



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TEMA:**

**ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DEL  
SECTOR PETROLERO.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD  
A LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROFESOR GUIA:**

**Ing. Eduardo Morán**

**ELABORADO POR:**

**Leonardo Jaramillo Borja  
Esteban Mauricio Troya Fonseca**

**Quito, Agosto de 2002**

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, quienes me han apoyado en todo momento, de manera incondicional. A todos los que han contribuido de una u otra manera para la realización de este trabajo*

*Leonardo Jaramillo B.*

*Dedico este trabajo a todos quienes estuvieron cerca de mi, en forma desinteresada en mi carrera , a mis padres por su incondicional aprecio y respeto en mis decisiones personales y profesionales, a mis hermanos que me han servido de ejemplo como profesionales para culminar este objetivo, a mi esposa complemento que me motiva a crecer mas en todo aspecto y a mi hijo Esteban Andrés que es el logro mas dichoso de mi vida.*

*Esteban Troya F.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Deseamos expresar nuestro sincero agradecimiento a la Universidad de las Américas, de manera especial al Ing. Eduardo Morán por su apoyo oportuno a la dirección de este trabajo de titulación, a SerPet Cia.Ltda., y a cada una de las personas que de una u otra forma aportaron a la realización de este trabajo.*

*Leonardo Jaramillo  
Esteban Troya*

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de titulación realiza un análisis de la situación actual de la empresa "Servicios Petroleros Cia. Ltda.", empresa de capital ecuatoriano, que presta sus servicios al sector petrolero. El nombre de la compañía ha sido cambiado, al igual que el nombre de su personal directivo, por motivos de confidencialidad.

La evaluación realizada por los autores del presente trabajo está basada en la propuesta de análisis que plantea el libro "El Sentido de los Negocios" escrito por Dan Thomas. El autor en mención plantea una metodología de análisis integral, la que se realiza mediante un esquema desarrollado en el curso de Política de Empresas II.

En el primer capítulo se hace una breve introducción del trabajo y el marco metodológico para el análisis. En el segundo capítulo se analiza la gestión de la empresa, mostrando su estructura y objetivos.

El tercer capítulo define la industria y el negocio de la empresa. El cuarto capítulo hace un análisis del sector hidrocarburífero a nivel mundial y nacional, analizando la demanda, el precio y comportamiento del petróleo durante los últimos años.

Se analizan los clientes y la competencia en el capítulo quinto del trabajo, para pasar a indagar sobre las principales tendencias que afectan el negocio en el capítulo sexto. El capítulo séptimo analiza la gestión en sí de la empresa, identificando las estrategias utilizadas por la empresa y clasificándolas.

Los sistemas necesarios para mejorar la gestión de la empresa son analizados en el capítulo ocho.

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, el modelo de Porter se analiza en el capítulo noveno. Las cifras financieras se en el capítulo décimo, donde se halló que la empresa presenta ratios financieros favorables para su gestión. Cuenta con una buena liquidez (razón corriente: 1.15) y capacidad de pago en el corto plazo. Los indicadores de actividad muestran que tiene una alta rotación de inventarios, con muy poco stock de productos. La rentabilidad es sustancialmente mejor que el costo de oportunidad.

El último capítulo plantea las conclusiones y recomendaciones que hacen los autores del trabajo. A continuación se resumen las mismas:

1. No se han definido objetivos claros
2. No hay una planificación adecuada
3. Falta definir funciones
4. Existen problemas de comunicación interna
5. La cultura organizacional no es óptima
6. Falta de control y evaluación al interior de la empresa
7. No se han identificado los puntos fuertes de la empresa
8. No hay un sustento teórico que respalde las decisiones administrativas
9. Manejo deficiente del recurso humano
10. Nepotismo en contratación de personal
11. Hace falta un manual de procedimientos internos
12. Existen personas imprescindibles en la empresa
13. Las empresas del grupo no están vinculadas
14. Retraso tecnológico

Con base a las conclusiones planteadas por los autores, se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Plantear objetivos y directrices claras
2. Implantar un sistema de planificación y control
3. Delegar funciones y designar un líder identificable dentro de la empresa
4. Mejorar los canales internos de comunicación
5. Implantar valores como auto responsabilidad y respeto
6. Los directivos deberían acordar con anterioridad, las acciones a tomar
7. Identificar las "competencias esenciales"

## Indice de Temas

**Resumen Ejecutivo**

**Índice**

**Introducción**

**Capitulo 1: Antecedentes del trabajo de titulación**

**1. Preliminares**

**1.1. Antecedentes**

**1.2. Definición del problema**

**1.3. Objetivos**

**1.3.1. Objetivo general**

**1.3.2. Objetivos específicos**

**1.4. Justificación**

**1.5. Metodología**

**Capitulo 2: Generalidades de la empresa**

**2. Generalidades**

**2.1. Formación de la empresa**

**2.2. Organigrama estructural de SerPet Cia.Ltda.**

**2.3. Misión**

**2.4. Visión**

**2.5. Objetivos de la empresa**

**2.5.1. Financieros:**

**2.5.1.1. Rentabilidad:**

**2.5.1.2. Volumen**

**2.5.1.3. Estabilidad**

**2.5.2. No financieros**

**Capitulo3: Definición del Negocio**

**3. Definición del negocio y aspectos importantes para el éxito**

**3.1. Definición del negocio**

**3.2. Aspectos importantes para el éxito**

**3.2.1. Potencial de crecimiento**

**3.2.1.1. El ciclo de vida**

**3.2.1.2. Potencial de generar utilidades**

**3.2.1.3. Potencial de diversificación**

**Capitulo 4: Análisis del sector hidrocarburífero**

**4. Análisis del sector petrolero a nivel mundial**

**4.1. Cifras del sector a nivel mundial**

**4.1.1. Producción mundial**

**4.1.2. Demanda mundial**

**4.1.3. Precio internacional del petróleo**

**4.1.4. Beta del precio del sector petrolero**

**4.1.5. El sector petrolero en el Ecuador y el mundo**

- 4.1.6. Análisis del sector petrolero a nivel nacional**
- 4.1.6.1. Análisis del sector de servicios petroleros**
- 4.1.6.2. Definición de la industria**

**Capitulo 5 : Clientes y Competencia**

- 5. Descripción de competencia y clientes**
- 5.1. Competencia**
- 5.2. Como compiten**
  - 5.2.1. Armas y arenas de competencia**
- 5.3. Matriz de perfil competitivo**
- 5.4. Clientes**
- 5.5. Análisis DAC**
  - 5.5.1. Demografía**
  - 5.5.2. Actitudes**
  - 5.5.3. Comportamientos**

**Capitulo 6: Principales tendencias que afectan el mercado**

- 6. Análisis de las principales tendencias que afectan el negocio**
- 6.1. Meta procesos**
  - 6.1.1. Político**
  - 6.1.2. Tecnológico**
  - 6.1.3. Legal**
  - 6.1.4. Ambiental**
  - 6.1.5. Económicos**
  - 6.1.6. Social y cultural**
- 6.2. Barreras de entrada y salida**
  - 6.2.1. Barreras de entrada**
    - 6.2.1.1. Capital**
    - 6.2.1.2. Identificación de marca**
    - 6.2.1.3. Tecnología**
    - 6.2.1.4. Control de los recursos limitados**
    - 6.2.1.5. Barreras legales**
  - 6.2.2. Barreras de salida**
    - 6.2.2.1. Capital**
    - 6.2.2.2. Tecnología**

**Capitulo 7: Análisis de las estrategias actuales**

- 7. Análisis de estrategias actuales**
- 7.1. Clasificación de estrategias**
  - 7.1.1. Estrategia de mercadeo**
    - 7.1.1.1. Producto / mercado**
    - 7.1.1.2. Precios**
    - 7.1.1.3. Promoción**
    - 7.1.1.4. Distribución**
    - 7.1.1.5. Servicio y Apoyo logístico**
  - 7.1.2. Estrategias de producción**
    - 7.1.2.1. Estrategia de instalaciones**

- 7.1.2.2. Estrategia de integración
- 7.1.2.3. Estrategia de capacidad
- 7.1.2.4. Estrategia de tecnología
- 7.1.2.5. Estrategia de calidad
- 7.1.2.6. Estrategia de planeación y control de operaciones
- 7.1.2.7. Estrategia de administración de la fuerza de trabajo
- 7.1.3. Estrategia financiera
  - 7.1.3.1. Manejo del flujo de caja
  - 7.1.3.2. Relación deuda / activos
  - 7.1.3.3. Capital de trabajo
- 7.1.4. Estrategia de investigación y desarrollo
  - 7.1.4.1. Estrategia de investigación de desarrollo básica / aplicada.
  - 7.1.4.2. Estrategia innovación de servicio
  - 7.1.4.3. Estrategia de innovación de procesos
  - 7.1.4.4. Estrategia de liderazgo / seguidores

#### **Capítulo 8: Análisis de sistemas necesarios**

- 8. Análisis de sistemas
  - 8.1. Sistemas de información existentes
    - 8.1.1. Información de clientes
      - 8.1.1.1. Sistemas computarizado
      - 8.1.1.2. Sistemas de facturas
      - 8.1.1.3. Sistema contable por computador
      - 8.1.1.4. Sistema de información de precios
    - 8.2. Sistemas de toma de decisiones

#### **Capítulo 9: Análisis AODF**

- 9. Análisis AODF
  - 9.1. Factores internos
    - 9.1.1. Matriz EFI (Evaluación de factores internos)
    - 9.1.2. Fortalezas
    - 9.1.3. Debilidades
  - 9.2. Factores externos
    - 9.2.1. Matriz EFE (Evaluación de factores externos)
    - 9.2.2. Oportunidades
    - 9.2.3. Amenazas
  - 9.3. Matriz AODF
    - 9.3.1. Estrategias AODF
      - 9.3.1.1. Estrategias FO
      - 9.3.1.2. Estrategias DO
      - 9.3.1.3. Estrategias FA
      - 9.3.1.4. Estrategias DA

#### **Capítulo 10: Análisis Financiero**

- 10. Análisis financiero de serpet
  - 10.1. Indicadores de liquidez o solvencia a corto plazo.
    - 10.1.1. Razón corriente

- 10.1.2. Prueba ácida**
- 10.1.3. Capital de trabajo**
- 10.2. Indicadores de actividad**
  - 10.2.1. Rotación de cuentas por cobrar**
  - 10.2.2. Rotación de inventarios**
- 10.3. Indicadores de apalancamiento financiero**
  - 10.3.1. Nivel de endeudamiento**
  - 10.3.2. Concentración del endeudamiento en el corto plazo**
- 10.4. Indicadores de rentabilidad**
  - 10.4.1. Margen de utilidad**
  - 10.4.2. Rendimientos de capital**

## **Capítulo 11: Conclusiones y recomendaciones**

### **11. Conclusiones y recomendaciones**

#### **11.1. Conclusiones**

#### **11.2. Recomendaciones**

## **Bibliografía**

## **Anexos**

## **Indice de Cuadros**

**Cuadro 3.1.1** Demanda mundial de crudo

**Cuadro 4.1.1.** Producción mundial de crudo

**Cuadro 4.1.2.** Demanda Mundial de crudo

**Cuadro 4.1.5.** Participación del petróleo dentro del PIB

**Cuadro 5.1.** Participación de SerPet en el mercado de servicios petroleros

**Cuadro 5.3.** Matriz de perfil competitivo

**Cuadro 5.4.** Clientes SerPet

**Cuadro 5.5.1.** Producción Nacional de Crudo

**Cuadro 9.1.1.** Matriz de Evaluación de Factores Internos

**Cuadro 9.1.4.** Matriz de Evaluación de Factores Externos

## **Indice de Figuras**

**Figura 2.2.** Organigrama Serpet

**Figura 3.** Definición del Negocio

**Figura 3.1.1.1.** Ciclo de Vida del negocio

**Figura 3.1.2.** Precios internacionales petróleo WTI

**Figura 4.1.1.** Producción Mundial de crudo

**Figura 4.1.2.** Demanda mundial de crudo

**Figura 4.1.3.** Precio Internacional del Petróleo

**Figura 4.1.5.** Participación del petróleo en el PIB

**Figura 5.4.** Participación de actividades SerPet

**Figura 5.5.1.** Producción Nacional de crudo

**Figura 5.5.1.a.** Producción nacional de crudo de empresas privadas

**Figura 5.5.1.b.** Producción nacional de crudo de empresas públicas

**Figura 7.1.1.a.** Diagrama de distribución Productos Nalco

**Figura 7.1.1.b.** Diagrama de distribución Productos Sulzer

**Figura 7.1.1.c.** Diagrama de distribución Químicos nacionales

**Figura 7.1.1.d.** Diagrama de distribución Servicios

## **Introducción**

Este trabajo abarca la investigación llevada a cabo para realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual de SerPet Cia. Ltda., la cual es una empresa que opera en el Ecuador desde el año 1991, su principal actividad es el abastecimiento, compra-venta y distribución de todo tipo de equipos y maquinarias para las actividades de exploración y explotación de campos petrolíferos.

El presente trabajo se basa en una metodología de análisis integral, en el que se hace énfasis en el análisis exhaustivo de las estrategias y la forma cómo se inserta en su entorno la empresa.

El análisis del negocio y sus estrategias actuales permiten identificar sus fortalezas y debilidades así como las variables de entorno que constituyen las oportunidades y amenazas lo que permite plantear estrategias alternativas, las cuales tienen como objetivo mejorar la gestión administrativa de la empresa.

La información primaria utilizada en la investigación se obtuvo a través del trabajo con el personal administrativo y directivo de la empresa. Como información secundaria se utilizaron datos estadísticos y otras informaciones de la empresa.

## **Capítulo 1**

### **1. Antecedentes**

SerPet Cia. Ltda. es una empresa que presta sus servicios al sector petrolero desde hace aproximadamente 10 años. Es una empresa formada por capital ecuatoriano, que compite en el sector de servicios petroleros, con empresas ecuatorianas y multinacionales del sector hidrocarburífero.

SerPet ha logrado crecer como empresa y aumentar su participación en el mercado de servicios petroleros en los últimos años, en el que actualmente tiene una participación del 20%. Por este motivo y por la posibilidad de acceso a la información, analizar su gestión administrativa resulta de gran interés y aplicabilidad para un trabajo de titulación de ingeniería comercial. Este crecimiento ha representado que en el año 2000 se ubique en el lugar número 239 entre las 1000 empresas más grandes del país.

#### **1.1. Definición del problema**

Para llegar a conocer la gestión y sus variables se plantean y analizan los siguientes temas:

- ¿Cómo está organizada SerPet?
- ¿Qué tipo de estrategias se están empleando en la empresa?
- ¿Son adecuadas estas estrategias para mantenerse competitivos?

#### **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo es realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa SerPet Cia. Ltda. y proponer soluciones, con base a una metodología integral.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

1. El primer objetivo que se busca con este trabajo es llegar a conocer la forma en que se encuentra organizada SerPet.
2. El segundo objetivo es poder identificar las estrategias actuales del negocio de SerPet, para así poder analizarlas.
3. Una vez se tenga identificadas las estrategias, se pretende identificar si las estrategias utilizadas son las adecuadas para que SerPet se mantenga competitiva en su negocio.

### **1.3. Justificación**

Esta investigación busca analizar en detalle el manejo administrativo de una empresa, identificar sus estrategias actuales, lo que permitirá plantear soluciones para mejorar la gestión empresarial.

### **1.4. Metodología**

La metodología que se describe a continuación permite identificar las principales características de la gestión administrativa en los diferentes niveles operativos y ejecutivos de SerPet (Servicios Petroleros Cia. Ltda.). Esto ha

Llevado a la posibilidad de plantear algunas recomendaciones, con cuya implantación se piensa que se puede mejorar significativamente la gestión de la empresa.

Para conocer la gestión de la empresa se realizó una investigación al interior de la misma durante ocho semanas. Se realizaron entrevistas con directivos, propietarios y con el personal administrativo de la empresa. Esto permitió realizar un análisis detallado del funcionamiento de SerPet.

Para la realización de esta investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información. La principal herramienta utilizada para la investigación fue la entrevista a profundidad, la cual constituyó una fuente de investigación primaria.

Esta herramienta se empleó, debido a la facilidad que ofrece para investigar problemas que a primera instancia no son tan obvios. La entrevista a profundidad se basa en un formulario de preguntas abiertas, las cuales abarcan un amplio rango de temas, partiendo desde los temas mas generales, hasta llegar a los mas específicos. Con esta herramienta se busca que el entrevistador poco a poco se haga merecedor de la confianza del entrevistado, para de esta manera lograr que aflore la espontaneidad del entrevistado y así ahondar en temas mas específicos, con mayor profundidad.

