaciones	Participación en el mercado
1	Petróleos y Servicios	292	29.20%
2	Petrocomercial	134	13.40%
3	Repsol-YPF	118	11.80%
4	Masgas S.A.	95	9.50%
5	Petrolríos	68	6.80%
6	Primax Ecuador S.A.	61	6.10%
7	Lutexsa Industrial Comercial Cía Ltda.	61	6.10%
8	Exxon Mobil Ecuador Cía Ltda..	57	5.70%
9	Comercializadora de Combustibles Ecuador S.A.	23	2.30%
10	Tripetrol Gas	17	1.70%
11	Comdec S.A.	16	1.60%
12	Cía. Comercio, Industria y Servicios Petroleros Petroworld	15	1.50%
13	CLYAN Services World	12	1.20%
14	Energygas S.A.	11	1.10%
15	Tecplus S.A.	8	0.80%
16	Dispetrol S.A.	7	0.70%
17	Petro Cóndor S.A.	5	0.50%
Total		1000	100.00%

Fuente : Dirección Nacional de Hidrocarburos

Elaborado por: Fernando Núñez

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Galones	154752	151082	141318	118639	124372	108341	102519	101620	35086

GRAFICO No 3

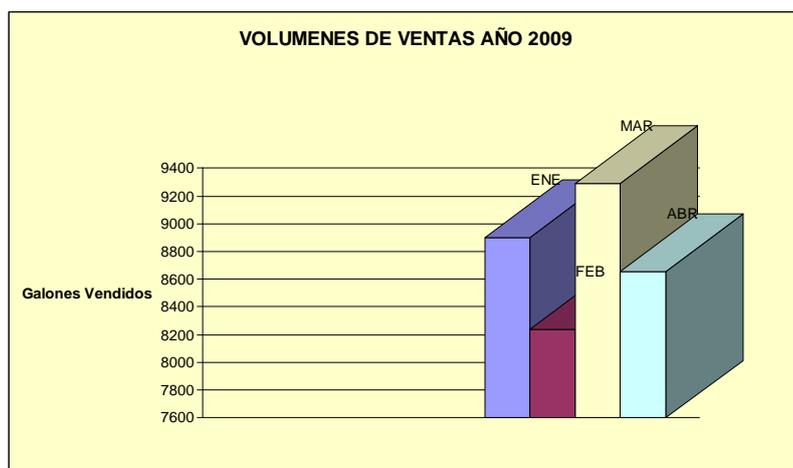


Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

GRAFICO No 4

MES	GALONES
ENE	8901.4
FEB	8238.4
MAR	9288.9
ABR	8657.9
TOTAL	35086.6

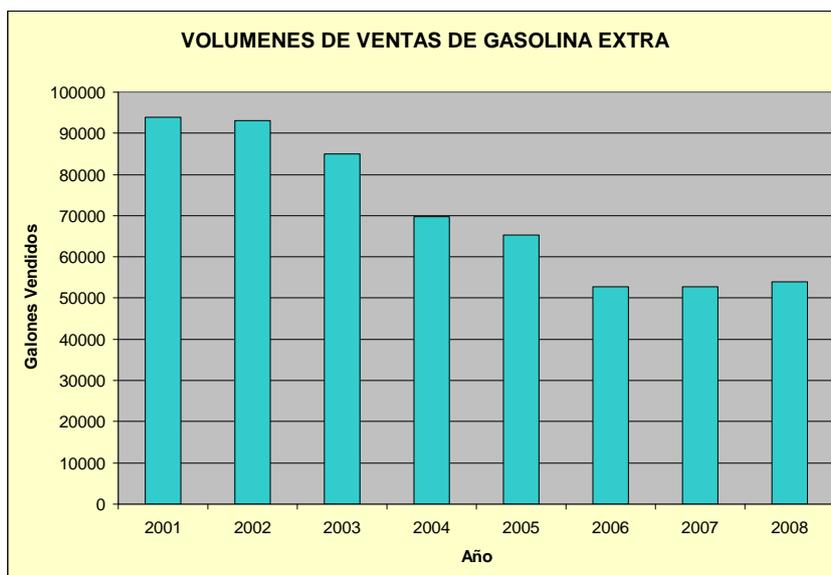


Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

GRAFICO No 5

Año	Galones Extra
2001	93877
2002	93087
2003	84932
2004	69781
2005	65331
2006	52793
2007	52745
2008	53988

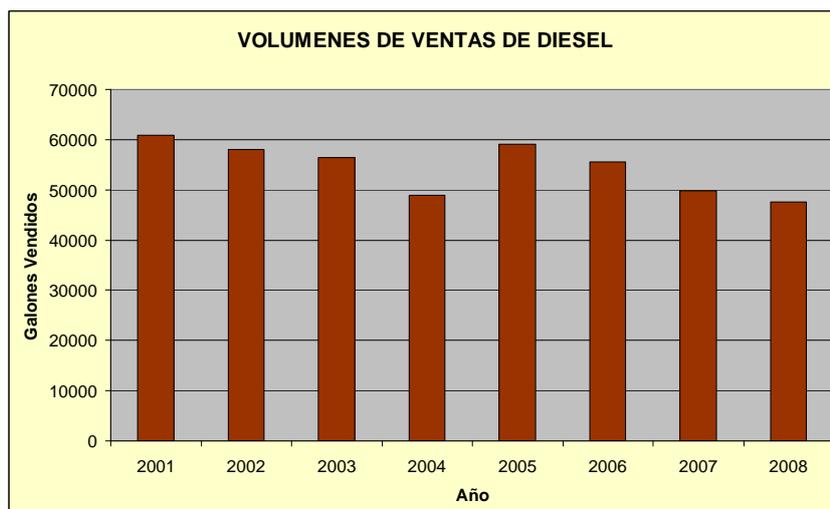


Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

GRAFICO No 6

Año	Galones Diesel
2001	60875.6
2002	57994.6
2003	56386.4
2004	48858.2
2005	59041.5
2006	55548.7
2007	49775.0
2008	47633.1



Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

**CUADRO Nº 2**

**EVOLUCION DE PRECIOS DE VENTAS DE COMBUSTIBLES DE ESTACION DE SERVICIOS PANANORTE**

AÑO	PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2001	SUPER												
	EXTRA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	DIESEL	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78
2002	SUPER	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4
	EXTRA	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12
	DIESEL	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89
2003	SUPER	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98
	EXTRA	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48
	DIESEL	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037
2004	SUPER	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98
	EXTRA	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48
	DIESEL	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037
2005	SUPER	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98
	EXTRA	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48
	DIESEL	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037
2006	SUPER	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98
	EXTRA	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48
	DIESEL	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037
2007	SUPER	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98
	EXTRA	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48
	DIESEL	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037
2008	SUPER	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98
	EXTRA	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48
	DIESEL	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037
2009	SUPER	1.98	1.98	1.98	1.98	1.98							
	EXTRA	1.48	1.48	1.48	1.48	1.48							
	DIESEL	1.037	1.037	1.037	1.037	1.037							

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
 Elaborado por: Fernando Núñez

**CUADRO Nº 3**

**EVOLUCION DE VOLUMENES DE VENTAS DE COMBUSTIBLES DE ESTACION DE SERVICIOS PANANORTE**

AÑO	PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL C/U	TOTAL AÑO
2001	SUPER													0	154752.6
	EXTRA	7385.1	6748.9	7881	8357.5	8714	8751.9	8929.9	9275.9	9050.6	9538.2	8017.3	1226.7	93877	
	DIESEL	4999	4074.2	4620.5	4305.6	4801.1	5435	5418.3	5517.6	4939.1	8861	7271.1	633.1	60875.6	
2002	SUPER													0	151082
	EXTRA	8596.3	7857.7	8125.3	7943.9	7455.8	7355.8	8268.5	7345.7	7426.2	7928.8	7177.6	7605.8	93087.4	
	DIESEL	4616.2	4195.5	4776.3	4778.9	4267.2	4485.6	4788.8	5044.9	5643.7	6258	4810.6	4328.9	57994.6	
2003	SUPER													0	141318.8
	EXTRA	7831.3	7250.7	7685	7446.8	7511	7526.3	7170.3	7357.8	6829.8	6198.3	5936.1	6189	84932.4	
	DIESEL	4523.3	4382.9	4965.4	5061.1	5024.6	5766.1	6340.1	4321.2	4359	4540.4	3724.3	3378	56386.4	
2004	SUPER													0	118639.1
	EXTRA	6433.9	5751.9	5986.5	5673.6	5669.5	5622.5	6123.8	5967	5855.1	6070.4	5150.6	5476.1	69780.9	
	DIESEL	4768.1	3591.3	4358.9	3565.4	3977.2	3860.7	3944.2	4690.9	4080.4	4046.8	3940.5	4033.8	48858.2	
2005	SUPER													0	124372.7
	EXTRA	5709.3	5151.9	6308.9	5625.8	5900	5671.4	5993.3	5212.5	5153.8	4754.1	4780.2	5070	65331.2	
	DIESEL	3927	3970.4	4554.7	4304	4970.5	4936.2	5073.8	4728.1	5050	6814.9	4999.3	5712.6	59041.5	
2006	SUPER													0	108341.3
	EXTRA	4523.8	4116.7	4442.6	4235.3	4572.7	4319.3	4538.5	4455.8	4212.7	4669.6	4383.4	4322.2	52792.6	
	DIESEL	4448.5	4372.5	4824.1	4734.9	5658.3	5429.7	4640.6	4233.9	4702.6	4194.3	4188.5	4120.8	55548.7	
2007	SUPER													0	102519.6
	EXTRA	4657.5	4190.9	4314.5	4198.7	4263.4	4385.2	4239.2	4296.4	4569.8	4474.8	4627.7	4526.5	52744.6	
	DIESEL	3979.5	4302.3	4763	4117.5	4772.5	4161.1	4023.9	3877.2	4289.2	4342.3	3524.8	3621.7	49775	
2008	SUPER													0	101620.7
	EXTRA	4444.8	4061.2	4422.2	4498.1	4554.3	4456.1	4768.9	4531	4585	4489.9	4448.3	4727.8	53987.6	
	DIESEL	3753.7	3557.4	3783.9	4125.8	3860.1	3724.1	4210.3	3737.9	4026.6	4335.8	3863.8	4653.7	47633.1	
2009	SUPER													0	35086.6
	EXTRA	4731.5	4101.1	4932.7	4697.7									18463	
	DIESEL	4169.9	4137.3	4356.2	3960.2									16623.6	

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

## **OBJETIVOS GENERAL Y ESPECIFICOS**

### **Objetivo General**

Diseñar y proponer un Modelo de Gestión Empresarial, orientado a los procesos de Ventas o Servicios Complementarios para la Estación de Servicios "Panarorte", con el fin de crear nuevos servicios complementarios a la actividad de la comercialización de combustibles, basado en las necesidades de los clientes cautivos y potenciales, que permita optimizar su infraestructura y recursos; y, mejorar su competencia.

### **Objetivos Específicos**

- 1) Determinar exactamente los inventarios físicos en cada uno de tanques de almacenamiento de combustibles de la distribuidora, a partir de la descarga del autotanque, hasta el cierre de caja diario.
- 2) Identificar las necesidades reales de los clientes cautivos y las necesidades de los clientes potenciales, respecto de servicios adicionales, con la finalidad de planificar estrategias para su implementación.
- 3) Establecer el punto de equilibrio de la estación para optimizar la utilización de los recursos con la finalidad de evitar pérdidas, minimizar los costos, y incrementar la rentabilidad
- 4) Definir el segmento de mercado con mayores requerimientos de servicios complementarios.

- 5) Formular un Mapa Estratégico sobre la base del diagnóstico situacional y la identificación de las fortalezas oportunidades y debilidades y amenazas hacia la distribuidora de derivados de petróleo.

## 1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### Marco Teórico

- **Teoría Administrativa:** Son las diversas corrientes o enfoques a través de los cuales se conciben a la administración; algunas son de ámbito relativamente amplio y otras tienden a la especialización, es obvio que en un campo de estudio tan nuevo y dinámico como este, existan múltiples corrientes o criterios en cuanto a su aplicación, lo que ha ocasionado no exista una sola teoría administrativa que sea de carácter universal.<sup>11</sup>

Las organizaciones se parecen a sus dirigentes, experimenten grandes cambios y están en ambientes de incertidumbres. La clave del éxito está en combatir las miopías organizacionales.

### PRINCIPIOS DE LA ESCUELA CLASICA

(Henry Fayol)

- División del trabajo
- Autoridad-responsabilidad

---

<sup>11</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/evoteoadmin/evoteoadmin.shtml>

- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección
- Subordinación del interés personal al general
- Remuneración
- Centralización
- Jerarquía
- Orden (personas e instalaciones)
- Unión de personal
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa <sup>12</sup>

- **Teoría Organizacional:** Comúnmente, por error o desinformación, concebimos a la empresa únicamente como motor generador de utilidades; que, aunque siendo una parte importante de su misión y objetivo, sin embargo, para alcanzar tal fin no pueden quedar ignorados otros factores.

Una empresa integra un papel importante dentro de la sociedad moderna y es el eje conductor del sistema de mercados, que como tal debe prestar un servicio, y además de buscar su desarrollo debe integrar en su avance el crecimiento de los individuos que la componen.

Una organización puede al inicio entregar utilidades, pero de no dar continuidad y cuidados en su camino, caerá al punto de quiebra. Por

---

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/teorias-administrativas-y-organizacionales.ppt>

esta razón debemos considerar la propuesta que nos indica los distintos enfoques que nos permiten catalogar las distintas concepciones de organización, clasificación que adopta distintos perfiles que están diseñados para ser aplicados de acuerdo a las necesidades, características específicas y condiciones de cada empresa.

## CATEGORIAS

**Enfoque Administrativo:** Se basa en la existencia de principios administrativos fundamentados en la planeación, organización, dirección, ejecución y control.

**Enfoque humano-relacionista:** Se destaca el papel del hombre y su desempeño, con el principal interés en los aspectos psicológicos y fisiológicos.

**Enfoque burocrático o estructuralista:** agrupa aspectos del enfoque administrativo y del humano-relacionista, analiza los grupos formales e informales y se encamina hacia lo sociológico.

**Enfoque científico:** generada a partir de la investigación con respecto al funcionamiento de la empresa, este enfoque adopta conceptos como división del trabajo, especialización, rendimiento, estándares y métodos de trabajo, entre otros.

**Enfoque neo humanó-relacionista:** tiende hacia la actualización del enfoque humano-relacionista, desarrollando prácticas más

evolucionadas para el control del recurso humano y sus relaciones, llevándolo hacia una mayor producción.

De acuerdo a esta perspectiva podemos observar las diferentes visiones y percepciones que se pueden llegar a tener en torno al concepto de empresa u organización, los mismos que representan el punto de partida que permiten ubicarnos para a partir de ello orientar el desarrollo organizacional de la empresa. Este plan involucra distintas etapas que indican desde la creación, crecimiento, y ya una vez alcanzada la madurez no permitir la caída y permitir la continuidad en el desarrollo, el mismo que jamás será alcanzado si la empresa no es capaz de distinguir y delimitar sus bienes, programas, productos, metas, misión y quienes son sus clientes.

Dentro de una misma organización se podría jugar con las opciones que nos presenta cada enfoque y formar una visión precisa para una situación o empresa en específico.

Más que dividir, los distintos conceptos deben permitirnos un enriquecimiento teórico que faciliten la labor del administrador, del comunicador organizacional y esta percepción ecléctica llegue hacia los otros departamentos para alzar una conceptualización generalizada que favorezca a la empresa y permita el logro de objetivos y le permita sobrevivir en el mercado.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/teorias-de-la-organizacion.htm>

- **Teoría de procesos:** Un proceso es un programa en ejecución. Un proceso simple tiene un hilo de ejecución. Es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas, salidas y estados.

Los procesos pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el segundo caso de procesos independientes en general, se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios.

Un proceso puede estar en cualquiera de los siguientes tres estados: listo, en ejecución y bloqueado.<sup>14</sup>

“Un proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”<sup>15</sup>

- **Teoría de Sistemas:** El primer expositor de la teoría General de los Sistemas fue Ludwing von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. La meta de la teoría general de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias, para lo cual emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

---

<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE>

<sup>15</sup> Munch, Lourdes, *escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*, México, prentice hall, 2007, p. 37.

La Teoría General de los Sistemas se basa en dos pilares básicos: aportes semánticos y aportes metodológicos.<sup>16</sup>

- **Teoría de Desarrollo Institucional y organizacional:** Este movimiento de desarrollo organizacional surgió a partir de 1962 como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, así, el desarrollo organizacional, es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento, orientada hacia el enfoque sistemático.<sup>17</sup>

El cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, es lo principal en el desarrollo organizacional.<sup>18</sup>

- **Teoría del comportamiento:**

Teoría X; Estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores, insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioren de que todos sepan quien es el jefe, se cree que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero, y que el personal se muestra renuente a cooperar y posee deficientes hábitos de trabajo.

Teoría Y: Estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y

---

<sup>16</sup> <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010820192601.html>

<sup>17</sup> <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/teoriaadministrativa.htm>

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, McGraw Hill, 2004, p. 327.

poseen actitudes positivas. En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal.<sup>19</sup>

Es así que la empresa estudiada, aplica la teoría Y; puesto que, son los despachadores de combustibles quienes están en permanente contacto con los consumidores finales, y pueden aportar valiosamente con información para el continuo mejoramiento de los servicios de la empresa distribuidora de combustibles.

La teoría X sugiere que a las personas les desagrada el trabajo, y, si pueden, lo evitarán, mientras que la teoría Y indicaría que dedicar sus esfuerzos físicos y mentales al trabajo es tan natural como jugar o descansar, según Douglas McGregor.<sup>20</sup>

## Marco Conceptual

- **Administración:** Es el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos.

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas, para obtener determinados resultados. Podríamos decir que es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/teoriasDelComportamiento>

<sup>20</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1999, p. 786.

<sup>21</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/administracionconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptos/)

- **Empresa:** Organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacción a sus clientes.

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. Es un sistema total, cambiante y dinámico, de partes interdependientes que se relacionan entre sí en constante interacción con todos sus subsistemas, de tal modo que la interacción de cualquiera de los subsistemas afecta al todo y a su relación con los subsistemas y con el microsistema.<sup>22</sup>

- **Gerencia:** Un gerente debe cumplir con cuatro funciones simultáneas: el planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos), la organización (se determina como se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planteamiento), la dirección (relacionada con la motivación, el liderazgo y la actuación) y el control, (su propósito es medir, en forma cualitativa y cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito).
- **Eficiencia:** El nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo, con el menor costo financieros, humanos y tiempo, o

---

<sup>22</sup> Colunga Dávila, Carlos, *Modelos Administrativos, Ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo*, México, D.F., Panorama Editorial S.A. de C.V., 1995, p. 75.

con la máxima consecución de los objetivos para un nivel determinado de recursos.

- **Eficacia:** Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o alcanzar los objetivos deseados o propuestos, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.
- **Cadena de Valor:** Categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las auxiliares o secundarias.

## PRIMARIAS

Tienen que ver con la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- 1) Logístico interna
- 2) Operaciones (producción)
- 3) Logística externa
- 4) Marketing y ventas
- 5) Servicio

## SECUNDARIAS

Las actividades primarias se apoyan en las actividades secundarias que comprenden:

- 1) Infraestructura de la organización
- 2) Dirección de recursos humanos
- 3) Desarrollo de tecnología
- 4) Abastecimiento (compras)

- **Procedimientos:** Es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.
  
- **Mejoramiento Organizacional:** es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos, aplicando la relación consultor-facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.
  
- **Competencia:** conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, aplicados hacia el logro de objetivos propuestos, en un área determinada del desempeño personal, social u organizacional.

Empresarialmente es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, aplicados en forma idónea en el trabajo, hacia el logro de objetivos propuestos.

- **Recursos Humanos:** Las experiencias, habilidades aptitudes actitudes, conocimientos, voluntades de las personas que integran una organización se definen como recursos humanos; es decir son derivados de las personas y no las personas propiamente. La administración de recursos humanos de una organización o empresa, se debe considerar como una función administrativa, pero también conforman principios, filosofías o valores, que justifican el fin del trabajo o de lo que se desea conseguir con el trabajo.<sup>23</sup>
- **Transporte:** etimológicamente trans (al otro lado) y portare (llevar). Constituye el conjunto de actividades que tienden a satisfacer necesidades respecto al intercambio de bienes o al traslado de personas.
- **Servicio:** Se definen como los actos, esfuerzos o actuaciones. Lo que diferencia de los bienes es su intangibilidad, porque carecen de sustancia material y consecuentemente por ello aparecen infinidad de problemas en el marketing de servicios, los cuales no siempre es posible resolver correctamente usando las soluciones de marketing referidas a los bienes.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Garza, Juan Gerardo, *Administración Ccontemporánea*, México, McGraw Hill, 2000, p. 207.

<sup>24</sup> Douglas Hoffman, K, *Fundamentos de Marketing de Servicios*, México, Internacional Thompson Editores, S.A., 2002, p. 4.

- **Productividad:** Es la relación entre productos e insumos en un período específico, considerando la calidad. Es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo. Evalúa la capacidad del sistema para elaborar productos que son requeridos, que se adecuan al uso, y a la vez el grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado.
- **Fortalecimiento empresarial:** Es el esfuerzo empresarial basado en la apertura de espacios, oportunidades y facilidad de innovación, el desarrollo en ciencia y tecnología, la creatividad productiva y su capacidad comercializadora (exportadora), respaldados por un gobierno. Una mayor competitividad y productividad empresarial se asocian estrechamente a un clima de confianza y seguridad. La pequeña empresa es la generadora de la riqueza nacional
- **Manual:** Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado e una empresa.
- **Estructura:** es el conjunto de elementos capaces de aguantar pesos y cargas sin romperse y sin deformarse.
- **Modelo de gestión:** Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad o empresa. Pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública, de manera diferente.

- **Proceso:** Es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno en un lapso de tiempo con un fin determinado.
- **Presupuesto:** Es la presentación de planes y resultados esperados de una empresa, expresados en números.
- **Dirección:** Es la función que cumplen los administradores en el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas de la organización y del grupo
- **Calidad:** La satisfacción de las necesidades presentes y futuras del consumidor.
- **Facturación:** Son las operaciones a través de las que una empresa calcula y especifica las cantidades adeudadas por el cliente por los consumos de bienes y/o servicios realizados en un tiempo determinado.
- **Comercialización:** Es la acción y efecto de ordenar los ideales, hábitos y métodos de una persona, asociación o comunidad en el marco exclusivo del espíritu y maneras de la vida mercantil y del afán de lucro.
- **Derivado:** Es un producto que se extrae de una materia prima determinada.
- **Hidrocarburos:** Son compuestos orgánicos formados únicamente por átomos de carbono e hidrógeno. Consisten en un almacén de carbono

al que se unen átomos de hidrógeno. Forman el esqueleto de la materia orgánica. También están divididos en abiertas y ramificadas.

- **Octanaje:** Es una escala que mide la resistencia que presenta un combustible (como la gasolina) al detonar prematuramente cuando es comprimido dentro del cilindro de un motor. También se denomina RON (por sus siglas en inglés, Research Octane Number).
- **Calibración:** Es simplemente el procedimiento de comparación entre lo que indica un instrumento y lo que "debiera indicar" de acuerdo a un patrón de referencia con valor conocido.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

Se basa en el sistema de mercadotecnia, que nos va a permitir establecer nuestras fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades son internas de la empresa. Las oportunidades y amenazas que se encuentran en el micro y macro ambiente son externas.

#### **2.1 Análisis Externo**

##### **2.1.1 Macro ambiente**

Compuesto por fuerzas externas como económicas, sociales, políticas, tecnológicas, entre otras, que pueden tener una influencia directa o indirecta en la empresa, y no son controlables.

##### **2.1.1.1 Factores económicos**

##### **Crisis Financiera**

La crisis financiera a nivel mundial, ha obligado que en nuestro país, las empresas y la población económicamente activa, adopte medidas para afrontar las dificultades de liquidez. El sistema financiero ha tomado como medida principal, disminuir drásticamente y hasta restringir las operaciones crediticias, debido a la disminución de los depósitos, aspecto que ha incidido en la economía nacional, ocasionando la pérdida de las ventas a crédito y consecuentemente cierta disminución en sus ventas.

La Estación de Servicio Pananorte, también ha registrado la disminución de sus volúmenes de venta y se ha limitado a vender combustibles de contado, por la dificultad en el cobro a clientes.

### Precios de Combustibles

Los precios de venta al público se han mantenido estables desde el año 2003, generando confianza en los sectores económicos del país.

Los precios de venta de Petrocomercial, en Terminal, se han mantenido sin variaciones.

CUADRO No 4

### Venta en Terminal Año 2009

Período 2009				Dólares/Galón					
				Gasolina Super	Gasolina Extra	Diesel No. 2	Diesel No. 1	Diesel Premium	Fuel Oil
Enero	1	Enero	31	1.680000	1.309168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Febrero	1	Febrero	28	1.680000	1.309168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Marzo	1	Marzo	31	1.680000	1.309168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Abril	1	Abril	30	1.680000	1.309168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400
Mayo	1	Mayo	31	1.680000	1.309168	0.900704	0.900704	0.900704	0.694400

Fuente: Petrocomercial

**CUADRO N° 5**  
**TIPOS DE COMBUSTIBLES Y PRECIOS**

<b>AÑO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIOS</b>
2001	-	-
	EXTRA	1.00
	DIESEL	0.78
2002	SUPER	1.40
	EXTRA	1.12
	DIESEL	0.89
2003	SUPER	1.98
	EXTRA	1.48
	DIESEL	1.037
2004	SUPER	1.98
	EXTRA	1.48
	DIESEL	1.037
2005	SUPER	1.98
	EXTRA	1.48
	DIESEL	1.037
2006	SUPER	1.98
	EXTRA	1.48
	DIESEL	1.037
2007	SUPER	1.98
	EXTRA	1.48
	DIESEL	1.037
2008	SUPER	1.98
	EXTRA	1.48
	DIESEL	1.037
2009	SUPER	1.98
	EXTRA	1.48
	DIESEL	1.037

Fuente: E/S Pananorte

Elaborado por : Fernando Núñez

## Tasas de Interés

CUADRO N° 6  
COMPARACIÓN DE LAS TASAS DE INTERES

Período 2009	Básica	Pasiva	Activa	Legal	Interbancaria	Máxima Convencional
Abril	0.20	5.35	9.24	9.24	1.50	9.33
Mayo	0.20	5.42	9.26	9.26	1.50	9.33

Fuente : Banco Central del Ecuador

Elaborado por : Fernando Núñez

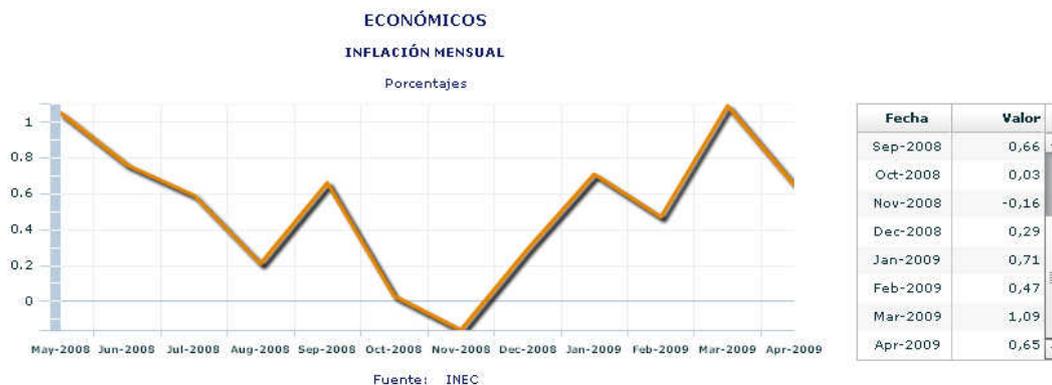
Las fluctuaciones al alza de las tasas de interés afectan directamente a los costos operativos de nuestra empresa, elevando los costos financieros bancarios, los costos por los días de crédito que otorga la comercializadora para el pago de las facturas de compras de combustibles y costos por préstamos que la distribuidora mantiene con la misma comercializadora, aspectos que reducen el capital de trabajo.

## La Inflación

El índice inflacionario no ha incidido en los precios de los combustibles, mientras que los costos operativos se han incrementado como: sueldos, mantenimiento y reparaciones, suministros y materiales, costos financieros, y en general bienes de consumo.

En los incrementos en los precios de los derivados de petróleo, si se decide o aplica como política gubernamental, genera una espiral inflacionaria, como resultado de todos los medios de transporte , tanto de pasajeros cuanto de bienes y servicios y de carga, se incrementan los costos y complementariamente los precios de los bienes, artículos de primera necesidad y demás bienes que necesita la colectividad.

GRAFICO N° 7



La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales,

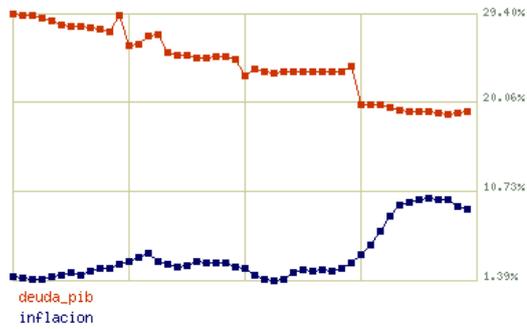
etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

Los precios de los combustibles no han variado, existiendo un subsidio cruzado.

