

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL
PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLES
DEL SECTOR AUTOMOTOR ECUATORIANO.
CASO: PETRÓLEOS Y SERVICIOS**

**AUTORES: Cristina Alexandra Castillo Ayora
Santiago Paúl Cano Morillo**

DIRECTOR: Econ. Jaime Oswaldo Pérez Cadena

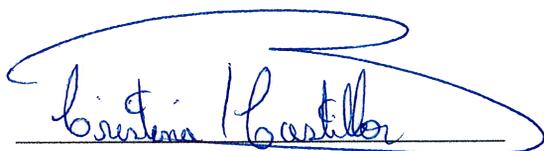
2016

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Cristina Alexandra Castillo Ayora y Santiago Paúl Cano Morillo, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Cristina Alexandra Castillo Ayora



Santiago Paúl Cano Morillo

Yo, JAIME OSWALDO PÉREZ CADENA, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, Cristina Alexandra Castillo Ayora y Santiago Paúl Cano Morillo, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, autentica y personal.



ECON. JAIME OSWALDO PÉREZ CADENA

DEDICATORIA

A mi padre que fue mi guía, mi mentor y soporte, y a mis hijas Arleth y Daniela por permitirme con su amor vivir a plenitud la mejor fase de mi vida ser su madre.

Cristina

DEDICATORIA

A mi madre, por su infinito amor y apoyo incondicional.

Santiago

AGRADECIMIENTO

A mi madre y hermanos por su paciencia, soporte y cariño en todo lo que emprendo.

Cristina

AGRADECIMIENTO

A mis Padres y Hermanos, por ser mis pilares y ejemplo permanente de superación.

Santiago

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1	MARCO REFERENCIAL	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	2
	1.2.1 Objetivo General	2
	1.2.2 Objetivo Específico	2
1.3	JUSTIFICACIÓN	3
1.4	ALCANCE DEL PROYECTO	3
1.5	MARCO TEÓRICO	4
	1.5.1 Modelos de Gestión.....	4
	1.5.1.1 Modelo de Gestión Comercial	4
	1.5.1.2 Pasos y Procedimientos para Elaborar un Modelo de Gestión	5
	1.5.2 Punto de Equilibrio	7
	1.5.2.1 Método de Margen de Contribución	9
	1.5.2.2 Fórmula para Cálculo de Punto de Equilibrio.....	10
	1.5.3 Simulaciones	10
	1.5.3.1 Ventajas y Desventajas	11
	1.5.3.2 Método Montecarlo.....	11
	1.5.4 Análisis de Sensibilidad	13

CAPITULO II

2	LA COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES EN EL ECUADOR	14
2.1	GENERALIDADES DE LA COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLE EN EL ECUADOR	14
	2.1.1 Breve Análisis Macroeconómico de la Región.....	14
	2.1.2 Análisis macroeconómico del Ecuador.....	15
	2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB).....	15

2.1.2.2	Inflación	17
2.1.2.3	Empleo	18
2.1.2.4	Comercio Exterior.....	19
2.1.2.5	Remesas e Inversión Extranjera Directa (IED).....	20
2.1.2.6	Resumen de la Economía Ecuatoriana.....	21
2.1.3	Análisis del sector petrolero en el Ecuador.....	22
2.2	PETRÓLEOS Y SERVICIOS PYS.....	27
2.2.1	Antecedentes de la Empresa.....	27
2.2.2	Estructura Organizacional.....	29
2.2.3	Productos y Servicios.....	31
2.2.3.1	Línea de Productos.....	31
2.2.4	Clientes y Proveedores.....	34
2.2.5	Análisis del entorno competitivo de la empresa	35
2.2.5.1	Cadena de Valor.....	35
2.2.5.2	Análisis FODA.....	36
2.2.5.3	Las 5 Fuerzas de Porter.....	41
2.2.6	Direccionamiento Estratégico	45
2.2.6.1	Misión y Visión.....	45
2.2.7	Recomendaciones Estratégicas	45
2.2.7.1	Plan de Contingencia	46
2.2.7.2	Estrategia Competitiva.....	46
2.2.7.3	Reestructuración Interna	47
2.2.7.4	Imagen Corporativa.....	47

CAPÍTULO III

3	DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN APLICADO A PYS.....	48
3.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES ACTUALES DE PYS.....	48
3.1.1	Funciones del Equipo Comercial	48
3.1.2	Procesos Principales de la Unidad Comercial para el Diseño del Modelo de Gestión	51

3.2	DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL	52
3.2.1	Encuestas de satisfacción	52
3.2.1.1	Encuestas a nivel del distribuidor	52
3.2.1.2	Encuestas a nivel del consumidor final.....	78
3.2.2	Reformulación Estratégica	111
3.2.2.1	Misión	111
3.2.2.2	Visión	111
3.2.2.3	Valores Corporativos	111
3.2.2.4	FODA.....	112
3.2.3	Aplicación del Modelo de Balanced Scorecard (BSC).....	113
3.2.3.1	Objetivos Estratégicos.....	113
3.2.3.2	Descripción de los Objetivos Estratégicos.....	113
3.2.3.3	Mapa Estratégico.....	114
3.3	DEFINIR EL PROCESO DE TRABAJO DE LOS ASESORES DE SERVICIO AL CLIENTE	116
3.3.1	Flujogramas de procesos Asesores de Servicio al Cliente	117
3.3.2	Perfiles Asesores de Servicio al Cliente.....	125
3.3.2.1	Identificación del Cargo.....	125
3.3.2.2	Objetivos del cargo	125
3.3.2.3	Instrucción formal requerida.....	125
3.3.2.4	Experiencia laboral requerida	125
3.3.2.5	Habilidades y competencias específicas requeridas.....	126
3.3.2.6	Funciones	127
3.3.3	Definir herramientas para el entrenamiento, formación y desarrollo de los asesores	127
3.4	DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN	128
3.4.1	Estrategia de Comunicación.....	128
3.4.1.1	Atributos del Producto	129
3.4.1.2	Beneficios Funcionales	130
3.4.1.3	Beneficios Emocionales.....	130
3.4.2	Diseño de acciones para modelo de gestión.....	130

3.4.3	Presupuesto de la estrategia de comunicación	132
3.4.3.1	Flow de Inversión en Medios ATL	132
3.4.3.2	Resumen de Inversión en Televisión	132
3.4.3.3	Resumen de Inversión en Radio.....	132
3.4.3.4	Resumen Medios Digitales	133
3.4.3.5	Alcance Medios Digitales	133
3.4.3.6	Propuesta de Rediseño de Branding.....	134
3.4.3.7	Presupuesto para implementación de nueva imagen.....	143
3.4.4	Cronograma de difusión del modelo de gestión.....	144

CAPÍTULO IV

4	PUNTO DE EQUILIBRIO, ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y SIMULACIÓN APLICADO A P&S	145
4.1	OBTENCIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE P&S.....	145
4.1.1	Método del margen de contribución por línea de producto	145
4.1.2	Margen de seguridad	151
4.1.3	Resultados del análisis del margen de contribución	152
4.1.4	Análisis de sensibilidad del punto de equilibrio	153
4.1.4.1	Cambios en la variable de los costos unitarios	154
4.1.4.2	Cambios en la variable de precios de venta al distribuidor	156
4.1.4.3	Cambios en la variable de costos fijos	158
4.1.4.4	Cambios en la variable de volumen	159
4.1.4.5	Principales resultados del análisis de sensibilidad.....	161
4.2	SIMULACIÓN	161
4.2.1	Estado de resultados proyectado de P&S.....	161
4.2.2	Modelo simulado aplicado a P&S.....	163
4.2.2.1	Simulación con 150 iteraciones	164
4.2.2.2	Simulación con 3000 iteraciones	166
4.2.3	Resultados del modelo de simulación aplicado a P&S	168

CAPÍTULO V

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169
5.1	CONCLUSIONES.....	169
5.2	RECOMENDACIONES	171
	BIBLIOGRAFÍA	172
	ANEXOS	174
	ANEXO 1	175
	ANEXO 2	181
	ANEXO 3	186
	ANEXO 4	194

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Fórmula para Cálculo de Punto de Equilibrio	10
Figura 2.	Crecimiento PIB Ecuador (Valores de 2007).....	15
Figura 3.	PIB Per Cápita Ecuador	16
Figura 4.	Inflación Anual a diciembre de cada año (%)	17
Figura 5.	Inflación Internacional (% a diciembre 2015).....	18
Figura 6.	Distribución de la PEA y Estructura de la Ocupación por Rama de Actividad (en %).....	19
Figura 7.	Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial (En millones FOB)	20
Figura 8.	Inversión Extranjera Directa (IED) (En Mill. de USD).....	21
Figura 9.	Precios del barril de petróleo (En USD, promedio mes)	24
Figura 10.	Oferta de derivados (En Millones de Barriles).....	24
Figura 11.	Demanda de derivados (En Millones de Barriles).....	25
Figura 12.	Estructura Organizacional de PyS	31
Figura 13.	Red de estaciones de PyS	34
Figura 14.	EP. Petroecuador	34
Figura 15.	Cadena de Valor PyS	35
Figura 16.	Análisis FODA PyS.....	36
Figura 17.	Las 5 Fuerzas de Porter	41
Figura 18.	Proceso Actual Captación de Clientes.....	52
Figura 19.	Vista de Variables en SPSS	56
Figura 20.	Vista de Datos en SPSS	57
Figura 21.	Resultados Pregunta N.7.....	66
Figura 22.	Resultados Pregunta N.8.....	67
Figura 23.	Resultados Pregunta N.9.....	67
Figura 24.	Resultados Pregunta N.10.....	68
Figura 25.	Necesidades Transporte pesado.....	89
Figura 26.	Necesidades Taxistas	90
Figura 27.	Necesidades Hogares	90
Figura 28.	Mapa mental vehículos.....	91

Figura 29. Mapa mental de la gasolina	92
Figura 30. Clasificación de la gasolina	93
Figura 31. La gasolina y su función.....	94
Figura 32. Hábitos de consumo.....	94
Figura 33. Mapa mental de la gasolinera	95
Figura 34. Imaginario gasolineras transporte pesado.....	96
Figura 35. Imaginario gasolineras taxistas.....	97
Figura 36. Imaginario gasolineras hogares	97
Figura 37. Evolución de las gasolineras.....	98
Figura 38. Valoración de las gasolineras	99
Figura 39. Árbol de necesidades gasolinera ideal.....	100
Figura 40. Recordación de marcas	101
Figura 41. Agrupación de comercializadoras	102
Figura 42. Agrupación de marcas x características.....	103
Figura 43. Evaluación de la marca.....	105
Figura 44. Zoomorfización de marcas	106
Figura 45. Personificación de marcas	107
Figura 46. Descripción Mapa Estratégico.....	114
Figura 47. Proceso Fidelización de Clientes.....	117
Figura 48. Proceso Fidelización de Clientes.....	118
Figura 49. Proceso Captación de Clientes (Venta software).....	119
Figura 50. Proceso Captación de Clientes (Segmento Industrial).....	120
Figura 51. Proceso Servicio Post Venta.....	121
Figura 52. Alianzas Comerciales	122
Figura 53. Autorizar Trabajos en E/S	123
Figura 54. Proceso de Verificación de Normas	124
Figura 55. Enfoques de la estrategia de comunicación.....	128
Figura 56. Mensajes del modelo de gestión.....	129
Figura 57. Estrategia de comunicación.....	131
Figura 58. Alcance Facebook.....	133
Figura 59. Alcance Youtube	134
Figura 60. Logo actual de PyS.....	136

Figura 61. Logo propuesto de P&S.....	136
Figura 62. Aplicación general de nueva imagen en estación de servicio P&S.....	137
Figura 63. Propuesta de imagen versus imagen actual	137
Figura 64. Avisos de entrada y salida	138
Figura 65. Vallas de acercamiento	138
Figura 66. Avisos de aire/agua.....	138
Figura 67. Surtidores.....	139
Figura 68. Monolito de precios	139
Figura 69. Baños externo e interno	140
Figura 70. Minimarket	140
Figura 71. Cartelera de desaparecidos	141
Figura 72. Papelería y misceláneos.....	142
Figura 73. Uniformes para despachadores.....	142
Figura 74. Logo en aplicativos móviles	143
Figura 75. Participación por producto 2013-2017 (En %).....	146
Figura 76. Punto de equilibrio versus ventas reales 2013-2017 (En USD)	150
Figura 77. Histograma con 150 iteraciones	166
Figura 78. Histograma con 300 iteraciones	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales Indicadores Macroeconómicos 2016-2019	16
Tabla 2. Producción Petrolera 2012-2015	23
Tabla 3. Producción Nacional de Petróleo (Millones de barriles).....	23
Tabla 4. Diferencia entre ingresos y egresos por comercialización interna de derivados importados.....	26
Tabla 5. Línea de Productos de PyS	32
Tabla 6. Variables en Estudio	53
Tabla 7. Formato de la Encuesta	55
Tabla 8. Resultados Pregunta N.1	58
Tabla 9. Resultados Pregunta N.2	59
Tabla 10. Resultados Pregunta N.3	62
Tabla 11. Resultados Pregunta N.4	63
Tabla 12. Resultados Pregunta N.5	64
Tabla 13. Resultados Pregunta N.6	65
Tabla 14. Resultados Pregunta N.10	68
Tabla 15. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.3.....	69
Tabla 16. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.2.1.....	70
Tabla 17. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.6.....	71
Tabla 18. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.8.....	72
Tabla 19. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.7.....	73
Tabla 20. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.10.....	74
Tabla 21. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.4.....	75
Tabla 22. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.5.....	76
Tabla 23. Análisis FODA	112
Tabla 24. Objetivos Estratégicos de las cuatro perspectivas del BSC.....	113
Tabla 25. Descripción de los Objetivos Estratégicos	113
Tabla 26. Comités de gestión	115
Tabla 27. Modelo de acta de comités	115
Tabla 28. Identificación del cargo	125
Tabla 29. Instrucción formal requerida	125

Tabla 30. Experiencia laboral requerida.....	125
Tabla 31. Habilidades y competencias	126
Tabla 32. Flow de inversión	132
Tabla 33. Inversión en TV	132
Tabla 34. Inversión en radio	132
Tabla 35. Medios digitales.....	133
Tabla 36. Alcance en Facebook.....	134
Tabla 37. Resumen de la inversión.....	134
Tabla 38. Presupuesto actual para imagen.....	143
Tabla 39. Presupuesto para cambio de imagen en estaciones	144
Tabla 40. Cronograma difusión modelo de gestión.....	144
Tabla 41. Margen de Contribución 2013-2017 (En dólares).....	145
Tabla 42. Precios de venta y costo variable unitario (USD/Galón).....	147
Tabla 43. Margen de contribución por producto (USD/Galón).....	147
Tabla 44. Margen de contribución anual ponderado (USD/Galón).....	148
Tabla 45. Punto de equilibrio 2013-2017	149
Tabla 46. Punto de equilibrio por producto 2013-2017.....	149
Tabla 47. Comprobación del punto de equilibrio 2013-2017.....	151
Tabla 48. Estado de resultados del punto de equilibrio 2013-2017 (USD).....	151
Tabla 49. Margen de seguridad 2016-2017	152
Tabla 50. Margen de contribución ponderado Escenario A: Año 2016	154
Tabla 51. Resultados Escenario A: Año 2016.....	155
Tabla 52. Margen de contribución ponderado Escenario B: Año 2016	155
Tabla 53. Resultados Escenario B: Año 2016	156
Tabla 54. Margen de contribución ponderado Escenario C: Año 2016	157
Tabla 55. Resultados Escenario C: Año 2016	158
Tabla 56. Punto de equilibrio Escenario D: Año 2016.....	159
Tabla 57. Resultados Escenario D: Año 2016.....	159
Tabla 58. Ventas Escenario E: Año 2016.....	160
Tabla 59. Resultados Escenario E: Año 2016	160
Tabla 60. Supuestos para obtención del estado de resultados de P&S.....	162
Tabla 61. Estado de resultados proyectados de P&S.....	162

Tabla 62. Estado de resultado proyectado aleatorio	164
Tabla 63. Resultados estadística descriptica con 150 iteraciones	165
Tabla 64. Histograma con 150 iteraciones	165
Tabla 65. Resultados estadística descriptica con 300 iteraciones	166
Tabla 66. Histograma con 300 iteraciones	167

SÍNTESIS

Las empresas comercializadoras de combustible en el Ecuador se dedican a la distribución y comercialización de combustibles para el sector automotor ecuatoriano, productos que llegan al consumidor final a través de su red de estaciones de servicio.

El estado establece que las empresas dedicadas a esta actividad disponen de un margen de comercialización por cada galón de combustible despachado. Dicho margen se reparte entre la comercializadora y la estación de servicio. Mediante el margen que las comercializadoras absorben, estas empresas deben cubrir toda su estructura de costos.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión que permita a las comercializadoras de combustibles del sector automotor ecuatoriano disponer de un plan que les garantice un desempeño eficiente, rentable acompañado de estrategias comerciales encaminadas a consolidar su posicionamiento en el mercado.

El trabajo está dividido en cinco capítulos. El primer capítulo presenta todos los aspectos preliminares de la investigación, como son, objetivos, justificación y alcance del proyecto e incluye también, los fundamentos teóricos en los que se sustenta el presente estudio. El segundo capítulo describe la situación actual de la comercialización de combustible en nuestro país y un análisis general de la empresa en estudio, Petróleos y Servicios.

El tercer y cuarto capítulo incluye el desarrollo empírico de la investigación. En el tercer capítulo se elaboró el modelo de gestión enfocado en el área comercial y aplicado a la empresa en estudio; mientras que en el capítulo cuarto y basado en la información y datos antes obtenidos, se procedió a calcular el punto de equilibrio acompañado de un análisis de sensibilidad y de simulación aplicado también a Petróleos y Servicios.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones extraídas de la investigación.

ABSTRACT

The fuel trading companies in Ecuador are dedicated to distribute and commercialize fuels for ecuadorian automotive sector, products that reach the final users through the network of service stations.

The state establish that companies dedicated to this activity have a margin of commercialization for each gallon of fuel dispatched. The margin is distributed between the marketer and the service station. The margin that marketers absorb, these companies must cover their entire cost structure.

The research aims at designing a management model that allows fuel traders in the ecuadorian automotive sector to have a plan that guarantees efficient and profitable performance accompanied by commercial strategies aimed at consolidating their position in the market.

The thesis is divided into five chapters. The first chapter presents all the preliminary aspects of the research, such as, objectives, justification and scope of the project and also includes the theoretical foundations on which the present study is based. The second chapter describes the current situation of the commercialization of fuel in our country and an overall analysis of the company under study, “Petróleos & Servicios”.

The third and fourth chapter includes the empirical development of research. The third chapter, the management model was developed focusing on the commercial area and applied to the company under study, while in the fourth chapter with the previous information and data that we collected, it proceeded to calculate the breakeven point accompanied by a sensitivity and simulation analysis also applied to Petroleos & Servicios.

The fifth chapter presents the conclusions and recommendations from the research.

CAPÍTULO I

1 MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES

Las empresas comercializadoras de combustible en el Ecuador, se dedican a la distribución y comercialización de combustibles para el sector automotor ecuatoriano, productos que llegan al consumidor final, a través de su red de estaciones de servicio.

Actualmente en el país operan 18 comercializadoras de combustible, incluida la estatal EP. Petroecuador. De acuerdo a cifras de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), este grupo de empresas abanderada un total de 1.100 estaciones de servicio en todo el país.

Dentro de las empresas nacionales se destaca Petróleos y Servicios, que actualmente participa del 24% del mercado y cuenta con una red de 240 estaciones de servicio distribuidas en veinte y dos provincias del país.

El estado establece que, las empresas dedicadas a esta actividad disponen de un margen de comercialización por cada galón de combustible despachado, esto debido a que el precio de venta al público tanto del diésel como de las gasolinas, se encuentran regulados y son subsidiados. (Decreto 338, publicado en el Registro Oficial N. 73 del 02 de agosto de 2005).

Dicho margen, se reparte entre la comercializadora y la estación de servicio. Mediante el margen que las comercializadoras absorben, estas empresas deben cubrir toda su estructura de costos.

Adicionalmente, estas empresas se han centrado exclusivamente en obtener ingresos a través de la venta de combustible, sin promover otros productos o servicios complementarios a su giro de negocio, lo que les permitiría diversificar sus ingresos.

Otro problema importante del sector es la presencia del estado como competidor. Esto se explica ya que la Estatal EP. Petroecuador, es el único proveedor de combustibles, pero también dispone de una comercializadora con su respectiva red de estaciones. Las estrategias comerciales de las comercializadoras privadas no han podido igualar la gran campaña estatal, lo que ha deteriorado su imagen y posicionamiento en el mercado.

Por lo tanto, el presente trabajo busca plantear e impulsar la diferenciación de la empresa en estudio, para que alcance diferenciación en el mercado mediante la innovación de sus productos y servicios.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión que permita a las comercializadoras de combustibles del sector automotor ecuatoriano disponer de un plan que les garantice un desempeño eficiente y rentable, acompañado de estrategias comerciales encaminadas a consolidar su posicionamiento en el mercado.

1.2.2 Objetivo Específico

- Establecer los procedimientos y estrategias comerciales que permitan elaborar un modelo de gestión enfocado a tener las mejores prácticas comerciales para alcanzar un óptimo posicionamiento y diferenciación de las estaciones de servicio afiliadas a Petróleos y Servicios.
- Identificar los productos o servicios complementarios al actual giro del negocio, que permita a las empresas comercializadoras de combustibles diversificar sus fuentes de ingresos.
- Determinar las preferencias y expectativas de los consumidores finales para obtener un valor agregado frente a las estaciones abanderadas por la EP. Petroecuador.

- Establecer el punto de equilibrio de una empresa comercializadora de combustible, para optimizar la utilización de sus recursos con la finalidad de evitar pérdidas, minimizar costos e incrementar su rentabilidad.
- Realizar una simulación que permita determinar la sensibilidad de los resultados ante posibles variaciones en las principales variables en estudio.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Debido al entorno en el que se desenvuelven las empresas comercializadoras de combustible, el proyecto permitirá determinar la correcta distribución de sus limitados recursos de manera eficiente; y promover a su vez una gestión empresarial rentable.

La necesidad de generar ingresos adicionales al giro del negocio, hace indispensable la identificación de productos y servicios complementarios, que las estaciones de servicio requieren y que las comercializadoras pueden atender y comercializar para lograr un flujo adicional de ingresos, lo cual, genera impacto no solo a nivel de las comercializadoras, sino también a nivel de las estaciones de servicio, es decir, se lograría un efecto positivo en toda la cadena.

La ausencia de estrategias comerciales que permitan posesionar a estas empresas en la mente del consumidor local generando mayores ventas en sus estaciones de servicio, hace indispensable el diseño de este modelo de gestión, brindando una solución práctica a su situación actual.

Por lo expuesto, el presente trabajo busca contribuir con una solución a la actual problemática de este sector, para que cualquiera de estas empresas pueda seguir y aplicar este modelo de gestión con la seguridad de conseguir los objetivos deseados.

1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

El modelo de gestión planteado en el presente trabajo, tendrá un alcance que podría ser utilizado en cualquier comercializadora privada del país, en este caso, su implementación

será específicamente propuesta para Petróleos y Servicios con un campo de acción en sus 240 estaciones a nivel nacional.

1.5 MARCO TEÓRICO

1.5.1 Modelos de Gestión

El término modelo proviene del concepto italiano de *modello*. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja. (Cassini, 2008)

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

1.5.1.1 Modelo de Gestión Comercial

Un modelo de gestión comercial se define como una referencia a seguir, una representación compilada y relacionada de las actividades a desarrollar cíclicamente en un periodo de tiempo. (Overlap, 2010)

1.5.1.2 Pasos y Procedimientos para Elaborar un Modelo de Gestión

El diseño del modelo comercial está centrado en la definición de las funciones y procesos por perfil del equipo comercial. Con esta solución se busca la optimización de la red comercial existente y el incremento del número de clientes y de su facturación. (Overlap, 2010)

Con la obtención de los objetivos anteriores, se consigue un incremento en la cuota de mercado y de los ingresos, así como un incremento en el EBITDA de la compañía, lo que redonda en una aportación real de valor para los accionistas.

Las fases de diseño son:

Primera Fase: Diseño

- Lanzamiento del proyecto, en la que se busca comunicar, sensibilizar e implicar al equipo.
- Recopilación de información de la actividad comercial actual. Se recopila información acerca de la estructura y perfiles, KPI's y mejores prácticas internas.
- Asesoramiento sobre los posibles perfiles, funciones y procesos a implantar, tomando como dato de entrada mejores prácticas externas.
- Con esta información se realizan workshops con el grupo de trabajo para el desarrollo de:
 - Modelo Comercial.
 - Mejores prácticas.
 - Diseño e integración de herramientas.
 - Definición de indicadores de desempeño y alineamiento con los indicadores CRM.

Segunda Fase: Implantación

En esta fase se realizan dos líneas de consultoría:

- Formación: Implantación del modelo comercial y mejores prácticas, personalizado por los perfiles de comerciales y responsables comerciales (gerentes, jefes de ventas, etc.).
- Realización del plan de acción por perfil: comerciales y responsables comerciales. En este apartado se pueden emplear herramientas de tutoría y coaching.

A través de estos dos pasos se tendrá el plan de acción por responsable comercial, territorio o cartera asignada y el plan de acción por comercial.

Tercera Fase: Seguimiento

- Se realiza el coaching comercial por responsable de ventas, con un seguimiento personalizado por la zona de responsabilidad.
- Se revisa el grado de avance en la implantación del modelo y mejores prácticas.
- Se identifican y resuelven las dificultades encontradas.
- Se proponen mejoras al modelo comercial planteado.

Alineación de la organización con la estrategia de producto de la compañía.

El lanzamiento de un nuevo producto, es uno de los hitos más importantes para cualquier compañía, y también uno de los más complicados.

Una de las cuestiones clave en un buen lanzamiento, es la preparación de la organización comercial a la hora de asimilar el producto.

Una solución puede constar de las siguientes fases:

Primera Fase: Comunicar, Sensibilizar, Motivar e Implicar.

- Objetivo: Dar a conocer las características del proyecto.
- Elementos empleados: teasers, páginas web específicas para el lanzamiento del producto, herramientas de aprendizaje formal (p.ej.: rapid learning), herramientas de aprendizaje informal (p.ej.: herramientas sociales como blogs, foros, wikis...).

Segunda fase: Impacto, Descubrimiento, Novedad.

- Objetivo: alinear el proceso comercial a las diferentes tipologías de clientes del nuevo producto.
- Elementos empleados: marketing gráfico (como PLVs), marketing experimental (Impacto del producto utilizando elementos que ponen a prueba los sentidos), aprendizaje formal (sesiones formativas, talleres, role plays...), herramientas de marketing avanzadas (p.ej.: neuromarketing).

Tercera fase: Conocimiento, Comparativo.

- Objetivo: fase de pre lanzamiento para dar a conocer el producto y sus principales competidores estratégicos.
- Elementos empleados: aprendizaje formal (p. ej.: tutorías virtuales, rapid learning).

Cuarta fase: Descubrir, Conocer, Probar, Comparar.

- Objetivo: lanzamiento del bloque central de preparación y aprendizaje del nuevo producto o servicio.
- Elementos empleados: acción formativa presencial.

1.5.2 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se define como una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, se expresa en valores,

porcentaje y/o unidades y se apoya en un análisis que relaciona el costo-volumen-utilidad. (Gándara, 2004)

Este proceso ilustra la cantidad de unidades que una empresa debe vender para que los costos no sean superiores al monto de las ventas, y muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de este punto, de tal forma, que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas.

Se trata de un instrumento para el análisis y decisiones de distintas situaciones de la empresa, entre ellas: volumen de producción y ventas necesarias para no perder ni ganar, planeación de resultados, fijación de precios y de niveles de costos fijos y variables, etc.

Una compañía eficiente debe operar a un nivel superior al punto de equilibrio para poder reponer su equipo, distribuir sus dividendos y tomar providencias para su expansión.

Existen tres métodos para conocer el punto de equilibrio:

- Método del margen de contribución.
- Método de la ecuación.
- Método gráfico.

Para calcular el punto de equilibrio se necesita conocer la siguiente información:

- Costos fijos de la empresa.
- Costos variables por unidad de producto.
- Precio de venta del producto.

El empleo de uno u otro método, dependerá de la información que se quiera obtener y del uso que se le vaya a dar.

Para efectos de este estudio se utilizará el método de margen de contribución.

1.5.2.1 Método de Margen de Contribución

El margen se define como el resultante de la diferencia entre el precio de venta unitario de un producto y su costo variable unitario. Es considerado también como el exceso de ingresos con respecto a los costos variables, exceso que debe cubrir los costos fijos y la utilidad o ganancia. (Grupo Seis PPTO2 , 2012)

Importancia del margen de contribución

El margen de contribución permite determinar cuánto está aportando un determinado producto a la empresa. Permite identificar en qué medida es rentable seguir con la producción de ese artículo.

Si el margen de contribución es positivo, permite absorber el costo fijo y generar un margen para la utilidad o ganancia esperada. Entre mayor sea el margen de contribución, mayor será la utilidad.

Cuando el margen de contribución es igual al costo fijo, no deja margen para la ganancia (no genera utilidad o Rentabilidad), por lo que se considera que la empresa está en el Punto de equilibrio (No gana, no pierde).

Cuando el margen de contribución no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa puede seguir operando en el corto plazo, debido a que puede cubrir en parte los costos fijos, si no se toman medidas al estar trabajando a pérdida, corre el riesgo de quedarse sin Capital de trabajo suficiente, puesto que éste es utilizado para cubrir los costos fijos que no alcanza a cubrir el margen de contribución.

Cuando el margen de contribución es negativo, es decir, que los costos variables son superiores al precio de venta, se está ante una situación crítica, la cual necesariamente debe conducir a suspender la producción del bien en cuestión.

1.5.2.2 Fórmula para Cálculo de Punto de Equilibrio

a) Punto de equilibrio (en cantidad – unidades)

Formula :	$Pe = \frac{\text{Costo fijo}}{Pvu - Cvu}$	Donde :
		Pvu = Precio de venta unitario
		Cvu = Costo variable unitario

b) Punto de equilibrio (en unidades monetarias, Nuevos soles S/.)

Formula :	$Pe = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - Cvu} \cdot Pvu$	Donde :
		Pvu = Precio de venta unitario
		Cvu = Costo variable unitario

Figura 1. Fórmula para Cálculo de Punto de Equilibrio

Fuente: (Verdezoto, 2012)

1.5.3 Simulaciones

Se puede decir que simular tiene como objetivo duplicar características y comportamientos propios de un sistema real. (Rodríguez, 2011)

Se simulará problemas relacionados con la Organización Industrial a través de la construcción de modelos matemáticos que representen de forma fidedigna la realidad.

La utilización de modelos matemáticos permite:

- Introducir nuevas variables.
- Hacer variar sus valores.
- Analizar las consecuencias de estas modificaciones.

El objetivo es la toma óptima de decisiones.

1.5.3.1 Ventajas y Desventajas

Ventajas:

- Es un método directo y flexible.
- Existe un amplio abanico de programas y lenguajes destinados a simular.
- Cuando el modelo matemático es demasiado complicado la simulación permite obtener una aproximación.
- La simulación permite formular condiciones extremas con riesgos nulos.
- La simulación no interfiere con el mundo real. Permite experimentar.
- Permite estudiar la interacción entre las diferentes variables del problema.
- Mediante la simulación se puede “influir en el tiempo” de los procesos.
- La simulación permite resolver problemas que no tienen solución analítica.

Desventajas:

- Una buena simulación puede resultar muy complicada, gran número de variables.
- La simulación no genera soluciones óptimas globales.
- No proporciona la decisión a tomar, sino que resuelve el problema mediante aproximaciones para condiciones iniciales.
- Cada simulación es única, interviene el azar.

1.5.3.2 Método Montecarlo

El método de Montecarlo permite resolver problemas matemáticos mediante la simulación de variables aleatorias. (Rodríguez, 2011)

John Von Neumann, en los años 40 y con los primeros ordenadores, aplica la simulación para resolver problemas complejos que no podrían ser resueltos de forma analítica.

Montecarlo y su casino están relacionados con la simulación. La ruleta, juego estrella de los casinos, es uno de los aparatos mecánicos más sencillos que permiten obtener números aleatorios para simular variables aleatorias.

Precisión en el Cálculo

El procedimiento de Montecarlo tiene N puntos aleatorios de los que N' resultan corresponder al área que se desea calcular.

$$S = A \cdot \frac{N'}{N}$$

Luego S es proporcional a la probabilidad de que un punto aleatorio caiga en la superficie. Se estimará esa probabilidad como:

$$\hat{p} = \frac{N'}{N}$$

Que será la probabilidad de N' éxitos en N intentos y que viene dada por la distribución binomial:

$$P(N' \text{ aciertos en } N) = \binom{N}{N'} \cdot p^{N'} \cdot q^{N-N'}$$

La distribución binomial se puede aproximar mediante una normal cuando: $N \cdot p > 5$ y $N \cdot q > 5$. La distribución normal por la que se aproxima tendrá media $\mu = N \cdot p$ y varianza $\sigma^2 = N \cdot p \cdot q$.

Además para una distribución normal $N(\mu, \sigma^2)$ se sabe que el 95% de las observaciones se encuentran en el intervalo:

$$(\mu - 2\sigma, \mu + 2\sigma)$$

Con lo que suponiendo $N \cdot p > 5$ y $N \cdot q > 5$ se tendrá que el intervalo de confianza al 95% del número de aciertos N' en S estará en:

$$(N \cdot p - 2\sqrt{N \cdot p \cdot q}, N \cdot p + 2\sqrt{N \cdot p \cdot q}).$$

1.5.4 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en las empresas para tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc.) (Gava, Roper, Serna, & Ubierna, 2008)

De este modo, teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN, se podrá calcular y mejorar las estimaciones sobre el proyecto que se va a comenzar, en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores de apreciación iniciales.

Para hacer el análisis de sensibilidad se tiene que comparar el VAN antiguo con el VAN nuevo y dará un valor, que al multiplicarlo por cien, da el porcentaje de cambio.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$(VAN_n - VAN_e)/VAN_e.$$

Donde VAN_n es el nuevo VAN obtenido y VAN_e es el VAN que se tenía antes de realizar el cambio en la variable.

CAPITULO II

2 LA COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLES EN EL ECUADOR

2.1 GENERALIDADES DE LA COMERCIALIZACIÓN DE COMBUSTIBLE EN EL ECUADOR

2.1.1 Breve Análisis Macroeconómico de la Región

La economía mundial continúa mostrando bajos ritmos de crecimiento, tendencia que persistiría en el mediano plazo. En 2015, el crecimiento de la economía mundial fue del 2,4%, levemente inferior al registrado en 2014, que fue del 2,6%. Para 2016 se espera una leve aceleración del crecimiento mundial, que alcanzaría una tasa cercana al 2,9%. (COHEP, 2016)

Con respecto a la región, en el período 2007-2014, la mayoría de países de América Latina crecieron en sus economías a tasas importantes. Países como Argentina, Ecuador, Bolivia y Venezuela, sustentaron su crecimiento en un elevado gasto público sostenido por ingresos fiscales producto de altos precios de materias primas, además, en algunos casos, por un aumento del endeudamiento público.

En 2015, el producto interno bruto (PIB) de América Latina y el Caribe, se contrajo un 0,4%, lo que se tradujo en una reducción del 1,5% del PIB por habitante de la región. Este resultado corresponde a la tasa de expansión más baja registrada desde 2009. (Bolivia Emprende, 2015).

Se prevé que en 2016, la región siga enfrentando diversos escenarios y riesgos de la economía mundial, que sin duda condicionarán el desenvolvimiento de la actividad económica. Las repercusiones del lento crecimiento de la demanda agregada mundial, así como los condicionantes desde el lado de la oferta, anticipan que no cabe esperar una recuperación de los precios de las materias primas, de modo que es previsible que estos se mantengan en torno a los valores registrados a finales de 2015.

En octubre del presente año, la Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL) revisó las proyecciones de crecimiento de la actividad económica de la región para 2016 y espera una contracción promedio del -0,9% en América Latina y El Caribe.

Para 2017 se prevé un repunte en la dinámica económica con un crecimiento promedio del 1,5%.

Las proyecciones para 2017, dan cuenta de un entorno global más auspicioso que el de 2015 y 2016. Los precios de las materias primas evidenciarían en 2017 mejoras con respecto a los niveles promedio de 2016 y se espera que el crecimiento de los socios comerciales de los países de la región sea mayor.

Al igual que en 2016, durante 2017 la dinámica del crecimiento mostrará diferencias entre los países y subregiones, indicó la CEPAL. Las economías de América del Sur, especializadas en la producción de bienes primarios, en especial petróleo, minerales y alimentos, registrarán un crecimiento promedio en 2017 del 1,1%, que contrasta con la contracción esperada de -2,2% en 2016.

Según la CEPAL, para sostener el mayor crecimiento esperado en 2017, se requiere dinamizar la inversión e incrementar la productividad para mantener una senda de crecimiento sostenido. En este contexto la inversión en infraestructura y en innovación tecnológica deben jugar un papel primordial. (CEPAL, 2016)

2.1.2 Análisis macroeconómico del Ecuador

2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

La tasa de variación promedio del PIB de Ecuador para el período 2000-2014 fue de 4,3%; a pesar de ser un porcentaje mayor al del período 1980-1999, el país no ha logrado mantener elevadas tasas de crecimiento en el largo plazo.

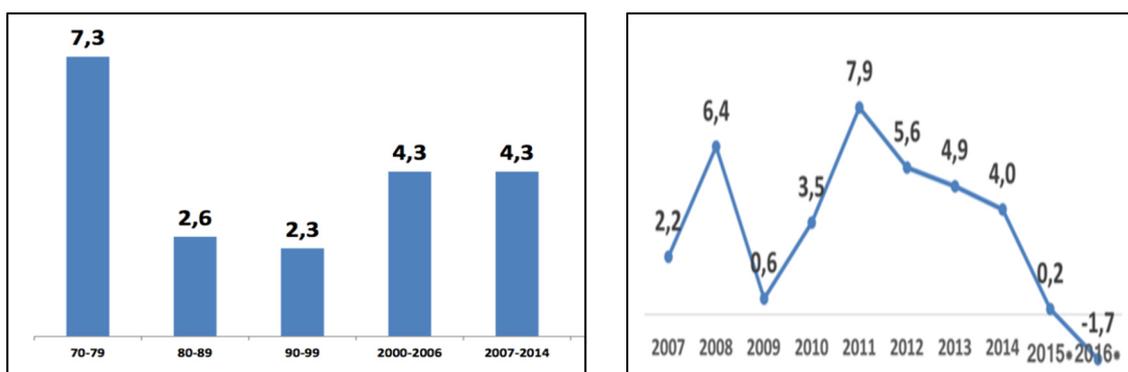


Figura 2. Crecimiento PIB Ecuador (Valores de 2007)

Fuente: Observatorio de Política Fiscal / Banco Central del Ecuador. *Provisional.

A partir del año 2011, la economía ecuatoriana muestra una desaceleración, en 2015 el Banco Central estima un crecimiento mínimo de 0,2%. Por su parte, el PIB Per Cápita retrocederá en 2016 en valores corrientes y constantes al nivel de 2012.

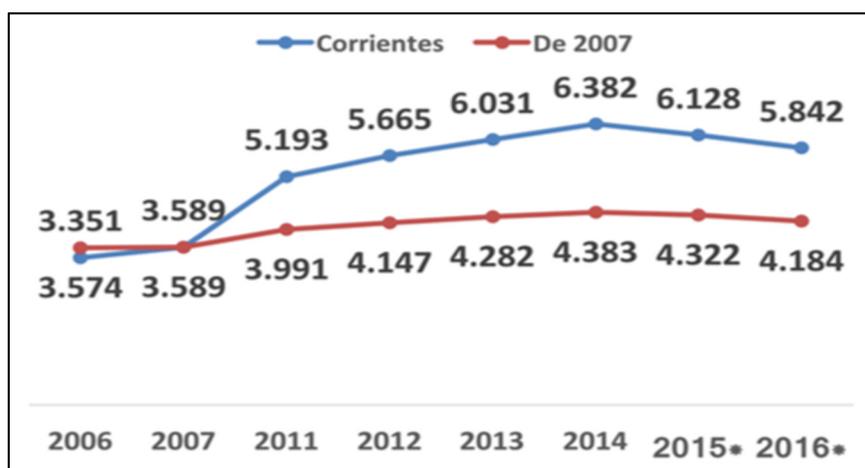


Figura 3. PIB Per Cápita Ecuador

Fuente: Observatorio de Política Fiscal / Banco Central del Ecuador. *Provisional.

De acuerdo al programa presupuestario cuatrienal 2016-2019 publicado por el Ministerio de Finanzas, durante dicho período se esperaba que la economía ecuatoriana registre un crecimiento promedio en niveles cercanos al 3,0%. Éstos niveles de crecimiento obedecerían en gran medida al desempeño del consumo de los hogares, el mismo que constituye cerca del 62% del PIB; y el cual crecería en niveles promedios del 1,8% durante estos años. A partir del año 2017 se espera que el crecimiento sostenido de las exportaciones no petroleras, genere condiciones de dinamismo en la economía. (Ministerio de Finanzas, 2016).

La Proforma Presupuestario de 2016, presenta las siguientes previsiones e indicadores macroeconómicos:

Tabla 1. Principales Indicadores Macroeconómicos 2016-2019

Variable	2016 (e)	2017(e)	2018(e)	2019(e)
Inflación promedio	3,30%	3,10%	3,20%	3,30%
Crecimiento real PIB	1,0%	3,10%	3,0%	3,0%
PIB nominal (millones de dólares)	102.426	108.841	115.407	122.495
Volumen prod. Petróleo (Mill. Barr.)	193,5	196,7	196,9	198,3
Precio promedio barril (\$/barril)	35,0	41,7	46,0	48,9

Fuente: Ministerio de Finanzas. Proforma 2016-2019

En el segundo trimestre de 2016, el PIB de Ecuador, mostró una variación trimestral (t/t-1) respecto al primer trimestre de 2016 de 0,6%, y un decrecimiento inter-anual de -2,2% (t/t-4) respecto al segundo trimestre de 2015. Las actividades que presentaron una mayor contribución positiva trimestral del PIB fueron: enseñanza y servicios sociales y de salud; petróleo y minas; y suministros de electricidad y agua. (Banco Central del Ecuador, 2016).

2.1.2.2 Inflación

Los niveles inflacionarios antes de la dolarización (1990-1999) se mantuvieron en porcentajes altos; a partir del año 2000 la reducción inflacionaria es significativa con porcentajes de hasta un dígito.

De acuerdo a cifras del Banco Central, la inflación de 2015 fue del 3,38%, valor ligeramente inferior al registrado en 2014 que fue del 3,67%.

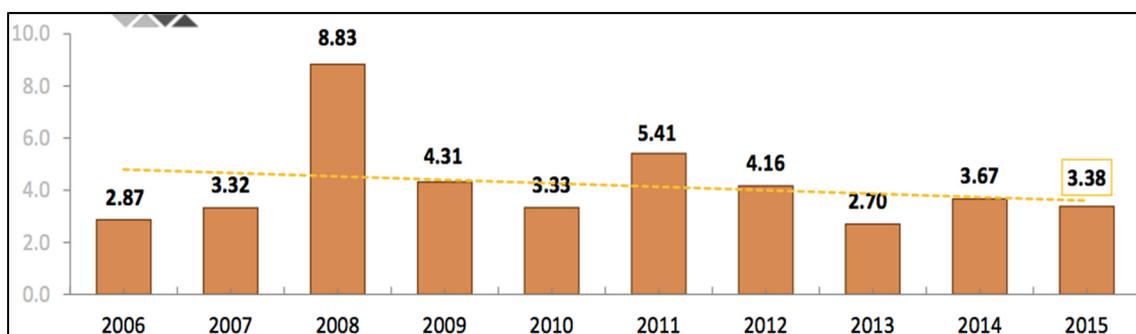


Figura 4. Inflación Anual a diciembre de cada año (%)

Fuente: Banco Central del Ecuador.

A diciembre de 2015, de un grupo de 16 países, en su mayoría de América Latina, Ecuador se ubicó por debajo del promedio, pero con una inflación superior a la de EE.UU.

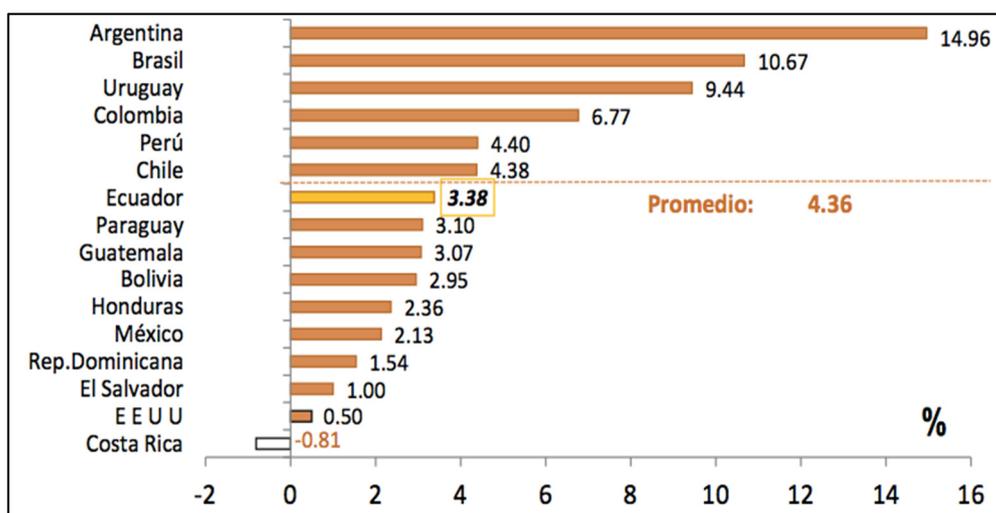


Figura 5. Inflación Internacional (% a diciembre 2015)

Fuente: Banco Central del Ecuador.

La inflación anual de septiembre de 2016 fue de 1,30%, porcentaje inferior al de igual mes de 2015 que fue de 3,78%. Por su parte, la canasta familiar básica (CBF) se ubicó en 691,38 dólares, y el ingreso familiar mensual constituido por cuatro miembros con 1,6 perceptores es de 683,20 dólares (sin incluir fondos de reserva), lo que implica una restricción de \$8,18 (1,18% de la CFB) (Ecuador en Cifras, 2016).

2.1.2.3 Empleo

Según cifras del INEC, a diciembre de 2015 la población económicamente activa (PEA) en el Ecuador alcanzó la cifra de 7,5 millones de personas, de ellos, el 95,23% son personas con empleo, es decir, el desempleo alcanzó el 4,77% de la PEA.

En el país, la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca explican más del 25% del empleo, le sigue el sector de comercio con el 18,9%.