En el caso de los ejecutivos y propietarios de SerPet, se dificultó en algunos casos la entrevista a profundidad, debido mayormente a factores de tiempo, motivo por el cual se optó por realizar cuestionarios de preguntas abiertas, los

cuales se entregaron personalmente a los propietarios para que una vez llenados sean analizados por los autores de este trabajo.

Adicionalmente a las características enunciadas anteriormente, con la entrevista directa se puede recopilar información cualitativa y cuantitativa.

La investigación realizada al interior de SerPet se desarrolló en tres etapas básicas, que fueron las siguientes:

1. Conocimiento general de la empresa.
2. Entrevistas a profundidad con el personal administrativo y operativo.
3. Entrevistas a profundidad con ejecutivos y propietarios

En la primera etapa de esta investigación, que se podría describir como explorativa se buscó reunir información general de la empresa.

Posteriormente se procedió a entrevistar a profundidad a propietarios y a personal operativo de forma separada para conocer su apreciación respecto a la situación actual de la empresa.

Una vez reunida la información que ponía en evidencia los problemas de la gestión interna, se procedió a analizar los distintos puntos de vista de los ejecutivos y propietarios, y del personal operativo, para de esta manera tener en cuenta las apreciaciones de ambas partes y poder plantear las recomendaciones.

Para los análisis se utilizó bibliografía especializada sobre teoría administrativa y fuentes de información secundaria como revistas e información estadística

generada por el Banco Central del Ecuador. Para realizar el análisis de la gestión administrativa de SerPet, los autores se basaron en “El sentido de los negocios” de Dan Thomas y un esquema de análisis que resume los principales temas y desarrollo del curso de Política de Empresas II. Este libro y el esquema permiten un análisis integral de una empresa, teniendo en cuenta su entorno y la manera cómo se inserta la organización en este, a través de sus estrategias de negocio.

## **Capítulo 2: Generalidades de la empresa**

### **2. Generalidades**

#### **2.1. Formación de la empresa**

Empresa de Servicios petroleros, denominada SerPet es una empresa formada por capital ecuatoriano, la cual presta servicios al sector petrolero y también comercializa químicos y equipos para el mismo sector. Se conforma en Julio del año 1991 con dos personas relacionadas al sector petrolero, un ingeniero químico y un administrador de empresas.

Al comienzo la empresa comercializaba químicos, algunos de los cuales se producían a pequeña escala y de manera casi artesanal, con una capacidad instalada de aproximadamente 500 kilos al mes. Estos químicos, que eran básicamente polímeros utilizados para el tratamiento y clarificación de aguas utilizadas en pozos petroleros, estaban destinados a cubrir un nicho específico de mercado, existente en ese momento. En aquel entonces, como cita el

gerente del área de químicos, “los ingresos apenas alcanzaban para sobrevivir”.

En el año de 1994 se incorpora un socio mas, quien también estaba vinculado al sector petrolero. La empresa fue creciendo poco a poco, diversificando la oferta de productos y servicios. En el año de 1997 se incorpora un cuarto socio, la que se constituye en la sociedad actual, que está conformada por cuatro socios con participación igualitaria (25% cada uno).

El año de 1997 marcó un hito en la historia de SerPet, pues se logró firmar un contrato por 1.5 millones de dólares para recuperar piscinas utilizadas en los pozos petroleros concesionados a la firma TEXACO. Este contrato representaba el de mayor volumen firmado hasta el momento.

En el año de 1999 se firma un contrato con Petroecuador, para el bombeo de crudo adicional a través del SOTE (Sistema de Oleoducto Trans. Ecuatoriano). Este contrato se constituyó en otro hito de crecimiento en la historia de SerPet, debido a las cifras manejadas y los ingresos extraordinarios que representó para la empresa.

Con el dinero obtenido de este contrato, los socios propietarios de SerPet adquirieron mas equipos para prestar mas y mejores servicios. En la actualidad el monto de sus activos asciende a casi diez millones de dólares<sup>1</sup> y para el año 2000 la empresa se ha colocado en el lugar número 239, entre las 1000 empresas mas grandes del país<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fuente: Informe financiero para la Junta Directiva, año 2000

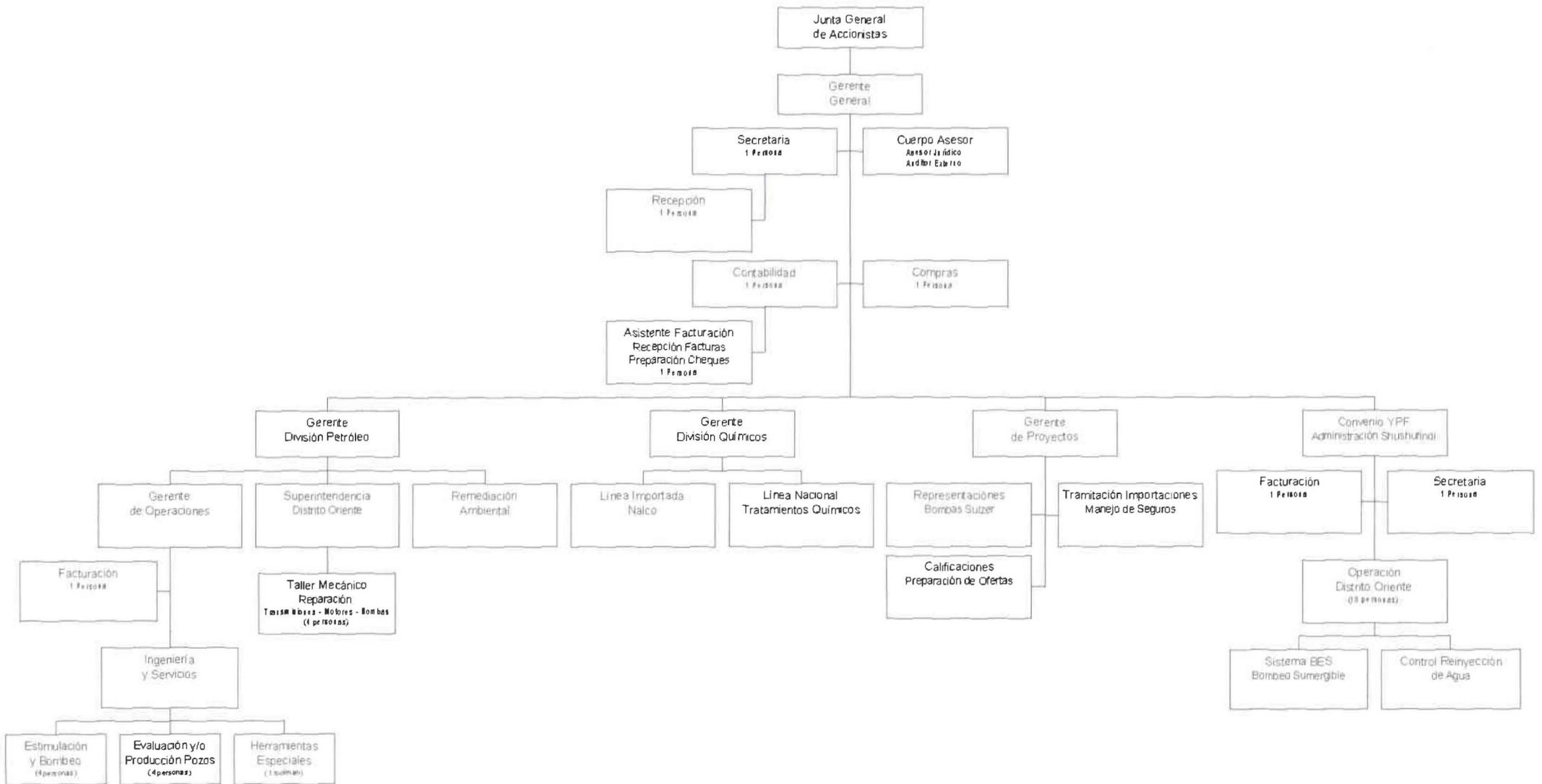
<sup>2</sup> Fuente: Superintendencia de Compañías

## **2.2. Organigrama estructural de SerPet Cia.Ltda.**

En las oficinas administrativas, que están localizadas en la ciudad de Quito, se cuenta con una nómina de 23 personas. A esta cifra se debe adicionar 32 personas mas, las cuales desempeñan trabajos operativos, directamente en los campos petroleros ubicados en el Oriente ecuatoriano.

Al momento de realizar esta investigación, el crecimiento repentino de la demanda de SerPet, había demandado el ingreso de personal, que se tuvo que incorporar de una manera no planificada. Analizando las diferentes funciones que cumplía cada persona, de acuerdo a las entrevistas llevadas a cabo con el personal y utilizando el cuestionario anexado como guía, los investigadores junto con el personal directivo plantearon de la forma tradicional el siguiente organigrama, que es el que mejor representa la estructura de SerPet.

Organigrama  
Estructura SerPet



### **2.3. Misión**

Comprometerse a proveer a sus clientes servicios de alta calidad, apoyados en nuestros recursos mas valiosos como son: una experiencia reconocida en el sector, una adecuada infraestructura y apoyo logístico, manteniendo con nuestros clientes una relación de trabajo participativa y respetuosa, todo esto enfatizando un compromiso de responsabilidad con los clientes, nuestra gente y asociados (representaciones) elemento esencial para nuestra prosperidad como empresa.

### **2.4. Visión**

Complementados con nuestros clientes seremos a futuro un negocio mas competitivo, pioneros en brindar servicios petroleros con calidad de nivel internacional proporcionando seguridad al factor humano y clientes además de una responsabilidad directa de preservación del ambiente.

### **2.5. Objetivos de la empresa**

#### **2.5.1. Financieros:**

##### **2.5.1.1. Rentabilidad:**

Los propietarios de SerPet se han trazado como objetivo, tener un nivel de rentabilidad por encima del 30%, (como se puede apreciar mas adelante en los estados financieros anexos) para ello se analiza bien el destino de los ingresos

netos de la empresa (como reinversión en la empresa) y los negocios dentro de los cuales entra la empresa.

En los últimos cinco años, la empresa se ha acercado cada vez más a su objetivo de rentabilidad, pues en este último tiempo es cuando ha evidenciado su mayor crecimiento en patrimonio y participación de mercado. Esto, complementado con el creciente posicionamiento, le permitirá en el mediano plazo consolidar sus ingresos y mantenerse en el rango de rentabilidad deseada.

#### **2.5.1.2. Volumen**

Con respecto al volumen de ventas y participación de mercado en el sector de los servicios petroleros (bombeo de crudo, evaluación de pozos, remediación ambiental), los propietarios de SerPet buscan tener un nivel de participación similar al de las empresas extranjeras, como lo son Dowell-Schlumberger y BJ Services. Estas dos empresas extranjeras tienen aproximadamente un 30% a 35% de participación de mercado cada una. SerPet actualmente tiene casi un 22% del mercado de servicios petroleros en sus manos, por lo que al alcanzar una participación del 30%, sería la empresa de servicios nacional con mayor participación, lo cual lograría desplazar a su competencia local.

#### **2.5.1.3. Estabilidad**

Buscando una estabilidad para la empresa, los propietarios de SerPet reinvierten una porción significativa de sus utilidades anuales

(aproximadamente un 35%), con el objeto de fortalecer su estructura de capital y aumentar su capacidad de respuesta inmediata en el futuro, con respecto a mantener una liquidez adecuada y también una renovación de equipos.

### **2.5.2. No financieros**

Mostrar una imagen de profesionalismo y competitividad que pueda competir con la competencia de gran envergadura. El nivel de calidad de cada trabajo es estrictamente controlado por el personal interno. Se busca actualizar el nivel de capacitación de los operarios y ejecutivos de la empresa, para estar a la par de los mas altos estándares internacionales.

Alcanzar niveles de calidad superior. Adicionalmente a los objetivos anteriormente descritos, se puede identificar objetivos que no han sido trazados de manera formal, conocidos también como objetivos de frontera. Los objetivos de frontera pueden ser cualquier cosa que los propietarios quieran<sup>3</sup>. Entre los objetivos de frontera se podría establecer que los propietarios están preparando a sus hijos para que los sucedan en la dirección de la empresa.

---

<sup>3</sup> "El Sentido de los Negocios" Dan Thomas.Pag.No.220

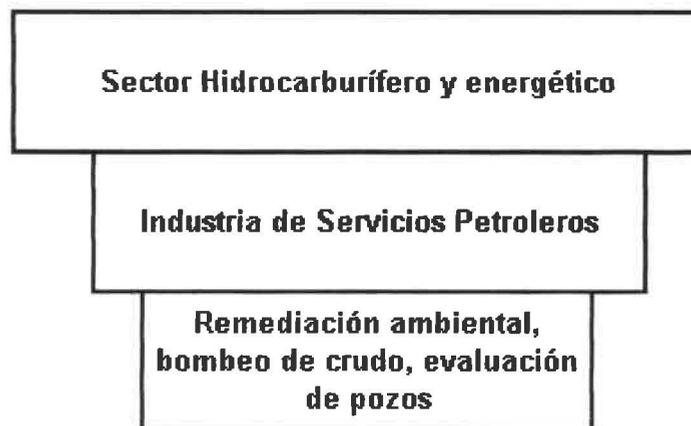
## Capítulo 3: Definición del Negocio

### 3. Definición del negocio

Para poder definir el negocio dentro del cual está operando SerPet, es necesario analizar la industria a la cual pertenece y a su vez el sector de la economía dentro del cual se inserta esta.

En el contexto de este trabajo, las industrias son un conjunto de negocios proveedores de bienes y servicios que son, al menos, sustitutos parciales entre sí. Los sectores son conjuntos de industrias relacionadas<sup>4</sup>. El sector económico al cual pertenece SerPet es el sector hidrocarburífero y energético, compuesto por varias industrias relacionadas con el petróleo, entre las cuales se encuentra la industria de servicios petroleros. Esta se subdivide, hasta ubicar los servicios específicos que brinda SerPet, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

**Figura 3.**



<sup>4</sup> "El Sentido de los Negocios" Dan Thomas. Pag.No.27

### 3.1. Aspectos importantes para el éxito

Se considera que hay tres aspectos importantes que definen la potencialidad de un negocio sea excelente, estos tres aspectos son:

- Potencial de crecimiento de la industria
- Potencial para generar utilidades
- Potencial de diversificación.

#### 3.1.1. Potencial de crecimiento

A nivel mundial se ha evidenciado una tendencia creciente en la demanda de petróleo. Como se puede observar en el gráfico a continuación, que analiza la demanda total de petróleo a nivel mundial, desde el año de 1995 hasta el año 1999 la demanda de crudo tuvo un crecimiento sostenido. En el año 2000 esta se redujo de forma mínima.

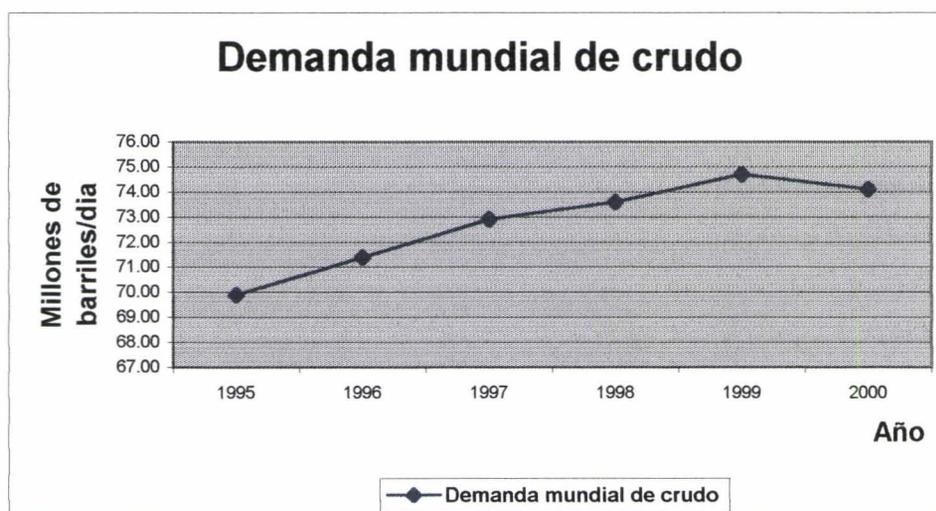
**Cuadro 3.1.1.**

**Demanda mundial de crudo  
(millones de barriles / día)**

Años	Medio Oriente	Europa Oriental	Europa Occidental	Norte América	América Latina	África	Lejano Oriente	Total
1995	4,10	5,70	14,30	21,30	4,20	2,30	18	69,90
1996	4,10	5,20	14,50	21,80	4,50	2,40	18,9	71,40
1997	4,20	5,10	14,50	22,40	4,60	2,50	19,6	72,90
1998	4,30	5,00	15,00	22,70	4,80	2,50	19,3	73,60
1999	4,40	5,00	14,70	23,50	4,90	2,60	19,6	74,70
2000	4,30	5,00	14,70	23,40	4,80	2,60	19,3	74,10

Fuente: <http://www.eia.doe.gov>

Figura 3.1.1.