GRAFICO N° 8  
DEUDA PIB-INFLACION



CUADRO N° 7  
DEUDA PIB-INFLACION

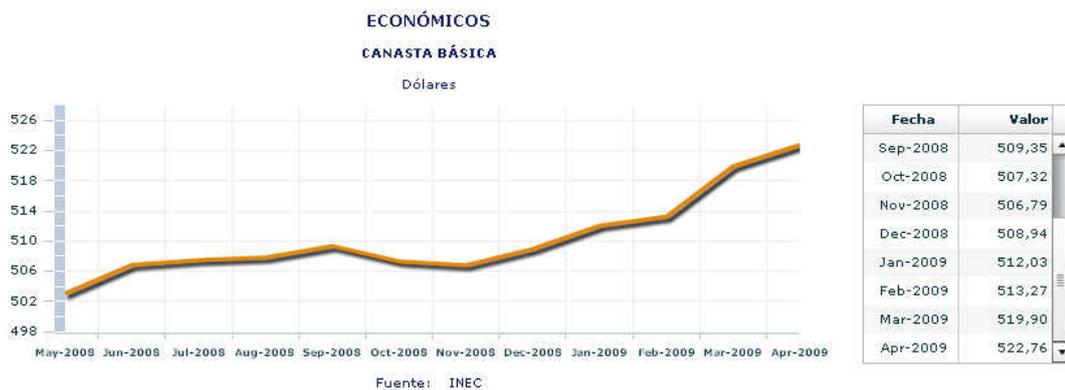
deuda_pib		inflacion	
2006-01-31	26.10	2006-01-31	3.37
2006-02-28	26.20	2006-02-28	3.82
2006-03-31	27.10	2006-03-31	4.23
2006-04-30	27.20	2006-04-30	3.43
2006-05-31	25.40	2006-05-31	3.11
2006-06-30	25.10	2006-06-30	2.80
2006-07-31	25.10	2006-07-31	2.99
2006-08-31	24.80	2006-08-31	3.36
2006-09-30	24.80	2006-09-30	3.21
2006-10-31	24.90	2006-10-31	3.21
2006-11-30	24.90	2006-11-30	3.21
2006-12-31	24.70	2006-12-31	2.87
2007-01-31	22.90	2007-01-31	2.68
2007-02-28	23.60	2007-02-28	2.03
2007-03-31	23.30	2007-03-31	1.47
2007-04-30	23.20	2007-04-30	1.39
2007-05-31	23.30	2007-05-31	1.56
2007-06-30	23.30	2007-06-30	2.19
2007-07-31	23.30	2007-07-31	2.58
2007-08-31	23.30	2007-08-31	2.44
2007-09-30	23.30	2007-09-30	2.58
2007-10-31	23.30	2007-10-31	2.36
2007-11-30	23.30	2007-11-30	2.70
2007-12-31	23.90	2007-12-31	3.32
2008-01-31	19.90	2008-01-31	4.19
2008-02-29	19.90	2008-02-29	5.10
2008-03-31	19.80	2008-03-31	6.56
2008-04-30	19.60	2008-04-30	8.18
2008-05-31	19.30	2008-05-31	9.29
2008-06-30	19.20	2008-06-30	9.69
2008-07-31	19.20	2008-07-31	9.87
2008-08-31	19.10	2008-08-31	10.02
2008-09-30	19.00	2008-09-30	9.97
2008-10-31	18.90	2008-10-31	9.85
2008-11-30	19.00	2008-11-30	9.13
2008-12-31	19.20	2008-12-31	8.83

Fuente : Banco Central del Ecuador

El índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador mensual, nacional y para ocho ciudades que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios, correspondientes al consumo final de bienes y servicios de los hogares de estratos de ingreso: alto, medio y bajo, residentes en el área urbana del país. La variable principal que se investiga es el precio, para los 299 artículos de la canasta fija de investigación. El período base es el año 2004, donde los índices se igualan a 100.

Mientras los Índices de Precios al Consumidor tienden al alza en la mayoría de los artículos de primera necesidad, en el caso de las gasolinas y los combustibles en general, se mantienen inalterables, en razón del subsidio que el gobierno mantiene para estos bienes.

GRAFICO N° 9



## CANASTA FAMILIAR BÁSICA

(Nacional)

Abril 2009

Para el análisis de la relación inflación-remuneración se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en noviembre 1982 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada.

### CUADRO N° 8

#### COSTO DE LA CANASTA BÁSICA

Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución Del ingreso Actual	Restricción en el Consumo	
				En Dólares	% del Costo
Total	0.55	522.76	406.93	115.83	22.16

Fuente: INEC

Elaborado por: Fernando Núñez

## CANASTA FAMILIAR VITAL

(Nacional)

Abril 2009

Para el análisis de la relación inflación –remuneración se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en enero 2007 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de remuneración básica unificada.

CUADRO Nº 9

COSTO DE LA CANASTA VITAL

Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución Del ingreso Actual	Restricción en el Consumo	
				En Dólares	% del Costo
Total	0.64	369.41	406.93	37.52	-10.16

Fuente: INEC

Elaborado por: Fernando Núñez

Mientras la canasta básica presenta un déficit de \$ 115.83, la canasta vital registra un superávit de \$37.52, refleja el comportamiento de la economía nacional.

GRAFICO Nº 10

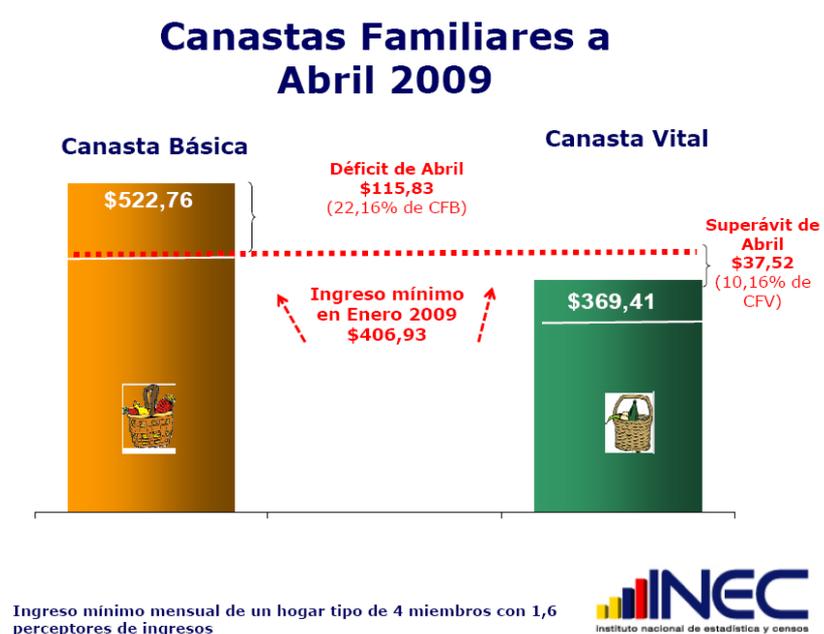


GRAFICO Nº 11



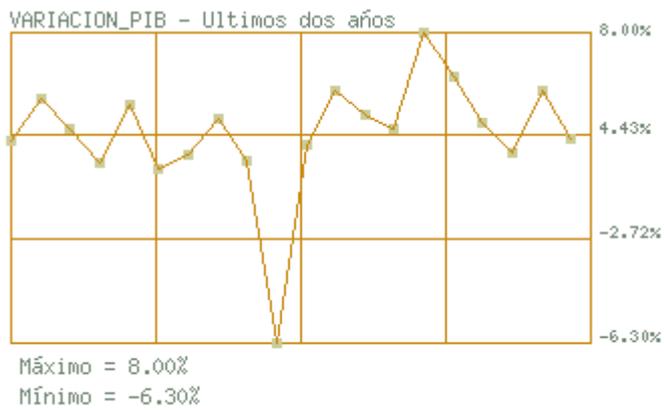
## PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo, en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

CUADRO N° 10  
 PIB

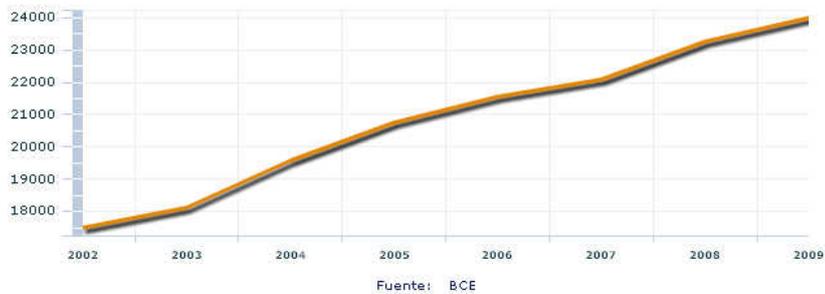
GRAFICO N° 12



FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %

GRAFICO N° 13

ECONÓMICOS  
 PIB TOTAL (Dólares del 2000)  
 Millones de dólares



Fecha	Valor
2002	17.496,67
2003	18.122,31
2004	19.572,23
2005	20.747,17
2006	21.553,30
2007	22.090,18
2008	23.264,43
2009	23.998,33

## **BALANZA COMERCIAL**

La balanza comercial mide el saldo neto (positivo o negativo) de las exportaciones de bienes del país al resto del mundo, menos sus importaciones de bienes desde el resto del mundo en un período determinado. No incluye la contratación de servicios al y con el exterior, como por ejemplo: transporte, seguros o intereses.

En el Ecuador dada la importancia de las exportaciones petroleras en la economía, es necesario separar la balanza comercial en petrolera y no petrolera, a fin de tener una idea del desenvolvimiento de las transacciones netas con el exterior de los sectores no petroleros de la economía.

La balanza comercial no petrolera mide el saldo neto de las exportaciones de bienes, distintos del petróleo, del país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes distintas de los derivados de petróleo, desde el resto del mundo en un período determinado.

El saldo en cuenta corriente mide el saldo neto (positivo o negativo) de las exportaciones de bienes y servicios de un país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes y servicios desde el resto del mundo en un período determinado. La diferencia con la balanza comercial es que incluye las donaciones o transferencias unilaterales y la prestación y contratación de servicios al y con el exterior, como por ejemplo: transporte, seguros o intereses. La balanza comercial es parte del saldo en cuenta corriente.

Si el valor de las exportaciones es mayor al valor de las importaciones, se tiene una balanza comercial superavitaria, en caso contrario se tiene una balanza comercial deficitaria.

Su fórmula de cálculo es la siguiente:  $BC = X - M$

BC= balanza comercial

X= exportación de bienes en millones de dólares (FOB)

M= importaciones de bienes en millones (FOB)

El FOB (free on board) es el valor de los bienes puestos a bordo en el puerto de embarque.

La forma de cálculo de las balanzas comerciales petrolera y no petrolera es la misma, con la salvedad del tipo de bienes que se consideran, los que deben corresponder a las definiciones señaladas anteriormente.

La balanza comercial como porcentaje del PIB, mide el tamaño del saldo comercial con relación al tamaño de la economía, donde: BC es la balanza comercial como porcentaje del PIB, X son las exportaciones de bienes en millones dólares FOB, M son las importaciones de bienes en millones de dólares.

La forma de cálculo de las balanzas comerciales petrolera y no petrolera como porcentaje del PIB es la misma, con la salvedad del tipo de bienes que se consideran, los que deben corresponder a las definiciones de bienes señaladas anteriormente.

El saldo en cuenta corriente es el resultante de la suma de los saldos en la balanza comercial, en la balanza de servicios y renta y de las transacciones unilaterales, se mide en millones de dólares y como porcentaje del PIB.

Si el saldo es negativo se tiene un déficit en cuenta corriente y significa que el país ha obtenido un préstamo neto del resto del mundo.

#### OBSERVACIONES

En la balanza comercial las importaciones se registran en valores FOB, en tanto, que en las Cuentas nacionales las importaciones se registran en valores CIF. Esto se debe a que en la balanza de pagos, los costos y fletes se registran en valores en la balanza de servicios y renta. El término CIF (cost, insurance and freight) es el valor de los bienes puestos en el puerto de destino, por lo que al valor FOB se deben sumar los costos de

los seguros y de los fletes. El término FOB (free on board) es el valor de los bienes puestos a bordo en el puerto de embarque.<sup>40</sup>

CUADRO N° 11  
VARIACIONES DE LA BALANZA COMERCIAL

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	PESO (Kilos)	FOB	PESO (Kilos)	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2007-01	2,304,633.13	904,458.29	935,861.72	1,001,019.97	1,082,107.73	-96,561.68
2007-02	2,035,000.74	927,571.37	703,169.87	795,878.96	860,377.79	131,692.41
2007-03	2,326,379.47	1,046,358.06	1,076,112.01	1,067,116.51	1,151,916.55	-20,758.45
2007-04	2,305,507.00	1,100,616.52	777,304.95	897,020.50	965,768.91	203,596.02
2007-05	2,233,457.38	1,066,334.45	974,733.24	1,089,274.17	1,168,888.15	-22,939.72
2007-06	2,425,755.70	1,185,939.45	765,156.42	956,645.90	1,026,001.56	229,293.55
2007-07	2,599,961.55	1,362,309.20	898,878.06	1,102,591.91	1,189,622.54	259,717.29
2007-08	2,221,572.91	1,184,014.94	839,412.97	1,067,549.35	1,155,837.34	116,465.59
2007-09	2,379,451.20	1,279,957.44	989,957.09	1,124,209.85	1,210,382.49	155,747.59
2007-10	2,356,811.86	1,426,444.22	1,042,370.90	1,302,588.68	1,401,466.87	123,855.54
2007-11	2,180,960.77	1,372,575.77	1,093,082.32	1,302,794.00	1,408,264.04	69,781.77
2007-12	2,363,226.82	1,464,736.05	747,664.12	1,188,550.86	1,272,827.52	276,185.19
2008-01	2,606,704.79	1,574,309.58	984,311.32	1,220,721.36	1,322,949.41	353,588.22
2008-02	2,521,996.44	1,613,874.90	768,245.56	1,032,001.18	1,111,840.37	581,873.72
2008-03	2,129,662.96	1,434,489.17	882,953.79	1,221,916.73	1,311,711.81	212,572.44
2008-04	2,407,660.34	1,631,052.47	814,232.35	1,352,452.83	1,444,679.83	278,599.64
2008-05	2,506,385.95	1,967,732.81	692,175.39	1,259,500.42	1,348,131.22	708,232.39
2008-06	2,196,762.10	1,897,990.78	1,049,803.47	1,602,336.73	1,715,086.98	295,654.05
2008-07	2,140,189.17	1,828,069.04	1,000,802.19	1,651,151.62	1,769,122.53	176,917.42
2008-08	2,319,731.87	1,819,378.06	1,017,879.69	1,614,499.54	1,729,394.52	204,878.52
2008-09	2,250,746.52	1,530,554.89	1,107,182.30	1,749,240.80	1,875,096.17	-218,685.91
2008-10	2,194,273.00	1,268,416.41	1,094,926.29	1,803,853.09	1,938,594.24	-535,436.68
2008-11	2,151,521.56	1,044,177.96	841,048.50	1,451,828.82	1,555,577.24	-407,650.86
2008-12	2,508,083.64	900,553.63	1,101,853.48	1,455,846.41	1,563,361.80	-555,292.78
2009-01	2,361,863.02	862,852.05	956,317.98	1,276,514.14	1,368,892.56	-413,662.09
2009-02	2,100,835.24	784,108.01	818,568.81	1,022,491.25	1,096,638.03	-238,383.24
2009-03	2,180,372.43	949,531.37	969,335.99	1,117,785.76	1,203,252.91	-168,254.39
<b>TOTAL GENERAL:</b>	<b>62,309,507.44</b>	<b>35,428,406.76</b>	<b>24,943,340.68</b>	<b>33,727,381.21</b>	<b>36,247,790.99</b>	<b>1,701,025.55</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador

<sup>40</sup> <http://www.elprisma.com/apuntes/economía/balanzacomercial/>

**CUADRO N° 12**  
**BALANZA COMERCIAL PETROLERA Y NO PETROLERA**  
(Millones de dólares)

Período	EXPORTACIONES FOB (2)			IMPORTACIONES FOB			BALANZA COMERCIAL			TASAS DE CRECIMIENTO (n/n-1)		INDICE DE COBERTURA	INDICE DE TERMINOS DE INTERCAMBIO (4)
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras (3)	Total	Petrolera	No petrolera	Exportaciones	Importaciones		
	a=b+c	b	c	d=e+f	e	f	g=a-d	h=b-e	i=c-f			j=(a/d)x100	
<b>2007 Enero-marzo</b>	2,878.39	1,440.35	1,438.03	2,866.64	477.19	2,389.44	11.75	963.16	-951.41	-4.99	13.38	100.41	
Enero	904.46	446.36	458.10	1,001.96	119.36	882.60	-97.50	327.00	-424.50	-10.69	8.93	90.27	115.96
Febrero	927.57	456.69	470.88	795.88	125.10	670.77	131.69	331.59	-199.90	2.56	-20.57	116.55	124.44
Marzo	1,046.36	537.30	509.06	1,068.80	232.72	836.07	-22.44	304.58	-327.01	12.81	34.29	97.90	126.28
Abril	1,100.62	601.09	499.52	898.13	133.11	765.03	202.49	467.99	-265.50	5.19	-15.97	122.55	132.21
Mayo	1,066.33	581.60	484.74	1,091.55	249.81	841.74	-25.22	331.79	-357.01	-3.11	21.54	97.69	132.85
Junio	1,185.94	714.92	471.02	957.18	219.70	737.47	228.76	495.22	-266.45	11.22	-12.31	123.90	137.68
Julio	1,362.31	875.12	487.19	1,102.94	241.49	861.46	259.37	633.64	-374.27	14.87	15.23	123.52	147.21
Agosto	1,184.01	700.27	483.75	1,067.73	167.29	900.44	116.29	532.98	-416.70	-13.09	-3.19	110.89	144.70
Septiembre	1,279.96	783.50	496.46	1,125.86	299.80	826.06	154.10	483.70	-329.61	8.10	5.44	113.69	148.01
Octubre	1,426.44	861.61	564.83	1,304.01	310.46	993.55	122.44	551.15	-428.72	11.44	15.82	109.39	157.23
Noviembre	1,372.58	852.74	519.83	1,303.78	284.96	1,018.83	68.79	567.79	-498.99	-3.78	-0.02	105.28	166.37
Diciembre	1,464.74	917.35	547.38	1,189.29	194.53	994.77	275.45	722.83	-447.38	6.71	-8.78	123.16	162.96
<b>2008 Enero-marzo</b>	4,622.67	2,964.16	1,658.52	3,535.19	614.48	2,920.71	1,087.48	2,349.68	-1,262.19	60.60	23.32	130.76	
Enero	1,574.31	1,050.18	524.13	1,275.87	204.42	1,071.45	298.44	845.76	-547.32	7.48	7.28	123.39	161.76
Febrero	1,613.87	1,055.44	558.44	1,032.15	197.31	834.84	581.72	858.13	-276.40	2.51	-19.10	156.36	166.93
Marzo	1,434.49	858.54	575.95	1,227.17	212.75	1,014.42	207.32	645.79	-438.47	-11.12	18.89	116.89	174.17
Abril	1,631.05	1,087.87	543.18	1,353.93	205.58	1,148.35	277.12	882.29	-605.17	13.70	10.33	120.47	179.45
Mayo	1,967.73	1,350.86	616.88	1,260.00	161.58	1,098.42	707.73	1,189.28	-481.54	20.64	-6.94	156.17	199.16
Junio	1,897.99	1,318.24	579.74	1,605.86	416.85	1,189.01	292.13	901.39	-609.26	-3.54	27.45	118.19	212.85
Julio	1,828.07	1,236.48	591.59	1,652.63	355.55	1,297.08	175.44	880.93	-705.49	-3.68	2.91	110.62	209.91
Agosto	1,819.38	1,203.63	615.75	1,731.92	430.41	1,301.50	87.46	773.21	-685.76	-0.48	4.80	105.05	191.58
Septiembre	1,530.55	980.49	550.06	1,749.24	353.94	1,395.30	-218.69	626.55	-845.23	-15.87	1.00	87.50	178.58
Octubre	1,268.42	725.11	543.31	1,803.85	299.62	1,504.23	-535.44	425.49	-960.93	-17.13	3.12	70.32	146.92
Noviembre	1,044.18	455.81	588.37	1,451.83	148.85	1,302.98	-407.65	306.96	-714.61	-17.68	-19.52	71.92	119.36
Diciembre	900.55	350.19	550.36	1,455.85	230.59	1,225.25	-555.29	119.60	-674.90	-13.75	0.28	61.86	95.01
<b>2009 Enero-marzo</b>	2,596.49	1,011.88	1,584.61	3,416.79	460.23	2,956.56	-820.30	551.65	-1,371.95	-43.83	-3.35	75.99	
Enero	862.85	337.61	525.24	1,276.51	180.18	1,096.34	-413.66	157.44	-571.10	-4.19	-12.32	67.59	96.13
Febrero	784.11	292.98	491.12	1,022.49	141.76	880.73	-238.38	151.22	-389.61	-9.13	-19.90	76.69	99.11
Marzo	949.53	381.28	568.25	1,117.79	138.29	979.49	-168.26	242.99	-411.25	21.10	9.32	84.95	112.36

(1) La información de balanza comercial de 2007 y 2008 son provisionales, su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. Por consiguiente, las cifras que constan en este cuadro no necesariamente corresponden a las publicadas trimestralmente en la balanza de pagos.

(2) Las exportaciones incluyen estimaciones por subregistro de documentos.

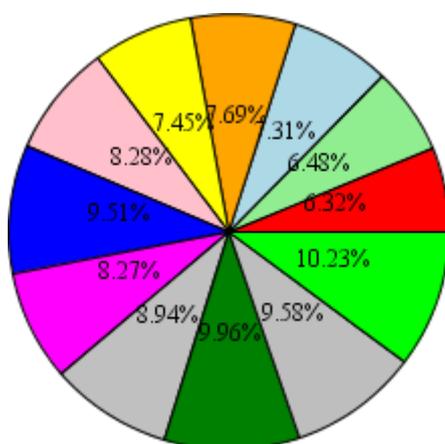
(3) Incluye importaciones de la HJDN.

(4) Base 2000=100. Datos sujetos a revisión.

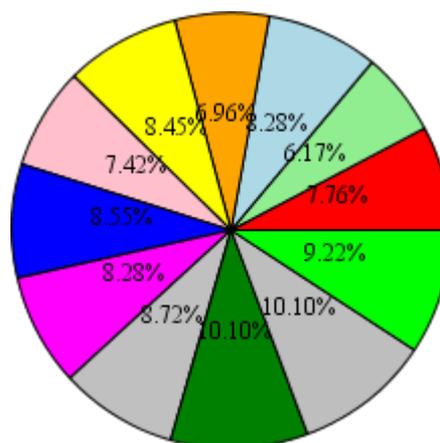
FUENTE: Banco Central del Ecuador

## GRAFICO N° 14

**GRAFICO**  
**TIPO: PASTEL-**  
**EXPORTACIONES**



**GRAFICO**  
**TIPO: PASTEL-IMPORTACIONES**



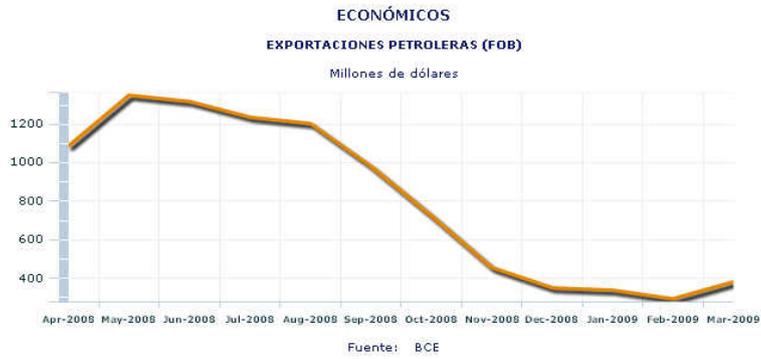
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Fernando Núñez

A partir del mes de septiembre de 2008 la balanza comercial es deficitaria, debido a la caída del precio de barril de petróleo y a la crisis financiera mundial.

Para equilibrar la balanza de comercial, el gobierno adoptó medidas como el impuesto del 1% a los productos importados, para fomentar más el consumo nacional y el crecimiento de las exportaciones.

## GRAFICO N° 15



Fecha	Valor
Aug-2008	1.203,62
Sep-2008	980,49
Oct-2008	725,11
Nov-2008	455,80
Dec-2008	350,19
Jan-2009	337,61
Feb-2009	292,98
Mar-2009	381,28

## GRAFICO N° 16



Fecha	Valor
Aug-2008	615,74
Sep-2008	550,06
Oct-2008	543,30
Nov-2008	588,36
Dec-2008	550,35
Jan-2009	525,23
Feb-2009	491,12
Mar-2009	568,24

GRAFICO N° 17

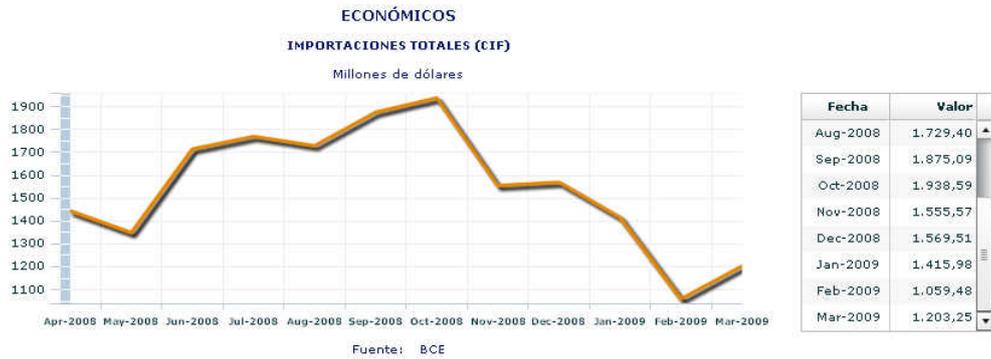
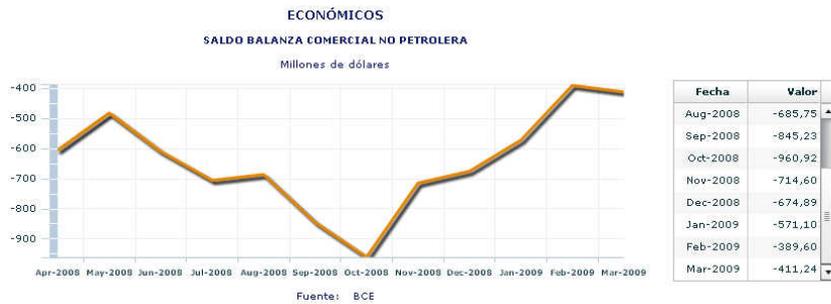


GRAFICO N° 18



## ASPECTOS TRIBUTARIOS

### Servicio de Rentas Internas

Los cambios realizados por este organismo, en lo que tiene que ver con el pago del Impuesto a la Renta, ha afectado financieramente a la empresa, debido a que a partir del año 2008 se aplica de las dos fórmulas de pago, la que más impuestos genere; es decir, que hasta el año 2007, el impuesto se calculaba en base a la utilidad que generaba la empresa, y

actualmente se calcula y paga en función del costo de venta, sin importar que la empresa tenga pérdida en el ejercicio económico.

Los cambios en las tarifas del pago de Impuesto a la Renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, con la Reforma de la Ley de Régimen Tributario, inciden en un aumento en el pago de éste impuesto, conforme la tabla para su liquidación.

Los rangos de la tabla serán actualizados conforme la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Área Urbana dictado por el INEC al 30 de Noviembre de cada año. El ajuste incluirá la modificación del impuesto sobre la fracción básica de cada rango. La tabla así actualizada tendrá vigencia para el año siguiente.

CUADRO N° 13

**COMPARACION DE LA LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO,  
CON LA LEY REFORMADA POR  
LA “LEY REFORMATIVA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA EN EL  
ECUADOR” PUBLICADA EN EL  
REGISTRO OFICIAL 3ER SUPLEMENTO No. 242 DE 29 DE  
DICIEMBRE DE 2007**

<p>LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO <b>ANTES DE LA REFORMA</b> (Suplemento del Registro Oficial 463, 17-XI-2004) CON FE DE ERRATAS Y REFORMAS POSTERIORE</p>	<p>LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO <b>CON LA REFORMA</b></p>																																																																																														
<p>En base de esta información la administración procederá a la determinación de sus obligaciones tributarias.</p> <p>Capítulo VIII TARIFAS</p> <p>Art. 36.- Tarifa del impuesto a la renta de personas naturales y sucesiones indivisas:</p> <p>a) Para liquidar el impuesto a la renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, se aplicarán a la base imponible las tarifas contenidas en la siguiente tabla de ingresos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fracción</th> <th>Exceso</th> <th>Impuesto</th> <th>Fracción</th> <th>% Imp.</th> <th>Frac. Ex.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0</td> <td>7,850</td> <td>0</td> <td>0%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7,850</td> <td>15,700</td> <td>0</td> <td>5%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15,700</td> <td>31,400</td> <td>393</td> <td>10%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>31,400</td> <td>47,100</td> <td>1,963</td> <td>15%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>47,100</td> <td>62,800</td> <td>4,318</td> <td>20%</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>62,800</td> <td>En adelante</td> <td>7,458</td> <td>25%</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Los valores de la tabla precedente, serán corregidos anualmente por el Índice de Precios al Consumidor en el área urbana, dictada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos -INEC-, en el mes de noviembre de cada año, con vigencia para el año siguiente.</p> <p>b) Ingresos de extranjeros no residentes.- Los ingresos obtenidos por personas naturales extranjeras que no tengan residencia en el país, por servicios ocasionalmente prestados en el Ecuador, satisfarán la tarifa única del veinte y cinco por ciento (25%) sobre la totalidad del ingreso percibido.</p> <p>c) Los organizadores de loterías, rifas,</p>	Fracción	Exceso	Impuesto	Fracción	% Imp.	Frac. Ex.	0	7,850	0	0%			7,850	15,700	0	5%			15,700	31,400	393	10%			31,400	47,100	1,963	15%			47,100	62,800	4,318	20%			62,800	En adelante	7,458	25%			<p>En base de esta información la administración procederá a la determinación de sus obligaciones tributarias.</p> <p>Capítulo VIII TARIFAS</p> <p>Art. 36.- Tarifa del impuesto a la renta de personas naturales y sucesiones indivisas:</p> <p>a) Para liquidar el impuesto a la renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, se aplicarán a la base imponible las tarifas contenidas en la siguiente tabla de ingresos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">Impuesto a la Renta 2008</th> </tr> <tr> <th>Fracción</th> <th>Exceso hasta</th> <th>Impuesto</th> <th>% Imp.</th> </tr> <tr> <th>Básica</th> <th></th> <th>Fracción</th> <th>Fracción</th> </tr> <tr> <th></th> <th></th> <th>Básica</th> <th>Exenta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-</td> <td>7850</td> <td>-</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>7850</td> <td>10000</td> <td>-</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>10000</td> <td>12500</td> <td>108</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>12500</td> <td>15000</td> <td>358</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>15000</td> <td>30000</td> <td>658</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>30000</td> <td>45000</td> <td>2908</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>45000</td> <td>60000</td> <td>5908</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>60000</td> <td>80000</td> <td>9658</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>80000</td> <td>En adelante</td> <td>15658</td> <td>35%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Los rangos de la tabla precedente, serán actualizados conforme la variación anual del Índice de Precios al Consumidor de Área Urbana dictado por el INEC al 30 de Noviembre de cada año. El ajuste incluirá la modificación del impuesto sobre la fracción básica de cada rango. La tabla así actualizada tendrá vigencia para el año siguiente.</p> <p>b) Ingresos de personas naturales no residentes.- Los ingresos obtenidos por personas naturales que no tengan residencia en el país, por servicios ocasionalmente prestados en el Ecuador, satisfarán la tarifa única del veinte y cinco por ciento (25%) sobre la totalidad del ingreso percibido.</p> <p>c) Los organizadores de loterías, rifas,</p>	Impuesto a la Renta 2008				Fracción	Exceso hasta	Impuesto	% Imp.	Básica		Fracción	Fracción			Básica	Exenta	-	7850	-	0%	7850	10000	-	5%	10000	12500	108	10%	12500	15000	358	12%	15000	30000	658	15%	30000	45000	2908	20%	45000	60000	5908	25%	60000	80000	9658	30%	80000	En adelante	15658	35%
Fracción	Exceso	Impuesto	Fracción	% Imp.	Frac. Ex.																																																																																										
0	7,850	0	0%																																																																																												
7,850	15,700	0	5%																																																																																												
15,700	31,400	393	10%																																																																																												
31,400	47,100	1,963	15%																																																																																												
47,100	62,800	4,318	20%																																																																																												
62,800	En adelante	7,458	25%																																																																																												
Impuesto a la Renta 2008																																																																																															
Fracción	Exceso hasta	Impuesto	% Imp.																																																																																												
Básica		Fracción	Fracción																																																																																												
		Básica	Exenta																																																																																												
-	7850	-	0%																																																																																												
7850	10000	-	5%																																																																																												
10000	12500	108	10%																																																																																												
12500	15000	358	12%																																																																																												
15000	30000	658	15%																																																																																												
30000	45000	2908	20%																																																																																												
45000	60000	5908	25%																																																																																												
60000	80000	9658	30%																																																																																												
80000	En adelante	15658	35%																																																																																												

EN AZUL TEXTOS QUE SE MANTIENEN  
EN GRIS TEXTOS ELIMINADOS

EN AZUL TEXTOS QUE SE MANTIENEN  
EN ROJO TEXTOS AGREGADOS

Fuente: Servicio de Rentas Internas

### **2.1.1.2 Factores Políticos**

Los permisos otorgados por la Dirección Nacional de Hidrocarburos y por los Municipios, para la construcción de nuevas estaciones de servicios, se efectúan sin considerar el perjuicio y descomposición del mercado de combustibles, puesto que no se sustentan en base a estudios de mercado, y en ciertos casos, sin cumplir con los requerimientos mínimos que contempla la Ley de Hidrocarburos como: superficie, frente, ambiente externo, restricciones de operación con combustibles.