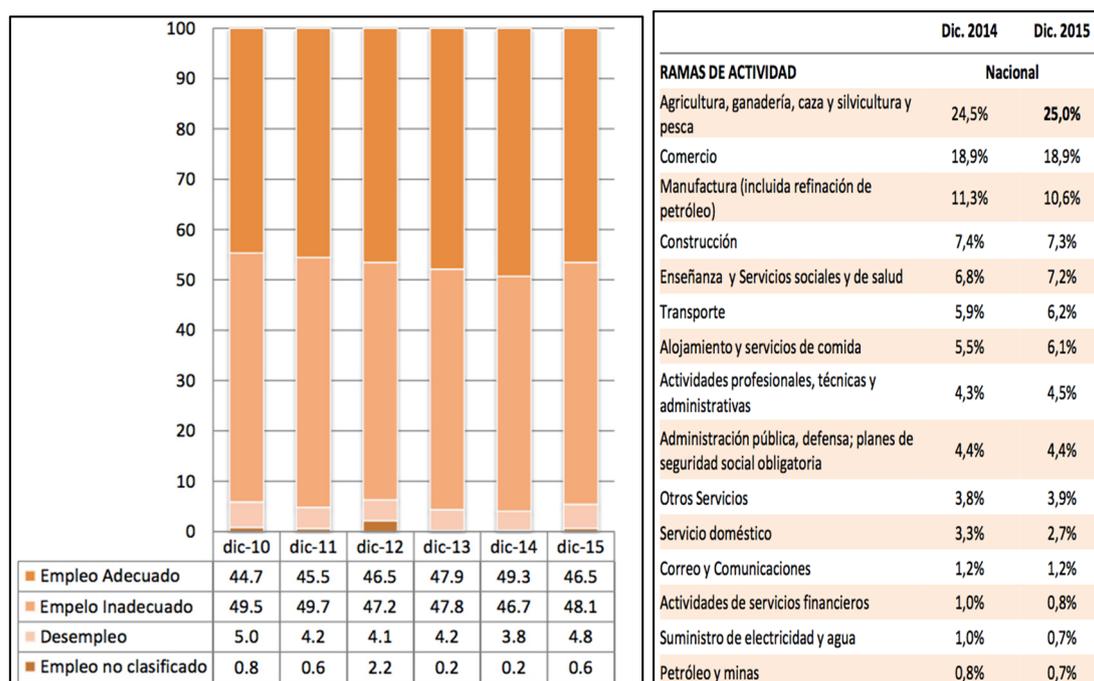


Figura 6. Distribución de la PEA y Estructura de la Ocupación por Rama de Actividad (en %)

Fuente: INEC / Banco Central del Ecuador

A junio de 2016, la PEA se ubicó en 7,8 millones de personas y la tasa de desempleo alcanzó el 5,3% a nivel nacional. (Ecuador en Cifras, 2016).

2.1.2.4 Comercio Exterior

Entre 2014-2015, las exportaciones se redujeron considerablemente en un 28,6%, llegando a un total de \$18.366, lo que se explica principalmente por una disminución en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo. (Banco Central del Ecuador, 2016).

Las importaciones también cayeron en un 22,7% alcanzando los \$20.458 millones, debido a las restricciones y salvaguardias impuestas por el Gobierno y el decrecimiento de la economía.

Como resultado, el déficit de balanza comercial aumentó a \$-2.092 millones, 91,7% mayor al saldo negativo registrado en 2014.

Exportaciones Importaciones Balanza Comercial

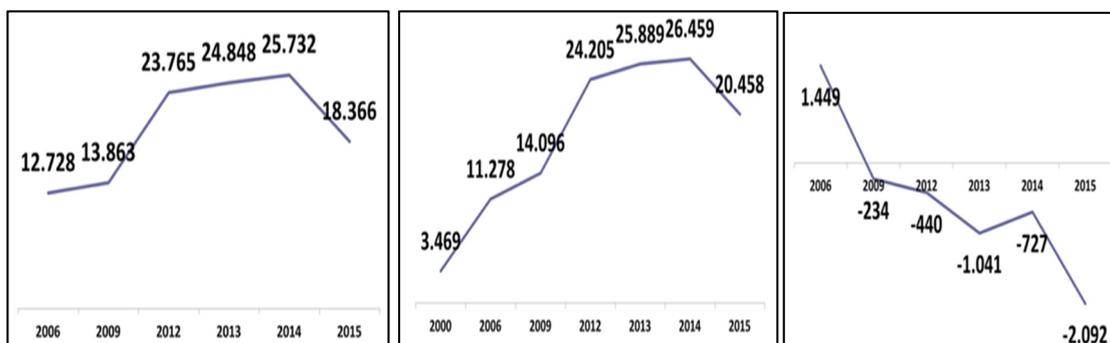


Figura 7. Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial (En millones FOB)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el período enero-agosto 2016, la balanza comercial registró un superávit de \$899,5 millones, comportamiento que responde principalmente a la disminución de las importaciones. De esta manera, durante los primeros ocho meses de 2016, las exportaciones totales alcanzaron los \$10.753,3 millones (16,5% inferiores a las registradas en el mismo período de 2015), mientras que las importaciones totales fueron de \$9.853,8 millones (31,1% menores en igual período de 2015) (Banco Central del Ecuador, 2016).

2.1.2.5 Remesas e Inversión Extranjera Directa (IED)

Las remesas de trabajadores, recibidas durante el año de 2014 ascendieron a USD 2.461,7 millones, 0,5 % mayor al valor contabilizado en el año 2013 (USD 2.449,5 millones). Las remesas de trabajadores en el tercer trimestre de 2015 sumaron USD 616,3 millones, 3,5 % superior al valor registrado en el segundo trimestre de 2015 (USD 595,4 millones). (Banco Central del Ecuador, 2016)

Si se comparan los flujos contabilizados en los últimos trimestres, se observa que los montos de remesas recibidas tienden a estabilizarse. Durante el tercer trimestre de 2015, el 56% de las remesas recibidas en el país provienen de EE.UU. y un 26% de España.

Por su parte, los flujos de Inversión Extranjera Directa en el período 2008-2014 muestran un comportamiento irregular, sin embargo, a partir del año 2011 este agregado presenta cierta estabilidad (USD 643,7 millones).

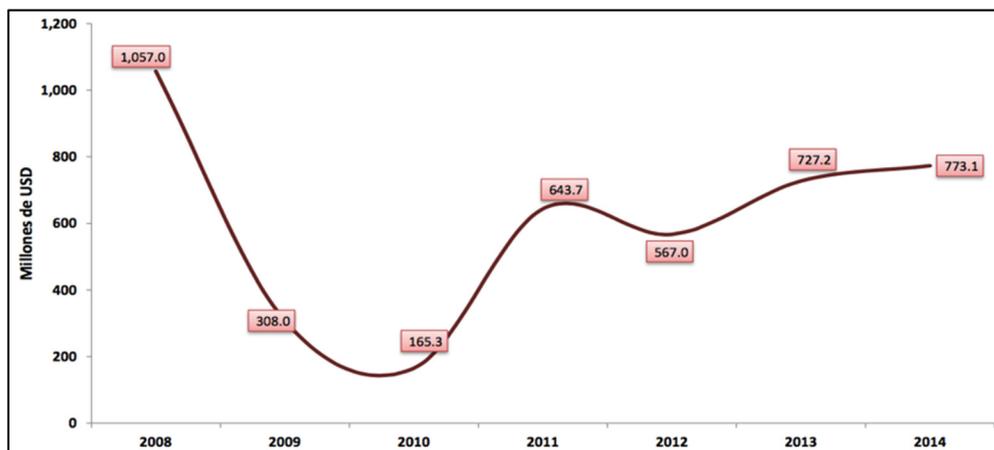


Figura 8. Inversión Extranjera Directa (IED) (En Mill. de USD)

Fuente: Banco Central del Ecuador

La IED para el año 2014 ascendió a USD 773,1 millones; monto superior al registrado en el año 2013 (USD 727,2 millones). La mayor parte de la IED en 2014 se canalizó principalmente a ramas productivas como: Explotación de minas y canteras, Comercio e Industria manufacturera.

Durante el tercer trimestre de 2015, Canadá se constituyó en el país con mayor IED al invertir USD 92,5 millones, le siguen: Suecia con USD 28,7 millones y China con USD 20.3 millones.

2.1.2.6 Resumen de la Economía Ecuatoriana

Existen muchos datos e indicadores que demuestran algunos aspectos de desarrollo y crecimiento del país, de entre ellos se destacan algunos como la importante inversión estatal en infraestructura, salud y educación.

Adicionalmente, el crecimiento del Producto Bruto Interno se ha reflejado en un menor desempleo, mejores salarios y reducción de los índices de pobreza además de un

importante aumento de la entrega de subsidios directos hacia la población de menores ingresos.

A pesar de ello, el país tiene dificultades para sostener en el mediano y largo plazo un elevado crecimiento de la economía. Mantiene una historia volátil de crecimiento con picos elevados en ciertos años que luego retornan a su nivel estructural.

En septiembre de este año, el Banco Central del Ecuador ajustó su previsión a una tasa de decrecimiento del 1,7% debido a los choques externos que ha enfrentado el país, la caída en los precios del petróleo, la revalorización del dólar, la devaluación monetaria en los países vecinos y el terremoto de abril. El presupuesto para 2016 se ha ajustado y en comparación con el presupuesto original de 2015, la inversión pública se reduce un 28,7% y los subsidios un 46,5%, si bien se mantienen los gastos en personal. A esto se suman los riesgos naturales y una eventual erupción del volcán Cotopaxi y Tungurahua.

Preocupa también la falta de resultados en política de comercio exterior, la cual es imprescindible para generar condiciones de desarrollo de las exportaciones y superar el permanente déficit que mantienen las cuentas externas. Se requiere entonces, diversificar la base exportadora hacia productos con valor agregado. La inversión externa y privada registra ser baja, demostrando una importante falta de condiciones de seguridad para desarrollar mayor producción y empleo.

En conclusión, el gobierno debe ser lo suficientemente capaz como para poder combinar condiciones de desarrollo y producción para el mercado interno, y de exportación que pueda sustentar su modelo de expansión fiscal, sin este elemento sustancial el país podría perder rápidamente la mayoría de los logros alcanzados.

2.1.3 Análisis del sector petrolero en el Ecuador

La producción nacional de crudo en 2015, registró una disminución de 2,4% con relación a 2014. Por empresas, Petroamazonas EP, en igual lapso de tiempo, disminuyó su

producción en 3,4%, mientras que la Operadora Río Napo presentó un incremento de 3.2%, las Compañías Privadas también mostraron un decrecimiento de 2,6%.

La disminución de la producción, se asocia con la caída de los precios del petróleo, que llevó al Gobierno Nacional a modificar las inversiones en este sector y a recortar la producción, priorizando los campos más rentables o con menores costos de producción.

Tabla 2. Producción Petrolera 2012-2015

	Millones de Barriles				Tasa de Crecimiento		
	Enero - Diciembre				Enero - Diciembre		
	2012	2013	2014	2015	2013/ 2012	2014/2013	2015/ 2014
Producción Nacional Crudo en Campo	184.3	192.1	203.1	198.2	4.2%	5.7%	-2.4%
<i>Empresas Públicas</i>	133.7	144.9	158.0	154.3	8.4%	9.0%	-2.3%
EP Petroecuador (Petroproducción)	58.3	0.0	0.0	0.0	0.0%	0.0%	0.0%
Petroamazonas EP(B 15)	54.3	119.2	131.8	127.3	119.6%	10.5%	-3.4%
Operadora Río Napo (Sacha)	21.1	25.7	26.2	27.0	22%	2%	3.2%
<i>Compañías Privadas (excl. B15)</i>	50.7	47.2	45.1	43.9	-6.8%	-4.5%	-2.6%

Fuente: EP. Petroecuador / Banco Central del Ecuador

Para el segundo trimestre de 2016, la producción petrolera del país crece en comparación al trimestre anterior, explicado por la recuperación de los precios de exportación del petróleo, que incentivó a las empresas del Estado a reactivar campos que anteriormente no eran rentables. (Banco Central del Ecuador, 2016).

Tabla 3. Producción Nacional de Petróleo (Millones de barriles)

Período	2013	2014	2015	2016	Variación 2016-2014	Variación 2016-2015
Primer Trimestre	45,5	49,7	49,9	49,3	-0,9%	-1,2%
Segundo Trimestre	47,4	50,6	49,5	50,4	-0,5%	1,8%
Tercer Trimestre	49,1	51,1	49,5			
Cuarto Trimestre	50,1	51,6	49,3			
Total Anual	192,1	203,1	198,2			

Fuente: Banco Central del Ecuador

Entre enero 2013 y agosto 2016, el precio promedio del barril de petróleo facturado fue de USD 66,5; alcanzando sus mejores niveles en febrero y julio de 2013, a partir de julio

de 2014 se observa una tendencia a la baja, registrando a agosto de 2016 USD 36,9 dólares por barril. (Banco Central del Ecuador, 2016).

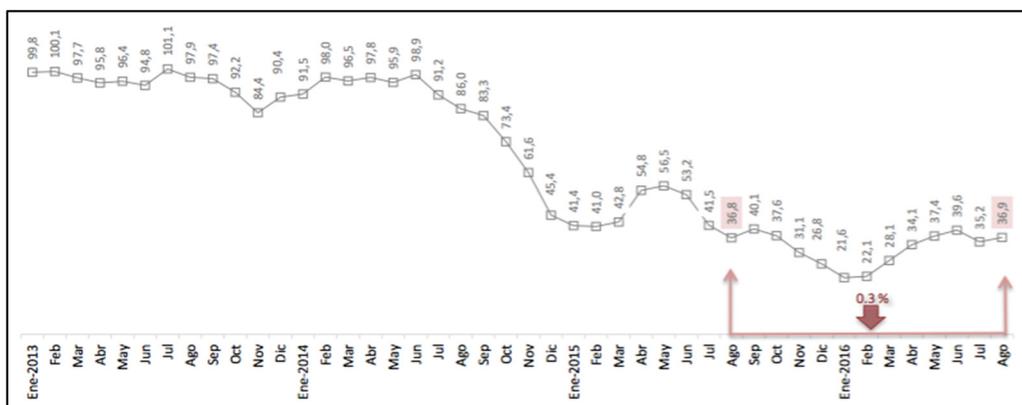


Figura 9. Precios del barril de petróleo (En USD, promedio mes)

Fuente: Banco Central del Ecuador

La oferta nacional de derivados (producción más importaciones), entre 2008 y 2013 muestra una tendencia creciente, como efecto de una mayor importación, debido a un aumento del consumo a nivel nacional. En igual período, la producción de derivados también aumentó pero en menor proporción que las importaciones.

En 2015, la oferta se reduce levemente por una baja en la importación de derivados, pero con una suave recuperación de la producción una vez que finalizó la rehabilitación de la Refinería Esmeraldas.

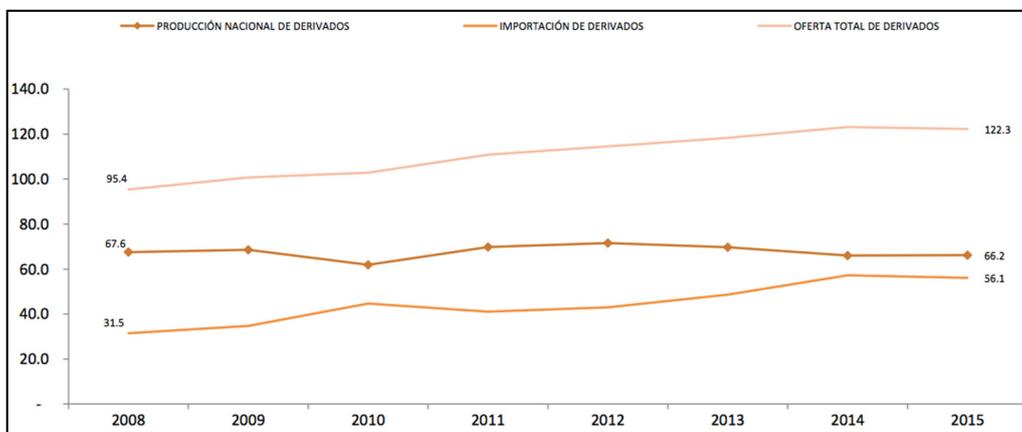


Figura 10. Oferta de derivados (En Millones de Barriles)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el segundo trimestre de 2016, la oferta de derivados se situó en 28,5 millones de barriles, inferior en 9,5% al trimestre anterior. Por derivados, la importación de diésel, naftas de alto octano y gas licuado de petróleo, se redujeron debido a la entrada en funcionamiento de la Refinería de Esmeraldas. (Banco Central del Ecuador, 2016).

La demanda nacional de derivados por su parte, muestra una tendencia creciente entre 2008 y 2014, disminuyendo en 2015. En igual período de análisis, el consumo de derivados ha tenido un comportamiento similar, disminuyendo en 2015 principalmente el consumo de diésel y otros derivados.

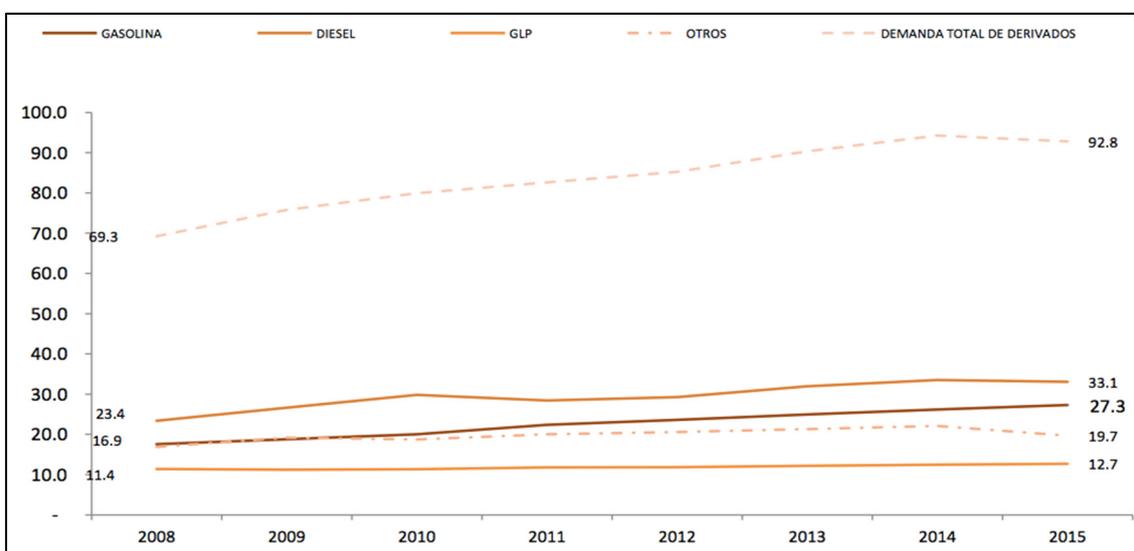


Figura 11. Demanda de derivados (En Millones de Barriles)

Fuente: Banco Central del Ecuador

La demanda de derivados a nivel nacional durante el segundo trimestre de 2016, fue de 20,8 millones de barriles, inferior en 6,2% al consumo del trimestre anterior. Esta reducción en el consumo nacional se relaciona con la entrada en funcionamiento de algunos proyectos hidroeléctricos, lo cual incide en un menor uso de centrales termoeléctricas. (Banco Central del Ecuador, 2016).

El comportamiento de la demanda de derivados se puede entender al analizar dos temas estrechamente vinculados, los subsidios y las importaciones de derivados.

Según datos del Banco Central, durante el año 2015, el Gobierno Nacional destinó de su presupuesto, alrededor de 1.700 millones de dólares para cubrir los subsidios destinados a los derivados de combustible. Esto se explica, ya que la venta interna de combustibles no permite cubrir los costos de importación. En 2015, el Estado recuperó sólo el 55% de lo gastado en importación de naftas, diésel y GLP.

Tabla 4. Diferencia entre ingresos y egresos por comercialización interna de derivados importados

COMERCIALIZACIÓN INTERNA DE DERIVADOS IMPORTADOS	2013	2014	2015
DIFERENCIA INGRESOS Y EGRESOS (miles de dólares)	-3,666,853	-3,899,166	-1,713,058
Costos Totales Importaciones (miles de dólares)	5,510,849	6,103,382	3,787,809
Ingresos Totales Ventas Internas (miles de dólares)	1,843,996	2,204,216	2,074,751
Nafta Alto Octano			
Diferencia Ingreso y Costo (miles de dólares)	-1,261,623	-1,374,364	-599,100
Volumen Importado (miles de barriles)	16,006	20,066	19,421
Precio Importación (dólares por barril)	132	120	82
Costo Importación (miles de dólares)	2,107,666	2,416,119	1,601,826
Precio Venta Interna (dólares por barril)	53	52	52
Ingreso Venta Interna (miles de dólares)	846,044	1,041,755	1,002,726
Diésel			
Diferencia Ingreso y Costo (miles de dólares)	-1,882,299	-1,984,691	-864,899
Volumen Importado (miles de barriles)	20,841	24,965	23,685
Precio Importación (dólares por barril)	132	120	76
Costo Importación (miles de dólares)	2,745,680	2,989,485	1,792,242
Precio Venta Interna (dólares por barril)	41	40	39
Ingreso Venta Interna (miles de dólares)	863,381	1,004,794	927,343
Gas Licuado de Petróleo			
Diferencia Ingreso y Costo (miles de dólares)	-522,931	-540,110	-249,058
Volumen Importado (miles de barriles)	9,565	10,732	10,815
Precio Importación (dólares por barril)	69	65	36
Costo Importación (miles de dólares)	657,502	697,778	393,741
Precio Venta Interna (dólares por barril)	14	15	13
Ingreso Venta Interna (miles de dólares)	134,572	157,668	144,682

Fuente: EP. Petroecuador / Banco Central del Ecuador

Considerando que la producción nacional de derivados no cubre la demanda del mercado doméstico, se hace necesaria la importación de GLP, Nafta y Diésel para abastecer el consumo interno.

Del total del volumen de derivados importados en 2015, el 44% correspondió a diésel, lo que significó cerca de 24 millones de barriles, por un valor equivalente a 1.792 millones de dólares, a un precio promedio de 76 dólares/barril. En volumen, durante 2015 se importó 5% menos que en 2014, mientras que en valores la reducción fue del 40%.

Hasta junio de 2016, el ingreso por venta interna de diésel, gasolina y GLP fue de \$793,1 millones, mientras que el costo de su importación alcanzó los \$1.021,5 millones, lo cual

generó una diferencia \$219,4 millones, diferencia inferior en 75,9% con relación a igual período de 2015. (Banco Central del Ecuador, 2016).

Si bien la reducción del volumen de importaciones es importante, se nota más el efecto en valores, que obedece principalmente a la baja de los precios promedio de importación de los derivados debido a la baja de la materia prima, petróleo y gas, en el mercado mundial.

La situación externa puede agravarse si se toma en cuenta los compromisos de venta anticipada de petróleo con China a cambio de financiamiento, y sobre todo la falta de capacidad del país de producir derivados del petróleo, lo que ante un escenario a mediano plazo de no exportación petrolera, torna al sector y a la economía del país en extraordinariamente vulnerable.

Se hace indispensable establecer una legislación que incentive la inversión en exploración y explotación de nuevas reservas, y diseñar mecanismos alternativos para focalizar los subsidios en los sectores que realmente los necesitan.

2.2 PETRÓLEOS Y SERVICIOS PYS

2.2.1 Antecedentes de la Empresa

Petróleos y Servicios PyS C.A. nació el 28 de diciembre de 1994 de un grupo de visionarios propietarios de estaciones de servicio que cristalizaron una importante iniciativa de estructurar una Comercializadora de Combustibles diferente, con un objetivo fundamental que se orientaba en servir a los distribuidores ecuatorianos, regular la venta y distribución de combustibles, ante la presencia de otras comercializadoras nacionales e internacionales, cumpliendo a su vez con el nuevo sistema jurídico, implementado por el régimen de ese momento.

El 28 de Enero de 1995, con alrededor de 250 Estaciones de Servicio a nivel nacional esta compañía inició sus operaciones.

Por iniciativa de sus accionistas se crea por primera vez un logotipo que los identifica a través de la fusión de sus filiales. ¡Son Orgullosamente ecuatorianos!

Entre los años de 1997 y 1999, por el crecimiento del mercado y la excelente operación de PyS se despachó combustible a través de la importación desde Venezuela por medio de los puertos marítimos para abastecer a las E/S.

Desde el 2000 hasta el 2008 a medida que transcurrió el tiempo, el mercado automotriz fue creciendo a nivel nacional lo que obligó a PyS a mejorar sus servicios captando nuevos clientes para satisfacer la demanda, para esta época se contaba con alrededor de 300 Estaciones de Servicio llegando a ser los:

- #1 en Ventas.
- #1 en Estaciones de Servicio.

En la actualidad PyS, al desarrollar sus actividades en un mercado altamente competitivo, innova y mejora su imagen con el diseño de un nuevo logotipo y slogan.

PyS, se ha constituido como un referente y un sinónimo de progreso en el sector, ha caminado a la par de los requerimientos que implica entrar en el libre mercado de la venta de los derivados del petróleo, modernizando totalmente la infraestructura de su red de comercialización, cumpliendo con las normas técnicas y ambientales, y sobre todo realizando inversiones que a la postre con el trabajo de visionarios dirigentes y funcionarios, la han convertido en un escudo empresarial que ha sabido proteger los intereses de sus miembros de los duros embates de la competencia.

Petróleos y Servicios, desde sus inicios fue la Primera Comercializadora de Combustibles del Ecuador, su presencia a lo largo y ancho del país, es sinónimo de confianza, el respeto a la calidad y al expendio exacto de los combustibles son sus características más notables.

2.2.2 Estructura Organizacional

La estructura orgánica de Petróleos y Servicios PyS comprende:

- a) **Nivel Directivo:** Su función básica es la de formular para la Compañía la visión, la misión y las políticas generales, con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales, además de controlar, administrar y custodiar los bienes.
- b) **Nivel Ejecutivo:** Sus funciones básicas son las de ejecutar, dirigir y aplicar las políticas generales determinadas por la Junta General de Accionistas, así como supervisar el cumplimiento de las actividades básicas del nivel operativo dentro de la administración de la Compañía.
- c) **Nivel Asesor:** Sus funciones básicas son las de resolver consultas y asesorar en la toma de decisiones. Su relación es indirecta respecto a las unidades operativas, ya que sus funciones se canalizan a través del Directorio y el Presidente Ejecutivo.
- d) **Nivel Operativo:** Su función básica es la de aplicar los procesos y procedimientos propios de la Compañía, enmarcados dentro de las disposiciones legales vigentes, políticas y resoluciones de la Junta General de Accionistas, Directorio y Presidencia Ejecutiva. Así también, retroalimentar a los diferentes niveles la situación de la Compañía, con la finalidad de promover su mejoramiento y alcanzar los objetivos y metas institucionales, en un marco de eficiencia y productividad.

La estructura del **Nivel Directivo** está conformado por:

- a) Junta General de Accionistas.
- b) Directorio de Petróleos y Servicios C.A.

La estructura del Nivel Ejecutivo está conformado por:

- a) Presidencia de Directorio de Petróleos y Servicios PyS C.A.
- b) Presidencia Ejecutiva.

La estructura del Nivel Asesor está conformado por:

- a) Unidad de Auditoría Interna.**

La estructura del Nivel Operativo está conformado por:

- a) Unidad de Asesoría Legal.**
- b) Unidad de Comercialización.**
 - b.1) Jefatura.
 - b.2) Área de Atención al cliente.
 - b.3) Área Marketing
- c) Unidad de Contabilidad y Finanzas.**
 - c.1) Área de Contabilidad.
 - c.2) Área de Asistencias Económicas.
 - c.3) Área de Control Operativo Contable.
 - c.4) Área de Control de Autorizaciones y Pagos.
- d) Unidad de Programación y Abastecimiento.**
 - d.1) Área de Despacho de Combustible con oficinas en las Terminales de Petrocomercial de: La Toma, Chaullabamba, Riobamba, Pascuales, La Libertad, El Beaterio, Chigüilpe, Esmeraldas, Barbasquillo, Ambato.
- e) Unidad de Sistemas**
 - e.1) Área de Programación y Desarrollo.
 - e.2) Área de Soporte Técnico y Operaciones.
- f) Área de Recursos Humanos.**
- g) Área de Seguros.**
- h) Área de Servicios Generales y Adquisiciones.**
- i) Área de Secretaría General y Recepción.**

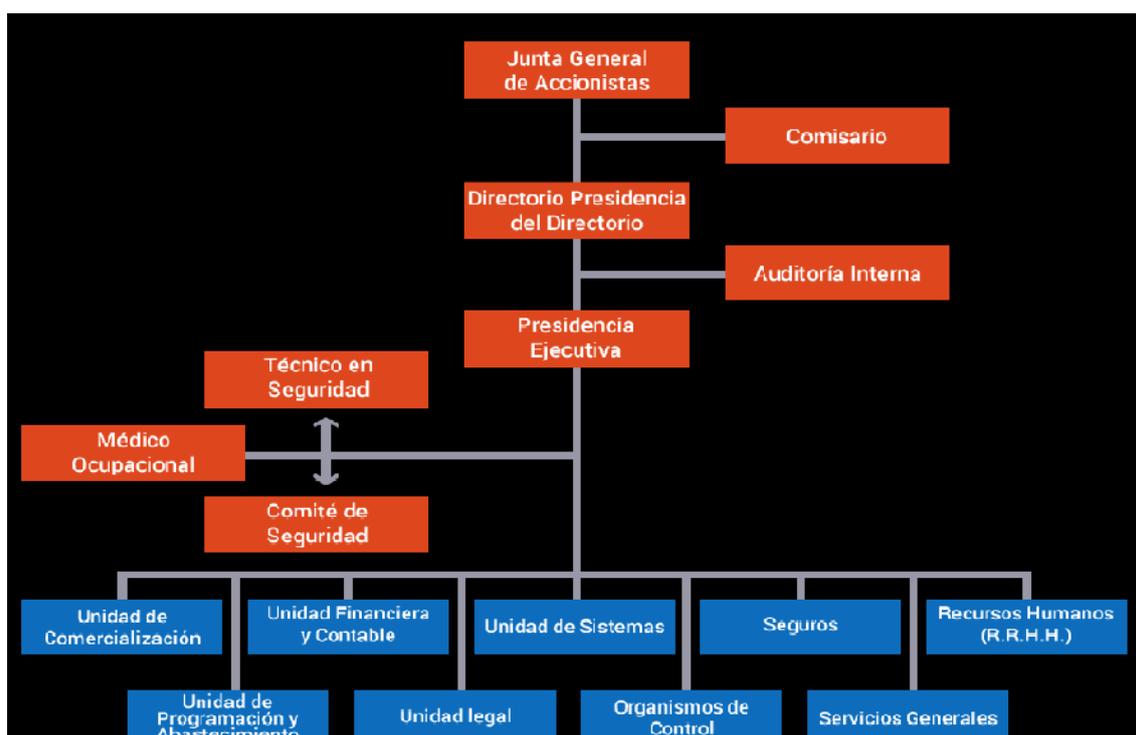


Figura 12. Estructura Organizacional de PyS

Fuente: Petróleos y Servicios

2.2.3 Productos y Servicios

PyS ofrece la comercialización y distribución de combustibles derivados de petróleo dentro del mercado ecuatoriano.

2.2.3.1 Línea de Productos

En la siguiente tabla se resume la línea de productos con los que cuenta actualmente PyS y el sector del mercado al cual está destinado.

Tabla 5. Línea de Productos de PyS

Producto	Precio en Terminal* (Dólares por Galón)	Sector de Destino
Gasolina Extra	1,309168	Automotriz
Gasolina Extra con Etanol	1,309168	Automotriz
Gasolina Súper	1,680000	Automotriz
Diésel 2 Industrial	0,900704	Industrial
Diésel Premium	0,900704	Automotriz
Diésel 1	0,900704	Industrial

Fuente: Unidad de Comercialización PyS

Gasolina Extra:

La gasolina automotriz es una mezcla compleja compuesta de naftas de todos los grupos como: butano, nafta ligera, nafta pesada, nafta debutan izada, nafta tratada y nafta reformada, productos obtenidos en procesos de destilación atmosférica, craqueo catalítico y reformación catalítica. Esta gasolina ha sido diseñada para ser utilizada en motores de combustión interna de encendido por chispa y de compresión moderada.

Gasolina Extra con Etanol:

Este combustible es la mezcla de gasolina extra en un 95% y etanol anhidro en una proporción del 5%. El etanol es un alcohol líquido compuesto de carbono, hidrógeno y oxígeno. Resulta de la fermentación de azúcar o de almidón convertido en azúcar, extraídos ambos de la caña de azúcar. También puede producirse a partir de la celulosa de los desechos agrícolas, urbanos o forestales, conocidos como biomasa.

La ventaja de su uso está, en que mejora la calidad de la gasolina extra al disminuir por dilución los contenidos de azufre y los compuestos de aromáticos, benceno y olefinas, considerados por la Organización Mundial de la Salud altamente cancerígenos y nocivos para la salud humana.

Gasolina Súper:

Es utilizada en vehículos cuyos motores tienen una relación de compresión alta, los hidrocarburos, especialmente izoparafínicos y aromáticos presentes en este tipo de gasolina, resisten altas presiones y temperaturas sin llegar al rompimiento de moléculas.

Diésel 2 Industrial:

Los componentes de este producto son hidrocarburos que destilan entre los 200°C y 300°C, los hidrocarburos más importantes que entran en la composición química de este combustible son: parafínicos, izoparafínicos, aromáticos (monociclo y biciclo), nafténicos y estructuras mixtas nafteno-aromático.

Por su alto poder calorífico, es utilizado como combustible de uso industrial, especialmente en la industria de la cerámica y, en las áreas rurales es de uso doméstico. Se utiliza como diluyente en la preparación de capa de rodadura de las carreteras.

Diésel Premium:

Los componentes de este producto son hidrocarburos que destilan entre los 200°C y 300°C, los hidrocarburos más importantes que entran en la composición química de este combustible son: parafínicos, izoparafínicos, aromáticos (monociclo y biciclo), nafténicos y estructuras mixtas nafteno-aromático. Tiene una buena combustión, con llama blanca amarillenta debido al bajo contenido de hidrocarburos aromáticos.

Diésel 1:

Los componentes de este producto son hidrocarburos que destilan entre los 200°C y 300°C, los hidrocarburos más importantes que entran en la composición química de este combustible son: parafínicos, izoparafínicos, aromáticos, nafténicos y estructuras mixtas nafteno-aromático.

Por su alto poder calorífico, es utilizado como combustible de uso industrial, especialmente en la industria de la cerámica y, en las áreas rurales es de uso doméstico.

2.2.4 Clientes y Proveedores

Clientes

Petróleos y Servicios agrupa actualmente (243) doscientas cuarenta y dos estaciones de servicio afiliadas a su red, constituyendo la primera y más grande comercializadora del país por el número de estaciones y por los volúmenes de combustible que expende.



Figura 13. Red de estaciones de PyS

Fuente: Unidad de Comercialización PyS

Proveedores

En el Ecuador el único proveedor de combustible autorizado para el efecto lo constituye la estatal EP. Petroecuador, siendo dicha entidad el único proveedor de PyS.



Figura 14. EP. Petroecuador

2.2.5 Análisis del entorno competitivo de la empresa

2.2.5.1 Cadena de Valor

En la siguiente figura se detalla la cadena de valor correspondiente a PyS:

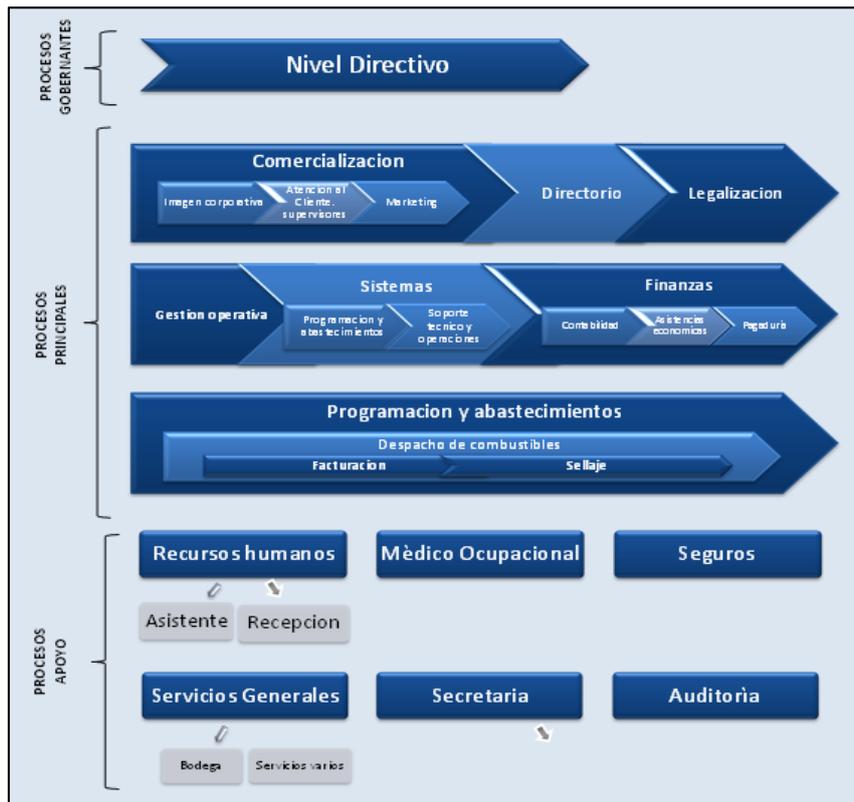


Figura 15. Cadena de Valor PyS

PROCESOS PRINCIPALES

Se destacan tres procesos que son los que mayor valor generan a la empresa:

El proceso de **abastecimiento** encargado de la coordinación del despacho y entrega del combustible a todas las estaciones afiliadas a la red. Este proceso es muy similar en todas las comercializadoras, no hay muchas posibilidades de diferenciarse por esta vía.

El proceso de **gestión operativa**, se destaca por los desarrollos tecnológicos implantados por la unidad de sistemas, quienes actualmente están diseñando un nuevo sistema de facturación que podría ser muy útil a todas las estaciones de servicio, producto de las nuevas regulaciones tributarias establecidas por el SRI. Este podría ser un nuevo producto con la marca de PyS y que generaría importantes ganancias a la empresa.

Finalmente, el proceso **de comercialización**, donde se han detectado algunas falencias como la falta de un reglamento de imagen corporativo, deficiente atención al cliente y escasos esfuerzos para captar nuevos clientes. Este proceso es el más importante y es el que requeriría una reestructuración total.

2.2.5.2 Análisis FODA

Representa un estudio situacional, que permite la formulación e implementación de una estrategia competitiva. Partiendo de este enunciado y basados en la información recolectada, se identificaron las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para PyS:

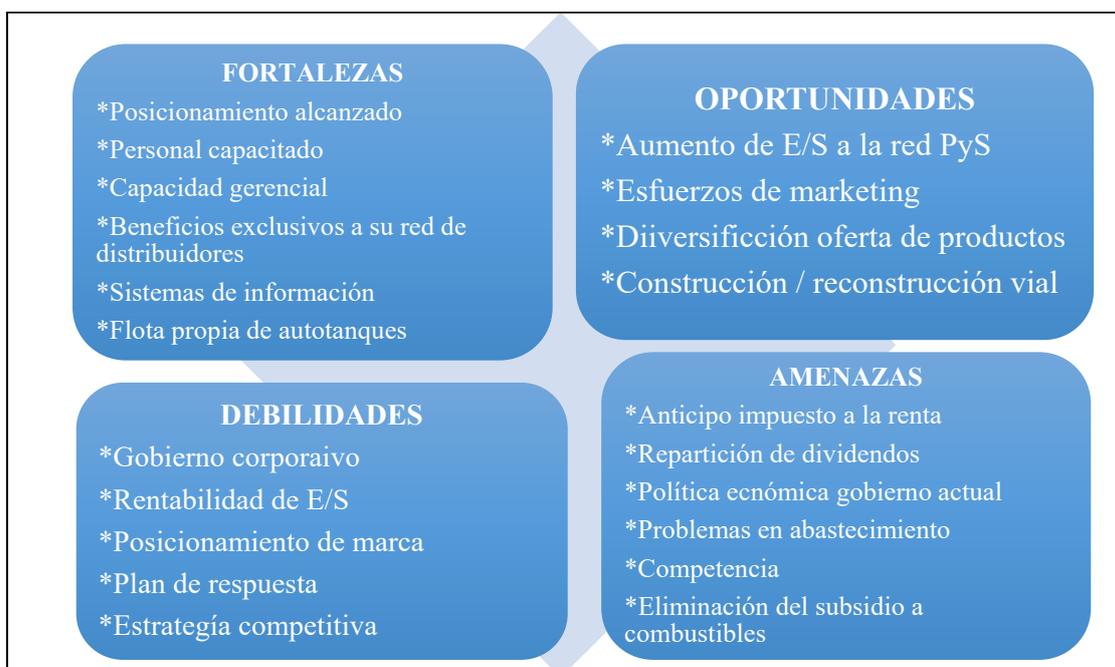


Figura 16. Análisis FODA PyS

Fuente: PyS

Fortalezas

- **Posicionamiento alcanzado:** PyS se posiciona como la empresa líder en la comercialización de combustible a nivel nacional, abarcando por volumen de venta el 22% del mercado. Cuenta además con un total de 238 estaciones en todo el país, lo que afianza su presencia geográfica en todo el territorio nacional. Su experiencia es de 18 años en el mercado ecuatoriano.
- **Personal capacitado:** Una de las mayores fortalezas de PyS radica en su fuerza laboral, su personal cuenta con vasta experiencia, sólida preparación académica y el deseo de emprender proyectos estratégicos.
- **Capacidad gerencial:** Actualmente, la gran mayoría del personal de PyS piensa que hay una gran apertura a nuevas ideas e iniciativas por parte del nuevo Presidente Ejecutivo.
- **Beneficios exclusivos a la red:** Se refiere al paquete de beneficios que PyS ofrece de manera exclusiva a sus estaciones afiliadas, entre ellos se destacan: póliza de seguros multiriesgos, imagen corporativa y pintura cada 2 años, dotación semestral de uniformes a despachadores y choferes de auto tanques, apoyo técnico y asistencias económicas.
- **Sistema de información:** PyS cuenta con sistemas de información que constituyen una fortaleza importante. Tanto interna como externamente, la creación de nuevas aplicaciones dentro del sistema existente, facilitan la automatización de la información, efectiviza los tiempos de procesamiento de la misma y arrojan datos exactos que sirven de apoyo a las toma de decisiones.
- **Flota de auto tanques:** PyS dispone de 87 auto tanques propios que garantizan un abastecimiento oportuno a toda su red de estaciones a nivel nacional.

Oportunidades

- Aumento de estaciones a la red de PyS: Constituye una oportunidad para PyS el incorporar a su red estaciones rentables cuyos contratos con otras comercializadoras estén por vencer. A través de este mecanismo, la red de PyS continuaría creciendo y seguirá teniendo mayor presencia a nivel nacional. Otra de las posibilidades es atraer a nuevos propietarios de estaciones que se dediquen por primera vez a la venta de combustible.
- Esfuerzos de marketing: Una vez que se analice cuál es el mercado estrella de PyS (urbano o carretera), la identificación de la mejor oferta de marketing es esencial. De esta decisión dependerán qué tipos de productos/servicios se ofrezcan en las estaciones y qué tipo de ofertas promocionales se realizan vía alianzas estratégicas.
- Diversificación de oferta de productos: La comercialización de combustibles es una actividad cuyo éxito recae mayoritariamente en el margen que maneja cada comercializadora. Esto sumado al acelerado crecimiento de la estatal EP. Petroecuador, comercializadora con un importante posicionamiento en el país, apuntan a que la competencia se intensifique cada vez más. Una opción constituye la diversificación en la oferta de productos diferentes al combustible (Ejemplo: aceites, aditivos, lubricantes) que podrían constituir un mercado que actualmente dominan las petroleras extranjeras.
- Construcción / reconstrucción vial: Otra de las oportunidades para que las estaciones aumenten su volumen de ventas, es sin duda alguna, la posibilidad de construcción o reconstrucción de vías o carreteras a nivel nacional. Además del aumento de automóviles, la construcción de nuevas vías de acceso constituye otra de las opciones que elevarían la demanda de combustible.

Debilidades

- **Gobierno corporativo:** Existencia de un Directorio que restringe la conducción operacional de la empresa y entorpece el flujo de actividades.
- **Manejo corporativo:** Si se consideran todas las concesiones que se realizan con las estaciones de servicio, incluyendo préstamos fuera del reglamento, y el excesivo número de sesiones de Directorio que se llevan a cabo, se podría concluir que no se percibe a PyS como una empresa cuya finalidad es la eficiencia y la rentabilidad.
- **Rentabilidad de estaciones de servicio:** Se ha estimado que alrededor del 60% de las estaciones de la red no son rentables y constituyen una de sus mayores debilidades. Más de la mitad de sus estaciones afiliadas representan pérdida para la empresa, llevando a que las estaciones rentables subsidien a las no rentables y aseguren ineficientemente la continuidad de las operaciones.
- **Posicionamiento de marca:** Débil posicionamiento de la marca PyS en la mente del consumidor. Existe confusión sobre su identidad ecuatoriana y no hay un reglamento de imagen corporativa.
- **Plan de Respuesta:** No existe un plan de respuesta ante las amenazas estatales, tributarias y de competidores que se mencionarán en la siguiente sección.
- **Estrategia competitiva:** Derivada del enunciado anterior, PyS no cuenta con una estrategia competitiva desarrollada que responda todas las amenazas que afronta.

Amenazas

- **Anticipo de impuesto a la renta:** Representa actualmente la mayor amenaza que afronta PyS ya que está directamente relacionada con su supervivencia en el corto plazo. De no salir favorable el juicio contencioso interpuesto al SRI por concepto de exoneración en el pago del anticipo del impuesto a la renta, el cese de

operaciones sería inevitable dada la carga financiera que un desembolso como este implicaría (USD 1,5 millones).

- **Repartición de dividendos:** Como consecuencia de la falta de estrategia y por ende de objetivos financieros, las utilidades retenidas en PyS han sido nulas. La carencia de una política de utilidades retenidas limita la inversión en otras áreas o proyectos de prioridad para PyS.
- **Gobierno actual:** El entorno político es considerado por el sector empresarial como una de las mayores amenazas en los momentos actuales. El control del aparato estatal ha crecido considerablemente al haberse consolidado el manejo por parte del Estado de sectores estratégicos como el petrolero. De ahí que la operación exclusiva de la cadena de valor petrolera (explotación, extracción, transporte, almacenamiento, procesamiento y comercialización) por parte del estado no se debe descartar.
- **Problemas en abastecimiento interno:** Además de ser un problema actual para la empresa, el desabastecimiento de combustible (ya sea por depósitos de almacenamiento insuficientes o por retraso en las importaciones) representa una amenaza constante para la imagen y funcionamiento de las estaciones de servicio en la red de PyS.
- **Competencia:** La participación de PyS en el mercado de la comercialización de combustible, se ve amenazado por el crecimiento acelerado de la comercializadora EP. Petroecuador, que si bien es cierto, su crecimiento ha sido a expensas de erosionar el porcentaje de participación de otras marcas y no de PyS, PyS no ha crecido a la par con el mercado. En consecuencia, un aumento en el volumen de ventas y número de estaciones, así como esfuerzos agresivos de marketing por parte de otras comercializadoras, amenazan el posicionamiento de PyS como la empresa líder dentro del segmento automotriz nacional.