Fuente: <http://www.eia.doe.gov>

Mientras exista una tendencia al alza en la demanda, el sector petrolero tendrá un potencial de crecimiento, ya que seguirá representando un negocio rentable a nivel local y a nivel internacional. Adicionalmente la cercanía al mercado Norte Americano, que es el mayor consumidor de petróleo a nivel mundial, puede beneficiar las exportaciones ecuatorianas de crudo.

Por otro lado, a nivel local está la construcción del OCP (Oleoducto de Crudos Pesados), el cual de acuerdo a los estudios preliminares ampliará la capacidad de transporte de crudo pesado en 450.000 barriles diarios. La capacidad actual de transporte del SOTE es de aproximadamente 410.000 barriles diarios.

Adicional a esto, se asegura beneficios adicionales como los descritos a continuación<sup>5</sup>:

- Incremento del valor del crudo de exportación, pues ya no se mezclarán los diferentes tipos de petróleo extraídos, lo cual hará que se cotice a mejores precios el petróleo ligero.
- Aumento de los niveles de extracción en los campos petrolíferos ecuatorianos en un volumen de aproximadamente 2.500 barriles diarios, durante los próximos 15 años.
- Aumento de los ingresos del país durante el tiempo mencionado anteriormente.
- Este aumento se producirá por la explotación de nuevos campos, que necesitarán servicios petroleros.
- Adicionalmente no solo los pozos nuevos requerirán de servicios, los pozos antiguos necesitarán de reacondicionamiento, para alcanzar su máximo nivel productivo.

#### **3.1.1.1. El ciclo de vida**

El ciclo de vida de los servicios petroleros está directamente relacionado con el ciclo de vida del petróleo, por ello se procede a analizar el comportamiento de este último. El petróleo debería ser considerado como un mercado maduro a nivel mundial, debido a que las reservas de petróleo se considera que durarán aproximadamente de 20 a 25 años mas<sup>6</sup>. Este hecho ha llevado a la búsqueda

---

<sup>5</sup> Fuente: Departamento de Estadísticas Banco Central del Ecuador

<sup>6</sup> Fuente: <http://www.iea.doe.gov>

de nuevas fuentes de energía, conocidas como fuentes alternativas de energía, entre las cuales se puede incluir la energía eléctrica, eólica, el hidrógeno líquido, entre otras. Estas fuentes alternativas de energía ofrecen medios más armónicos para con la naturaleza y menor grado de contaminación.

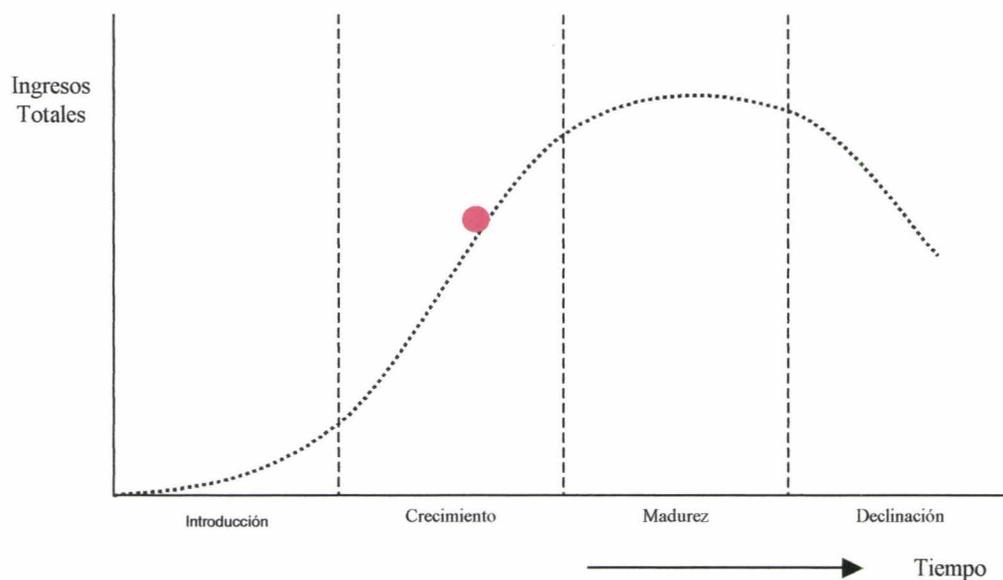
En el Ecuador se presenta una situación sui géneris, ya que la curva del ciclo de vida del producto petróleo se ha desplazado hacia la derecha en el tiempo, haciendo que el negocio del petróleo vuelva a colocarse en una etapa de crecimiento, gracias al OCP.

Abordando el tema de los servicios petroleros, que es el ciclo que involucra directamente a SerPet, este se encuentra en una nueva etapa de crecimiento, debido al desplazamiento en el tiempo de la curva del negocio petrolero en el país, uno de los factores más influyentes para este desplazamiento es la construcción del OCP, pues este reactivará el sector hidrocarburífero desde dos puntos de vista:

- por un lado generará la perforación de nuevos yacimientos, donde los servicios de SerPet, especialmente la evaluación de producción, y el bombeo de crudo presentarán una potencial demanda.
- por otro lado los pozos actualmente en servicio tendrán que ser reacondicionados. Uno de los problemas a los cuales se enfrentan actualmente las empresas extractoras de crudo, es la limitada capacidad de transporte del SOTE, por lo que con el aumento de capacidad de transporte que generará el OCP,

algunos de los yacimientos actualmente abandonados demandarán servicios relacionados con su readecuación, con el fin de llenar su capacidad.

**Figura 3.1.1.1**



Elaborado por: Leonardo Jaramillo B. Y Esteban Troya

### **3.1.1.2. Potencial de generar utilidades**

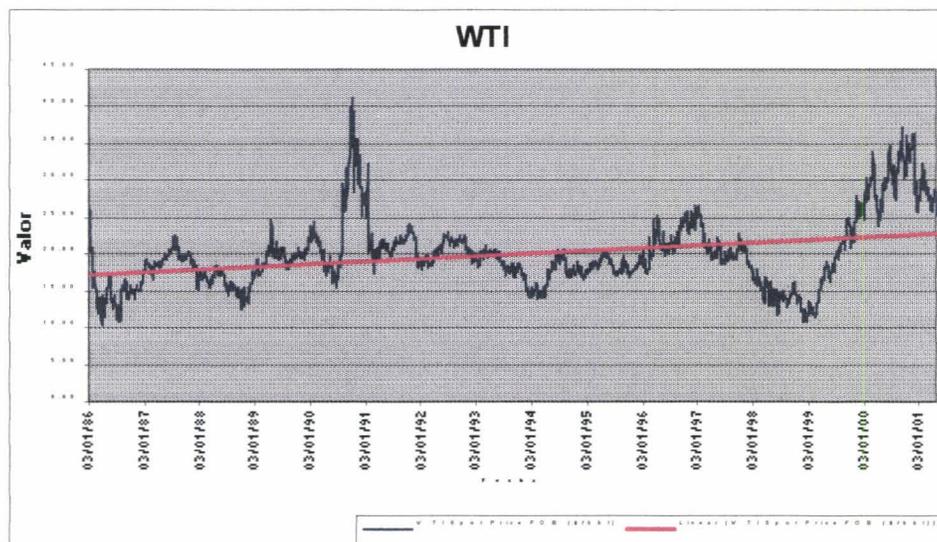
La demanda de crudo a nivel mundial ha tenido una tendencia al alza. En el Ecuador, el proyecto del OCP crea grandes expectativas para el sector, durante el tiempo que duren las reservas hidrocarburíferas en el país. Estas

cifras resultan sumamente atractivas para nuevos inversionistas en el sector, como lo son las multinacionales que operan a nivel mundial.

Adicionalmente, los pozos activos que se encuentran operando en este momento se consideran “viejos” y necesariamente tienen que ser reacondicionados para poder aprovechar al máximo su capacidad productiva.

Esta circunstancia se torna en una gran oportunidad, ya que aquí donde entran los servicios de estimulación y bombeo que ofrece SerPet<sup>7</sup>.

Figura 3.1.1.2.



Fuente: <http://www.iea.doe.gov>

Este gráfico analiza el comportamiento de la cotización del WTI ( West Texas Intemediate), cotización del petróleo a la cual está atada la venta de crudo ecuatoriano. Un alza en el precio se refleja en mas dinero disponible para

<sup>7</sup> Fuente: Presidente Ejecutivo de SerPet

pagar servicios petroleros. El precio está sustentado en las políticas de producción y precio de la OPEP y el apoyo de otros productores no-OPEP la cual se basa en restringir la oferta de crudo, para así asegurar un precio mínimo por barril, y se espere que los rangos se mantengan entre 15 USD y 25 USD en el plazo medio.

### **3.1.1.3. Potencial de diversificación**

Los equipos utilizados por la empresa en todo lo referente a la prestación de servicios petroleros, los cuales representan el 80% de los ingresos de la empresa, son equipos especializados para estas labores, por lo cual el potencial de diversificación es muy bajo, por lo cual estos solamente se pueden utilizar en las labores actuales. Se podría utilizar la relación con los clientes actuales, para diversificar el negocio de los servicios petroleros, volcando la actividad de la empresa hacia la venta y comercialización de equipos y químicos. Pero debido a la participación que estos tienen en los ingresos de la empresa, no podrían competir o equipararse con los ingresos de servicios petroleros, al menos en el corto plazo.

El potencial de diversificación, para el caso de la planta de Sangolquí, donde se producen todos los químicos de la línea nacional es distinto, ya que los equipos utilizados en esta se pueden fácilmente adecuar para la elaboración de químicos distintos a los elaborados actualmente, debido a que la tecnología empleada en estos es mas versátil.

Por este lado existe un potencial de diversificación considerable, ya que hay un proyecto para producir alcohol industrial, el cual según los pronósticos de venta podría generar un significativo ingreso, similar al de los servicios petroleros.

## Capítulo 4: Análisis del sector hidrocarburífero

### 4. Análisis del sector petrolero a nivel mundial

#### 4.1. Cifras del sector a nivel mundial

##### 4.1.1. Producción mundial

Para analizar el nivel de producción mundial, se han utilizado los datos de producción desde el año 1980, hasta 1997. En el período analizado se evidencia una notoria tendencia a incrementos moderados, a diferencia de lo que muchos expertos aseguraban en la década de los 80, donde se sostenía que para el nuevo milenio la producción de petróleo disminuiría paulatinamente cada año, dando paso a las nuevas fuentes de energía alternativas.

Sin embargo el crecimiento y aumento del nivel de vida de muchas economías emergentes, demandará ingentes cantidades de petróleo y sus derivados.

#### Cuadro 4.1.1

Producción Mundial (miles de barriles/día)					
Año	OPEP	OECD	Ex Bloque del Este	Resto del Mundo	Total
1980	27,295	17,106	12,080	6,546	63,027
1981	22,586	17,602	12,263	6,562	59,013
1982	19,974	18,230	12,332	6,804	57,340
1983	17,737	18,793	12,477	7,446	56,453
1984	17,737	19,792	12,312	8,066	57,907
1985	16,353	20,053	12,150	8,591	57,147
1986	19,150	19,431	12,560	9,016	60,157
1987	18,989	19,461	12,775	9,165	60,390
1988	20,674	19,420	12,764	9,574	62,432
1989	23,123	18,647	12,193	9,969	63,932
1990	24,507	18,761	11,451	10,321	65,040
1991	25,098	19,313	10,364	10,555	65,330
1992	26,221	19,516	9,316	10,966	66,019

1993	26,805	19,641	8,317	11,284	66,047
1994	27,316	20,487	7,514	11,837	67,154
1995	27,260	20,688	7,385	12,410	67,743
1996	27,809	21,279	7,296	12,939	69,323
1997	27,699	22,459	7,689	13,968	71,815

Fuente: [www.iea.doe.gov](http://www.iea.doe.gov)

Figura 4.1.1



Fuentes: International Energy Agency, Oil Energy Trends 1997

#### 4.1.2. Demanda mundial

Cuadro 4.1.2

##### Demanda mundial de crudo (millones de barriles / día)

Años	Medio Oriente	Europa Oriental	Europa Occidental	Norte América	América Latina	África	Lejano Oriente	Total
1995	4.10	5.70	14.30	21.30	4.20	2.30	18	69.90
1996	4.10	5.20	14.50	21.80	4.50	2.40	18.9	71.40
1997	4.20	5.10	14.50	22.40	4.60	2.50	19.6	72.90
1998	4.30	5.00	15.00	22.70	4.80	2.50	19.3	73.60
1999	4.40	5.00	14.70	23.50	4.90	2.60	19.6	74.70
2000	4.30	5.00	14.70	23.40	4.80	2.60	19.3	74.10

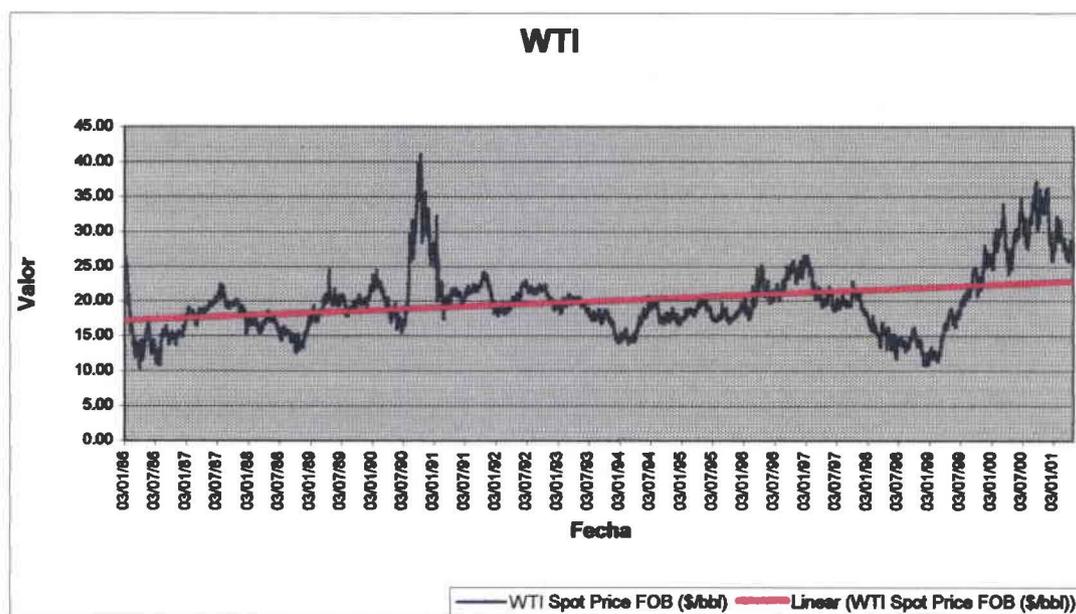
Fuente: [www.iea.doe.gov](http://www.iea.doe.gov)

Figura 4.1.2



#### 4.1.3. Precio internacional del petróleo

Figura 4.1.3



Fuente: [www.iea.doe.gov](http://www.iea.doe.gov)

El precio del petróleo es una de las grandes variables que afectan el sector petrolero a nivel mundial. En los últimos años este ha tenido un

comportamiento muy irregular, generándose alzas pronunciadas, por períodos de tiempo muy cortos, al igual que caídas estrepitosas. Según los expertos se cree que en el mediano plazo se trataría de llegar a precios mas estables, colocados entre 20 USD y 30 USD, debiéndose a la política de comercialización que ha adoptado la OPEP, la cual se basa en tratar de controlar la oferta de petróleo a nivel mundial, retirando del mercado los excesos, para que no se vea afectado el precio por barril, política que será muy difícil de mantener a menos que se comprometan los productores no OPEP.