El actual gobierno del Econ. Rafael Correa cambió el nombre de Ministerio de Energía y Minas por Ministerio de Minas y Petróleos.

Las mermas por evaporación de las gasolinas , se reconocían a las distribuidoras de combustibles el 0.1% del volumen de compra, en la sucretización, pero cuando la economía se dolarizó desapareció ese descuento por evaporación. Actualmente solo se reconoce ese porcentaje en la región costa, por el factor climático que incide durante el transporte de las gasolinas super y extra.

Antes de la comercialización de la gasolina super que actualmente se consume en el mercado, existió la gasolina eco, un combustible ecológico sin plomo de color rojo, que fue reemplazado por intereses comerciales, puesto que a Petrocomercial y al Estado, le convenía para tener mayores ingresos y rentabilidad una gasolina de mayor precio con pretexto de tener mayor octanaje que la gasolina ecológica para los automotores a inyección o de última generación.

Los combustibles están subsidiados por el Estado, su eliminación provocaría fuertes problemas sociales y productivos, considerando que el diesel y la gasolina son insumos productivos.

Eliminar los subsidios a los combustibles no significa que el país ahorra, significa el Gobierno ahorra y traspasa ese costo al sector privado, y en una situación social y productiva como la actual, sería un suicidio.

El costo subsidiado de los combustibles para los que el país no tiene capacidad de refinado, que supone al Estado cerca de 3000 millones de dólares al año, se compensa con el aumento del precio internacional del petróleo, del que el país produce algo más de 500000 barriles diarios.

Para el Gobierno ningún subsidio es malo, es un instrumento, en el que según él hay que buscar la eficiencia, sin embargo del subsidio al gas doméstico se benefician algunos estratos sociales altos y tiene grandes rasgos de ineficiencia.

Del contrabando de los combustibles se benefician los comerciantes de las fronteras norte y sur, por lo cual la Dirección Nacional de Hidrocarburos realiza controles permanentes con la colaboración del ejército.

En Ecuador, el gobierno mantiene el monopolio estatal de la importación de combustibles debido al subsidio que se les aplica.

La Asociación de Distribuidores de Derivados de Petróleos Asodisdep, es el gremio creado para la defensa de los derechos clasistas del sector.

La estructura accionaria de la comercializadora Petróleos y Servicios, está integrada por los accionistas: Petrolcentro C.A. y Petrosyris C.A., quienes aportan el 50% de participación cada uno.

La variación de precios de venta al público durante años era un permanente problema, en especial en parte del gobierno de Rodrigo Borja, hasta que el país se dolarizó en el año 1999, y alcanzó una estabilidad, sufriendo una variación en el gobierno de Lucio Gutierrez; pero, es desde enero de 2003, que los precios se mantienen invariables, a excepción de la gasolina super, a la que el gobierno mediante decreto

ejecutivo liberó el precio de comercialización, hecho que ha permitido que las diferentes comercializadoras manejen su precio de acuerdo a las condiciones del mercado.

### **2.1.1.3 Factores Sociales**

Las facilidades que ofrecen los concesionarios automotrices, han permitido el crecimiento de este mercado, sin embargo este factor no ha incidido en la demanda de combustibles de la distribuidora, considerando que nuestro mercado está compuesto por camionetas y pequeños camiones del mismo sector y de un reducido número de clientes ocasionales que transitan por la panamericana.

Existe un segmento de mercado que demanda gasolina super, por la necesidad de obtener un mejor rendimiento de los motores de los vehículos a inyección.

Existen usuarios que regularmente buscan servicios complementarios y no combustibles debido a que la filosofía o costumbre es abastecerse de los productos en distribuidoras cercanas al sector urbano.

La escasez de combustibles se ha producido principalmente por la variación de precios y por el retraso en las importaciones de los combustibles a nafta, por lo cual Petrocomercial fija nuevos cupos de despacho para cada una de las comercializadoras; y éstas a su vez fijan cupos a cada una de las estaciones de servicios, causando: el racionamiento en el despacho a los consumidores y filas de vehículos. Cuando existen rumores e incertidumbre sobre la variación de los precios de los combustibles, también se presenta este comportamiento en los consumidores, por comprar o abastecerse más del consumo normal,

como medida preventiva o de ahorro, por lo cual las distribuidoras tienen que adoptar el despacho en pequeñas cantidades a cada consumidor.

La falta de educación de los despachadores es un factor que provoca el rechazo y apatía del consumidor, que toma la decisión de no volver a comprar combustible en la empresa distribuidora por la lentitud en la atención, la falta de cordialidad y falta de preparación académica.

La falta de capacitación del personal de despacho es limitada en el sector de la distribución de combustibles, dependiendo de los eventos que organice cada una de las distribuidoras. En el caso de la comercializadora Petróleos y Servicios, se realizan varios cursos como atención al cliente y seguridad industrial, en los que reciben diplomas e incentivos a los mejores participantes.

Con el funcionamiento de una estación de servicios, se crean fuentes de empleo para el despacho de combustibles, administración, contabilidad, guardianía, market, lavadora de vehículos, entre otros.

El sueldo en ciertos casos, no llega al salario mínimo vital, no gozan de los beneficios de ley, afiliación al IESS y la participación del 15% a trabajadores, en especial en distribuidoras que poseen significativos volúmenes de ventas.

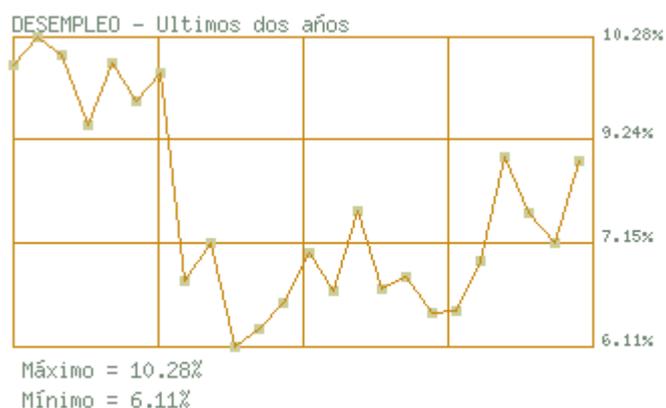
## **TASA DE DESEMPLEO**

Los factores que inciden en el desempleo son:

Restricción a las importaciones de ciertos bienes suntuarios, impuestos a la salida de capitales, la crisis financiera mundial, la falta de inversión extranjera, falta de apertura a la competencia, entre otros, generan la

reducción de las ventas en ciertos negocios y la el aumento de sus costos operativos , considerando que el salario mínimo vital es de 220 dólares, razón que les obliga a prescindir del empleado.

DESEMPLEO  
GRAFICO N° 19

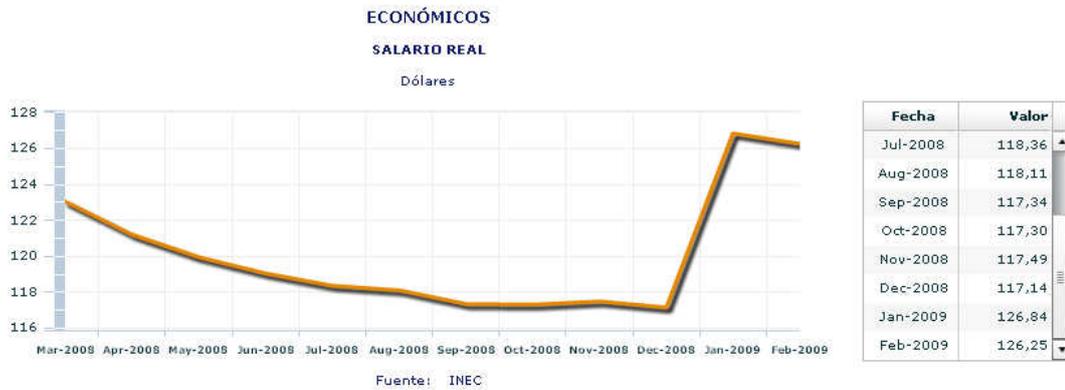


Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO N° 14  
TASAS DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %

GRAFICO N° 20



Fuente: Banco Central del Ecuador

#### 2.1.1.4 Factores Tecnológicos

La necesidad de información de calidad en función del tiempo obligan a que las empresas actualicen permanentemente sus conocimientos y equipos de cómputo, para optimizar sus recursos eficientemente y evitar o disminuir posibles pérdidas.

En las estaciones de servicios, la necesidad de equipo de cómputo y software de contabilidad que permitan el proceso dinámico de la información contable y tributaria más que una necesidad es una obligación si se pretende mantener la operatividad de la distribuidora y prevenir sanciones económicas que impone el Servicio de Rentas Internas por no cumplir con la ley de Régimen Tributario Interno.

Los software de contabilidad permiten procesar todas las transacciones de la empresa y obtener reportes actualizados como saldos de todas las

cuentas contables, libros contables de cuentas mayores, mayores auxiliares, auxiliares y estados financieros.

La Estación de Servicios Pananorte dispone de 2 equipos de cómputo provistos de un cierre de caja diario y de un sistema contable propio, denominado Sis&Con, que procesa la información y se obtiene reportes de saldos, libros contables y estados financieros.

Con las bondades de la tecnología virtual las empresas pueden realizar en tiempo real: pagos de facturas de compras, pagos de servicios básicos, pagos de tarjetas de crédito, transferencia de fondos, declaraciones y pagos de impuestos en línea, consultas de estados de cuentas bancarias, consultas de saldos de créditos adquiridos, consultas de impuestos pagados, consultas de obligaciones tributarias, pagos a proveedores, consultas y pagos de aportaciones al IESS, estado de cuenta de los volúmenes facturados con la comercializadora.

Las empresas de telefonía celular y convencional ofrecen servicios informáticos en tiempo real para realizar transacciones y consultas a las entidades financieras.

La tendencia de Internet móvil ilimitado es otra innovación de gran beneficio que permite acceder a cualquier página web.

Determinadas marcas de dispensadores electrónicos permiten la instalación del mecanismo automático de impresión de comprobantes de venta a través de un transmutador de datos, que debe ser compatible para cada marca.

La incorporación de tecnología no siempre requiere invertir importantes cantidades de dinero. La tecnología complementaria como datafac para ventas con tarjetas de crédito, no tienen costos por la instalación y utilización para la distribuidora, mientras que un mecanismo automático de emisión de comprobantes de ventas los costos varían entre 6000 y \$ 8000 dólares.

## 2.1.2 Microambiente

Compuesto por fuerzas cercanas que tienen una influencia directa en la empresa en su actividad comercial. Inciden directamente: clientes, proveedores, competencia y organismos de control.

### 2.1.2.1 Clientes

Los clientes de la distribuidora pertenecen en su mayoría al sector agrícola y en menor escala son ocasionales.

El 53.% de clientes consumen gasolina extra, mientras que el 47 % de los clientes consumen diesel 2.

GRAFICO N° 21



Fuente: Estación de Servicios Pananorte

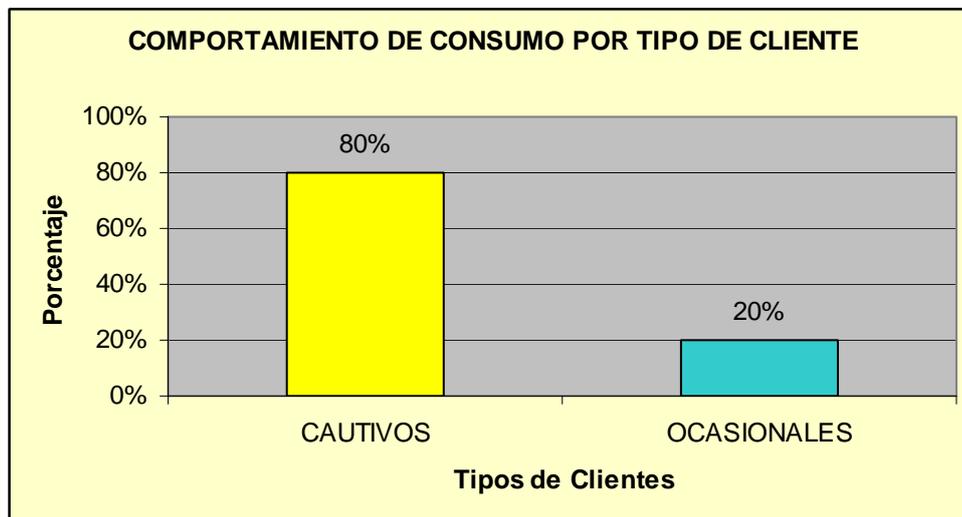
Elaborado por: Fernando Núñez

El consumo de los derivados de petróleo tiene el siguiente comportamiento:

#### POR TIPO DE CLIENTE

El 80% del total de clientes son cautivos y el 20% del total de clientes son ocasionales.

GRAFICO N° 22



Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

#### POR TIPO DE TRANSPORTE

El 90% del consumo total corresponde al transporte liviano y el 10% del consumo total al transporte pesado.

GRAFICO Nº 23



Fuente: Estación de Servicios Pananorte

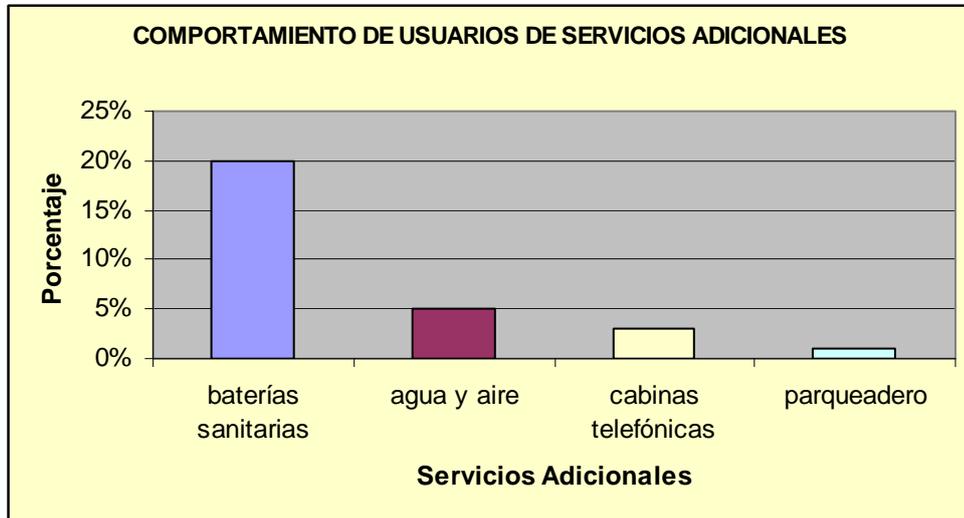
Elaborado por: Fernando Núñez

#### POR SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Del total de vehículos que ingresan a la estación de servicios, el comportamiento de usuarios de servicios adicionales es el siguiente:

- 20% del total utilizan baterías sanitarias.
- 5% del total utilizan los puntos de agua y aire.
- 3% del total utilizan las cabinas de telefonía celular.
- 1% del total utilizan el parqueadero.

GRAFICO N° 24



Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

### 2.1.2.2 Proveedores

El proveedor de combustibles para todas las distribuidoras es Petrocomercial, a través de las diferentes comercializadoras.

La Empresa Nacional de Comercialización y Transporte de Petróleos del Ecuador, Petrocomercial, es parte de un holding de empresas que llevan adelante la ejecución de políticas de la industria petrolera ecuatoriana.

Dentro de esta estructura organizacional, Petrocomercial se encarga de transportar, almacenar, comercializar y garantizar el oportuno y normal abastecimiento de los derivados del petróleo en todo el país. De ahí su importancia al constituirse en el nexo imprescindible que permite que todos los sectores urbanos y rurales de la Costa, Sierra, Amazonía y

Galápagos, continúan avanzando en su camino hacia el desarrollo nacional.

Petrocomercial es, sin duda, el factor dinamizante de la economía ecuatoriana. Su aporte a la economía ecuatoriana representa un importante rubro dentro del producto interno bruto.

## TRANSPORTE

Petrocomercial cuenta con una red de poliductos ubicados estratégicamente e interconectados entre sí, que atraviesan las tres regiones del Ecuador Continental. Transportan gasolinas, diesel y gas licuado de petróleo, GLP, desde las Refinerías de Petroindustrial y los terminales marítimos, hasta los centros de despacho y de ahí a las comercializadoras.

Son aproximadamente 1300 kilómetros de poliducto, cuya capacidad de bombeo, permite transportar alrededor de 6 millones de galones diarios de combustible, a través de 9 diferentes líneas, que interconectadas entre sí, abastecen a todos los sectores sociales y productivos del país.

## ALMACENAMIENTO

Con el propósito de asegurar el suministro de hidrocarburos a todas las zonas de consumo masivo, Petrocomercial cuenta con centros de almacenamiento -8 terminales y 12 depósitos-, con instalaciones para la recepción de combustibles y GLP, que son transportados vía poliductos y despachados a través de auto-tanques hacia los sitios de distribución final.

Tiene una capacidad de almacenamiento de 2.681.441 barriles en las cuatro regiones naturales del país.

## COMERCIALIZACIÓN

Petrocomercial es líder en la venta directa de combustibles puesto que abastece al 34% del mercado nacional con su red de comercialización. Sus ventas anuales son superiores a los 48 millones de barriles de derivados.

Dispone de una red de comercialización de combustibles en todo el territorio nacional y como comercializadora participa con clientes asociados.<sup>43</sup>

La comercializadora de la empresa distribuidora es Petróleos y Servicios.

El precio de venta es el mismo para todas las comercializadoras.

Los productos que despacha Petrocomercial a la gran población de distribuidoras de derivados de petróleos son: gasolina super, gasolina extra y diesel 2.

También se comercializa en menor cantidad: diesel 1, diesel Premium y fuel oil, que son productos que se utilizan en el sector industrial, pesquero y en asfalto de carreteras.

La calidad de los productos se mantiene para todas las estaciones de servicios.

El transporte se realiza en autotanques de Petróleos y Servicios y eventualmente de propietarios particulares.

---

43

[http://www.petrocomercial.com/wps/portal!/ut/p/c1/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os\\_jQAN9AQzcPIwN\\_VycXA6MQcx\\_\\_EDMji4MQQ\\_1wkA6zeD9\\_o1A3E09DQwszV0MDIzMPeyefME8DdxdjiLwBDuBooO\\_nkZ-bqI-QnZ3m6KioCAB7UE\\_P/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfVVBNUFTGSDIwT0VSRDAyVFVVTMk05QjAwMDA!](http://www.petrocomercial.com/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_jQAN9AQzcPIwN_VycXA6MQcx__EDMji4MQQ_1wkA6zeD9_o1A3E09DQwszV0MDIzMPeyefME8DdxdjiLwBDuBooO_nkZ-bqI-QnZ3m6KioCAB7UE_P/dl2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfVVBNUFTGSDIwT0VSRDAyVFVVTMk05QjAwMDA!/)

La frecuencia con la que se efectúan compras es de aproximadamente 2 días.

La forma de pago puede ser con débito a la cuenta del banco o con cheque de la estación de servicios.

### **2.1.2.3 Competencia**

El apareamiento de tres estaciones de servicios en los últimos diez años ha ocasionado una reducción del 83% de los volúmenes de ventas en este lapso de tiempo, reduciendo la liquidez de la empresa.

Los servicios adicionales que presentan las estaciones de servicios son:

- Puntos de agua y aire.
- Baterías sanitarias.
- Parqueadero.
- Cabinas telefónicas públicas.
- Market.
- Pago con tarjeta de crédito.
- Comedor.
- Hostería.

CUADRO N° 15

DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTIBLES DEL SECTOR

COMERCIALIZADORA	NOMBRE DISTRIBUIDORA	ANTIGÜEDAD (años)	HORARIO ATENCION (horas)	COMBUSTIBLES DE VENTA	PRECIOS VENTA (\$)	SERVICIOS ADICIONALES
Petróleos y Servicios	Pananorte	25	5:45-20:00	Extra Diesel 2	1.48 1.03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agua y aire</li> <li>• baterías sanitarias</li> <li>• parqueadero</li> <li>• cabinas telefónicas</li> <li>• SOS Panavial</li> </ul>
Petróleos y Servicios	El Jardín	10	5:00 – 22:00	Super Extra Diesel 2	1.95 1.48 1.037	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agua y aire</li> <li>• baterías sanitarias</li> <li>• parqueadero</li> <li>• market</li> <li>• comedor</li> </ul>
Mas Gas	Tigre Americano	6	24:00	Super Extra Diesel 2	2.08 1.48 1.03	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agua y aire</li> <li>• baterías sanitarias</li> <li>• parqueadero</li> <li>• cabinas telefónicas</li> </ul>
Petrocomercial	El Rey	4	24:00	Super Extra Diesel 2	1.95 1.45 0.9999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agua y aire</li> <li>• baterías sanitarias</li> <li>• parqueadero</li> <li>• market</li> <li>• hostería</li> </ul>

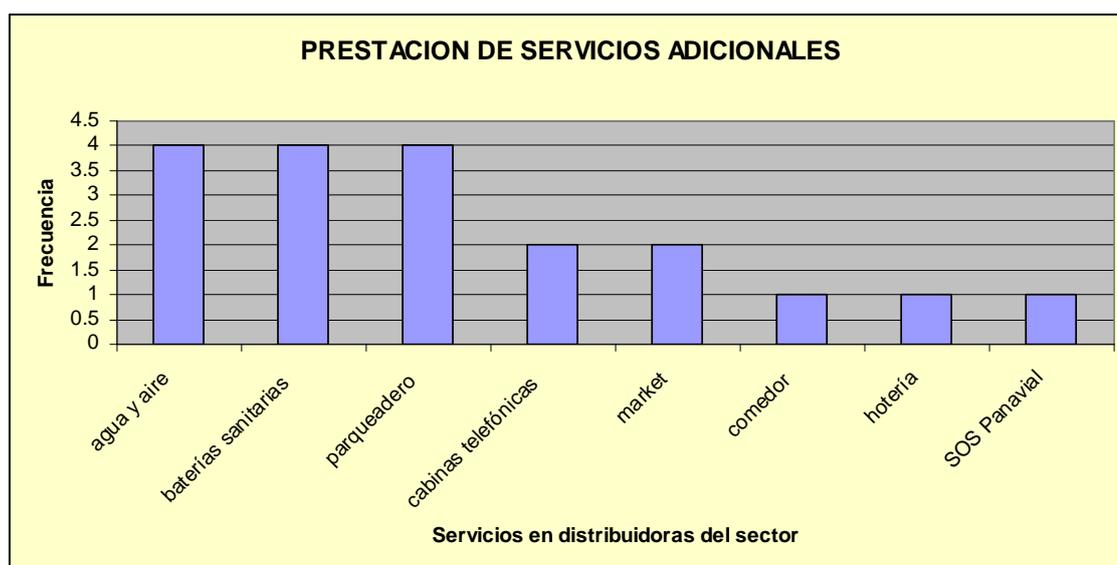
**CUADRO N° 16**  
**SERVICIOS MAS FRECUENTES EN ESTACIONES DE SERVICIOS**

<b>SERVICIOS ADICIONALES</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Agua y aire	4
baterías sanitarias	4
Parqueadero	4
cabinas telefónicas	2
Market	2
Comedor	1
Hotería	1
SOS Panavial	1

Fuente: Distribuidoras cercanas

Elaborado por: Fernando Núñez

**GRAFICO N° 25**



Fuente: Distribuidoras cercanas

Elaborado por: Fernando Núñez

Los servicios que más se ofertan son :

- Puntos de agua y aire.
- Baterías sanitarias.
- Parqueadero.

Los servicios que menos se ofertan son:

- Comedor.
- Hostería.
- SOS Panavial.

Los servicios que no se ofertan son:

- Lavadora de autos.
- Lubricadora.
- Llantera.
- Cajero automático.

Las comercializadoras en mayor competencia son Petróleos y Servicios (PyS) y Petrocomercial, así lo demuestran los despachos diarios de combustibles en Terminal, con una supremacía de PyS .

**CUADRO N° 17**  
**DESPACHOS DIARIOS DE COMBUSTIBLE POR COMERCIALIZADORA**

Fecha de Despacho : 11/05/2009  
Terminal/Depósito : TERMINAL AMBATO

Comercializadora		Producto/Product	Unidad/Unit	Total Despacho
2	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	DIESEL 2	GALS	82.500,00
2	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	GAS. EXTRA	GALS	89.000,00
2	PETROLEOS Y SERVICIOS PYS C.A.	SUPER S.P.	GALS	26.500,00
		Total Comercializadora	GALS	198.000,00
		Total Terminal	GALS	198.000,00

Fuente: Petrocomercial

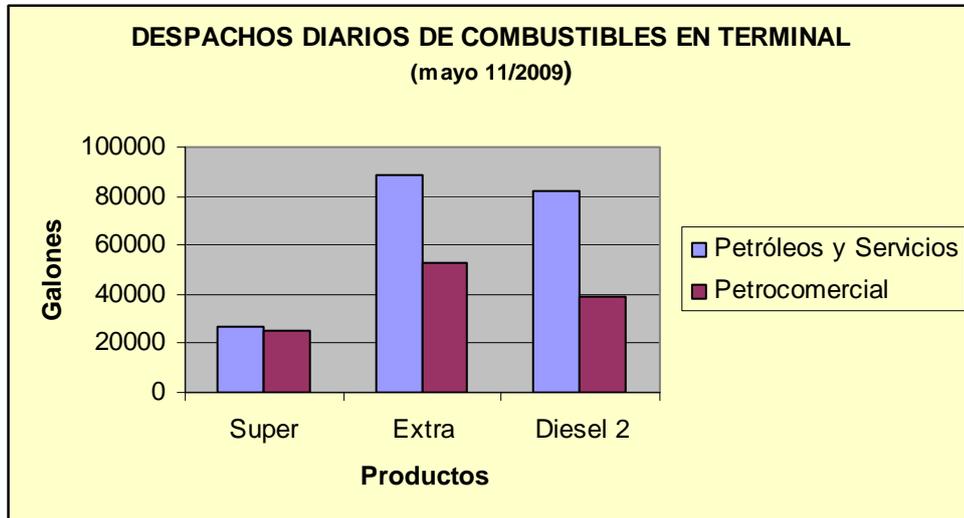
**CUADRO N° 18**  
**DESPACHOS DIARIOS DE COMBUSTIBLE POR COMERCIALIZADORA**

Fecha de Despacho : 11/05/2009  
Terminal/Depósito : TERMINAL AMBATO

Comercializadora		Producto/Product	Unidad/Unit	Total Despacho
1	PETROCOMERCIAL	DIESEL 2	GALS	39.000,00
1	PETROCOMERCIAL	DIESEL 2 INDUSTRIAL	GALS	22.000,00
1	PETROCOMERCIAL	GAS. EXTRA	GALS	52.500,00
1	PETROCOMERCIAL	SUPER S.P.	GALS	25.500,00
		Total Comercializadora	GALS	139.000,00
		Total Terminal	GALS	139.000,00

Fuente: Petrocomercial

GRAFICO N° 26



Fuente: Petrocomercial

Elaborado por: Fernando Núñez

#### 2.1.2.4 Organismos de Control

La Dirección Nacional de Hidrocarburos se encarga del control de cantidad y calidad de los combustibles; con la ayuda de un serafín calibran la cantidad de despacho de cada uno de los surtidores, y con muestras que son analizadas en laboratorio se determina el porcentaje de octano y de cetano de las gasolinas y diesel 2 respectivamente. El funcionamiento de servicios adicionales como puntos de agua y aire, baterías sanitarias, limpieza de las instalaciones, trampas de grasas, cuarto de máquinas, exhibición de precios de venta al público, sellos de seguridad de surtidores, sellos de seguridad de caja de muestras de combustibles, pago de tasa anual de funcionamiento al Ministerio de Minas y Petróleos, certificado anual de inspección técnica de tanques estacionarios, última acta de inspección de DNH, entre otros, son inspecciones regulares. Este organismo también realiza el control contra el contrabando de

combustibles, a través de operativos y recibiendo por Internet mensualmente de todas las distribuidoras, archivos planos de compras y ventas con el siguiente detalle:

El Servicio de Rentas Internas se encarga del control tributario, a través de: declaraciones mensuales de Iva y de Retenciones de Impuesto a la Renta, declaración anual de Impuesto a la Renta, archivos REOC de compras y de relación de dependencia, que se envían mensualmente por Internet, para cruzar información con las declaraciones de impuestos, control de emisión de comprobantes de ventas, elaboración de libros contables, todo enmarcado dentro de la Ley de Régimen Tributario Interno (L.R.T.I.). Realiza cruce de información de las ventas de combustibles con la D.N.H.

La Dirección Nacional de Protección Ambiental (DINAPA), que se encarga del control ambiental de la distribuidora de combustibles, a través de los estudios de impacto ambiental y análisis de aguas de trampas de grasas, cada año; y, controles regulares de válvulas de venteo, bandejas para derrames de combustibles, entre otros.

La comercializadora Petróleos y Servicios, con la que la distribuidora realiza la facturación de las compras de combustibles, controla y coordina los cupos de despacho de los productos carburantes, el transporte, capacitación del personal de despacho, cobro de las facturas de compras y préstamos, imagen corporativa, cumplimiento de contrato de exclusividad.

## **2.2 Análisis Interno**

Tradicionalmente el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquellas que le permiten alcanzar sus objetivos.

Es el análisis de la empresa en sí, Influyen directamente: Recursos Humanos, Administrativo, Financiero, Servicio, Comercialización y Tecnología.