2.2.5.3 Las 5 Fuerzas de Porter



Figura 17. Las 5 Fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Entrantes

- Existen **altas barreras de entrada** en la industria, las cuales están determinadas por todo el proceso que debe seguir una empresa para ser calificado como comercializadora. El tiempo estimado para todo este proceso está en alrededor de tres años. Entre los principales requisitos se puede mencionar los siguientes:
 - a. Contar con al menos 10 estaciones de servicio afiliadas a la comercializadora.
 - b. Disponer de tanques de almacenamiento en tierra de 100 mil galones para cada producto que se desee expender.
 - c. Todos los pagos y desembolsos que se deben realizar a las diferentes entidades de control que en total superan fácilmente los 60 mil dólares.
- El **producto a vender es el mismo** ya que existe un único proveedor que es el estado.
- El **costo de cambio es muy elevado**, ya que la inversión que realiza la comercializadora a sus afiliadas, especialmente en lo que respecta a imagen y

seguros, es considerable y dependiendo del volumen de ventas de la estación de servicio, la comercializadora no puede recuperarla en corto plazo.

- El **requerimiento de capital es muy fuerte**, debido a que el pago que realiza la comercializadora por la compra de combustible es de contado, mientras que, toda comercializadora otorga días de crédito a sus afiliados, por lo que se requiere un importante capital para poder financiar el giro del negocio.
- Es **difícil captar nuevas estaciones de servicio** (canales de distribución), ya que los contratos entre la comercializadora y una estación van entre 5 hasta 15 años de vigencia.
- Las entidades de control, especialmente la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, tiene la potestad de levantar expedientes administrativos, sanciones y **demandas judiciales** tanto a la comercializadora como a sus afiliados, producto del incumplimiento o inobservancia de alguna normativa.

Conclusión: es poco probable la entrada de nuevos competidores

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- Existen pocas comercializadoras pero hay un número considerable de estaciones de servicio, por lo que el **grado de concentración de los compradores** (estaciones de servicio) **es pequeña** comparado con el grado de concentración existente a nivel de comercializadoras.
- Una vez que una estación de servicio ha firmado contrato con una comercializadora, la estación no puede ser abastecida por otra comercializadora, es decir, **la comercializadora tiene la exclusividad para atender a dicho distribuidor** durante el tiempo que dure el contrato.

- Cuando la estación de servicio cuenta con un volumen de ventas importante, puede lograr una mejoría en sus condiciones de contrato, sin embargo, esto sólo puede hacerlo una vez finalizado el contrato, el cual como ya se mencionó va de entre 5 a 15 años de duración.
- Actualmente el **costo de cambiarse de comercializadora es elevado** y adicionalmente, el proceso de cambio puede provocar que la estación de servicio deba cerrar sus operaciones mientras se legaliza su nueva condición.
- Todas las **comercializadoras expenden el mismo producto** debido a que hay un único proveedor en todo el país, que es la estatal EP. Petroecuador, por lo que no hay productos sustitutos.
- La **posibilidad de integración hacia atrás** es nula, ya que la estación de servicio debe obligatoriamente estar afiliada a una comercializadora para poder expender combustible.

Conclusión: hay un limitado poder de negociación por parte de los compradores

Amenaza de Productos Sustitutos

- El producto que expenden todas las estaciones de servicio es igual, con las mismas características y propiedades, por lo que la propensión del consumidor a sustituir no existe.
- No existen productos sustitutos, el combustible destinado al sector automotriz ecuatoriano es únicamente producido o importado por el estado.
- El precio de venta al público de todos los combustibles está determinado por el estado, ninguna estación de servicio puede alterar dichos precios de venta.

Conclusión: no hay productos sustitutos.

Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

- Ninguna comercializadora está autorizada para producir o importar combustible, el único proveedor lo constituye el estado. **Ninguna comercializadora puede sustituir a su proveedor.**
- El estado es el único que puede modificar el margen de utilidad establecido a las comercializadoras.
- El producto que distribuye el estado es el mismo para todas las comercializadoras, **no hay diferenciación de productos.**

Conclusión: alto poder de negociación por parte del proveedor

Rivalidad entre los Competidores

- Poder de los competidores: La competencia entre comercializadoras es muy fuerte, lo que ha provocado que el margen de rentabilidad sea muy pequeño. Con la finalidad de captar estaciones, las comercializadoras han debido brindar mayores beneficios a sus afiliados, lo que ha significado una menor utilidad en su actividad.
- Poder de los proveedores: Existe un alto poder de negociación por parte del proveedor, debido a que EP. Petroecuador es el único productor y abastecedor de combustible en el país. Actualmente la ley no permite la existencia de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos: Los vehículos que circulan en el país están diseñados para abastecerse de combustibles líquidos producidos por EP. Petroecuador. Al menos en el largo plazo no hay posibilidad de que el estado produzca bienes sustitutos.

- Crecimiento industrial: El crecimiento del sector, determinado por la demanda de combustible, ha sido moderado en los últimos años y no ha sobrepasado el 4% anual.
- Barreras de salida: Hay altas barreras de salida, debido principalmente en la inversión que debe realizar la comercializadora especialmente en imagen, cuyos rubros son recuperables en el mediano plazo y dependen en gran medida en el volumen de ventas de cada estación de servicio.
- Diversidad de competidores: Existen dos tipos de comercializadoras, aquellas que son de capital nacional y las empresas multinacionales.

2.2.6 Direccionamiento Estratégico

2.2.6.1 Misión y Visión

Misión

"Líderes en la comercialización de combustibles en el Ecuador, con efectiva presencia en todo el país, brindando excelencia operacional a los clientes, con los mejores parámetros de calidad, cantidad y servicio."

Visión

"Ser reconocidos como la mejor comercializadora de combustible del Ecuador logrando una rentabilidad que permita cumplir las expectativas empresariales de los clientes."

2.2.7 Recomendaciones Estratégicas

Del estudio del entorno competitivo realizado a la empresa basado en el método de las 5 fuerzas de Porter, del análisis FODA, de la cadena de valor y considerando la misión y visión de la empresa, se desprenden las siguientes recomendaciones estratégicas:

2.2.7.1 Plan de Contingencia

Desarrollar un plan de contingencia que proponga alternativas ante la inminente amenaza que afronta PyS en el corto plazo, es decir, el anticipo de impuesto a la renta y las estaciones de servicio no rentables.

Estos dos aspectos, sumados a la incertidumbre política que vive el país en los actuales momentos, amenazan con conducir a la empresa a un posible cese de operaciones.

Una de las soluciones de escape que se proponen, es la adopción de planes alternativos de operaciones diferentes al giro actual del negocio. Estas opciones son:

- a.- Banco PyS.
- b.- Sociedad Financiera.
- c.- Cooperativa.
- d.- Socio / accionista en un banco existente.

Las ventajas y desventajas de cada una de las instituciones financieras antes propuestas deberán ser debidamente analizadas antes de tomar cualquier decisión.

2.2.7.2 Estrategia Competitiva

Desarrollar un proceso de planificación estratégica que fundamente la formulación de una estrategia competitiva para la empresa. Una empresa no tendrá potencial de crecimiento si no define claramente una estrategia competitiva que describa los segmentos de la industria en los cuales competirá, las bases que sostendrán dicha competencia, las ventajas competitivas que se persiguen en cada segmento y la relativa prioridad de otorgar fondos en un determinado segmento.

2.2.7.3 Reestructuración Interna

Desarrollar un plan de reestructuración interna que incluya el rediseño de los puestos de trabajo y la reasignación de funciones en PyS, con el propósito de reducir tiempos muertos. De la mano con mejoras en la comunicación interna y el desarrollo de la estrategia competitiva, el establecimiento de objetivos personales, departamentales y corporativos colaborarán de igual manera a la reducción de dichos tiempos muertos o improductivos.

2.2.7.4 Imagen Corporativa

Desarrollar un manual de identidad corporativa que especifique los permisos y prohibiciones de los diferentes elementos gráficos de PyS, garantizando uniformidad y recordación en el mensaje que se desea transmitir.

El proyecto en este aspecto debería incluir el desarrollo de:

- a.- Logo.
- b.- Colores corporativos.
- c.- Tipografía.
- d.- Papelería.
- e.- Material publicitario y otros.

CAPÍTULO III

3 DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN APLICADO A PYS

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES ACTUALES DE PYS

3.1.1 Funciones del Equipo Comercial

El equipo comercial de PyS se encuentra estructurado en tres áreas:

- Jefatura de la unidad.
- Atención al cliente (asesores comerciales).
- Marketing e imagen corporativa.

Las funciones de la jefatura de la unidad son:

- a. Elaborar el presupuesto anual de la unidad.
- b. Supervisar las actividades, gestión y desempeño de los miembros de la unidad (asesores comerciales e imagen corporativa).
- c. Coordinar el proceso de captación de nuevos clientes (segmento automotriz e industrial).
- d. Proponer y dirigir campañas comerciales enfocadas al distribuidor y al cliente final.
- e. Supervisar el manejo y difusión de la marca PyS en redes sociales.
- f. Impulsar, coordinar y difundir el establecimiento de alianzas comerciales.
- g. Establecer la política de márgenes de comercialización para el segmento industrial.
- h. Participar en el proceso de selección de personal.
- i. Autorización de pagos de los gastos generados en la unidad.
- j. Cumplir con las demás funciones propias de su especialidad, y las que le asigne la autoridad competente.

La unidad de atención al cliente está conformada por nueve (9) asesores zonales, que tienen las siguientes funciones:

- a. Realizar el control de cantidad y calidad de los combustibles en las Estaciones de Servicios.
- b. Realizar el control del funcionamiento de las Estaciones de Servicios en lo referente a la imagen y al personal de despacho.
- c. Supervisar y verificar el estado de las estaciones de servicio bajo su responsabilidad, llenando de modo completo y estricto el Reporte de Supervisión, informe que se remitirá a la Jefatura de Comercialización.
- d. Verificar el cumplimiento de pagos de obligaciones de las Estaciones de Servicios con los Organismos de Control.
- e. Apoyar a las estaciones de servicio en todo tipo de trámites ante los organismos de control.
- f. Apoyar en requerimientos técnicos y en la obtención de permisos y autorizaciones para la calificación de terrenos destinados a nuevos proyectos, ampliación y remodelación de Estaciones de Servicio.
- g. Controlar la ejecución de los trabajos de mantenimiento de pinturas, repinturas y rotulación en las Estaciones de Servicios y recomendar mejoras.
- h. Coordinar los cursos de capacitación para las Estaciones de Servicio.
- i. Mantener un censo permanente del personal de despachadores de las estaciones de servicios, identificados por tallas para la dotación de uniformes, calzado, promociones y otros que por obligación contractual deba cumplir la compañía.
- j. Efectuar asistencia técnica permanente a los propietarios y personal de las estaciones de servicio.
- k. Identificar y captar nuevos clientes.
- l. Receptar las solicitudes de créditos presentadas por los distribuidores.
- m. Apoyar a la Unidad Administrativa y al distribuidor, en los casos de siniestros hasta que culmine el trámite con la aseguradora.
- n. Elaborar la hoja de ruta sobre las visitas y actividades realizadas diariamente.
- o. Cumplir con las demás funciones propias de su especialidad, y las que le asigne la autoridad competente.

Las funciones de unidad de marketing e imagen corporativa son:

- a. Asistir y apoyar a la jefatura en la planificación y diseño de estrategias para desarrollo comercial, posicionamiento de marca e imagen corporativa, en función de objetivos y bajo las directrices de la jefatura.
- b. Coordinar trabajos de campo en la implementación logística de programas planificados.
- c. Efectuar la liquidación técnica, económica y plazos de los contratos de repintura y rotulación de e/s y auto-tanques.
- d. Elaborar anteproyectos, proyectos, presupuesto, para nuevas estaciones de servicio y reconstrucción, remodelación, ampliación de las ya existentes.
- e. Elaborar el presupuesto de las obras para repintura y rotulación.
- f. Verificar la calidad de los trabajos de pintura, rotulación, mantenimiento y ampliación de las estaciones de servicio.
- g. Realizar avalúos de inmuebles para respaldo del comité de crédito;
- h. Realizar la planificación anual de mantenimiento de pintura, repintura y rotulación de las estaciones de servicio de la red.
- i. Elaborar informes técnicos para su respectivo análisis en el comité de crédito.
- j. Prestar asistencia técnica en la ejecución de obras emprendidas por los distribuidores.
- k. Elaborar el registro de contratistas de mantenimiento civil, repinturas y rotulación en las estaciones de servicio.
- l. Prestar asesoramiento en la calificación de terrenos para nuevos proyectos, en relación a su ubicación y factibilidad técnica.
- m. Mantener un catastro actualizado de las estaciones de servicio, con información relacionada con el mantenimiento de cada una de ellas.
- n. Realizar el diseño y dibujo de artes.
- o. Elaborar los dibujos de los planos arquitectónicos.
- p. Cumplir con las demás funciones propias de su especialidad, y las que le asigne la autoridad competente.

3.1.2 Procesos Principales de la Unidad Comercial para el Diseño del Modelo de Gestión

De esta manera y considerando todas las funciones antes descritas, se hace indispensable la identificación y/o reestructuración de los siguientes procesos:

- a) Establecimiento de estrategia comercial y manejo de marca.
- b) Establecimiento de manual de imagen corporativa, su diseño y cumplimiento.
- c) Identificación, captación y fidelización de clientes.

Con respecto al punto a), la empresa no cuenta con este proceso, para el punto b), PyS solamente dispone de un manual de utilización de logo (Anexo 1. Manual de uso de logo P&S 2012); mientras que para el punto c), el proceso se describe de la siguiente manera:

- Solicitudes presentadas por personas naturales o jurídicas que estén interesadas en ser distribuidores de PyS.
- El asesor comercial identifica y busca distribuidores afiliados a otras comercializadoras.
- Verificación de factibilidad técnica del proyecto (cliente nuevo).
- Una vez que la estación inicia su operación con PyS, es asignada a un supervisor (asesor zonal), quien será el responsable del acompañamiento y servicio integral al distribuidor.

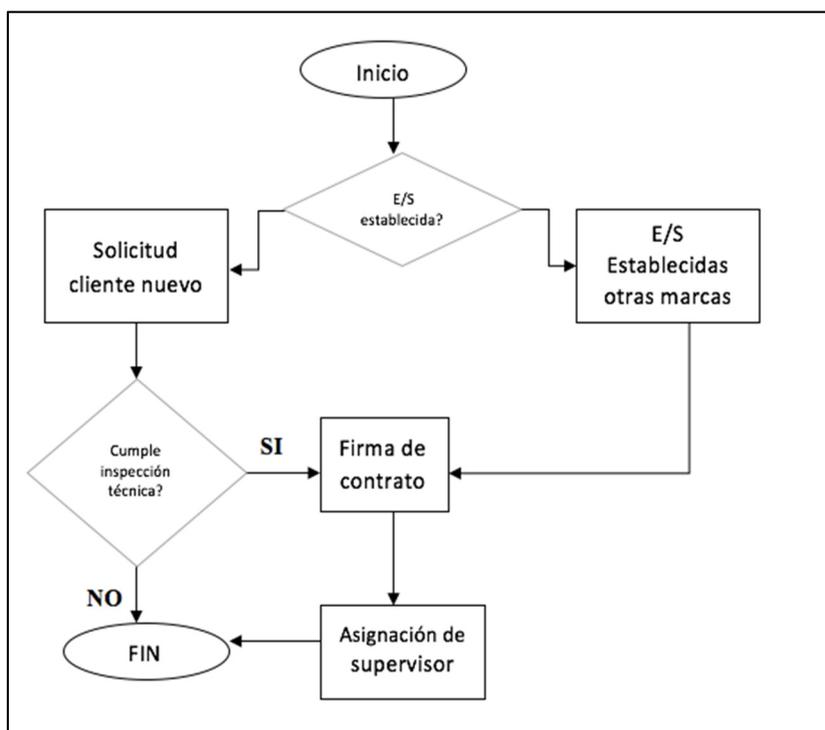


Figura 18. Proceso Actual Captación de Clientes

Fuente: PyS

3.2 DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA IMPLEMENTACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

3.2.1 Encuestas de satisfacción

Con la finalidad de que la planificación estratégica esté dirigida a satisfacer las necesidades y preferencias de los distribuidores y consumidores finales, así como también las expectativas de los accionistas de la empresa, las encuestas serán una herramienta determinante para el presente estudio.

3.2.1.1 Encuestas a nivel del distribuidor

Detalle de variables.

Considerando que PyS tiene como actividad la comercialización y distribución de combustible al sector automotriz e industrial a través de su red de estaciones de servicio,

la presente investigación permitirá medir como son percibidos los actuales beneficios y servicios que presta la comercializadora a sus distribuidores a nivel nacional.

Para el efecto, las variables consideradas para el análisis y que tiene mayor incidencia en la toma de decisiones, se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 6. Variables en Estudio

Categorías	Numéricas		Categorías
	Discretas	Continuas	
Rango de Ventas			X
Calidad de la atención en PyS			X
Razón de pertenecer a PyS			X
Quedarse sin combustible	X		
Asistencias económicas	X		
Área con dificultad			X
Dotación de uniformes			X
Forma de Pago			X
Calidad del Producto			X
Incremento en ventas		X	
Volumen diario de ventas de diésel		X	
Volumen diario de ventas de extra		X	
Volumen diario de ventas de súper		X	

Objetivos de la Encuesta

a. Objetivo General:

Evaluar la satisfacción de los distribuidores de combustible con respecto a los servicios y beneficios que ofrece PyS a sus afiliados por medio de diferentes instrumentos de medición cualitativo y cuantitativo, para obtener desde la fuente, oportunidades de mejora y potencializar las que están bien.

b. Objetivos Específicos

- Medir la satisfacción del distribuidor respecto al servicio brindado por PyS.
- Conocer la opinión del distribuidor sobre la calidad y cantidad del producto que reciben por parte de PyS.
- Determinar el grado de exigencia del distribuidor en lo que se refiere a uniformes y atención en las áreas internas de PyS.

Metodología de la Investigación

Se consideraron dos fuentes de datos, las primarias y las secundarias. En lo que se refiere a fuentes primarias, se desarrollaron encuestas, con el objetivo de obtener información descriptiva que permita determinar la satisfacción del distribuidor y sus preferencias.

En lo que respecta a fuentes secundarias, se consideraron los registros y datos existentes en la empresa, como informes, publicaciones de la empresa, información de su página web, revistas e información pública del sector.

a. Levantamiento de la información

Se realizaron encuestas a 100 distribuidores escogidos aleatoriamente a nivel nacional; para ello, se envió vía Courier el formato de la encuesta para su posterior tabulación.

b. Procesamiento de la información

Una vez obtenidas físicamente las encuestas, se procedió a tabular a través del programa estadísticos SPSS.

Diseño de la Encuesta

Tabla 7. Formato de la Encuesta

ENCUESTA SOBRE EL ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA COMERCIALIZADORA PYS A SU RED DE DISTRIBUIDORES A NIVEL NACIONAL																					
<p>OBJETIVO: Evaluar la satisfacción de los distribuidores de combustible con respecto a los servicios y beneficios que ofrece PyS a sus afiliados.</p> <p>INSTRUCCIONES:</p> <p>1.- RESPONDA CON SINCERIDAD A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS QUE SE PLANTEAN A CONTINUACIÓN</p> <p>2.- LOS RESULTADOS DE ESTA ENCUESTA SERAN ANALIZADOS CON ABSOLUTA RESERVA</p> <p>3.- SEÑALE CON UNA "X" EN EL LUGAR QUE CORRESPONDA</p>																					
<p>1. Dentro de que rango de ventas mensuales se encuentra su estación de servicio:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>De 0 a 50.000 galones</td> <td></td> </tr> <tr> <td>De 50.001 a 100.000 galones</td> <td></td> </tr> <tr> <td>De 100.001 a 150.000 galones</td> <td></td> </tr> <tr> <td>De 150.001 a 350.000 galones</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		De 0 a 50.000 galones		De 50.001 a 100.000 galones		De 100.001 a 150.000 galones		De 150.001 a 350.000 galones													
De 0 a 50.000 galones																					
De 50.001 a 100.000 galones																					
De 100.001 a 150.000 galones																					
De 150.001 a 350.000 galones																					
<p>2. Califique en una escala del 1 al 4 el nivel de calidad de atención que brinda la comercializadora a su distribuidor (1: Muy buena; 2: Buena; 3: Mala; 4: Muy mala)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muy buena</th> <th>Buena</th> <th>Mala</th> <th>Muy mala</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Atención en terminales de despacho</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atención en las oficinas administrativas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Atención por parte del supervisor</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Muy buena	Buena	Mala	Muy mala	Atención en terminales de despacho					Atención en las oficinas administrativas					Atención por parte del supervisor				
	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala																	
Atención en terminales de despacho																					
Atención en las oficinas administrativas																					
Atención por parte del supervisor																					
<p>3.Cuál es la razón que usted considera la más importante para pertenecer a PyS</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Abastecimiento oportuno</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Facilidades de pago</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cobertura total de siniestros</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asesoramiento legal</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Asesoramiento comercial</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Abastecimiento oportuno		Facilidades de pago		Cobertura total de siniestros		Asesoramiento legal		Asesoramiento comercial											
Abastecimiento oportuno																					
Facilidades de pago																					
Cobertura total de siniestros																					
Asesoramiento legal																					
Asesoramiento comercial																					
<p>4. En lo que va del año, cuantas veces se ha quedado sin combustible en su estación de servicio:</p>																					
<p>5. Cuántas ocasiones ha solicitado asistencia económica a PyS :</p>																					
<p>6. Señale con una x la unidad o área en la que usted ha tenido dificultad:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Presidencia Ejecutiva</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unidad Administrativa</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unidad Financiera</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unidad Comercialización</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unidad Sistemas</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unidad de Abastecimiento</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unidad Legal</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ninguna</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Presidencia Ejecutiva		Unidad Administrativa		Unidad Financiera		Unidad Comercialización		Unidad Sistemas		Unidad de Abastecimiento		Unidad Legal		Recursos Humanos		Ninguna			
Presidencia Ejecutiva																					
Unidad Administrativa																					
Unidad Financiera																					
Unidad Comercialización																					
Unidad Sistemas																					
Unidad de Abastecimiento																					
Unidad Legal																					
Recursos Humanos																					
Ninguna																					
<p>7. Con que frecuencia considera usted que debería entregarse la dotación de uniformes:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Cada tres meses</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cada seis meses</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cada doce meses</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Cada tres meses		Cada seis meses		Cada doce meses															
Cada tres meses																					
Cada seis meses																					
Cada doce meses																					
<p>8.Cuál es la forma de pago que usted prefiere, señale con una x:</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>Contado</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crédito 3 días</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crédito 5 días</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Crédito 7 días</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Contado		Crédito 3 días		Crédito 5 días		Crédito 7 días													
Contado																					
Crédito 3 días																					
Crédito 5 días																					
Crédito 7 días																					
<p>9.Cuál es su opinión acerca de la calidad del producto. Señale con una x:</p> <p>Buena <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/></p>																					
<p>10. En que porcentaje se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS:</p>																					
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN																					

Tabulación y análisis de los resultados obtenidos.

En las siguientes figuras se presenta el ingreso de datos en el programa estadístico SPSS:

DESARROLLO.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	PREGUNTA1	Cadena	8	0	Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	{1, De o a 5...	Ninguna	22	Izquierda	Nominal	Entrada
2	PREGUNTA2.1	Cadena	8	0	Calidad atención en terminales de despacho	{1, Muy Bue...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
3	PREGUNTA2.2	Cadena	8	0	Calidad atención en oficinas administrativas	{1, Muy Bue...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
4	PREGUNTA2.3	Cadena	8	0	Calidad atención por parte del supervisor	{1, Muy Bue...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
5	PREGUNTA3	Cadena	8	0	Cuál es la razón que usted considera la más importante para pe...	{1, Abasteci...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
6	PREGUNTA4	Numérico	8	2	Cuántas veces se ha quedado sin combustible en su e/s?	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
7	PREGUNTA5	Numérico	8	2	Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS?	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
8	PREGUNTA6	Cadena	8	0	Señale la unidad en la que usted ha tenido dificultad?	{1, Preside...	Ninguna	12	Izquierda	Nominal	Entrada
9	PREGUNTA7	Cadena	8	0	Con qué frecuencia considera usted que debería entregarse la d...	{1, Cada tre...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
10	PREGUNTA8	Cadena	8	0	Cuál es la forma de pago que usted prefiere?	{1, Contado}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
11	PREGUNTA9	Cadena	8	0	Cuál es su opinión acerca de la calidad del producto?	{1, Buena}...	Ninguna	8	Izquierda	Nominal	Entrada
12	PREGUNTA10	Numérico	8	2	En qué % se han incrementado sus ventas a través de las prom...	Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
13	FECHA	Fecha	9	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
14	VENTADIARIAIESEL	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
15	VENTADIARIAEXTRA	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
16	VENTADIARIASUPER	Numérico	8	2		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											
26											
27											
28											
29											
30											
31											

Figura 19. Vista de Variables en SPSS

Fuente: SPSS

DESARROLLO.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

121 : FECHA 01-May-13

	2	PREGUNTA2 .2	PREGUNTA2 .3	PREGUNTA3	PREGUNTA4	PREGUNTA5	PREGUNTA6	PREGUNTA7	PREGUNTA8	PREGUNTA9	PREGUNTA1 0	FECHA	VENTADIARI ADIESEL	VENTADIARI AEXTRA	VENTADIARI ASUPER	var
1	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	,00	Presidencia Eje...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	01-Jan-13	,00	,00	,00		
2	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	,00	Presidencia Eje...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	02-Jan-13	534061,00	574776,00	110972,00		
3	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	,00	Presidencia Eje...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	03-Jan-13	600478,00	493615,00	94291,00		
4	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	,00	Presidencia Eje...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	04-Jan-13	632695,00	575527,00	108553,00		
5	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	,00	Presidencia Eje...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	05-Jan-13	604328,00	519646,00	91886,00		
6	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	,00	Presidencia Eje...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	06-Jan-13	106601,00	84632,00	8929,00		
7	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	1,00	Presidencia Eje...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	07-Jan-13	631629,00	491251,00	63753,00		
8	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	1,00	Unidad Administr...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	08-Jan-13	657789,00	476507,00	94736,00		
9	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	1,00	Unidad Administr...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	09-Jan-13	654951,00	478111,00	95391,00		
10	Muy Buena	Muy Buena	Abastecimi...	,00	1,00	Unidad Administr...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	10-Jan-13	643941,00	470043,00	65518,00		
11	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Administr...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	11-Jan-13	659863,00	544676,00	75118,00		
12	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Administr...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	12-Jan-13	601716,00	473562,00	89927,00		
13	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Administr...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	13-Jan-13	93679,00	63791,00	9913,00		
14	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Administr...	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	14-Jan-13	595731,00	522982,00	90627,00		
15	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	15-Jan-13	659921,00	477585,00	89860,00		
16	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada tres ...	Contado	Buena	,00	16-Jan-13	654782,00	505682,00	85846,00		
17	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada tres ...	Crédito 3 d...	Buena	,00	17-Jan-13	621904,00	445129,00	78291,00		
18	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada tres ...	Crédito 3 d...	Buena	,00	18-Jan-13	709742,00	571538,00	76580,00		
19	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada tres ...	Crédito 3 d...	Buena	,00	19-Jan-13	521831,00	382849,00	66651,00		
20	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada tres ...	Crédito 3 d...	Buena	,00	20-Jan-13	84224,00	62790,00	18383,00		
21	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada seis ...	Crédito 3 d...	Buena	,00	21-Jan-13	664251,00	537370,00	81012,00		
22	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada seis ...	Crédito 3 d...	Buena	,00	22-Jan-13	595343,00	504469,00	76644,00		
23	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada seis ...	Crédito 3 d...	Buena	1,00	23-Jan-13	682733,00	494653,00	56436,00		
24	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada seis ...	Crédito 3 d...	Buena	1,00	24-Jan-13	594995,00	458234,00	92996,00		
25	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada seis ...	Crédito 3 d...	Buena	1,00	25-Jan-13	686068,00	555224,00	135021,00		
26	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada seis ...	Crédito 5 d...	Buena	1,00	26-Jan-13	648581,00	431453,00	69489,00		
27	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada seis ...	Crédito 5 d...	Buena	1,00	27-Jan-13	66270,00	39663,00	3470,00		
28	Muy Buena	Muy Buena	Facilidade...	,00	1,00	Unidad Financiera	Cada seis ...	Crédito 5 d...	Buena	1,00	28-Jan-13	606062,00	502027,00	74566,00		

Vista de datos Vista de variables

Figura 20. Vista de Datos en SPSS

Fuente: SPSS

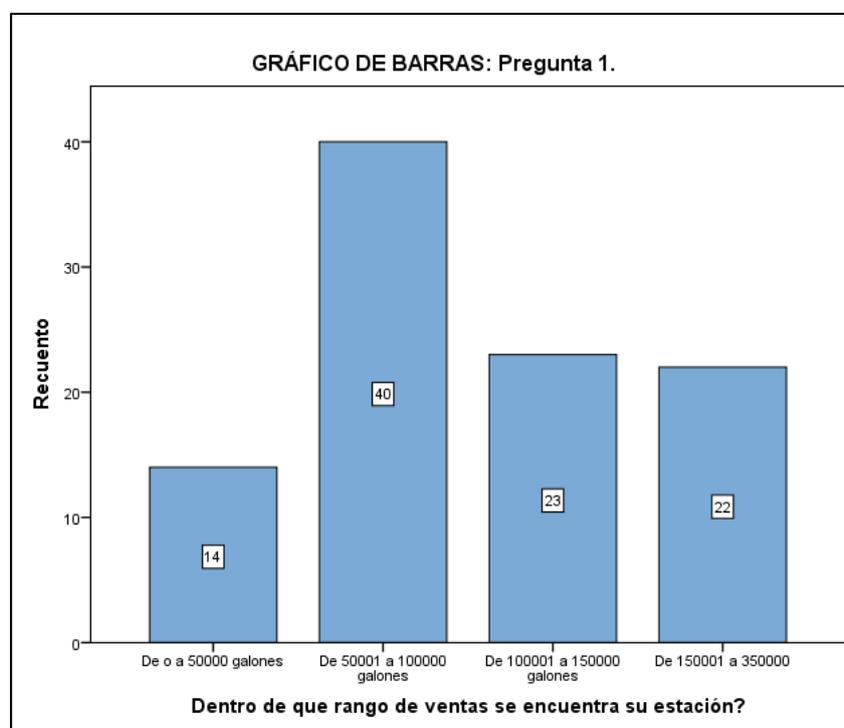
Análisis Univariado

a.- Pregunta N.1:

Tabla 8. Resultados Pregunta N.1

¿Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De o a 50000 galones	14	14,0	14,0	14,0
De 50001 a 100000 galones	40	40,0	40,0	54,0
De 100001 a 150000 galones	23	23,0	23,0	77,0
De 150001 a 350000 galones	22	22,0	22,0	100,0
Válidos Total	100	100,0	100,0	



Fuente: SPSS

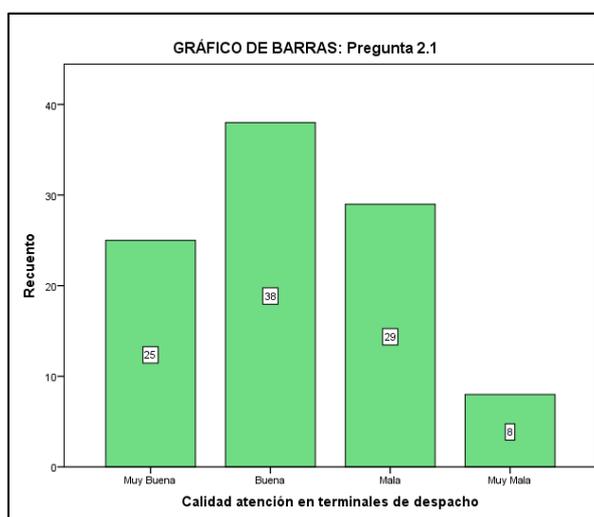
Del total de las encuestas realizadas, el 40% de las estaciones se encuentran dentro del segundo rango de ventas, es decir, venden entre 50 mil y 100 galones al mes. Este rango de ventas es el más grande, ya que concentra un mayor número de estaciones, en comparación con los demás grupos.

b.- Pregunta N.2:

Tabla 9. Resultados Pregunta N.2

Calidad atención en terminales de despacho

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Buena	25	25,0	25,0	25,0
Buena	38	38,0	38,0	63,0
Válidos Mala	29	29,0	29,0	92,0
Muy Mala	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

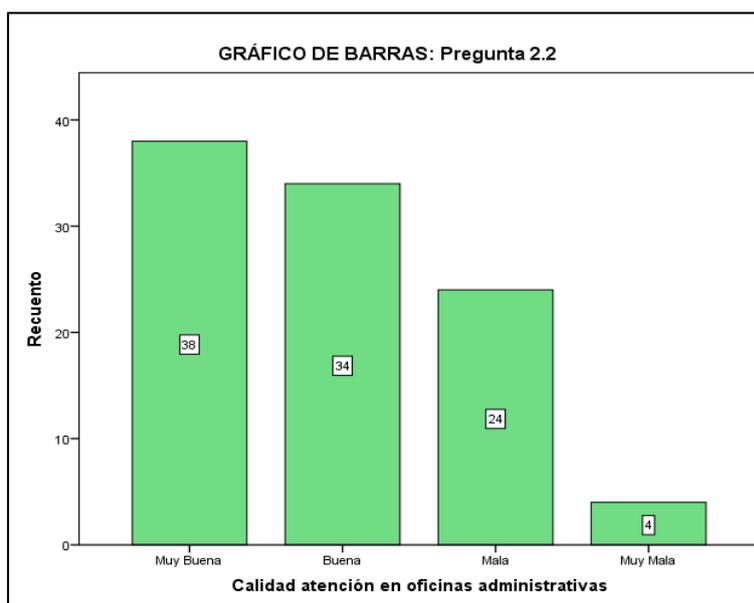


Fuente: SPSS

Calidad atención en oficinas administrativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Buena	38	38,0	38,0	30,0
Buena	34	34,0	34,0	72,0
Válidos Mala	24	24,0	24,0	96,0
Muy Mala	4	4,0	4,0	100,0
Total	103	100,0	100,0	

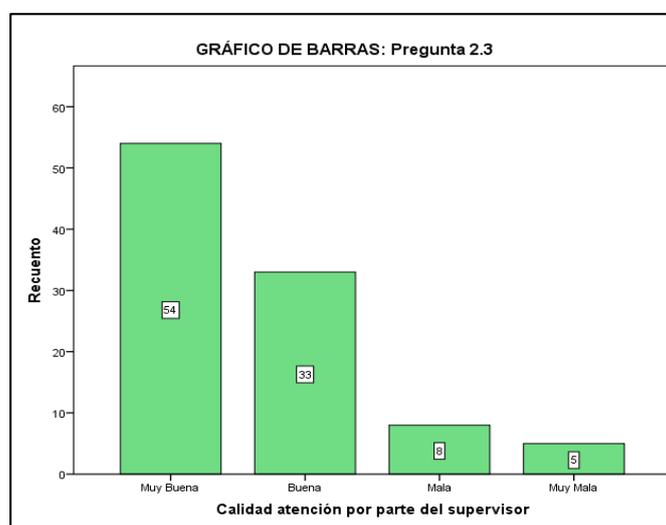
Fuente: SPSS



Fuente: SPSS

Calidad atención por parte del supervisor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Buena	54	54,0	54,0	54,0
Buena	33	33,0	33,0	87,0
Válidos Mala	8	8,0	8,0	95,0
Muy Mala	5	5,0	5,0	100,0
Total	103	100,0	100,0	



Fuente: SPSS

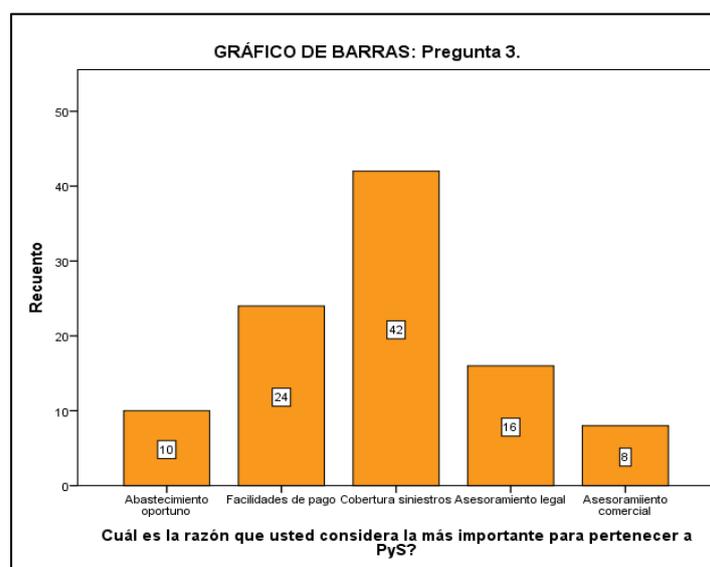
En lo que respecta a la opinión que tienen los distribuidores con respecto a la atención que se les brinda, se encontraron percepciones diferentes, de acuerdo a las tres áreas en consulta. Así por ejemplo, mientras que 25 distribuidores (25% de los encuestados), manifestaron que la atención en los terminales de despacho es muy buena, en oficinas administrativas dicha calificación llega al 38%, y en lo que respecta a los supervisores zonales, el porcentaje de muy buena atención alcanza el 54% de los distribuidores.

c.- Pregunta N. 3:

Tabla 10. Resultados Pregunta N.3

¿Cuál es la razón que usted considera la más importante para pertenecer a PyS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Abastecimiento oportuno	10	10,0	10,0	10,0
Facilidades de pago	24	24,0	24,0	24,0
Cobertura siniestros	42	42,0	42,0	76,0
Asesoramiento legal	16	16,0	16,0	92,0
Asesoramiento comercial	8	8,0	8,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Fuente: SPSS

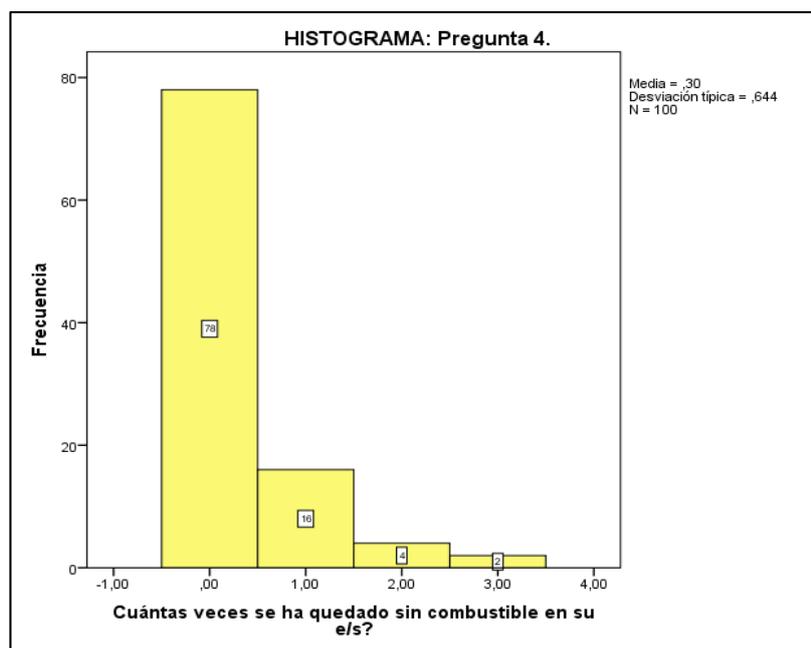
De la consulta realizada en la pregunta número tres, se obtiene que un 42% de los encuestados (42 distribuidores), manifiesta que la principal razón de pertenecer a PyS se debe a su seguro, el cual les cubre el 100% de sus siniestros. Otra razón importante son sus facilidades de pago, que fue mencionada por el 24% de los distribuidores. El factor menos señalado como razón para pertenecer a PyS, fue el servicio de asesoría comercial (8% de los consultados).

d.- Pregunta N.4:

Tabla 11. Resultados Pregunta N.4

¿Cuántas veces se ha quedado sin combustible en su e/s?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0,00	78	78,0	78,0	78,0
	1,00	16	16,0	16,0	94,0
	2,00	4	4,0	4,0	98,0
	3,00	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	
Perdidos	Sistema	0	,0		
Total		100	100,0		



Fuente: SPSS

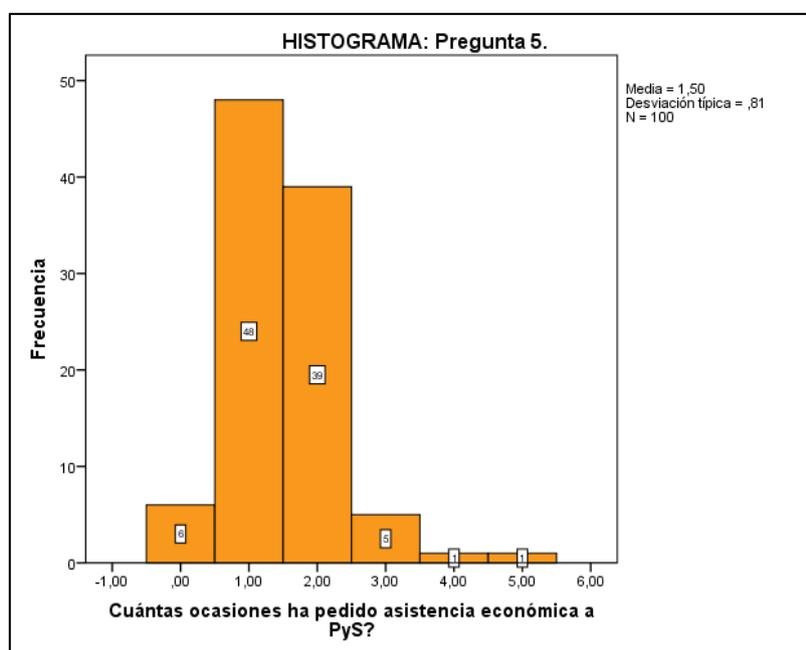
A través de un histograma se puede concluir que un 78% de los encuestados, respondió que nunca se ha quedado sin combustible, un 16% indicó que no tuvo combustible en alguna ocasión, un 4% en dos ocasiones y tan sólo el 2% en tres oportunidades.

e.- Pregunta N.5:

Tabla 12. Resultados Pregunta N.5

¿Cuántas ocasiones han pedido asistencia económica a PyS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
,00	6	6,0	6,0	6,0
1,00	48	48,0	48,0	54,0
2,00	39	39,0	39,0	93,0
Válidos 3,00	5	5,0	5,0	98,0
4,00	1	1,0	1,0	99,0
5,00	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	
Perdidos Sistema	0	,0		
Total	100	100,0		



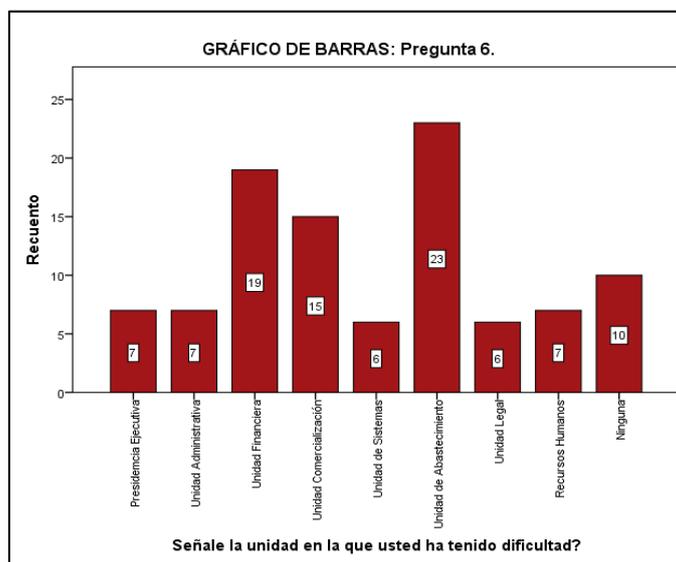
Fuente: SPSS

Solamente un 6% de los encuestados no ha solicitado asistencia económica a PyS, mientras que el restante 94% lo ha requerido en alguna ocasión. Del total de encuestados, un 48% ha pedido al menos en una ocasión este servicio a la comercializadora.

f.- Pregunta N.6.

Tabla 13. Resultados Pregunta N.6**¿Señale la unidad en la que usted ha tenido dificultad?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Presidencia Ejecutiva	7	7,0	7,0	7,0
U. Administrativa	7	7,0	7,0	14,0
Unidad Financiera	19	19,0	19,0	33,0
U. Comercialización	15	15,0	15,0	48,0
Válidos U. Sistemas	6	6,0	6,0	54,0
U. Abastecimiento	23	23,0	23,0	77,0
U. Legal	6	6,0	6,0	83,0
Recursos Humanos	7	7,0	7,0	90,0
Ninguna	10	10,0	10,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Fuente: SPSS

De acuerdo a los datos obtenidos, las tres principales áreas de PyS donde el distribuidor indica tener mayor dificultad, son las de abastecimiento con el 23%, la unidad financiera

con el 19% y la unidad de comercialización con el 15%. Por el contrario, la unidad legal y la unidad de sistemas, se encuentran en las que menos dificultad dan al distribuidor (6% cada una).

g.- Pregunta N.7:

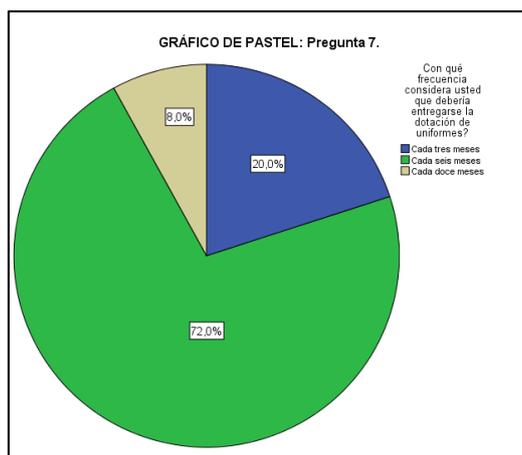


Figura 21. Resultados Pregunta N.7

Fuente: SPSS

De la consulta realizada a los distribuidores respecto a la frecuencia con la que se debería entregar la dotación de uniformes a sus despachadores, se observa que un 72% de los encuestados manifiesta que se debería realizar cada seis meses, es decir, mantener la frecuencia de entrega con la que se ha trabajado en los últimos años.

h.- Pregunta N.8:

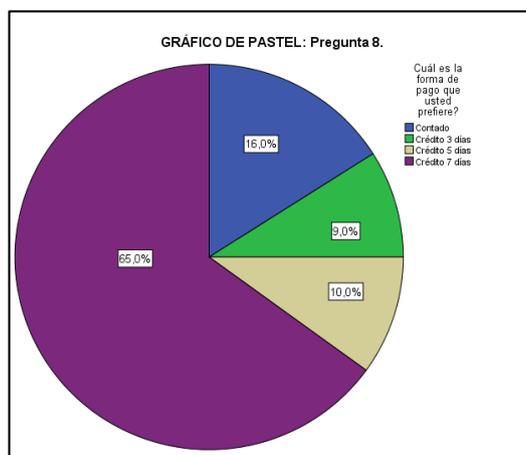


Figura 22. Resultados Pregunta N.8

Fuente: SPSS

Un 16% de los distribuidores prefiere cancelar su facturación de contado, mientras que a un mayoritario grupo de afiliados (65%) le gustaría tener 7 días de crédito.

i.- Pregunta N. 9:

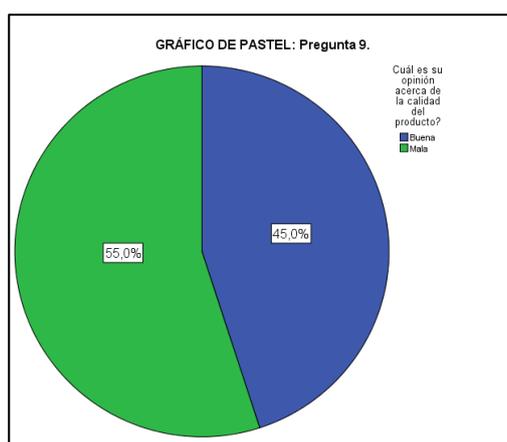


Figura 23. Resultados Pregunta N.9

Fuente: SPSS

Un 45% de los encuestados manifiesta que el producto que entrega PyS en sus estaciones es de buena calidad, mientras que el restante 55% de los distribuidores señala lo contrario.