#### 4.1.4. El sector petrolero en el Ecuador y el mundo

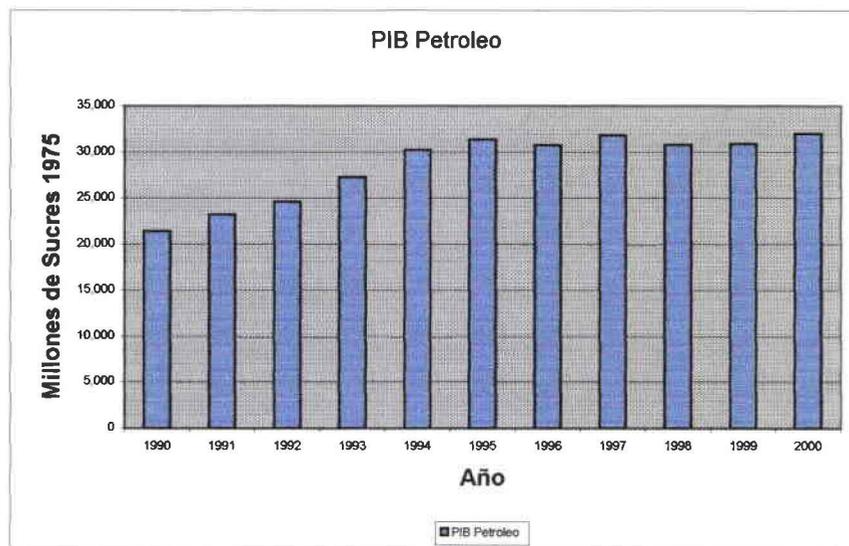
#### 4.1.5. Análisis del sector petrolero a nivel nacional

**Cuadro 4.1.5**

Participación Petróleo en el PIB				
Año	PIB Total	PIB Petróleo	Participación PIB	Variación Anual
1990	181,531	21,442	11.81%	
1991	190,638	23,251	12.20%	8.44%
1992	197,436	24,599	12.46%	5.80%
1993	201,447	27,298	13.55%	10.97%
1994	210,150	30,200	14.37%	10.63%
1995	215,074	31,348	14.58%	3.80%
1996	219,335	30,756	14.02%	-1.89%
1997	226,749	31,824	14.03%	3.47%
1998	227,678	30,788	13.52%	-3.26%
1999	211,130	30,893	14.63%	0.34%
2000	213,862	31,991	14.96%	3.55%

Fuente: Banco Central del Ecuador

**Figura 4.1.5**



Como se puede observar con el gráfico anterior, el sector petrolero es un campo que presenta una constante tendencia al crecimiento. El Petróleo constituye la principal fuente de ingreso de divisas en la economía ecuatoriana.

#### **4.1.5.1. Análisis del sector de servicios petroleros**

Los servicios específicos que brinda SerPet son los siguientes:

- Estimulación y bombeo de pozos
- Evaluación de producción de pozos
- Diagnóstico con herramientas especiales
- Remediación ambiental

En el país actualmente existen alrededor de 600 pozos petroleros en producción perforándose cada año un total de 50 pozos nuevos, de donde

aproximadamente el 60% esta a cargo de Petroproducción y el 40% restante de empresas privadas<sup>8</sup>.

La vida útil de cada pozo es muy relativa ya que depende de factores como la calidad del yacimiento y niveles de filtración de agua.

Existen pozos vigentes desde hace mas de 30 años, que producen petróleo hasta la actualidad sin embargo existen otros en los que su ciclo de vida es corto, debiéndose principalmente ha filtraciones prematuras de agua en los yacimientos. La vida útil de éstos yacimientos es además evaluada por la rentabilidad que tenga el mismo, es decir se extrae petróleo hasta que el mismo sea rentable, por ejemplo existen pozos activos con una producción apenas de 100 barriles diarios<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Fuente: Gerente División Petróleos SerPet

<sup>9</sup> Fuente: Gerente División Petróleos SerPet

## Capítulo 5 : Clientes y Competencia

### 5. Descripción de competencia y clientes

#### 5.1. Competencia

Los principales competidores de SerPet son las empresas que proveen servicios petroleros similares a los de esta. Entre sus competidores se encuentran:

#### Cuadro 5.1.

#### Participación de mercado (sector servicios petroleros)

100% del total del mercado	64% empresas extranjeras	Dowell Schlumberger	35% (del total)	Las empresas extranjeras tienen mayor posicionamiento y mas equipos que las empresas nacionales.
		BJ Services	29% (del total)	
	36% empresas nacionales	SerPet	20% (del total)	Mayor posicionamiento entre las nacionales
		Solipet	8% (del total)	No cuenta con equipos de alta tecnología
		Petrotech	8% (del total)	Recién entró al mercado y no es muy conocida

Elaborado por: Leonardo Jaramillo B. y Esteban Troya  
Fuente: Informes de operación de SerPet

Como se aprecia en el cuadro anterior , el 60% del mercado de los servicios petroleros, está en manos de las dos empresas extranjeras que operan en el país (Dowell-Schlumberger y BJ Services). Esta participación tan amplia, se debe en gran medida al nivel de capital invertido en el país con que cuentan estas gigantescas multinacionales, pues cuentan con una mayor cantidad de equipos, por lo cual pueden abastecer una demanda creciente.

El restante 40% del mercado lo acaparan las tres empresas nacionales (SerPet, Solipet y Petrotech), entre estas, SerPet tiene una mayor participación que las otras dos (60%, comparado con 20%) debido en gran medida a un

mejor posicionamiento gracias a una buena calidad de trabajo, buenos precios y un mayor tiempo en el mercado.

## **Precios**

El nivel de precios que se maneja en el mercado actualmente tiende a ser cada vez mas homogéneo. Hasta hace unos pocos años, antes de la dolarización, existía una significativa diferencia con respecto a precios. Esta diferencia era evidente al comparar las empresas extranjeras con las empresas nacionales, debido a que las primeras debían ceñirse a tarifas internacionales, las cuales estaban estipuladas en dólares.

Actualmente la competencia ha llevado a que los precios se encuentren casi estandarizados para las compañías nacionales y extranjeras. En el caso de los servicios petroleros, se factura por hora trabajada. El precio por hora de los servicios petroleros prestados (servicios varios como remediación ambiental, bombeo de crudo, etc.) varía entre 160 USD y 200 USD, dependiendo de la complejidad del trabajo<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Gerente de Operaciones en el Oriente SerPet

## Competidores

- **Empresas Extranjeras**

- **BJ Services** (35% participación del mercado)

- Multinacional con presencia mundial
    - Líder a nivel mundial en la prestación de servicios al sector hidrocarburífero
    - Presta los mismos servicios que SerPet,
    - Líder en precios en el mercado
    - Precios muy por encima de los de SerPet
    - Tecnología de punta
    - Personal altamente calificado (extranjeros en su mayoría)

- **Schlumberger** (29% participación del mercado)

- Presencia mundial
    - Amplia trayectoria en el mercado
    - Precios por encima de los de SerPet.
    - Tecnología de punta
    - Ofrece los mismos servicios que SerPet, es decir, remediación ambiental, bombeo de crudo adicional, evaluación de pozos y servicios adicionales.
    - Personal altamente calificado

- **Competidores Nacionales**

- **Solipet** (8% participación del mercado)
  - Empresa de nivel nacional
  - Precios están colocados por debajo de los de SerPet
  - No cuentan con la calidad ni la tecnología de punta que cuenta SerPet
  - Tienen menos equipos que SerPet
  - Su personal no está capacitado al mismo nivel que el resto de competidores.
  
- **Petrotech** (8% participación del mercado)
  - Muy reciente en el mercado
  - Poco posicionamiento
  - Cuenta con buenos equipos, pero no tiene cantidad suficiente para abastecer el mercado.
  - El personal tiene un buen nivel de capacitación, pues en su mayoría es ex – personal de las empresas multinacionales.

## **5.2. Como compiten**

### **5.2.1. Armas y arenas de competencia**

Las arenas competitivas es el lugar donde la batalla por los clientes tiene lugar, en esta encontramos dos tipos de arenas:

- Primero están las arenas de negocio, éstas se encuentran en las áreas de comercialización, producción, finanzas, e investigación y desarrollo<sup>11</sup>
  - **arena de producción.-** Entre las empresas nacionales, SerPet es la de mayor tamaño y la que tiene mayor cantidad de equipos. Pero la presencia de SerPet es mucho menor que la de las empresas extranjeras, que tienen el apoyo de capitales del exterior. SerPet usa su arma de capacidad de atención en la que puede servir a mas de un cliente a la vez por tener varios equipos con las mismas características.
  - **arena financiera.-** SerPet cuenta con fuentes adicionales de fondos como la producción de químicos que sin ninguna duda es un pilar para tener la estructura económica-financiera esperada. En el caso de las empresas nacionales, estas cuentan solamente con los ingresos de los servicios petroleros
  - **Arena de investigación y desarrollo.-** en ésta área SerPet quiere prevalecer como una empresa innovadora en sus servicios con tecnología de punta, apoyados con una asesoría constante de sus representantes (SULZER, NALCO). Las marcas a las cuales representa SerPet destinan un presupuesto significativo a la investigación y desarrollo.

---

<sup>11</sup> Fuente: El sentido de los negocios / Dan Thomas Pág. 153-154

- El segundo tipo es la arena de terceras partes, éstas comprenden a las arenas legales y regulatorias, son las que se acude para así adjudicar la batalla, esto quiere decir que las reglas entre competidores las manejan terceros.

Estas se analizan mas profundamente en las tendencias legales y políticas, en el capítulo de meta procesos en el que la mayoría de reglas y normas las dicta la empresa Estatal pública mas grande del país (Petroecuador) y el Ministerio de Energía y Minas.

### **5.3. Matriz de perfil competitivo**

En esta matriz se analizan las fuerzas y debilidades de la competencia con relación a SerPet. Es muy importante aclarar que las cifras obtenidas revelan la fuerza relativa de las empresas.

El objetivo primordial de éstos resultados es sintetizar y evaluar la información.

Las compañías que entran en este análisis son las que compiten directamente con SerPet en las licitaciones convocadas por empresas <sup>12</sup>productoras de petróleo:

- BJ Services
- Schlumberger
- Petrotech
- Solipet

---

<sup>12</sup> Conceptos de administración estratégica Fred R. David Pág. 145-146

Para realizar el análisis de la matriz del perfil competitivo, se ha tomado una empresa extranjera y una nacional. Los dos ejemplos mas representativos son Dowell-Schlumberger y Solipet respectivamente.

### Cuadro 5.3.

**Matriz de Perfil Competitivo**

Factores críticos para el éxito	Peso	SerPet		Competencia 1 Dowell - Schlumberger		Competencia 2 Solipet	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.2	2	0.4	4	0.8	1	0.2
Competitividad de precios	0.2	4	0.8	2	0.4	4	0.8
Posición financiera	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Calidad de producto	0.4	4	1.6	4	1.6	2	0.8
Lealtad del cliente	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
<b>Total</b>			<b>3.2</b>		<b>3.4</b>		<b>2.2</b>

Los valores de calificación son los siguientes 1: mayor debilidad, 2: menor debilidad, 3: menor fuerza, 4: mayor fuerza.

### **Análisis de los resultados de la matriz:**

Los datos presentados en la matriz de perfil competitivo provienen de las conversaciones sostenidas con el personal ejecutivo de SerPet y el análisis de los datos obtenidos por los autores de este trabajo.

La calidad del producto es el factor mas importante al momento de medir la posición competitiva que tienen las distintas empresas, ya que representa el principal parámetro de evaluación empleado por los clientes. Mientras que la lealtad del cliente, factor que normalmente se considera importante para el éxito comercial, resultó tener un peso relativamente bajo en este análisis.

Como lo señala el total ponderado de 3.4 que obtuvo Dowell – Schlumberger (la compañía extranjera), este es el competidor mas fuerte del mercado. Este resultado lo ratifica su participación del mercado actual, 36% del total de

mercado. Mientras que su principal debilidad se encuentra en sus altos precios. La gigantesca infraestructura, que representa costos fijos altos, a nivel mundial y local que tienen las multinacionales, no les da la flexibilidad de precios que tienen las empresas locales de menor tamaño.

En segundo lugar se encuentra SerPet, con un total ponderado de 3.2. La calidad del producto que ofrece, sumado a la flexibilidad de precios que tiene SerPet, representan sus mayores fortalezas, influyen directamente para obtener esta calificación alta. La principal debilidad de SerPet es la poca lealtad de los clientes, pese a que esta debilidad se evidenció en todos los competidores, ya que los clientes se vuelcan hacia el proveedor que ofrezca la mejor relación de calidad / precio.

En último lugar se ubica el competidor nacional, en este caso Solipet, con un resultado ponderado de 2.2. Su principal debilidad es la calidad de servicios inferior a sus competidores.

#### **5.4. Clientes**

Los clientes potenciales y reales de SerPet son todas las operadoras petroleras asentadas en el país, es decir, empresas dedicadas a la explotación comercialización y distribución de petróleo. Al analizar los clientes de SerPet, es importante realizar una diferenciación entre las empresas públicas y las empresas privadas.

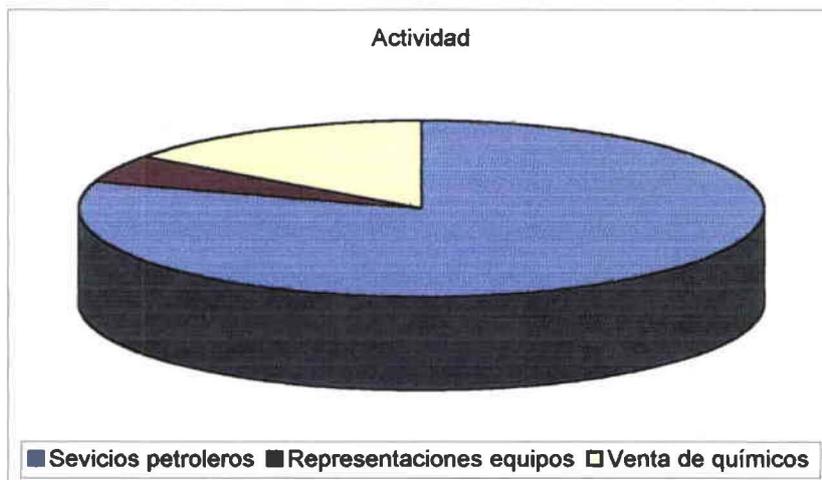
A continuación se detalla la importancia relativa, con respecto de los ingresos generados por cada actividad.

**Cuadro 5.4.**

Actividad	Ventas	Clientes
Servicios Petroleros	80%	Petroproducción
		Dygoil
		Repsol YPF
		OXY
Bombas Sulzer	5%	AGIP Oil
		Repsol YPF
		Petroindustrial
Venta de Químicos	15%	Sector Florícola
		Sector Textil
		Sector Petrolero
		Repsol YPF
		OXY

Fuente: Informe de Operaciones SerPet

**Figura 5.4.**



Fuente: Informe de Operaciones SerPet

Una de las desventajas de la actividad de SerPet, es que depende principalmente de la asignación de contratos. Estas asignaciones son esporádicas y duran relativamente poco tiempo, un contrato puede tener una duración de días o semanas.

## 5.5. Análisis DAC

### 5.5.1. Clasificación y Segmentación del Sector Petrolero

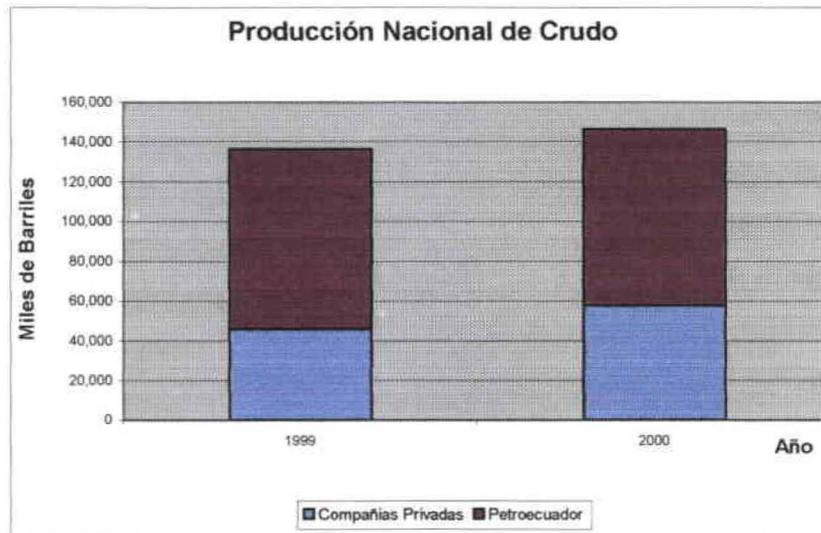
Los investigadores recomiendan hacer una distinción entre las empresas públicas y las empresas privadas, debido a que en el Ecuador actual, las dos tienen mecanismos de funcionamiento muy diferentes. Al momento de tratar con el sector público las empresas se deben enfrentar a un mayor nivel de burocracia y requerimientos propios de la contratación pública, características que no se evidencian al trabajar con el sector privado.

**Cuadro 5.5.1**

Producción Nacional de Crudo				
(Millones de Barriles)	%	%	Barriles	barriles
	1999	2000	1999	2000
Compañías Privadas	33.74%	39.47%	45,979	57,704
Petroecuador	66.26%	60.53%	90,312	88,505
Total	100.00%	100.00%	136,291	146,209

Fuente: Cifras Petroleras (Junio 2000) Petroecuador

Figura 5.5.1.



Como se puede observar al analizar las cifras, Petroecuador produce casi las 2/3 partes de todo el petróleo crudo a nivel nacional, por lo que se debe tomar en cuenta que casi el 60% de la participación total del mercado está en manos de un solo cliente potencial que es Petroecuador y el 30% restante se divide entre ocho empresas privadas.