### **2.2.1 Recursos Humanos**

El personal de despacho se ha mantenido durante los últimos tres años , evitándose pérdidas por manejo de dinero, surtidores, descargas de combustibles en los tanques, créditos y cobros a clientes, atención al personal de la Dirección Nacional de Hidrocarburos; y, manteniendo una regularidad en sus tareas de despacho, limpieza de las instalaciones, asistencia. La empresa recíprocamente ha cumplido puntualmente con los pagos de los sueldos y salarios.

Las políticas de salarios se han mantenido de acuerdo a los cambios del salario mínimo vital, reconociéndoles los beneficios de ley, para todo el personal.

La comercializadora Petróleos y Servicios capacita al personal de despacho y administrativo de sus estaciones de servicios afiliadas, a través de eventos que organiza con una periodicidad de una vez al año, en la excelencia en la atención al cliente , y en seguridad industrial, en los cuales los asistentes reciben diplomas e incentivos los mejores participantes.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos exige al sector de la distribución de derivados del petróleo el cumplimiento de los requerimientos de seguridad industrial, como la utilización de overol , botas de cuero y gorra, que las instalaciones estén provistas de extintores de fuego en el área de despacho y en el área de descargas de combustibles, instalación de cable a tierra para conectar al autotank durante las descargas, capacitación en seguridad industrial una vez al año.

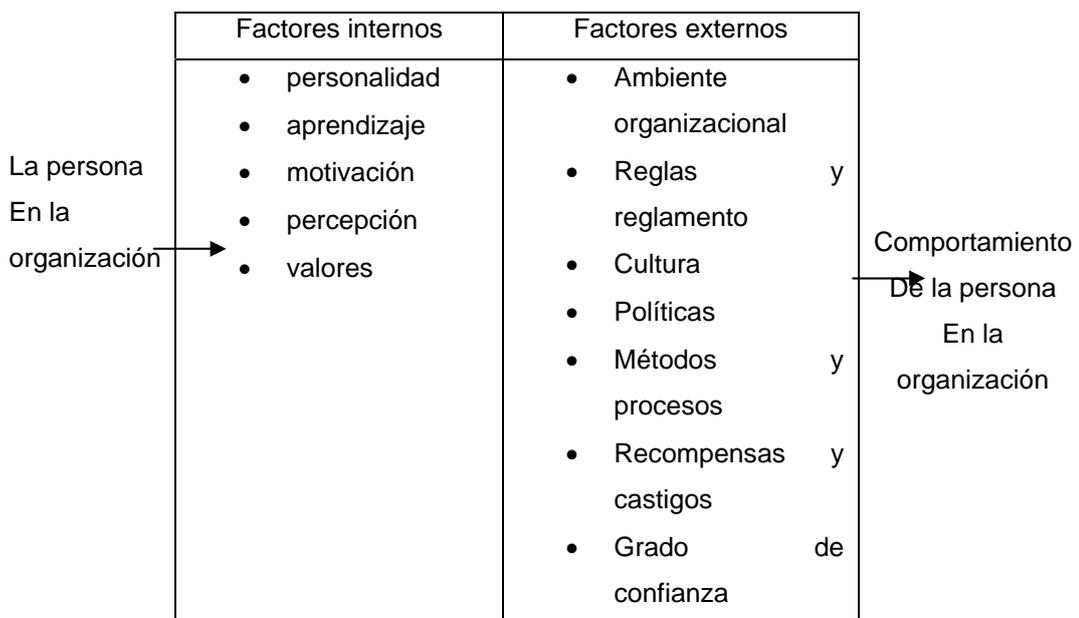
El artículo 171 del Código de Trabajo en su parte medular ordena que cuando por cualquier modalidad, la responsabilidad patronal sea asumida por otro empleador, el mismo estará obligado a cumplir los contratos de trabajo del antecesor, lo que implica la continuidad de la relación jurídica laboral.

En consecuencia, todos los trabajadores intermediarios que fueron asumidos por las empresas usuarias, tienen un contrato de trabajo de tiempo indefinido y no un contrato de plazo fijo, por lo que en el supuesto no deseado de que al concluir el año de estabilidad especial se produzca algún despido de cualquiera de dichos trabajadores, la respectiva empresa estará obligada a al pago total de las indemnizaciones que contempla el Código del Trabajo y el contrato colectivo de trabajo donde lo hubiere, con pleno reconocimiento del tiempo de servicio anterior que el intermediario tuvo en la respectiva empresa de intermediación laboral que antecedió a la usuaria.

La participación del personal de despacho está limitada únicamente a la venta de combustibles; es decir, que los recursos humanos están subutilizados, y tienen disponibilidad de tiempo por la reducida afluencia de clientes a la empresa distribuidora.

Los factores internos y externos que influyen en el comportamiento humano se resumen de la siguiente manera:<sup>45</sup>

CUADRO N° 19  
FACTORES INFLUYENTES EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO



Fuente: Adalberto Chiavenato

Elaborado por: Fernando Núñez

El perfil que debe reunir el personal que vende combustibles es:

Experiencia mínima de un año en la actividad, instrucción básica, edad entre 20 y 45 años, conocimiento pleno en el manejo y reconocimiento del dinero, domicilio cercano al lugar de trabajo, 3 referencias personales,

<sup>45</sup> Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Colombia, McGraw Hill, 2000, p 63.

cédula de identidad y papeleta de votación, poseer record policial, certificado de último trabajo.

Los mecanismos que se utilizan para capacitar al personal son charlas personales impartidas por la administración, en temas del manejo de dinero, comprobantes de venta, manejo de surtidores, atención al cliente, mantenimiento de las instalaciones, atención a los organismos de control, operación de las maquinarias y equipos, registro de lecturas de los acumuladores de galones de cada uno de los surtidores al cierre de caja, registro de inventarios físicos, manejo de comprobantes de retiros de efectivo.

También participan en los cursos de seguridad industrial y excelencia en el servicio al cliente, que coordina y organiza la comercializadora PyS, en cumplimiento a las disposiciones de la DNH.

Como incentivos: el mejor vendedor del mes recibe una cantidad de dinero adicional al sueldo.

Como penalización: los faltantes de caja, billetes falsos, son responsabilidad de los despachadores y se cargan a la cuenta personal del responsable, casos que son esporádicos, puesto que en el negocio se reciben billetes de hasta veinte dólares.

### **2.2.2 Administrativo**

Dispone de todos los servicios básicos, telefonía celular pública, generador de luz eléctrica, compresor, 2 computadores, 2 surtidores de gasolina extra y 2 surtidores de diesel 2, para el almacenamiento dispone de 2 tanques de extra, 1 de diesel 2 y 1 tanque vacío, cada uno de aproximadamente 5000 galones de capacidad, filtro spartan de elemento, tótem de exhibición de precios de venta al público, oficinas e infraestructura para lavadora de autos que no se utiliza. Tiene

disponibilidad de espacio físico para el estacionamiento de vehículos o instalación de una llantera.

Para el mantenimiento cuenta con una bomba de presión para la limpieza de los pisos, un generador de luz eléctrica de 5000 watts para eventuales cortes de energía, un compresor de 300 libras de presión automatizado.

Dispone de tres extintores de incendios para las islas de despacho para el área de descarga.

La comercializadora cada año, contrata personal para el mantenimiento total de pintura para la estación de servicios, como marquesinas, islas de despacho paredes externas, señalización, bordes de jardines, ventanas, entre otros.

El mantenimiento de surtidores y sistema hidráulico se realiza con personal técnico con 20 años de experiencia en esta materia.

La disponibilidad de válvulas de impacto, válvulas de venteo, acoples para descargas de combustibles, cable a tierra para utilidad del banquero, bandeja de derrames, extintores, trampas de grasa, cuarto de máquinas, entre otros, son equipamientos instalados en la distribuidora, para cumplir con las normas de seguridad exigidas por la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

El transporte de los derivados de petróleo se realiza en autotanques de la compañía Petrolcentro C.A. propietaria del 50% de acciones de Petróleos y Servicios. La estación Pananorte puede en cualquier momento adquirir su propio autotanque para la transportación.

La distribuidora dispone de una póliza de seguros por todo riesgo, por un valor aproximado de 150000 dólares, que cubre por ejemplo asaltos, incendios, contaminación de combustibles, siniestros como destrucción de equipos por choques, que superen el valor deducible.

### **2.2.3 Financiero**

El presupuesto de la empresa en los últimos cinco años se ha mantenido estable, considerando que durante este tiempo aumentaron ciertos rubros y disminuyeron otros.

Aumentaron los gastos en:

- Sueldos y salarios, (aproximadamente 21%).

Disminuyeron los rubros en:

- Servicio luz eléctrica, (aproximadamente 50%)
- Servicio telefónico, (aproximadamente 30%)
- Ingresos por ventas

Rubros que se eliminaron:

- Pago del Iva Presuntivo en la compra de combustibles.

Se mantienen los gastos en:

- Mantenimiento anual de estudios de impacto ambiental.
- Tasa de control anual al Ministerio de Minas y Petróleos.
- Pago de Impuestos.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Suministros y materiales

- Impuestos, contribuciones y otros.

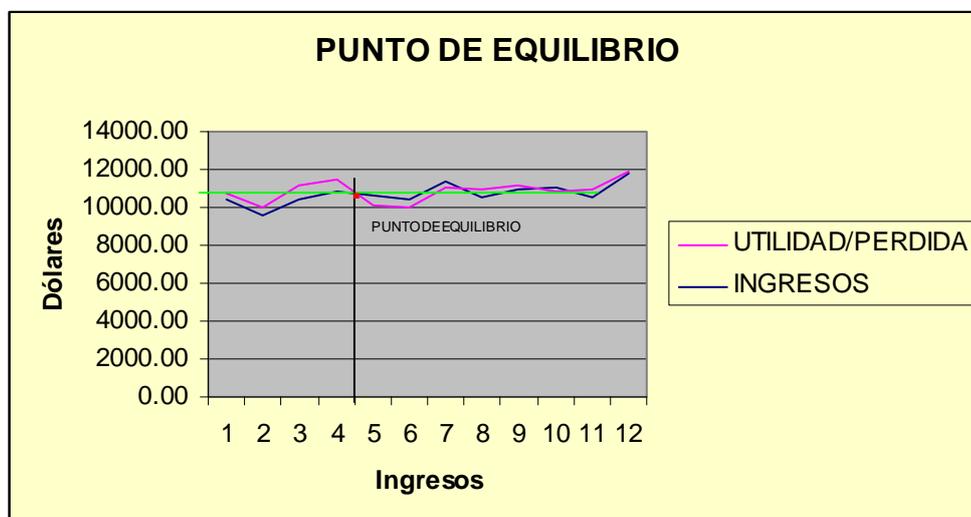
Los volúmenes de ventas se han reducido y consecuentemente la rentabilidad, limitando las operaciones de ventas exclusivamente al contado, consecuentemente eliminando las ventas a crédito.

La contabilidad de la empresa se realiza en base a tres herramientas:

- 1) tablas de calibración, para el control de inventarios de combustibles.
- 2) Un cierre de caja diario, que permite el control de flujo de caja, cuentas por cobrar, inventarios contables y físicos, costo de ventas, utilidad bruta, y
- 3) Sistema contable Sis&Con, para realizar los asientos contables y obtener saldos, libros auxiliares, libros mayores auxiliares, libros mayores y estados financieros de la empresa.

Para mantener el punto de equilibrio, la optimización de recursos, manejo eficiente de inventarios, flujo de caja, contabilidad y tributario son procesos desarrollados a través del tiempo.

GRAFICO N° 27



Fuente: E/S Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

E/S PANANORTE

Este programa es para uso exclusivo de E/S Pananorte

EMPLEADO:

CIERRE CONSOLIDADO DE CAJA  
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

LECTURAS DINERO				LECTURAS GALONES		
Final	Inicial	Resultado		Final	Inicial	Resultado
2,074,506.7	2,070,846.7	3,660.0	EXTRA	3,002,563.9	3,000,091.0	2,472.9
13,052,453.3	13,049,116.0	3,337.3	EXTRA	8,563,134.5	8,560,879.6	2,254.9
1,903,688.3	1,903,688.3	-	DIESEL	1,464,505.1	1,464,505.1	-
82,877.9	78,084.5	4,793.4	DIESEL	1,754,792.5	1,750,138.8	4,653.7
17,113,526.2	17,101,735.5	11,790.7		14,784,996.0	14,775,614.5	9,381.5
COMPROBACION DE VENTAS			LIQUIDACION GALONAJE			
Ventas USD	\$ 11,790.70		Producto	Galones	Precio	Total
Ventas Galonaje	\$ 11,790.45		-		USD 2.10	\$ -
Diferencia + -	\$ -0.25		Extra	4,727.8	USD 1.48	\$ 6,997.14
Menos calibraciones		19.95	Diesel	4,653.7	USD 1.03	\$ 4,793.31
TOTAL		11,770.75	Totales	9,381.5		\$ 11,790.45
V O L U M E N E S						
Producto	Saldo Anterior	Compras	Ventas	Calibraciones	Ventas netas	Saldo Actual
-	-	-	-	-	-	-
Tanque Extra 1	1,388.1	1,500.0	2,472.9	5.0	2,467.9	420.2
Tanque Extra 2	1,377.0	1,500.0	2,254.9	5.0	2,249.9	627.1
Tanque Diesel	2,087.2	4,000.0	4,653.7	5.0	4,648.7	1,438.5
Total	4,852.3	7,000.0	9,381.5	15.0	9,366.5	2,485.8
C O S T E O						
Producto	P.U.C.	Costo Venta	USD Contable	Toma física	USD Físico	Diferenc.
-		-	-	-	-	0.00
Tanque Extra 1	1.18526	2,925.10	498.05	390.0	462.25	(30.2)
Tanque Extra 2	1.18526	2,666.72	743.28	578.0	685.08	(49.1)
Tanque Diesel	0.81546	3,790.83	1,173.04	1,385.0	1,129.41	(53.5)
Total		\$ 9,382.65	\$ 2,414.36	2,353.0	\$ 2,276.74	(132.8)
CONTABILIDAD DE CAJA			CUENTA CORRIENTE # 500060305-3			
Conceptos	Ingresos	Egresos	Depósitos	Cheques y n/d	Saldo	
Ventas de combustibles	10,509.60	19.95				
Ventas de lubricantes	-	-	10,306.00	-	10306.00	
12% Iva ventas	1,261.15	-				
Clientes (cobros y fíos)	2,318.89	505.32				
CxP- Carlos Núñez	-	2,317.79				
	-	-				
Gastos Generales	-	960.53				
Depósitos banco Internacional	-	10,306.00				
Otros egresos	-	-				
SUBTOTAL	14,089.64	14,089.64				
SALDO CAJA (anterior y actual)	-	(0.00)				
TOTAL	14,089.64	14,089.64				
			DETERMINACION RESULTADO PARCIAL			
			Ventas totales		10,509.60	
			Costo de productos		9,382.65	
			Utilidad bruta		1,126.95	
			Menos gastos en efectivo		960.53	
			Resultado parcial		166.42	

Estación de Servicios Pananorte tiene acceso a créditos corrientes en la comercializadora Petróleos y Servicios C.A., y en la compañía Petrol Centro C.A., a una tasa de interés inferior a la del mercado financiero, debido a que posee un paquete de acciones que se han revalorizado y multiplicado con el tiempo.

La empresa se encuentra libre de hipoteca, por lo que dispone de capacidad de endeudamiento a largo plazo, en el sistema financiero.

#### **2.2.4 Servicio**

La estación de servicios Pananorte atiende al público a partir de las 5:45 horas hasta las 20:00 horas, todos los días, entregando combustibles filtrados con la cantidad exacta. Ofrece servicios de agua , aire, baterías sanitarias, instalaciones limpias, parqueadero gratuito, telefonía pública y comunicación directa con Panavial, por radio.

Recibe el servicio de transporte de combustibles en autotanques de la compañía Petróleos y Servicios C.A.

El personal administrativo y contable además de los servicios ya mencionados, posee servicio de Internet, telefonía celular, Internet móvil y movilización propia. La utilidad de servicios virtuales a través de Internet fijo o móvil y mensajes de texto, contratados para realizar transacciones y consultas con la entidades financieras, Servicio de Rentas Internas, Petróleos y Servicios, Otecel S.A. (telefónica Movistar), optimizan tiempo y dinero; así como la utilización de servicios virtuales gratuitos para realizar consultas.

Los estados de cuenta de bancos, Petróleos y Servicios y consumo de telefonía celular, son servicios contratados por la empresa.

Otros servicios de los que se beneficia la empresa son la disponibilidad de dos redes de agua potable, alcantarillado, recolección de basura, mantenimiento de la carretera y cunetas.

### **2.2.5 Comercialización**

La comercialización es la compra venta de los derivados de petróleo, a partir de la facturación de combustibles a través del Banco Internacional, con convenio de débito de la cuenta corriente, con un plazo de máximo de 7 días para el pago a la comercializadora Petróleos y Servicios, que es la intermediaria entre Petrocomercial y la Estación de Servicios Pananorte.

La factura de compra contiene:

- El precio unitario del producto.
- El 12% del Iva.
- El 3 X 1000 ,que es anticipo impuesto a la renta.
- Aportaciones a la Asociación de Distribuidores de Derivados de Petróleo (Asodisdep).
- Fondo de Contingencia.
- Transporte.

Los combustibles se transportan en los autotanques de la flota de la comercializadora Petróleos y Servicios.

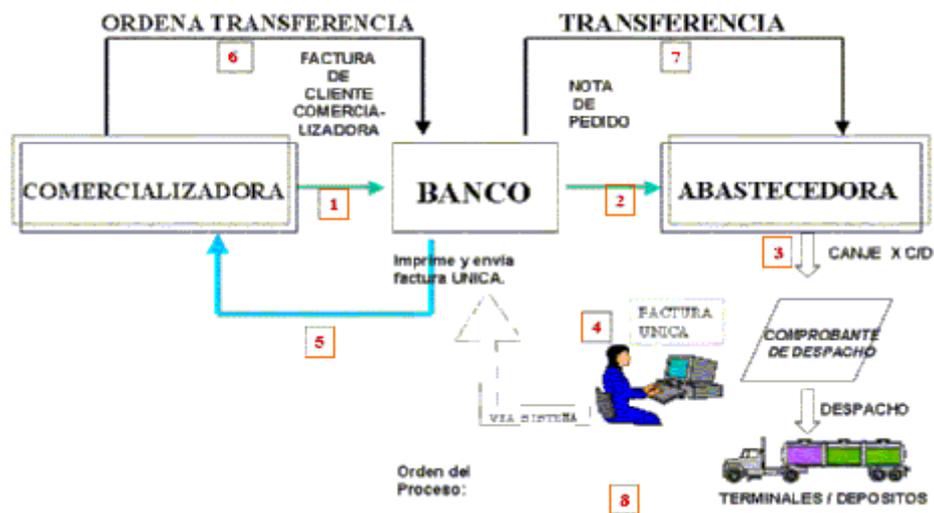
Para la descarga en la estación distribuidora de combustibles , previamente se deben recibir las facturas de compra con su respectiva guía de remisión, constatar físicamente los sellos del autotanque e inventario físico en tanques estacionarios.

Las ventas son de contado, y se emiten los respectivos comprobantes de ventas al consumidor final.

Las compras se programan en función de las ventas y de los inventarios físicos de gasolina extra y diesel , entonces se determina el día de la compra cuando el inventario físico en cada uno de los tanques para la gasolina extra y el diesel 2 , en la mañana, indica por debajo de 500 galones; así como, se determina la cantidad de compra en función de la tendencia de las ventas de los días anteriores, aproximadamente entre 1000 y 2000 galones de cada producto, de lunes a viernes; y, se duplican para los fines de semana, beneficiándose 2 días adicionales en el pago, puesto que el cobro son de 5 días laborables.

GRÁFICO N° 28

PROCESO DE FACTURACIÓN DE COMPRA DE COMBUSTIBLES



Fuente: Petrocomercial

Elaborado por: Fernando Núñez

### **2.2.6 Tecnología**

La empresa distribuidora de combustibles, posee cuatro surtidores mecánicos : dos marca Benett para el despacho de diesel; uno marca Benett y uno marca Wayne, para el despacho de gasolina extra.

La Estación de Servicios Pananorte dispone de 2 equipos de cómputo provistos de un cierre de caja diario y de un sistema contable propio, denominado Sis&Con, , servicio de Internet, manejo de tecnología virtual para transferencia de fondos en línea, declaración y pago de impuestos en línea, facturación de compra de combustibles vía telefónica , dos cabinas de telefonía celular, telefonía convencional, fax y un sistema de comunicación directo con el personal de Panavial.

Las entidades a las que se indaga la información, en el caso de la empresa distribuidora de combustibles son: Petróleos y Servicios, Banco internacional, Servicio de Rentas Internas, Dirección Nacional de Hidrocarburos, IEES,

La telefonía convencional y telefonía celular también permiten obtener información en tiempo real de las transacciones que se realizan específicamente con la entidad financiera.

Los equipos surtidores son abastecidos por una bomba sumergible eléctrica instalada a la salida de cada uno de los tanques estacionarios, que permite el despacho a presión.

Los automatizadores de las bombas sumergibles y compresor, válvulas de impacto instaladas entre el sistema hidráulico y cada uno de los surtidores, para evitar la fuga de combustible en casos de eventuales

siniestros, contribuyen a la seguridad de la empresa y a la optimización en el servicio de despacho de combustible y en el servicio de aire.

## **2.3 Análisis FODA**

El análisis FODA nos permite analizar la situación competitiva de Estación de Servicios Pananorte. Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la empresa para el mejoramiento al análisis situacional.

### **2.3.1 Matriz FODA**

Con esta herramienta analizaremos la situación competitiva de nuestra empresa con la presentación de las cuatro estrategias alternativas, basadas en el análisis de las condiciones externas (oportunidades y amenazas) y de las condiciones internas (fortalezas y debilidades).

**Fortalezas** : son la parte positiva de la distribuidora de combustibles, de carácter interno; es decir aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás estaciones de servicios, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones. La empresa posee cualidades administrativas operativas y de comercialización.

Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia.

Entre estas tenemos las siguientes:

- Experiencia por 20 años en el mercado de la distribución de derivados de petróleo.
- Diseño de herramientas de control administrativo, contable y tributario.
- Recursos financieros.
- Potenciales alianzas estratégicas con transporte pesado.
- Infraestructura para lavadora de vehículos.
- Disponibilidad de espacio.

**Oportunidades** : son aquellos factores que resultan positivos , favorables, explotables, y que permiten obtener ventajas competitivas para Estación de Servicios Pananorte.

Pueden convertirse en fortalezas o amenazas.

Las oportunidades que se presentan son:

- Ampliación de la panamericana norte a seis carriles.
- Incorporación de venta de gasolina super.
- Implementación de servicios complementarios como: lavadora de vehículos, ventas de lubricantes y llantera.
- Instalación de nuevos dispensadores.

**Debilidades** : son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia. Como recursos de los que se carece, habilidades no desarrolladas, actividades que no se desarrollan positivamente como la comercialización de los combustibles.

Como debilidades están:

- Ubicación fuera del perímetro urbano.
- Segmento de mercado contraído (falta de gasolina super).
- Falta de recursos económicos.
- Falta de servicios complementarios (lavadora autos, venta de lubricantes, market).
- Deficiencia de tecnología en equipos especializados.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atenuar incluso contra la permanencia de la distribuidora de combustibles.

Entre estas tenemos:

- Estaciones de Servicios muy cercanas (excesiva competencia).
- Carretera de alta velocidad.
- Reducción de volúmenes de ventas.

### **2.3.2 Matriz de Vulnerabilidad**

Debilidades con amenazas.

### **2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad**

Oportunidades frente a fortalezas



### MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>MACROAMBIENTE</b>										
<b>ECONÓMICO</b>										
A1	Crisis financiera						X			1A
O1	Estabilidad precios de compra-venta de combustibles		X						3O	
A2	Inflación 2008 a 8.83%						X			1A
O2	Tasas de Interés a mayo 2009 :Activa 9.24%, Pasiva 5.42%			X						1O
A3	Reducción PIB 2009 a 3.15%					X			3A	
A4	Aumento Impuesto a la Renta						X			1A
<b>POLÍTICO</b>										
A5	Permisos construcción nuevas estaciones de servicios				X				5A	
O3	Asociación de distribuidores de derivados Petróleos			X						1O
O4	Subsidio a los combustibles	X							5O	
<b>SOCIAL</b>										
O5	Crecimiento del mercado automotriz	X							5O	
O6	Crecimiento del consumo de gasolina super	X							5O	
A6	Tasa de desempleo a marzo 2009: 8.6%						X			1A
<b>TECNOLÓGICO</b>										
O7	Equipo de cómputo y software contable	X							5O	
O8	Manejo de tecnología virtual	X							5O	
O9	Equipos electrónicos para el despacho de combustibles	X							5O	
<b>MICROAMBIENTE</b>										
<b>CLIENTES</b>										
A7	Ausencia de gasolina super				X				5A	
A8	Escasez de consumo de Diesel, solo 10% del total				X				5A	
A9	Escasez de servicios complementarios				X				5A	
<b>PROVEEDORES</b>										
O10	Petrocomercial comercializa la misma calidad de combustibles	X							5O	
<b>COMPETENCIA</b>										
A10	Funcionamiento de 3 estaciones cercanas				X				5A	
<b>ORGANISMOS DE CONTROL</b>										
O11	Servicio de Rentas Internas	X							5O	
O12	Dirección Nacional de Hidrocarburos			X						1O
O13	Dirección Nacional de Protección Ambiental			X						1O
O14	Petróleos y Servicios		X						3O	

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

### MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>RECURSOS HUMANOS</b>									
F1	Estabilidad del personal de despacho últimos 3 años	X					5F		
F2	Remuneraciones y beneficios								1F
F3	Capacitación en seguridad industrial y atención al cliente		X					3F	
D1	Poca participación del personal de despacho					X			1D
<b>ADMINISTRATIVO</b>									
D2	Infraestructura subutilizada			X			5D		
F4	Disponibilidad de espacio físico	X					5F		
F5	Póliza de seguros contra todo riesgo	X					5F		
<b>FINANCIERO</b>									
F6	Estabilidad del presupuesto de la E/S los últimos 5 años	X					5F		
D3	Reducción de la rentabilidad del negocio			X			5D		
F7	Capacidad de endeudamiento en PyS y en Sistema financiero	X					5F		
<b>SERVICIO</b>									
F8	Horario de atención al público: entre 5:45-20:00 horas		X					3F	
D4	Escasez de servicios adicionales					X			1D
F9	Transporte de combustibles en autotanques de PyS			X					1F
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>									
F10	Facturación de compras a través de Petróleos y Servicios (7 días)	X					5F		
F11	Control de inventarios físicos de combustibles	X					5F		
F12	Comercialización de gasolina extra y diesel 2			X					1F
F13	Ventas de combustibles solo en efectivo			X					1F
<b>TECNOLOGIA</b>									
D5	Equipos surtidores sin tecnología			X			5D		
F14	Equipos de cómputo y software actualizados	X					5F		
F15	Servicios virtuales contratados	X					5F		

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

### MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<b>AMENAZAS</b> <small>PONDERACIÓN:                      ALTO IMPACTO : 5                      MEDIO IMPACTO : 3                      BAJO IMPACTO : 1</small>		A3	A5	A7	A8	A9	A10		
		1) REDUCCIÓN DEL PIB 2009 0.0315	2) PERMISOS CONSTRUCCIÓN NUEVAS ESTACIONES SERV.	3) AUSENCIA DE GASOLINA SUPER	4) ESCASEZ DE CONSUMO DE DIESEL, 10% DEL TOTAL	5) ESCASEZ DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	6) FUNCIONAMIENTO DE 3 ESTACIONES DE SERVICIOS CERCANAS		
D1	1) POCA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DE DESPACHO	1	1	5	5	5	1	18	4
D2	2) INFRAESTRUCTURA SUBUTILIZADA	1	3	5	5	5	3	22	2
D3	3) REDUCCIÓN RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	1	1	5	3	3	3	16	5
D4	4) ESCASEZ DE SERVICIOS ADICIONALES	1	3	5	5	5	5	24	1
D5	5) EQUIPOS SURTIDORES SIN TECNOLOGÍA	1	3	5	3	3	3	18	3
<b>TOTAL</b>		4	10	20	16	16	14		
<b>POSICIÓN</b>		6	5	1	2	3	4		

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
 Elaborado por: Fernando Núñez

### MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

<b>OPORTUNIDADES</b> <small>PONDERACION: ALTO IMPACTO : 5 MEDIO IMPACTO : 3 BAJO IMPACTO : 1</small>		O1	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O14	TOTAL	POSICIÓN
		1) ESTABILIDAD DE PRECIOS DE COMRA-VENTA DE COMBUSTIBLES	2) SUBSIDIO DE LOS COMBUSTIBLES	3) CRECIMIENTO DEL MERCADO AUTOMOTRIZ	4) CRECIMIENTO DEL CONSUMO DE GASOLINA SUPER	5) EQUIPO DE CÓMPUTO Y SOFTWARE CONTABLE	6) MANEJO DE TECNOLOGÍA VIRTUAL	7) EQUIPOS ELECTRÓNICOS PARA EL DESPACHO DE COMBUSTIBLES	8) PETROCOMERCIA COMERCIALIZA MISMA CALIDAD COMBUSTIBLES	9) SERVICIO RENTAS INTERNAS	10) PETRÓLEOS Y SERVICIOS		
F1	1) ESTABILIDAD DEL PERSONAL ULTIMOS 3 AÑOS	3	5	5	5	3	3	1	5	5	5	40	6
F3	2) CAPACITACION SEGURIDAD INDUSTRIAL Y ATENC. CLIENTE	3	5	5	5	5	3	1	5	5	5	42	5
F4	3) DISPONIBILIDAD DE ESPACIO FÍSICO	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	46	2
F5	4) PÓLIZA DE SEGUROS CONTRA TODO RIESGO	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	42	4
F6	5) ESTABILIDAD PRESUPUESTO E/S ÚLTIMOS 5 AÑOS	3	3	3	5	3	5	5	3	5	5	40	7
F7	6) CAPACIDAD ENDEUDAMIENTO Pys Y SISTEMA FINANCIERO	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	48	1
F8	7) HORARIO ATENCIÓN PÚBLICO 5:45-20:00 H	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	34	11
F10	8) FACTURACIÓN COMPRAS CON Pys A 7 DÍAS	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	44	3
F11	9) CONTROL INVENTARIOS FÍSICOS COMBUSTIBLES	3	3	3	3	5	3	5	3	5	5	38	10
F14	10) EQUIPO DE CÓMPUTO Y SOFTWARE CONTABLE ACT.	1	3	3	5	5	5	5	3	5	5	40	8
F15	11) SERVICIOS VIRTUALES CONTRATADOS	3	1	3	5	5	5	3	5	5	5	40	9
TOTAL		33	39	45	49	49	47	47	45	49	53		
POSICIÓN		10	9	7	2	3	6	5	8	4	1		

Fuente: Estación de Servicios Panarorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

## **ESTRATEGIAS**

Estrategias (FO): usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategias (DO): minimizar debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias (FA): usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Estrategias (DA): minimizar las debilidades y evitar amenazas.