J.- Pregunta N.10:

Tabla 14. Resultados Pregunta N.10

¿En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
,00	22	22,0	22,0	22,0
1,00	20	20,0	20,0	42,0
2,00	8	8,0	8,0	50,0
Válidos 3,00	10	10,0	10,0	60,0
4,00	33	33,0	33,0	93,0
5,00	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	
Perdidos Sistema	0	,0		
Total	100	100,0		

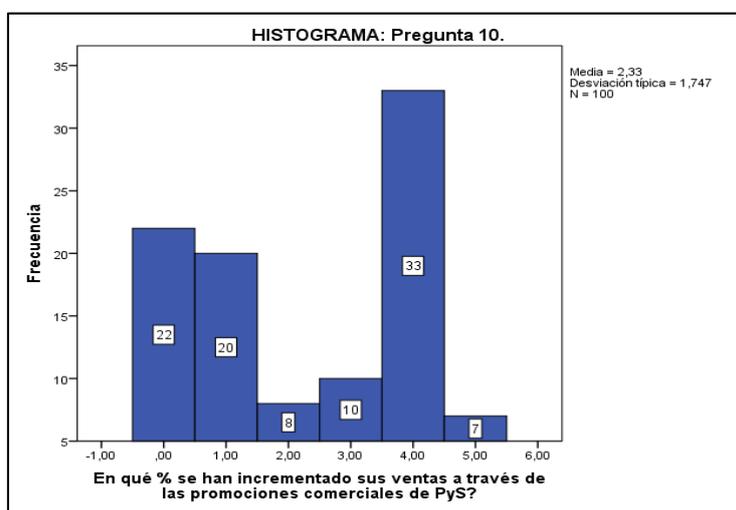


Figura 24. Resultados Pregunta N.10

Fuente: SPSS

Un 22% de los distribuidores encuestados, indica que las promociones realizadas por PyS no han incentivado sus ventas, mientras un 33% manifiestan que a través de dichas promociones sus ventas se han incrementado en un 4%.

Análisis Bivariado

a.- Pregunta N.1 con pregunta N.3:

Tabla 15. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.3

Tabla de contingencia Cuál es la razón que usted considera la más importante para pertenecer a PyS? * Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?

		Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?				Total
		De 0 a 50000 galones	De 50001 a 100000 galones	De 100001 a 150000 galones	De 150001 a 350000	
Cuál es la razón que usted considera la más importante para pertenecer a PyS?	Abastecimiento oportuno	10	0	0	0	10
		100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		71,4%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
		9,7%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%
	Facilidades de pago	4	20	0	0	24
		16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		28,6%	50,0%	0,0%	0,0%	24,0%
		3,9%	19,4%	0,0%	0,0%	24,0%
	Cobertura siniestros	0	20	22	0	42
		0,0%	47,6%	52,4%	0,0%	100,0%
		0,0%	50,0%	95,7%	0,0%	42,0%
		0,0%	19,4%	21,4%	0,0%	42,0%
	Asesoramiento legal	0	0	1	15	16
		0,0%	0,0%	6,2%	93,8%	100,0%
		0,0%	0,0%	4,3%	65,2%	16,0%
0,0%		0,0%	1,0%	14,6%	16,0%	
Asesoramiento comercial	0	0	0	8	8	
	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	0,0%	0,0%	0,0%	34,8%	8,0%	
	0,0%	0,0%	0,0%	7,8%	8,0%	
Total	14	40	23	23	100	
	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	

Fuente: SPSS

De los distribuidores que manifestaron que la razón principal para pertenecer a PyS era la cobertura de sus siniestros, el 52,4% corresponde a estaciones con volúmenes de ventas de entre 100 mil y 150 mil galones por mes: y la diferencia (47,6%) son estaciones con rango de ventas de 50 a 100 mil galones mensuales.

Por otra parte, de las estaciones que se encuentran dentro del rango más pequeño en ventas, el 71,4% indican que el abastecimiento oportuno, es la principal razón para afiliarse a PyS, mientras que el 28,6% señaló como principal factor el referente a facilidades de pago.

b.- Pregunta N.1 con pregunta N.2.1:

Tabla 16. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.2.1

Tabla de contingencia Calidad atención en terminales de despacho ^ Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?

		Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?				Total
		De 0 a 50000 galones	De 50001 a 100000 galones	De 100001 a 150000 galones	De 150001 a 350000	
Calidad atención en terminales de despacho	Muy Buena	14	11	0	0	25
		56,0%	44,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		100,0%	27,5%	0,0%	0,0%	25,0%
		13,6%	10,7%	0,0%	0,0%	25,0%
	Buena	0	29	9	0	38
		0,0%	76,3%	23,7%	0,0%	100,0%
		0,0%	72,5%	39,1%	0,0%	38,0%
		0,0%	28,2%	8,7%	0,0%	38,0%
	Mala	0	0	14	15	29
		0,0%	0,0%	48,3%	51,7%	100,0%
		0,0%	0,0%	60,9%	65,2%	29,0%
		0,0%	0,0%	13,6%	14,6%	29,0%
Muy Mala	0	0	0	8	8	
	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	0,0%	0,0%	0,0%	34,8%	8,0%	
	0,0%	0,0%	0,0%	7,8%	8,0%	
Total		14	40	23	23	100
		14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%

Fuente: SPSS

Al comparar la calidad de atención con el rango de ventas, se observa que de las estaciones que indican que la atención en terminales de despacho es muy buena, el 56% corresponde a estaciones de hasta 50 mil galones por mes, mientras que el 44% restante, se refiere a estaciones con ventas de entre 50 mil y 100 mil galones.

Del análisis por columna se concluye que de las estaciones con mayor volumen de ventas, el 65,2% indicó que la atención en terminales es mala y el 34,8% la calificó como muy mala.

c.- Pregunta N.1 con pregunta N.6:

Tabla 17. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.6

Tabla de contingencia Señale la unidad en la que usted ha tenido dificultad? * Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?

		Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?				Total
		De 0 a 50000 galones	De 50001 a 100000 galones	De 100001 a 150000 galones	De 150001 a 350000	
Señale la unidad en la que usted ha tenido dificultad?	Presidencia Ejecutiva	7	0	0	0	7
		100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
		6,8%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
Unidad Administrativa		7	0	0	0	7
		100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
		6,8%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
Unidad Financiera		0	19	0	0	19
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	47,5%	0,0%	0,0%	19,0%
		0,0%	18,4%	0,0%	0,0%	19,0%
Unidad Comercialización		0	15	0	0	15
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	37,5%	0,0%	0,0%	15,0%
		0,0%	14,6%	0,0%	0,0%	15,0%
Unidad de Sistemas		0	6	0	0	6
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	15,0%	0,0%	0,0%	5,0%
		0,0%	5,8%	0,0%	0,0%	5,0%
Unidad de Abastecimiento		0	0	23	0	23
		0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	23,0%
		0,0%	0,0%	22,3%	0,0%	23,0%
Unidad Legal		0	0	0	6	6
		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	26,1%	6,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	5,8%	6,0%
Recursos Humanos		0	0	0	7	7
		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	30,4%	7,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	6,8%	7,0%
Ninguna		0	0	0	10	10
		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	43,5%	10,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	9,7%	10,0%
Total		14	40	23	23	100
		14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		14,0%	40,0%	23,0%	22,3%	100,0%

Fuente: SPSS

Del análisis por filas, se desprende que de las estaciones que señalaron tener dificultad con la Presidencia Ejecutiva de la comercializadora, el 100% corresponde a las estaciones que tienen los menores volúmenes de ventas al mes.

Adicionalmente, de las estaciones que se encuentran entre 50 mil y 100 mil galones al mes, el 47,5% manifiesta tener dificultad con la unidad financiera, el 37,5% con la unidad comercial y el restante 15% con la unidad de sistemas.

d.- Pregunta N.1 con pregunta N.8:

Tabla 18. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.8

Tabla de contingencia Cuál es la forma de pago que usted prefiere? * Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?

		Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?				Total
		De 0 a 50000 galones	De 50001 a 100000 galones	De 100001 a 150000 galones	De 150001 a 350000	
Cuál es la forma de pago que usted prefiere?	Contado	14	2	0	0	16
		87,5%	12,5%	0,0%	0,0%	100,0%
		100,0%	5,0%	0,0%	0,0%	16,0%
		13,6%	1,9%	0,0%	0,0%	16,0%
	Crédito 3 días	0	9	0	0	9
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	22,5%	0,0%	0,0%	9,0%
		0,0%	8,7%	0,0%	0,0%	9,0%
	Crédito 5 días	0	10	0	0	10
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	10,0%
		0,0%	9,7%	0,0%	0,0%	10,0%
Crédito 7 días	0	19	23	23	65	
	0,0%	29,2%	35,4%	35,4%	100,0%	
	0,0%	47,5%	100,0%	100,0%	65,0%	
	0,0%	18,4%	22,3%	22,3%	65,0%	
Total	14	40	23	23	100	
	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	

Fuente: SPSS

La tabla de contingencia que relaciona el rango de ventas y los días de crédito, permite decir que de los distribuidores que prefieren pagar de contado, el 87,5% corresponde a estaciones con volúmenes de hasta 50 mil galones al mes y el 12,5% a estaciones clasificadas en el segundo rango de ventas.

Por el contrario, del grupo de estaciones con mayores ventas al mes, el 100% prefiere que la forma de pago sea de 7 días de crédito, es decir, requieren que se les extienda al plazo máximo que otorga PyS para cancelar su facturación.

e.- Pregunta N.1 con pregunta N.7:

En la siguiente tabla de contingencia se ha relacionado el rango de ventas con la dotación de uniformes. Los resultados indican que de las estaciones que consideran que la dotación de uniformes debe realizarse cada seis meses, el 47,2% corresponde a estaciones con volúmenes mensuales de 50 mil a 100 mil galones, el 31,9% son estaciones con ventas de entre 100 mil y 150 mil galones, y el restante 20,8% son distribuidores ubicados dentro del rango más alto de ventas.

Finalmente, de las estaciones que se encuentran dentro de los 50 mil a 100 mil galones de venta por mes, el 15% preferiría que la entrega de uniformes se la realice cada tres meses, mientras que el 85% de ese mismo grupo, le gustaría que la entrega de la dotación sea semestral.

Tabla 19. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.7

Tabla de contingencia Con qué frecuencia considera usted que debería entregarse la dotación de uniformes? * Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?

		Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?				Total
		De 0 a 50000 galones	De 50001 a 100000 galones	De 100001 a 150000 galones	De 150001 a 350000	
Con qué frecuencia considera usted que debería entregarse la dotación de uniformes?	Cada tres meses	14	6	0	0	20
		70,0%	30,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		100,0%	15,0%	0,0%	0,0%	20,0%
		13,6%	5,8%	0,0%	0,0%	20,0%
	Cada seis meses	0	34	23	15	72
		0,0%	47,2%	31,9%	20,8%	100,0%
		0,0%	85,0%	100,0%	65,2%	72,0%
		0,0%	33,0%	22,3%	14,6%	72,0%
	Cada doce meses	0	0	0	8	8
		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	34,8%	8,0%
		0,0%	0,0%	0,0%	7,8%	8,0%
Total	14	40	23	23	100	
	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	

Fuente: SPSS

f.- Pregunta N.1 con pregunta N.10:

Tabla 20. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.10

Tabla de contingencia En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS? * Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?

		Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?				Total	
		De 0 a 50000 galones	De 50001 a 100000 galones	De 100001 a 150000 galones	De 150001 a 350000		
En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS?	.00	Recuento	14	8	0	0	22
		% dentro de En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS?	63,6%	36,4%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	100,0%	20,0%	0,0%	0,0%	22,0%
		% del total	14,0%	8,0%	0,0%	0,0%	22,0%
	1,00	Recuento	0	20	0	0	20
		% dentro de En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS?	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	20,0%
		% del total	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%
	2,00	Recuento	0	8	0	0	8
		% dentro de En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS?	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	8,0%
		% del total	0,0%	8,0%	0,0%	0,0%	8,0%
3,00	Recuento	0	4	6	0	10	
	% dentro de En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS?	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	10,0%	26,1%	0,0%	10,0%	
	% del total	0,0%	4,0%	6,0%	0,0%	10,0%	
4,00	Recuento	0	0	17	16	33	
	% dentro de En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS?	0,0%	0,0%	51,5%	48,5%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	0,0%	73,9%	69,6%	33,0%	
	% del total	0,0%	0,0%	17,0%	16,0%	33,0%	
5,00	Recuento	0	0	0	7	7	
	% dentro de En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	0,0%	0,0%	30,4%	7,0%	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%	7,0%	
Total	Recuento	14	40	23	23	100	
	% dentro de En qué % se han incrementado sus ventas a través de las promociones comerciales de PyS?	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	

Fuente: SPSS

Relacionando las variables de rango de ventas con su impacto a través de las promociones realizadas por PyS, se encuentra que de los distribuidores que indicaron que su afectación en ventas ha sido nulo, el 63,6% son estaciones de hasta 50 mil galones por mes y el restante 36,4% pertenece al grupo de entre 50 mil y 100 mil galones.

Del grupo de estaciones con mayor volumen de ventas, el 69,6% manifestó que las promociones comerciales de PyS le han generado un incremento del 4% en sus ventas, mientras que el 30,4% indicó que el impacto fue del 5%.

g.- Pregunta N.1 con pregunta N.4:

Como se muestra en la siguiente tabla, dentro del grupo de estaciones con volúmenes de venta superiores a los 150 mil galones, un 8,7%, indica haberse quedado sin combustible por tres ocasiones, un 17,4% en dos oportunidades, un 69,6% en una ocasión y el restante 1,3% señala que nunca se ha quedado desabastecido.

Tabla 21. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.4

			Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?				Total
			De 0 a 50000 galones	De 50001 a 100000 galones	De 100001 a 150000 galones	De 150001 a 350000	
Cuántas veces se ha quedado sin combustible en su e/s?	.00	Recuento	14	40	23	1	78
		% dentro de Cuántas veces se ha quedado sin combustible en su e/s?	17,9%	51,3%	29,5%	1,3%	100,0%
		% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	100,0%	100,0%	100,0%	4,3%	78,0%
		% del total	14,0%	40,0%	23,0%	1,0%	78,0%
1,00		Recuento	0	0	0	16	16
		% dentro de Cuántas veces se ha quedado sin combustible en su e/s?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	0,0%	0,0%	69,6%	16,0%
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%	16,0%
2,00		Recuento	0	0	0	4	4
		% dentro de Cuántas veces se ha quedado sin combustible en su e/s?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	0,0%	0,0%	17,4%	4,0%
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%	4,0%
3,00		Recuento	0	0	0	2	2
		% dentro de Cuántas veces se ha quedado sin combustible en su e/s?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	0,0%	0,0%	8,7%	2,0%
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	2,0%
Total			14	40	23	23	100
	% dentro de Cuántas veces se ha quedado sin combustible en su e/s?	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	

Fuente: SPSS

Es importante destacar que las estaciones que nunca se han quedado sin combustible, son la gran mayoría y representan el 78% del total de los encuestados.

h.- Pregunta N.1 con pregunta N.5:

Tabla 22. Resultados Pregunta N.1 con Pregunta N.5

Tabla de contingencia Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS? * Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?

			Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?				Total
			De 0 a 50000 galones	De 50001 a 100000 galones	De 100001 a 150000 galones	De 150001 a 350000	
Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS?	.00	Recuento	6	0	0	0	6
		% dentro de Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS?	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	42,9%	0,0%	0,0%	0,0%	6,0%
		% del total	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,0%
1,00	Recuento	8	40	0	0	48	
	% dentro de Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS?	16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	57,1%	100,0%	0,0%	0,0%	48,0%	
	% del total	8,0%	40,0%	0,0%	0,0%	48,0%	
2,00	Recuento	0	0	23	16	39	
	% dentro de Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS?	0,0%	0,0%	59,0%	41,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	0,0%	100,0%	69,6%	39,0%	
	% del total	0,0%	0,0%	23,0%	16,0%	39,0%	
3,00	Recuento	0	0	0	5	5	
	% dentro de Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	0,0%	0,0%	21,7%	5,0%	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%	
4,00	Recuento	0	0	0	1	1	
	% dentro de Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	1,0%	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%	
5,00	Recuento	0	0	0	1	1	
	% dentro de Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	1,0%	
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	1,0%	
Total	Recuento	14	40	23	23	100	
	% dentro de Cuántas ocasiones ha pedido asistencia económica a PyS?	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	
	% dentro de Dentro de que rango de ventas se encuentra su estación?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	14,0%	40,0%	23,0%	23,0%	100,0%	

Fuente: SPSS

Se debe destacar que el 48% de los distribuidores ha solicitado asistencia económica en al menos una ocasión, de ellos, el 16,7% son estaciones de hasta 50 mil galones y el 83,3% corresponde a distribuidores con ventas dentro del segundo rango, es decir, de 50 mil a 100 mil galones por mes.

Analizando al grupo de estaciones más grandes de PyS, se obtuvo que un 69,6% ha solicitado crédito en al menos dos ocasiones y un 21,7% en tres oportunidades. El porcentaje de estaciones que ha solicitado crédito más de tres veces, es mínimo.

Principales resultados encuestas a distribuidores

- Petróleos y Servicios se encuentra conformado por una red de distribuidores, de los cuales el 54% tiene ventas mensuales de hasta 100 mil galones, mientras que el otro 46% de estaciones de servicios supera dicho valor.
- Con la finalidad de medir la satisfacción de los afiliados, se dividió a PyS en las tres áreas que se consideran las más importantes, ya que están en contacto permanente con los distribuidores. Los resultados indican que el nivel de atención tanto en oficinas como por parte del supervisor zonal, son calificadas positivamente por la gran mayoría de los distribuidores.
- En lo que respecta a la atención en terminales de despacho, se registra que un 37% de los distribuidores la consideran entre mala y muy mala. Al desagregarlo por grupo de estaciones, se observa que esta mala calificación se concentra en estaciones con ventas superiores a los 100 mil galones al mes.
- Al efectuar el análisis de satisfacción a todas las unidades con las que cuenta PyS, la atención en el área de abastecimiento resalta como la de mayor dificultad, seguida de la unidad financiera y de la unidad de comercialización.
- El 78% de los distribuidores manifiesta nunca haberse quedado sin combustible, siendo otro importante indicador para medir el servicio que brinda la comercializadora.
- El seguro de PyS, el cual es multiriesgos y cubre el 100% de los siniestros de sus afiliados, se destaca como la principal razón para pertenecer a PyS. El 42% de los

encuestados lo señalaron de esa manera. El grupo de estaciones que más utilizaría este servicio es el que vende mensualmente entre 100 mil y 150 mil galones.

- A penas un 6% de los distribuidores no ha requerido el servicio de asistencia económica. Las facilidades de pago y tasas de interés realmente competitivas han hecho atractivo este servicio a todos los afiliados, especialmente a las estaciones de hasta 100 mil galones que son el grupo que más ha utilizado este beneficio.
- Otro de los beneficios de PyS es la dotación semestral de uniformes a los despachadores. De acuerdo a la encuesta, el 72% de los distribuidores está de acuerdo a que se mantenga esta frecuencia para la entrega de uniformes.
- De las formas de pago que otorga PyS a sus distribuidores, el 65% de los encuestados señala preferir el plazo máximo para cancelar su facturación, es decir, 7 días. Se concluye que este tipo de crédito es utilizado especialmente por las estaciones con ventas elevadas, ya que las estaciones pequeñas prefieren pagar de contado.
- Llama la atención la percepción obtenida en cuanto a la calidad del producto, ya que la mayoría de los distribuidores no la califica como buena.
- A pesar de que el 78% de los encuestados indica que las promociones comerciales impulsadas por PyS ha generado incremento en sus ventas, dicho impacto no sobrepasa el 5%. De hecho, el 100% de las estaciones con menos de 50 mil galones, perciben que el efecto ha sido nulo.

3.2.1.2 Encuestas a nivel del consumidor final

Objetivos de la Encuesta

- Identificar cómo se encuentra la imagen y posicionamiento de Petróleos y Servicios.
- Conocer el perfil del cliente final de PyS.
- Determinar qué espera y desea el consumidor final en cuanto a las estaciones de servicio.

Metodología de la Investigación

Técnica utilizada: Grupos focales.

Nivel Socio Económico Objetivo: Medio Típico y Medio Típico bajo.

Ciudades: Quito, Guayaquil y Cuenca

Perfil: Grupos de taxistas, transporte pesado y hogares, responsables de manejar un vehículo y abastecerse de combustible.

a.- Levantamiento de la información

Se realizaron un total de 9 grupos focales, tres en cada ciudad y cada grupo conformado de entre 8 a 12 participantes. Los grupos focales fueron moderados por una misma persona quien dirigió las sesiones basadas en una única guía de preguntas.

b.- Procesamiento de la información

Una vez realizados los nueve grupos focales, se procedió a levantar la información.

Diseño de Guía de Sesión

I. Introducción

Bienvenida y explicación de la metodología a realizarse al grupo.

II. Preparación

- Presentación moderador y participantes.
- Reglas de la sesión (apagar celulares, participación activa).
- Dinámicas de acuerdo al grupo para clarificar que todo tipo de opinión es válida e importante (no hay respuestas ni buenas ni malas).

III. Ideas del consumidor

En esta sección se busca acercarse y conocer al consumidor.

1. ¿Cuéntenme un poco de ustedes? ¿A qué se dedican?
2. ¿Qué es lo que más les gusta hacer?
3. ¿Cómo describen un día normal entre semana y un día normal en fines de semana?

IV. Entendiendo la categoría

El objetivo de esta sección es acercarse a la categoría desde lo emocional y lo racional. Identificar asociaciones, rol y significado de la categoría.

1. Ejercicio: asociación de palabras. Cuando se dice una palabra se piensa en muchas cosas, se va a realizar un ejercicio en el cuál van a decirnos lo primero que se les viene a la mente cuando les mencione la siguiente palabra: VEHÍCULOS. El moderador dice: no importa lo que se les venga a la mente, piensen en: imágenes, personas, situaciones, sentimientos, etc., Profundizar en cada palabra mencionada, entender que significa para ellos (enlistar en paleógrafo).

Las siguientes preguntas en el grupo de Taxistas y Transportistas pesados indagarán siempre el vehículo como medio de trabajo: taxi, camión, bus.

2. ¿Qué significado tiene para ustedes sus vehículos?
3. ¿Cuál es el rol que cumple su vehículo en su día a día?
4. ¿Tienen alguna rutina de cuidado o mantenimiento de su vehículo? ¿Cómo es esta rutina, qué hacen?
5. De esta rutina de cuidado o mantenimiento de su vehículo que han mencionado, se va a hacer un ranking de lo más importante a lo menos importante (profundizar si sale temas como visita a la gasolinera, etc.).
6. Ahora se va a hacer nuevamente el ejercicio asociaciones de palabras. Que se les viene a la mente si les digo: GASOLINA. El moderador dice: no importa lo que se les venga

a la mente, piensen en: imágenes, personas, situaciones, sentimientos, etc., Profundizar en cada palabra mencionada, entender que significa para ellos (enlistar en paleógrafo).

7. ¿Qué tipos de GASOLINA existen? ¿En qué se diferencian?
8. ¿Qué esperan que tenga la GASOLINA? ¿Qué quisieran que tenga? ¿Algún aditivo? ¿Por qué?
9. Ahora se va a pensar en los lugares donde tanquean sus vehículos, cómo le llaman a estos lugares (validar, y mencionar la palabra que usen en la siguiente batería de preguntas). Ejercicio collage: Ejercicio proyectivo que permite entender la visión que tienen de la categoría: asociaciones emocionales y racionales, y su significado.
10. Se realiza un nuevo ejercicio en el cual se trabaja en dos grupos.

Instrucciones: Moderador: dividir el grupo, uno por cada lado de la mesa. Entregar revistas, cartulina, esferos, pegante y tijeras a cada grupo. Ahora que cada grupo tiene sus revistas, se les cuenta que se va a hablar de las GASOLINERAS.

Entonces van a seleccionar imágenes/palabras que evoquen lo que representan las GASOLINERAS (emplear la palabra con la cual designan a la gasolinera).

Cada uno tiene que participar, van a trabajar en grupo. Al finalizar muestran todas las imágenes que seleccionaron y porque las eligieron. Instrucciones: el ejercicio de armar el collage debe durar alrededor de 10 minutos. Luego cada grupo debe compartir lo que realizó.

1. Lo emocional: ¿Por qué eligieron estas imágenes? ¿Qué les transmiten? ¿Qué sensaciones producen? ¿Cómo se relacionan con las GASOLINERAS?

Lo racional: significado

2. Ejercicio evolución ¿Cómo eran antes y como son ahora las GASOLINERAS?
3. ¿Qué opinan de las GASOLINERAS? ¿Qué tienen de bueno? ¿Y de malo? ¿Por qué?

V. Hábitos de la categoría

El objetivo de esta sección es entender los ritos, dinámicas y hábitos de consumo.

Hábitos:

1. ¿Con que frecuencia tanquean su vehículo?
2. ¿Tienen un presupuesto establecido? ¿De cuánto es?
3. ¿Van a la misma gasolinera o varían? ¿Por qué?
4. ¿Alguien recomienda/sugiere? ¿Quién?
5. ¿Quién decide donde tanquear? ¿Es siempre igual? ¿Cuándo cambia este comportamiento?

Drivers de elección:

1. ¿Qué tienen en cuenta para elegir la GASOLINERA? ¿Cómo la eligen? (enlistar en papelógrafo).
2. ¿Qué se evalúa al momento de la elección? Marca, precio, cercanía, servicios – beneficios, promociones, etc. ¿Por qué?
3. ¿Qué limita ir a una gasolinera? ¿Por qué dejan de ir?
4. MARCA: ¿Qué papel juega la marca? ¿Es un factor que se considera al momento de elegir la GASOLINERA? ¿Cómo influye? ¿Qué tanto pesa en la decisión?
5. PROMOCIONES: ¿Son las promociones un aspecto relevante a la hora de elegir una GASOLINERA? ¿De qué manera las promociones/descuentos influyen?
6. De todos los elementos a considerar ¿Cuál es más importante a la hora de elegir la GASOLINERA en la que se va a tanquear?
7. ¿Qué pasa si la GASOLINERA a la que suelen ir se encuentra cerrada?
8. ¿Por cuál GASOLINERA se reemplaza? (Profundizar si más que cambiar la marca es el lugar)
9. Ejercicio GASOLINERA IDEAL: Van a imaginar que tienen la oportunidad de diseñar la GASOLINERA IDEAL para usted
10. ¿Cómo debe ser?

11. ¿Qué servicios espera, primero espontáneo, luego profundizar en los siguientes y rankear (en 2 grupos entregarles tarjetas y que rankeen)?

- Baños.
- Red wifi.
- Tiendas de conveniencia (minimarket).
- Cajeros.
- Servicio de Restaurante.
- Lubricador y lavadora.
- Mecánica rápida.
- Estación de agua y aire.
- Atención al cliente (sentirse bien atendidos).
- Rapidez en la atención (no esperar mucho tiempo en la fila para ser atendidos).
- Facilidad de pago (efectivo, tarjeta débito – crédito).
- Dan crédito.
- Hielo.

12. PRECIO: ¿Qué tan relevante es el precio? ¿Es un factor de decisión? ¿Es un producto en el que se busca ahorro? ¿O prefieren invertir un poco más de dinero?

VI. Marcas

El objetivo de esta sección es identificar las marcas que conocen, sus opiniones y percepciones

1. ¿Qué marcas de estaciones de GASOLINAS (utilizar nominación de p.12) conocen o recuerdan? (aun cuando no visiten, enlistar en papelógrafo).
2. ¿Qué conocen de cada una de estas marcas? (opinión de cada una).
3. ¿Qué las caracteriza?
4. ¿Qué tienen de bueno? ¿Y de malo?
5. ¿Cuál GASOLINERA es la de su preferencia? ¿Por qué?

Agrupaciones de las marcas:

Permite visualizar las percepciones de categoría y marcas.

Instrucciones: colocar sobre la mesa los nombres de las marcas principales competidoras y hacer un ejercicio de grupos.

1. Ahora van armar grupos de acuerdo a los mentales que surjan espontáneamente para clasificarlos (se cuenta con las marcas y variantes de la categoría – entregar los nombres con sus logos de cada marca: PYS, Primax, Petroecuador, Mobil, Terpel, PDV, Másgas, PetroRíos)
2. Bautizar cada grupo, ¿qué nombre le pondría a cada grupo? ¿Por qué?
3. ¿Qué caracteriza cada grupo? ¿Por qué?
4. Personas a las que va dirigida cada marca.
5. Recordación ¿Qué marcas aparecieron que no se recordaron antes?

VII. Mundo Petróleos y Servicios

El objetivo de esta sección es identificar las marcas que conocen, sus opiniones y percepciones.

1. Si se dice PYS - PETRÓLEOS Y SERVICIOS ¿Qué se les viene a la mente?
2. ¿Cómo les dicen PYS o Petróleos y Servicios?
3. ¿Han tanqueado en PYS? Si/No
4. ¿Qué opinan de PYS? ¿Qué gusta? ¿Qué no gusta?
5. ¿Qué diferencia a PYS de las otras gasolineras?
6. ¿Comparada con su marca ideal de GASOLINERAS qué diferencias encuentra? ¿Por qué? Indagar por elementos que la convierten en ideal. ¿Qué le hace falta?
7. ¿Sabén cuáles son los precios de la gasolina en PYS? ¿Sí o No? ¿Qué opinan de estos precios? ¿Son los mismos que los de otras gasolineras? (Profundizar si tienen claro que los precios son más baratos que en Petroecuador).

Recordación de la marca

1. ¿Qué recuerdan de PYS? ¿de dónde es: nacional o extranjera?
2. ¿Recuerdan cómo es el logotipo? Indagar: colores, íconos, personajes.
3. ¿Qué opinan de logo? y ¿sus colores? ¿Sí o no? ¿Por qué?
4. ¿Qué transmite el logotipo y sus colores?
5. ¿Qué frases asociadas a PYS conocen? (tener en cuenta si se mencionan estas frases pero no mencionarlas: “Orgullosamente ecuatorianos”, “Recorriendo el camino juntos”)
6. Recuerdan su primera experiencia con PYS ¿cómo fue? ¿Qué podrían contar?
7. ¿Qué conocen de PYS? ¿Cuántos años tiene de creada?
8. ¿Cómo fue el inicio de PYS? Indagar: significado y relevancia del origen.
9. ¿Cómo ven actualmente a PYS? ¿Por qué? ¿Cómo ha llegado a dónde está? ¿Qué elementos fueron los más importantes?
10. ¿Cómo será el futuro? ¿Por qué? ¿A dónde creen que llegará?

VIII. PYS y la competencia.

El objetivo de esta sección es comparar la marca y su competencia, entender como identifican cada marca.

Publicidad

1. ¿Qué publicidad de PYS recuerdan? ¿En qué medios recuerdan haber visto este tipo de publicidad? Indagar por medios virtuales, escritos, gráficos, etc.

Promociones

2. ¿Las GASOLINERAS suelen hacer promociones / ofertas? Si/No ¿Qué tipo de promociones / ofertas hacen?
3. Generalmente, ¿Cómo se enteran de las diferentes promociones que existen en las GASOLINERAS? ¿En este momento existe alguna promoción en las GASOLINERAS? Si/No ¿Quién la ofrece? ¿Qué tal les parece la promoción?
4. ¿Qué tipo de promociones / ofertas les gustaría que hicieran? ¿Por qué? Profundizar

5. ¿Cómo debería ser la mecánica de estas promociones? Espontáneo, luego pedir que rankean las siguientes mecánicas:

- Rifas.
- Sorteos.
- Raspaditas.
- Cartillas que se van llenando con stickers obtenidos en cada tanqueada.
- Por cada tanqueada puede reclamar....

Ejercicios proyectivos de la marca y su competencia

Instrucciones: se va hacer una pausa y a realizar un ejercicio diferente, es totalmente de imaginación. Se va a conectar con la parte creativa y se arma una historia con algunas marcas de las que se ha conversado.

- La siguiente batería de preguntas se van a realizar para PYS y las principales marcas de la competencia: PRIMAX y PETROECUADOR (El ejercicio es uno por uno).

Ejercicio de zoomorfización de la marca

6. Suponer que PYS / PRIMAX, PETROECUADOR es un animal, ¿Qué animal sería?
¿Por qué? ¿Qué características tiene este animal que lo vincula con la marca?

Ejercicio de personificación de la marca

7. Ahora imaginar que PYS / PRIMAX / PETROECUADOR fuera una persona de carne y hueso, ¿Cómo sería? ¿Podrían describir a esta persona? ¿Qué características tendría?
Indagar por:

- Características: ¿Cuál es su origen? (¿nacional, extranjero? ¿De dónde?).
- Género, edad, personalidad, hobbies, trabajo/profesión, escolaridad, estilo de vida, carácter.

- Valores y creencias de la persona (marca).
- Actitudes/ Conductas.
- Áreas de experticia.
- Nivel de experticia.
- Sueños y deseos.

IX. Evaluación de slogan y concepto

El objetivo de esta sección es evaluar slogan actual y concepto de un nuevo servicio.

Evaluación slogans PYS

Instrucciones: se va a enseñar 3 diferentes frases de PYS. Leerles las frases: “Con P&S nada es lejos” / “Orgullosamente ecuatorianos” / “Juntos recorriendo el camino”.

1. Van a rankear 1 es la que más le gusta y 3 la que menos le gusta (Moderador dividir el grupo 2, uno por cada lado de la mesa para que hagan el ranking grupal).
2. ¿Por qué la eligieron en primer lugar?
3. ¿Por qué la eligieron en último lugar?
4. ¿Qué opinan de cada frase?
5. ¿Qué les trasmite?

Entendimiento de concepto

1. Ahora hacer nuevamente el ejercicio ASOCIACIONES DE PALABRAS: GASOLINA SÚPER ADITIVADA Moderador decir: no importa lo que se les venga a la mente, piensen en: imágenes, personas, situaciones, sentimientos, etc., Profundizar en cada palabra mencionada, entender que significa para ellos (enlistar en papelògrafo).
2. ¿Qué les trasmite esta idea? (Tener en cuenta si se menciona espontáneamente estos ¿beneficios, no inducir: aumenta rendimiento / ahorra combustible / incrementa la potencia / disminuye emisiones / evita el cascabeleo / limpia inyectores
3. En qué le beneficia que la gasolina súper sea aditivada

4. ¿Qué tan relevante es para ustedes?
5. Ahora van a dividirse en 2 grupos (Moderador: dividir uno por cada lado de la mesa) voy a enseñarles unos beneficios y van a elegir cuál de estas opciones se relaciona más con aditivar la gasolina súper. Entonces hacer un ranking dónde 1 es la que más se relaciona y 6 la que menos se relaciona.
 - aumenta rendimiento.
 - ahorra combustible.
 - incrementa la potencia.
 - disminuye emisiones.
 - evita el cascabeleo.
 - limpia inyectores.
6. Ahora explicar porque eligieron en primer lugar, en segundo, etc.
7. ¿Le gustaría que la GASOLINA SÚPER sea realmente aditivada y al mismo precio?
SI o NO ¿Por qué? ¿Es creíble?

Resultados y análisis.

I. Perfil de los participantes

a. Transporte Pesado

Objetivo del grupo: Quieren progresar en su trabajo, llevar el sustento diario a su familia y darles seguridad, alimentación y lo mejor para que salgan adelante.

Perfil: Su trabajo y familia son su centro, pero es la rutina manejando vehículos de transporte (camiones, buses tráileres, etc.) lo que prima.

Cotidianidad: Pasan largas horas en sus vehículos en la ciudad y fuera de ella. El fin de semana tratan de tenerlo libre para descansar y estar con su familia, aunque no siempre

lo logran. Una manera de distraerse y relajarse es el deporte: el Fútbol, Indoor y Ecuavoley hacen parte de sus actividades al aire libre.

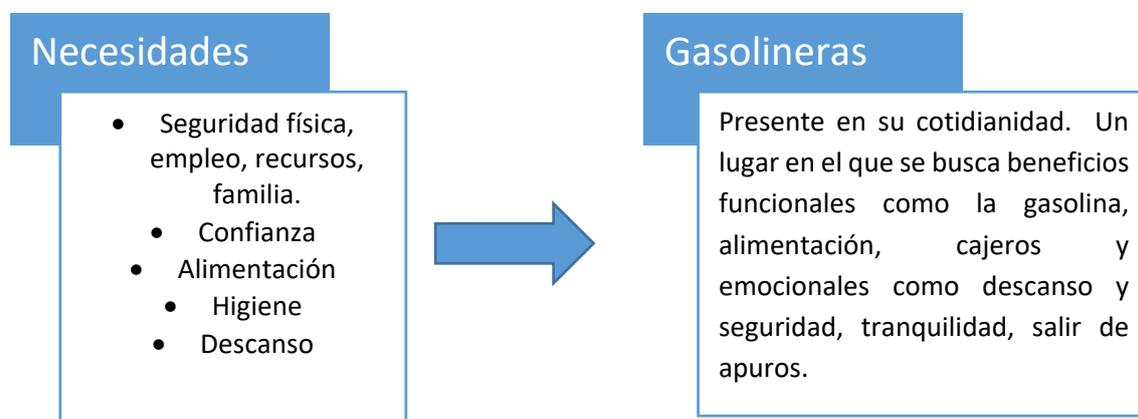


Figura 25. Necesidades Transporte pesado

b. Taxistas

Objetivo del grupo: Quieren progresar en su trabajo, llevar el sustento diario a su familia y darles seguridad, alimentación y lo mejor para que salgan adelante.

Perfil: Su trabajo y familia son su centro, manejar taxi les da la facilidad de estar cerca de su familia y ganar dinero.

Cotidianidad: Distribuyen su tiempo entre la casa y el turno que tienen en el taxi; algunos trabajan de noche otros de día. Suelen tener su grupo de amigos en la cooperativa de taxi, así como equipos de fútbol: en los ratos libres se reúnen, juegan y toman cerveza. Y los fines de semana se lo dedican a su familia cuando no trabajan.

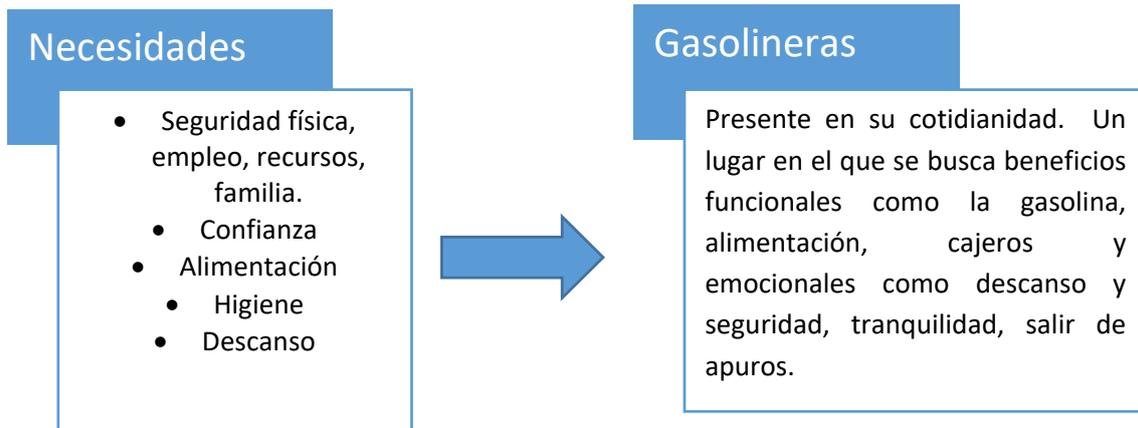


Figura 26. Necesidades Taxistas

c. Hogares

Objetivo del grupo: Se esfuerzan por trabajar y dar lo mejor a su familia; quieren crecer y tener éxito profesional, sin descuidar a sus hijos.

Perfil: Padres de familia centrados en crecer en lo laboral y dar lo mejor a sus hijos.

Cotidianidad: Su vehículo es su medio de movilización principalmente de la casa al trabajo, es lo que les brinda comodidad y ahorro de tiempo. Los fines de semana en cambio son para pasear en familia y descansar.

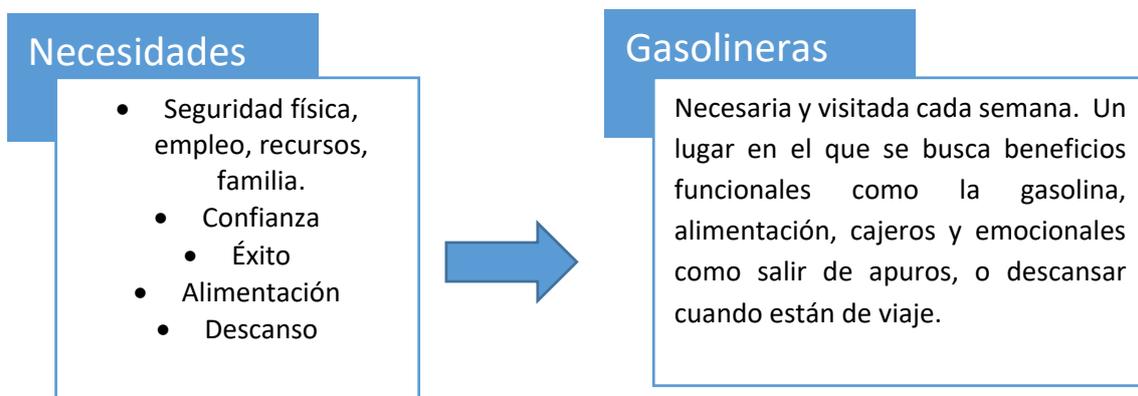


Figura 27. Necesidades Hogares

II. Entendiendo la categoría

a. Mapa mental de los vehículos

Para el transporte pesado y mediano, el vehículo es parte de su cotidianidad, es una necesidad y fuente de ingreso, su día a día gira entorno a él, en su imaginario le atribuyen características propias o deseables como es la masculinidad (fuerza, corpulencia, velocidad).



Figura 28. Mapa mental vehículos

En el caso de los vehículos pequeños y hogares, el vehículo es una necesidad que representa comodidad, seguridad, confort – status y facilidad.

b. Mapa mental de la gasolina

Para el transporte pesado y taxis la usan diariamente, es una herramienta para obtener su fuente de ingreso, tienen en cuenta rendimiento, calidad, seguridad y el ahorro.

Los vehículos pequeños y hogares la consideran necesaria para sus vehículos, tienen en cuenta la calidad, y seguridad, saben que unas ofrecen mejor rendimiento y octanaje a su auto, sin embargo, también tratan de economizar eligiendo la opción más económica.

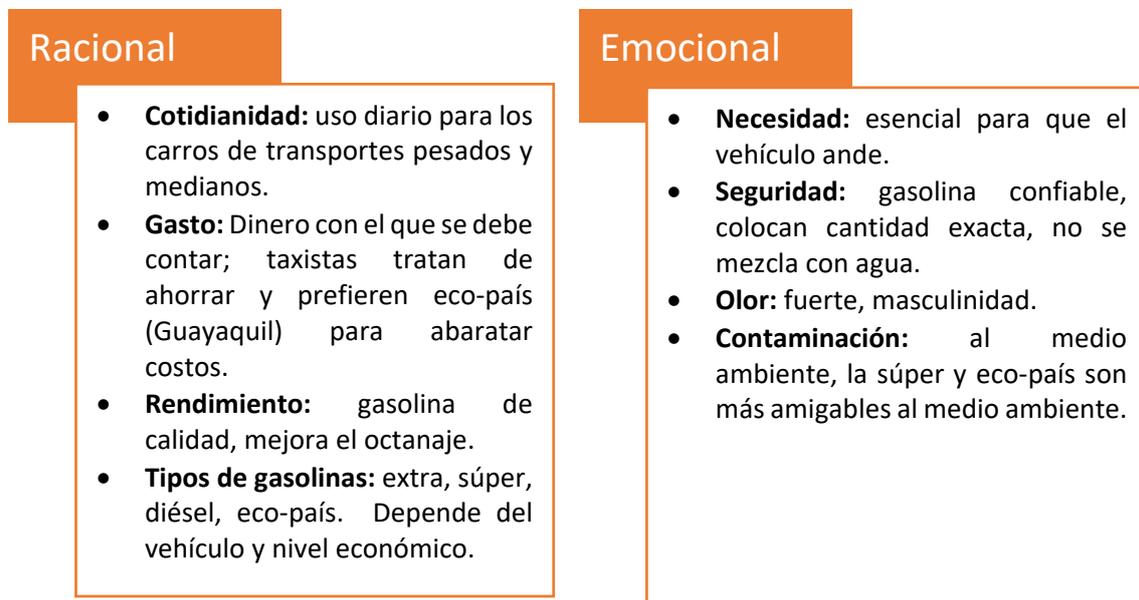


Figura 29. Mapa mental de la gasolina

c. Clasificación de las gasolinas



Figura 30. Clasificación de la gasolina

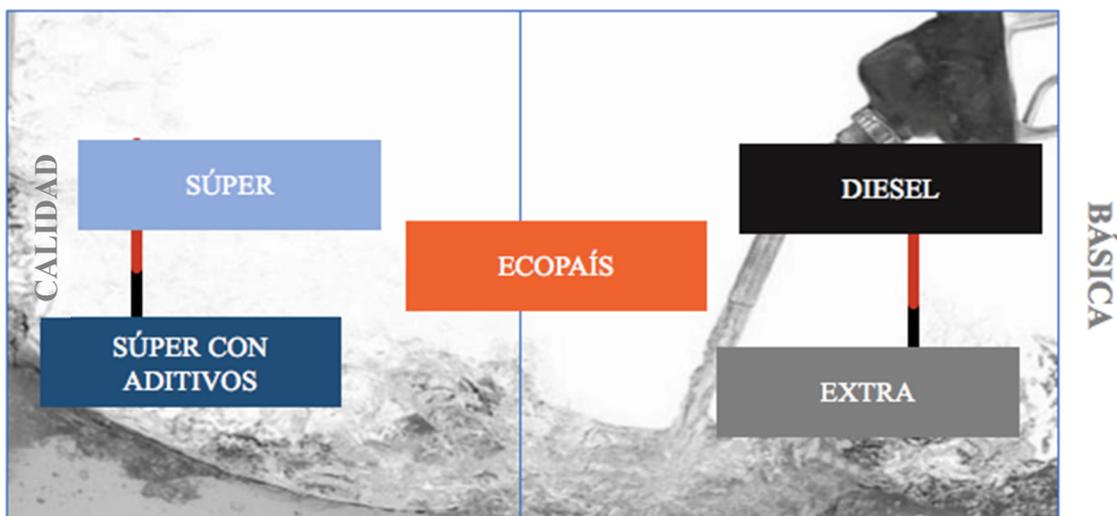
Los grupos clasificaron a los combustibles dependiendo del vehículo y el dinero con el que cuentan.

d. La gasolina y su función

El imaginario de la gasolina para vehículos medianos y pequeños es que mayor calidad se vincula con una gasolina más costosa y distante a su target "pelucona", no se identifican con ella; solo para momentos especiales.