La importancia de Petroecuador no radica solo en el 60% de pozos activos que posee, sino también en el porcentaje de pozos en perforación que tiene a su cargo, casi el 60%. Como se analizó en el ciclo de vida del producto, la demanda de servicios petroleros a lo largo del tiempo de vida de un pozo petrolero no se ve influenciada mayormente por este. Tanta demanda de servicios existe en un pozo nuevo, como en un pozo viejo, a diferencia de lo inicialmente pensado por los autores de este trabajo.

Se debe tomar en cuenta que la construcción del OCP puede aumentar la participación de las empresas privadas en la extracción de crudo en el futuro, lo cual podría cambiar las condiciones del mercado, especialmente en lo referente a manejo de clientes.

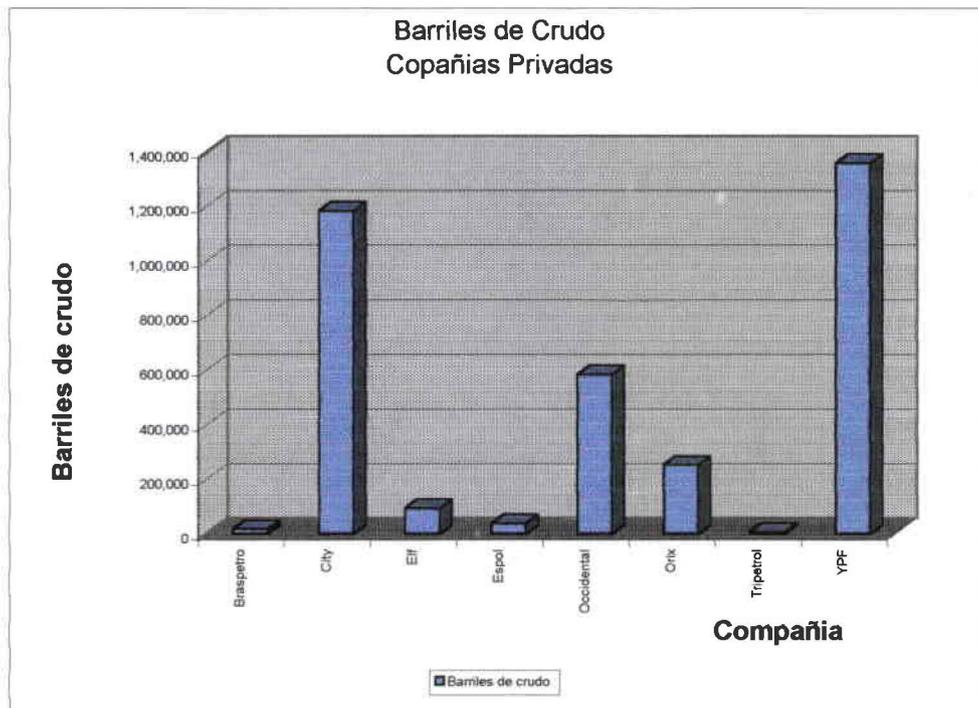
A continuación se analiza la participación relativa de las compañías privadas.

**Cuadro 5.5.1.a**

<b>Producción de Crudo por compañías</b>	
<b>Compañía</b>	<b>Barriles de crudo</b>
Braspetro	16,400
City	1,182,866
Elf	93,425
Espol	36,851
Occidental	581,578
Orix	251,938
Tripetrol	6,077
YPF	1,357,271

Fuente: Cifras Petroleras (Junio 2000) Petroproducción

**Figura 5.5.1.a**



Fuente: Cifras Petroleras (Junio 2000) Petroproducción

### 5.5.2. Actitudes

Una vez identificada la segmentación de los clientes, es importante identificar las actitudes que tiene cada una con respecto al producto. Es aquí donde radica la importancia de diferenciar entre clientes del sector público y privado<sup>13</sup>.

- Empresas públicas:
  - Los contratos se asignan con base a un concurso público
  - Se busca asignar el proyecto al oferente que tenga el menor precio
  - Los precios manejados en toda propuesta son previamente establecidos por el estado.
- Empresas privadas:
  - Buscan la mejor calidad

<sup>13</sup> Fuente: Presidente Ejecutivo de SerPet

- Basan su decisión en una relación costo / beneficio
- Precios mas flexibles, ya que el cliente tiene un mayor poder de negociación en precios.

### **5.5.3. Comportamientos**

Después del análisis de las actitudes, los comportamientos pierden su importancia, se considera que la diferencia planteada en las actitudes tiene mayor importancia para segmentar el mercado, pero se pueden identificar dos comportamientos que diferencian a los dos sectores:

- La empresa pública tarda mas en pagar los servicios contratados (45 a 60 días, comparado con 30 días que se toman las empresas privadas para pagar). En los tipos de empresas se manejan precios y descuentos similares.
- La empresa pública introduce en sus contratos cláusulas de entrenamiento a sus trabajadores.
- La empresa privada exige mayor calidad, y tiene procesos de control mas estrictos que los del sector público.
- Adicionalmente tiene mayores controles en normas de respecto al medio ambiente.

## **Capítulo 6: Principales tendencias que afectan el mercado**

### **6. Análisis de las principales tendencias que afectan el negocio**

#### **6.1. Meta procesos**

Para analizar los meta procesos o factores externos los autores se han basado en la metodología de evaluación externa propuesta por Fred R. David y en la de Dan Thomas.

El mecanismo mas idóneo para evaluar las tendencias que directa o indirectamente afectan al negocio son los meta procesos.

##### **6.1.1. Político**

La inestabilidad política y jurídica prevaleciente en el Ecuador afecta directamente al sector de los servicios petroleros de la siguiente manera:

- Petroproducción representa un importante cliente actual y potencial. Los cambios en las altas esferas políticas, como por ejemplo las superintendencias de producción en el oriente, generan cambios continuos ( cada año y medio, dos años) de personal en los cargos directamente relacionados con las contrataciones. Esto afecta las relaciones de trabajo establecidas con todas las compañías.
- El abandono que han sufrido muchas de las poblaciones aledañas a los yacimientos petroleros, debido en muchos casos a un mal manejo político, y ambiental genera un descontento público, el cual se vuelca en huelgas y manifestaciones en contra de la actividad petrolera.

- La distribución de recursos hacia las zonas nor-orientales, productoras de petróleo, no refleja el nivel de ingresos que genera a la economía nacional.
- De acuerdo a lo investigado por los autores de este trabajo, se considera que el nivel de corrupción política y empresarial del Ecuador afecta de manera marginal al sector de servicios petroleros. Se considera que existen cierto tipo de padrinzgos, que cuando influyen en las asignaciones de contratos y afectan negativamente al sector.

### **6.1.2. Tecnológico**

La tecnología que se emplea en el sector, está disponible para todo aquel que pueda pagarla. Actualmente, cuando el know-how y el conocimiento intelectual ha cobrado tanta importancia, tiene un efecto directo en el negocio dentro del cual opera SerPet, ya que esta tiene la posibilidad de adquirirlo.

De acuerdo a lo investigado, la tecnología actual del sector puede tener una vigencia de al menos unos 10 años, pues los principios de operación serán los mismos siempre. Solamente se modifican características secundarias de los equipos así como interfaces o detalles menores.

Las grandes multinacionales con las cuales compite SerPet, como Dowell-Schlumberger o BJ Services son poseedoras de tecnología y procesos tecnológicos desarrollados para su uso exclusivo, pero todos estos en campos donde no opera SerPet y donde no piensa incursionar, pues no sería competitiva.

### **6.1.3. Legal**

En el artículo 31 del Reglamento de contratación de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador y sus empresas filiales, para obras, bienes y servicios se dispone que este órgano administrativo expida instructivos en los que consten procedimientos.

La aprobación de contratos quedará condicionada a la rigurosa observación de los límites de competencia establecidos en el Reglamento de Contratación y en el manual de Aprobaciones.

### **6.1.4. Ambiental**

La constitución Política del Ecuador garantiza la preservación del medio ambiente, la prevención de la contaminación y la participación de la comunidad.

En el decreto ejecutivo 1215 de la Presidencia de la República, se establece que todas las actividades que tengan relación directa e indirecta con actividades hidrocarburíferas susceptibles de producir impactos ambientales deberán seguir los artículos contenidos en este.

Los grupos ecologistas han alegado desde hace décadas todos los daños ambientales que ocasiona la extracción del petróleo al medio ambiente, pero estas quejas no han repercutido de manera influyente al sector.

De acuerdo a lo investigado, últimamente existe una tendencia por parte de las compañías productoras privadas, a incrementar las normas de control de cuidado al medio ambiente. Hoy en día se busca evitar los daños ecológicos, para evitar demandas legales tanto de las comunidades como de los

pobladores, por daños al medio ambiente. Esto afecta a las empresas de servicios petroleros, pues deben adecuar sus procesos operativos a las nuevas exigencias.

Existe una conciencia ecológica nacional e internacional que ha influenciado desde los diseños como en el caso del OCP, en las normas para la explotación de nuevos campos, hasta la participación de las poblaciones en la actualidad petroleras.

#### **6.1.5. Económicos**

La dolarización ayudó de manera dramática al sector, pues al estar los costos y precios de los servicios expresados en moneda extranjera, todos los gastos de maquinaria y equipos en que incurre el sector petrolero, la devaluación representaba una variable difícil de manejar.

De acuerdo a los diálogos sostenidos con los propietarios de Serpet, el crecimiento económico y las asignaciones presupuestarias no afectan demasiado al sector, pues el petróleo se extrae, pase lo que pase, los problemas económicos internos del país no afectan directamente al sector, pero si los externos, pues cuando el precio baja, la actividad y el sector estatal no pueden pagar los servicios.

#### **6.1.6. Social y cultural**

Las tendencias sociales que afectan directamente al negocio se evidencian en la provincia de Sucumbios, pues la inseguridad ha alcanzado niveles extremos, reflejada en altos índices de secuestros, asaltos y descontento social.

La inseguridad ha llevado a que algunas empresas, como Dowell-Schlumberger no trabajen después de las seis de la tarde. Por otro lado, el descontento social, reflejado en constantes huelgas y manifestaciones, obstaculiza la normal movilización y operación de las empresas de servicios petroleros.

## **6.2. Barreras de entrada y salida**

### **6.2.1. Barreras de entrada**

Algunas de las barreras clave pueden ser lo suficientemente fuertes como para impedir que los competidores potenciales entren. Para una empresa del sector, lo ideal es que pueda ejercer un monopolio en el en el negocio, pero este no es el objetivo de SerPet, pues es inalcanzable y la ley no lo permite, para ninguna compañía, ya que se busca alcanzar una participación que no rebase el 70% de participación del total de mercado.<sup>14</sup>

#### **6.2.1.1. Capital**

Los requerimientos de capital son unas de las primeras barreras que muchas personas encuentran al entran en un negocio, especialmente al sector petrolero, donde se emplea mucha maquinaria y equipo pesado. Para tener

---

<sup>14</sup>El sentido de los negocios / Dan Thomas Pág. 74

una idea de los niveles de inversión necesarios, SerPet tiene un capital de casi 2.500.000 usd.

La tecnología y los equipos requeridos son de acceso público, pero solamente para quien pueda pagarlo. Este factor beneficia por un lado a Serpet, pero a su vez también implica que casi cualquier persona que tenga el dinero suficiente podría entrar a competir y si esta tiene influencia política podría afectar el mercado.

#### **6.2.1.2. Tecnología**

En cuanto a barreras tecnológicas, se considera que no es un tema tan representativo, pues quien tenga posibilidad de pagar por la tecnología requerida, tendrá acceso a ella. Esto se puede generalizar a todos los servicios en que compite SerPet.

#### **6.2.1.3. Control de los recursos limitados**

No todos los recursos están igualmente disponibles para todos los competidores, por citar un ejemplo está el recurso financiero, el cual no está totalmente disponible para las empresas nacionales. También se puede citar la maquinaria y todo el equipo pesado necesario para desempeñarse en el sector. En el caso de SerPet el 80% de sus recursos los consigue en el exterior y a altos costos por lo que se le dificultaba disponerlos.

Debido a que los insumos de los servicios son de alta calidad es imposible usar réplicas a menores costos ya que se pusiera en juego la credibilidad misma de la empresa.

#### **6.2.1.4. Barreras legales**

Todos los servicios que especialmente tengan relación directa con Petroecuador tienen cláusulas de funcionamiento para las empresas privadas que sirvan a ésta, una de las tantas y mas importantes a señalar según el instructivo de contrataciones de obras, bienes y servicios de Petroecuador en el principio 1.2.1. es que:<sup>15</sup> ninguna contratación puede ser iniciada sin la estimación de costos de los servicios u obras a realizar y sin que estén asegurados los recursos necesarios para su ejecución.

#### **6.2.2. Barreras de salida**

Cualquier cosa que sea una barrera para entrar puede ser también una barrera para salir. Es importante saber que cuando un negocio vale menos que su valor en libros una compañía debe mal baratar bienes perjudicando las utilidades cuando se sale del negocio. SerPet al tener una estructura de capital con una relación deuda / capital de casi el 50% sería complejo dejar su negocio ya que las deudas tienen períodos de mas de 10 años. Pero quizás mas importante que ello, es la dificultad para deshacerse de equipos y maquinaria sumamente

---

<sup>15</sup> Instructivo de contrataciones de obras, bienes y servicios de Petroecuador

costoso, que tienen un alto nivel de especialización para uso exclusivo en el sector petrolero.

#### **6.2.2.1. Capital**

Los montos de capital invertidos en las actividades del sector petrolero son considerablemente altos. Si es que una empresa involucrada en el sector decide salir del negocio, se debe enfrentar a la liquidación de sus equipos por un valor casi nulo<sup>16</sup>. De esta forma perdería grandes sumas de dinero invertidas, por lo cual no resulta atractivo para un inversionista, salir del negocio

#### **6.2.2.2. Tecnología**

La tecnología empleada en los servicios prestados al sector petrolero es especializada, por lo cual todo el equipo y maquinaria empleados en estas actividades solo puede ser usado para estas, con excepción de la fabricación de productos.

---

<sup>16</sup> Fuente: Presidente Ejecutivo de SerPet

## Capítulo 7: Análisis de las estrategias actuales

### 7. Análisis de estrategias actuales

Antes de entrar a describir las estrategias empleadas por la empresa, cabe dar a conocer el concepto de estrategia. Fred R. David utiliza la siguiente definición de estrategia: "Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido"<sup>17</sup>. Dan Thomas, en su libro "El Sentido de los Negocios" define la estrategia como: "aquel conjunto de decisiones dinámicas e integradas, que usted debe tomar para colocar el negocio en su entorno"<sup>18</sup>. A continuación se procede a realizar la identificación de las estrategias actuales empleadas por SerPet.

#### 7.1. Clasificación de estrategias

La identificación de las estrategias actuales es de suma importancia, debido a que se convierte en una poderosa herramienta para poder conocer la forma cómo se está desarrollando la gestión administrativa en el momento actual. Una vez que se tiene el conocimiento de la gestión administrativa, se puede diagnosticar para identificar sus fortalezas y sus debilidades.

---

<sup>17</sup> "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Fred R. David. Pág. No.11

<sup>18</sup> "El Sentido de los Negocios", Dan Thomas. Pág. No.105

Para poder identificar las estrategias actuales, se utilizara la clasificación propuesta por el libro “El Sentido de los Negocios”, donde el autor plantea algunas preguntas clave, para distinguir los diferentes elementos clave<sup>19</sup> de la estrategia de negocio que son:

- Estrategia de mercadeo
- Estrategia de producción
- Estrategia financiera
- Estrategia de Investigación y Desarrollo

#### **7.1.1. Estrategia de mercadeo**

La estrategia de mercadeo es la forma en la que se plantea el enlace del valor que su negocio puede producir para sus clientes<sup>20</sup>. La calidad de la estrategia se relaciona de manera directamente proporcional con la fuerza de este vínculo.

##### **7.1.1.1. Producto / mercado**

###### **Productos y servicios que ofrece SerPet**

De acuerdo a sus escrituras de constitución, su actividad principal es el abastecimiento, compra-venta y distribución de todo tipo de equipos y maquinarias para las actividades de exploración y explotación de campos petrolíferos, además de operaciones de maquila para fabricación de repuestos, piezas y partes para maquinarias y equipos de la industria hidrocarburífera y

<sup>19</sup> “El Sentido de los Negocios”, Dan Thomas. Pág.. No.109

<sup>20</sup> “El Sentido de los Negocios”, Dan Thomas. Pág.. No.110

metalmecánica. Representación de marcas nacionales y extranjeras para la compra-venta de hidrocarburos, servicios, desarrollo y ejecución de obras relacionadas con la industria hidrocarburífera. Proveer asistencia técnica, asesoría y servicios en la optimización de las actividades de la industria hidrocarburífera<sup>21</sup>.