E1: Diferenciación basada en la calidad de los servicios complementarios y en la excelencia en la atención al cliente.

E2: La oferta principal de servicios complementarios no deberá ser afectada por la reducción de los volúmenes de venta.

E3: Apalancamiento financiero a largo plazo para realizar las inversiones.

E4: Iniciar con servicios complementarios que no requieran gran inversión (venta de lubricantes, lavadora de autos).

E5: Señalización y vallas de acercamiento.

E6: Potenciales alianzas estratégicas con transporte pesado.

E7: Comercialización de gasolina super.

E8: Implementación y funcionamiento de servicios complementarios.

E9: Instalación de nuevos equipos dispensadores electrónicos de cuatro mangueras dos productos.

## CAPITULO 3

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Uno de los principales propósitos de la Planificación Estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado. Por lo tanto, serán fundamentales los aspectos clave sobre los que deba reflexionar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos (pensamiento sistémico). Y sea cual sea el tipo de empresa, Pyme o multinacional, pública, mixta o privada, el esquema que utilizará para llegar a esa meta siempre será el mismo:

1. Planificar: prever el futuro a corto, medio y largo plazo, seleccionando los objetivos de la empresa en general y de los de cada una de las secciones que la componen en particular.
2. Organizar: será necesario conseguir los objetivos propuestos a través de la estructura de sus secciones, subsecciones y departamentos, con los que se mantendrán relaciones de jerarquía, delegación, cooperación y participación.
3. Dirigir la Actividad: para orientar, supervisar, motivar y coordinar el trabajo de los colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.



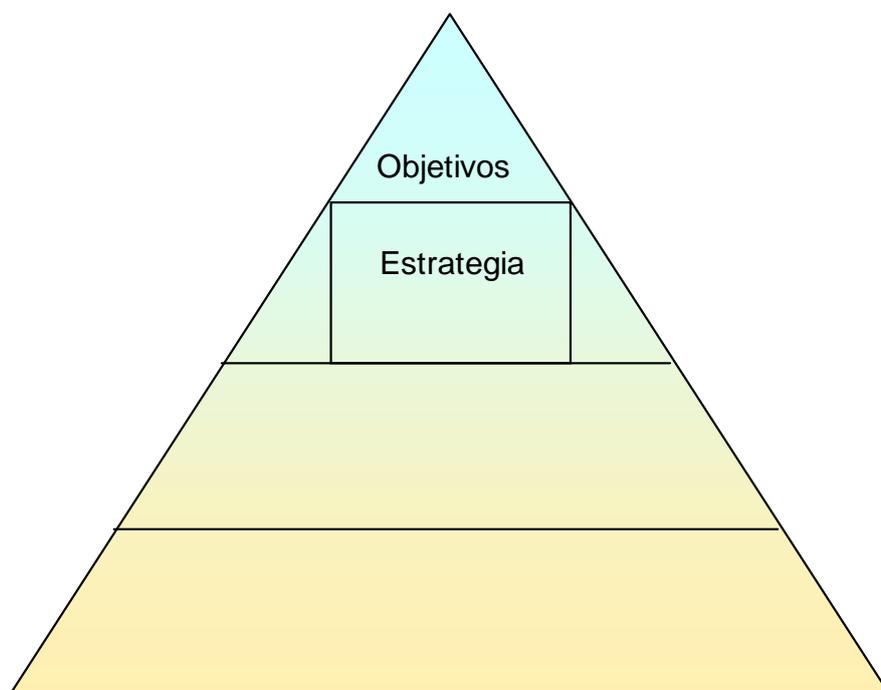
El éxito de la dirección estratégica radica en la capacidad de adaptarse al medio y lograr resultados mejores y más estables que la competencia.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios y valores, la visión y la misión de la empresa.

En tiempos de cambio, de competitividad, de turbulencia como los que enfrentan las empresas en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios, consolidará sus ventajas competitivas.

El proceso de Planeación Estratégica deberá ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los principios y valores, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.

GRAFICO N° 29  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO



Fuente : Kaplan y Norton

Elaborado por: Fernando Núñez

En la base de la figura, se encuentran las creencias o valores de la compañía y de sus gestores. Sobre ellos se construye la misión y la visión de la empresa. Éstos son la base sobre la que se cimientan los objetivos. La estrategia debe ser la forma de alcanzar los objetivos (desde la misión y visión) y por último, las políticas serán unas guías de actuación que acompañaran a la estrategia.

### **3.1 PRINCIPIOS Y VALORES**

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

#### **3.1.1 PRINCIPIOS**

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la estación de servicios.

Son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica, éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.<sup>24</sup>

Los principios son las actitudes consecuentes de los valores asumidos.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>

[http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM\\_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc](http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc)

<sup>25</sup> <http://buenciadadano.myblog.it/archive/2007/09/18/entendiendo-lo-que-son-los-valores-y-principios.html>

## RESPECTO

Un principio que rige en la estación de servicios Pananorte es el respeto al personal de despacho, administrativo, clientes, personal de organismos de control y sociedad en general.

## CANTIDAD Y CALIDAD

El principio que deriva de la honestidad es no vender combustibles de dispensadores que registren medida por debajo del cero en el serafín de comprobación; es decir, vender combustible sin perjuicio al cliente, cobrando lo justo; la entrega exacta del dinero por ventas a la administración por parte del personal de despacho.

## CUMPLIMIENTO

El principio consecuente del compromiso de los trabajadores de la distribuidora se refleja, por parte de despachadores, en el fiel cumplimiento del horario de atención al público, la verificación de las compras de combustibles por medio de las descargas de los autotanques en los tanques estacionarios, el cumplimiento diario de las actividades de limpieza de las instalaciones, la atención al cliente; así como, el cumplimiento de los propietarios de la empresa con los trabajadores en el pago puntual de las remuneraciones, entrega oportuna de los suministros y materiales para el normal desarrollo de las actividades de ventas, limpieza, recepción de compras, atención a organismos de control y público en general; el cumplimiento del representante legal de la distribuidora con la comercializadora Petróleos y Servicios en cuanto al pago de facturas de combustibles, contrato de exclusividad, entre otros.

## EXCELENCIA

El principio de excelencia y rapidez en el despacho a los clientes de la Estación de Servicios, incide en la actitud futura del consumidor.

## OPORTUNIDAD

El principio de disponer de información contable, tributaria y técnica, de la empresa al día para los organismos de control y otros del sector público y privado.

## EFICIENCIA

El logro de los fines con la menor cantidad de recursos y la obtención de los objetivos con menor costo operativo.

## EFICACIA

El logro de los fines deseados y la consecución de los objetivos.

El principio de cumplir y hacer cumplir con las diferentes tareas y actividades que diariamente demanda el negocio.

## PRODUCTIVIDAD

Consiste en aprovechar al máximo los diferentes recursos disponibles en la estación de servicios Pananorte, maximizando las utilidades, reduciendo los costos, no obstante el margen de utilidad está determinado por el organismo de control

## TRABAJO EN EQUIPO

Es necesario que el personal de despachadores, administrativo y directivo de la estación de servicio, privilegien la coordinación y la comunicación relacionada con las diferentes actividades que cumplen cada uno según sus ámbitos de competencia, y con la aplicación de criterios de pertinencia y pertenencia.

### 3.1.2 VALORES

Se conciben como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días.<sup>26</sup>

#### ETICA

Sistema de principios o valores morales que se relacionan con el juicio moral, el deber y la obligación.<sup>27</sup> El buen comportamiento moral de las personas dentro y fuera de la estación de servicios, el mantener las buenas costumbres hacia las personas.

Da confianza al mercado y consolida los derechos de los trabajadores y de la sociedad en general.

#### MORAL

Establece las normas que determinan lo que se debe y lo que no se debe hacer en la distribuidora de combustibles, lo que se permite y lo que se prohíbe para el buen funcionamiento de la empresa.

---

<sup>26</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1999, p. 355

<sup>27</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1999, p. 781

## RESPECTO

El trato justo y considerado entre los trabajadores, hacia los clientes, la empresa y la sociedad.

## HONESTIDAD

Representado en el comportamiento de los trabajadores, en todos los niveles, con sentido de justicia, honradez, y la gestión transparente de los procesos administrativos internos y las acciones de desarrollo que impulse la empresa.

## COMPROMISO

Refleja la identificación y lealtad del trabajador con la empresa, la mística y el sentido de la responsabilidad en el trabajo para lograr el desarrollo empresarial.

## PARTICIPACION

Propiciando una cultura que valora y motiva la generación compartida de ideas y de acciones dirigidas al mejoramiento continuo de la empresa y de sus colaboradores.

## EXCELENCIA

Reflejado en la búsqueda de la calidad de procesos y de mejora continua de la empresa.

## COMPETITIVIDAD

Atendiendo a un conjunto de actividades y conductas que incidan en la mejor utilización de los recursos en el logro de nuestro rol.

## TRANSPARENCIA

Implica la presencia de información relevante, de manera suficiente, fidedigna y oportuna sobre la distribuidora de derivados de petróleo, hacia los organismos de control y entidades financieras.

## RESPONSABILIDAD

A través de la obligación que el personal de despacho de combustibles y administrativo le deben a sus superiores, como una manera de lograr los resultados esperados.

### **3.1.3 MATRIZ AXIOLÓGICA**

La elaboración de la matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de la escala de valores.

Para elaborar la matriz axiológica la empresa debe definir:

- a. Los principios y valores; es decir debe establecer cual es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.
- b. Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en

la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, entre otros. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo. Por ejemplo:

Grupo de Referencia	Principios
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad social
Competencia	Negocio transparente
Clientes	Excelencia en la atención
Colaboradores	Respeto, participación

- c. Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- d. Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

Esta se será la base de la cultura empresarial y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización.

CUADRO N° 20  
MATRIZ AXIOLOGICA

Sector a los que afecta	Sociedad	Estado	Competencia	Clientes	Proveedores	Colaboradores
Principios Y Valores						
Etica	X	X		X	X	X
Moral	X	X		X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X		X	X	X
Compromiso	X	X		X		X
Participación	X	X		X	X	X
Excelencia	X	X		X	X	X
Competitividad	X		X	X		
Transparencia	X	X	X	X	X	X
Eficiencia	X	X		X		X
Eficacia	X	X		X		X
Responsabilidad	X	X		X	X	X

Fuente : [http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM\\_INGENIERIA/](http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmej/docs/FUNDAM_INGENIERIA/)

GerenciaEstrategica.doc

Elaborado por : Fernando Núñez

### 3.2 MISIÓN

La misión o propósito es la razón de existir de la empresa.<sup>28</sup> Es el código genético de la empresa, el objetivo de nivel más alto.

<sup>28</sup> Mintzberg, Henry, Quinn, James y Voyer, John, *El Proceso Estratégico, conceptos, contextos y casos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997, p. 3

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores. La misión no debe convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la empresa. La misión debe inducir comportamientos, crear compromisos.

La misión es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se espera alcanzar.

La misión, “función o tarea básica de una empresa”<sup>29</sup>, para la Estación de servicios Pananorte es:

Entregar productos y servicios de calidad y cantidad, en forma permanente, basados en la aplicación de criterios de eficiencia, eficacia, y productividad en los servicios complementarios, privilegiando la excelencia en la atención al cliente, y satisfacción al consumidor final.

### **3.3 VISIÓN**

Es el conjunto de ideas generales, algunas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro.

---

<sup>29</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1999, p. 782

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos los colaboradores.

Sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la empresa.

Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la Estación de Servicios Pananorte y se hace tangible cuando se materializa en ampliación y mejoramiento de los servicios y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante la creación de un sistema de índices de gestión bien definido.

Elementos de una visión:

- A. Es formulada para los líderes de la organización..
- B. Dimensión del tiempo.
- C. Integradora.
- D. Amplia y detallada.
- E. Positiva y alentadora.
- F. Debe ser realista posible. " Una visión sin acción es una utopía" ,  
"Una acción sin visión es un esfuerzo inútil " .
- G. Debe ser consistente.
- H. Debe ser difundida interna y externamente.

La visión que proyecta la Estación de Servicios Pananorte es:

Ser la empresa con recuperación de volúmenes de venta, en el sector de la distribución de combustibles, en función de la diferenciación de los servicios complementarios, alianzas estratégicas y cadena de valor.

### **3.4 OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Dotar de derivados de petróleo y combustibles en cantidad, calidad y oportunidad a los usuarios y clientes del sector y de otros lugares del país que requieran de nuestros servicios.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Entregar combustibles con cantidad exacta y prestar servicios complementarios que satisfagan las necesidades de los consumidores finales.
- Mejorar los volúmenes de venta de la Estación de Servicios Pananorte mediante el desarrollo e incorporación de tecnología de última generación, la prestación de servicios complementarios a las ventas de derivados de petróleo y alianzas estratégicas con el transporte pesado, para fomentar el consumo de diesel 2.
- Posicionar a la estación de Servicios Pananorte como una de las distribuidoras de combustibles más prestigiosas de la zona o del sector.
- Incentivar en forma constante o permanente a su personal, a fin de lograr continuidad en la calidad de la prestación del servicio.

- Mantener o incrementar el nivel de ingresos en relación con los gastos y costos que se generen en la Estación de Servicios Pananorte.
- Fortalecer e impulsar, permanentemente, las relaciones funcionales con los organismos de control y la comercializadora.Petróleos y Servicios.

### 3.5 POLÍTICAS

Son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones.<sup>30</sup>

Las políticas que practica la Estación de Servicios Pananorte son:

- 1) Ofrecer combustibles y servicios adicionales básicos, pero manteniendo la calidad y cantidad exacta, así como sobresalir en la atención de sus clientes, a través de su efectividad y eficiencia operativa.
- 2) La venta de combustibles, manteniendo las propiedades inalterables y el autocontrol semanal de la medida de todos sus dispensadores de despacho, utilizando su propio serafín, permite el cumplimiento de la política de mantener la calidad y cantidad exacta.
- 3) La limpieza y mantenimiento de sus instalaciones , como pisos, islas, marquesinas, equipos, baterías sanitarias, oficinas, trampas de grasas, jardines, tótem, cunetas, son políticas que mantiene la

---

<sup>30</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1999, p. 163

empresa para cumplir con las exigencias d sus clientes y de los organismos de control como Dirección nacional de Hidrocarburos, Dirección Nacional de protección Ambiental y Petróleos y Servicios.

- 4) Mantener su contabilidad al día, declaraciones de impuestos, pago de facturas de compras de combustibles puntualmente, pago de remuneraciones cada fin de mes, atención durante los 365 del año, son políticas habituales que permiten la eficiencia operativa de la estación de servicios.
- 5) Disponibilidad de inventarios permanentes para satisfacer las necesidades de abastecimiento de sus clientes.
- 6) Mantener el punto de equilibrio como mecanismo de supervivencia de la empresa, gracias a la calidad de información financiera, contable y tributaria que posee en su sistema computarizado.

## **ESTRATEGIAS**

La adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr la misión y los objetivos a largo plazo definen a las estrategias.<sup>31</sup>

No hay estrategia posible sin objetivos, y no existen estrategias malas, solamente objetivos malos.

---

<sup>31</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw Hill, 1999, p. 781

- 1) Aumentar las inversiones en Estación de Servicios Pananorte, utilizando la infraestructura de lavadora de vehículos, locales existentes y disponibilidad de espacio físico.
- 2) Desarrollar alianzas estratégicas con el transporte pesado, ofreciendo la propuesta de valor basada en los servicios complementarios.
- 3) Incorporar tecnología de punta con el apoyo financiero de Petróleos y Servicios y otras entidades de intermediación financiera.
- 4) Incorporar tecnología para soporte y utilización de tarjetas de crédito por parte de los clientes target.
- 5) Implementar mecanismos de emisión automática de notas de venta, a través de cada dispensador electrónico de combustible.
- 6) Instalar equipos para alineación y balanceo de vehículos, como oferta de servicio diferenciado de alto desempeño.

### **3.6 MAPA ESTRATÉGICO**

El primer paso del Balanced Scorecard es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la estación de servicios piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de la distribuidora de derivados de petróleo y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño).

El mapa se diseña bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirve para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.

2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.

3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. Una vez creado, el mapa estratégico es una excelente herramienta de comunicación, ya que permite que todos los empleados, tanto de despacho como administrativo y contable, comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Los elementos de cada una de las perspectivas son:

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros. Los indicadores clave para evaluar el éxito o fracaso de la estrategia son la rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, el crecimiento de los ingresos y el costo por unidad.

La perspectiva del cliente, por su parte, define la propuesta de valor para los "clientes target". Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

La perspectiva de procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

La Estación de Servicios puede aumentar sus inversiones haciendo uso de activos subutilizados como la lavadora de vehículos, utilización de locales existentes, espacio físico para la instalación de una llantera, entre otros; es decir, reestructurar sus procesos de desarrollo para obtener productos y servicios innovadores y de alto desempeño.

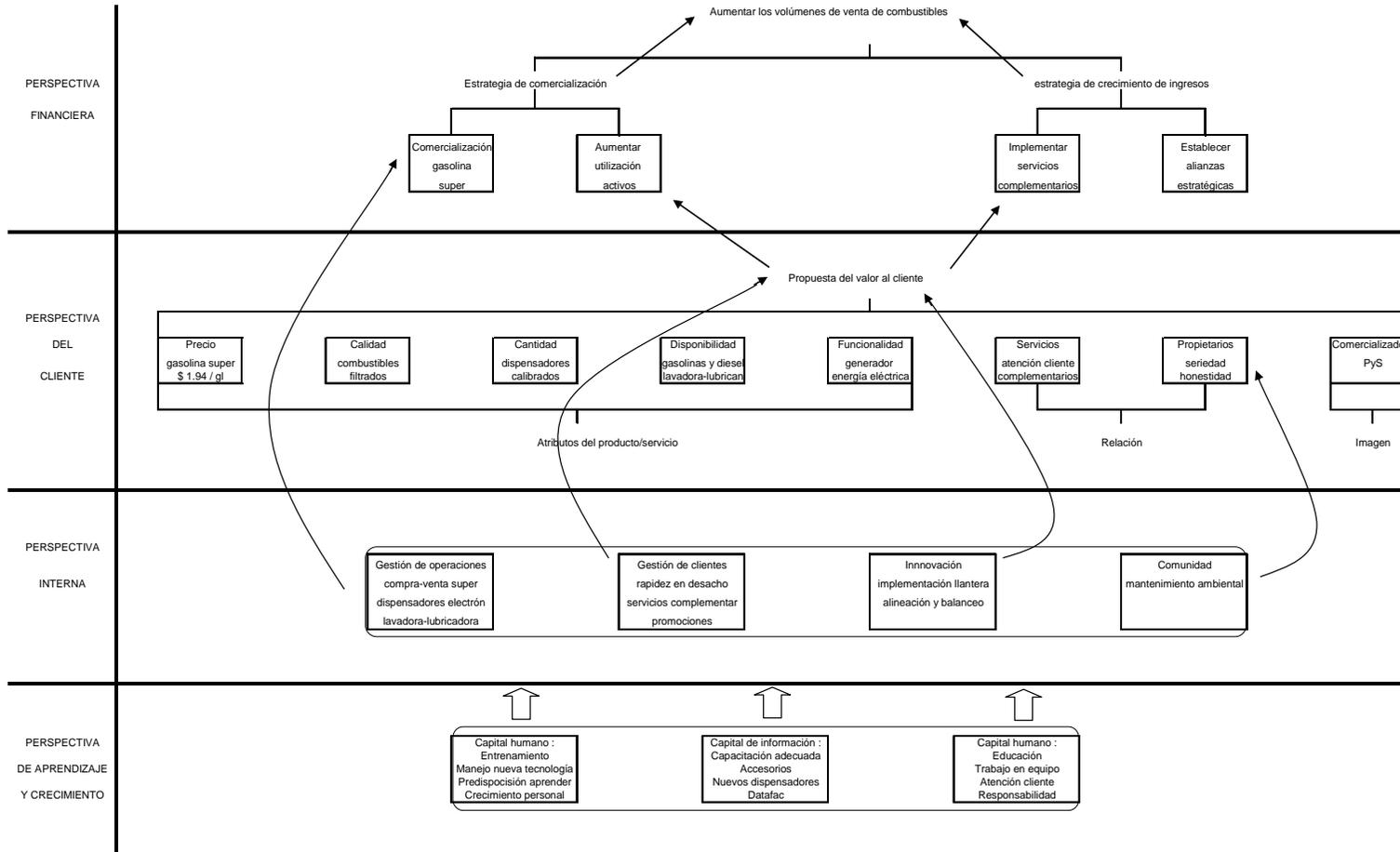
Con la idea de ofrecer la misma propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos y/o servicios, a través de alianzas estratégicas con el transporte pesado.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la empresa. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de la Estación de Servicios.

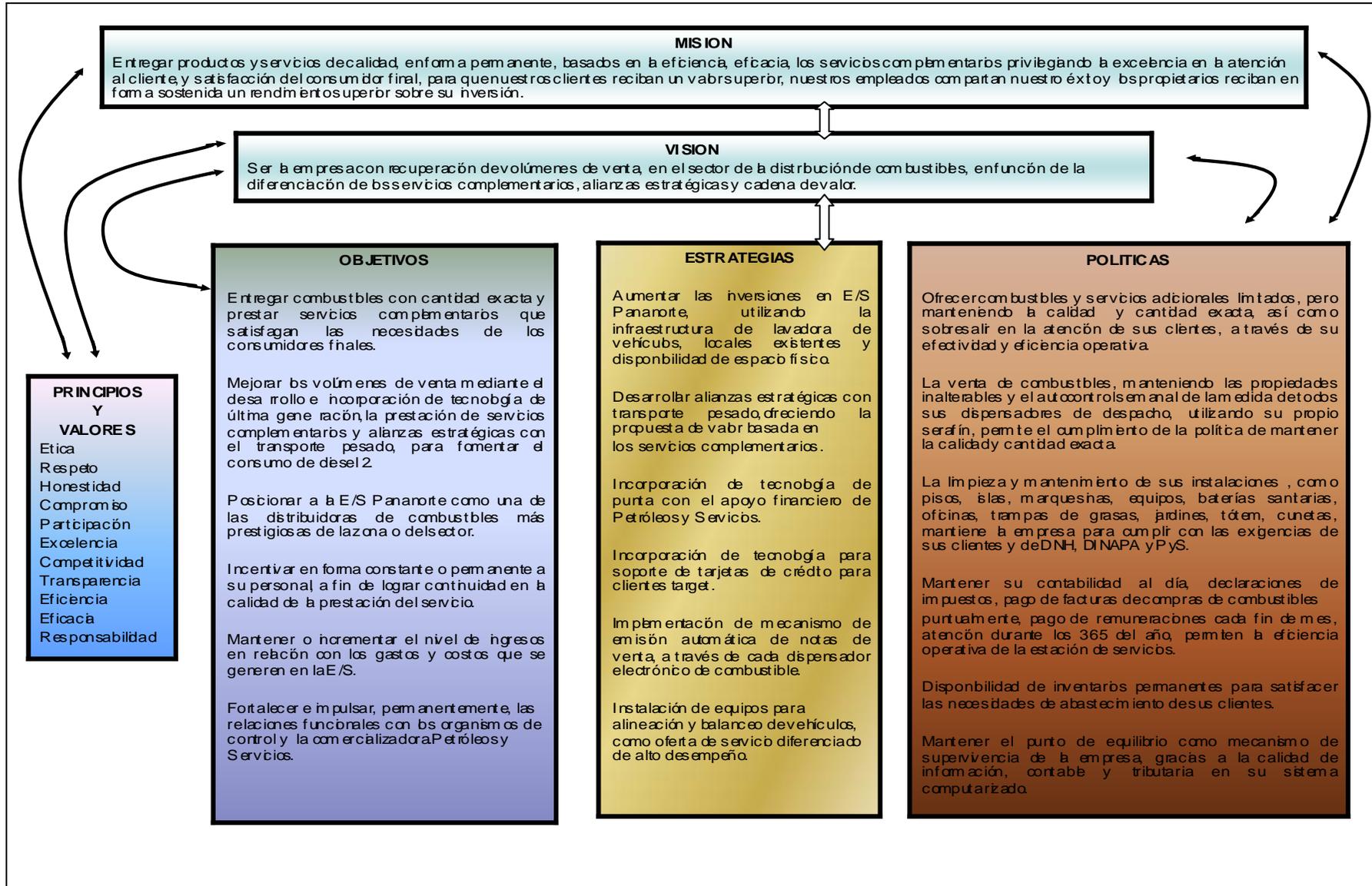
Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

**GRAFICO N° 30**  
**PERSPECTIVAS DE ESTACION DE SERVICIOS PANANORTE**



Fuente: Kaplan y Norton  
 Elaborado por: Fernando Núñez

## GRAFICO Nº 31 MAPA ESTRATÉGICO



Elaborado por: Fernando Núñez

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN**

#### **4.1 CADENA DE VALOR**

Valor es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por los productos o servicios de la empresa.

La actividad de valor es cada tarea que desempeña la empresa y que agrega valor para los clientes. Hay actividades que no lo agregan, sobre la base de la naturaleza, fines, metas y objetivos de la empresa.

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total.

La cadena de valor es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferentes. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa y hallar fuentes de diferenciación.

El sistema de valor combina la cadena de valor propia con las de los proveedores, canales de distribución y clientes, considerando que el producto o servicio de la empresa es parte de la cadena de valor del cliente.

Diferentes empresas del mismo sector tienen diferentes cadenas de valor dependiendo de su historia, estrategia, posición en el sector, entre otros aspectos.

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitivas en aquellas actividades generadoras de valor, las mismas que se alcanzan

cuando la empresa en cuestión desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor con menos costos y mejor diferenciada que sus competidores.

Es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa.

Categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las auxiliares o secundarias.

### PRIMARIAS

Tienen que ver con la creación física del producto o servicio, su venta y el servicio posventa, y pueden diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- 6) Logístico interna.
- 7) Operaciones (producción).
- 8) Logística externa.
- 9) Marketing y ventas.
- 10) Servicio.

### DE APOYO

Las actividades primarias se apoyan en las actividades secundarias o auxiliares, que comprenden:

- 5) Infraestructura de la organización.
- 6) Dirección de recursos humanos.
- 7) Desarrollo de tecnología.
- 8) Abastecimiento (compras).
- 9) Economía y Finanzas.

Las actividades también pueden ser clasificadas en:

**DIRECTAS:**

- 1) Fabricación.
- 2) Producción y/o servicio.
- 3) Ventas y diseño.

**INDIRECTAS:**

Hacen posibles las actividades directas:

- 1) Mantenimiento y reparación.
- 2) Servicios de postventa.
- 3) Atención al usuario/cliente.
- 4) Servicios complementarios.

**DE CALIDAD:**

Aseguran la calidad de las anteriores.

Con estos elementos elaboramos la cadena de valor para la Estación de Servicios Pananorte con la finalidad de que se identifique el objetivo y la finalidad del servicio o producto hacia el cliente/usuario, y se definan en el ámbito de su competencia las actividades indicadas.

CUADRO Nº 21  
CADENA DE VALOR

PROCESOS	TIPO DE PROCESO		
	Gobernante	Básico	Habilitante
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	X		
<b>PLANIFICACIÓN</b>	X		
Planificación Anual y Presupuesto	X		
Planificación de compras de combustibles semanal y presupuesto	X		
<b>COMPRA DE COMBUSTIBLES</b>			
Determinar inventarios físicos de combustibles en tanques		X	
Realizar pedido de combustibles a Petróleos y Servicios		X	
Emisión de facturas de compra de combustibles en Bco.		X	
Entrega de facturas a Petróleos y Servicios		X	
Entrega de original y copia de factura al conductor del autotanque		X	
Ingreso del autotanque al terminal de despacho (beaterio)		X	
Entrega de copia de factura en oficinas del beaterio		X	
Entrega de la guía de remisión al conductor del autotanque		X	
Carga de combustibles en el autotanque		X	
Transporte de combustibles a la estación de servicios		X	
Estacionamiento del autotanque en el área de descarga		X	
Revisión de facturas y guías de remisión		X	
Revisión de sellos de seguridad del autotanque		X	
Muestreo físico inicial en tanques estacionarios y autotanque		X	
Conexión de cable a tierra al autotanque		X	
Descarga de combustibles en la estación de servicios		X	
Estilar sobrantes del autotanque		X	
Vaciar sobrantes en tanques estacionarios		X	
Muestreo físico final en tanques estacionarios		X	
<b>VENTA DE COMBUSTIBLES</b>			
Registrar lecturas iniciales de acumuladores mecánicos		X	
Registrar inventarios físicos iniciales de cada tanque estacionario		X	
Encender el sistema eléctrico		X	
Encender los dispensadores		X	
Realizar la venta del combustible requerido		X	
Cobrar el valor por la venta realizada		X	
Entregar el cambio respectivo		X	
Entregar le comprobante de venta respectivo		X	
<b>ADMINISTRATIVA</b>			
Administración del RRHH			X
Mantenimiento de instalaciones			X
<b>FINANCIERA</b>			
Contabilidad			X
Facturación			X
Cobranzas			X
Presentación de Estados Financieros			X
<b>TECNOLÓGICA</b>			
Mantenimiento maquinaria y equipos dispensadores			X
Mantenimiento de equipos de computación			X

Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

## INVENTARIO DE PROCESOS

Permite cuantificar los procesos de la empresa analizada y determinar cómo se jerarquizarán los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, así como identificar los subprocesos.

Para la identificación de los procesos se ha utilizado la metodología de la observación directa.

## SELECCIÓN DE PROCESOS

Para determinar los procesos de mayor importancia para las actividades de Estación de Servicios Pananorte, se identificarán los procedimientos que configuran ciertos procesos de la organización.

Para realizar la selección de los procesos, se indagará al Gerente de la empresa 4 preguntas, calificando las respuestas positivas con un valor de uno (1), y las negativas con un valor de cero (0), las cuales se sumarán y se llegarán a determinar cuáles procedimientos son de mayor importancia para la empresa.

CUADRO N° 20  
PREGUNTAS PARA SELECCIÓN DE PROCESOS

N°	PREGUNTAS
1	Este proceso se considera muy importante para lograr los objetivos de la empresa?
2	Si se mejora el proceso, cambia positivamente la imagen de la organización?
3	Es necesario este proceso para atender en forma oportuna las necesidades del cliente?
4	Si se fusiona o simplifica el proceso, se complica o mejora la eficiencia en el servicio?