Entre más económica, se vincula con una gasolina más cercana a su mundo, de uso popular; aun cuando es claro que no posee los mejores atributos que beneficiarían a su vehículo.

RENDIMIENTO ECONOMÍA



STATUS POPULAR

Figura 31. La gasolina y su función

e. Hábitos de consumo.

El hábito del consumo de combustibles varía de acuerdo al segmento.

Al ser la gasolinera un punto al que se va con alta frecuencia, se convierte la visita en hábito, es una zona familiar con la que se identifican, sobre todo los vehículos de trabajo.



Figura 32. Hábitos de consumo

El ahorro en gasolina es una búsqueda constante en carros pequeños que lo usan como medio de movilización y trabajo, las opciones más baratas como Extra y Ecopaís (GYE) son preferidas aunque no sean las mejores.

III. Conceptualizando a la gasolinera

a. Mapa mental de la gasolinera

Además de abastecerse de gasolina, la gasolinera se percibe como una estación de servicio que brinda comodidad y facilidades al conductor, relacionadas con su vehículo, sus necesidades laborales y personales. Los vehículos de trabajo (Transporte pesado y taxis) la imaginan como medio para su trabajo.

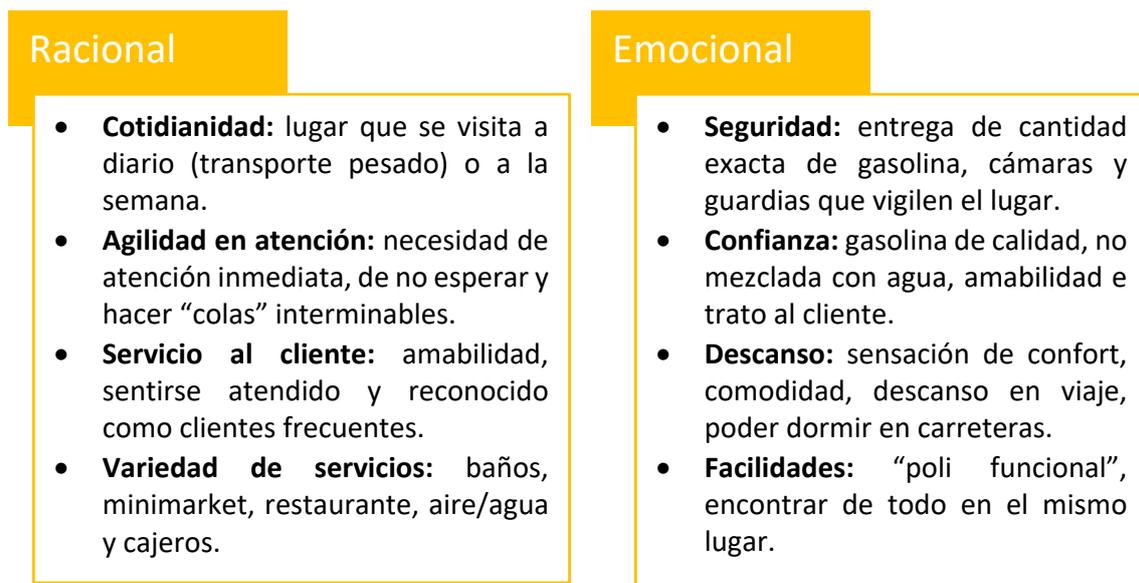


Figura 33. Mapa mental de la gasolinera

b. Imaginario de gasolineras para transportistas pesados

Describen un lugar completo que no solo ofrece gasolina, es un amigo-aliado en los días de trabajo, facilitando el recorrido por la ciudad y el país.

Mencionan como servicios: cajeros, baños, alimentación, farmacias, punto para refrescarse, punto de encuentro, wifi, servicios para el carro (lavada, aire-agua, cambio de aceite, repuestos básicos, etc.), lugar para descansar en carretera (estacionarse y dormir sintiéndose seguros). Agilidad en la atención y atención amable.

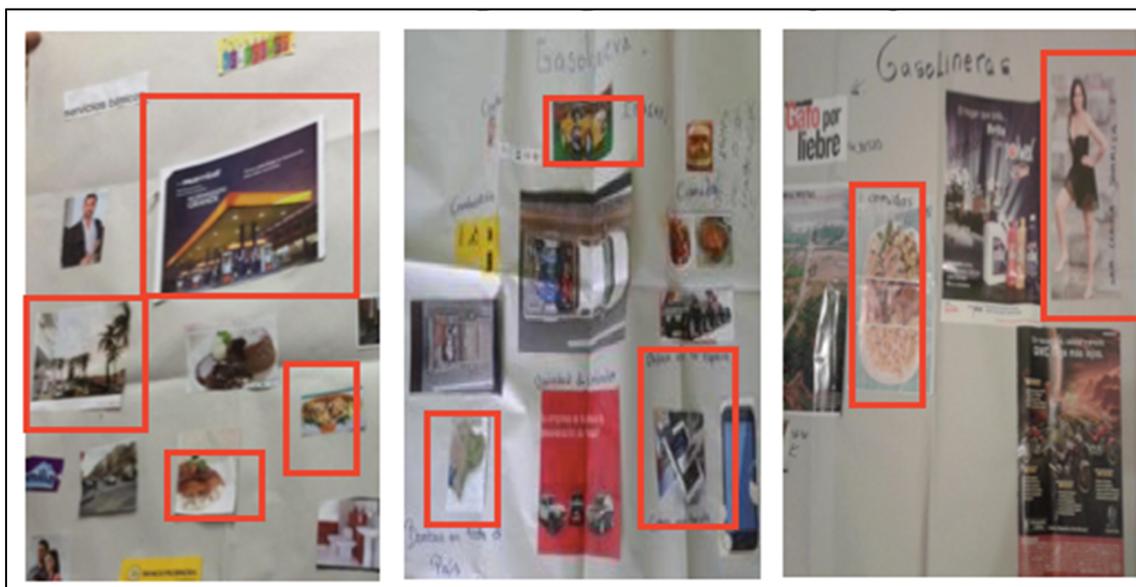


Figura 34. Imaginario gasolineras transporte pesado

c. Imaginario de gasolineras para taxistas

Imágenes que describen un lugar que ofrece comodidad, facilidades, descanso y variedad “todo en un solo lugar”. Se mencionan como servicios: cajeros, baños, alimentación, farmacias, punto para refrescarse, punto de encuentro, Wifi, servicios para el carro (lavada, aire-agua, cambio de aceite, repuestos básicos, etc.), lugar para descansar en la ciudad y descanso en carretera (estacionarse y dormir sintiéndose seguros). Agilidad en la atención y atención amable.



Figura 35. Imaginario gasolineras taxistas

d. Imaginario de gasolineras para hogares

Imágenes asociadas a un punto que además de abastecer de gasolina, ofrece atención necesaria en la ciudad: ahorro de tiempo, celeridad en la atención, amabilidad. Y servicios como: minimarket, cajeros, baños.



Figura 36. Imaginario gasolineras hogares

e. Evolución de las gasolineras

Las gasolineras pasaron de entregar un solo beneficio (combustible), para ahora ofrecer una variedad de servicios en el mismo lugar.



Figura 37. Evolución de las gasolineras

f. Drivers de elección

El lugar donde se encuentren al momento de necesitar gasolina influye en la elección, sin embargo, es solo cuando “el tanque está en cero” que van a la más cercana aun cuando no les agrada esa opción.

Pero si pueden esperar, buscan la que les de confianza y seguridad en lo que reciben y pagan y además sienten que es un lugar que transmite que le importa el cliente y se preocupa por brindar buena atención, adecuadas instalaciones y servicios.

Los factores destacados para elegir una gasolinera son:

- **Confianza y seguridad:** gasolina de calidad (no mezclada y rendidora) en la cantidad y precio exacto.
- **Comodidad y reconocimiento:** trato cortés y pendientes del cliente.
- **Imagen de la estación:** conocida, popular, con promociones, modernas y llamativas.
- **Se encuentre en todo lugar:** cerca a la casa, en los diferentes lugares por los que se transita, fuera de la ciudad.

g. Valoración de las gasolineras

Debe asegurarse que el consumidor reciba la cantidad exacta y transmita una imagen confiable y de calidad para el cliente.

La sensación de calidad en la gasolina y de recibir la cantidad exacta a precio justo, genera confianza y seguridad en la gasolinera; lo que impulsa a seguir visitándola, pero es la imagen en general de ella la que asegura la visita y compra: buen trato, incentivos, marca y locales llamativos.

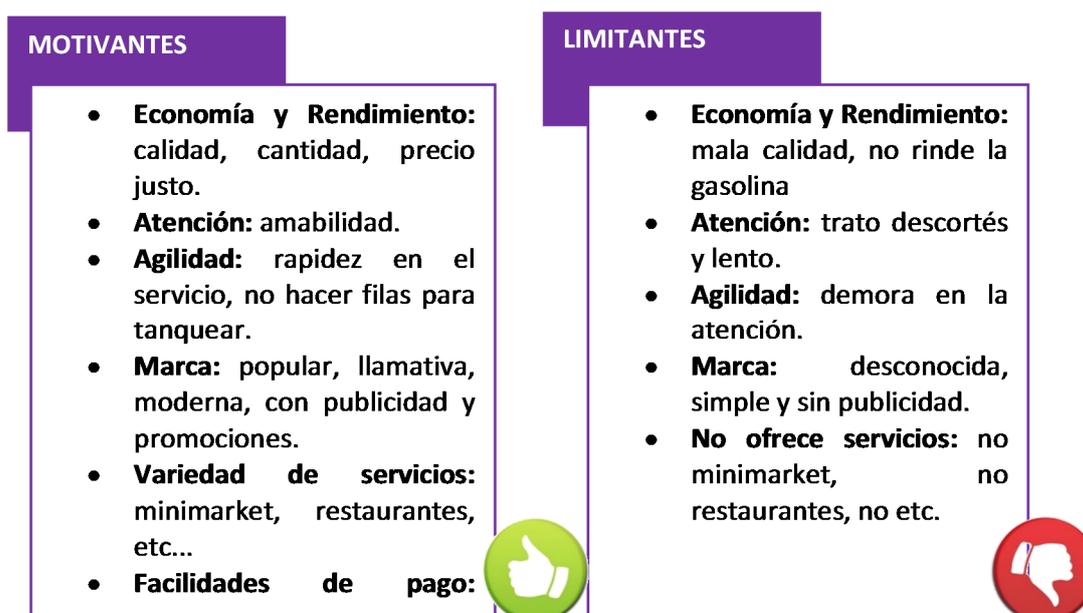


Figura 38. Valoración de las gasolineras

IV. Construcción de la gasolinera ideal

a. Lluvia de ideas

Esta actividad permitió descubrir que el consumidor visualiza su gasolinera ideal como un lugar completo que va más allá de abastecerse de combustible. Buscan un aliado que sea su soporte y apoyo para lograr sus actividades diarias, que implica el mundo de los vehículos, la movilización, el trabajo, los ingresos económicos, el ahorro, la familia y que satisfaga necesidades básicas y de desarrollo humano.

b. Árbol de necesidades

Las necesidades básicas y funcionales de la gasolinera ideal se agruparon en cinco segmentos que conforman el siguiente árbol de necesidades:



Figura 39. Árbol de necesidades gasolinera ideal

c. Incentivos o promociones

Los focus group permitieron determinar que los incentivos o promociones deben ser tangibles, dirigidas a sus vehículos principalmente y que generen sensación de ahorro. Pero además también son relevantes aquellas de uso personal como bebidas, snacks, entre otras.

V. Exploración de las marcas

a. Recordación de las marcas

Primax y la estatal Petroecuador lideran la lista de comercializadoras más recordadas por el consumidor final.



Figura 40. Recordación de marcas

b. Agrupación de marcas

La comercializadora estatal se caracteriza por apelar al ahorro, mientras que Primax es percibida como una marca que genera status.

Al agrupar a todas las comercializadoras, los consumidores las ubicaron en cuatro grupos: baratas, costosas, menos conocidas y las desconocidas; sus características se detallan a continuación:

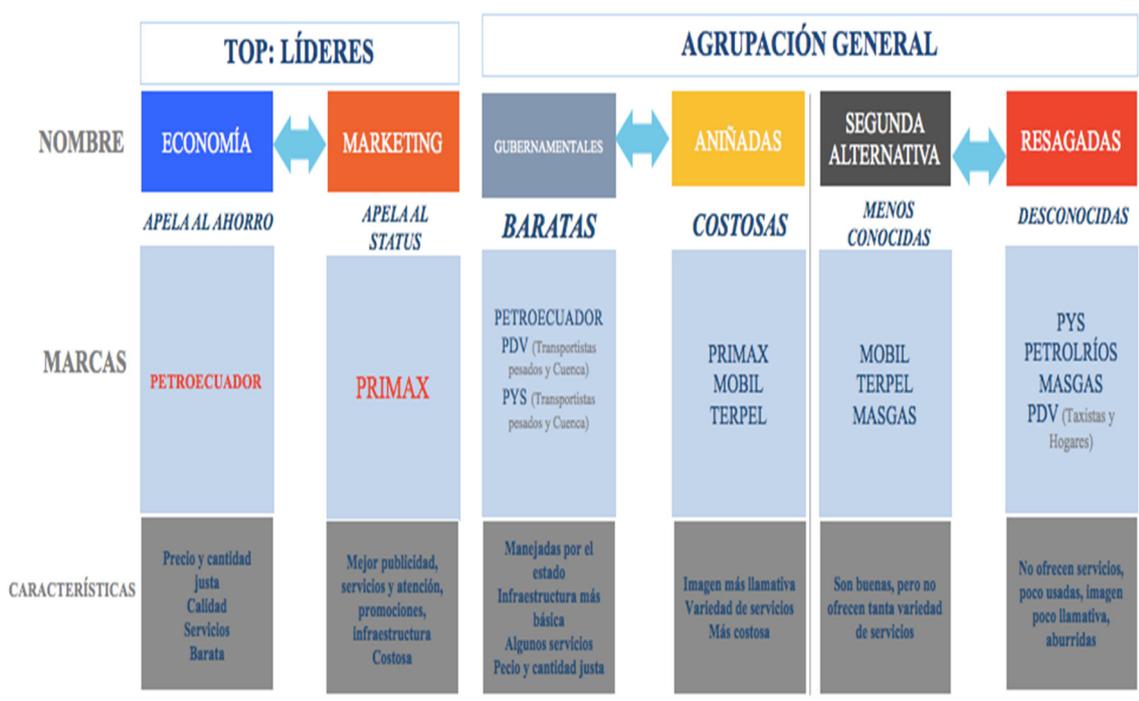


Figura 41. Agrupación de comercializadoras

c. Percepción de marcas

Los consumidores se identifican con las comercializadoras que ofrecen mayores servicios y mejor atención. En la siguiente figura se resumen las características que identifican a las principales marcas de comercializadoras:



Figura 42. Agrupación de marcas x características

VII. Petróleos y Servicios

a. Asociaciones a PyS

El estudio arroja que la marca Petróleos y Servicios está vinculada a elementos poco favorables y con ausencia de atributos esperados en la categoría en la que se encuentra la comercializadora. Se destacan las siguientes percepciones de los participantes:

- Se considera que PyS es una empresa **estatal**, con gasolina más barata, ubicada fuera de la ciudad y con máquinas y surtidores viejos.
- Es una comercializadora poco conocida, sin publicidad, imagen poco llamativa y estaciones de servicio descuidadas.

b. Arquitectura de la marca

A continuación, un análisis de los elementos de la marca:

- Nombre: Recordación media alta, quienes la mencionan y reconocen la llaman PyS y saben que su significado es Petróleos y Servicios.
- Color: Recordación media alta, tienen claro que son azul y rojo; sin embargo, indican que son muy fríos y poco llamativos para la gasolinera.
- Ícono: Recordación media, no es muy claro espontáneamente, al relacionarlo lo asocian con las iniciales de la marca y algunos con el círculo.
- Slogan: Recordación baja, no recuerdan ningún slogan de la marca
- Publicidad: Recordación media baja, algunos tienen la sensación de que hubo un comercial de tv con imágenes de carreteras, pero en general no recuerdan.

c. Evaluación de la marca

La marca fue evaluada en cuatro aspectos, obteniendo un mejor resultado por parte de los transportistas pesados.

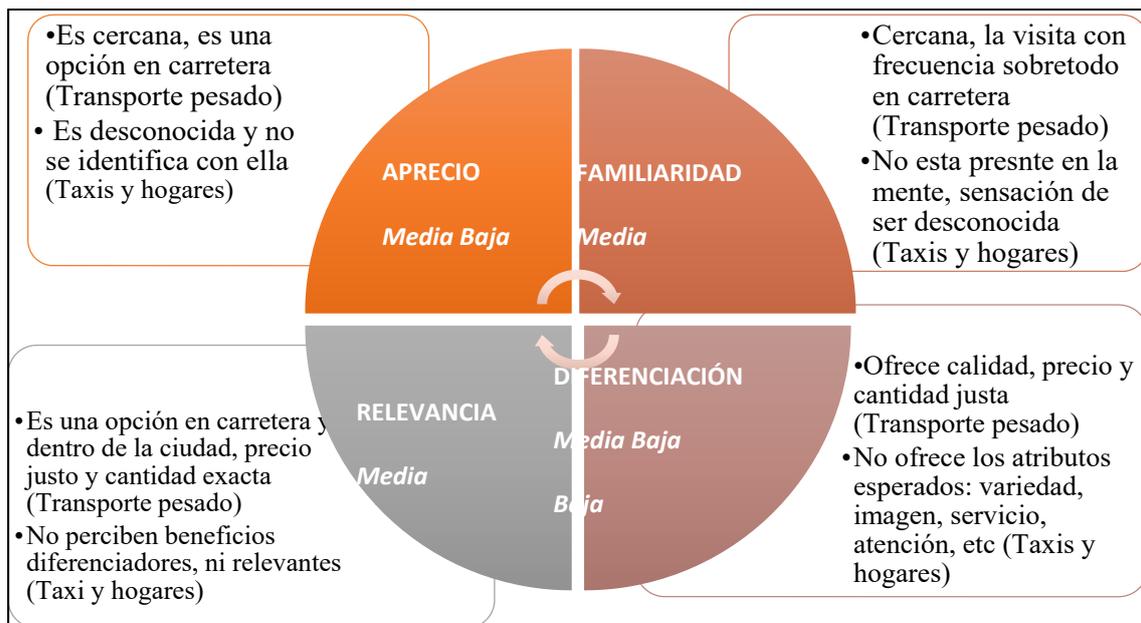


Figura 43. Evaluación de la marca

VIII. Marcas desde lo proyectivo

a. Zoomorfización

Se solicitó a los participantes relacionar las marcas con animales para identificar sus características y diferencias, los resultados fueron los siguientes:



Figura 44. Zoomorfización de marcas

Petróleos y Servicios se percibe de dos formas, en primer lugar al ser identificados como un gato, la imagen es más fuerte que la segunda el oso, ya que se identifica como un animal dinámico, jovial, alegre, indefenso e inexperto; mientras que la segunda imagen (como oso) se relaciona con un animal pasivo, estancado y que dejó de crecer e innovar.

Por su parte, el consumidor define claramente a Primax, un león, líder, fuerte, competidor, rápido, decidido, agresivo, energético y siempre destacado.

Con respecto a Petroecuador se lo asimila como un cóndor, majestuoso, imponente, elegante que representa grandeza y fuerza.

b. Personificación

De igual manera, los grupos asociaron las marcas a un tipo de persona:



PYS PERFIL: 1. Hombre de 14-15 años, estudiante de colegio. Le gusta el deporte, jugar y pasar con los amigos. Viste de Jeans, camiseta y tennis. 2. Hombre de 60-70 años. jubilado, le gusta leer, pasar con su familia. Hizo la empresa y con los años la descuidó. Viste de camisa y pantalón. NSE: Medio	PRIMAX PERFIL: Hombre de 35 - 40 años, empresario, le gustan los negocios y ser exitoso, viste de terno, siempre a la moda. Es guapo y atlético. NSE: Medio Alto	PETROECUADOR PERFIL: Hombre entre los 50-60 años de edad, empresario, millonario, hizo su empresa y vive de ella. Viste de terno, es serio y guapo. NSE: Alto
--	---	--

Figura 45. Personificación de marcas

De acuerdo al perfil, la personalidad de PyS es vista como una persona dinámica, jovial, alegre, sencillo, ingenuo, inexperto y que aún no tiene claro que quiere; pero también una parte del grupo lo identifica como un ser tranquilo, paciente, alegre y cordial. En general una marca inexperta pero que tiene capacidad de crecer.

Primax por su parte, presenta una personalidad dinámica, proactiva, alegre, entradora, innovadora, una persona “creída y aniñada”. En resumen, una marca líder y que busca identificarse con su target.

Petroecuador tiene una personalidad elegante, que le gusta dirigir y mandar, con suficiente dinero para estar al mismo nivel de su competencia. Una marca que ofrece lo que el target busca, pero que puede estancarse por no innovar.

c. Direccionamiento estratégico de PyS

Considerando el posicionamiento de la competencia y lo que busca el consumidor en una gasolinera ideal, el direccionamiento de PyS debe estar enfocado en:

- Satisfacer necesidades tanto económicas como racionales.
- Cubrir necesidades fisiológicas, de seguridad, confianza, estima y pertenencia.
- Brindar servicios y atención, con buena imagen y calidad.

IX. Conclusiones

a. Perfil del cliente

- PyS tiene varios tipos de consumidores, por lo cual los servicios, atención y publicidad deben estar dirigidos a cada uno de ellos y sus puntos en común.
- El transportista pesado está presente sobretodo en carreteras, además de combustible requieren de servicios que oferten comodidad y seguridad en su viaje.
- El cliente taxista está presente en la ciudad y algunas veces en carretera, la gasolinera es un punto de trabajo, además de gasolina, la necesitan para más comodidad en su día a día en temas de su vehículo y sus necesidades personales.
- El cliente de vehículo pequeños (hogares), está sobre todo en la ciudad y pocas veces en carretera, la gasolinera es para cargar gasolina y encontrar algunos servicios e incentivos que proporcionen comodidad dentro de la ciudad

b. Estaciones de servicio

- La gasolinera en la mente del consumidor además de abastecer de gasolina/combustible, engloba un lugar que oferta variedad de servicios y beneficios dirigidos al vehículo principalmente, y que a su vez satisface necesidades básicas del ser humano (Fisiológicas, Seguridad, Pertenencia, Estima, Autorrealización).

- En necesidades *Fisiológicas* debe asegurarse de contar con servicios de higiene limpios y disponibles; minimarket y restaurantes.
- En cuanto a las de *Seguridad*, la calidad del producto, así como dar la cantidad exacta al precio justo es imprescindible. Y además sentirse seguros y confiar en el personal del lugar; guardias y cámaras de video aportan en este sentido.
- Para la necesidad de *Pertenencia*, la calidez en la atención es fundamental para sentir afecto y familiaridad por la marca; y a su vez, estímulos como facilidades de pago e incentivos o premios permiten que el cliente se sienta a gusto y sea un cliente frecuente.
- Las necesidades de *Estima*, hacen referencia a sentirse más cómodos y con servicios diferenciales como son: espacios para descansar (sea estacionamiento de vehículo en carretera), salas o comedores acogedores y con televisores, wifi, entre otros. Esto ofrece sobre todo al taxista y transportista pesado un reconocimiento a su trabajo.
- Las necesidades humanas se complementan entre sí y, por tanto, en las de autorrealización, se trata de comunicarle al cliente cada servicio que se ofrece y sobre todo hacerle sentir que PyS está con él, ayudándole a cumplir sus aspiraciones: es su apoyo y su aliado en el trabajo, en el día a día, etc.
- La imagen de la marca es relevante para decidirse por una gasolinera, esta tiene que ver con la comunicación – publicidad, servicios brindados, atención y calidad. Y además es importante cuidar y destacar el entorno: las instalaciones y locales que se encuentran en ella.

c. Imagen y posicionamiento de PyS

- PyS es una marca que no se encuentra dentro del Top of Mind de los participantes, se visualiza como una marca desconocida y con poca o nula oferta de servicios.
- La arquitectura de la marca es poco llamativa, su logo y colores no atraen, se perciben fríos y distantes al mundo de las gasolineras. Los participantes desearían un logo llamativo y muy visible; así como publicidad que se destaque ya que en la actualidad no recuerdan ninguna.

- La imagen de la marca es de una empresa inexperta para algunas porque no sabían de su existencia y vieja para quienes la conocen, porque se ha estancado, no innova y no está con las necesidades del cliente.
- Las marcas de la competencia líderes son Primax y Petroecuador, cada una se destaca en diferentes aspectos, la primera en servicios, incentivos e innovación; la segunda en economía y seguridad en lo que vende. Sin embargo, para el consumidor de PyS aún faltan necesidades por cubrir que aún estas empresas no satisfacen.
- PyS al trabajar en su imagen de marca tiene potencial de crecimiento, sobre todo si se identifica más con su target, lo aprende a conocer y le habla en cada servicio y oferta que le brinda.
- El slogan de PyS debe dirigirse a su consumidor que está tanto en la ciudad como en la carretera, que utiliza la gasolinera como medio de trabajo y como medio de movilización personal.

X. Recomendaciones

- Complementar el estudio cualitativo realizado a nivel de consumidor final con un estudio cuantitativo que permita determinar de manera exacta el posicionamiento de la marca y las necesidades y preferencias del consumidor final.
- Una vez se implemente la vía a seguir para mejorar la imagen de marca de PyS, es fundamental realizar estudios de mercado de seguimientos al consumidor para saber si han entendido la comunicación, se han identificado con ella y ha generado compra y recompra en las estaciones de gasolina de PyS.
- Es importante hacer estudios de mercado para conocer al consumidor interno (dueños de las gasolineras) para garantizar que todas las estaciones mantengan la misma ruta en la imagen y servicios.
- En cuanto a la imagen de marca, se recomienda realizar un rediseño del logo, que llame la atención, impacte y genere recordación de marca.
- Se debe trabajar con un slogan ganador que genere identificación con el target; por ejemplo, reafirmar que es una marca ecuatoriana, que está con ellos en su día a día, es su apoyo, su amigo, su aliado.

- Es importante establecer los atributos diferenciales relevantes para el consumidor como son: la calidad – cantidad – precio, fidelización a clientes a través de más servicios o atenciones a sus vehículos; para mejorar la imagen de marca (aprecio y familiaridad) y generar clientes frecuentes.

3.2.2 Reformulación Estratégica

De los resultados obtenidos en las encuestas y focus group se plantea las siguientes reformas integrales en la nueva planificación estratégica.

3.2.2.1 Misión

“Compañía orgullosamente ecuatoriana proveedora de productos y servicios en la comercialización, de combustibles, con presencia en todo el territorio nacional; con responsabilidad social y absoluto respeto al medio ambiente; que cuenta con colaboradores y accionistas comprometidos con el desarrollo del país.”

3.2.2.2 Visión

“Ser líderes a través de la innovación de productos y servicios integrales que satisfagan las necesidades de los clientes, logrando una rentabilidad que permita cumplir las expectativas de sus asociados.”

3.2.2.3 Valores Corporativos

- Responsabilidad: Desempeñar cada una de las tareas diarias, conscientes de cumplirlas a cabalidad y con el compromiso de que se orienten a la consecución de los objetivos de la compañía.
- Disciplina: Cumplir todas las normas y procedimientos de una manera ordenada y con la convicción de ser siempre constantes.

- Trabajo en Equipo: Unificar los esfuerzos para potenciar equipos efectivos involucrados y comprometidos; fomentar el alto nivel de identidad, cooperación y comunicación entre todos los asociados.
- Creatividad: Buscar constantemente la innovación con ideas originales; a través de un espíritu dinámico, generando soluciones prácticas y oportunas.
- Transparencia: Actuar con la verdad, lo que conlleva que el trabajo se desarrolle siempre con rectitud y sinceridad.
- Profesionalismo: Cumplir el trabajo con entrega y dedicación, aplicando todos los conocimientos y habilidades, tomar la iniciativa para hacer que las cosas sucedan, ir más allá de lo tradicional.

3.2.2.4 FODA

Tabla 23. Análisis FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Alto número de clientes	O1	Segmento industrial
F2	Buenos y varias beneficios para clientes	O2	Diversificación de productos
F3	Importante participación en el mercado de diesel	O3	Diversificación de servicios
F4	Coberura nacional	O4	Diversificación de segmentos
F5	Liderazgo en el segmento de carretera	O5	Posibilidad de juntra capital con accionistas
F6	Constitución accionaria	O6	Servicio de asesoría por nuevas exigencias de los entes de control
F7	Conocimiento del negocio	O7	Captar nuevas estaciones de servicio
F8	Personal con experiencia	O8	Adquirir nuevas estaciones de servicio
F9	Acceso a información oportuna	O9	Generar alianzas estratégicas con otras industrias
F10	Buena logística de distribución	O10	Entrar al sector financiero
F11	Fidelidad de nuestros clientes	O11	Generar productos de nuestra línea con valor agregado
F12	Sistema de facturación	O12	Diferenciar margen por tipo de cliente
F13	Liquidez	O13	Transformarnos en una cadena
F14	Baja rotación de personal		
F15	Tecnología		
F16	Tenemos un producto de primera necesidad		
F17	Servicioo personalizado		
F18	Poder de nehoiación con proveedores (no Estdo)		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Baja captación de nuevos clientes, falta agresividad	A1	Nuevas cargas tributarias
D2	Falta de comunicación interna	A2	Nuevas normas legales a cumplir
D3	Baja comunicación con clientes	A3	Corresponsabilidad en la operación de estaciones
D4	Tendencia de ventas a la baja	A4	Estatización / Expropiación de estaciones
D5	Falta de compromiso en el personal	A5	Marco contractual con EP. Petroecuador
D6	Existen clientes no rentables	A6	Desabastecimiento en terminales
D7	Poca estandarización en los puntos de venta	A7	No renovación de contratos con estaciones
D8	Pobre posicionamiento de marca	A8	Incapacidad para captar fondos
D9	Bajo nivel de capacitación al personal	A9	Eliminación al subsidio de combustibles
D10	Existencia de un único proveedor	A10	Cambio de autoridades
D11	Sistema impositivo alto	A11	Limitación y aranceles a las importaciones
D12	Incumplimiento de normas a entes de control	A12	Sanciones
D13	No existe un sistema de planificación estratégico implementado		
D14	Poca unidad y colaboración entre distribuidores		
D15	Poca capacidad de reacción		
D16	Control de precios y margen de utilidad bruta		
D17	Pobre servicio post venta		
D18	Los procesos internos no son explicitos		
D19	No hay manuales de funciones		
D20	Cupos de venta para estaciones de frontera		
D21	Competencia desleal de EP. Petroecuador		
D22	Pobre proceso de inducción y contratación		
D23	Débiles campañas comerciales		
D24	Falta de espacio físico en algunas áreas		

3.2.3 Aplicación del Modelo de Balanced Scorecard (BSC)

En el Anexo 2 se detalla en Balanced Scorecard realizado para la empresa, incluye las actividades, objetivos, indicadores, responsables y las fechas previstas para su ejecución para los próximos dos años.

3.2.3.1 Objetivos Estratégicos

Tabla 24. Objetivos Estratégicos de las cuatro perspectivas del BSC

FINANCIEROS		CLIENTES	
1.1 Incrementar ventas		2.1 Desarrollar nuevos productos y servicios	
1.2 Lograr punto de equilibrio en negocio principal		2.2 Desarrollar nuevos segmentos de mercado	
1.3 Hacer una integración vertical de estaciones de servicio		2.3 Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes	
PROCESOS INTERNOS		DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGÍA	
3.1 Generar nuevas unidades de negocios para prestación de servicios		4.1 Implementar una estructura organizacional nueva	
3.2 Regularizar captación de servicio de asistencias económicas		4.2 Implementar un sistema de competencia de personal	
3.3 Mejorar la cultura empresarial de nuestros distribuidores		4.3 Incentivar el logro y la innovación	
3.4 Estandarización de E/S		4.4 Mejorar los sistemas de comunicación interna	

3.2.3.2 Descripción de los Objetivos Estratégicos

Tabla 25. Descripción de los Objetivos Estratégicos

OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	COMITÉ RESPONSABLE	PLAZO
1.1 Incrementar ventas	Controlar las ventas de gasolina y diesel en el segmento automotriz.	Comité de Mercadeo	Corto plazo
1.2 Lograr punto de equilibrio en negocio principal	Mejorar la relación costo-beneficio con los clientes.	Comité de Finanzas	Mediano plazo
1.3 Hacer una integración vertical de estaciones de servicio	Adquirir o comprar estaciones de servicio.	Comité de Finanzas	Largo plazo
2.1 Desarrollar nuevos productos y servicios	Concretar alianzas estratégicas para brindar nuevos productos y más servicios.	Comité de Mercadeo	Mediano plazo
2.2 Desarrollar nuevos segmentos de mercado	Controlar las ventas de productos que no son parte de la línea principal. Ejemplo: Industrias.	Comité de Mercadeo	Mediano plazo
2.3 Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes	Plan de cambio o refrescamiento de imagen, campañas comerciales y de fidelización.	Comité de Mercadeo	Corto plazo
3.1 Generar nuevas unidades de negocios para prestación de servicios	Generar alianzas para promover soluciones integrales.	Comité de Logística	Mediano plazo
3.2 Regularizar captación de servicio de asistencias económicas	Regular la entrega de créditos a E/S.	Comité de Finanzas	Corto plazo
3.3 Mejorar la cultura empresarial de nuestros distribuidores	Capacitar a nuestros distribuidores para el cambio.	Comité de Logística	Mediano plazo
3.4 Estandarización de E/S	Manual de estándares físicos y de servicios, seguimiento de normas y auditorías de cumplimiento.	Comité de Logística	Largo plazo
4.1 Implementar una estructura organizacional nueva	Elaborar mapa de procesos.	Comité de Recursos Humanos	Mediano plazo
4.2 Implementar un sistema de competencia de personal	Definir competencias y sistema de gestión y remuneración.	Comité de Recursos Humanos	Mediano plazo
4.3 Incentivar el logro y la innovación	Implantar un programa de incentivos al personal.	Comité de Recursos Humanos	Mediano plazo
4.4 Mejorar los sistemas de comunicación interna	Delinir un plan de comunicación.	Comité de Recursos Humanos	Corto plazo

3.2.3.3 Mapa Estratégico

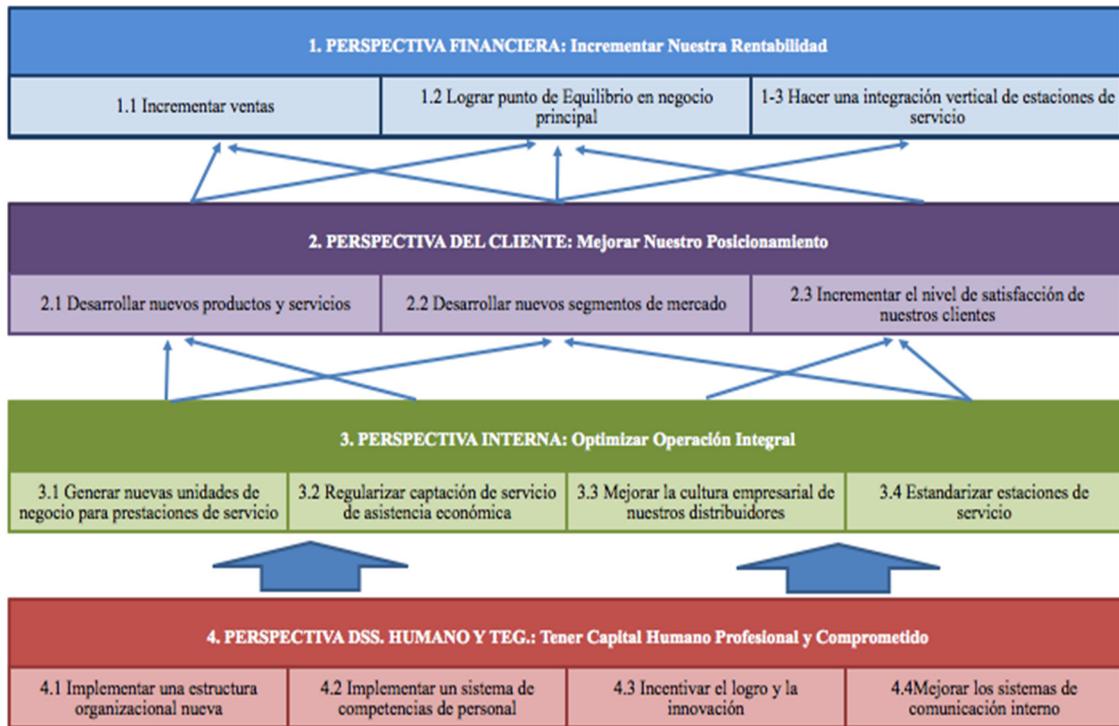


Figura 46. Descripción Mapa Estratégico

Estructuración de comités de gestión.

Se conformaron cuatro comités de gestión, integrada por los miembros del staff de PyS, quienes serán los responsables del análisis periódico del desempeño estratégico y, sobre la base de esto, de la adopción de acciones correctivas o preventivas.

3.3 DEFINIR EL PROCESO DE TRABAJO DE LOS ASESORES DE SERVICIO AL CLIENTE

Los resultados de las diferentes herramientas antes expuestas, no colocan como prioridad y como excelente el trabajo de los supervisores zonales, siendo el servicio a los distribuidores un aspecto fundamental para PyS, lo que necesita un impulso para que sea mejor percibido por los distribuidores, por lo que se desprenden nuevos procesos y perfiles de los asesores de servicio al cliente o supervisores zonales en base a los objetivos estratégicos asignados al personal de esta área y que constan en la matriz del BSC.

3.3.1 Flujogramas de procesos Asesores de Servicio al Cliente

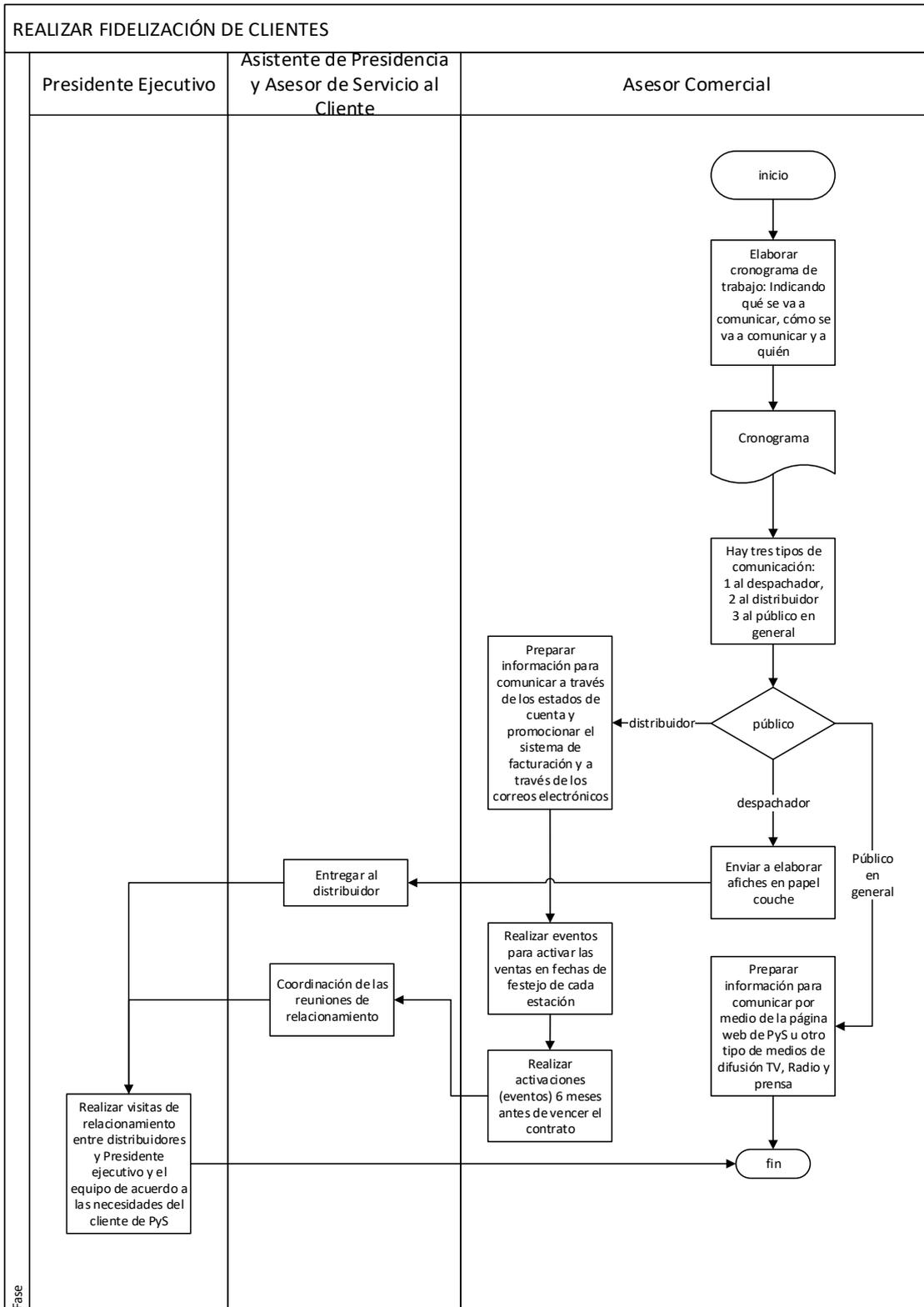


Figura 47. Proceso Fidelización de Clientes

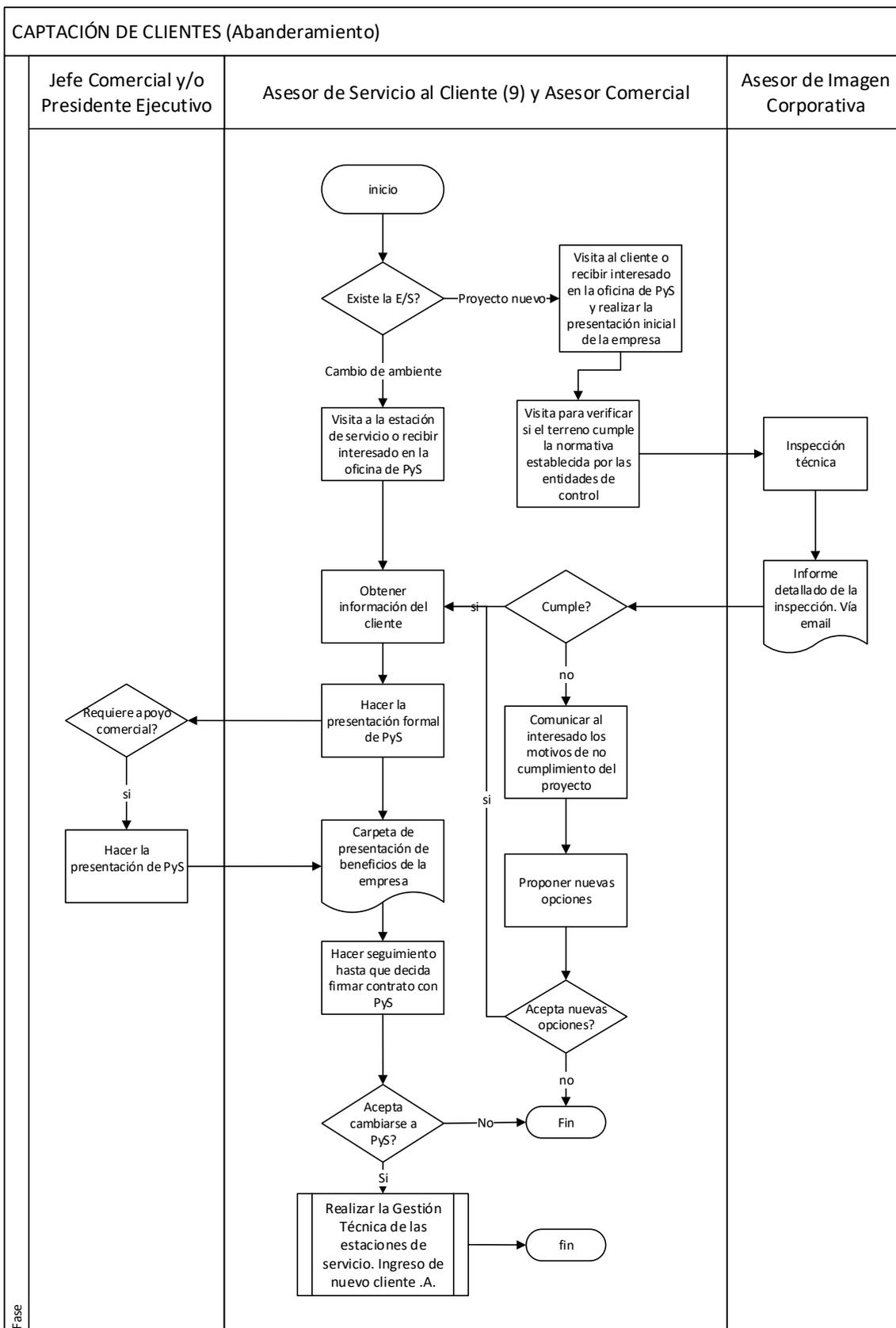


Figura 48. Proceso Fidelización de Clientes

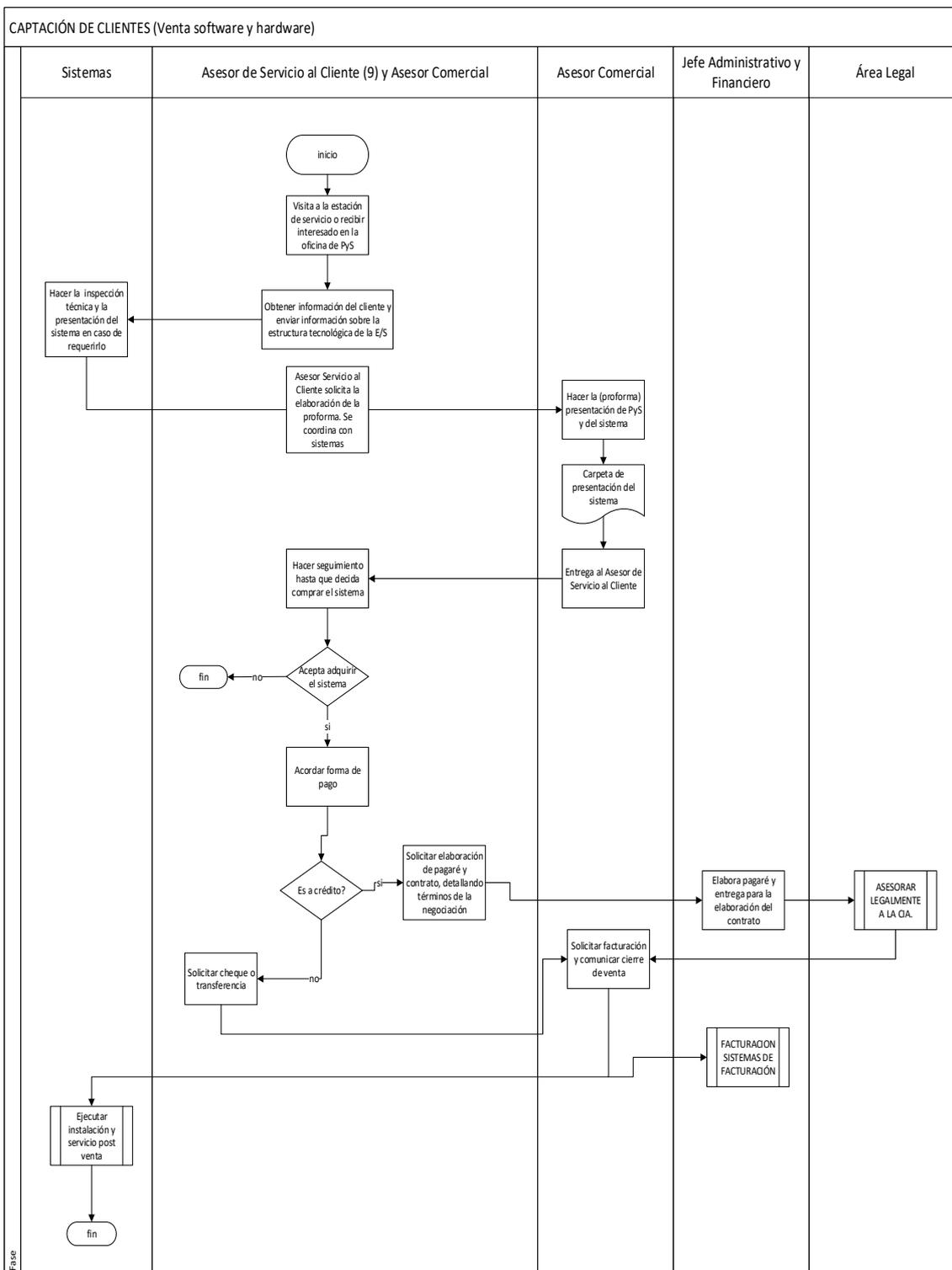


Figura 49. Proceso Captación de Clientes (Venta software)