Para tener una visión mas concisa y gráfica del negocio al cual se dedica Serpet, se ha dividido su actividad en dos ramas principales de negocio que son:

- Servicios
- Comercialización

Estas a su vez se pueden subdividir de la siguiente manera:

- Servicios:
  - Petroleros
    - Estimulación y bombeo de pozos
    - Evaluación y / o producción de pozos
    - Herramientas especiales
  - Remediación Ambiental
  - Taller mecánico
- Comercialización
  - Productos químicos
    - Productos Nalco (importados)

---

<sup>21</sup> Fuente: Informe de Junta Directiva año 2000

- Químicos SerPet (fabricación nacional)
- Equipos y repuestos
  - Bombas Sulzer
  - Otros equipos

### **Segmentación del mercado**

Para identificar el segmento de mercado al cual apunta la empresa analizada se utilizara el método DAC<sup>22</sup>. El método DAC busca identificar el segmento de mercado al cual se dirige la empresa, clasificándolo en base a sus elementos:

- Demográficos
- Actitudes
- Comportamientos

A continuación se procede a realizar la segmentación del mercado:

#### **Demografía (quien compra?)**

Para analizar la demografía de los clientes de SerPet, se debe aclarar que el mercado en el que compite la empresa es un mercado comercial y no de consumo, debido a que su actividad se enfoca a empresas y no personas. Al tratarse de un mercado comercial, los elementos demográficos de interés son<sup>23</sup>:

- Tipo de negocio

---

<sup>22</sup> "El Sentido de los Negocios", Dan Thomas. Pág.. No. 112

<sup>23</sup> "El Sentido de los Negocios", Dan Thomas. Pág.. No. 113

- Tamaño de la empresa
- Tipo de propiedad
- Rentabilidad
- Ubicación

▪ **Ubicación:**

La actividad de SerPet se ha delimitado al territorio Ecuatoriano. Al analizar la ubicación de los clientes actuales de SerPet se puede concluir que la mayoría de estos están ubicados en el Nororiente Ecuatoriano, donde se ubica aproximadamente el 87% de los pozos productivos del país<sup>24</sup>.

▪ **Tipo de negocio:**

Básicamente son la mayoría de empresas pertenecientes al sector hidrocarburífero (operadoras petroleras) y energético del país que están asentadas en el país

▪ **Tamaño de negocio:**

Dentro del país se apunta a las empresas mas representativas del sector hidrocarburífero. Los principales clientes de SerPet son empresas multinacionales de gran envergadura y presencia mundial, dedicadas a la extracción y bombeo de petróleo crudo.

▪ **Rentabilidad:**

Se busca siempre que los clientes de SerPet tengan la capacidad de cumplir a tiempo sus pagos, por lo cual se trabaja solo con aquellas empresas que tienen

---

<sup>24</sup> "Actividad Hidrocarburífera del país" Petroecuador. Pág.. No .24

un alto índice de rentabilidad y liquidez. El sector hidrocarburífero es un sector de alta rentabilidad, por lo cual casi todas las operadoras radicadas en el país son clientes potenciales, a excepción de la empresa Tripetrol, la cual se vio envuelta en problemas políticos en años anteriores.

▪ **Tipo de propiedad:**

Entre las empresas del sector hidrocarburífero y energético asentadas en el país, se debe distinguir entre dos tipos de clientes:

1. **Empresas Públicas:** Petroproducción es el principal productor de crudo a nivel nacional (cerca del 68% del volumen total de crudo<sup>25</sup>), de allí parte su importancia como cliente actual y cliente potencial de la empresa, especialmente en lo referente los servicios petroleros y la remediación ambiental de pozos contaminados.
2. **Empresas Privadas:** las cuales representan un segmento menor del mercado, pero es un segmento que ha ido creciendo con el tiempo y dentro de las empresas privadas se presenta otra clasificación entre:
  - Nacionales: BJ Services, Dowel
  - Extranjeras: Solipet, Petrotech

## **Actitudes**

En este punto se busca identificar cuáles son las necesidades específicas de los clientes de SerPet. Para hallar las necesidades satisfechas con cada cliente, se sostuvo conversaciones con los directivos de la empresa, en las

---

<sup>25</sup> Fuente: Ing. Washington Troya, Presidente Junta directivos

cuales se analizó los requerimientos que cada cliente exige antes de contratar un determinado servicio. Por ello se ha hecho una distinción entre las empresas públicas y las empresas privadas.

- **Empresas públicas:** (Petroecuador y Petrocomercial)

En el caso de las empresas públicas, todas las contrataciones se hacen por medio de concurso público. Para poder participar en este concurso, las empresas interesadas en brindar sus servicios deben estar previamente calificadas para ello y los precios que se manejarán en las propuestas son preestablecidas en tablas de precios, por parte de la Contraloría del Estado. Es este caso la principal necesidad que se buscan satisfacer es el menor costo. Sin embargo, como lo sostienen los directivos de SerPet, en algunos casos para asegurar la asignación de un contrato al interior de las empresas públicas se maneja una participación dentro de la cifra del contrato o “coima” para las personas encargadas de tomar la última decisión.

- **Empresas Privadas**

En el caso de las empresas privadas existen ciertos estándares y normas de calidad exigidos por la casa matriz, que deben ser satisfechos. Debido a que la rentabilidad de los accionistas es su principal móvil, la principal necesidad se traduce en sacar el mayor provecho de la relación precio-beneficio, con la mas alta calidad posible.

#### **7.1.1.2. Precios**

Con la estrategia de precios se pretende identificar si es que los precios fijados por la empresa son mas altos, bajos o iguales a los de la competencia. El posicionamiento relativo de precios es un arma competitiva que se usa en casi todos los negocios. Es un arma particularmente poderosa cuando los productos o servicios no están diferenciados<sup>26</sup>. Es importante analizar si la empresa basa sus precios con base a sus costos o no, y si es un líder o no en el establecimiento de precios.

Se considera a SerPet como un seguidor de precios en el área de servicios petroleros, puesto a que los precios fijados se basan en la comparación con los precios de los productos y servicios ofrecidos por la competencia. Para lograr una mayor competitividad en el negocio, SerPet trata de ubicarse por debajo de los precios calculados de sus competidores. La estrategia de precios que se ha trazado por lo tanto, es fijar un precio equivalente al 90% del precio de sus competidores, es decir un 10% por debajo del promedio de los precios conocidos en el mercado, adicionalmente se ofrecen descuentos de acuerdo al volumen de trabajo.

Se puede justificar la estrategia de fijar precios por debajo de los de su competencia, debido a que SerPet tiene costos fijos (gastos administrativos e infraestructura) mucho menores que los de su competencia. Adicionalmente en el caso de las multinacionales, estas por lo general están sujetas a metas de ingreso mínimas por parte de la casa matriz y fijan precios internacionales, esto les exige a buscar un mayor margen de utilidad, lo cual no sucede con SerPet.

---

<sup>26</sup> "El Sentido de los Negocios", Dan Thomas. Pag.No.117

Sin embargo, en el área de comercialización de productos químicos, SerPet ha fijado estrategias de mercado más agresivas, donde se puede considerarla un líder de precios. En algunos casos se prefiere sacrificar los márgenes de utilidad en el corto plazo, con el fin de dar batalla a sus competidores para así lograr un mayor posicionamiento y acaparar más mercado en el futuro cercano.

### **7.1.1.3. Promoción**

Al analizar la estrategia de promoción se busca identificar los atributos del producto y servicio que la empresa promueve. La función del producto, sus características, precio o disponibilidad son solo algunos de los atributos que se pueden promover<sup>27</sup>. Adicionalmente es importante distinguir el tono promocional empleado por la empresa.

#### **▪ Atributos que se busca promover**

El principal atributo que busca promover SerPet generalizado en todos los productos y servicios de SerPet, es la calidad de los mismos con un precio menor al de las multinacionales, o sea una mejor relación calidad precio, que su competencia. SerPet enfatiza su actividad promocional en adicionar un valor agregado a sus servicios. Este valor agregado consiste en una “asesoría técnica”<sup>28</sup>, en la cual un especialista recomienda la mejor dosificación y forma de utilizar un cierto producto ó las mejores acciones a tomar, con una base técnica y científica.

---

<sup>27</sup> “El Sentido de los Negocios”, Dan Thomas. Pag.No.118

<sup>28</sup> Fuente: Director de servicios petroleros en el Oriente, SerPet

El objetivo de esta asesoría es promover una imagen de profesionalismo, para no ser considerados como una empresa que “solo bombea fluidos”<sup>29</sup>.

▪ **Medios donde se promueven los atributos**

Debido a que los productos y servicios que vende SerPet no son considerados de consumo masivo, no se emplean medios tradicionalmente conocidos como radio, prensa y televisión. El tono publicitario empleado para la promoción de sus productos y servicios es un tono institucional<sup>30</sup>, debido a que trata de posicionar el nombre de la empresa como proveedora de servicios integrales, mas no cada producto por separado.

El principal medio de promoción que utiliza SerPet es la relación directa con sus clientes actuales y potenciales, es decir, un “mercadeo viral”<sup>31</sup> o de boca a boca.

Dentro del mercadeo viral, se pueden distinguir dos niveles:

1. **Nivel de operarios** en los campos petroleros del Oriente Ecuatoriano, quienes están directamente vinculados con los clientes y tienen contacto directo con estos. Son los operarios quienes en gran medida proveen información acerca de las posibilidades de nuevos trabajos y contratos<sup>32</sup>.
2. **Nivel gerencial**, en este nivel se encuentran todos los directivos de SerPet, quienes directamente visitan y llaman a los ejecutivos y gente de toma de decisión, promocionando sus productos y servicios.

---

<sup>29</sup> Fuente: Gerente de la División de Petróleos, SerPet

<sup>30</sup> “Manual de Publicidad”, 9na. Edición. Otto Kleppner. Capítulo 8

<sup>31</sup> “Manual de Publicidad”, 9na. Edición. Otto Kleppner

<sup>32</sup> Fuente: Director de servicios petroleros en el Oriente, SerPet

Dado a que los integrantes del negocio hidrocarburífero en el país son reducidos<sup>33</sup> (operadoras petroleras en el Ecuador) se tiene claramente identificados a los clientes y a los competidores.

Se aprovecha mucho las relaciones personales de los integrantes de la empresa a todo nivel, estas relaciones son generadas por amistades y relaciones profesionales anteriores, ya que todos los directivos y buena parte del personal operativo ha trabajado anteriormente en empresas vinculadas al sector hidrocarburífero.

Adicional al mercadeo viral, en el caso de las empresas públicas, los productos y servicios de SerPet se promueven mediante la renovación de calificaciones y presentación de ofertas para concurso público.

#### **7.1.1.4. Distribución**

El análisis de la estrategia de distribución busca identificar las formas cómo llegan los productos o servicios al consumidor. Para identificar las estrategias de distribución es necesario desglosar algunos puntos.

- **Formas de distribución del productor hacia el consumidor**

En este punto se debe diferenciar la comercialización y la prestación de servicios, debido a que cada una presenta formas distintas de distribución. Se comenzará por analizar las formas de distribución de los productos que se comercializan.

---

<sup>33</sup> Fuente: Presidente Ejecutivo SerPet

- **Distribución de productos:** Dentro de los productos hay que hacer la distinción entre los productos importados y los de producción nacional.

- a. **Productos Importados:** Existen básicamente dos líneas de productos que se importan y estos son

- i. **Químicos Nalco:** Se importan desde los Estados Unidos de América, vía marítima. Los contenedores arriban generalmente al puerto de Guayaquil, para continuar su ruta por vía terrestre hasta Sangolquí donde están ubicadas las bodegas de SerPet.

Posteriormente los químicos son distribuidos hasta los pozos petroleros ubicados en el Nororiente ecuatoriano, vía terrestre. Se dificulta mantener un stock de productos suficiente para abastecer la demanda, debido a que esta línea de químicos se maneja bajo pedido<sup>34</sup>.

- ii. **Bombas Sulzer:** Importadas desde Suiza, arriban al puerto de Guayaquil para continuar su ruta directamente hasta los pozos petroleros, ubicados al Nororiente del país por vía terrestre. Una vez arriban a su lugar de destino son instaladas en las estaciones de bombeo. Al igual que la línea de

---

<sup>34</sup> Fuente: Gerente de la división químicos, SerPet

químicos, las bombas Sulzer son importadas bajo pedido.

b. **Productos Nacionales:** se compone básicamente de la línea de químicos producidos en la planta de Sangolquí. Estos químicos son producidos con materia prima importada, de la cual se mantiene un stock suficiente para cubrir la demanda prevista. Los químicos son transportados por vía terrestre, desde Sangolquí hasta el Nororiente Ecuatoriano, donde se ubican los pozos de extracción.

- **Distribución de Servicios:** Todos los servicios relacionados con el sector hidrocarburífero que provee SerPet, deben ser prestados directamente en los campos de extracción ubicados en el Nororiente. Por esta razón se han ubicado las bombas y la maquinaria necesaria para ello sobre plataformas móviles, las cuales se enganchan a un cabezal de camión el cual las remolca hasta los sitios de destino.

- **Pasos en el canal de distribución**

Se utiliza la misma distinción mencionada anteriormente, para esquematizar los pasos de los canales de distribución.

En este punto se debe diferenciar la comercialización y la prestación de servicios, debido a que cada una presenta formas distintas de distribución. Se

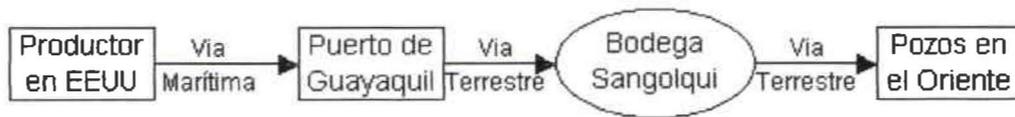
comenzará por analizar las formas de distribución de los productos que se comercializan.

- **Distribución de productos:**

- a. **Productos Importados:**

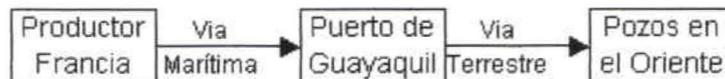
- i. **Químicos Nalco:** Se compone de cuatro pasos<sup>35</sup>.

**Figura 7.1.1.4.a**



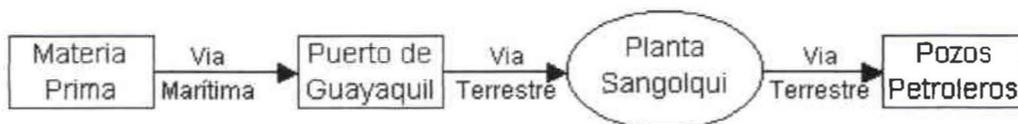
- ii. **Bombas Sulzer:** Se compone de tres pasos<sup>36</sup>

**Figura 7.1.1.4.b**



- b. **Productos Nacionales:** Se compone de cuatro pasos<sup>37</sup>

**Figura 7.1.1.4.c**



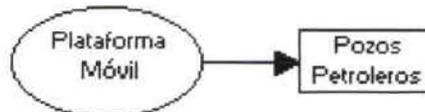
<sup>35</sup> Fuente: Gerente de la División Químicos, SerPet

<sup>36</sup> Fuente: Gerente de la División Petróleos, SerPet

<sup>37</sup> Fuente: Gerente de la División Químicos, SerPet

- **Distribución de Servicios:** Se compone de dos pasos, pues es directa<sup>38</sup>.

**Figura 7.1.1.4.d**



- **Utilización de canales de distribución con sistemas propios y con sistemas contratados**

Los canales de distribución a través de servicios contratados, pues la empresa ha tercerizado el servicio de transporte marítimo y terrestre dentro del país, para bajar los costos fijos. El único canal propio para la entrega de servicios, se presenta en el caso de los servicios petroleros, donde SerPet compró dos cabezales de camión, para movilizar las plataformas donde se encuentran montadas las bombas y equipos que se mueven a lo largo y ancho del Nororiente ecuatoriano.

#### **7.1.1.5. Servicio y Apoyo logístico**

Al analizar la estrategia de servicios, se busca identificar los diferentes tipos de servicio durante la venta, post-venta y garantía que ofrece la empresa. Al igual que en los casos anteriores, se debe distinguir entre comercialización y servicios.

<sup>38</sup> Fuente: Gerente de la División Petróleos, SerPet

▪ **División de Servicios:**

- Durante la **venta** se ofrece el servicio de asesoría técnica, como un agregado sin valor adicional para el cliente. Esta asesoría técnica consiste en analizar, junto con el cliente, las variables que intervienen en un determinado trabajo y recomendar acciones para obtener los mejores resultados. Se busca además, evitar a toda costa los errores operativos, esto se basa primordialmente en la experiencia y conocimientos técnicos de su personal técnico y operativo.
- El servicio de **post-venta** es incipiente todavía, debido a que el personal técnico solo permite atender al cliente mientras se provee el servicio.
- Las **garantías** en el sector de servicios están de cierta forma estandarizadas, ya que al momento de presentar una propuesta para concurso público, el contratante exige una garantía que lo cubra contra posibles daños o incumplimientos en el trabajo<sup>39</sup>. Esta garantía exige que el proveedor de servicios repare cualquier daño que se produzca en su infraestructura, es decir, si se avería un pozo petrolero la empresa deberá correr con todos los gastos en que se incurra para repararlo.