Fuente: estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

CUADRO N° 22  
PLANIFICACION

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Planificación Anual y Presupuesto	1	1	1	1	4
Planificación de compras semanal y presupuesto	1	1	1	1	4

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

CUADRO N° 23  
COMPRAS DE COMBUSTIBLES

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Determinar inventarios físicos de combustibles	1	1	1	0	3
Realizar pedido de combustibles a Petróleos y Servicios	1	0	1	0	2
Emisión de facturas de compra de combustibles en Bco.	1	0	0	0	1
Entrega de facturas a Petróleos y Servicios	1	0	1	0	2
Entrega de original y copia de factura al conductor del autotanque	1	0	1	0	2
Ingreso del autotanque al terminal de despacho (beaterio)	1	0	1	0	2
Entrega de copia de factura en oficinas del beaterio	1	0	1	0	2
Entrega de la guía de remisión al conductor del autotanque	1	0	1	0	2
Carga de combustibles en el autotanque	1	1	1	1	4
Transporte de combustibles a la estación de servicios	1	0	1	0	2
Estacionamiento del autotanque en el área de descarga	1	0	1	0	2
Revisión de facturas y guías de remisión	1	0	0	0	1
Revisión de sellos de seguridad del autotanque	1	0	0	0	1
Muestreo físico inicial en tanques estacionarios y autotanque	1	1	1	1	4
Conexión de cable a tierra al autotanque	1	0	0	0	1
Descarga de combustibles en la estación de servicios	1	1	1	1	4
Estilar sobrantes del autotanque	1	0	0	0	1
Vaciar sobrantes en tanques estacionarios	1	0	0	0	1
Muestreo físico final en tanques estacionarios	1	1	0	0	2

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

CUADRO N° 24  
VENTAS DE COMBUSTIBLES

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Registrar lecturas iniciales de acumuladores mecánicos	1	0	1	0	2
Registrar inventarios físicos iniciales de cada tanque estacionario	1	1	1	1	4
Encender el sistema eléctrico	1	0	1	1	3
Encender los dispensadores	1	0	1	1	3
Realizar la venta del combustible requerido	1	1	1	1	4
Cobrar el valor por la venta realizada	1	1	1	0	3
Entregar el cambio respectivo	1	0	1	0	2
Entregar el comprobante de venta respectivo	1	1	1	1	4

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

CUADRO N° 25  
ADMINISTRATIVA

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Administración del RRHH	1	1	0	0	2
Mantenimiento de instalaciones	1	1	1	1	4
					0

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

CUADRO N° 26  
FINANCIERA

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Contabilidad	1	1	1	0	3
Facturación	1	1	0	0	2
Cobranzas	1	1	1	1	4
Presentación de Estados Financieros	1	1	1	1	4

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

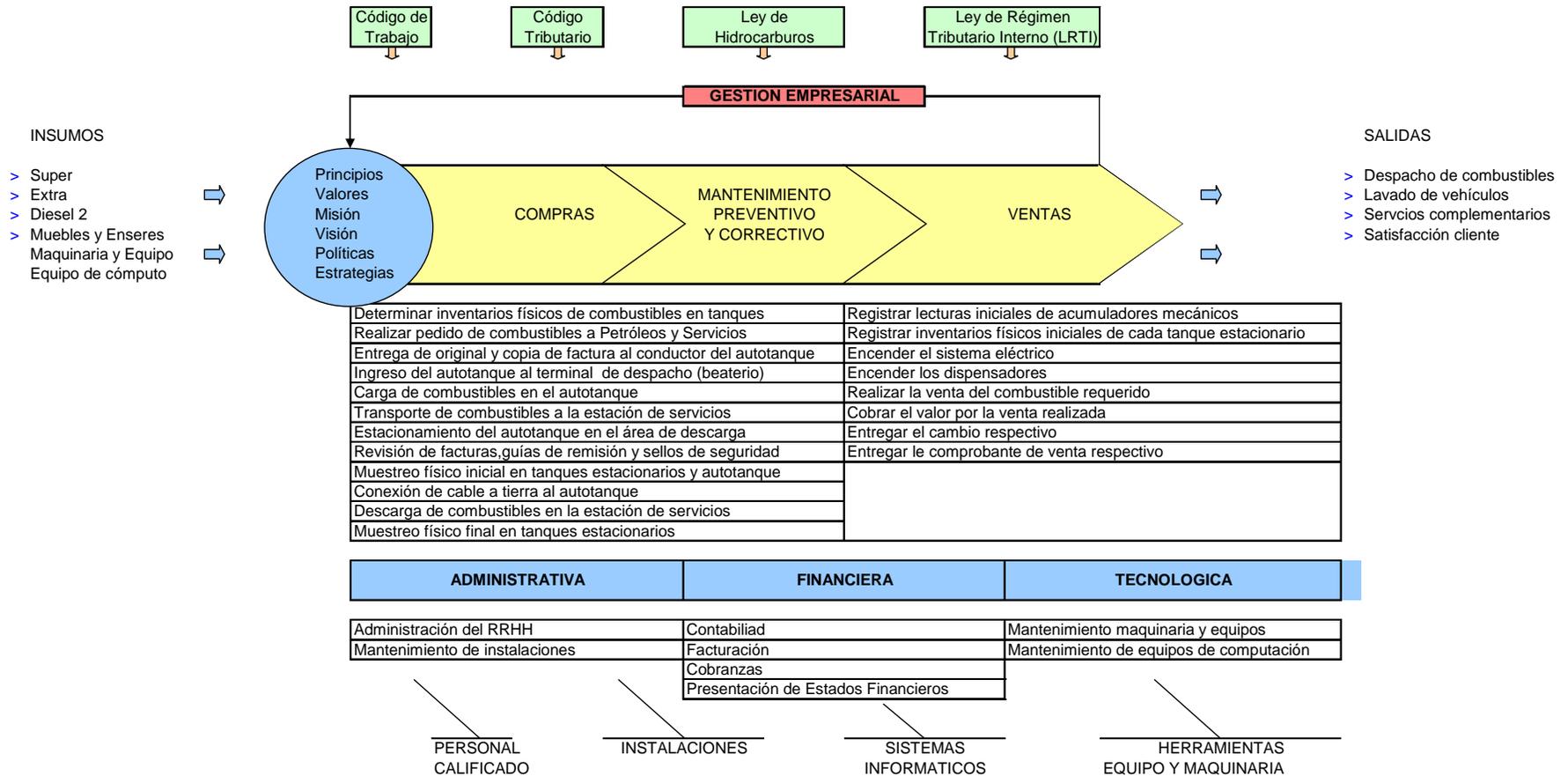
CUADRO N° 27  
TECNOLOGICA

Procesos	No 1	No 2	No 3	No 4	TOTAL
Mantenimiento maquinaria y equipos dispensadores	1	1	1	1	4
Mantenimiento de equipos de computación	1	1	0	0	2

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

GRAFICO Nº 32

DIAGRAMA DE CALIDAD Y CADENA DE VALOR



Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
 Elaborado por: Fernando Núñez

## **4.2 SERVICIO DE TRANSPORTE**

El servicio de transporte de combustibles para la empresa distribuidora se realizará en un autotanque de 4,000 galones, de acuerdo a los requerimientos de la empresa distribuidora de derivados de petróleo.

El proceso del servicio de transporte se resume en:

### **CARGA DE COMBUSTIBLES**

- Retiro de las facturas originales de las compras de combustibles de la estación de servicios, por el transportista, de la oficina de facturación de Petróleos y Servicios.
- Estacionar el autotanque en la columna de entrada al beaterio, en espera de su turno.
- Ingreso al beaterio y estacionamiento en la rampa de espera, de carga de derivados de petróleo.
- Entrega de facturas en las oficinas de Petrocomercial.
- Ingreso al sistema de despacho automático de combustibles de Petrocomercial.
- Carga de combustibles facturados por Petróleos y Servicios para la Estación de Servicios Pananorte.
- Colocación de sellos de seguridad de Petrocomercial, en las tapas para el ingreso de los combustibles al autotanque (arriba), y en las tapas de seguridad de las salidas para las descargas del autotanque, (lado derecho).
- Retirar la guía de remisión, a nombre de la estación de servicios, por el transportista.
- Salida del autotanque del beaterio de Petrocomercial.
- Movilización del autotanque a la estación de servicios.

## DESCARGA DE COMBUSTIBLES

- Estacionar el autotanque en el área de descarga de combustibles de la estación de servicios .
- Entrega-recepción de las facturas y guías de remisión a la persona responsable de la distribuidora de combustibles.
- Verificar los sellos de seguridad en cada uno de los compartimentos y llaves de salidas del autotanque.
- Verificar en el autotanque, con su varilla de bronce, el volumen transportado.
- Romper los sellos de seguridad en compartimentos (arriba) y llaves de salidas (abajo); y, abrir las tapas de los compartimentos.
- Realizar la toma física inicial con la varilla milimétrica de aluminio negra, en los tanques estacionarios.
- Registrar lecturas iniciales en los dispensadores del producto respectivo.
- Registrar datos en la tabla de muestreo.
- Conectar el cable a tierra, instalado en el área de descargas de la estación de servicios, al autotanque.
- Conectar acoples autotanque-tanque estacionario, de la manguera de descarga.
- Colocar el recipiente en el autotanque, para recolección de residuos del producto que se va a descargar.
- Abrir progresivamente la llave de salida del autotanque hasta el máximo y controlar el ingreso de combustible al tanque estacionario.
- Cerrar la llave de salida del autotanque,
- Desinstalar acoples de seguridad de autotanque-tanque estacionario, y estilar residuos de la manguera.
- Vaciar residuos del producto en el tanque respectivo.

- Repetir el proceso para la descarga de cada uno de los compartimentos del autotanque.
- Guardar la manguera en el portamangueras del autotanque.
- Realizar la toma física final con la varilla milimétrica de aluminio negra, en los tanques estacionarios.
- Registrar lecturas finales en los dispensadores del producto respectivo.
- Registrar datos en la tabla de muestreo.
- Determinar el volumen real transportado.
- Entrega-recepción de las copias de las guías de remisión, selladas y firmadas por la persona responsable de la estación de servicios.

GRAFICO Nº 33  
DESCARGA DE COMBUSTIBLES



Elaborado por: Fernando Núñez

### **4.3 SERVICIO AL CLIENTE**

#### **INGRESO**

El despachador determinará a qué lado del vehículo se encuentra la tapa de abastecimiento de combustible, cada vez que un automotor ingrese a la estación de servicios.

El despachador guiará al conductor del vehículo a la isla que dispone del producto requerido por el cliente .

#### **DESPACHO**

El despachador indagará al conductor, respecto del tipo de combustible que requiere para su vehículo, como medida de seguridad.

El despachador solicitará al conductor, abrir la tapa de abastecimiento de combustible del automotor, o la llave respectiva de ser necesario.

Se solicitará al conductor la verificación de encendido del dispensador del cual se entregará el combustible solicitado; así como la verificación del valor total a pagar.

Se entregará el producto en cantidad, calidad y valor solicitado por el cliente; así como el llenado del tanque cuando lo requiera.

Se cobrará el valor indicado como venta total en el dispensador utilizado en el despacho, y se entregará el cambio respectivo.

Se exhibirá en cada dispensador la solicitud a los clientes de entregar billetes de hasta veinte dólares de denominación, para optimizar la

entrega del cambio respectivo, a excepción de los camiones a diesel, que consumen sobre los cuarenta dólares.

## COMPROBANTES DE VENTA

Entregar la nota de venta con los requisitos exigidos por el SRI como: número de RUC, número de autorización, serie y secuencial, número de comprobante y fecha de caducidad, posterior a la fecha actual; y llenar con el valor total vendido.

En el caso de que el cliente requiera factura, además de los aspectos mencionados para la nota de venta, se deberá indicar los datos del beneficiario como: número de RUC, dirección, número telefónico, y desglosar el 12% del IVA del total de la compra.

Es indispensable entregar como prioridad la nota de venta, debido al desconocimiento de varios consumidores que solicitan factura sin necesidad, salvo en los casos en que el cliente requiera de factura.

La factura sirve para utilizar el crédito tributario para las declaraciones mensuales de IVA; y, la nota de venta sirve para utilizar como gasto deducible para la declaración anual del impuesto a la renta, para disminuir el pago del impuesto a la renta.

Entonces existen contribuyentes que no manejan crédito tributario o no realizan declaraciones mensuales de IVA, por lo tanto no necesitan de este comprobante de venta.

## TELEFONÍA CELULAR PUBLICA

La disponibilidad de una cabina movistar y una cabina porta, permitirán satisfacer las necesidades de los clientes que demandan los servicios de telefonía celular pública, a través de la oferta de tarjetas prepago; así como de recargas electrónicas de las dos telefónicas mencionadas.

GRAFICO N° 34



Elaborado por: Fernando Núñez

## PUNTOS DE AGUA Y AIRE

Mantener en óptimas condiciones el abastecimiento de agua y aire para los automotores de los usuarios de la estación de servicios, servirá para satisfacer las necesidades inmediatas de los usuarios de estos servicios básicos, como para evitar sanciones de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

## BATERIAS SANITARIAS

Es importante por el cumplimiento de normativas de los organismos de control, mantener en forma adecuada y con criterios de sanidad las diferentes baterías sanitarias, tanto para las mujeres como para los hombres, de una manera impecable, y en lo posible con accesos fáciles para personas con capacidades especiales.

## DEPOSITOS DE DESECHOS

Para mantener la limpieza de las instalaciones de la empresa, el cliente tiene la posibilidad de clasificar los diferentes materiales de desechos en 3 tipos de recipientes : orgánicos, plásticos y papel, y adicionalmente proporcionarle una funda plástica pequeña que sea utilizable en el auto, para esta finalidad.

Actualmente el Ministerio de Medio Ambiente realiza las auditorías ambientales, a través de empresas calificadas, sustentado en el Reglamento Ambiental de Operaciones Hidrocarburíferas RAOH 1215, que hace referencia a las estaciones de servicio, que deben cumplir con lo establecido en el Plan de Manejo Ambiental aprobado tanto en el estudio de Impacto Ambiental y la Auditoría Ambiental presentada en el año 2007.

## LLANTERA

La propuesta es la implementación de un local destinado a la reparación de neumáticos, revisión de la presión del aire, para todo tipo de vehículo, que atenderá con el mismo horario de la estación de servicios.

La operatividad de este local estará a cargo de la persona especializada en este tipo de actividad, que recibirá el local en arriendo, permitiendo que la distribuidora de derivados de petróleo ofrezca un servicio diferenciado, que atraerá el consumo de diesel 2 y gasolinas.

#### **4.4 IMPLEMENTACIÓN DE TABLAS Y VARILLA DE CALIBRACIÓN MILIMÉTRICA DE CADA UNO DE LOS TANQUES ESTACIONARIOS.**

La implementación de tablas de calibración milimétrica para cada uno de los tanques de combustibles, con la varilla milimétrica, es una herramienta técnica de precisión para la administración y control de los inventarios de combustibles, diariamente, que permitirá determinar diferencias entre los inventarios contables y los inventarios físicos para evitar y prevenir pérdidas de distinta índole, que progresivamente reducen el capital de trabajo de la empresa .

#### **VARILLAS INCORRECTAS**

Actualmente en el mercado de servicios de calibración de tanques estacionarios, para el sector de la distribución de derivados de petróleo, existen varillas diseñadas sin fundamento técnico, porque no están marcadas en milímetros, consecuentemente las tablas que acompañan a estas varillas son inservibles para la determinación exacta de inventarios, demostrando márgenes de error de hasta el 6%, lo que ocasiona problemas con la Dirección Nacional de Hidrocarburos y con el Servicio de Rentas Internas, al enviar los archivos planos de compras y de ventas, con información inexacta de los inventarios físicos; y con declaraciones mensuales de IVA que no se ajustan a la realidad de los inventarios

contables; así como, al cierre de cada ejercicio económico, que obliga a las estaciones de servicios a solicitar la baja de inventarios cada vez que sea necesario.

### GRAFICO N° 35 VARILLA INCORRECTA



Elaborado por: Fernando Núñez

### VARILLAS CORRECTAS

Nuestra propuesta de diseñar una varilla milimétrica universal para todos los tanques estacionarios de la estación de servicios, para determinar existencias físicas exactas a cualquier hora, permitirá llevar un estricto control diario de los inventarios físicos frente a los inventarios contables, para tomar decisiones y correctivos adecuados.

Cada milímetro tiene su equivalencia en galones, determinados en las tablas milimétricas, con 0 % margen de error.

GRAFICO N° 36  
VARILLA MILIMÉTRICA

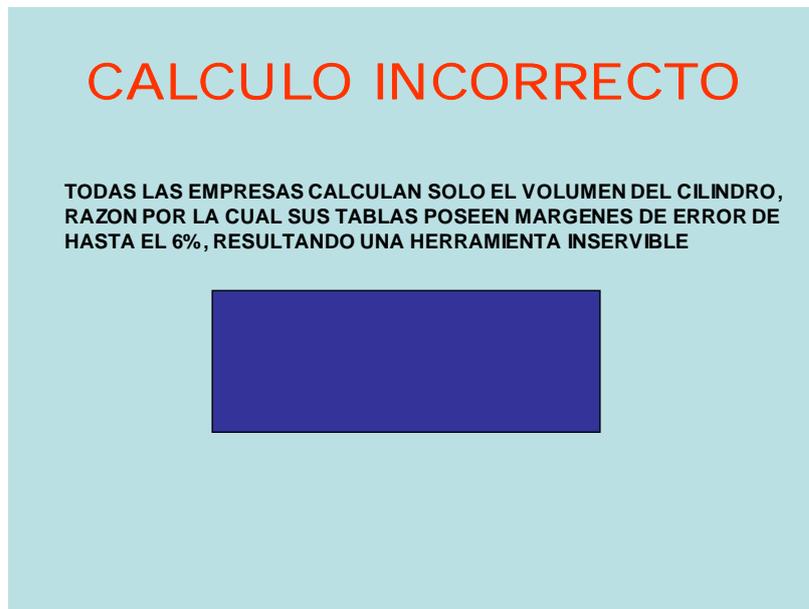


Elaborado por: Fernando Núñez

CALCULO INCORRECTO SIN ESPEJOS

Todas las empresas de esta naturaleza, que realizan estos trabajos técnicos, en el mercado nacional, calculan solo el volumen del cilindro, razón por la cual sus tablas poseen márgenes de error de hasta el 6%, resultando una herramienta inservible para las estaciones de servicios.

## GRAFICO N° 37

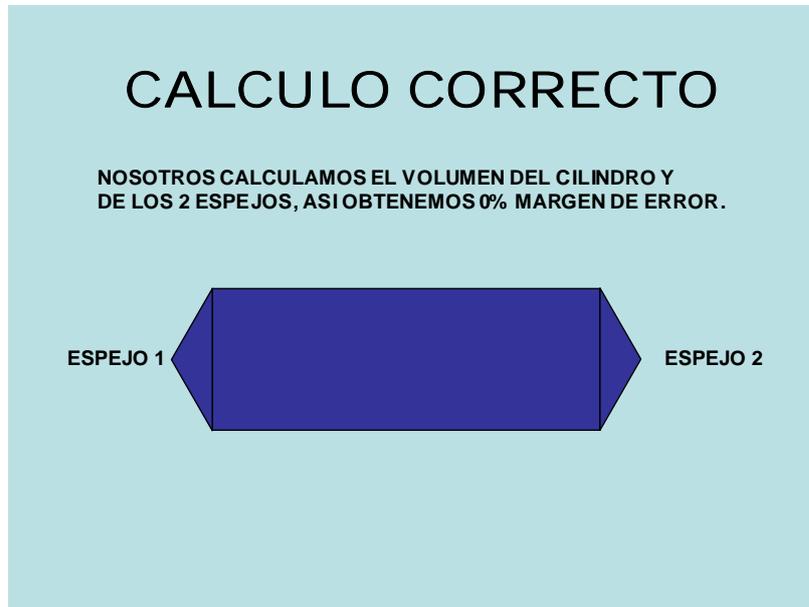


Elaborado por: Fernando Núñez

## CALCULO CORRECTO CON ESPEJOS

Utilizando la Geometría Analítica y la Trigonometría, calculamos el volumen del cilindro y de los 2 espejos, así obtenemos 0% de margen de error.

GRAFICO N° 38

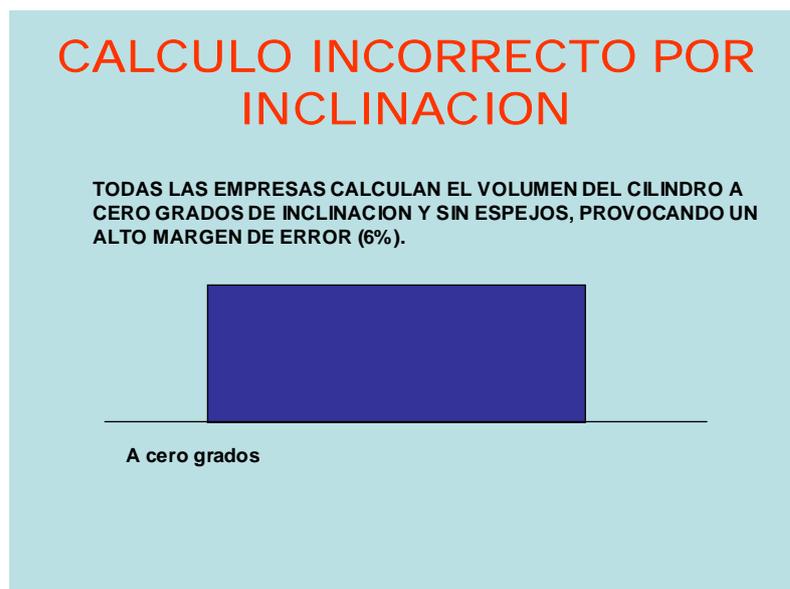


Elaborado por: Fernando Núñez

### CALCULO INCORRECTO POR INCLINACION

Todas las empresas calculan el volumen del cilindro a cero grados de inclinación y sin espejos, provocando un alto margen de error (hasta el 6%).

GRAFICO N° 39



Elaborado por: Fernando Núñez

## CALCULO CORRECTO POR INCLINACION POSITIVA (+)

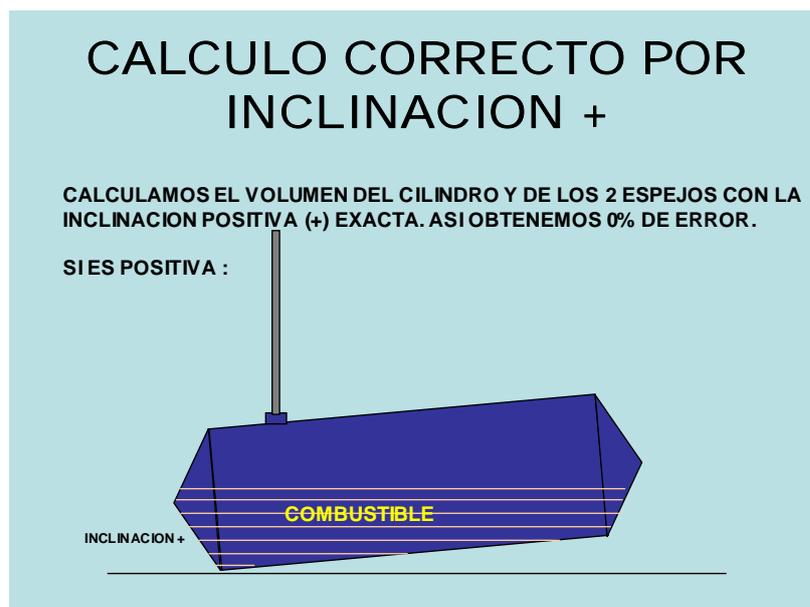
Calculamos el volumen del cilindro y de los 2 espejos con la inclinación positiva (+) exacta, realizando la constatación física de la inclinación de cada uno de los tanques en la estación de servicios, así obtenemos 0% de margen de error.

Explicación:

Manejamos la nomenclatura inclinación positiva (+) cuando el tanque estacionario presenta un ángulo de inclinación positiva en relación a la guía de ingreso de la varilla milimétrica.

Si es positiva tenemos el siguiente gráfico :

GRAFICO N° 40



Elaborado por: Fernando Núñez

## CALCULO CORRECTO POR INCLINACION NEGATIVA (-)

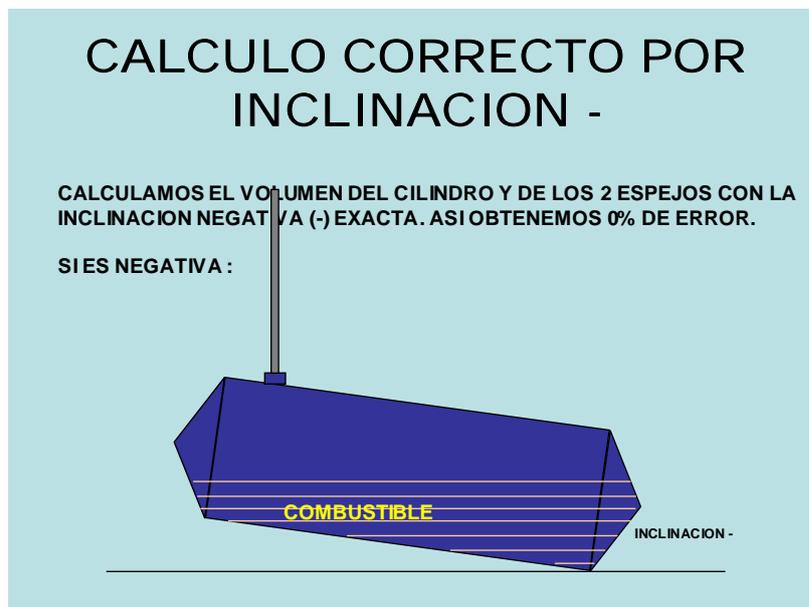
Calculamos el volumen del cilindro y de los 2 espejos con la inclinación negativa (-) exacta. así obtenemos 0% de error.

Explicación:

Manejamos la nomenclatura inclinación negativa (-) cuando el tanque estacionario presenta un ángulo de inclinación negativa en relación a la guía de ingreso de la varilla milimétrica.

Si es negativa tenemos el siguiente gráfico :

GRAFICO N° 41

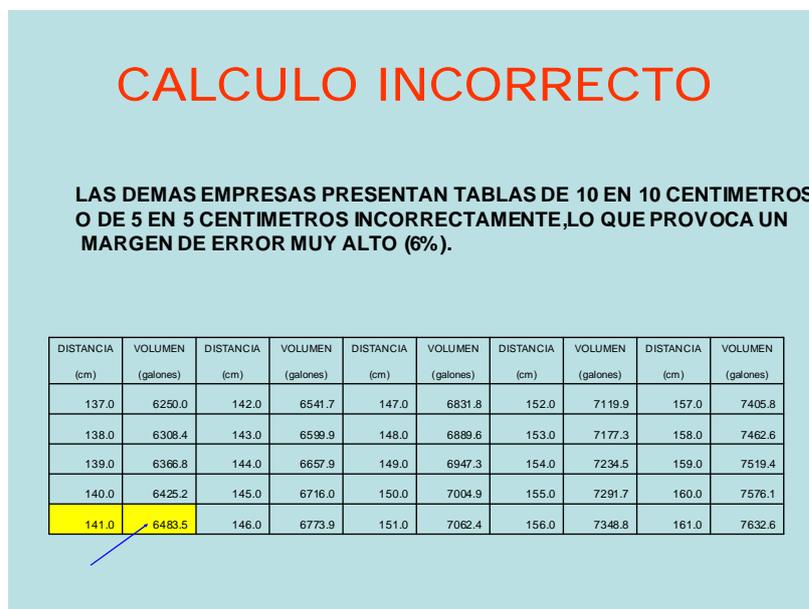


Elaborado por: Fernando Núñez

## CALCULO INCORRECTO POR DISEÑO

Las demás empresas presentan tablas de 10 en 10 centímetros o de 5 en 5 centímetros incorrectamente, lo que provoca un margen de error muy alto (hasta el 6%).

GRAFICO N° 42



Elaborado por: Fernando Núñez

## CALCULO CORRECTO POR DISEÑO

Realizamos los cálculos milimétricamente, diseñando tablas de calibración con 0% de margen de error.

## GRAFICO N° 43

# CALCULO CORRECTO

**NOSOTROS REALIZAMOS LOS CALCULOS MILIMETRICAMENTE, ENTREGANDO TABLAS DE CALIBRACION CON 0% DE MARGEN DE ERROR.**

DISTANCIA (cm)	VOLUMEN (galones)								
140.6	6051.4	145.6	6325.3	150.6	6598.8	155.6	6871.7	160.6	7143.4
140.7	6056.9	145.7	6330.8	150.7	6604.3	155.7	6877.1	160.7	7148.8
140.8	6062.4	145.8	6336.2	150.8	6609.8	155.8	6882.5	160.8	7154.3
140.9	6067.8	145.9	6341.7	150.9	6615.2	155.9	6888.0	160.9	7159.7
141.0	6073.3	146.0	6347.2	151.0	6620.7	156.0	6893.4	161.0	7165.1
141.1	6078.8	146.1	6352.7	151.1	6626.1	156.1	6898.9	161.1	7170.5
141.2	6084.3	146.2	6358.1	151.2	6631.6	156.2	6904.3	161.2	7176.0
141.3	6089.8	146.3	6363.6	151.3	6637.1	156.3	6909.8	161.3	7181.4
141.4	6095.2	146.4	6369.1	151.4	6642.5	156.4	6915.2	161.4	7186.8
141.5	6100.7	146.5	6374.6	151.5	6648.0	156.5	6920.7	161.5	7192.2
141.6	6106.2	146.6	6380.0	151.6	6653.5	156.6	6926.1	161.6	7197.6
141.7	6111.7	146.7	6385.5	151.7	6658.9	156.7	6931.5	161.7	7203.0
141.8	6117.2	146.8	6391.0	151.8	6664.4	156.8	6937.0	161.8	7208.5
141.9	6122.6	146.9	6396.5	151.9	6669.8	156.9	6942.4	161.9	7213.9
142.0	6128.1	147.0	6401.9	152.0	6675.3	157.0	6947.9	162.0	7219.3

Elaborado por: Fernando Núñez

## BENEFICIOS:

- 1) Determinar existencias físicas a cualquier hora.
- 2) Comprobar la cantidad de galones de combustibles que descarga el autotanque en los tanques estacionarios.
- 3) Determinar pérdidas por evaporación.
- 4) Determinar pérdidas por robo.
- 5) Determinar pérdidas por desgaste de la unidad de medida del dispensador.
- 6) Determinar pérdidas por fugas en el sistema hidráulico.
- 7) Realizar los ajustes contables de inventarios de combustibles al final del ejercicio económico.
- 8) Solicitar la baja de inventarios al SRI, oportunamente.
- 9) Elaboración de archivos planos para la DNH.
- 10) Prevenir sanciones de la Dirección Nacional de Hidrocarburos y del Servicio de Rentas Internas.

## INSTRUCCIONES PARA LA TOMA FÍSICA

- 1) Introducir la varilla en el tanque.
- 2) Sacar la varilla del tanque.
- 3) Observar la señal del producto en la varilla.
- 4) Secar la varilla con una franela.
- 5) Colocar una pequeña cantidad de Kolor Kut (pasta) en el sitio señalado.
- 6) Introducir la varilla en el tanque con cuidado para no mover el combustible en el interior del tanque.
- 7) Retirar la varilla del tanque con cuidado para no mover el combustible en el interior del tanque.
- 8) Observar la señal marcada por el combustible en la varilla con el kolor kut.
- 9) Registrar en la tabla de muestreo la medida en centímetros y milímetros.
- 10) Realizar la conversión de milímetros a galones, utilizando las tablas de calibración milimétrica.