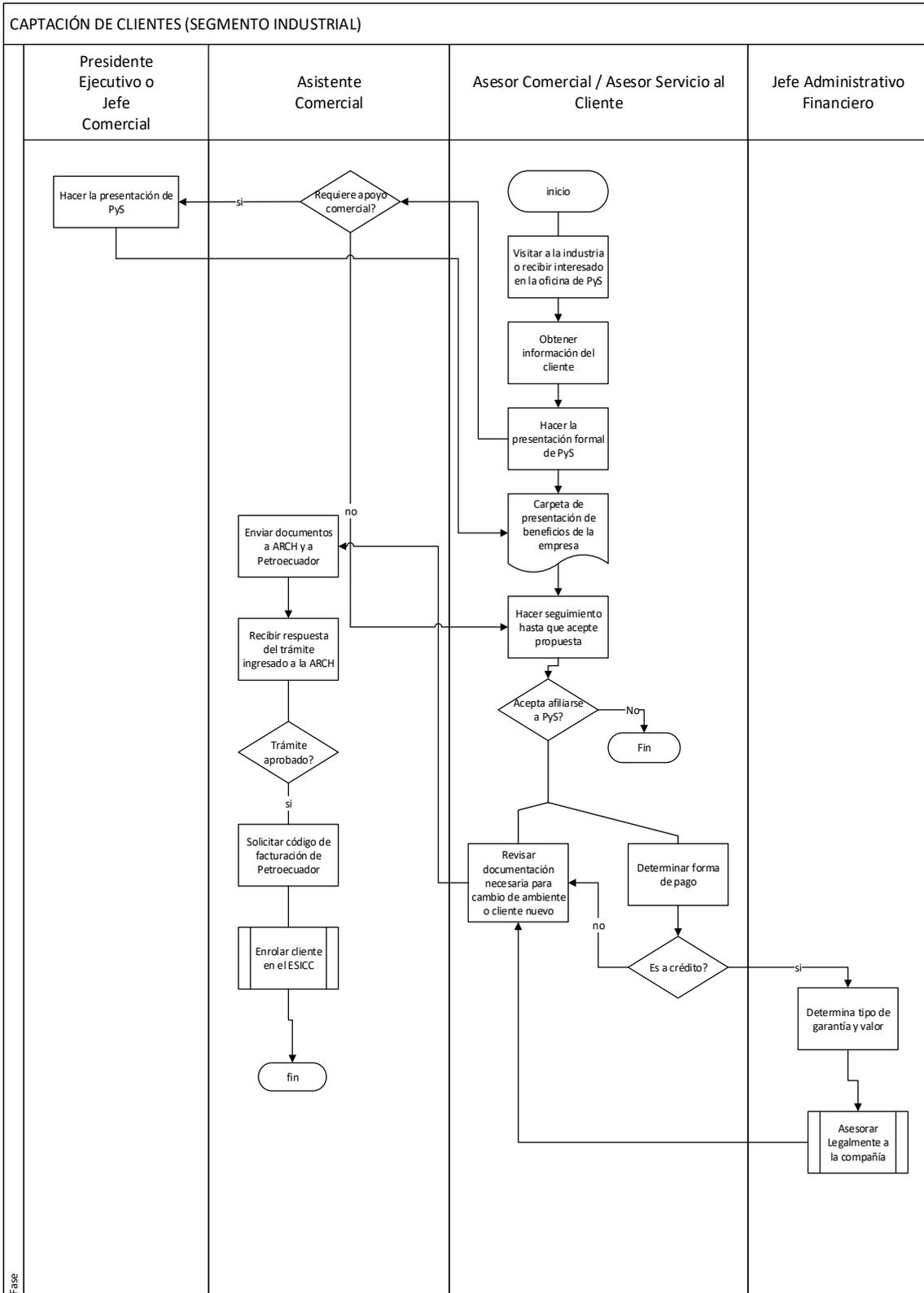


Figura 50. Proceso Captación de Clientes (Segmento Industrial)

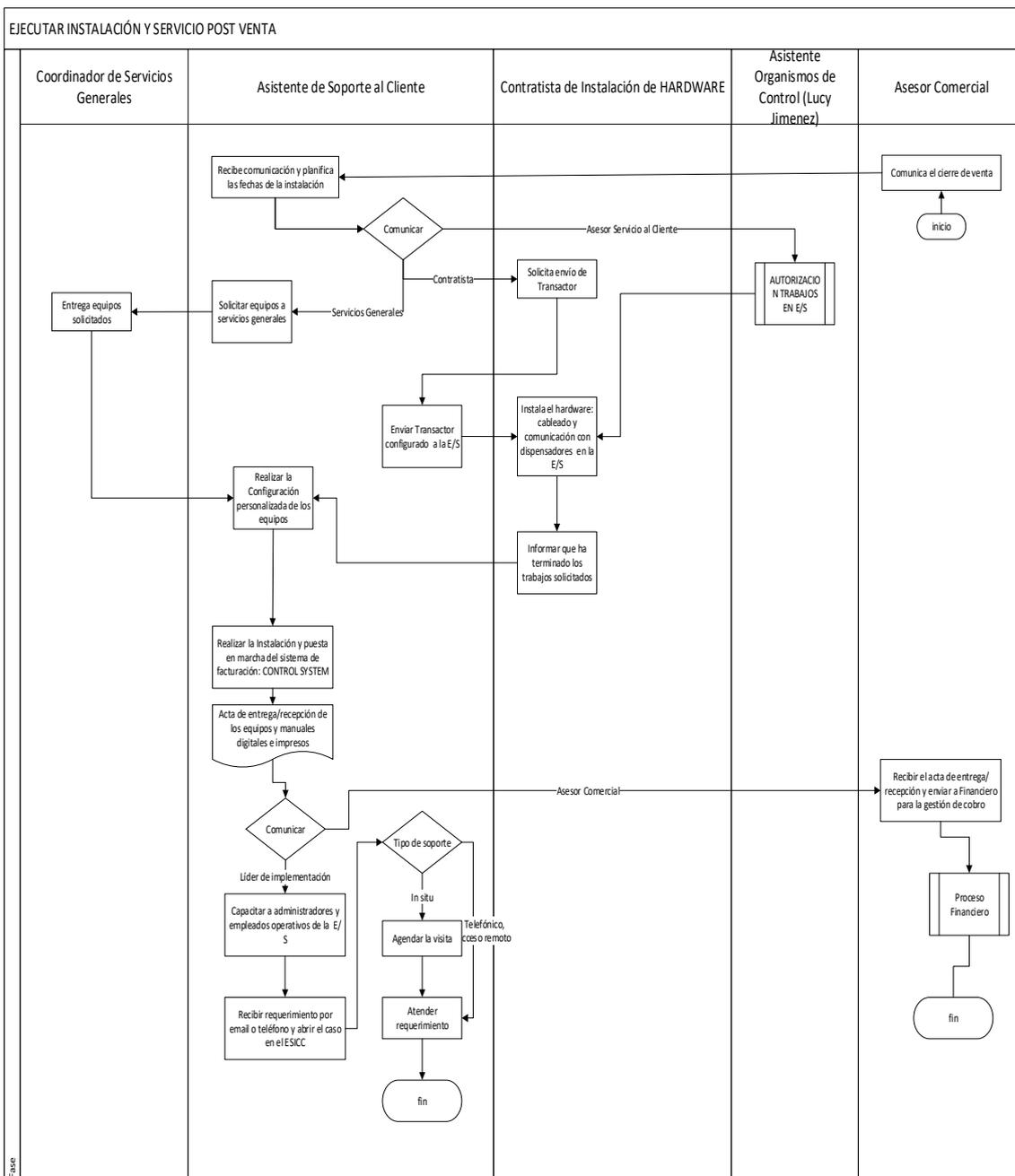


Figura 51. Proceso Servicio Post Venta

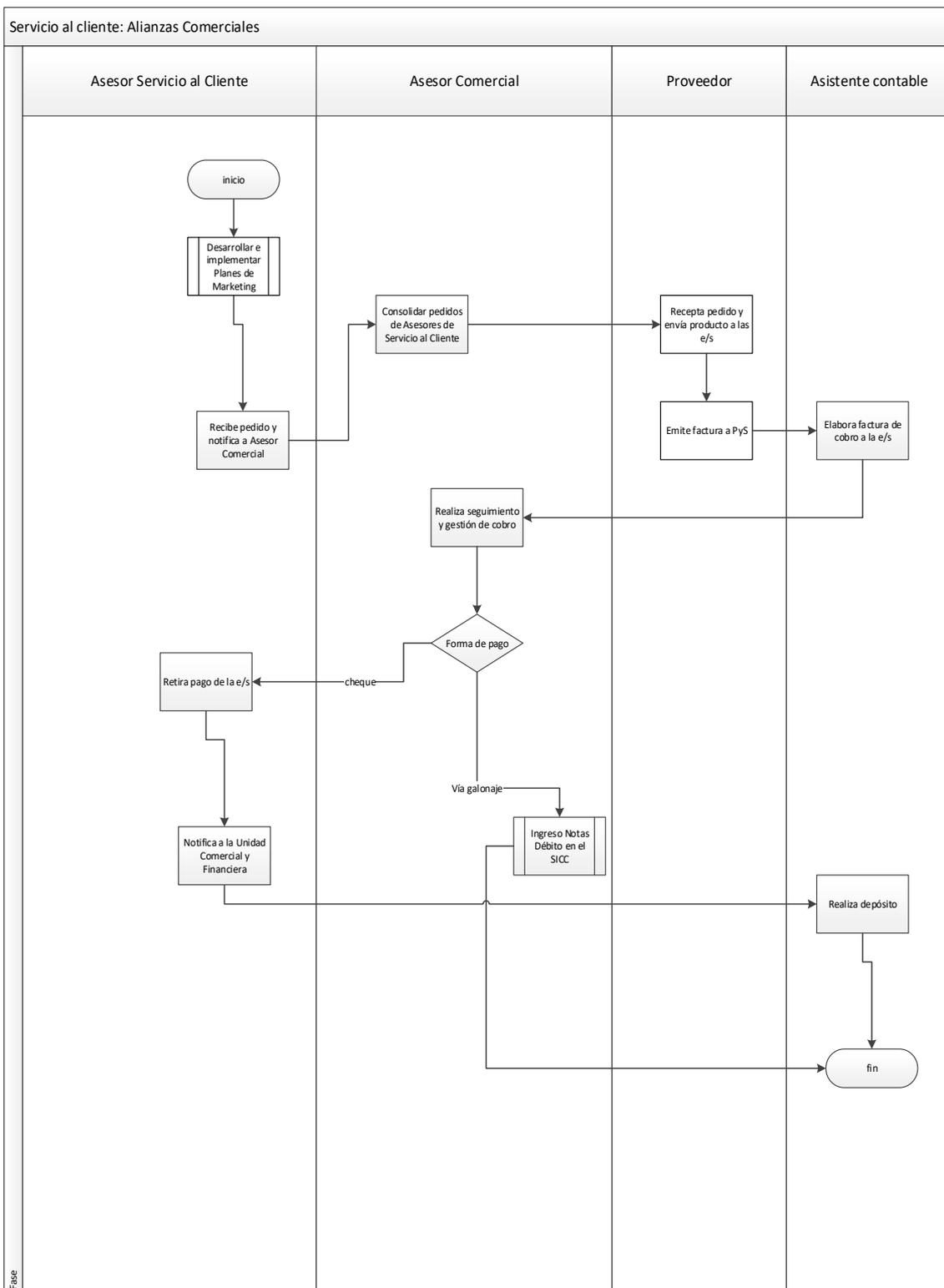


Figura 52. Alianzas Comerciales

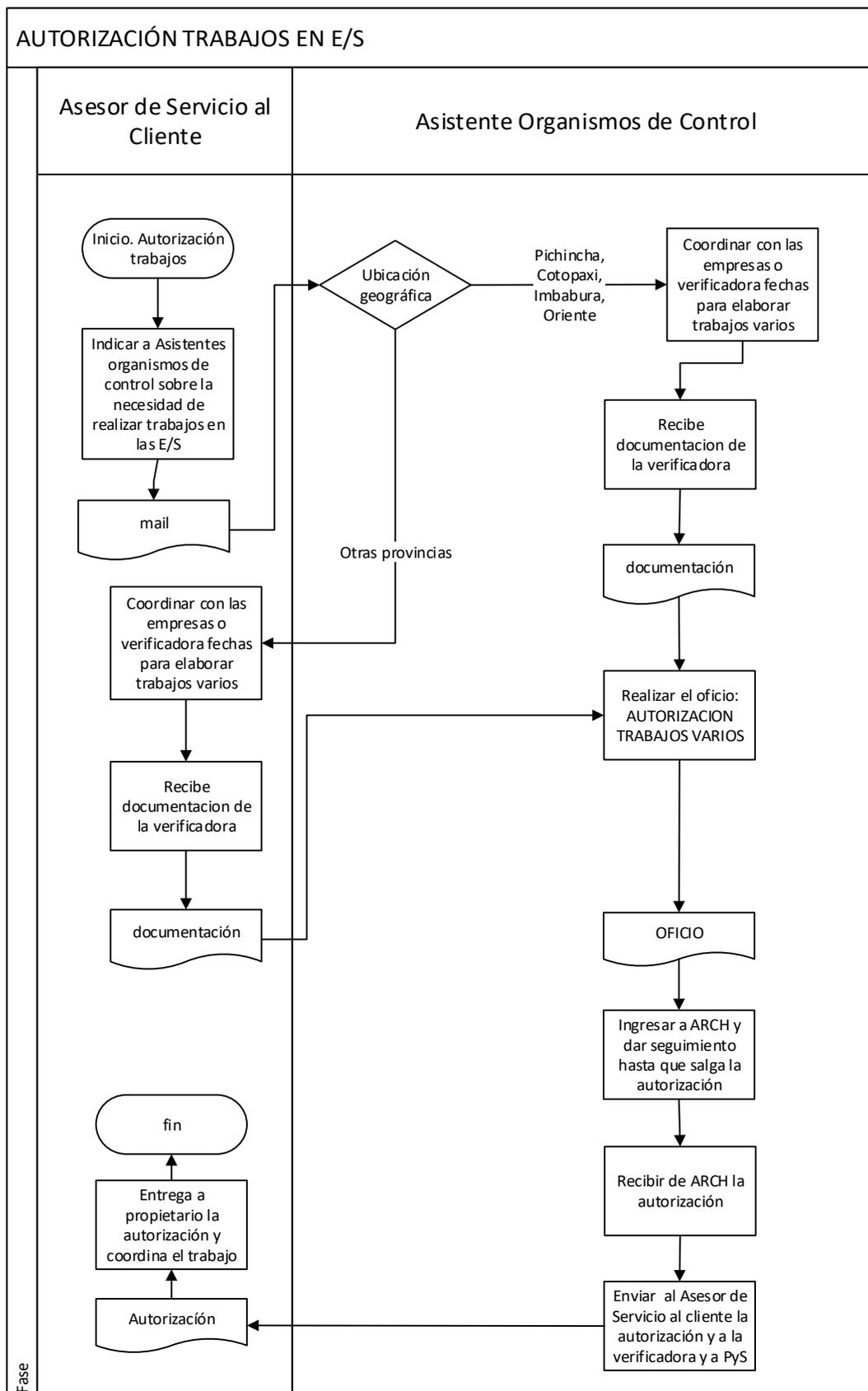


Figura 53. Autorizar Trabajos en E/S

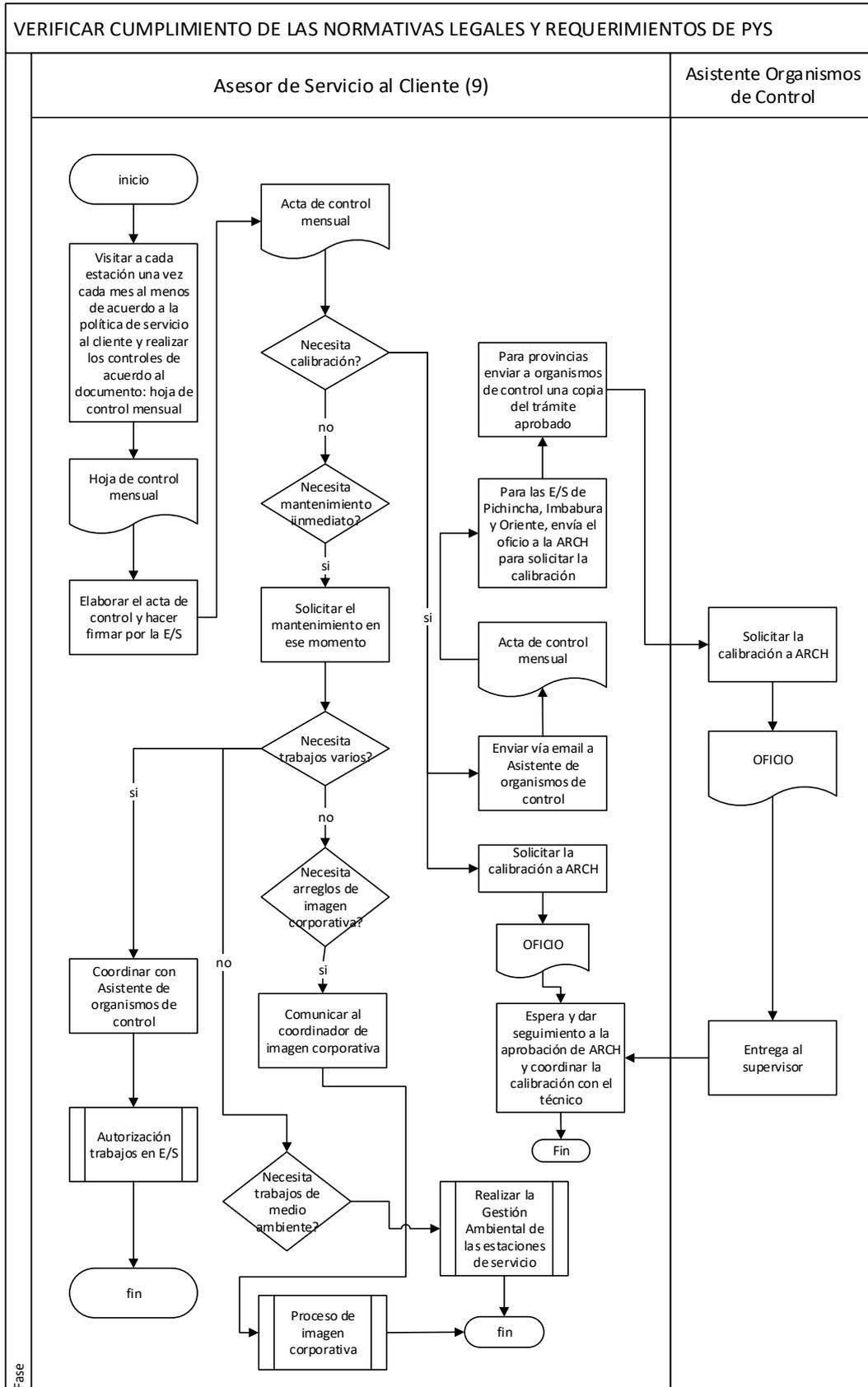


Figura 54. Proceso de Verificación de Normas

3.3.2 Perfiles Asesores de Servicio al Cliente

3.3.2.1 Identificación del Cargo

Tabla 28. Identificación del cargo

Denominación del cargo: Asesor Comercial	Código:
Unidad: Comercial	Proceso: Comercial
Número de ocupantes: 1	Reporta a: Jefe Unidad Comercial
RBU: \$ 1.000.00	

3.3.2.2 Objetivos del cargo

Realizar una búsqueda permanente de nuevos clientes y lograr la captación de los mismos. Mantener de forma activa las relaciones con los distribuidores, logrando la fidelización del mismo.

3.3.2.3 Instrucción formal requerida

Tabla 29. Instrucción formal requerida

Nivel de Educación Formal	Años de estudio o títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título Profesional	Ingeniero Comercial, especialización en Marketing y/o afines	Mercadeo Administración Comercialización

3.3.2.4 Experiencia laboral requerida

Tabla 30. Experiencia laboral requerida

Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	Un año
2. Especificidad de la experiencia	En cargos similares

3.3.2.5 Habilidades y competencias específicas requeridas

Tabla 31. Habilidades y competencias

Competencia	Descripción
COMPETENCIAS GENERALES	
Orientación al cliente:	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas, implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final como de los propios clientes.
Perseverancia:	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos, es la predisposición a mantenerse firme y constante en la persecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continúa hasta lograr el objetivo.
Compromiso:	Sentir propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Evaluación de ideas:	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación
Planificación:	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Manejo del tiempo:	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
Trabajo en equipo:	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
Orientación/Asesoramiento:	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones
ACTITUDES PERSONALES	
Proactivo:	Toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, asumiendo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que quiere hacer y cómo hacerlo.
Dialogo:	Conversación entre dos o más personas que exponen sus ideas o afectos de modo alternativo para intercambiar posturas, discusión o contacto que surge con el propósito de lograr un acuerdo
Cordialidad:	Demostrar buena educación, ofreciendo un trato agradable a los demás

3.3.2.6 Funciones

1. Realizar fidelización de clientes.
2. Realizar captación de clientes (abanderamiento E/S).
3. Realizar captación de clientes (venta software y hardware).
4. Realizar captación de clientes (segmento industrial).
5. Desarrollar e implementar planes de marketing.
6. Realizar seguimiento y gestión de cobro de soporte sistema de facturación.
7. Realizar seguimiento y gestión de cobro de alianzas comerciales.

3.3.3 **Definir herramientas para el entrenamiento, formación y desarrollo de los asesores**

Para cumplir con los objetivos señalados, es indispensable que los actuales supervisores zonales en la nueva propuesta llamados asesores de servicio al cliente sean capacitados para que estén totalmente sintonizados con la implementación de la nueva estrategia así como para que no se sientan amenazados con los nuevos perfiles, por lo que el departamento comercial de la mano con el departamento de recursos humanos realizarán un plan de capacitación con contenidos de:

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Fidelización.
- Escolaridad.
- Plan de carrera.
- Competencias.

Cursos que deberán ser tomados presenciales, en la web y debidamente evaluados.

3.4 DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN

En base a los resultados de las encuestas realizadas a los distribuidores y consumidores finales de las Estaciones de PyS, así como para mejorar los puntos detallados en el FODA se plantea la nueva estrategia con los siguientes objetivos:

- Lograr que la gente tenga en mente a PyS cuando se trata de combustible.
- Fidelizar a los actuales y potenciales clientes de PyS.
- Elevar la recordación de la marca de PyS en el grupo objetivo.
- Fortalecer el posicionamiento de PyS en el mercado ecuatoriano.
- Generar un alto Top of Mind y Top of Heart en los grupos objetivos.

3.4.1 Estrategia de Comunicación

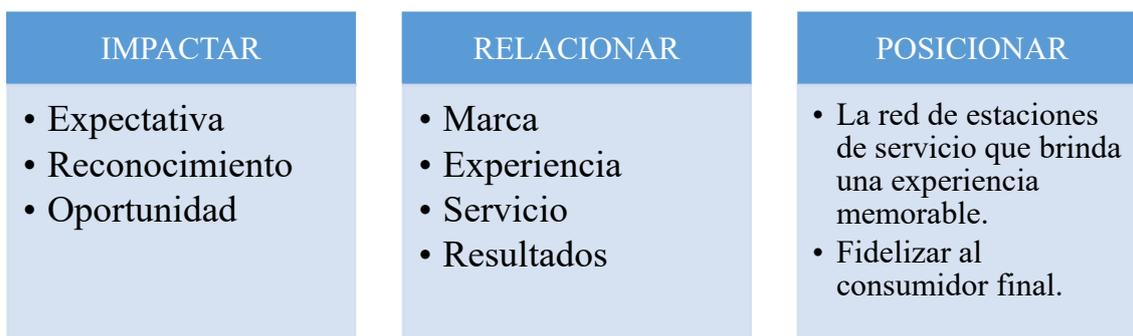


Figura 55. Enfoques de la estrategia de comunicación

La estrategia de posicionamiento y comunicación va enfocada en el mercado objetivo en lo que respecta al consumidor final:

- Transportistas.
- Choferes de buses.
- Taxistas.
- Conductores Particulares (Hogares).
- Motociclistas.

Y a nivel de distribuidores:

- Dueños de Gasolineras (Afiliadas o no a PyS).

El concepto está diseñado a través de un mensaje emocional y aspiracional, que invite y fidelice a los diferentes segmentos de mercado a vivir una experiencia diferente dentro de una gasolinera.

Por lo tanto, en el concepto se toman en consideración:



Figura 56. Mensajes del modelo de gestión

3.4.1.1 Atributos del Producto

- Gasolineras en todo el país.
- Ecuatoriana.
- Precio.
- Los consumidores la reconocen.
- Innovación en sus servicios.
- Respetuosa con el medio ambiente.

3.4.1.2 Beneficios Funcionales

- Contribuye al desarrollo del país.
- Ahorro.
- Estaciones que ayudan a optimizar los presupuestos de operación o de viajes.
- Reconocimiento de que se puede encontrar una estación de PyS en todo el país.
- Productos de calidad y exactos.
- Se reduce el impacto ambiental al visitar las estaciones de PyS.

3.4.1.3 Beneficios Emocionales

- El combustible para llegar lejos.
- Utilizar los recursos en cosas más importantes.
- Orgullo nacional.
- A donde vaya PyS se encuentra ahí.
- Una estación de servicio que se preocupa por el cliente y por conocerlo.
- PyS sabe que el cliente no puede detenerse, pero cuida al medio ambiente.
- Le devuelve al ecosistema un poco de lo que todos los seres humanos le quitan.
- Estaciones de servicio amigables.

3.4.2 Diseño de acciones para modelo de gestión

Para la buena implantación de la estrategia se trabajará en los siguientes puntos de mejora:

- Enfoque en el servicio.
- Programa de capacitación al personal.
- Manejo de una identidad corporativa alineado.
- Inversión en infraestructura y concesión de establecimientos.
- Programa de lealtad o fidelización de cliente frecuente.
- Convenios con tarjetas de crédito para activar promociones especiales.
- Alianzas con otras marcas para convertirse también en un canal de comunicación y generar ingresos adicionales.

- Rediseño del sitio web.
- Administración Fan page corporativo gestión y manejo mensual.
- Diseño y actualización permanente *look and feel del fan page*.
- Planificación y generación de contenidos entre 3 y 4 posts por semana.
- Desarrollo creativo, imagen de posts y anuncios publicitarios.
- Gestión e interacción continua con la comunidad.
- Gestión publicaciones patrocinadas.
- Interacción con la comunidad mediante dinámicas hashtags.
- Promociones especiales en micro-sitios.
- Generación de reporte con los principales indicadores de desempeño (KPI's).

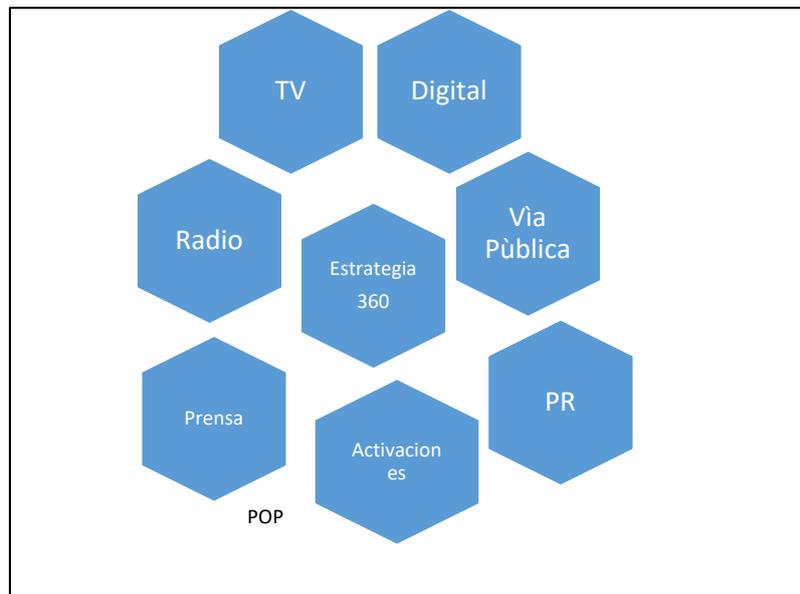


Figura 57. Estrategia de comunicación

Con el presente trabajo se propone a los directivos de la empresa el nuevo slogan para que la marca sea reconocida por los consumidores de combustible.

- PyS el momento que lo acerca a su destino.
- PyS nada es lejos.
- PyS le acompaña

Los directivos eligieron con PyS “**NADA ES LEJOS**”, como el slogan que acompañará en el desarrollo de la presente propuesta.

3.4.3 Presupuesto de la estrategia de comunicación

3.4.3.1 Flow de Inversión en Medios ATL

Tabla 32. Flow de inversión

Tiempo:	45 Días
Campaña:	Institucional
Inversión Bruta:	USD 42.840,00

3.4.3.2 Resumen de Inversión en Televisión

Tabla 33. Inversión en TV

Tiempo:	45 Días
Campaña:	Institucional
Inversión Bruta	USD 38.840,00

3.4.3.3 Resumen de Inversión en Radio

Tabla 34. Inversión en radio

Tiempo:	45 Días
Campaña	Institucional
Inversión Bruta	USD 4.000,00

3.4.3.4 Resumen Medios Digitales

Tabla 35. Medios digitales

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Community Manager Gestión mensual de la comunidad en Facebook. Incluye plan de contenido semanal con adaptaciones de artes para las publicaciones, monitoreo constante, gestión de preguntas y comentarios y envío de un reporte.	4	USD 340,00	USD 1.360,00
Pauta Instagram Desarrollo de una campaña con pauta en Instagram. Incluye artes, segmentación, set up de la campaña, monitoreo y envío de reportes.	4	USD 410,00	USD 1.640,00
Pauta Youtube Desarrollo de una campaña con pauta en Youtube. Incluye segmentación, set up de la campaña, monitoreo y envío de reportes.	4	USD 550,00	USD 2.200,00
Pauta Facebook Desarrollo de una campaña con pauta en Facebook. Incluye artes, segmentación, set up de la campaña, monitoreo y envío de reportes.	4	USD 450,00	USD 1.800,00
SUBTOTAL:			USD 7.800,00
IVA 14%			USD 980,00
TOTAL:			USD 7.840,00

3.4.3.5 Alcance Medios Digitales



Figura 58. Alcance Facebook

Tabla 36. Alcance en Facebook

FORMATO	ALCANCE / IMPRESIONES	CLICKS	FANS APROX
Video	150.376	504	2.856
Promocionado	451.128	1.508	8.572
Patrocinado	300.752	1.004	1.196
TOTAL	902.256	3.016	12.624



Visualizaciones	5.600
-----------------	-------

Figura 59. Alcance Youtube

En resumen, la inversión sería la siguiente:

Tabla 37. Resumen de la inversión

Estrategia, Creatividad y Producción Audiovisual	USD 23.000
Medios Masivos	USD 42.840
Medios Digitales	USD 7.000
Total Inversión	USD 72.840
Total con IVA	USD 83.037,60

3.4.3.6 Propuesta de Rediseño de Branding

Objetivo

Rediseñar la imagen de las estaciones de P&S para lograr que sean llamativas, impactantes y generen recordación en los consumidores de combustible.

En base al eslogan elegido se debe conseguir que las estaciones sean vistas como las estaciones que siempre están cerca, la empresa que no tiene miedo a las distancias y motiva a los consumidores.

“P&S NADA ES LEJOS”

Análisis de la Competencia

- Los líderes de la categoría son Primax y Petrocomercial.
- Los colores más usados son: el azul, rojo y naranja; Siendo el azul el color más usado y reconocido en la categoría.
- Las marcas más recordadas son las que tienen ícono.
- La imagen de las gasolineras es muy importante, dependiendo de esta, los consumidores catalogan a la marca con garantía, seguridad y calidad.

Keywords

- Moderna.
- Dinámica.
- Amigable.
- Conexión.

Elección de la Imagen desde el punto de vista racional

- La cromática que se propone usa un color de la categoría y un color que permita diferenciar y dar notoriedad.
- La tipografía usada es moderna y corporativa, se mejora la legibilidad usando letras minúsculas.
- El isotopo tiene rasgos amigables y pregnantes. Tienen como concepto principal “Conexión”.



Figura 60. Logo actual de PyS



Figura 61. Logo propuesto de P&S

Aplicación de la nueva imagen en estaciones de servicio

Las diversas estaciones de servicio están diseñadas para acomodar varios tipos de estructuras y modelos arquitectónicos, y a la vez armonizar con el ambiente que las rodea.

Por tal razón, las ilustraciones son ejemplos típicos y generales de cada uno de los elementos que se van a utilizar, es responsabilidad del contratista acomodar cada

elemento de acuerdo a la estación donde se aplica. Se deberá seguir los instructivos detalladamente y respetar siempre los ejemplos que se presentan a continuación.



Figura 62. Aplicación general de nueva imagen en estación de servicio P&S



Figura 63. Propuesta de imagen versus imagen actual

a.-Avisos de entrada y salida

**Figura 64. Avisos de entrada y salida**

b.-Vallas de acercamiento

**Figura 65. Vallas de acercamiento**

c.- Avisos aire / agua

**Figura 66. Avisos de aire/agua**

d.- Surtidores



Figura 67. Surtidores

e.- Monolito de precios



Figura 68. Monolito de precios

f.- Baños



Figura 69. Baños externo e interno

g.- Minimarket



Figura 70. Minimarket

h.- Cartelera de desaparecidos

Se colocará en un lugar visible de cada estación de servicio con las fotografías de personas desaparecidas.

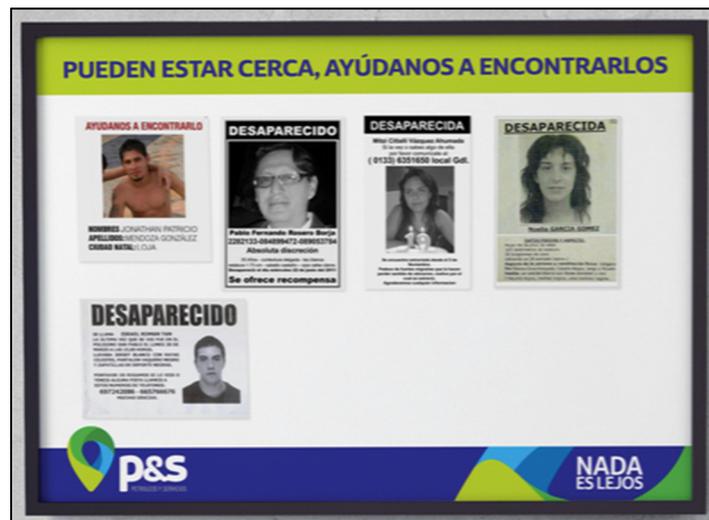
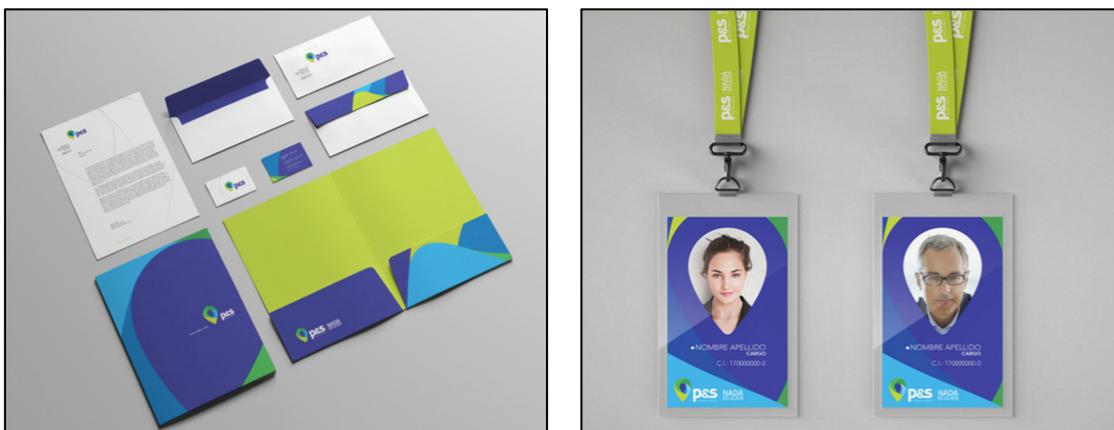


Figura 71. Cartelera de desaparecidos

Aplicación del manual de marca

Este es uno de los medios más importantes en la presentación de la nueva imagen de la empresa. Es el medio oficial de transmitir la imagen a los clientes y público en general. Por tal razón se recomienda utilizar con la mayor exactitud posible los siguientes ejemplos:

a.- Papelería y misceláneos.

**Figura 72. Papelería y misceláneos**

b.- Uniformes despachadores

**Figura 73. Uniformes para despachadores**

c.- Utilización del logo en aplicativos móviles



Figura 74. Logo en aplicativos móviles

3.4.3.7 Presupuesto para implementación de nueva imagen

Presupuesto actual.

De acuerdo a cifras del presente año, el presupuesto destinado por la empresa para pintura y rotulación de sus estaciones de servicio es el siguiente:

Tabla 38. Presupuesto actual para imagen

Tipo E/S	# E/S		COSTO X E/S (\$)		COSTO TOTAL (\$)		TOTAL (Dólares)
			Pintura	Mantenimiento Rotulación	Pintura	Mantenimiento Rotulación	
Grande	34	14%	1.500	2.500	51.000	85.000	136.000
Mediana	138	57%	1.200	2.300	165.600	317.400	483.000
Pequeña	71	29%	1.000	2.000	71.000	142.000	213.000
TOTAL:	243	100%			287.600	544.400	832.000

Fuente: Unidad de comercialización P&S

CAPÍTULO IV

4 PUNTO DE EQUILIBRIO, ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y SIMULACIÓN APLICADO A P&S

4.1 OBTENCIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE P&S

En el presente capítulo se calculará el punto de equilibrio de Petróleos y Servicios utilizando el enfoque de margen de contribución, que se detalla a continuación:

4.1.1 Método del margen de contribución por línea de producto

Basados en los estados financieros proporcionados por la empresa (Anexo 3 Estados Financieros Petróleos y Servicios) se logró diferenciar sus costos entre fijos y variables, con los siguientes resultados:

Tabla 41. Margen de Contribución 2013-2017 (En dólares)

AÑO	VENTAS	(-) COSTOS VARIABLES	(=) MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	(-) COSTOS FIJOS	(=) UTILIDAD DE OPERACIÓN*
2013	390.832.165,51	387.023.642,44	3.808.523,07	3.848.811,01	-40.287,94
2014	385.773.683,05	381.451.570,91	4.322.112,14	4.106.486,34	215.625,80
2015	389.977.597,83	386.011.411,66	3.966.186,17	3.539.547,40	426.638,77
2016 (p)	392.720.918,79	388.923.163,16	3.797.755,63	3.235.928,20	561.827,43
2017 (p)	401.540.725,09	397.697.678,69	3.843.046,40	3.308.601,33	534.445,06

(p): proyección *Utilidad antes de participación a trabajadores.

Fuente: Unidad Financiera P&S

De acuerdo al modelo de margen de contribución, las ventas deben cubrir primeramente los costos variables, resultado al que se denomina margen de contribución, valor con el cual la empresa deberá cubrir sus costos fijos, obteniendo finalmente su utilidad de operación antes de participación a trabajadores.

El punto de equilibrio se alcanzará cuando se vendan suficientes unidades, de tal manera que genere una contribución marginal total que iguale los costos fijos totales.

Como se observa en la tabla 70, durante los años de estudio, los costos variables de P&S representan en promedio el 99% de sus ventas, dejando como margen de contribución el 1% de sus ingresos, porcentaje que le ha permitido cubrir sus costos fijos con excepción del año 2013, donde su utilidad de operación fue deficitaria.¹

Considerando que se busca encontrar el punto de equilibrio por línea de producto, se agrupó en cuatro partes los diferentes combustibles que expende P&S, utilizando la participación que tiene cada una, en relación al total de sus ventas:

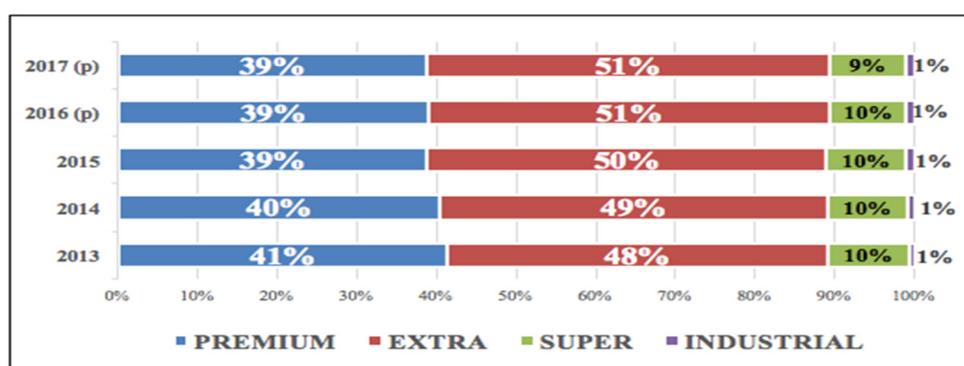


Figura 75: Participación por producto 2013-2017 (En %)

(p): proyección.

Fuente: Unidad Financiera P&S

Para el presente año, cada galón que se vende de diésel premium generará un ingreso extra de \$0,81546 y un costo extra de \$0,80757. Los precios de venta de cada producto y sus costos variables unitarios se detallan en la siguiente tabla:

¹ El resultado del año 2013, se debe principalmente al proceso de expropiación y extinción de estaciones de servicio realizada por el estado en zonas calificadas como de frontera, donde el gobierno nacional asumió directamente el abastecimiento de combustible.

Tabla 42. Precios de venta y costo variable unitario (USD/Galón)

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA (USD/ GALÓN)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Diesel Premium	0,81546	0,81546	0,81546	0,81546	0,81546
Gasolina Extra	1,18526	1,18526	1,18526	1,18526	1,18526
Gasolina Súper	1,53676	1,53376	1,56648	1,48111	1,49967
Diesel Industrial	0,81546	0,81546	0,81546	0,81915	0,81915
PRODUCTO	COSTO VARIABLE UNITARIO (USD/GALÓN)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Diesel Premium	0,80751	0,80632	0,80717	0,80757	0,80765
Gasolina Extra	1,17371	1,17199	1,17321	1,17380	1,17392
Gasolina Súper	1,52178	1,53635	1,55055	1,46679	1,48531
Diesel Industrial	0,80751	0,80632	0,80717	0,81123	0,81131

Fuente: Unidad Financiera P&S

Al restar del precio de venta su costo unitario, se obtiene el margen de contribución por producto. Como se observa en la tabla 75, en promedio entre 2013 y 2015, cada galón que vende P&S genera una contribución marginal unitaria de \$ 0,00846 centavos para el caso del diésel (premium e industrial), \$0,01229 centavos para la gasolina extra y de \$0,01610 centavos en el caso de la gasolina súper.

Tabla 43. Margen de contribución por producto (USD/Galón)

PRODUCTO	2013	2014	2015	2016 (p)	2017 (p)	PROMEDIO 2013-2015
Diesel Premium	0,00795	0,00914	0,00829	0,00789	0,00780	0,00846
Gasolina Extra	0,01155	0,01328	0,01205	0,01146	0,01134	0,01229
Gasolina Súper	0,01498	0,01741	0,01593	0,01432	0,01435	0,01610
Diesel Industrial	0,00795	0,00914	0,00829	0,00792	0,00784	0,00846

(p): proyección.

De esta manera, la gasolina súper es el producto que mayor margen de contribución por galón genera a la empresa, a pesar de que su participación en ventas no supera el 10%.

Para el presente año, se proyecta que el margen de contribución por galón sea de \$0,00789 en diésel industrial, \$0,00792 en diésel premium, \$0,01146 en extra y de \$0,01432 en súper.

Utilizando las variables antes indicadas y, la participación de cada línea de producto en las ventas de P&S, se obtuvo los márgenes de contribución para cada año en estudio. Así

por ejemplo, para el año 2013 el margen de contribución ponderado fue de \$0,01039 por galón, mientras que para 2016 se proyecta sea de \$0,01031.