▪ **División de Comercialización:**

- Al igual que en la prestación de servicios, durante la **venta** se ofrece el servicio de asesoría técnica, como un agregado sin valor adicional para el cliente. Se ofrecen "Hojas técnicas"<sup>40</sup>. Estas hojas especifican las

<sup>39</sup> Fuente: Gerente de la División Petróleos, SerPet

<sup>40</sup> Fuente: Gerente de la División Químicos, SerPet

características de los productos, composición, dosificaciones recomendadas y usos.

- El servicio de **post-venta** es igualmente incipiente, debido a que el personal técnico solo permite atender al cliente mientras se provee el servicio.
- En cuanto a la comercialización se emplean **garantías** "indirectas"<sup>41</sup>, donde SerPet ofrece llevar a cabo un proyecto, garantizando al cliente satisfacción con los resultados, para realizar el pago. Para sustentar esta teoría, SerPet se basa en la confianza que tiene en el nombre de sus proveedores.

### **7.1.2. Estrategias de producción**

La estrategia de producción es como el motor y la transmisión de un auto. Es la que impulsa la creación de los productos y servicios que vende. Cuanto mas flexible y eficiente sea, mas opciones tiene<sup>42</sup>. Según Fred R. David<sup>43</sup>, la función de producción / operaciones de un negocio consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios.

#### **7.1.2.1. Estrategia de instalaciones**

##### **▪ Instalaciones de producción**

Se han clasificado las instalaciones de producción en dos, las que se encuentran fuera del país, que proveen todos los productos importados y las

---

<sup>41</sup> Fuente: Gerente de la División Químicos, SerPet

<sup>42</sup> "El Sentido de los Negocios" Dan Thomas. Pag.No.122

<sup>43</sup> "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición. Fred R. David

que se encuentran dentro del país, específicamente en la planta de Sangolquí, donde se produce una línea de químicos, la cual que se trata de diversificar.

▪ **Ubicación de las instalaciones de producción:**

Se debe distinguir entre los productos de producción nacional y los productos importados por SerPet. Las bombas Sulzer son importadas desde Francia bajo pedido, por lo cual no se tiene un inventario en el país.

La mayor parte de la línea de químicos Nalco es importada desde los Estados Unidos de Norteamérica, una pequeña proporción es importada desde Venezuela y Colombia donde existen también plantas de producción. Cuando los productos se importan desde los Estados Unidos, estos toman un tiempo aproximado entre 60 y 90 días<sup>44</sup>, ya que los pedidos hechos desde Ecuador son relegados a un segundo plano por no representar un volumen significativo. La línea de químicos de producción nacional se elabora en la planta ubicada en Sangolquí. La estrategia a futuro es producir una línea de químicos como los actualmente importados en esta planta, bajo licencia de Nalco una vez que los volúmenes lo justifiquen. Se espera alcanzar esta meta dentro de dos años. Se puede identificar aquí una futura estrategia de integración hacia atrás.

▪ **Tipo de instalaciones que se utilizan:**

La planta de Sangolquí, donde se producen los químicos de la línea nacional, tiene una extensión de 1.200M<sup>2</sup> de construcción, sobre un terreno de 5.000m<sup>2</sup>.

---

<sup>44</sup> Fuente: Gerente de la División Químicos, SerPet

Incluye un área de laboratorio, reactores y mezcladores. Avaluada en \$1'000.000 USD, cuenta con tecnología de punta para la elaboración de químicos biodegradables para uso en el sector petrolero.

Las plataformas sobre las que se colocaron los equipos para la prestación de servicios son trailers de 6 ejes, con cabezales Kenworth.

#### **7.1.2.2. Estrategia de integración**

La integración hacia atrás, hacia delante y la integración horizontal, se conocen todas en conjunto con el nombre de estrategias para la integración vertical<sup>45</sup>. La integración vertical es la ampliación del alcance de las operaciones de una organización mediante la compra a un proveedor o distribuidor que contribuirá a la elaboración eficiente de producto primario u ofertas de servicio primario<sup>46</sup>.

- **Integración de las instalaciones:**

No se puede identificar una estrategia de integración vertical.

- **Flexibilidad de las instalaciones en los servicios petroleros:**

En cuanto a las instalaciones de producción utilizadas para los productos químicos, estas tienen capacidad de adaptarse con relativa facilidad para producir varios tipos de productos, debido al tipo de maquinaria del que disponen<sup>47</sup>. así mismo, las plataformas con equipos para servicios pueden ser adecuadas para montar o desmontar equipo de acuerdo a las necesidades del cliente.

---

<sup>45</sup> "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición, Fred R. David. Pag.No.54

<sup>46</sup> "Administración" Quinta Edición, Stoner & Freeman. Glosario

<sup>47</sup> Fuente: Gerente de la División Químicos, SerPet

### **7.1.2.3. Estrategia de capacidad**

#### **▪ Capacidad de respuesta ante la demanda**

Los equipos para la prestación de servicio en los campos de extracción petrolera están montados sobre plataformas móviles, esto les provee de una relativa facilidad para su movilización a lo largo de la zona Nororiente ecuatoriana donde operan. La idea de montar los equipos sobre estas plataformas fue inicialmente la de ofrecer mayor capacidad de respuesta ante la demanda.

Con respecto a los químicos de la línea importada se presentan problemas con el abastecimiento y por ende la capacidad de respuesta a la demanda.

Los químicos de la línea Nalco son importados bajo pedido y no se puede tener un stock de inventario muy alto, ya que los químicos son de vida útil limitada (menor a un año)<sup>48</sup> y son requeridos esporádicamente.

Por otro lado para la elaboración de los químicos de la línea nacional, se mantiene un inventario de materia prima de mínimo 90 días aproximadamente (que es el tiempo que demora su importación). Una vez alcanzado el nivel de seguridad mínimo se coloca un nuevo pedido.

### **7.1.2.4. Estrategia de tecnología**

El empleo de tecnología de punta es un factor importante para asegurar la calidad de un producto o servicio. Gracias a la rentabilidad que ha tenido SerPet, se ha tratado de adquirir los mejores equipos disponibles en el

---

<sup>48</sup> Fuente: Gerente de la división Químicos, Serpet

mercado<sup>49</sup>. El factor tecnológico asegura la competitividad en un sector donde están presentes grandes multinacionales con acceso a capitales y respaldo para la inversión.

Para la fabricación de productos químicos dentro del país, se utiliza tecnología de producción en serie<sup>50</sup>, debido a que los químicos son elaborados por lotes, de acuerdo a la demanda. Como se menciona anteriormente, la tecnología utilizada tiene la facilidad de adecuarse par producir varios tipos de productos. En la prestación de servicios se utiliza tecnología de punta, para todo lo referente a evaluación de pozos, estimulación de bombeo y demás. Los equipos usados aquí fueron adquiridos de fábrica, son especializados para el sector petrolero.

#### **7.1.2.5. Estrategia de calidad**

En lo referente a la prestación de servicios, no existe un manejo formal de la calidad, pero se trata de evitar errores operativos, basándose en la experiencia y en el conocimiento por parte del personal técnico. No se ha implantado todavía un sistema de calidad total en la elaboración de químicos, pero se selecciona muy bien la materia prima a ser utilizada y de esta forma se asegura en buena medida la calidad del producto terminado. En cuanto a las representaciones que se manejan, los fabricantes si cumplen con estándares elevados de calidad.

---

<sup>49</sup> Fuente: Presidente de SerPet

<sup>50</sup> "El Sentido de los Negocios", Dan Thomas. Pag.No.127

#### **7.1.2.6. Estrategia de planeación y control de operaciones**

Los productos se manejan bajo pedido. Las estrategias de planeación no han sido muy desarrolladas al interior de la empresa, especialmente en el lo referente al sector de servicios petroleros. La perspectiva al interior de SerPet es que la empresa está sujeta a la incertidumbre, debido a que su negocio depende principalmente de la consecución de contratos en concurso público, por lo cual no se puede asegurar nada hasta que se firme el contrato<sup>51</sup>.

El factor incertidumbre al que está sujeta la dirección de la empresa hace que la planificación sea insipiente y genere problemas de retraso con algunas líneas de productos como los químicos importados. En el caso de la línea nacional se mantiene un inventario de materia prima que está empíricamente calculado para satisfacer las necesidades de la demanda, pues se tiene un mejor conocimiento de las expectativas de ventas. Esta deberá desarrollarse mediante estandarización de procedimientos.

#### **7.1.2.7. Estrategia de administración de la fuerza de trabajo**

No existe ningún tipo de sindicato al interior de la empresa que dificulte el libre desenvolvimiento de las actividades de la empresa. Con respecto a los niveles de salarios fijados en la empresa, se pueden distinguir dos situaciones:

1. La estrategia para fijar los salarios de los cargos medios y operarios está a la par de la competencia.

---

<sup>51</sup> Fuente: Presidente Ejecutivo Serpet

2. Los ingresos del sector petrolero están por encima de la media de ingresos en el mercado<sup>52</sup>. La estrategia de administración de fuerza de trabajo es pagar salarios mas bajos a nivel ejecutivo, para de esta forma incurrir en menores gastos administrativos. Esta estrategia se justifica, ya que los ejecutivos de la empresa son también propietarias de la misma.

No existe una estrategia clara para administrar la fuerza de trabajo, no se maneja ningún tipo de evaluación del personal tampoco. No se tiene una estrategia de capacitación para el personal. Los grupos de trabajo en el Oriente, reciben capacitación por parte de sus superiores inmediatos, básicamente para tener un mayor conocimiento de las actividades que realizan y así poder responder adecuadamente a las preguntas que tengan los clientes.

### **7.1.3. Estrategia financiera**

La estrategia financiera es la manera de balancear y asignar los recursos del negocio por medio de una unidad común de moneda llamada dinero<sup>53</sup>.

#### **7.1.3.1. Manejo del flujo de caja**

La estrategia trazada por SerPet es invertir los excedentes generados por la actividad de la empresa en la compra de equipos y maquinaria. No se tiene una medida exacta, pero se destina la mayor parte de los excedentes para este

---

<sup>52</sup> Fuente: Gerente de la División Petróleos, SerPet

<sup>53</sup> "El Sentido de los Negocios" Dan Thomas. Pag.No.133

efecto<sup>54</sup>. Además, como se explicó anteriormente, el reparto de dividendos al final del período contable forma también parte de esta estrategia.

### 7.1.3.2. Relación deuda / activos

Los directivos de la compañía prefieren ser autosuficientes y en la medida de lo posible no incurrir en deudas. A continuación se procede a analizar el ratio de deudas vs. Activos. Este ratio indica el porcentaje de participación de los acreedores en la empresa.

$$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} = \text{Deuda vs. Activo}$$
$$\frac{7,913,129.00}{10,216,636.00} = 0.77$$

Pese a la estrategia propuesta por los directivos, el ratio de endeudamiento se considera alto, pues los acreedores tienen en sus manos casi las  $\frac{3}{4}$  partes de la empresa, un 77% de esta. A futuro se pretende mantener este ratio, por debajo del 40%, y puede ser una debilidad si no se consiguen contratos.

### 7.1.3.3. Capital de trabajo

De interés permanente resulta para el analista financiero es la posición del capital de trabajo de la empresa, pues este indica la capacidad de ésta para pagar sus pasivos corrientes<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Fuente: Presidente Ejecutivo de SerPet

Activo Corriente	9,063,797.00
(Pasivo Corriente)	-7,913,129.00
<u>Cap.Trabajo Neto</u>	<u>1,150,668.00</u>

#### **7.1.4. Estrategia de investigación y desarrollo**

La estrategia de investigación y desarrollo contiene el futuro del negocio.

Nuevos productos y servicios serán requeridos en la medida en que los viejos maduran y mueren<sup>56</sup>.

##### **7.1.4.1. Estrategia de investigación de desarrollo básica / aplicada.**

La investigación básica es aquella que se origina de primera mano, la investigación aplicada es cuando se usan los conocimientos adquiridos con la investigación básica y esta la realizan los productores de los equipos y tecnologías representadas por SerPet.

SerPet tiene una estrategia de investigación aplicada, cuenta con laboratorios de investigación química en la planta ubicada en Sangolquí. Es estos laboratorios se hacen pruebas de reacción con los productos elaborados e importados, utilizando muestras de tierra obtenidas en los campos de perforación petrolera. De esta manera se buscan las mejores dosificaciones y combinaciones de producto para aplicar en el campo de trabajo.

##### **7.1.4.2. Estrategia de innovación de servicio**

---

<sup>55</sup> "Principios de Contabilidad" Bernard Hargadon, Análisis de Estados Financieros

<sup>56</sup> "El Sentido de los Negocios" Dan Thomas. Pag.No.136

De la estrategia comercial se deriva la estrategia de aprovechar oportunidades, es decir, se observa donde hay posibles nichos de mercado que se puedan atacar, de acuerdo a lo que la demanda requiera. Es ahí donde se busca innovar los servicios que presta la compañía, donde aparezcan oportunidades de negocio<sup>57</sup>.

De esta forma se diversificó el negocio inicial de Serpet (la venta de químicos) y se amplió a lo que es hoy, que incluye servicios como el bombeo de crudo adicional, evaluación de pozos y remediación ambiental, a mas de la comercialización de químicos y equipos.

Se maneja una estrategia informal de innovación de productos / servicios, básicamente motivada por la demanda insatisfecha. No se puede identificar un monto específico destinado a la innovación de productos.

#### **7.1.4.3. Estrategia de innovación de procesos**

Se busca constantemente reducir los costos, sin sacrificar la calidad, es por eso que se llevan a cabo las investigaciones en el uso de químicos, para poder hallar las combinaciones mas efectivas en el campo.

#### **7.1.4.4. Estrategia de liderazgo / seguidores**

Se considera a la compañía como un "rápido segundo"<sup>58</sup>, debido a que está pendiente de las innovaciones tecnológicas a nivel mundial en el campo

---

<sup>57</sup> Fuente: Presidente Ejecutivo de SerPet

<sup>58</sup> "El Sentido de los Negocios" Dan Thomas, Pág.. No. 139

hidrocarburífero, pero su tamaño y el nivel de sus recursos no le permite  
destinar el presupuesto necesario para este desarrollo.

## **Capítulo 8: Análisis de sistemas necesarios**

### **8. Análisis de sistemas**

El término sistema de información administrativa (MIS) significa simultáneamente todo o nada. Es muy importante este capítulo ya que históricamente es cuando chocaron los contadores y las computadoras en el que este último agilizaría los mecanismos de evaluación, y revisiones de el estado del negocio de meses o años anteriores.

Los sistemas adecuados a los negocios son aquellos que ofrecen la información adecuada, a la gente adecuada, en el momento oportuno, para que así puedan tomar las mejores decisiones posibles con el fin de obtener los mejores resultados. El elemento común a todos los procesos o sistemas es que están basados en la información, en teoría, un negocio debería tener sistemas apropiados para la dirección de todas las actividades.<sup>59</sup>

#### **8.1. Sistemas de información existentes**

##### **8.1.1. Información de clientes**

###### **8.1.1.1. Sistemas computarizado**

La información liga a todas las funciones del negocio y sienta base para todas las decisiones gerenciales, es la piedra angular de todas las organizaciones. La información representa una fuerza primordial de ventaja o desventaja competitiva.

---

<sup>59</sup> "El Sentido de los Negocios" Dan Thomas Pág. 252

Un sistema de información computarizada recibe su materia prima de la evaluación interna y externa de la organización, además tiene un flujo lógico de material es decir los datos entran en el sistema y se transforman en productos o servicios<sup>60</sup> de información.

La empresa debido a su crecimiento no ha tenido tiempo de ajustar paralelamente su sistema de información por lo que este constituye una limitación, con una base de datos poco adecuada para tener un buen manejo de inventarios, información contable financiera actualizada y que sirve como una información gerencial valiosa.

Además todo se maneja por vía oral o escrita no existe un computador central que reparta la información. Todos los proyectos entran en un mismo flujo sin codificación que permita una adecuada evaluación de costos y beneficios.

#### **8.1.1.2. Sistemas de facturas**

De acuerdo a reglamentos, el Servicio de Reglas Internas (SRI) SerPet adopta su mecanismo de facturación en el que como contribuyente especial, ya que retiene IVA y lo declara por medio del sistema de facturación en el que constan los siguientes datos: nombre del cliente, dirección, ciudad, teléfono, fecha de compra (bien o servicio), cantidad, precio, # RUC y / o cédula de identidad, firmas correspondientes.