CUADRO N° 28  
 TABLA DE CALIBRACION MILIMETRICA PARA TANQUE DE SUPER

DISTANCIA (cm)	VOLUMEN (galones)								
73.6	1727.5	78.6	1897.1	83.6	2071.2	88.6	2249.8	93.6	2432.6
73.7	1730.8	78.7	1900.5	83.7	2074.8	88.7	2253.4	93.7	2436.3
73.8	1734.2	78.8	1903.9	83.8	2078.3	88.8	2257.0	93.8	2440.0
73.9	1737.5	78.9	1907.4	83.9	2081.8	88.9	2260.7	93.9	2443.7
74.0	1740.9	79.0	1910.8	84.0	2085.4	89.0	2264.3	94.0	2447.4
74.1	1744.2	79.1	1914.3	84.1	2088.9	89.1	2267.9	94.1	2451.1
74.2	1747.6	79.2	1917.7	84.2	2092.4	89.2	2271.5	94.2	2454.8
74.3	1750.9	79.3	1921.2	84.3	2096.0	89.3	2275.2	94.3	2458.5
74.4	1754.3	79.4	1924.6	84.4	2099.5	89.4	2278.8	94.4	2462.2
74.5	1757.7	79.5	1928.1	84.5	2103.1	89.5	2282.4	94.5	2466.0
74.6	1761.0	79.6	1931.5	84.6	2106.6	89.6	2286.0	94.6	2469.7
74.7	1764.4	79.7	1935.0	84.7	2110.2	89.7	2289.7	94.7	2473.4
74.8	1767.8	79.8	1938.5	84.8	2113.7	89.8	2293.3	94.8	2477.1
74.9	1771.1	79.9	1941.9	84.9	2117.3	89.9	2296.9	94.9	2480.8
75.0	1774.5	80.0	1945.4	85.0	2120.8	90.0	2300.6	95.0	2484.5
75.1	1777.9	80.1	1948.8	85.1	2124.4	90.1	2304.2	95.1	2488.3
75.2	1781.2	80.2	1952.3	85.2	2127.9	90.2	2307.9	95.2	2492.0
75.3	1784.6	80.3	1955.8	85.3	2131.5	90.3	2311.5	95.3	2495.7
75.4	1788.0	80.4	1959.2	85.4	2135.0	90.4	2315.1	95.4	2499.4
75.5	1791.4	80.5	1962.7	85.5	2138.6	90.5	2318.8	95.5	2503.2
75.6	1794.8	80.6	1966.2	85.6	2142.2	90.6	2322.4	95.6	2506.9
75.7	1798.1	80.7	1969.7	85.7	2145.7	90.7	2326.1	95.7	2510.6
75.8	1801.5	80.8	1973.1	85.8	2149.3	90.8	2329.7	95.8	2514.3
75.9	1804.9	80.9	1976.6	85.9	2152.8	90.9	2333.4	95.9	2518.1
76.0	1808.3	81.0	1980.1	86.0	2156.4	91.0	2337.0	96.0	2521.8
76.1	1811.7	81.1	1983.6	86.1	2160.0	91.1	2340.7	96.1	2525.5
76.2	1815.1	81.2	1987.1	86.2	2163.6	91.2	2344.4	96.2	2529.3
76.3	1818.5	81.3	1990.6	86.3	2167.1	91.3	2348.0	96.3	2533.0
76.4	1821.9	81.4	1994.0	86.4	2170.7	91.4	2351.7	96.4	2536.8
76.5	1825.3	81.5	1997.5	86.5	2174.3	91.5	2355.3	96.5	2540.5
76.6	1828.7	81.6	2001.0	86.6	2177.9	91.6	2359.0	96.6	2544.3
76.7	1832.1	81.7	2004.5	86.7	2181.4	91.7	2362.7	96.7	2548.0
76.8	1835.5	81.8	2008.0	86.8	2185.0	91.8	2366.3	96.8	2551.7
76.9	1838.9	81.9	2011.5	86.9	2188.6	91.9	2370.0	96.9	2555.5
77.0	1842.3	82.0	2015.0	87.0	2192.2	92.0	2373.7	97.0	2559.2
77.1	1845.7	82.1	2018.5	87.1	2195.8	92.1	2377.3	97.1	2563.0
77.2	1849.1	82.2	2022.0	87.2	2199.4	92.2	2381.0	97.2	2566.8
77.3	1852.5	82.3	2025.5	87.3	2203.0	92.3	2384.7	97.3	2570.5
77.4	1855.9	82.4	2029.0	87.4	2206.6	92.4	2388.4	97.4	2574.3
77.5	1859.4	82.5	2032.5	87.5	2210.2	92.5	2392.0	97.5	2578.0
77.6	1862.8	82.6	2036.0	87.6	2213.8	92.6	2395.7	97.6	2581.8
77.7	1866.2	82.7	2039.6	87.7	2217.4	92.7	2399.4	97.7	2585.5
77.8	1869.6	82.8	2043.1	87.8	2221.0	92.8	2403.1	97.8	2589.3
77.9	1873.0	82.9	2046.6	87.9	2224.6	92.9	2406.8	97.9	2593.1
78.0	1876.5	83.0	2050.1	88.0	2228.2	93.0	2410.5	98.0	2596.8
78.1	1879.9	83.1	2053.6	88.1	2231.8	93.1	2414.2	98.1	2600.6
78.2	1883.3	83.2	2057.1	88.2	2235.4	93.2	2417.8	98.2	2604.4
78.3	1886.8	83.3	2060.7	88.3	2239.0	93.3	2421.5	98.3	2608.1
78.4	1890.2	83.4	2064.2	88.4	2242.6	93.4	2425.2	98.4	2611.9
78.5	1893.6	83.5	2067.7	88.5	2246.2	93.5	2428.9	98.5	2615.7

SUPER 0.412 0.381 2.397 5.165 -1.5

Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

CUADRO Nº 29  
CIERRE DE CAJA DIARIO

**E/S PANANORTE**

*Este programa es para uso exclusivo de E/S PANANORTE*

**EMPLEADO:** Daniel Mieles **CIERRE DE CAJA DE:** 2-ago-2009

LECTURAS DINERO				LECTURAS GALONES		
Final	Inicial	Resultado		Final	Inicial	Resultado
-	-	-	<b>SUPER 1</b>	545764	545579	18.5
-	-	-	<b>SUPER 2</b>	573069	572843	22.6
			<b>SUPER 3</b>	446181	446131	5.0
			<b>SUPER 4</b>	443628	443488	14.0
-	-	-	<b>EXTRA 1</b>	2667474	2666533	94.1
-	-	-	<b>EXTRA 2</b>	3455276	3453648	162.8
-	-	-	<b>EXTRA 3</b>	924548	923708	84.0
-	-	-	<b>EXTRA 4</b>	1029030	1028467	56.3
-	-	-	<b>DIESEL 1</b>	4971150	4971063	8.7
			<b>DIESEL 2</b>	1328569	1328210	35.9
			<b>DIESEL 3</b>	692240	691368	87.2
-	-	-	<b>DIESEL 4</b>	8640936	8640091	84.5
-	-	\$ -		2,571,786.5	2,571,112.9	673.6

BALANCE DE CAJA			LIQUIDACION GALONAJE			
Ventas USD	\$ -		Producto	Galones	Precio	Total
Ventas Galonaje	\$ 930.78		Super	60.1	USD 2.00	\$ 120.14
Diferencia + -	\$ 930.78		Extra2	397.2	USD 1.48	\$ 587.86
Calibraciones	95.33		Diesel	216.3	USD 1.030	\$ 222.79
<b>TOTAL cuadrado con comprobantes de venta</b>	<b>\$ 835.45</b>		<b>Totales</b>	<b>673.6</b>		<b>\$ 930.78</b>

V O L U M E N E S						
Tanques	Saldo Anterior	Compras	Ventas	Calibraciones	Ventas netas	Saldo Actual
Super	929.2	1,000.0	40.1	20.0	20.1	1,909.1
Extra 1	1,074.4	1,000.0	397.2	20.0	377.2	1,697.2
Extra 2	171.0	1,000.0	-	-	-	1,171.0
Diesel	2,106.0	1,000.0	216.3	25.0	191.3	2,914.7
<b>Total</b>	<b>4,280.6</b>	<b>4,000.0</b>	<b>653.6</b>	<b>65.0</b>	<b>588.6</b>	<b>7,692.0</b>

C O S T E O						
Producto	P.U.C.	Costo Venta	Inv.USD. Cont.	Volúmen Físico	Inv.USD. Físico	Diferencia gl
Super	\$ 1.521000	\$ 30.57	\$ 2,903.74	1,897.1	\$ 2,885.49	-12.00
Extra 1	\$ 1.185260	\$ 447.08	\$ 2,011.62	1,670.8	\$ 1,980.33	-26.40
Extra 2	\$ 1.185260	\$ -	\$ 1,387.94	1,152.1	\$ 1,365.54	-18.90
Diesel	\$ 0.815460	\$ 156.00	\$ 2,376.82	2,904.6	\$ 2,368.59	-10.10
<b>Total</b>		<b>\$ 633.65</b>	<b>\$ 8,680.13</b>	<b>7,624.6</b>	<b>\$ 8,599.94</b>	<b>-67.40</b>

CONTABILIDAD DE CAJA			ETERMINACION DE RESULTADOS PARCIALE	
Conceptos	Ingresos	Egresos		
Ventas de combustibles	745.94	95.33	Ventas combustibles	745.94
Ventas de lubricantes	-	-	Ventas lubricantes	-
Clientes (cobros y préstamos)	54.71	133.76	Total de ventas	745.94
Cuentas por pagar	-	-	Costo de combustibles	\$ 633.65
Depósitos	-	-	Costo de lubricantes	\$ -
Gastos Generales	-	24.30	UTILIDAD BRUTA	112.29
Otros ingresos	-	-	Menos gastos en efectivo	24.30
12% Iva Ventas	89.51	-	UTILIDAD BRUTA PARCIAL	87.99
<b>SUBTOTAL</b>	<b>890.16</b>	<b>158.06</b>		
<b>SALDO CAJA (anterior y actual)</b>	<b>0.00</b>	<b>732.11</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>890.17</b>	<b>890.17</b>		

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

## **CIERRE DE CAJA DIARIO**

El cierre de caja diario permite en 5 minutos determinar diariamente:

- 1) ventas netas en galones
- 2) ventas netas en dólares
- 3) balance de caja
- 4) liquidación de galonaje
- 5) inventarios contables en galones
- 6) costos de ventas de combustibles, lubricantes y otros
- 7) inventarios contables en dólares
- 8) ingresos:
  - ventas netas de combustibles
  - ventas netas de lubricantes y otros
  - cobros a clientes
  - cuentas por pagar
  - sobrantes de caja
  - 12% iva ventas
  - 1 % rir
  - 2 % rir
  - otros ingresos
- 9) egresos:
  - calibraciones dispensadores
  - comprobación medida dispensadores
  - créditos a clientes
  - faltantes de caja
  - gastos generales
- 10) entrega de caja del día

La información que se muestra en el cierre de caja del día 2 de agosto, indica que las ventas brutas son de 673.6 galones, y las ventas netas son de 588.6 galones; es decir que solo se ha recibido dinero por las ventas netas, debido a que los 65 galones equivalentes a \$95.33 corresponden a calibraciones y verificaciones de combustibles, realizadas con el serafín de la Dirección Nacional de Hidrocarburos, de la comercializadora Petróleos y Servicios o de la Estación de Servicios Pananorte.

Por lo tanto 65 galones de combustibles retornaron a sus tanques de origen.

Todos los días se establece un saldo contable en galones (círculo verde), al realizar el cierre de las ventas del día, para cada uno de los tanques, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{SALDO ANTERIOR} + \text{COMPRAS} - \text{VENTAS BRUTAS} + \text{CALIBRACIONES} = \text{SALDO ACTUAL}$$

Así tenemos que al final del día 2 de agosto, los saldos contables de volúmenes y moneda son:

Tanque 1:	Super,	1909.1 galones =	\$ 2903.74
Tanque 2:	Extra,	1697.2 galones =	\$ 2011.62
Tanque 3:	Extra,	1171.0 galones =	\$ 1387.94
Tanque 4:	Diesel 2,	2914.7 galones =	\$ 2376.82

El cierre de caja determina el costo de venta para cada uno de los productos y el costo total de las ventas del día; esto es \$633.65.

En el círculo azul se indica el muestreo físico realizado en cada uno de los tanques de almacenamiento, en base a las tablas de calibración milimétricas; que representan la cantidad real de galones que existen en

los tanques y nos permite saber la cantidad de dinero existente en inventarios.

En el círculo rojo (diferencia en galones), aparece la diferencia entre el inventario contable galones (círculo verde) y el inventario físico galones (círculo azul), que determina cuando existen fugas de combustibles para tomar los correctivos inmediatos.

La contabilidad de la cuenta Caja, permite determinar los ingresos y egresos del día y se cierra el día de ventas con la entrega de \$732.11, que representa una utilidad bruta de \$87.99.

Finalmente del cierre de caja diario se obtienen 2 asientos para registrarse en el sistema contable: el costo de venta y la contabilidad de la cuenta Caja.

**CUADRO N° 30**  
**IMPLEMENTACION DE TABLAS DE CALIBRACION**

<b>N° DE TANQUE</b>	<b>COMBUSTIBLE ALMACENADO</b>	<b>CAPACIDAD TANQUE (g)</b>	<b>P.U.</b>	<b>INVERSION (\$)</b>
1	Extra	5000	0.03	150
2	Super *	5000	0.03	150
3	Extra	5000	0.03	150
4	Diesel	5000	0.03	150
Total	Volumen exacto			600

Elaborado por: Fernando Núñez

---

\* Acción a implementarse una vez que se ponga en práctica el Modelo de Gestión.  
Propuesta elaborada por: Fernando Núñez

## TABLA DE MUESTREO

Con la ayuda de la varilla milimétrica, realizamos la toma física en cada uno de los tanques de almacenamiento de combustibles de la estación de servicios, y registramos los datos en centímetros y milímetros en la tabla de muestreo, la cantidad de combustible que existe antes y después de la descarga del producto ; así como, las lecturas iniciales y finales de los acumuladores de galones mecánicos de cada uno de los dispensadores, también antes y después de la descarga, con la finalidad de verificar la cantidad de galones transportados por el autotanque.

En el siguiente cuadro, podemos apreciar una compra de 4,000 galones de combustibles, de los tres tipos:

- Super : 1,000 galones.
- Extra : 1,000 galones, y
- Diesel 2 ; 2,000 galones.

## EN TANQUES ESTACIONARIOS

Con ayuda de las tablas de calibración milimétrica para el tanque de Super, convertimos los centímetros y milímetros a galones.

En el tanque de Super existen 73.6 cm., que equivalen a 1,727.5 galones, antes de la descarga, y existen 100.7 cm., que equivalen a 2,700.0 galones, después de la descarga.

La diferencia entre el volumen después de la descarga y el volumen antes de la descarga es de 972.5 galones.

CUADRO N° 31  
 TABLA DE MUESTREO FISICO PARA DESCARGAS DE  
 COMBUSTIBLES

PRODUCTO	COMPRA (gl)	FECHA DE DESCARGA:		VENTAS			
				LECTURAS		RESULTADO	
		18/Jun/2009	JUE	ANTES	DESPUES	(gl)	
SUPER	1000	MANGUERA	1	545579	545664	8.5	
		MANGUERA	2	572843	572843	0	
		MANGUERA	3	446131	446181	5	
		MANGUERA	4	443488	443628	14	
		TOTAL VENTAS DURANTE LA DESCARGA					27.5
		TANQUES	cm	73.6	100.7		
			gl	1727.5	2700	972.5	
<b>TOTAL RECIBIDO (gl)</b>					<b>1000</b>		
EXTRA	1000	MANGUERA	5	2666533	2666533	0	
		MANGUERA	6	3453648	3453648	0	
		MANGUERA	7	924408	924548	14	
		MANGUERA	8	1028467	1028467	0	
		TOTAL VENTAS DURANTE LA DESCARGA					14
		TANQUES	cm	34.8	69.1		
			gl	617.8	1603.8	986	
<b>TOTAL RECIBIDO (gl)</b>					<b>1000</b>		
DIESEL 2	2000	MANGUERA	9	4971063	4971150	8.7	
		MANGUERA	10	1328210	1328369	15.9	
		MANGUERA	11	691368	691368	0	
		MANGUERA	12	8640091	8640091	0	
		TOTAL VENTAS DURANTE LA DESCARGA					24.6
		TANQUES	cm	32.3	96.1		
			gl	520.7	2496.1	1975.4	
<b>TOTAL RECIBIDO (gl)</b>					<b>2000</b>		

Elaborado por: Fernando Núñez

#### EN LOS DISPENSADORES

La diferencia entre las lecturas de los acumuladores de galones mecánicos, después de la descarga (lecturas finales); y, las lecturas de

los acumuladores de galones mecánicos, antes de la descarga (lecturas iniciales), es de 27.5 galones.

## RESULTADO

La suma del volumen existente en el tanque de almacenamiento de gasolina Super (972.5 galones), y el volumen vendido durante la descarga del producto (27.5 galones) es de 1,000 galones, con lo cual se comprueba que :

- 1) Se ha descargado en el tanque estacionario de gasolina super, el volumen facturado para la Estación de Servicios Pananorte, y
- 2) El autotanque ha transportado correctamente el volumen facturado por la comercializadora Petróleos y Servicios.

El procedimiento de comprobación de las descargas en función de las compras, se repite para los tanques de gasolina extra y de diesel 2.

## 4.5 REEMPLAZO DE TECNOLOGÍA PARA EL DESPACHO

La propuesta para el reemplazo de tecnología tiene que ver con la adquisición de 2 dispensadores electrónicos marca TOKEIM, de 6 mangueras para el despacho de 3 productos, instalados uno en cada isla, de la siguiente manera :

CUADRO N° 32  
IMPLEMENTACION DE NUEVA TECNOLOGIA

UBICACION	MARCA	Nº DE MANGUERAS	PRODUCTOS	INVERSION
Dispensador 1 en isla 1	Tokeim	6	Super Extra Diesel 2	\$ 8,000
Dispensador 2 en isla 2	Tokeim	6	Super Extra Diesel 2	\$ 8,000

Fuente : Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

Este reemplazo permitirá que el cliente se beneficie en los siguientes aspectos:

- No movilizar el vehículo a otra isla por falta del producto.
- Se evita la pérdida de tiempo.
- 4 opciones de abastecerse del combustible que requiera.
- Rapidez en el despacho por su alto caudal.

La estación de servicios se beneficiará en los siguientes aspectos:

- Oportunidad de despachar en 4 puntos : super, extra y diesel2.
- Optimizar la mano de obra y la infraestructura.
- Instalación de mecanismo de emisión de notas de venta en línea con los dispensadores.

- Posibilidad de desarrollar software para grabar la información de cada una de las ventas brutas.

#### **4.6 IMPLEMENTACIÓN DEL EXPENDIO DE GASOLINA SUPER**

Proponemos la comercialización de gasolina super, como alternativa urgente, que beneficiará tanto a consumidores como a la Estación de Servicios Pananorte en los siguientes aspectos:

- Satisfacer la necesidad de consumo de gasolina de alto rendimiento en vehículos a inyección.
- Generar más flujo de efectivo por volúmenes de venta.
- Utilizar el tanque de almacenamiento que se encuentra vacío y el sistema hidráulico ya instalado.

Se solicitará a la Dirección Nacional de Hidrocarburos, a través de la comercializadora Petróleos y Servicios, la autorización, previa inspección de las instalaciones de la estación de servicios, para comercializar gasolina super, para lo cual se ha de disponer de todos los requerimientos exigidos por este organismo de control como:

- Estudio técnico del tanque de almacenamiento.
- Instalaciones hidráulicas perfectamente funcionales.
- Dispensador registrado en la Dirección Nacional de Hidrocarburos, para el despacho
- No mantener pagos pendientes con el Ministerio de Minas y Petróleos.
- Mantener todos los permisos requeridos por DNH., actualizados, entre otros.

CUADRO N° 33  
FACTURA DE COMPRA DE GASOLINA SUPER

PRODUCTO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
SUPER	GALONES	1,000.00	1.521000	1,521.00
12% DE IVA				182.52
RECAUDACION CAMDDEP				1.00
RETENCION 3 X 1000				4.56
TRANSPORTE				15.00
				<b>\$ 1,724.08</b>

Fuente : Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

Al realizar la compra de gasolina super se incluyen dos tipos de impuestos:

- 1) El 12% de IVA Compras, y
- 2) El 3X1,000, que representa El Anticipo de Impuesto a la Renta

El costo del transporte es de \$ 0.15 por cada galón transportado; y el aporte a la Cámara de distribuidores de Derivados de petróleo es de \$1.00 por cada 1,000 galones facturados para la estación de Servicios Pananorte

El plazo para el pago de esta factura es de tres días laborables, contados a partir de la fecha de emisión de la factura de compra.

CUADRO N° 34  
FLUJO DE EFECTIVO PARA MIL GALONES

**CONTABILIDAD DE CAJA**

Conceptos	Ingresos (\$)	Egresos (\$)
Ventas de 1,000 galones de gasolina Super	1,750.00	-
12% Iva Ventas	210.00	
Transporte		15.00
Aporte a CAMDDEP		1.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,960.00</b>	<b>16.00</b>
SALDO CAJA (anterior y actual)	-	<b>1,944.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,960.00</b>	<b>1,960.00</b>

Fuente : Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

Con la comercialización de gasolina super a un precio de venta al público de \$1.96 por galón, la empresa tendrá un flujo de efectivo adicional de \$1,960 por cada 1,000 galones vendidos, que representa una utilidad bruta de \$ 213.00, considerando solo \$ 16.00 de gastos en transporte y \$1.00 de aporte obligatorio a la Cámara de Distribuidores de Derivados de Petróleo (CAMDDEP) por cada 1,000 galones que se incluye en cada factura de compra de combustibles.

CUADRO N° 35  
 COMERCIALIZACION DE GASOLINA SUPER  
 POR CADA 1000 GALONES

<b>RESULTADOS PARCIALES</b>	
Ventas totales	1,750.00
Menos costo de productos	1,521.00
Utilidad bruta	229.00
Menos gastos en transporte y CAMDDEP	16.00
<b>Resultado parcial</b>	<b>\$ 213.00</b>

Fuente : Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

Proponemos para la compra de un equipo dispensador electrónico, un apalancamiento financiero a 36 meses, con pagos iguales de \$400.44 mensuales, aspecto que se ha considerado para el cálculo del punto de equilibrio para la comercialización de gasolina super, considerando una tasa de interés anual del 18.5%.

El interés que se paga durante los 36 meses es de \$3,416.04, a razón de \$94.89 mensuales.

CUADRO N° 36  
 APALANCAMIENTO FINANCIERO

<b>INTERES MENSUAL =</b>	<b>\$ -94.89</b>
<b>CAPITAL MENSUAL =</b>	<b>\$ 305.56</b>
<b>PAGOS MENSUALES =</b>	<b>\$ 400.44</b>
INTERES =	18.50%
N PERIODOS =	36
<b>DEUDA A PAGAR =</b>	<b>\$ 11,000</b>

Elaborado por: Fernando Núñez

Para tomar decisiones dentro de una técnica analítica, en la que se pueden variar los volúmenes de ventas, se requieren clasificar los costos en fijos y variables.

El punto de equilibrio es una técnica, que nos permite encontrar el punto, en el cual los ingresos son iguales a los gastos, es decir, aquel punto en que la empresa no pierde ni gana.

A partir del punto de equilibrio, cada unidad adicional vendida genera utilidad y se debe considerar, que la estación de servicios no siempre trabaja a su capacidad máxima, y la estructura de sus costos y gastos varía de acuerdo al volumen de ventas, donde existen rubros, que se mantienen constantes (costos fijos).<sup>32</sup>

**CUADRO N° 37**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LA VENTA DE GASOLINA SUPER**

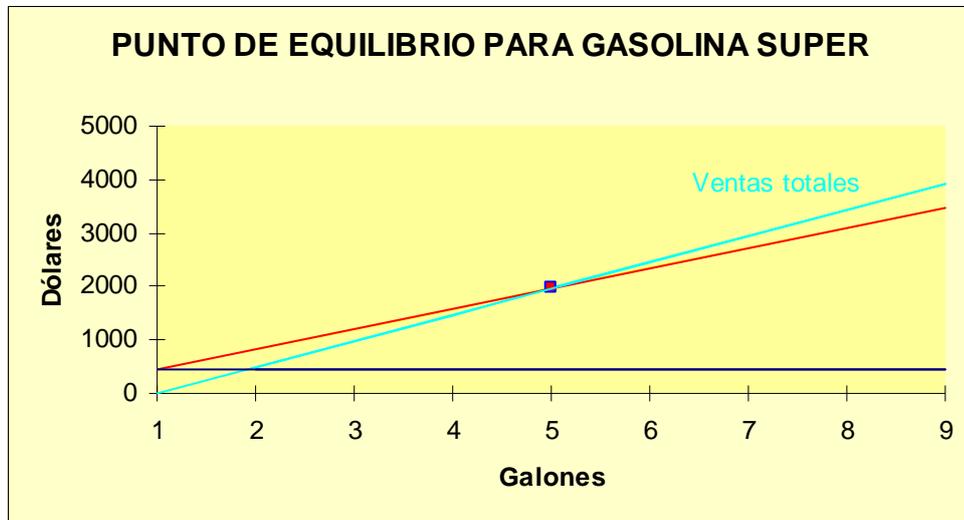
<b>VOLUMEN VENDIDO (g)</b>	<b>COSTOS FIJOS (\$)</b>	<b>P.U.C</b>	<b>COSTOS VARIABLES (\$)</b>	<b>COSTO TOTAL (\$)</b>	<b>P.U.V</b>	<b>INGRESO POR VENTA (\$)</b>	<b>RESULTADO (\$)</b>
250	439	1.521	380	819	1.96	490	-329
500	439	1.521	761	1200	1.96	980	-220
750	439	1.521	1141	1580	1.96	1470	-110
1000	439	1.521	1521	1960	1.96	1960	0
1250	439	1.521	1901	2340	1.96	2450	110
1500	439	1.521	2282	2721	1.96	2940	220
1750	439	1.521	2662	3101	1.96	3430	329
2000	439	1.521	3042	3481	1.96	3920	439

Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

<sup>32</sup> Costales Gavilanes, Bolívar, *Diseño, Elaboración y Evaluación de Proyectos*, Ecuador, Lascano Editorial, 2002, 2da Ed., p. 192

GRAFICO N° 44



Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

#### 4.7 IMPLEMENTACIÓN VENTA DE LUBRICANTES Y ACONDICIONAMIENTO DE LAVADORA DE VEHÍCULOS

##### VENTA DE LUBRICANTES

La venta de lubricantes se realizará en el local que posee aproximadamente 54 m<sup>2</sup> de superficie, junto a la lavadora de vehículos, ofreciendo lubricantes para motores a gasolina y diesel, en litros y galones, líquidos de freno en pintas, aditivos y aguas destiladas.

La Estación de Servicios Pananorte realizará las compras de los lubricantes, aditivos y otros a la Compañía Petrolcentro, distribuidor de la marca PDV, a treinta días plazo, crédito establecido para sus clientes y accionistas.

Las compras se realizarán en cantidades que en el mejor de los casos sea posible vender, en los treinta días de plazo establecido por el

proveedor, con la finalidad de recuperar eficientemente el valor de la factura.

Se emitirá el respectivo comprobante de venta, por cada venta realizada, cumpliendo con la Ley de Régimen Tributario Interno y el Reglamento Tributario vigente en nuestro país, previamente solicitar la actualización del Registro Único de Contribuyentes, como establecimiento 002, en el Servicio de Rentas Internas.

Se manejará un libretín diferente al utilizado en la estación de servicios, con la finalidad de tener independencia entre la venta de lubricantes y la comercialización de combustibles, tanto por aspectos contables como tributarios.

Este servicio permitirá satisfacer las necesidades de los conductores y propietarios de vehículos con relación al mantenimiento del motor con el cambio de lubricante y filtro.

La demanda de clientes ocasionales, en el tema de lubricantes tiene que ver con la clasificación 40 en presentaciones de un litro, para eventualidades como completar el nivel del lubricante en el motor, a un bajo costo; y, lubricantes con clasificación 40 en presentación de galón para cambios de lubricantes del motor.

La recomendación para el reemplazo del lubricante del motor de un vehículo es que se utilice uno de clasificación API 10W40 Multigrado Sintético, diseñados para motores a gasolina y diesel, para más de 7,000 kilómetros de recorrido, puesto que es liviano y contiene aditivos fabricados para soportar altas temperaturas en condiciones extremas; además, su condición de Sintético evita el desgaste en el encendido del automotor porque cubre con éste aditivo los pistones, protegiendo íntegramente el motor en las mañanas.

El costo de reemplazo con este tipo de lubricante es menor, comparado con otros de menor calidad, considerando que están diseñados para ser reemplazados cada 2,000 o 3,000 kilómetros.

## **LAVADORA DE VEHÍCULOS**

El funcionamiento de la lavadora de vehículos es el servicio diferenciado que no poseen las demás estaciones de servicios del sector, que permitirá satisfacer las necesidades de lavado, engrasado y pulverizado de los vehículos de los clientes cautivos y potenciales de nuestra empresa.

La aprovechabilidad de la infraestructura, maquinaria y equipo existentes, permiten el funcionamiento inmediato de este servicio, con una mínima inversión en mano de obra, agua y energía eléctrica, lo que beneficiará a la empresa económicamente, y con la posible captación de nuevos compradores de combustibles.

GRAFICO N° 45



Elaborado por: Fernando Núñez

CUADRO N° 38  
 FLUJO DE EFECTIVO MENSUAL  
 POR LAVADORA DE VEHÍCULOS

**CONTABILIDAD DE CAJA**

Conceptos	Ingresos (\$)	Egresos (\$)
Ingresos por 50 vehículos atendidos (50 x \$6 )	300.00	-
12% Iva Ventas	36.00	
Mano de obra mensual		218.00
Agua,luz eléctrica		20.00
<b>SUBTOTAL</b>	<b>336.00</b>	<b>238.00</b>
<b>SALDO CAJA (anterior y actual)</b>	<b>-</b>	<b>30.80</b>
<b>TOTAL</b>	<b>336.00</b>	<b>268.80</b>

Fuente : Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

Con la atención de 50 vehículos a \$ 6 cada uno se obtiene un flujo de efectivo mensual de \$ 336.00 con una utilidad bruta de \$ 30.80 mensuales, que cubren los gastos de mano de obra, agua y energía eléctrica por \$238.00; es decir , que éste volumen de vehículos cubre los costos fijos.

Considerando que el costo variable representa aproximadamente \$ 1.00, en gasolina y diesel 2, por cada unidad atendida, el punto de equilibrio para la lavadora de vehículos está dado por 48 vehículos; es decir, que a partir del vehículo 49 existe utilidad para la lavadora de vehículos.