Tabla 44. Margen de contribución anual ponderado (USD/Galón)

RUBRO	AÑO 2013 (USD)			
	Diesel Premium	Gasolina Extra	Gasolina Súper	Diesel Industrial
Precio de Venta	0,81546	1,18526	1,53676	0,81546
(-) Costo Variable	0,80751	1,17371	1,52178	0,80751
(-) Margen de Contribución	0,00795	0,01155	0,01498	0,00795
% Participación x Producto	41%	48%	10%	1%
(-) Margen Contribución Ponderado	0,00329	0,00552	0,00153	0,00005
		MARGEN DE CONTRIBUCIÓN 2013		0,01039

RUBRO	AÑO 2014 (USD)			
	Diesel Premium	Gasolina Extra	Gasolina Súper	Diesel Industrial
Precio de Venta	0,81546	1,18526	1,55376	0,81546
(-) Costo Variable	0,80632	1,17199	1,53635	0,80632
(-) Margen de Contribución	0,00914	0,01328	0,01741	0,00914
% Participación x Producto	40%	49%	10%	1%
(-) Margen Contribución Ponderado	0,00370	0,00647	0,00175	0,00007
		MARGEN DE CONTRIBUCIÓN 2014		0,01198

RUBRO	AÑO 2015 (USD)			
	Diesel Premium	Gasolina Extra	Gasolina Súper	Diesel Industrial
Precio de Venta	0,81546	1,18526	1,56648	0,81546
(-) Costo Variable	0,80717	1,17321	1,55055	0,80717
(-) Margen de Contribución	0,00829	0,01205	0,01593	0,00829
% Participación x Producto	39%	50%	10%	1%
(-) Margen Contribución Ponderado	0,00322	0,00604	0,00160	0,00008
		MARGEN DE CONTRIBUCIÓN 2015		0,01095

RUBRO	AÑO 2016 (USD)			
	Diesel Premium	Gasolina Extra	Gasolina Súper	Diesel Industrial
Precio de Venta	0,81546	1,18526	1,48111	0,81915
(-) Costo Variable	0,80757	1,17380	1,46679	0,81123
(-) Margen de Contribución	0,00789	0,01146	0,01432	0,00792
% Participación x Producto	39%	51%	10%	1%
(-) Margen Contribución Ponderado	0,00307	0,00579	0,00136	0,00008
		MARGEN DE CONTRIBUCIÓN 2016		0,01031

RUBRO	AÑO 2017 (USD)			
	Diesel Premium	Gasolina Extra	Gasolina Súper	Diesel Industrial
Precio de Venta	0,81546	1,18526	1,49967	0,81915
(-) Costo Variable	0,80765	1,17392	1,48531	0,81131
(-) Margen de Contribución	0,00780	0,01134	0,01435	0,00784
% Participación x Producto	39%	51%	9%	1%
(-) Margen Contribución Ponderado	0,00302	0,00575	0,00136	0,00009
		MARGEN DE CONTRIBUCIÓN 2017		0,01022

(p): proyección.

El método del margen de contribución, indica que el punto de equilibrio se determina dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución ponderado, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 45. Punto de equilibrio 2013-2017

Variable	2013	2014	2015	2016 (p)	2017(p)
(a) Costos Fijos Totales (USD)	3.848.811	4.106.486	3.539.547	3.235.928	3.308.601
(b) Margen de Contribución (USD/Galón)	0,01039	0,01198	0,01095	0,01031	0,01022
(a/b) PUNTO DE EQUILIBRIO (Galones)	370.602.968	342.660.497	323.333.270	314.010.999	323.703.445

(p): proyección.

Los costos fijos no se ven alterados. Para 2016, si se venden cero unidades, se incurriría en una pérdida equivalente al costo fijo de ese año (\$3,2 millones de dólares). Cada unidad reduce la pérdida en \$0,01031 hasta que las ventas alcanzan el punto de equilibrio de 314,0 millones de galones. Después de este punto, cada unidad agrega o contribuye el mismo \$0,01031 a la utilidad de operación.

Al desagregar el punto de equilibrio por producto se obtuvo los siguientes valores:

Tabla 46. Punto de equilibrio por producto 2013-2017

PRODUCTO	EN GALONES				
	2013	2014	2015	2016 (p)	2017(p)
Diesel Premium	153.307.925	138.600.682	125.628.776	122.374.840	125.274.383
Gasolina Extra	177.174.335	166.849.494	162.038.689	158.638.846	164.166.288
Gasolina Súper	37.758.275	34.403.789	32.542.597	29.869.881	30.706.491
Diesel Industrial	2.362.433	2.806.532	3.123.208	3.127.432	3.556.284
PUNTO DE EQUILIBRIO	370.602.968	342.660.497	323.333.270	314.010.999	323.703.445
PRODUCTO	EN USD				
	2013	2014	2015	2016 (p)	2017(p)
Diesel Premium	125.016.297	113.023.146	102.445.091	99.791.640	102.156.098
Gasolina Extra	209.998.467	197.760.799	192.058.722	188.029.008	194.580.490
Gasolina Súper	58.025.300	53.455.269	50.977.429	44.240.609	46.049.525
Diesel Industrial	1.926.467	2.288.611	2.546.848	2.561.825	2.913.117
PUNTO DE EQUILIBRIO	394.966.530	366.527.824	348.028.089	334.623.083	345.699.230

(p): proyección.

Para el año 2017, el punto de equilibrio proyectado es de 323,7 millones de galones, lo que equivale a \$345,7 millones de dólares.

Al comparar los puntos de equilibrio con las ventas reales registradas durante el período 2013-2015, se confirma que en el año 2013, PyS vendió 1% menos que el valor requerido para alcanzar su punto de equilibrio, lo que produjo una utilidad operativa negativa.

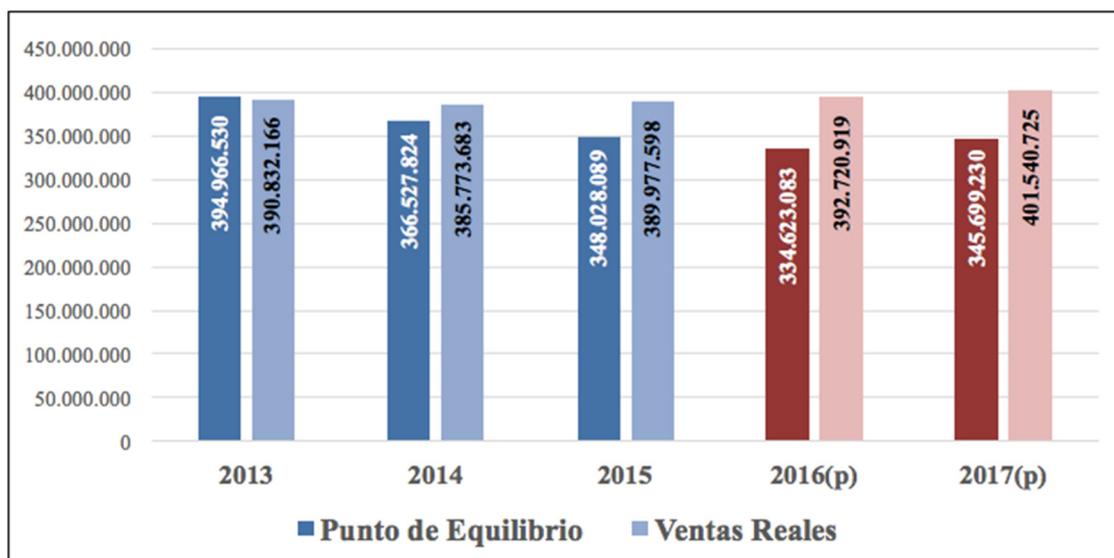


Figura 76. Punto de equilibrio versus ventas reales 2013-2017 (En USD)
(p): proyección.

Como se observa en la figura anterior, para los próximos dos años se proyecta vender valores superiores a sus respectivos puntos de equilibrio, 17% mayor en 2016 y un 16% por encima del equilibrio en 2017.

En la siguiente tabla se presenta la comprobación del punto de equilibrio, ponderado por línea de producto para cada año en estudio. Como se observa, el margen de contribución cubre exactamente el costo fijo, generando una utilidad de operación cero.

Tabla 47. Comprobación del punto de equilibrio 2013-2017

RUBRO	2013 (USD)				
	Diesel	Extra	Super	Industrial	TOTAL
Ventas	125.016.297	209.998.467	58.025.300	1.926.467	394.966.530
(-) Costo Variable	123.798.057	207.952.105	57.459.863	1.907.694	391.117.719
(=) Margen de Contribución	1.218.240	2.046.362	565.436	18.773	3.848.811
(-) Costos Fijos					3.848.811
(=) Utilidad antes de participación de trabajadores					0,00
RUBRO	2014 (USD)				
	Diesel	Extra	Super	Industrial	TOTAL
Ventas	113.023.146	197.760.799	53.455.269	2.288.611	366.527.824
(-) Costo Variable	111.756.863	195.545.136	52.856.369	2.262.970	362.421.338
(=) Margen de Contribución	1.266.283	2.215.663	598.900	25.641	4.106.486
(-) Costos Fijos					4.106.486
(=) Utilidad antes de participación de trabajadores					0,00
RUBRO	2015 (USD)				
	Diesel	Extra	Super	Industrial	TOTAL
Ventas	102.445.091	192.058.722	50.977.429	2.546.848	348.028.089
(-) Costo Variable	101.403.194	190.105.428	50.458.973	2.520.946	344.488.541
(=) Margen de Contribución	1.041.897	1.953.293	518.455	25.902	3.539.547
(-) Costos Fijos					3.539.547
(=) Utilidad antes de participación de trabajadores					0,00
RUBRO	2016 (USD)				
	Diesel	Extra	Super	Industrial	TOTAL
Ventas	99.791.640	188.029.008	44.240.609	2.561.825	334.623.083
(-) Costo Variable	98.826.618	186.210.699	43.812.786	2.537.051	331.387.154
(=) Margen de Contribución	965.022	1.818.310	427.823	24.774	3.235.928
(-) Costos Fijos					3.235.928
(=) Utilidad antes de participación de trabajadores					0,00
RUBRO	2017 (USD)				
	Diesel	Extra	Super	Industrial	TOTAL
Ventas	102.156.098	194.580.490	46.049.525	2.913.117	345.699.230
(-) Costo Variable	101.178.387	192.718.208	45.608.796	2.885.237	342.390.628
(=) Margen de Contribución	977.711	1.862.281	440.729	27.881	3.308.601
(-) Costos Fijos					3.308.601
(=) Utilidad antes de participación de trabajadores					0,00

El estado de resultado del punto de equilibrio es el siguiente:

Tabla 48. Estado de resultados del punto de equilibrio 2013-2017 (USD)

RUBRO	2013	2014	2015	2016 (p)	2017(p)
Ventas	394.966.530	366.527.824	348.028.089	334.623.083	345.699.230
(-) Costo Variable	391.117.719	362.421.338	344.488.541	331.387.154	342.390.628
(=) Margen de Contribución	3.848.811	4.106.486	3.539.547	3.235.928	3.308.601
(-) Costos Fijos	3.848.811	4.106.486	3.539.547	3.235.928	3.308.601
(=) Utilidad antes participación trabajadores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

4.1.2 Margen de seguridad

El margen de seguridad representa el porcentaje que la empresa podría reducir su nivel de ventas antes de que empiece a perder en término contables. (Saenz, 2000)

Para el caso de Petróleos y Servicios, el margen de seguridad para 2016 y 2017 es del 18,5% y 17,7%, respectivamente, porcentajes elevados y que reducen el riesgo que puede enfrentar la empresa frente a cualquier cambio que eleve el punto de equilibrio.

Tabla 49. Margen de seguridad 2016-2017

PRODUCTO	2016 (p)			2017 (p)		
	(a) Volumen Proyectado	(b) Volumen de Equilibrio	((a-b)/a) Margen de Seguridad	(a) Volumen Proyectado	(b) Volumen de Equilibrio	((a-b)/a) Margen de Seguridad
Diesel Premium	187.684.880	122.374.840	35%	190.564.730	125.274.383	34%
Gasolina Extra	167.391.501	158.638.846	5%	171.810.991	164.166.288	4%
Gasolina Súper	25.222.322	29.869.881	-18%	25.399.052	30.706.491	-21%
Diesel Industrial	4.774.913	3.127.432	35%	5.385.389	3.556.284	34%
TOTAL (En Galones):	385.073.616	314.010.999	18,5%	393.160.162	323.703.445	17,7%

Para los accionistas, este margen se convierte en un método para determinar el nivel de riesgos relacionados con la capacidad de pago que tiene la empresa, no solo con las deudas vigentes, sino también de aquellas que pueden presentarse en el transcurso del año.

Si bien el margen de seguridad global es elevado, al desagregar este porcentaje por producto, se observa que el volumen proyectado de gasolina súper para los dos próximos años es inferior al requerido para alcanzar el equilibrio.

Por el contrario, para el caso del diésel (tanto premium como industrial) el margen de seguridad supera el 30%, lo que significa que las ventas en dichos producto podrían disminuir en ese porcentaje y aun así seguir dentro del punto de equilibrio.

De ahí la necesidad de incentivar el consumo de gasolina extra y especialmente de gasolina súper, productos que generan un mayor margen de contribución a la empresa.

4.1.3 Resultados del análisis del margen de contribución

Históricamente, el margen de contribución de Petróleos y Servicios, representa el 1% de sus ventas, valor muy pequeño y que hace necesario obtener incrementos importantes en

sus despachos de combustible para lograr incrementos significativos en su utilidad de operación.

Con respecto a sus ventas y considerando los años en estudio, los costos variables de PyS representan el 99%, los costos fijos el 0,9% y su utilidad de operación el 0,1%, lo que significa que la empresa registra un bajo apalancamiento operativo, es decir, costos fijos bajos y costos variables elevados, hecho que sustenta lo mencionado en el párrafo anterior, en el sentido de que los cambios en los volúmenes de ventas tienen un efecto pequeño en su ingreso neto.

Al tener un apalancamiento bajo, significa también que la empresa tiene un menor riesgo porque las variaciones en sus ventas sólo provocarían una variación pequeña en su utilidad operativa.

Con excepción del año 2013, las ventas de PyS han sido siempre superiores a su punto de equilibrio. A pesar de que a nivel global, PyS registra un margen de seguridad (porcentaje de cuanto pueden caer sus ventas por debajo de su nivel proyectado) aceptable, lo que hace moderado el riesgo de la empresa para que incurra en una pérdida operativa, se hace necesario poner especial atención en el desempeño de ventas de gasolina súper cuyos volúmenes proyectados para 2016 y 2017 no son los adecuados para alcanzar el punto de equilibrio.

4.1.4 Análisis de sensibilidad del punto de equilibrio

Con la finalidad de conocer los efectos que provocarían en el punto de equilibrio del presente 2016, cambios en variables de costos, precios y volúmenes, a continuación se presenta un análisis de sensibilidad que permitirá conocer resultados a los diferentes eventos antes de que éstos se produzcan.

4.1.4.1 Cambios en la variable de los costos unitarios

Para el efecto se supondrá un primer escenario A, en el cual el estado con la finalidad de eliminar progresivamente el subsidio en los combustibles establece incrementar el precio terminal de la gasolina súper, considerando que es un producto utilizado en vehículos de clase media alta en adelante y que no afectará a la población de escasos recursos.

Adicionalmente, al ser el único producto que no tiene control en el precio de venta al público, las estaciones de servicio pueden elevar su precio de venta en la misma proporción del incremento en el precio terminal y de esta manera, no ver afectada su utilidad por galón.

Actualmente el costo variable unitario de cada galón de gasolina súper es de \$1,46679 y se supondrá que su valor se incremente a \$1,48 dólares por galón, es decir, un aumento del 0,9%. Manteniendo todas las demás variables constantes, la tabla 76 donde se calcula el margen de contribución ponderado para el año 2016, sería el siguiente:

Tabla 50. Margen de contribución ponderado Escenario A: Año 2016

RUBRO	Año 2016			
	Diesel Premium	Gasolina Extra	Gasolina Súper	Diesel Industrial
Precio de Venta	0,81546	1,18526	1,48111	0,81915
(-) Costo Variable	0,80757	1,17380	1,48000 ▲	0,81123
(=) Margen de Contribución	0,00789	0,01146	0,00111	0,00792
% Participación x Producto	39%	51%	10%	1%
(=) Margen Contribución Ponderado	0,00307	0,00579	0,00011	0,00008
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN ESCENARIO A:			0,00905

De esta manera, el nuevo margen de contribución pasaría de \$0,01031 a 0,00905 y el punto de equilibrio llegaría a 357,6 millones de galones, 14% superior al calculado inicialmente.

Como se comprueba en la siguiente tabla, el incremento generado en el costo variable unitario de la gasolina súper afectó al punto de equilibrio y principalmente a la utilidad operativa que se redujo a \$228.593 dólares.

En resumen, un incremento del 0,9% en el costo variable unitario de la gasolina súper produjo una disminución del 59% en su utilidad de operación.

Tabla 51. Resultados Escenario A: Año 2016

RUBRO	Presupuesto 2016	Escenario A
Ventas (\$)	392.720.919	392.720.919
(-) Costos variables	388.923.163	389.256.398 ▲
(=) Margen de contribución	3.797.756	3.464.521 ▼
(-) Costos fijos	3.235.928	3.235.928
(=) Utilidad operativa	561.827	228.593 ▼
Mrgen de contribución ponderado	0,01031	0,00905 ▼
% (Margen Contribución / Ventas)	1,0%	0,9% ▼
% (Utilidad Operativa / Ventas)	0,14%	0,06% ▼
Punto de equilibrio (Galones)	314.010.999	357.625.190 ▲
Punto de equilibrio (Dólares)	334.623.083	381.100.165 ▲

A continuación se analizará lo que sucede si al contrario de lo planteado en el escenario A, el estado establece una reducción en el precio terminal del diésel, es decir, decide asumir un mayor subsidio en este producto, con el objetivo de mejorar el margen de las comercializadoras, el cual no ha sido revisado desde el año 2009.

Con la misma información, se supone una reducción a \$0,80 centavos por galón en diésel, con lo que el nuevo margen de contribución ponderado subiría a \$0,01326 dólares.

Tabla 52. Margen de contribución ponderado Escenario B: Año 2016

RUBRO	AÑO 2016			
	Diesel Premium	Gasolina Extra	Gasolina Súper	Diesel Industrial
Precio de Venta	0,81546	1,18526	1,48111	0,81915
(-) Costo Variable	0,80000 ▼	1,17380	1,46679	0,81123
(=) Margen de Contribución	0,01546	0,01146	0,01432	0,00792
% Participación x Producto	39%	51%	10%	1%
(=) Margen Contribución Ponderado	0,00602	0,00579	0,00136	0,00008
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN ESCENARIO B:				0,01326

El nuevo punto de equilibrio bajaría cerca de 70 millones de galones, llegando a un total de 244,1 millones de galones. En esta situación la utilidad de operación se incrementa

2,5 veces con respecto a la presupuestada para 2016 (alcanza los \$2 millones de dólares aproximadamente).

Con respecto a las ventas, el margen de contribución sube al 1,3% y la utilidad de operación al 0,5%. La tabla 85 resume los principales resultados del escenario B:

Tabla 53. Resultados Escenario B: Año 2016

RUBRO	Presupuesto 2016	Escenario B
Ventas (\$)	392.720.919	392.720.919
(-) Costos variables	388.923.163	387.501.823 ▼
(=) Margen de contribución	3.797.756	5.219.096 ▲
(-) Costos fijos	3.235.928	3.235.928
(=) Utilidad operativa	561.827	1.983.168 ▲
Mrgen de contribución ponderado	0,01031	0,01326 ▲
% (Margen Contribución / Ventas)	1,0%	1,3% ▲
% (Utilidad Operativa / Ventas)	0,14%	0,50% ▲
Punto de equilibrio (Galones)	314.010.999	244.101.968 ▼
Punto de equilibrio (Dólares)	334.623.083	260.125.133 ▼

En general, debido a que la proporción de los costos variables es muy alta con respecto a sus ventas, se puede concluir que, P&S es una empresa muy sensible, y que las variaciones en sus costos variables unitarios pueden colocarla en situaciones críticas, debido al reducido margen de contribución con el que cuenta.

4.1.4.2 Cambios en la variable de precios de venta al distribuidor

Existe una buena cantidad de empresas que para mejorar sus resultados, prefieren modificar sus precios de venta y no optar por trabajar en sus costos.

Lamentablemente esta opción no es muy viable para empresas como P&S, dado el control de precios a la que está sujeta y, que no le permite modificar sustancialmente sus márgenes de utilidad, sin embargo, para efectos del presente estudio se asumirá que la empresa decide disminuir el precio de venta de la gasolina extra a sus estaciones de servicio, considerando que es el producto donde tiene uno de los mayores márgenes de

contribución y que podría ayudar a atraer a otros distribuidores (estaciones de servicio) que se encuentran afiliadas a otras comercializadoras.

Para este escenario, se asume también que la demanda de combustible por parte de las estaciones de servicio no varía, hecho que es cierto, ya que la reducción en el precio al distribuidor le otorgará un mayor margen por galón de gasolina extra, sin que deban modificar el precio de venta al público, el cual se encuentra fijo por regulación estatal.

P&S establece un nuevo precio de venta de gasolina extra a sus distribuidores a \$1,18 por galón, una reducción del 0,4% con respecto al precio de venta fijado en el presupuesto de 2016, este cambio produce una disminución a \$0,00765 en el margen de contribución ponderado por galón.

Tabla 54. Margen de contribución ponderado Escenario C: Año 2016

RUBRO	Año 2016			
	Diesel Premium	Gasolina Extra	Gasolina Súper	Diesel Industrial
Precio de Venta	0,81546	1,18000 ▼	1,48111	0,81915
(-) Costo Variable	0,80757	1,17380	1,46679	0,81123
(=) Margen de Contribución	0,00789	0,00620	0,01432	0,00792
% Participación x Producto	39%	51%	10%	1%
(=) Margen Contribución Ponderado	0,00307	0,00313	0,00136	0,00008
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN ESCENARIO C:			0,00765

En esta situación, el margen de contribución no cubre los costos fijos de la empresa y genera una utilidad operativa negativa. Por su parte, para alcanzar el punto de equilibrio se requeriría de 423,2 millones de galones, un volumen 35% superior al calculado en el presupuesto de 2016.

Tabla 55. Resultados Escenario C: Año 2016

RUBRO	Presupuesto 2016	Escenario C	
Ventas (\$)	392.720.919	391.839.669	▼
(-) Costos variables	388.923.163	388.923.163	
(=) Margen de contribución	3.797.756	2.916.506	▼
(-) Costos fijos	3.235.928	3.235.928	
(=) Utilidad operativa	561.827	-319.422	▼
Mrgen de contribución ponderado	0,01031	0,00765	▼
% (Margen Contribución / Ventas)	1,0%	0,7%	▼
% (Utilidad Operativa / Ventas)	0,14%	-0,08%	▼
Punto de equilibrio (Galones)	314.010.999	423.248.404	▲
Punto de equilibrio (Dólares)	334.623.083	449.905.263	▲

Al analizar los resultados de este escenario se deduce que, una reducción en el precio de venta al distribuidor tiene un efecto más grave sobre la utilidad operativa de la empresa, que un incremento en los costos variables unitarios. Esto se explica pues, el valor de los precios es siempre más grande que su costo variable.

Un incremento del 0,9% en el costo variable unitario de la gasolina súper produjo una disminución del 59% en su utilidad de operación, mientras que una leve reducción del 0,4% en el precio de venta al distribuidor de la gasolina extra produjo una utilidad operativa negativa (157% inferior a la utilidad operativa presupuestada en 2016).

No se plantea el escenario de un incremento en el precio de venta al distribuidor en cualquiera de los productos, debido a que contractualmente P&S no lo podría aplicar de manera unilateral.

4.1.4.3 Cambios en la variable de costos fijos

También pueden producirse cambios en los costos fijos de la empresa, situación que puede alterar los resultados previstos. Para este caso se supondrá que la empresa realizó un ajuste a las remuneraciones de sus empleados, provocando un incremento del 5% en sus costos fijos, pasando de \$3,2 a \$3,4 millones de dólares.

El margen de contribución no se ve afectado, sin embargo, el punto de equilibrio se incrementa a 329,7 millones de galones (5% mayor al volumen presupuestado).

Tabla 56. Punto de equilibrio Escenario D: Año 2016

Variable	Presupuesto 2016	Escenario D
(a) Costos Fijos Totales (USD)	3.235.928	3.397.725 ▲
(b) Margen de Contribución (USD/Galón)	0,01031	0,01031
(a/b) PUNTO DE EQUILIBRIO (Galones)	314.010.999	329.711.549 ▲

Como se puede apreciar, un incremento del 5% en los costos fijos mantiene una utilidad operativa positiva de \$400 mil dólares (29% menor a la presupuestada):

Tabla 57. Resultados Escenario D: Año 2016

RUBRO	Presupuesto 2016	Escenario D
Ventas (\$)	392.720.919	392.720.919
(-) Costos variables	388.923.163	388.923.163
(=) Margen de contribución	3.797.756	3.797.756
(-) Costos fijos	3.235.928	3.397.725 ▲
(=) Utilidad operativa	561.827	400.031 ▼
Mrgen de contribución ponderado	0,01031	0,01031 ▲
% (Margen Contribución / Ventas)	1,0%	1,0%
% (Utilidad Operativa / Ventas)	0,14%	0,10% ▼
Punto de equilibrio (Galones)	314.010.999	329.711.549 ▲
Punto de equilibrio (Dólares)	334.623.083	351.354.237 ▲

4.1.4.4 Cambios en la variable de volumen

Finalmente se realiza el ejercicio de cambio en el volumen de ventas producido por alguna campaña que realice P&S y que permita incrementar la demanda de gasolinas.

Considerando los resultados obtenidos en campañas anteriores, se estima conseguir un incremento del 1% en el volumen de ventas, tanto en gasolina extra como en gasolina súper, por lo que el volumen total previsto para 2016 pasaría a 386,1 millones de galones (0,3% mayor al presupuesto inicial), que equivale a ventas por \$394,3 millones de dólares.

Tabla 58. Ventas Escenario E: Año 2016

PRODUCTO	EN DÓLARES	
	Presupuesto 2016	Escenario E
Diesel Premium	153.049.287,26	153.049.287,26
Gasolina Extra	198.403.220,18	200.387.252,38 ▲
Gasolina Súper	37.357.058,13	37.730.628,71 ▲
Diesel Industrial	3.911.353,22	3.173.935,54
TOTAL	392.720.919	394.341.104 ▲

PRODUCTO	EN GALONES	
	Presupuesto 2016	Escenario E
Diesel Premium	187.684.880	187.684.880
Gasolina Extra	167.391.501	169.065.416 ▲
Gasolina Súper	25.222.322	25.474.545 ▲
Diesel Industrial	4.774.913	3.874.686
TOTAL	385.073.616	386.099.527 ▲

Se comprueba que cualquier incremento en el volumen de ventas por arriba del punto de equilibrio se refleja en un aumento de utilidades, que en este caso fue del 3% llegando a un valor total de \$577 000 dólares aproximadamente.

Tabla 59. Resultados Escenario E: Año 2016

RUBRO	Presupuesto 2016	Escenario E
Ventas (\$)	392.720.919	394.341.104 ▲
(-) Costos variables	388.923.163	390.527.680 ▲
(=) Margen de contribución	3.797.756	3.813.423 ▲
(-) Costos fijos	3.235.928	3.235.928
(=) Utilidad operativa	561.827	577.495 ▲
Mrgen de contribución ponderado	0,01031	0,01031
% (Margen Contribución / Ventas)	1,0%	1,0%
% (Utilidad Operativa / Ventas)	0,14%	0,15% ▲
Punto de equilibrio (Galones)	314.010.999	314.010.999
Punto de equilibrio (Dólares)	334.623.083	334.623.083

El margen de contribución como porcentaje de las ventas permanece constante, mientras que la utilidad operativa sobre las ventas se incrementa al 0,15%. El punto de equilibrio no se vio alterado ya que se supone que tanto los costos fijos como el margen de contribución no varían.

4.1.4.5 Principales resultados del análisis de sensibilidad

Todas las simulaciones realizadas buscaban encontrar las acciones que permitan lograr un incremento en las utilidades de la empresa, lo que se consiguió al comparar los valores presupuestados para el presente año con cambios probables en variables tales como costos variables unitarios, precios de venta, costos fijos y volúmenes.

Dada la estructura de PyS, los cambios en los costos variables unitarios son menos graves que los que se obtienen al variar los precios de venta a nivel de distribuidor. La segunda opción es poco probable y no recomendable para el caso de P&S, debido al control de precios al que está sujeto su sector.

Adicionalmente, se debe considerar que toda empresa debe buscar reducir sus costos como medida para mejorar sus utilidades y no buscar mejorar su situación a través de reducción en sus precios de venta, situación que podría provocar una competencia aún más agresiva que la que ya se registra entre las comercializadoras.

El margen de contribución es muy reducido, por lo que cualquier decisión que modifique sus costos fijos debe ser analizada, pues alterará inevitablemente la utilidad de la empresa, cuya participación con respecto en las ventas es muy pequeña.

Cualquier campaña que incentive una mayor demanda de combustible en las estaciones de servicio es necesaria y, se recomendaría realizarlas enfocando la promoción en los tipos de combustible que mayor margen otorga a la empresa con la finalidad de lograr la combinación óptima en ventas que arrojó el punto de equilibrio

4.2 SIMULACIÓN

4.2.1 Estado de resultados proyectado de P&S

Para la obtención del estado de resultados proyectados de los años 2017 hasta el año 2021 se consideraron los siguientes supuestos:

Tabla 60. Supuestos para obtención del estado de resultados de P&S

SUPUESTOS	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
Crecimiento en ventas (%)		2,30%	4,5%	5,0%	5,5%	6,0%
Precio de venta promedio por galón (\$)		1,021	1,021	1,021	1,021	1,021
Costo de ventas (%)		Presupuestado		98,55% de los ingresos		
Incremento en gastos administrativos (%)		Presupuestado	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Incremento en gastos de ventas (%)		Presupuestado	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Incremento en gastos de operación (%)		Presupuestado	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Incremento en servicios básicos (%)		Presupuestado	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Incremento en otros ingresos (%)		Presupuestado	6%	6%	6%	6%
Incremento en otros gastos (%)		Presupuestado	5%	5%	5%	5%
Inversión en difusión de medios (\$)	72.840					
Inversión cambio de imagen (\$)	1.421.000					
Inversión total (\$)	1.493.840					
Costo capital (%)	12%					

Como se observa, la inversión que deberá realizar la empresa para la difusión en medios y el cambio de imagen en sus 243 estaciones de servicio es de \$1.493.840 dólares, valores que fueron detallados en las tablas 70 y 72 del presente documento.

Con las cifras antes indicadas, se calculó el estado de resultados de la empresa, obteniéndose el flujo de efectivo anual para los próximos cinco años:

Tabla 61. Estado de resultados proyectados de P&S

RUBRO	AÑO 0 (2016)	AÑO 1 (2017)	AÑO 2 (2018)	AÑO 3 (2019)	AÑO 4 (2020)	AÑO 5 (2021)
INGRESOS	\$ 401.540.725,09	\$ 419.610.057,72	\$ 440.590.560,60	\$ 464.823.041,43	\$ 492.712.423,92	\$ 492.712.423,92
Volumen total despachado	393.160.162	410.852.369	431.394.987	455.121.712	482.429.014	482.429.014
Precio de venta por galón	\$ 1,02	\$ 1,02	\$ 1,02	\$ 1,02	\$ 1,02	\$ 1,02
(-)COSTO DE VENTAS	\$ 395.746.033,25	\$ 413.525.711,88	\$ 434.201.997,47	\$ 458.083.107,33	\$ 485.568.093,77	\$ 485.568.093,77
(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 5.794.691,84	\$ 6.084.345,84	\$ 6.388.563,13	\$ 6.739.934,10	\$ 7.144.330,15	\$ 7.144.330,15
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.024.811	2.075.431	2.127.317	2.180.500	2.235.012	2.235.012
GASTOS DE VENTAS	1.951.645	2.010.195	2.070.501	2.132.616	2.196.594	2.196.594
GASTOS DE OPERACIÓN	1.216.729	1.253.231	1.290.828	1.329.553	1.369.440	1.369.440
SERVICIOS BÁSICOS	67.061	68.738	70.456	72.217	74.023	74.023
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 5.260.246,78	\$ 5.407.594,82	\$ 5.559.101,82	\$ 5.714.886,01	\$ 5.875.069,00	\$ 5.875.069,00
(=)UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 534.445,06	\$ 676.751,02	\$ 829.461,31	\$ 1.025.048,09	\$ 1.269.261,15	\$ 1.269.261,15
(+) OTROS INGRESOS	\$ 1.135.540,76	\$ 1.203.673,21	\$ 1.275.893,60	\$ 1.352.447,22	\$ 1.433.594,05	\$ 1.433.594,05
(-) OTROS GASTOS	\$ 562.609,42	\$ 590.739,89	\$ 620.276,88	\$ 651.290,72	\$ 683.855,26	\$ 683.855,26
(=) UAI & PT	\$ 1.107.376,41	\$ 1.289.684,34	\$ 1.485.078,03	\$ 1.726.204,58	\$ 2.018.999,93	\$ 2.018.999,93
(-) 15 PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 166.106,46	\$ 193.452,65	\$ 222.761,70	\$ 258.930,69	\$ 302.849,99	\$ 302.849,99
(=)BASE DE CALCULO DEL IR	\$ 941.269,95	\$ 1.096.231,69	\$ 1.262.316,32	\$ 1.467.273,90	\$ 1.716.149,94	\$ 1.716.149,94
(-) 22% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 207.079,39	\$ 241.170,97	\$ 277.709,59	\$ 322.800,26	\$ 377.552,99	\$ 377.552,99
(=) UDI & PT	\$ 734.190,56	\$ 855.060,72	\$ 984.606,73	\$ 1.144.473,64	\$ 1.338.596,96	\$ 1.338.596,96
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$ (1.493.840,00)	\$ 734.190,56	\$ 855.060,72	\$ 984.606,73	\$ 1.144.473,64	\$ 1.338.596,96
VALOR ACTUAL NETO	\$ 2.031.049,63					
TASA INTERNA DE RETORNO	53%					
PRI	2 AÑOS 3 MESES					

Adicionalmente, se obtuvieron los principales indicadores de rentabilidad de la inversión como son: el valor actual neto (VAN), cuyo resultado fue positivo y superior a los 2 millones de dólares, una tasa interna de retorno (TIR) del 53% (superior al 12%

considerado como costo de capital) y un tiempo estimado como período de recuperación de la inversión (PRI) de dos años tres meses.

4.2.2 Modelo simulado aplicado a P&S

La simulación nos permitirá tomar una decisión respecto a la factibilidad de la inversión estimada en el presente estudio para la difusión de medios y el cambio de imagen propuesto para la empresa.

Con el VAN antes obtenido, el modelo de simulación mostrará como varía dicho indicador producto del cambio en otra variable. Para efectos del presente estudio, la variable escogida como aleatoria es el volumen anual de despacho, la misma que se modificará considerando tres escenarios:

- El escenario pesimista de acuerdo al cual el volumen anual de despacho sería de 385,07 millones de galones, siendo el valor más bajo dentro de los cinco años proyectados. Se considera un valor poco probable debido a que la demanda de combustible tiene una tendencia a crecer anualmente, producto de factores como el crecimiento del parque automotor, entre otros.
- El escenario probable mediante el cual se estima que la demanda anual de combustible de P&S sea de 426,34 millones de galones, un valor promedio de los volúmenes proyectados entre 2017 y 2021. Este valor es más viable debido a una posible contracción de la economía que provocaría una desaceleración de la demanda de combustible.
- El escenario optimista que considera una proyección de 482,4 millones de galones anuales, que se produciría debido a un incremento considerable del parque automotor, el impulso de obras estatales y la reactivación en general de la economía ecuatoriana.

Como un primer ejercicio, se realizaron aleatoriamente algunas iteraciones del modelo, una de ellas arrojó un VAN de \$2.056.068,27, el valor más cercano al VAN original. Los resultados indican que para obtener dicha cifra, el modelo asumió el volumen total de despacho del primero, segundo y quinto año, dentro de un escenario probable, al tercer año en un escenario optimista y al cuarto año en el escenario pesimista.

Tabla 62. Estado de resultado proyectado aleatorio

	AÑO 0 (2016)	AÑO 1 (2017)	AÑO 2 (2018)	AÑO 3 (2019)	AÑO 4 (2020)	AÑO 5 (2021)
INGRESOS		\$ 435.426.435,98	\$ 435.426.435,98	\$ 492.712.423,92	\$ 393.281.807,14	\$ 435.426.435,98
Volumen total despachado		426.338.643	426.338.643	482.429.014	385.073.616	426.338.643
Precio de venta por galón	\$	1,02	\$ 1,02	\$ 1,02	\$ 1,02	\$ 1,02
(-)COSTO DE VENTAS		\$ 429.112.752,66	\$ 429.112.752,66	\$ 485.568.093,77	\$ 387.579.220,93	\$ 429.112.752,66
(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 6.313.683,32	\$ 6.313.683,32	\$ 7.144.330,15	\$ 5.702.586,20	\$ 6.313.683,32
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		2.024.811	2.075.431	2.127.317	2.180.500	2.235.012
GASTOS DE VENTAS		1.951.645	2.010.195	2.070.501	2.132.616	2.196.594
GASTOS DE OPERACIÓN		1.216.729	1.253.231	1.290.828	1.329.553	1.369.440
SERVICIOS BÁSICOS		67.061	68.738	70.456	72.217	74.023
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$	5.260.246,78	\$ 5.407.594,82	\$ 5.559.101,82	\$ 5.714.886,01	\$ 5.875.069,00
(=)UTILIDAD OPERACIONAL	\$	1.053.436,55	\$ 906.088,50	\$ 1.585.228,33	\$ (12.299,80)	\$ 438.614,32
(+) OTROS INGRESOS	\$	1.135.540,76	\$ 1.203.673,21	\$ 1.275.893,60	\$ 1.352.447,22	\$ 1.433.594,05
(-) OTROS GASTOS	\$	562.609,42	\$ 590.739,89	\$ 620.276,88	\$ 651.290,72	\$ 683.855,26
(=) UAI & PT	\$	1.626.367,89	\$ 1.519.021,82	\$ 2.240.845,05	\$ 688.856,69	\$ 1.188.353,11
(-) 15 PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$	243.955,18	\$ 227.853,27	\$ 336.126,76	\$ 103.328,50	\$ 178.252,97
(=)BASE DE CALCULO DEL IR	\$	1.382.412,71	\$ 1.291.168,55	\$ 1.904.718,29	\$ 585.528,18	\$ 1.010.100,14
(-) 22% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$	304.130,80	\$ 284.057,08	\$ 419.038,02	\$ 128.816,20	\$ 222.222,03
(=) UDI & PT	\$	1.078.281,91	\$ 1.007.111,47	\$ 1.485.680,27	\$ 456.711,98	\$ 787.878,11
FLUJO NETO DE EFECTIVO	\$	(1.493.840,00)	\$ 1.078.281,91	\$ 1.007.111,47	\$ 1.485.680,27	\$ 456.711,98
VALOR ACTUAL NETO	\$	2.066.564,59				
VALOR ACTUAL NETO ORIGINAL		2.031.049,63				

A continuación se presentan los resultados obtenidos al realizar la modelación con 150 y 300 iteraciones del VAN producto de diferentes combinaciones que arrojó el modelo en el volumen anual de despacho. (Ver Anexo N.4).

4.2.2.1 Simulación con 150 iteraciones

Al realizar esta simulación se obtuvo un VAN promedio (media) de \$2.009.828,22 millones de dólares, una mediana de \$2.033.450,30 millones y una desviación estándar de \$583.840,2 dólares. Una curtosis de -0,57 indica que en este caso, la distribución del VAN tiende a ser una curva plana. Por su parte, el coeficiente de asimetría de -0,05 refleja que hay más valores del VAN agrupados hacia la derecha de la curva (por encima de la media).

Tabla 63. Resultados estadística descriptiva con 150 iteraciones

150 ITERACIONES	
Media	2.009.828,22
Error típico	47.670,39
Mediana	2.033.450,30
Moda	2.558.277,85
Desviación estándar	583.840,69
Varianza de la muestra	340.869.952.260,57
Curtosis	-0,57
Coefficiente de asimetría	-0,05
Rango	2.954.006,65
Mínimo	471.556,93
Máximo	3.425.563,58
Suma	301.474.233,60
Cuenta	150,00
Nivel de confianza(95,0%)	94.197,32

El histograma indica que el 100% de las 150 iteraciones arrojan un VAN positivo, de los cuales, el 44,7% son valores inferiores a los 2 millones de dólares. Por otra parte, de las iteraciones realizadas, un 20% corresponde a un VAN de 2.194.727,47 millones de dólares, superior al VAN obtenido en el modelo original.

Tabla 64. Histograma con 150 iteraciones

Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
471.556,93	1	000,7%	2.194.727,47	30	020,0%
717.724,15	0	000,7%	1.456.225,81	23	035,3%
963.891,37	2	002,0%	1.948.560,25	21	049,3%
1.210.058,59	9	008,0%	2.440.894,69	16	060,0%
1.456.225,81	23	023,3%	2.933.229,14	16	070,7%
1.702.393,03	11	030,7%	2.687.061,91	14	080,0%
1.948.560,25	21	044,7%	1.702.393,03	11	087,3%
2.194.727,47	30	064,7%	1.210.058,59	9	093,3%
2.440.894,69	16	075,3%	3.179.396,36	6	097,3%
2.687.061,91	14	084,7%	963.891,37	2	098,7%
2.933.229,14	16	095,3%	471.556,93	1	099,3%
3.179.396,36	6	099,3%	y mayor...	1	100,0%
y mayor...	1	100,0%	717.724,15	0	100,0%

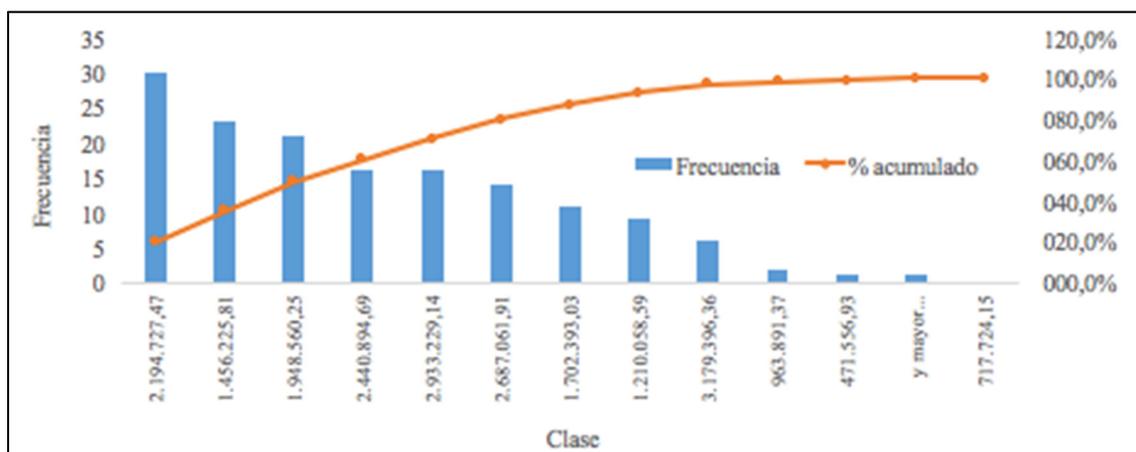


Figura 77. Histograma con 150 iteraciones

4.2.2.2 Simulación con 3000 iteraciones

La simulación con 300 iteraciones arrojó un VAN promedio (media) de \$2.089.196,56 millones de dólares y una mediana de \$1.997.363,92 millones. La curtosis sigue siendo negativa, mientras que el coeficiente de asimetría registró ser positivo, es decir, que los valores tienden a formar una curva más picuda o elevada.

Tabla 65. Resultados estadística descriptiva con 300 iteraciones

300 ITERACIONES	
Media	2.089.196,56
Error típico	36.090,29
Mediana	1.997.363,92
Moda	1.336.935,77
Desviación estándar	625.102,09
Varianza de la muestra	390.752.623.337,33
Curtosis	-0,26
Coefficiente de asimetría	0,21
Rango	3.215.822,72
Mínimo	701.454,11
Máximo	3.917.276,83
Suma	626.758.966,79
Cuenta	300,00
Nivel de confianza(95,0%)	71.023,14

Al igual que en el caso anterior, todos los VAN que arrojó este modelo fueron positivos, de los cuales sólo un 34,7% fueron cifras inferiores a los 2 millones de dólares. La frecuencia que más se repitió muestra un VAN de \$2.025.616,41 millones, que representa el 16% de las 300 iteraciones que utilizó el modelo.

Tabla 66. Histograma con 300 iteraciones

Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
701.454,11	3	001,0%	2.025.616,41	48	016,0%
890.620,15	5	002,7%	1.836.450,37	33	027,0%
1.079.786,20	5	004,3%	1.458.118,28	31	037,3%
1.268.952,24	8	007,0%	2.214.782,45	31	047,7%
1.458.118,28	31	017,3%	2.782.280,58	27	056,7%
1.647.284,32	19	023,7%	2.593.114,54	23	064,3%
1.836.450,37	33	034,7%	2.403.948,49	22	071,7%
2.025.616,41	48	050,7%	1.647.284,32	19	078,0%
2.214.782,45	31	061,0%	2.971.446,62	19	084,3%
2.403.948,49	22	068,3%	3.160.612,66	13	088,7%
2.593.114,54	23	076,0%	1.268.952,24	8	091,3%
2.782.280,58	27	085,0%	3.349.778,70	7	093,7%
2.971.446,62	19	091,3%	890.620,15	5	095,3%
3.160.612,66	13	095,7%	1.079.786,20	5	097,0%
3.349.778,70	7	098,0%	701.454,11	3	098,0%
3.538.944,75	2	098,7%	3.538.944,75	2	098,7%
3.728.110,79	2	099,3%	3.728.110,79	2	099,3%
y mayor...	2	100,0%	y mayor...	2	100,0%

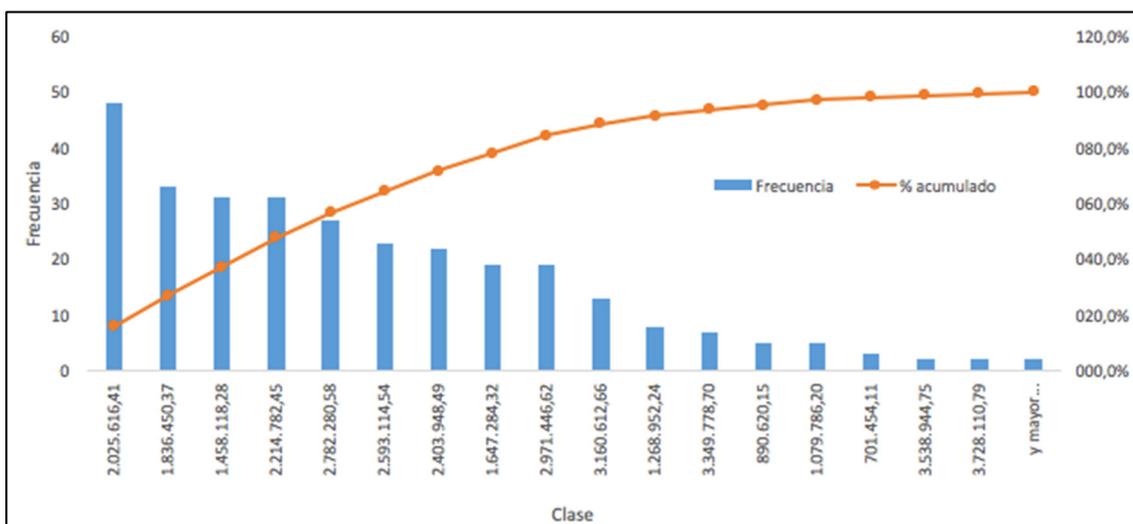


Figura 78. Histograma con 300 iteraciones

4.2.3 Resultados del modelo de simulación aplicado a P&S

En función de los resultados obtenidos, al realizar la simulación con 150 y 300 iteraciones del VAN, todas las cifras arrojadas en los dos modelos fueron positivas, por lo que se concluye que el proyecto es rentable y factible.

De los dos modelos realizados, el VAN más bajo obtenido fue de \$471.556,93 dólares, mientras que el más elevado fue de \$3.917.276,83 dólares. El VAN que arrojó el modelo original es muy cercano al VAN promedio obtenido en cada modelo de simulación.

De esta manera, la empresa puede asumir la decisión de implementar este proyecto con la seguridad de obtener un retorno importante a su inversión y en un tiempo muy razonable.

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir el presente trabajo de tesis, este capítulo permitirá mostrar las conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado del trabajo de este proyecto.

Las mismas permitirán mostrar los beneficios que se obtuvieron y, de igual manera las recomendaciones para que se dé continuidad al proyecto.

5.1 CONCLUSIONES

- El objetivo general de este estudio era: “diseñar un modelo de gestión que permita a las comercializadoras de combustibles del sector automotor ecuatoriano disponer de un plan que les garantice un desempeño eficiente, rentable acompañado de estrategias comerciales encaminadas a consolidar su posicionamiento en el mercado.”
- Para el caso de P&S se logró mediante indicadores de gestión y herramientas como encuestas y focus group, analizar cómo la empresa era percibida por los diferentes segmentos de la población sean estos: familias, taxistas y representantes de transportes pesados, lo que permitió concluir que la empresa necesitaba un cambio de imagen corporativo, los consumidores finales esperan reconocimiento de partes de las estaciones de servicio por la fidelidad con la marca, así como también la necesidad de ampliar el crédito por parte de los distribuidores directos.
- El modelo de gestión comercial se vio fortalecido con la investigación realizada, ya que los asesores o supervisores comerciales, pasarían en primer lugar por un sistema de evaluación con valoración basada en competencias generales, técnicas y personales específicas, dirigidas a tener un personal comercial idóneo que impulse el cumplimiento de las metas comerciales.

- La difusión de los beneficios que ofrecen las distribuidoras o estaciones de servicio es fundamental, para que los consumidores finales sientan y agreguen valor por su compra en P&S.
- Se concluye que cualquier incremento en el volumen de ventas por arriba del punto de equilibrio se refleja en un aumento de utilidades, que en este caso fue del 3% llegando a un valor total de \$577 000 dólares aproximadamente.
- Adicionalmente, las cifras muestran que P&S debe trabajar en sus costos y no en los precios, ya que esto ocasionaría una baja en las utilidades de la empresa, considerando además que los precios son regulados por el Estado.
- Se deduce, según las cifras que muestra el capítulo IV de este trabajo, que los costos variables de P&S representan el 99% de sus ventas, dejando como margen de contribución el 1% de sus ingresos, porcentaje que le ha permitido cubrir sus costos fijos.
- Por otro lado, se aprecia que la mayor utilidad para P&S se obtiene de la venta de gasolinas súper y extra respectivamente, por lo que es necesario impulsar la venta de estos productos en especial la gasolina súper y convertirlos en productos estrella ya que actualmente lo es el diésel premium.
- Para el año 2017, el punto de equilibrio proyectado sugiere que se deben vender 323,7 millones de galones lo que equivale a \$345,7 millones de dólares.
- La simulación reflejó que la inversión en cambio de imagen y medios es factible y recuperable en un tiempo prudente; a pesar que las cifras de variación en ventas de los escenarios optimista, pesimista y probable son conservadores.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir y revisar los resultados según la planificación hecha en el Balance Score Card.
- Es recomendable también que se siga con la implementación de cambio de imagen en las estaciones según planificación realizada.
- Se debe seguir con las herramientas de medición sobre la satisfacción y fidelidad de los consumidores finales así como también de los distribuidores.
- Se debe trabajar en incrementar el volumen de ventas por arriba del punto de equilibrio para que las utilidades de P&S crezcan.
- La empresa debe trabajar más en reducir sus costos variables, que pensar en modificar los precios de venta a nivel de distribuidor, debido al control de precios al que está sujeto el sector.
- El margen de contribución es muy reducido, por lo que se debe tomar la precaución del caso para incrementar los costos fijos, pues se alterará inevitablemente la utilidad de la empresa.
- Se sugiere que la evaluación financiera o de cualquier proyecto que la empresa tenga previsto realizar utilicen las herramientas

BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central del Ecuador. (2016). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador 2016*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Calendario-publicaciones-2016-meses.pdf>
2. Banco Central del Ecuador. (2016). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación Coyuntural*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062016.pdf>
3. Banco Central del Ecuador. (2016). *Evolución de la Balanza Comercial 2015*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evolucion-de-la-balanza-comercial>
4. Banco Central del Ecuador. (2016). *Reporte del sector petrolero. II Trimestre 2016*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ASP201606.pdf>
5. Bolivia Emprende. (2015). *PIB de América Latina*. Obtenido de <http://boliviaemprende.com/publicaciones/cepal-balance-preliminar-de-las-economias-de-america-latina-el-caribe-2015>
6. Cassini, R. (2008). *Definición de modelo de gestión: Qué es, Significado y Concepto*. Obtenido de <http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>
7. CEPAL. (2016). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe 2015*. Obtenido de <http://www.cepal.org/es/publicaciones/39558-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2015-documento-informativo>
8. COHEP. (2016). *Tendencias de la economía mundial*. Obtenido de http://www.cohep.com/contenido/boletin_economico/boletin25_2.pdf
9. Ecuador en Cifras. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: Indicadores Laborales Junio 2016*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Junio-2016/Presentacion_Empleo_Junio2016.pdf
10. Ecuador en Cifras. (2016). *Inflación Mensual: Febrero 2016*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2016/InflacionFebrero2016/Reporte_inflacion_201602.pdf
11. Gándara, J. (2004). *Método para determinar el punto de equilibrio operativo de una empresa constructora de instalaciones eléctricas*. Obtenido de

http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Gandara_Fernandez_Jesus_Armando_45164.pdf

12. Gava, L., Roperó, E., Serna, G., & Ubierna, A. (2008). *Dirección Financiera: Decisiones de Inversión*. Ed. Delta.
13. Grupo Seis PPTO2 . (2012). *Punto de Equilibrio y Margen de Contribución* . Obtenido de <http://gruposaisppto2.blogspot.com/2012/03/punto-de-equilibrio-y-margen-de.html>
14. Ministerio de Finanzas. (2016). *Programación Presupuestaria Cuatrianual 2016 - 2019*. Obtenido de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/1.-Directrices-prof-presu-pap-16.pdf>
15. Overlap. (2010). *Modelo Comercial*. Obtenido de <http://www.web.overlap.net/s6-soluciones/c93-soluciones-tipo/modelo-comercial/>
16. Rodríguez, L. (2011). *Simulación, Método de Montecarlo*. Obtenido de <http://docplayer.es/1753628-Simulacion-metodo-de-montecarlo.html>
17. Saenz, R. (2000). *Manual de Gestión Financiera. Un enfoque práctico para evaluar el desempeño empresarial* (3ra. ed.). Quito: Quality Print.
18. Verdezoto, G. (2012). *Métodos para encontrar el punto de equilibrio*. Obtenido de <http://gabbysverdezoto.blogspot.com/>

ANEXOS

ANEXO 1. Manual de uso de logo P&S

2012



logotipo

color

Estos colores brindan una imagen nueva y moderna a la compañía. De esta manera Petroleos y Servicios es caracterizado a nivel nacional. Sus colores han sido escogidos inteligentemente representando la imagen y el trabajo exitoso que la compañía a brindado durante todos estos años de servicio al país.

colores primarios



pantone = 300 C
C:100, M:44, Y:0, K:0



pantone = red 032 U
C:0, M:90, Y:86, K:0



pantone = blanco
C:0, M:0, Y:0, K:0



PETROLEOS Y SERVICIOS

Tipo de letra: Universe LT Std - 75 Black Oblique

Tipo de letra:
Universe LT Std
73 Black Extended Oblique
(MODIFICADA)

Espacio entre letras: -200

Borde: Blanco

Figura geométrica
perfectamente circular
con borde blanco y azul



aplicaciones de logo

Ejemplos de como la tipografía debe ser aplicada junto al logotipo.



Estos son los únicos fondos que podran ser aplicados con la identidad de Petroleos y Servicios debido a que su imagen debe permanecer constante y definida asi no habrá distorsion le la identidad de la compañía.



logotipo

La imagen de Petroleos y Servicios debe mantenerse impecable por lo cual se deben seguir las normas de uso correcto e incorrecto. Estas normas son de uso OBLIGATORIO y no se permite ningún cambio o alteración.

colores secundarios



panlone = 102 C
C:0, M:0, Y:95, K:0

Aplicacion de la identidad en blanco y negro



aplicaciones incorrectas

aplicacion

La aplicacion de la identidad es muy importante para mantener la imagen de la compañía en alto. Su mal uso va a enviar un mensaje de mala organizacion y mala comunicacion hacia los clientes.

Ejemplos de como **NO** debe ser aplicado el logotipo de Petroleos y Servicios



NO utilizar otra forma de tipografía



NO comprimir o estirar el logo



NO virar o inclinar el logo en ninguna direccion



NO voltear el logo en ninguna direccion



NO crear ningun patrón con el logo



NO usar imagenes o transparencias encima del logo



NO utilizar la tipografía sola



NO alterar o distorcionar los colores y la imagen



NO cambiar o alterar la tipografía que le acompaña



NO añadir imagenes u objetos junto al logo



NO reorganizar la tipografía que va con la imagen



NO utilizar otro fondo que no sean los de PyS



tipografía en texto

Estos son los tipos de tipografía que deberán ser utilizados en todo momento mientras se utilice el nombre o la imagen de Petroleos y Servicios. Estas clases de tipografía deberán ser aplicadas en todo uso de papeliría, publicidad, calcomanías y cualquier otra aplicación.

Tipografía para logotipo

Univers LT Std

75 Black Oblique

**ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTU
VWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxy
z
1234567890 \$%&(.,:;#!?)**

Tipografía para toda aplicación

Futura Std

light, book, medium, heavy

**ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxy
z
1234567890 \$%&(.,:;#!?)**

tipografía

Es muy importante mantener una tipografía estandarizada ya que ayuda a fortalecer la imagen de la empresa. Así logramos enfatizar nuestra organización, elegancia y seriedad.





Ave. 6 de Diciembre N30-182 y Alpallana email: FBX: (593-2) 2521-670
email: pys@petroleosyservicios.com web: www.petroleosyservicios.com

QUITO-ECUADOR

ANEXO 2. Balanced Scorecard

CÓDIGO	OBJETIVOS	PESO ESTRATÉGICO	INDICADOR	COMITÉ	RESPONSIBLE	JEFE	META ENE 17	META FEB 17	META MAR 17	META ABR 17	META MAY 17	META JUN 17	META JUL 17	META AGO 17	META SEP 17	META OCT 17	META NOV 17	META DIC 17
1	INCREMENTAR NUESTRA RENTABILIDAD	30%																
1.1	INCREMENTAR VENTAS	40%																
1.1.1	Diseñar y ejecutar de nuevos clientes	30%																
1.1.1.1	LABORAL CRONOGRAMA CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	20%	% DE CUMPLIMIENTO	F	ALEX RAMIREZ	PABLO OROZCO	50%	100%										
1.1.1.2	MANTENER UNA VITACORA DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATO	20%	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	F	ASESOR ZONAL	SANTIAGO CANO	100%											
1.1.1.3	ANALIZAR LA DESERCIÓN DE US QUE YA NO ESTÁN EN LA RED	20%	% DE CUMPLIMIENTO	F	ASESOR ZONAL	SANTIAGO CANO	50%	100%										
1.1.1.4	ELIMINAR DESERCIÓN DE US CON BANDERA PVS	40%	# CLIENTES CON RESILIACIÓN DE CONTRATO	F	ASESOR ZONAL	SANTIAGO CANO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2	Incrementar número de estaciones de servicio con las banderas PVS	30%																
1.1.2.1	REALIZAR ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	20%	# VISITAS A LA COMPETENCIA	M	ASESOR ZONAL	SANTIAGO CANO	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
1.1.2.2	REALIZAR UNA CAMPAÑA DE DIFUSIÓN DE BENEFICIOS	20%	% DE CUMPLIMIENTO	M	GABRIELA SILVA	PABLO OROZCO	75%	50%	75%	100%								
1.1.2.3	DESARROLLAR UN PLAN DE INCENTIVOS	20%	% DE CUMPLIMIENTO	M	SANTIAGO CANO	PABLO OROZCO	50%	100%										
1.1.2.4	ADHIRIR NUEVAS ES	40%	# ES NUEVAS	M	ASESOR ZONAL	PABLO OROZCO	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
1.1.3	Incrementar volúmenes de venta en ES existentes	40%																
1.1.3.1	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER	15%					2.301.808	2.193.388	2.186.183	2.154.958	2.186.266	2.001.135	2.141.721.31	2.167.830.97	1.960.466.74	2.058.708.67	1.774.114.60	2.176.544.63
1.1.3.1.1	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER ZONA 1	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Jaine Molin	SANTIAGO CANO	203.821	194.221	193.583	190.818	186.506	177.197	189.666	191.887	173.596	182.295	157.093	192.729
1.1.3.1.2	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER ZONA 2	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Magdalena Cárdenas	SANTIAGO CANO	366.143	233.607	252.730	249.163	243.533	231.378	257.633	250.550	226.676	238.035	205.139	251.659
1.1.3.1.3	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER ZONA 3	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Mariana Arbolada	SANTIAGO CANO	218.948	208.635	207.950	204.980	200.348	190.348	203.721	206.128	186.480	195.825	168.754	207.033
1.1.3.1.4	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER ZONA 4	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Mirela López	SANTIAGO CANO	336.043	320.215	319.163	314.604	307.496	292.147	312.672	316.367	286.210	300.533	259.003	317.756
1.1.3.1.5	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER ZONA 5	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Otto Loaiza	SANTIAGO CANO	322.902	307.692	306.682	302.301	295.471	280.723	300.444	300.993	275.018	288.799	248.876	305.329
1.1.3.1.6	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER ZONA 6	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Publi Zaldívar	SANTIAGO CANO	241.009	229.657	228.903	225.633	220.535	209.527	225.242	226.897	205.369	215.455	185.743	227.893
1.1.3.1.7	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER ZONA 7	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Segundo Cáceres	SANTIAGO CANO	135.311	128.938	128.514	126.679	123.816	117.636	125.901	125.901	121.021	104.291	127.948	
1.1.3.1.8	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER ZONA 8	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Véctor Osoz	SANTIAGO CANO	257.994	245.842	245.034	241.534	236.077	224.293	240.051	242.888	219.735	230.747	198.848	243.943
1.1.3.1.9	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA SUPER ZONA 9	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Wilán Andrade	SANTIAGO CANO	319.637	304.582	303.581	299.245	292.484	277.885	297.407	300.922	272.237	266.360	302.243	
1.1.3.2	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA	20%					18.782.589,78	18.027.589,69	18.879.442,87	18.992.197,96	18.766.837,97	18.644.855,94	18.396.885,86	18.380.917,49	18.880.810,84	18.449.508,71	18.667.643,47	18.344.320,93
1.1.3.2.1	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA ZONA 1	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Jaine Molin	SANTIAGO CANO	1.216.214,51	1.153.571,54	1.211.265,69	1.185.850,06	1.218.899,77	1.208.070,20	1.265.887,78	1.266.327,76	1.229.123,01	1.294.533,29	1.210.247,39	1.362.256,31
1.1.3.2.2	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA ZONA 2	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Magdalena Cárdenas	SANTIAGO CANO	1.588.089,12	1.506.292,18	1.581.627,12	1.548.440,31	1.591.595,43	1.577.454,58	1.652.950,68	1.653.518,67	1.604.944,57	1.580.555,23	1.580.297,47	1.778.785,31
1.1.3.2.3	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA ZONA 3	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Mariana Arbolada	SANTIAGO CANO	1.306.478,79	1.239.186,62	1.301.162,68	1.273.860,77	1.309.363,34	1.297.780,03	1.359.838,68	1.360.305,95	1.320.345,32	1.390.610,40	1.300.068,80	1.463.359,48
1.1.3.2.4	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA ZONA 4	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Mirela López	SANTIAGO CANO	1.901.809,26	1.907.030,40	1.953.731,31	1.909.616,82	1.991.761,97	2.087.086,60	2.087.802,77	2.026.472,02	2.134.315,18	1.995.511,23	2.245.970,81	
1.1.3.2.5	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA ZONA 5	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Otto Loaiza	SANTIAGO CANO	1.926.774,19	1.827.532,76	1.918.934,07	1.878.669,64	1.913.871,66	2.005.468,50	2.006.157,62	1.947.224,33	2.050.850,15	1.917.320,84	2.138.139,33	
1.1.3.2.6	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA ZONA 6	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Publi Zaldívar	SANTIAGO CANO	1.438.114,20	1.364.041,95	1.432.262,46	1.402.209,72	1.441.289,39	1.428.483,96	1.496.850,41	1.497.377,87	1.453.377,87	1.530.722,57	1.431.658,37	1.610.801,55
1.1.3.2.7	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA ZONA 7	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Segundo Cáceres	SANTIAGO CANO	807.410,63	765.823,72	804.125,25	787.252,53	809.193,30	800.032,86	840.387,32	840.676,69	815.980,22	859.404,40	803.449,23	904.363,71
1.1.3.2.8	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA ZONA 8	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Véctor Osoz	SANTIAGO CANO	1.539.465,69	1.460.173,17	1.533.201,54	1.501.030,85	1.542.864,65	1.529.156,75	1.602.341,35	1.602.891,95	1.555.809,07	1.638.600,66	1.531.912,60	1.724.332,23
1.1.3.2.9	INCREMENTAR VENTAS GASOLINA EXTRA ZONA 9	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Wilán Andrade	SANTIAGO CANO	1.907.295,03	1.809.056,90	1.899.534,17	1.859.676,81	1.911.506,11	1.894.522,94	1.985.193,76	1.985.875,92	1.927.538,43	2.030.116,62	1.907.937,25	2.136.321,13
1.1.3.3	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM	15%					15.580.280,64	14.140.966,78	15.194.177,07	14.679.149,75	15.094.027,29	15.160.139,62	16.401.371,30	15.892.111,50	16.162.084,92	16.802.524,97	15.734.463,70	16.853.642,76
1.1.3.3.1	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM ZONA 1	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Jaine Molin	SANTIAGO CANO	1.379.608,27	1.251.273,91	1.345.419,43	1.299.814,61	1.336.511,33	1.342.405,47	1.452.314,50	1.407.220,38	1.431.126,08	1.447.836,09	1.393.255,61	1.492.362,40
1.1.3.3.2	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM ZONA 2	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Magdalena Cárdenas	SANTIAGO CANO	1.801.442,81	1.633.968,42	1.756.902,57	1.697.512,12	1.745.220,61	1.752.864,73	1.896.379,98	1.837.497,71	1.868.712,91	1.942.762,68	1.819.263,62	1.948.673,08
1.1.3.3.3	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM ZONA 3	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Mariana Arbolada	SANTIAGO CANO	1.481.999,21	1.344.140,20	1.445.272,96	1.395.233,47	1.435.746,70	1.442.035,32	1.560.101,51	1.511.660,62	1.537.346,54	1.598.259,32	1.496.659,41	1.603.121,63
1.1.3.3.4	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM ZONA 4	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Mirela López	SANTIAGO CANO	2.274.579,14	2.062.992,51	2.218.211,53	2.143.022,23	2.203.590,88	2.213.242,37	2.394.400,20	2.320.103,21	2.359.517,27	2.453.015,68	2.297.079,70	2.460.478,47
1.1.3.3.5	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM ZONA 5	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Otto Loaiza	SANTIAGO CANO	2.185.628,91	1.982.116,64	2.131.465,63	2.059.216,70	2.127.416,45	2.126.690,80	2.300.812,94	2.229.373,09	2.267.245,43	2.357.087,48	2.207.249,57	2.354.258,37
1.1.3.3.6	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM ZONA 6	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Publi Zaldívar	SANTIAGO CANO	1.611.319,33	1.479.570,22	1.590.892,71	1.536.967,23	1.580.406,61	1.587.328,84	1.717.290,00	1.663.903,31	1.692.236,63	1.799.293,33	1.647.566,65	1.764.645,58
1.1.3.3.7	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM ZONA 7	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Segundo Cáceres	SANTIAGO CANO	915.883,16	830.685,58	893.186,15	862.910,39	887.298,87	891.185,26	964.150,78	934.214,06	950.084,39	987.732,50	924.943,24	990.737,43
1.1.3.3.8	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM ZONA 8	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Véctor Osoz	SANTIAGO CANO	1.746.287,01	1.583.843,33	1.701.011,30	1.645.283,41	1.691.786,19	1.699.196,27	1.838.174,44	1.781.237,99	1.811.497,46	1.763.561,60	1.889.049,45	
1.1.3.3.9	INCREMENTAR VENTAS DIESEL PREMIUM ZONA 9	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Wilán Andrade	SANTIAGO CANO	2.163.532,81	1.962.275,96	2.109.917,10	2.038.398,59	2.096.009,95	2.105.190,54	2.277.652,36	2.206.834,74	2.244.324,20	2.333.237,97	2.184.934,88	2.340.356,37
1.1.4	INCREMENTAR VENTAS SIGMINTO INDUSTRIAL	15%					268.437,08	288.966,22	314.704,21	396.188,82	395.798,33	393.767,19	452.793,32	395.764,28	414.033,40	477.829,33	432.319,96	432.319,96
1.1.4.1	INCREMENTAR VENTAS SIGMINTO INDUSTRIAL ZONA 1	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Jaine Molin	SANTIAGO CANO	25.589,26	25.908,46	25.908,46	35.081,80	35.047,29	34.867,44	40.086,14	35.044,45	43.802,30	45.516,81	37.886,24	37.886,24
1.1.4.2	INCREMENTAR VENTAS SIGMINTO INDUSTRIAL ZONA 2	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Magdalena Cárdenas	SANTIAGO CANO	31.037,57	33.413,53	37.747,62	45.808,55	45.763,45	45.528,65	52.343,03	45.759,79	57.195,46	59.432,22	49.470,49	48.858,59
1.1.4.3	INCREMENTAR VENTAS SIGMINTO INDUSTRIAL ZONA 3	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Mariana Arbolada	SANTIAGO CANO	25.533,79	27.488,42	31.053,97	37.685,48	37.648,41	37.455,21	43.061,22	37.645,36	47.053,19	48.894,95	40.698,06	39.972,54
1.1.4.4	INCREMENTAR VENTAS SIGMINTO INDUSTRIAL ZONA 4	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Mirela López	SANTIAGO CANO	39.189,37	42.189,36	47.661,77	57.839,84	57.782,95	57.486,42	66.090,56	57.738,27	72.217,45	75.044,20	62.463,37	61.360,04
1.1.4.5	INCREMENTAR VENTAS SIGMINTO INDUSTRIAL ZONA 5	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Otto Loaiza	SANTIAGO CANO	37.656,82	40.539,49	45.797,90	55.577,95	55.523,28	55.238,33	63.306,01	55.518,78	69.393,30	72.109,50	60.020,85	58.950,87
1.1.4.6	INCREMENTAR VENTAS SIGMINTO INDUSTRIAL ZONA 6	11%	VOLUMEN MENSUAL (GAL)	M	Publi Zaldívar	SANTIAGO CANO	28.106,46	30.258,04	34.182,84	41.482,51	41.441,71	41.229,04	47.399,90	45.8				

ANEXO 3. Estados Financieros P&S

Petroleos y Servicios		Av. 6 Diciembre N30-182 y Alpallana	
Ruc: 1791282299001		Teléfono: 022521670	Fax: 022521670
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			
Del: 01-Ene-2016 Al: 30-Jun-2016			
INGRESOS			188,450,810.90
INGRESOS ORDINARIOS			188,450,810.90
4.1.0	INGRESO POR VENTAS	185,910,473.60	
4.1.2	MARGEN DE COMERCIALIZACION	2,540,337.30	
COSTO DE VENTAS			185,775,934.69
COSTOS DE OPERACION			185,775,934.69
5.1.0	COSTO DE VENTAS	185,775,934.69	
UTILIDAD BRUTA:			2,674,876.21
GASTOS DE OPERACION			2,367,792.26
COSTOS DE OPERACION			2,367,792.26
5.1.2	GASTOS DE ADMINISTRACION	890,108.08	
5.1.3	GASTOS DE VENTA	999,828.16	
5.1.4	GASTOS DE OPERACION	445,001.96	
5.1.5	SERVICIOS BASICOS	32,794.06	
UTILIDAD OPERATIVA:			307,083.95
INGRESOS NO OPERATIVOS			505,327.81
GANANCIAS			505,327.81
4.2.1	RENDIMIENTOS FINANCIEROS Y OTROS INGRESO	505,327.81	
GASTOS NO OPERATIVOS			250,367.22
COSTOS DE OPERACION			250,367.22
5.1.6	GASTOS NO OPERATIVOS	231,406.92	
5.1.7	PERJIDAS	18,957.30	
RESULTADO DEL EJERCICIO:			562,044.54

Enmendado a S.M.Y

<p>_____ Pablo Orozco Salazar PRESIDENTE EJECUTIVO</p>	<p>_____ Gina Martínez Ortega CONTADOR</p>
--	--

Página 1 de 1 Fecha de Impresión: 02/08/2016 15:10 PM

Petroleos y Servicios

Ruc: 1791282299001

Av. 6 Diciembre N30-182 y Alpallana

Teléfono: 022521670

Fax: 022521670

ESTADO SITUACION FINANCIERA

Desde: 01-Ene-2016 Hasta: 30-Jun-2016

1	ACTIVOS			21,698,102.59	
1.1	ACTIVO CORRIENTE		19,519,030.71		
1.1.0	CAJA	3,210.00			
1.1.1	BANCOS	218,114.64			
1.1.2	CUENTAS POR COBRAR	5,608,347.73			
1.1.3	OTRAS ACTIVOS FINANCIEROS	3,646,458.20			
1.1.4	INVENTARIOS	207,607.39			
1.1.5	ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE	2,645,680.62			
1.1.6	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	6,685,490.13			
1.1.7	ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA	114,122.00			
1.2	ACTIVOS FIJOS		1,715,708.86		
1.2.0	MUEBLES Y ENSERES	61,048.19			
1.2.1	EQUIPOS DE OFICINA	23,538.15			
1.2.2	EQUIPOS DE COMPUTO	70,318.54			
1.2.3	VEHICULOS	485,901.63			
1.2.4	EDIFICIOS Y LOCALES TERMINALES	594,154.00			
1.2.7	BIENES EN COMODATO	41,000.00			
1.2.8	DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	-359,462.78			
1.2.9	TERRENOS	799,210.00			
1.3	OTROS ACTIVOS		18.02		
1.3.3	ACCIONES	-8.02			
1.6	PROPIEDADES DE INVERSION		463,345.00		
1.6.1	PROPIEDADES DE INVERSION	463,345.00			
					TOTAL ACTIVOS: 21,698,102.59
2	PASIVO			-17,063,829.10	
2.1	PASIVO CORRIENTE		-16,411,578.32		
2.1.0	DOCUMENTOS POR PAGAR	-1,456,017.03			
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR	-8,247,173.50			
2.1.2	PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	-5,248,174.17			
2.1.3	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-1,349,935.83			
2.1.4	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	-2,960.72			
2.1.5	PROVISIONES LABORALES	-107,317.07			
2.2	PASIVO NO CORRIENTE		-652,250.78		
2.2.1	PASIVO DIFERIDO	-652,250.78			
					TOTAL PASIVOS: -17,063,829.10
3	PATRIMONIO			-4,072,228.95	
3.1	CAPITAL LIQUIDO CONTABLE		-4,072,228.95		
3.1.0	CAPITAL SOCIAL	-2,500,000.00			
3.1.1	RESERVA	-192,288.19			
3.1.2	RESULTADOS ACUMULADOS	-1,379,940.76			
					TOTAL CAPITAL: -4,072,228.95
					UTILIDAD EJERCICIO: -502,044.54
					TOTAL PATRIMONIO: -4,634,273.49
					TOTAL PASIVO + PATRIMONIO: -21,698,102.59

Pablo Orozco Salazar
PRESIDENTE EJECUTIVO

Gina Martinez Crtega
CONTADOR

Empleados a SATY

Petroleos y Servicios

Ruc: 1791282299001

Av. 6 Diciembre N30-162 y Alpallana

Teléfono: 022521670

Fax: 022521670

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Del: 01-Ene-2015 Al: 31-Dic-2015

INGRESOS			389,977,597.83
INGRESOS ORDINARIOS			389,977,597.83
4.1.0	INGRESO POR VENTAS	384,654,076.87	
4.1.2	MARGEN DE COMERCIALIZACION	5,323,520.96	
COSTO DE VENTAS			384,201,961.92
COSTOS DE OPERACION			384,201,961.92
5.1.0	COSTO DE VENTAS	384,201,961.92	
			UTILIDAD BRUTA: 5,775,635.91
GASTOS DE OPERACION			5,348,997.14
COSTOS DE OPERACION			5,348,997.14
5.1.2	GASTOS DE ADMINISTRACION	2,234,468.41	
5.1.3	GASTOS DE VENTA	1,809,449.74	
5.1.4	GASTOS DE OPERACION	1,230,841.77	
5.1.5	SERVICIOS BASICOS	74,237.22	
			UTILIDAD OPERATIVA: 426,638.77
INGRESOS NO OPERATIVOS			1,065,237.64
GANANCIAS			1,065,237.64
4.2.1	RENDIMIENTOS FINANCIEROS Y OTROS INGRESO	1,065,237.64	
GASTOS NO OPERATIVOS			538,234.59
COSTOS DE OPERACION			538,234.59
5.1.6	GASTOS NO OPERATIVOS	477,784.16	
5.1.7	PERJIDAS	60,450.43	
			RESULTADO DEL EJERCICIO: 953,641.82

Entregado a SONY

Pablo Orozco Salazar
 PRESIDENTE EJECUTIVO

Gina Martinez Ortega
 CONTADOR

Petroleos y Servicios

Ruc: 1791282299001

Av. 6 Diciembre N30-182 y Alpallana

Teléfono: 022521670

Fax: 022521670

ESTADO SITUACION FINANCIERA

Desde: 01-Ene-2015 Hasta: 31-Dic-2015

1	ACTIVOS			18,616,259.52	
1.1	ACTIVO CORRIENTE		15,584,536.47		
1.1.0	CAJA	3,210.00			
1.1.1	BANCOS	69,863.41			
1.1.2	CUENTAS POR COBRAR	8,670,582.07			
1.1.3	OTRAS ACTIVOS FINANCIEROS	2,213,653.14			
1.1.4	INVENTARIOS	162,478.18			
1.1.5	ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE	2,600,000.00			
1.1.6	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1,750,627.67			
1.1.7	ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA	114,122.00			
1.2	ACTIVOS FIJOS		1,683,379.04		
1.2.0	MUEBLES Y ENSERES	54,580.82			
1.2.1	EQUIPOS DE OFICINA	23,538.15			
1.2.2	EQUIPOS DE COMPUTO	96,430.55			
1.2.3	VEHICULOS	437,085.17			
1.2.4	EDIFICIOS Y LOCALES TERMINALES	604,154.83			
1.2.7	BIENES EN COMODATO	41,000.00			
1.2.8	DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	-322,638.48			
1.2.9	TERRENOS	799,210.00			
1.3	OTROS ACTIVOS		18.02		
1.3.3	ACCIONES	18.02			
1.5	ACTIVO LARGO PLAZO		884,980.99		
1.5.1	ACTIVO LARGO PLAZO	884,980.99			
1.6	PROPIEDADES DE INVERSION		463,345.00		
1.6.1	PROPIEDADES DE INVERSION	463,345.00			
					TOTAL ACTIVOS: 18,616,259.52
2	PASIVO			-13,974,573.74	
2.1	PASIVO CORRIENTE		-13,322,322.96		
2.1.0	DOCUMENTOS POR PAGAR	4,676,392.24			
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR	-7,281,448.94			
2.1.2	PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	-720,675.79			
2.1.3	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-456,698.05			
2.1.4	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	-90.68			
2.1.5	PROVISIONES LABORALES	-287,197.25			
2.2	PASIVO NO CORRIENTE		-652,250.78		
2.2.1	PASIVO DIFERIDO	-652,250.78			
					TOTAL PASIVOS: -13,974,573.74
3	PATRIMONIO			-3,688,043.96	
3.1	CAPITAL LIQUIDO CONTABLE		-3,688,043.96		
3.1.0	CAPITAL SOCIAL	-2,500,000.00			
3.1.1	RESERVA	-94,825.01			
3.1.2	RESULTADOS ACUMULADOS	-1,072,228.95			
3.1.3	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-20,990.00			
					TOTAL CAPITAL: -3,688,043.96
					UTILIDAD EJERCICIO: -953,641.42
					TOTAL PATRIMONIO: -4,641,685.78
					TOTAL PASIVO + PATRIMONIO: -18,615,259.52

Pablo Orozco Salazar
PRESIDENTE EJECUTIVO

Gina Martinez Ortega
CONTADOR

Petroleos y Servicios

Rud: 1781282299001

Av. 6 Diciembre N30-192 y Alpallana

Teléfono: 022521670

Fax: 022521670

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Del: 01-Ene-2014 Al: 31-Dic-2014

INGRESOS			385,773,683.05
INGRESOS ORDINARIOS			385,773,683.05
4.1.0	INGRESO POR VENTAS	380,435,294.04	
4.1.2	MARGEN DE COMERCIALIZACION	5,338,389.01	
COSTO DE VENTAS			380,017,973.82
COSTOS DE OPERACION			380,017,973.82
5.1.0	COSTO DE VENTAS	380,017,973.82	
			UTILIDAD BRUTA: 5,755,709.23
GASTOS DE OPERACION			5,540,083.43
COSTOS DE OPERACION			5,540,083.43
5.1.2	GASTOS DE ADMINISTRACION	2,159,181.93	
5.1.3	GASTOS DE VENTA	1,433,597.09	
5.1.4	GASTOS DE OPERACION	1,875,565.46	
5.1.5	SERVICIOS BASICOS	71,738.95	
			UTILIDAD OPERATIVA: 215,625.80
INGRESOS NO OPERATIVOS			396,281.70
GANANCIAS			896,281.70
4.2.1	RENDIMIENTOS FINANCIEROS Y OTROS INGRESO	896,281.70	
GASTOS NO OPERATIVOS			990,278.79
COSTOS DE OPERACION			990,278.79
5.1.6	GASTOS NO OPERATIVOS	308,824.63	
5.1.7	PERDIDAS	291,454.16	
			RESULTADO DEL EJERCICIO: 421,628.71

Enmendado a S.M.T.Y

Pablo Orozco Salazar
PRESIDENTE EJECUTIVO

Gina Martinez Ortega
CONTADOR

Petroleo y Servicios

Ruc: 1791282299001

Av. 6 Diciembre N30-182 y Alpallana

Teléfono: 022521670

Fax: 022521670

ESTADO SITUACION FINANCIERA

Desde: 01-Ene-2014 Hasta: 31-Dic-2014

1	ACTIVOS			16,382,793.02
1.1	ACTIVO CORRIENTE		13,049,574.65	
1.1.0	CAJA	3,210.00		
1.1.1	BANCOS	78,789.39		
1.1.2	CUENTAS POR CORRER	8,195,934.26		
1.1.3	OTRAS ACTIVOS FINANCIEROS	2,156,389.32		
1.1.4	INVENTARIOS	116,801.68		
1.1.5	ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE	2,498,450.00		
1.2	ACTIVOS FIJOS		1,675,499.98	
1.2.0	MUEBLES Y ENSERES	52,862.15		
1.2.1	EQUIPOS DE OFICINA	30,335.85		
1.2.2	EQUIPOS DE COMPUTO	61,772.54		
1.2.3	VEHICULOS	406,167.30		
1.2.4	EDIFICIOS Y LOCALES TERMINALES	594,194.83		
1.2.8	DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	-268,022.79		
1.2.9	TERRENOS	798,210.00		
1.3	OTROS ACTIVOS		18.02	
1.3.3	ACCIONES	18.02		
1.5	ACTIVO LARGO PLAZO		1,090,233.37	
1.5.1	ACTIVO LARGO PLAZO	1,090,233.37		
1.6	PROPIEDADES DE INVERSION		577,467.00	
1.6.1	PROPIEDADES DE INVERSION	577,467.00		
				TOTAL ACTIVOS: 16,382,793.02
2	PASIVO			-13,486,050.02
2.1	PASIVO CORRIENTE		-12,097,323.22	
2.1.0	DOCUMENTOS POR PAGAR	-2,242,154.06		
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR	-7,298,070.03		
2.1.2	PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	-734,556.61		
2.1.3	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-1,640,134.75		
2.1.4	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	-727,834.30		
2.1.5	PROVISIONES LABORALES	-245,534.87		
2.2	PASIVO NO CORRIENTE		-566,726.80	
2.2.1	PASIVO DIFERIDO	-566,726.80		
				TOTAL PASIVOS: -13,486,050.02
3	PATRIMONIO			-2,505,114.29
3.1	CAPITAL LIQUIDO CONTABLE		-2,505,114.29	
3.1.0	CAPITAL SOCIAL	-2,000,000.00		
3.1.1	RESERVA	-256,581.30		
3.1.2	RESULTADOS ACUMULADOS	-231,917.99		
3.1.3	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-16,615.00		
				TOTAL CAPITAL: -2,505,114.29
				UTILIDAD EJERCICIO: -421,628.71
				TOTAL PATRIMONIO: -2,926,743.00
				TOTAL PASIVO + PATRIMONIO: -16,382,793.02

Entregado a S.A.T.V.

Pablo Orozco Salazar
PRESIDENTE EJECUTIVO

Gina Martinez Ortega
CONTADOR

Petroleos y Servicios

Ru#: 1701282299C01

Av. 6 Diciembre N30-132 y Alpallana

Teléfono: 022521670

Fax: 022521670

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Del: 01-Ene-2013 Al: 31-Dic-2013

INGRESOS			390,832,165.51
INGRESOS ORDINARIOS			390,832,165.51
4.1.0	INGRESO POR VENTAS	385,413,116.54	
4.1.2	MARGEN DE COMERCIALIZACION	5,419,048.97	
COSTO DE VENTAS			385,181,991.71
COSTOS DE OPERACION			385,181,991.71
5.1.0	COSTO DE VENTAS	385,181,991.71	
UTILIDAD BRUTA:			5,650,173.80
GASTOS DE OPERACION			5,690,461.74
COSTOS DE OPERACION			5,690,461.74
5.1.2	GASTOS DE ADMINISTRACION	1,989,960.12	
5.1.3	GASTOS DE VENTA	1,841,650.73	
5.1.4	GASTOS DE OPERACION	1,794,345.08	
5.1.5	SERVICIOS BASICOS	84,501.81	
UTILIDAD OPERATIVA:			-40,287.94
INGRESOS NO OPERATIVOS			726,653.82
GANANCIAS			726,653.82
4.2.1	RENDIMIENTOS FINANCIEROS Y OTROS INGRESO	726,653.82	
GASTOS NO OPERATIVOS			505,778.64
COSTOS DE OPERACION			505,778.64
5.1.6	GASTOS NO OPERATIVOS	377,846.98	
5.1.7	PERDIDAS	127,931.66	
RESULTADO DEL EJERCICIO:			180,587.24

ENDEBIDO a SALAZAR

Pablo Orozco Salazar
 PRESIDENTE EJECUTIVO

Gina Martinez Ortega
 CONTADOR

Petroleos y Servicios

Ruc: 1791282299001

Av 6 Diciembre N30-182 y Alpallana

Teléfono: 022521670

Fax: 022521670

ESTADO SITUACION FINANCIERA

Desde: 01-Ene-2013 Hasta: 31-Dic-2013

1	ACTIVOS			18,622,218.55	
1.1	ACTIVO CORRIENTE		15,776,204.65		
1.1.0	CAJA	83,055.38			
1.1.1	BANCOS	729,964.78			
1.1.2	CUENTAS POR COBRAR	8,929,953.19			
1.1.3	OTRAS ACTIVOS FINANCIEROS	2,300,172.11			
1.1.4	INVENTARIOS	115,094.33			
1.1.5	ACTIVOS FINANCIEROS A VALOR RAZONABLE	2,333,000.00			
1.1.6	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1,285,054.86			
1.2	ACTIVOS FIJOS		1,709,282.74		
1.2.0	MUEBLES Y ENSERES	61,722.56			
1.2.1	EQUIPOS DE OFICINA	54,814.32			
1.2.2	EQUIPOS DE COMPUTO	48,262.04			
1.2.3	VEHICULOS	382,017.54			
1.2.4	EDIFICIOS Y LOCALES TERMINALES	594,154.83			
1.2.8	DEPRECIACION ACUMULADA A ACTIVOS FIJOS	-265,498.55			
1.2.9	TERRENOS	839,210.00			
1.3	OTROS ACTIVOS		10,029.24		
1.3.3	ACCIONES	29.24			
1.3.4	OTROS ACTIVOS PARA LA VENTA	10,000.00			
1.5	ACTIVO LARGO PLAZO		583,235.02		
1.5.1	ACTIVO LARGO PLAZO	583,236.02			
1.6	PROPIEDADES DE INVERSION		543,467.00		
1.6.1	PROPIEDADES DE INVERSION	543,467.00			
					TOTAL ACTIVOS: 18,622,218.55
2	PASIVO			-15,136,928.78	
2.1	PASIVO CORRIENTE		-14,614,783.53		
2.1.0	DOCUMENTOS POR PAGAR	-568,374.72			
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR	-5,542,048.90			
2.1.2	PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	-698,242.95			
2.1.3	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-1,951,028.93			
2.1.4	OTROS PASIVOS FINANCIEROS	-1,620,754.22			
2.1.5	PROVISONES LABORALES	-234,334.51			
2.2	PASIVO NO CORRIENTE		-522,145.25		
2.2.1	PASIVO DIFERIDO	-522,145.25			
					TOTAL PASIVOS: -15,136,928.78
3	PATRIMONIO			-3,304,702.00	
3.1	CAPITAL LIQUIDO CONTABLE		-3,304,702.00		
3.1.0	CAPITAL SOCIAL	-2,000,000.00			
3.1.1	RESERVA	-239,194.68			
3.1.2	RESULTADOS ACUMULADOS	-1,072,228.95			
3.1.3	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	6,721.00			
					TOTAL CAPITAL: -3,304,702.00
6.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS		16,071,184.79		
6.1.1	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	16,071,184.79			
6.2	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS		-16,071,184.79		
6.2.1	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	-16,071,184.79			
					TOTAL CAPITAL: 0.00
					UTILIDAD EJERCICIO: -160,587.24
					TOTAL PATRIMONIO: -3,465,289.87
					TOTAL PASIVO + PATRIMONIO: -18,622,218.65

Empresario a S.A. S.A.

Pablo Orozco Salazar
PRESIDENTE EJECUTIVO

Gina Martinez Ortega
CONTADOR

ANEXO 4. Resultados de la simulación con 150 y 300 iteraciones del VAN

Resultados estadística descriptiva con 150 iteraciones

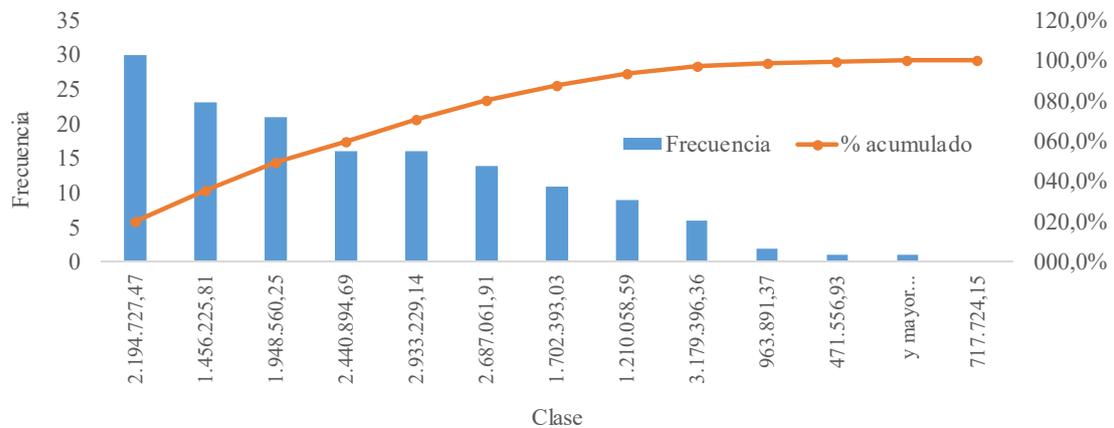
150 ITERACIONES

Media	2.009.828,22
Error típico	47.670,39
Mediana	2.033.450,30
Moda	2.558.277,85
Desviación estándar	583.840,69
Varianza de la muestra	340.869.952.260,57
Curtosis	-0,57
Coefficiente de asimetría	-0,05
Rango	2.954.006,65
Mínimo	471.556,93
Máximo	3.425.563,58
Suma	301.474.233,60
Cuenta	150,00
Nivel de confianza(95,0%)	94.197,32

Histograma con 150 iteraciones

Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
471.556,93	1	000,7%	2.194.727,47	30	020,0%
717.724,15	0	000,7%	1.456.225,81	23	035,3%
963.891,37	2	002,0%	1.948.560,25	21	049,3%
1.210.058,59	9	008,0%	2.440.894,69	16	060,0%
1.456.225,81	23	023,3%	2.933.229,14	16	070,7%
1.702.393,03	11	030,7%	2.687.061,91	14	080,0%
1.948.560,25	21	044,7%	1.702.393,03	11	087,3%
2.194.727,47	30	064,7%	1.210.058,59	9	093,3%
2.440.894,69	16	075,3%	3.179.396,36	6	097,3%
2.687.061,91	14	084,7%	963.891,37	2	098,7%
2.933.229,14	16	095,3%	471.556,93	1	099,3%
3.179.396,36	6	099,3%	y mayor...	1	100,0%
y mayor...	1	100,0%	717.724,15	0	100,0%

Histograma con 150 iteraciones



Resultados estadística descriptiva con 300 iteraciones

300 ITERACIONES

Media	2.089.196,56
Error típico	36.090,29
Mediana	1.997.363,92
Moda	1.336.935,77
Desviación estándar	625.102,09
Varianza de la muestra	390.752.623.337,33
Curtosis	-0,26
Coefficiente de asimetría	0,21
Rango	3.215.822,72
Mínimo	701.454,11
Máximo	3.917.276,83
Suma	626.758.966,79
Cuenta	300,00
Nivel de confianza(95,0%)	71.023,14

Histograma con 300 iteraciones

Clase	Frecuencia	% acumulado	Clase	Frecuencia	% acumulado
701.454,11	3	001,0%	2.025.616,41	48	016,0%
890.620,15	5	002,7%	1.836.450,37	33	027,0%
1.079.786,20	5	004,3%	1.458.118,28	31	037,3%
1.268.952,24	8	007,0%	2.214.782,45	31	047,7%
1.458.118,28	31	017,3%	2.782.280,58	27	056,7%
1.647.284,32	19	023,7%	2.593.114,54	23	064,3%
1.836.450,37	33	034,7%	2.403.948,49	22	071,7%
2.025.616,41	48	050,7%	1.647.284,32	19	078,0%
2.214.782,45	31	061,0%	2.971.446,62	19	084,3%
2.403.948,49	22	068,3%	3.160.612,66	13	088,7%
2.593.114,54	23	076,0%	1.268.952,24	8	091,3%
2.782.280,58	27	085,0%	3.349.778,70	7	093,7%
2.971.446,62	19	091,3%	890.620,15	5	095,3%
3.160.612,66	13	095,7%	1.079.786,20	5	097,0%
3.349.778,70	7	098,0%	701.454,11	3	098,0%
3.538.944,75	2	098,7%	3.538.944,75	2	098,7%
3.728.110,79	2	099,3%	3.728.110,79	2	099,3%
y mayor...	2	100,0%	y mayor...	2	100,0%

Histograma con 300 iteraciones