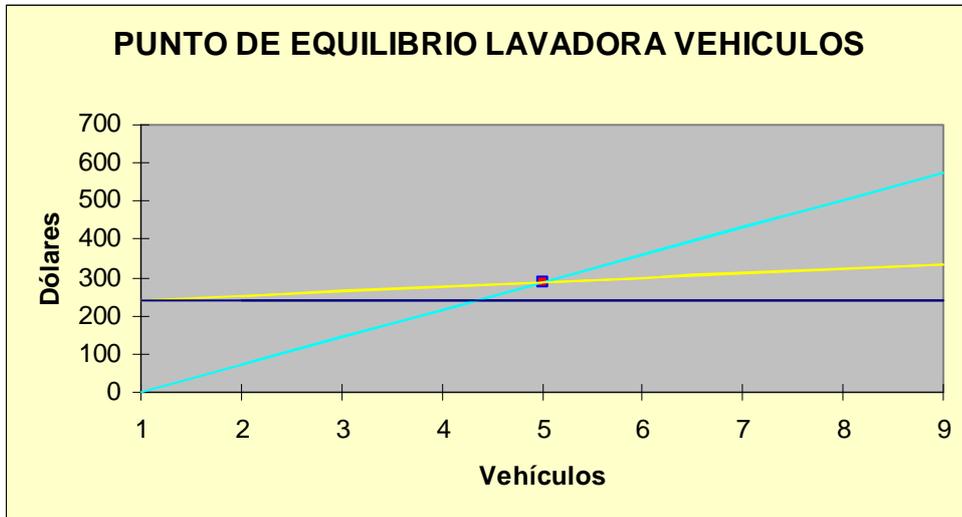
**CUADRO N° 39**  
**PUNTO DE EQUILIBRIO PARA LAVADORA DE VEHICULOS**

<b>VEHICULOS ATENDIDOS (gl)</b>	<b>COSTOS FIJOS (\$)</b>	<b>C.U.</b>	<b>COSTOS VARIABLES (\$)</b>	<b>COSTO TOTAL (\$)</b>	<b>P.U.V</b>	<b>INGRESO POR VENTA (\$)</b>	<b>RESULTADO (\$)</b>
12	240	1.00	12	252	6.00	72	-180
24	240	1.00	24	264	6.00	144	-120
36	240	1.00	36	276	6.00	216	-60
48	240	1.00	48	288	6.00	288	0
60	240	1.00	60	300	6.00	360	60
72	240	1.00	72	312	6.00	432	120
84	240	1.00	84	324	6.00	504	180
96	240	1.00	96	336	6.00	576	240

Fuente : Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

**GRAFICO N° 46**



Fuente : Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

## **4.8 PROCESO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE LAS INSTALACIONES**

### **DISPENSADORES**

Los pasos que se siguen para el mantenimiento y reparación son:

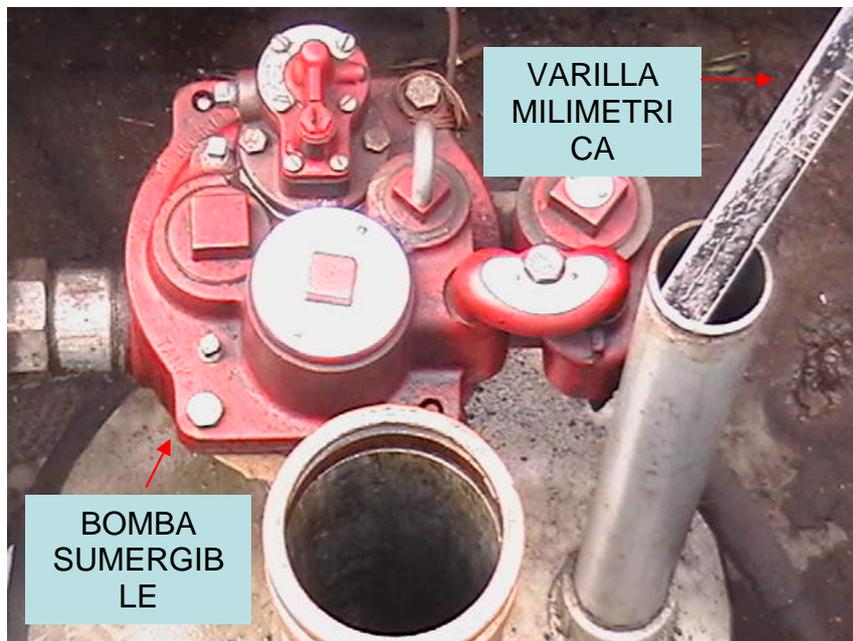
- Revisar la medida de cada uno de los dispensadores con el serafín de la estación de servicio.
- Determinar los dipensadores que registran descalibración en la medida establecida por la dirección Nacional de Hidrocarburos.
- Comunicar al Inspector de la comercializadora Petróleos y Servicios.
- Elaboración del pedido de calibración para la estación de servicios por parte del Inspector de Petróleos y Servicios.
- Comprobación de los dispensadores descalibrados con el serafín de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.
- Calibración de los dispensadores de combustibles, por la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

### **BOMBAS SUMERGIBLES**

Las bombas sumergibles solo requieren mantenimiento cuando por falta de combustible en los tanques estacionarios, se ha producido el vaciado de su tubería, para lo cual se sigue el siguiente procedimiento:

- Sacar el tapón para realizar el abastecimiento a la tubería.
- Llenar la tubería con combustible.
- Colocar el tapón de llenado de la tubería.
- Encender el dispensador respectivo, hasta el momento de la salida de combustible.

GRAFICO Nº 47



Elaborado por: Fernando Núñez

## TANQUES ESTACIONARIOS

La limpieza de tanques se realizará cada dos años para prevenir daños en las bombas sumergibles instaladas a la salida de cada uno de los tanques estacionarios, de la siguiente manera:

- Despachar combustible hasta que el tanque se quede con inventario muerto (por debajo de la bomba sumergible).
- Desarmar la tapa de acceso de la bomba sumergible.
- Sacar el tapón ubicado en la parte inferior del tanque estacionario.
- Evacuar todo el combustible sucio con bomba o con recipientes.
- Sellar el tapón del tanque estacionario.
- Sellar la tapa superior del tanque estacionario.
- Recibir combustible del autotanque.

GRAFICO N° 48  
TANQUES ESTACIONARIOS



Elaborado por: Fernando Núñez

### TRAMPAS DE GRASA

El propietario/administrador y personal administrativo/operativo, serán los responsables directos del cumplimiento del Procedimiento

La limpieza del sistema de trampas de grasas y el manejo de residuos contaminados, se realizará cada fin de semana, aplicando el siguiente procedimiento:

CRITERIO Y NORMAS DE LA DINAPA Y MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS

VIERNES

- 1) Lavar las pistas con desengrasante biodegradable y agua.
- 2) Retirar los residuos de papel/plásticos de canaletas, y colocarlos en el recipiente de residuos comunes, sea papel o plásticos.
- 3) Retirar los lodos del fondo de la trampa con una pala y elementos de protección personal (guantes, mascarilla, botas y gafas) y

colocar en el recipiente de residuos contaminados. (En caso de haber lodos, no se debe retirar los líquidos, deben circular libremente).

- 4) Lavar la trampa de grasas con desengrasante biodegradable y agua (únicamente las paredes de la primera fase).
- 5) Dejar que se estabilice y separe el agua de los sedimentos hasta el siguiente día.

#### SABADO

- 1) Retirar nuevamente con una pala de plástico y elementos de protección personal (guantes, mascarilla, botas y gafas) únicamente las natas, grasas y lodos de la trampa de grasas y colocar en el recipiente de contaminados.
- 2) Lavar nuevamente las pistas con desengrasante biodegradable y agua.
- 3) Dejar que se produzca la separación de natas y grasas, hasta el siguiente día.

#### DOMINGO

- 1) Retirar con una pala de plástico, la película fina de las natas y grasas de la superficie del líquido, que todavía queden, con elementos de protección personal (guantes, mascarilla, botas, gafas).
- 2) Las natas y grasas serán colocadas en el recipiente de contaminados.
- 3) Dejar que circule agua desde las canaletas hacia la trampa de grasas durante treinta minutos.

## OBSERVACIONES

- No retirar el líquido ninguno de los días, dejar que estos circulen libremente hasta el alcantarillado.
- Por ningún concepto utilizar detergente, debido a que éste altera los parámetros físico-químicos.

## SISTEMA ELECTRICO

Deberá realizarse la revisión inmediata cuando existan problemas con iluminación y funcionamiento de: marquesinas, tótem, dispensadores, automatizadores de las bombas sumergibles y sistema en general.

## EQUIPO DE COMPUTO

Para el registro diario de la información que se genera en la estación de servicios, se debe mantener en óptimas condiciones los equipos de cómputo, obteniendo respaldos diarios.

## GENERADOR ELECTRICO

Se debe encender por lo menos dos veces en la semana el generador eléctrico, como lo recomienda el técnico especializado en este tipo de maquinaria, para impedir su descalibración por falta de uso.

## COMPRESOR

Mantener conectado permanentemente para el abastecimiento normal de aire de usuarios, y reemplazar el automatizador cuando existan desperfectos en su autoencendido.

## PISOS

Se dispondrá de la buena calidad de los pisos para beneficio de los usuarios y evitar sanciones por parte del Ministerio de Minas y Petróleos.

## INSTALACIONES

La calidad de las instalaciones en general se revisará permanentemente, en especial los tanques de almacenamiento, a través del monitoreo con la varilla y tablas de calibración milimétrica, como medida de seguridad.

## PINTURA Y SEÑALIZACION

Proteger y realizar la limpieza semanal, con los materiales requeridos, de marquesinas, islas y áreas de despacho, áreas de descargas de combustibles, entradas y salidas de vehículos, a fin de mantener el año de pintura y señalización realizado por la comercializadora Petróleos y Servicios.

GRAFICO N° 49  
AREA DE DESCARGA



Elaborado por: Fernando Núñez

## EXTINTORES

Colocar los extintores contra incendio en el área de despacho y en los lugares de fácil visibilidad y acceso, a una altura no superior a los 1.20 metros, contados desde el piso hasta la base del extintor, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 159 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del medio Ambiente de trabajo.

GRAFICO N° 50  
EXTINTORES



Elaborado por: Fernando Núñez

## JARDINES Y AREAS VERDES

Proteger el buen estado de las plantas para proporcionar belleza paisajística, de acuerdo al Art. 78 literal g) del RAOHE, cumpliendo labores como: riego, poda de césped, fertilización, limpieza de áreas verdes, mejoramiento ornamental, entre otros.

## **4.9 HERRAMIENTAS DE COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD**

### **PROMOCIONES**

La propuesta para la comercialización de gasolina super se fundamenta en una mezcla de marketing con base en los servicios complementarios.

Promocionar la gasolina super manteniendo la opción de pago con tarjeta de crédito, fomentará el interés de los clientes potenciales que se movilizan por la panamericana norte.

El precio de venta al público será de \$ 1.96, previa autorización de la comercializadora Petróleos y Servicios, propiciando la competitividad con la estación más cercana, afiliada a Petrocomercial.

Se entregaran incentivos como llaveros, bolígrafos, franelas, entre otros, a los usuarios que consumen gasolina super.

Entregar tickets por cada tanqueada de gasolina super, con el propósito de ofertar el 50% de descuento en el lavado del vehículo, incentivará el consumo de gasolina a través del uso del servicio complementario.

Se propone realizar la rifa de un electrodoméstico por mes, durante tres meses, como estrategia para captar clientes de los diferentes tipos de combustibles.

### **PUBLICIDAD**

Renovar las vallas de acercamiento ubicadas a 500 metros de la estación de servicios, tanto al sur como al norte, acondicionar un letrero junto a cada lado del tótem de la estación de servicios, con la palabra SUPER y el precio de venta al público de \$ 1.96, son propuestas que sugerimos para publicitar y anunciar la comercialización de este carburante.

La entrega de hojas con la oferta de gasolina super y servicios complementarios en el rompe velocidades de la Escuela Superior de Formación de Soldados del Ecuador (ESFORSE), es una herramienta de publicidad de bajo costo.

Solicitar a la comercializadora Petróleos y Servicios la prestación de accesorios publicitarios como el muñeco gigante, representación de un despachador con overol, que se llena de aire caliente en base a un motor eléctrico; así como, banderas y banderines de la comercializadora.

#### ATENCION PERSONALIZADA AL CLIENTE

La atención personalizada hacia el cliente por parte de la administración, se fundamentará en la recolección de las opiniones de los clientes en dos días de la semana, que estarán determinados por el día de mayor afluencia de clientes, y el día de menor afluencia, que en este caso son los días jueves y martes, respectivamente.

Los criterios que se consultarán a los clientes estarán focalizados a solicitar su calificación en cuanto a la rapidez y atención en el despacho, la calidad en los servicios complementarios a las ventas de combustibles y sugerencias.

Las calificaciones tendrán cuatro opciones:

- muy bueno
- bueno
- regular
- malo

Con los resultados obtenidos, se tomarán los correctivos necesarios en el servicio que presente falencias en la atención al cliente.

#### **4.10 MECANISMO DEL SISTEMA AUTOMÁTICO DE EMISION DE COMPROBANTES DE VENTA**

La instalación de un sistema automático de emisión de notas de venta autorizadas por el Servicio de Rentas Internas por cada despacho de cada uno de los dispensadores, es un servicio diferenciado que no poseen las otras distribuidoras de derivados de petróleo del sector.

Consiste en la instalación de un transmutador de datos instalado en línea con los dispensadores electrónicos, que reconoce el lenguaje de cada uno de ellos, conectado a un computador personal, instalado en la oficina de la estación de servicios, exclusivamente para el sistema de emisión de notas de venta autorizadas por el Servicio de Rentas Internas, que permanece encendido todo el tiempo, y dispone de una fuente de poder auxiliar o batería para cuando exista cortes de energía eléctrica.

El sistema funciona con una impresora matricial pequeña, denominada “punto de venta”, instalada en cada una de las islas de despacho de combustibles, que recibe la orden de impresión cada vez que el despachador de combustible coloca la pistola en su posición original, luego de una venta.

Existen dos alternativas de entregar la nota de venta legal:

- 1) comprobantes preimpresos, que cumplan con todos los requisitos según la Ley de Régimen Tributario Interno, para imprimir el tipo de producto despachado y la cantidad vendida en dólares, y
- 2) comprobantes impresos totalmente en la estación de servicios, solicitando la respectiva autorización del Servicio de Rentas Internas, que registra la información del contribuyente, software, equipos, entre otros.

Adicionalmente un software, desarrollado para reconocer y grabar la información de cada una de las ventas, de manera permanente, permite

satisfacer las necesidades de elaboración de anexos de ventas, automáticamente, lo que evita la realización de este trabajo por una persona en forma manual.

El sistema guarda información como fecha, hora, número de comprobante de venta, producto y valor, aspectos requeridos por el Servicio de Rentas Internas.

Existen empresas que instalan el exclusivamente el mecanismo de impresión de notas de venta, pero no el sistema con el computador doméstico, el software, transmutador de datos, cableado, fuente de poder alterna; debido a que no consiguen proveedores del equipo que reconozca el lenguaje de los dispensadores electrónicos o a sus altos costos.

Proponemos la implementación de este mecanismo a largo plazo, como complemento a la instalación de los equipos dispensadores electrónicos de última generación y a los servicios complementarios a la venta de combustibles.

**CUADRO N° 40**  
**MECANISMO EMISION NOTAS DE VENTA**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Computador	Pc Clon	1	700.00	700.00
Fuente de poder auxiliar	Autotrack	1	400.00	400.00
Impresora punto de venta	Computron	2	350.00	700.00
Conmutador de datos	José Landeta	1	3000.00	3000.00
Software	Autotrack	1	1000.00	1000.00
Accesorios	Computron	1	200.00	200.00
Mano de obra-Instalación		2	350.00	700.00
				<b>\$ 6,700.00</b>

Fuente: Estación de Servicios Pananorte

Elaborado por: Fernando Núñez

#### **4.11 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión permiten medir la eficiencia en la realización de los diferentes procesos de la estación de servicios.

Obtenemos indicadores de eficiencia en procesos como:

Compra de combustibles, descarga de combustibles, ventas de combustibles, registro de inventarios físicos de cada uno de los tanques estacionarios, entrega de comprobantes de venta al consumidor final, cobro de deudas a clientes, presentación de Estados Financieros, costo del recurso humano en la prestación del servicio y optimización de los equipos dispensadores y tecnología de la empresa.

Los resultados de los indicadores de gestión permitirán mejorar los procesos que convengan, para que la empresa distribuidora de derivados de petróleo, sea más eficiente.

**CUADRO Nº 41  
INDICADORES DE GESTION**

No	PROCESO	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMULA DE CALCULO
1	Planificación Anual y Presupuesto	Eficiencia en realizar el presupuesto anual	Mide la eficiencia al realizar el presupuesto programado y ejecutado	$\frac{\text{valor presupuestado}}{\text{valor ejecutado}} \times 100$
2	Planificación de compras de combustibles semanal y presupuesto	Eficiencia en el abastecimiento y pago de combustibles	Mide la eficiencia al programar las compras de combustibles semanal y presupuesto	$\frac{\text{volumen de combustible programado}}{\text{volumen de combustible adquirido}} \times 100$
3	Descarga de combustibles en la estación de servicios	Eficiencia en el control de inventarios	Mide la eficiencia al comprobar el volumen transportado	$\frac{\text{volumen adquirido}}{\text{volumen recibido en tanques}} \times 100$
4	Registrar lecturas iniciales de acumuladores mecánicos	Eficiencia en el control de los volúmenes de venta	Mide la eficiencia al determinar los volúmenes de venta	$\frac{\text{volumen de galones vendidos}}{\text{diferencia inventarios físicos anterior y actual}} \times 100$
5	Registrar inventarios físicos iniciales de cada uno de los tanques estacionarios	Eficiencia en el control de inventarios físicos	Mide la eficiencia al determinar los inventarios de combustibles reales	$\frac{\text{inventarios físicos}}{\text{inventarios cuentas contables}} \times 100$
6	Realizar la venta del combustible al consumidor final	Eficiencia en la atención al cliente	Mide la eficiencia en cantidad y calidad hacia el cliente	$\frac{\text{volumen de galones adquiridos}}{\text{volumen de galones vendidos}} \times 100$
7	Entregar comprobantes de venta	Eficiencia en la atención al cliente	Mide la eficiencia en la atención al cliente	$\frac{\text{\# de comprobantes entregados}}{\text{\# de ventas realizadas}} \times 100$
8	Cobro de deudas a clientes	Eficiencia en la recuperación de cartera vencida	Mide la eficiencia al realizar el cobro de créditos a los clientes	$\frac{\text{monto cartera recuperada}}{\text{Cuentas por Cobrar}} \times 100$
9	Presentación de Estados Financieros	Eficiencia en la información contable y tributaria	Mide la eficiencia al presentar la información contable y tributaria	$\frac{\text{niveles de utilidad bruta}}{\text{monto de utilidad real}} \times 100$
10	Costo del recurso humano en la prestación del servicio	Eficiencia y eficacia de la mano de obra contratada	Mide el nivel del rendimiento en relación con gastos de personal incurridos por la empresa	$\frac{\text{\# de empleados}}{\text{monto total de remuneraciones que se cancela}} \times 100$
11	optimización de los equipos dispensadores y tecnología de la empresa	Eficiencia en la utilización de los equipos dispensadores y su mantenimiento	Mide el grado de obsolescencia y desgaste de las unidades de medida	$\frac{\text{\# de galones vendidos mensualmente}}{\text{\# de dispensadores en funcionamiento}} \times 100$

Fuente: Estación de Servicios Pananorte  
Elaborado por: Fernando Núñez

## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- No existe un Modelo de Gestión Empresarial, similar a éste, realizado para la Estación de Servicios Pananorte, basado en la implementación y prestación de servicios complementarios diferenciados que satisfagan las necesidades de los consumidores finales.
- El presente Modelo de Gestión Empresarial, además de satisfacer las necesidades de servicios complementarios, permitirá generar mayores volúmenes de venta para la distribuidora de derivados de petróleo.
- Se ha determinado que la disminución de los volúmenes de venta de la empresa, principalmente obedece a la aparición de otras estaciones de servicio en el sector, en los últimos diez años.
- Entregar combustibles con cantidad exacta y optimizar los gastos, le han permitido a la estación de servicios mantener el punto de equilibrio pese a la ausencia de servicios complementarios.
- La ausencia de gasolina super, ha limitado el abastecimiento de combustibles de usuarios de vehículos provistos con motores de alto rendimiento, a gasolina extra, imposibilitando el desarrollo de la estación de servicio.
- La distribuidora de derivados de petróleo posee equipos de despacho de poco caudal y con tecnología limitada, que impide el

desarrollo e incorporación de software para el funcionamiento del mecanismo de emisión de notas de venta, de manera automática.

- El procesamiento de la información contable y tributaria se realiza técnicamente en programas desarrollados para la estación de servicios, fundamentados en el control de inventarios físicos, cierre de caja diario y sistema contable propio.
- La utilización semanal del serafín de la estación de servicios, es una herramienta de comprobación que determina la medida exacta para cinco galones, para cada una de las mangueras, permitiendo verificar que cada unidad de medida de los dispensadores trabaje correctamente, sin perjuicio para el consumidor final ni para la empresa distribuidora de combustibles.
- El control de inventarios de combustibles, se realiza conjuntamente utilizando las tablas de calibración milimétricas de los tanques estacionarios y el cierre de caja diario, que compara diariamente los inventarios contables con los inventarios físicos.
- Las causas de pérdidas de combustibles son: ausencia de control en tanques estacionarios en la descarga de combustibles, robo de combustibles, desgaste o descalibración de unidades de medida de los dispensadores, derrames, fugas en el sistema hidráulico; y, una mínima cantidad por evaporación.
- La calibración milimétrica de tanques estacionarios y el cierre de caja diario, son las herramientas que permiten determinar con precisión las causas de pérdidas de combustibles para cualquier empresa distribuidora de derivados de petróleo.
- Registrar diariamente los inventarios físicos de cada uno de los tanques estacionarios, es un indicador de gestión que mide la eficiencia al determinar los inventarios de combustibles reales, aspecto que ha permitido comprobar técnicamente, con información contable de calidad de la empresa distribuidora, que los márgenes de evaporación en las gasolinas super y extra, está

dado entre el 0.03% y el 0.1% del volumen almacenado, para los tanques estacionarios de Estación de Servicios Pananorte.

- La evaporación de las gasolinas extra y super, es inversamente proporcional al volumen almacenado en sus tanques; es decir, que a mayor volumen almacenado se obtiene menor evaporación y viceversa.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- El Modelo de Gestión Empresarial, para la Estación de Servicios Pananorte, requiere ponerse en práctica, en el menor tiempo posible, para alcanzar los objetivos propuestos.
- El presente Modelo de Gestión Empresarial, para satisfacer las necesidades inmediatas de los consumidores finales de combustibles y generar mayores volúmenes de venta para la distribuidora de derivados de petróleo, sugiere como acciones inmediatas la comercialización de gasolina super e implementación de la lavadora de vehículos, considerando que la tecnología moderna dominante es la combustión a inyección.
- Ejecutar la Propuesta del Modelo de Gestión, implementando servicios complementarios diferenciados que atraigan a clientes potenciales y promuevan el consumo de gasolinas y diesel 2, para posicionar a la Estación de Servicios Pananorte, como una de las más prestigiosas del sector.
- Realizar las inversiones propuestas en el presente Modelo de Gestión, para Incrementar el nivel de ingresos en relación con los gastos y costos que se generen en la estación de servicios.
- Realizar promociones y publicidad que permitan la captación de clientes de gasolina super, que satisfagan la necesidad de

abastecimiento de combustible para vehículos provistos con motores de altas revoluciones.

- Es indispensable el reemplazo de los equipos de despacho actuales, por equipos dispensadores de última tecnología, seis mangueras tres productos (6-3) y alto caudal, para mejorar la eficiencia en el despacho de combustibles, así como la imagen de la empresa, que permitirá adicionalmente, a mediano y largo plazo, desarrollar un software para la emisión automática de comprobantes de ventas, autorizados por el Servicio de Rentas Internas.
- Solicitar la baja de inventarios al Servicios de Rentas Internas, cuando se presenten pérdidas de combustibles, considerables y diferentes a la evaporación de las gasolinas.
- Mantener los controles de cantidad realizados por la estación de servicios, con ayuda del serafín de comprobación, con la finalidad de solicitar a la Dirección Nacional de Hidrocarburos, a través de la comercializadora Petróleos y Servicios, la respectiva calibración de la unidad de medida del dispensador que lo requiera.
- Determinar la causa de pérdida de combustibles, con ayuda de las tablas de calibración milimétricas de tanques estacionarios y con el cierre de caja diario, para tomar decisiones oportunas en la solución de los problemas y evitar la pérdida del capital de trabajo de la empresa.
- No comercializar el producto cuando se compruebe con el serafín, que la medida de cualquier dispensador se encuentre por debajo de las cuatro (4) líneas bajo el cero (0), hasta su calibración por parte de la Dirección Nacional de Hidrocarburos, para evitar la clausura del dispensador y la respectiva multa por parte de este organismo de control.
- Realizar una nueva calibración milimétrica de tanques estacionarios cuando se compruebe inclinación o se realice el

cambio de tanques de almacenamiento de combustibles; y configurar el cierre de caja diario cuando se realice el reemplazo con los equipos dispensadores electrónicos de última generación.

- Mantener la eficiencia en el control de inventarios físicos sobre el 99.5%, realizando controles de cantidad con el serafín, 2 veces por semana, en todos los dispensadores, para evitar pérdidas por fugas.
- Realizar compras de gasolinas super y extra, de acuerdo a la demanda de los clientes, a fin de disminuir la evaporación; así como, mejorar la eficiencia en el abastecimiento y pago de las facturas de compras de combustibles.

## BIBLIOGRAFÍA

- Colunga Dávila, Carlos. Modelos Administrativos: Ventajas y limitaciones de las técnicas y los sistemas administrativos más importantes del mundo. 1ª Ed. Panorama Editorial, S.A. de C.V. 1995. México.D.F.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Ed. McGraw Hill. 2004. México.
- Garza, Juan Gerardo. Administración Contemporánea. 2ª Ed. McGraw Hill. 2000. México.
- Munch, Lourdes. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. 1ª Ed. Pretice Hall. 2007. México.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, Administración: Una perspectiva global. 11ª. Ed. McGraw Hill. 1998. México, D.F.
- Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E.G. Fundamentos de Marketing de Servicios. 2ª Ed. Internacional Thomson Editores, S.A., 2002. México.D.F.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E., Administración Estratégica: Conceptos, competitividad y globalización. 3ª Ed. Internacional Thomson editores. 1999. México.

- Longenecker, Justin G., Moore, Carlos W., Petty, J. William. Administración de Pequeñas Empresas: Un enfoque emprendedor. 11ª Ed. Internacional Thomson Editores, S.A. 2001. México.
- Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión: Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad. 3R Editores. 1999. Bogotá, Colombia.
- Perea\_Carvalho Veiga, Juan F. Control de la Gestión Empresarial. Ed. ESIC. 2000. Madrid, España.
- Chiavenato, Idalberto. Administración Proceso Administrativo: Teoría, Proceso y Práctica. 3era. Ed. McGraw-Hill 2001. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. Ed. McGraw-Hill 2002. Bogotá, Colombia.
- Harrington, H. James. Mejoramiento de procesos Empresariales. D VINNI editorial Cía Ltda... 1999. Bogotá, Colombia.
- Costales Gavilanes, Bolívar, Diseño,Elaboración y Evaluación de Proyectos,Ecuador, 2da Ed. Lascano Editorial, 2002.

## **PÁGINAS WEB**

- <http://www.sri.gov.ec>
- [http:// www.petroleosyservicios.com](http://www.petroleosyservicios.com)

- <http://minasypetroleos.gov.ec/portal/ministerioMinas.seam>
- <http://www.eduteka.org/modulos.php?catx=4&idSubX=103>
- <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/teorias-administrativas-y-organizacionales.ppt>
- <http://www.monografias.com/trabajos/evoteoadmin/evoteoadmin.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/teorias-de-la-organizacion.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos14/administ-procesos/administ-procesos.shtml#PROCE>
- <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010820192601.html>
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/teoriaadministrativa.htm>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/teoriasDelComportamiento>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/administracionconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptos/)
- <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- <http://www.elprisma.com/apuntes/economía/balanzacomercial/>
- [http://www.petrocomercial.com/wps/portal!/ut/p/c1/04\\_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os\\_jQAN9AQzcPIwN\\_VycXA6MQcx\\_\\_EDMjI4](http://www.petrocomercial.com/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os_jQAN9AQzcPIwN_VycXA6MQcx__EDMjI4)

MQQ\_1wkA6zeD9\_o1A3E09DQwszV0MDIzMPEyefME8DdxdiLwB  
DuBooO\_nkZ-bql-  
QnZ3m6KioCAB7UE\_P/dI2/d1/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnB3LzZfVVB  
NUTFGSDIwT0VSRDAyVFVTMk05QjAwMDA!/

- [http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmeij/docs/FUNDAM\\_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc](http://www.docentes.unal.edu.co/wadarmeij/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc)
- <http://buenciudadano.myblog.it/archive/2007/09/18/entendiendo-lo-que-son-los-valores-y-principios.html>

# **ANEXOS**

### PROYECTO N° 1

Nombre del proyecto:			IMPLEMENTACION Y DIFUSION DEL MODELO DE GESTION EMPRESARIAL																							
Objetivo:			Diseñar un Modelo de Gestión que permita enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades de mercado																							
Estrategia:			Elaborar un Modelo de Gestión que le permita a la empresa alcanzar un desempeño eficiente y eficaz																							
Indicador de éxito:			Cumplimiento del Modelo de Gestión																							
Responsable:			Gerente General																							
Tiempo del Proyecto:			Un año																							
Fecha de inicio:			30/01/2010																							
Fecha de finalización:			30/01/2011																							
CRONOGRAMA			AÑO 2010																							
Nº.	PROCESOS A EJECUTARSE	RESPONSABLE	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC	
			15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30	15	30
1	Presentación de la Propuesta del Modelo de Gestión	Asesoría Externa																								
2	Aprobación del Modelo de Gestión	Gerente																								
3	Presentación de la Propuesta del Modelo de Gestión al personal administrativo y operativo	RR.HH.																								
4	Implementación de lavadora de vehículos y venta de lubricantes	Administración																								
5	Implementación de tablas de calibración milimétrica	Gerente																								
6	Estudio técnico de tanque estacionario	Administración																								
7	Mantenimiento de tanque estacionario y comprobación del sistema hidráulico	Administración																								
8	Autorización DNH., para comercialización de gasolina super	Gerente																								
9	Comercialización de gasolina super	Despachadores																								
10	Presentación del proyecto a Entidad Financiera	Gerente																								
11	Definición de proveedores de equipos dispensadores	Gerente																								
12	Elaboración del presupuesto	Administración																								
13	Aprobación del presupuesto	Gerente																								
14	Implementación del proyecto	Administración																								

Fuente: Estacion de Servicios Pananorte  
 Elaborado por: Fernando Nunez