SerPet pagará además del correspondiente IVA, el 25% de impuesto a la renta correspondiente de sus utilidades anuales<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> "Conceptos de administración estratégica" Fred R. David Pág.. 180

<sup>61</sup> "Finanzas Corporativas" Ross, Westerfield & Jaffe/ Impuestos personales Pág. 488

### **8.1.1.3. Sistema contable informatizado**

Este sistema SerPet lo usa para:

- liquidar la nómina (pagar los salarios)
- llevar los inventarios
- facturar las ventas por servicios y otros.

Todas estas operaciones conducen a movimientos de las cuentas respectivas (Gastos, salarios, caja, bancos, ventas) lo cual está automatizado hasta la formación de balances finales escritos en el Capítulo 11.

### **8.1.1.4. Sistema de información de precios**

Los sistemas de precios dependen de varios factores, por ejemplo el precio de un servicio deberá tomar en cuenta:

- Importaciones realizadas (maquinarias, insumos)
- Fletes
- Agentes de Aduanas
- Seguros
- Impuestos
- Salarios
- Honorarios legales
- Utilidad

Con todos estos ítem se puede llegar al precio de venta del servicio.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Dpto. de Facturación Ing. María Dolores Boada SerPet

## Capítulo 9

### 9. Análisis AODF

La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas<sup>63</sup>.

#### 9.1. Factores internos

##### 9.1.1. Matriz EFI (Evaluación de factores internos)<sup>64</sup>

Para realizar esta matriz, se evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, aplicando juicios intuitivos. Esta se desarrolla siguiendo cinco pasos<sup>65</sup>:

1. Se enumeran los factores importantes para el éxito, que incluyan tanto fuerzas como debilidades
2. asignar un peso entre 0 a 1, a cada factor, implicando en su resultado, la importancia relativa del mismo, siendo los factores que se considere repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

---

<sup>63</sup> "Conceptos de Administración Estratégica" Fred R. David Pág. 199

<sup>64</sup> "Conceptos de Administración Estratégica" Fred R. David Pág. 144

<sup>65</sup> "Conceptos de Administración Estratégica" Fred R. David Pág. 184

3. dar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores antes enumerados. Representando una debilidad mayor con 1, y una fuerza mayor con 4.
4. se pondera el peso de cada factor, multiplicando su calificación, con el peso asignado.
5. se suman las calificaciones ponderadas de cada variable, determinando el total ponderado de la organización entera.

Al analizar los factores internos y la capacidad de respuesta de la empresa, esta obtuvo un resultado de 2.83, coloca a la empresa por encima de la media del mercado que es 2.5. Es decir, se considera que la empresa tiene un buen nivel de competencia con respecto a sus factores internos.

**Cuadro 9.1.1**

<b>Matriz EFI</b>			
<b>Factores importantes para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Relaciones públicas	0.15	3.00	0.45
Personal capacitado	0.10	2.00	0.20
Precios bajos	0.20	4.00	0.80
Calidad garantizada	0.10	3.00	0.30
Infraestructura pequeña y flexible	0.05	1.00	0.05
<b>Debilidades</b>			
Limitado acceso a capital	0.07	2.00	0.14
Limitado acceso a tecnología	0.10	2.00	0.20
Falta de organización administrativa	0.12	3.00	0.36
Personal poco motivado	0.11	3.00	0.33
	<b>1.00</b>		<b>2.83</b>

Elaborado por: Leonardo Jaramillo B. y Esteban Troya

### **9.1.2. Fortalezas**

- Relaciones públicas
- Personal capacitado
- Precios bajos
- Calidad garantizada
- Infraestructura pequeña y flexible

### **9.1.3. Debilidades**

- Limitado acceso a capital
- Limitado acceso a tecnología
- Falta de organización administrativa
- Personal poco motivado

## Estrategias AODF

### Factores externos

#### 9.1.4. Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

Al analizar los factores externos y la capacidad de respuesta de la empresa, esta obtuvo un resultado de 2.19, coloca a la empresa por debajo de la media del mercado que es 2.5. Es decir, se considera que la empresa tiene un bajo nivel de competencia con respecto a sus factores externos, por lo cual se debería poner especial cuidado con estos factores, debido a que representan una limitación en la gestión de la empresa.

#### Cuadro 9.1.4.

#### Matriz EFE

Factores Importantes para el Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Construcción del OCP	0.07	1.00	0.07
Inversión de nuevas operarias petroleras en el país.	0.14	3.00	0.42
Readecuación de pozos viejos	0.20	4.00	0.80
Aumento en la producción de crudo	0.06	2.00	0.12
Estabilidad mundial en el precio del petróleo	0.05	1.00	0.05
<b>Amenazas</b>			
Entrada de nuevas empresas del negocio, en el país	0.25	2.00	0.50
Demoras en la construcción del OCP	0.05	1.00	0.05
IncurSIONES de la guerrilla en el país, debido al plan Colombia	0.10	1.00	0.10
Inestabilidad política	0.08	1.00	0.08
	<b>1.00</b>		<b>2.19</b>

Elaborado por : Leonardo Jaramillo B. y Esteban Troya

#### 9.1.5. Oportunidades

- Construcción del OCP
- Inversión de nuevas operarias petroleras en el país.
- Readecuación de pozos viejos
- Aumento en la producción de crudo
- Estabilidad mundial en el precio del petróleo

#### **9.1.6. Amenazas**

- Entrada de nuevas empresas del negocio, en el país
- Demoras en la construcción del OCP
- Incursiones de la guerrilla en el país, debido al plan Colombia
- Inestabilidad política

### **9.2. Matriz AODF**

#### **9.2.1. Estrategias AODF**

De acuerdo al texto Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David las estrategias pueden reforzar el proceso para ajustar los factores claves, internos y externos,<sup>66</sup> este análisis puede ser muy viable por ejemplo para descubrir especialmente integraciones hacia delante o hacia atrás que pueden ser interesante para la organización.

##### **9.2.1.1. Estrategias FO**

---

<sup>66</sup> Conceptos de administración estratégica Fred R. David Pág.. 201

Aquí se usan las fuerzas internas de la empresa para así aprovechar la ventaja de las oportunidades externas<sup>67</sup>

- Con el respaldo de representaciones de maquinaria reconocida internacionalmente, es dar al cliente una idea mas de porqué SerPet es la elección.
- Al personal mecánico-técnico eficiente que posee la empresa darle capacitación continua con estándares internacionales
- Mantener precios competitivos incrementando oportunidades de trabajo.
- Aprovechar la ubicación de las bases de SerPet para estar así mas en contacto con los clientes.

#### **9.2.1.2. Estrategias DO**

Estas estrategias pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas<sup>68</sup>

- Investigación para poder brindar servicios o productos nuevos relacionados con el área hidrocarburífera
- Continuidad en el nivel del servicio que se le brinda al cliente
- Incrementar los servicios a mas puntos del sector petrolífero
- Mantener un equipo confiable y profesional de trabajo

#### **9.2.1.3. Estrategias FA**

---

<sup>67</sup> Conceptos de administración estratégica Fred R. David Pág. 200

<sup>68</sup> Conceptos de administración estratégica Fred R. David Pág. 200

Estas estrategias aprovechan las fuerzas de la empresa para así evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas<sup>69</sup>

- Prevalecer la imagen de la empresa nacional e internacional
- Mantener los precios competitivos
- Fortalecer las alianzas con los proveedores externos, así conseguir mayores créditos internacionales
- Desarrollar agregados a los servicios para una mejor aceptación.

#### **9.2.1.4. Estrategias DA**

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno<sup>70</sup>

- Realizar mecanismos de incentivos para evitar la movilización de personal a otras entidades
- Dejar de adquirir maquinaria poco rentable del exterior.
- Puntualidad en los pagos a proveedores, así garantizar confianza en ellos
- Realizar estudios constantes de riesgo antes de realizar nuevas adquisiciones de maquinaria.
- Diversificarse dando mas servicios para así disminuir el riesgo.
- Ser más competitivos así prepararse para vinculaciones de empresas del exterior

---

<sup>69</sup> Conceptos de administración estratégica Fred R. David Pág. 200

<sup>70</sup> Conceptos de administración estratégica Fred R. David Pág. 200

## **Capítulo 10: Análisis Financiero**

### **10. Análisis financiero de Serpet**

Antes de realizar el análisis financiero, es importante mencionar que el año pasado (año 2000), la economía ecuatoriana entró en un proceso de dolarización. Esto obligó a las empresas que operan en el país a cambiar su proceso contable – financiero, al aplicar la NEC 17 (Normas Ecuatorianas de Contabilidad)<sup>71</sup>. Esta norma describe los procedimientos contables para transformar la contabilidad de sucres a dólares americanos.

#### **10.1. Indicadores de liquidez o solvencia a corto plazo.**

Los indicadores de solvencia a corto plazo miden la capacidad de la empresa para satisfacer las obligaciones financieras de tipo recurrente (es decir, para pagar sus cuentas. En la medida en la que una empresa tenga un flujo de efectivo suficiente, estará en condiciones de evitar el incumplimiento con respecto a sus obligaciones financieras y, de tal modo, evitará tener que recurrir a una reorganización financiera<sup>72</sup>.

##### **10.1.1. Razón corriente**

Para obtener la razón corriente, se deben dividir los activos corrientes, para los pasivos corrientes. Si es que el indicador está por debajo de 1, quiere decir que la empresa no está en capacidad de pagar sus cuentas en el corto plazo.

<sup>71</sup> Publicada en el Registro Oficial No.57, del 13 de Abril del 2000

<sup>72</sup> "Finanzas Corporativas" Ross, Westerfield & Jaffe, Appendices 2A

$$\frac{\text{Total Activos Corrientes}}{\text{Total Pasivos Corrientes}} = \text{Razon corriente}$$

$$\frac{9,063,797}{7,913,129} = 1.15$$

Un resultado de 1.15 significa que por cada \$1.00 USD que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$1.15 USD para respaldar sus obligaciones con terceros. Se puede decir que la empresa tiene una liquidez aceptable, pero no amplia, ya que sus respaldos de cuentas superan con apenas un 15% su nivel de deudas.

### 10.1.2. Prueba ácida

La prueba ácida se calcula sustrayendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo la diferencia (denominada activos rápidos) por los pasivos circulantes. Los activos rápidos son aquellos activos circulantes fácilmente convertibles en efectivo. Los inventarios son el activo menos líquido. Muchos analistas financieros consideran que es importante determinar la capacidad de una empresa para liquidar los pasivos circulantes sin tener que recurrir a la venta de los inventarios<sup>73</sup>.

$$\frac{\text{Activos Rápidos}}{\text{Total Pasivos Corrientes}} = \text{Prueba ácida}$$

$$\frac{8,962,222}{7,913,129} = 1.13$$

<sup>73</sup> "Finanzas Corporativas" Ross, Westerfield & Jaffe, Appendices 2A

El resultado de la prueba ácida es un coeficiente de 1.13, esto quiere decir que por cada \$1.00 USD que la empresa debe en el corto plazo, la empresa cuenta con \$1.13 USD en activos corrientes líquidos para la cancelación de cuentas, sin tener que sacrificar sus inventarios. Como se puede apreciar, el índice de la prueba ácida es muy similar al índice corriente, lo cual nos indica que la empresa mantiene niveles muy bajos de inventarios. Esto se debe a que la actividad de la empresa va ligada a la incertidumbre, debido a que los contratos adjudicados son esporádicos.

### 10.1.3. Capital de trabajo

De interés permanente para el analista financiero es la posición del capital de trabajo de la compañía, pues éste indica la capacidad de ésta para pagar sus pasivos corrientes. El capital de trabajo se define como el exceso de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, y por lo tanto la suma del capital de trabajo se determina simplemente restando el total de los pasivos corrientes de la compañía del total de sus activos corrientes<sup>74</sup>.

Activos Corrientes	9,063,797
Pasivos Corrientes	-7,913,129
<u>Capital de Trabajo</u>	<u>1,150,668</u>

## 10.2. Indicadores de actividad

<sup>74</sup> "Principios de Contabilidad" Bernard J. Hargadon, capítulo 26

Los indicadores de actividad tienen como propósito medir la eficacia con la cual se administran los activos de una empresa. La idea consiste en descubrir la eficacia con la cual se usan los activos para generar ventas<sup>75</sup>.

### 10.2.1. Rotación de cuentas por cobrar

La razón de rotación de las cuentas por cobrar se calcula dividiendo la ventas por las cuentas por cobrar promedio observadas durante el período contable sujeto a análisis.

- **Ventas y comercialización**

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar (prom)}} = \text{Cuentas por cobrar}$$

$$\frac{\text{Días en el período}}{\text{Rotación C x C}} = \text{Promedio Período cobranza}$$

$$\frac{3,642,514.00}{3,095,394.00} = 1.18$$

$$\frac{365.00}{1.18} = 310.18$$

El resultado de 310.13, nos indica que la empresa tarda aproximadamente 310.13 días en convertir en efectivo su cartera, es un período extremadamente largo, pues por lo general se trabaja en el sector petrolero con un crédito de 45 a 60 días.

### 10.2.2. Rotación de inventarios

<sup>75</sup> "Finanzas Corporativas" Ross, Westerfield & Jaffe, Appendices 2A

Los indicadores de rotación de inventarios miden la rapidez con la cual se produce y se vende el inventario.

- **Ventas de químicos**

$$\frac{\text{Inventarios x 360 días}}{\text{Costo de Ventas}} = \text{Rotación Inventarios}$$
$$\frac{35,799,120}{753,283} = 47.52$$

Este indicador nos muestra que en el año de análisis, los inventarios de la empresa rotaron cada 47.52 días, es decir que los inventarios se producen y venden de manera relativamente rápida. Esto se debe a que el stock de inventario es casi nulo y casi todos los productos son comprados y producidos bajo pedido.

### **10.3. Indicadores de apalancamiento financiero**

El apalancamiento financiero se relaciona con la medida en la cual una empresa recurre al financiamiento por medio de deudas en lugar de recurrir a la emisión de instrumentos de capital contable. Las medidas del apalancamiento son herramientas que permiten determinar la probabilidad de que la empresa incurra en incumplimientos con relación a sus contratos de crédito<sup>76</sup>.

#### **10.3.1. Nivel de endeudamiento**

El nivel de endeudamiento se calcula dividiendo los pasivos totales por los activos totales.

<sup>76</sup> "Finanzas Corporativas" Ross, Westerfield & Jaffe, Appendices 2A

$$\frac{\text{Pasivo (Deuda Total)}}{\text{Activos Totales}} = \text{Nivel endeudamiento}$$

$$\frac{7,913,129}{10,216,636} = 0.77$$

Un índice de 0.77 ó a su vez 77% de endeudamiento significa que el casi las ¾ partes de la empresa están en manos de los acreedores. Es un índice que se considera alto.

### 10.3.2. Concentración del endeudamiento en el corto plazo

Este indicador establece un porcentaje dentro del total del pasivo con vencimiento en el corto plazo. Se calcula dividiendo el monto de pasivo corriente, sobre el pasivo total.

$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} = \text{Endeudamiento CP}$$

$$\frac{3,872,181}{7,913,129} = 0.49$$

Interpretando este índice obtenemos que por cada \$1.00 USD de deuda que tiene la empresa con terceros, \$0.49 USD tienen vencimiento corriente o de corto plazo. Esto equivale a un poco menos de la mitad del nivel total de deuda, lo cual se considera un monto promedio para el sector petrolero.

### 10.4. Indicadores de rentabilidad

Uno de los atributos de las empresas mas difíciles de conceptualizar y de medir es su rentabilidad. En general las utilidades muestran la diferencia entre los ingresos y los costos<sup>77</sup>.

#### 10.4.1. Margen de utilidad

Los márgenes de utilidad se calculan dividiendo las utilidades entre los ingresos operativos. Los márgenes de utilidad reflejan la capacidad de la empresa para producir un producto o servicio a un costo muy bajo o a un precio muy alto.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \text{Margen Utilidad}$$
$$\frac{1,285,148}{3,642,514} = 35.28\%$$

En este caso se obtiene una rentabilidad que se considera alta. Tomando en cuenta que el interés activo en este momento oscila entre el 4% y el 6%, una rentabilidad de 35% anual en dólares es sumamente atractiva. De acuerdo a lo investigado, esta rentabilidad se encuentra dentro de la media del sector de servicios petroleros, entre un 35% y 40% anual.

#### 10.4.2. Rendimientos de capital

<sup>77</sup> "Finanzas Corporativas" Ross, Westerfield & Jaffe, Appendices 2A

- **Décimo segundo:** No existe un adecuado manejo de la “gestión de conocimiento”, involucrando dos áreas de vital importancia para la empresa, el conocimiento técnico y manejo de clientes.  
Esto conlleva a tener personas “imprescindibles” para la empresa, poniendo en jaque el futuro de algunas actividades.  
No existe una política de “reemplazo del personal”, lo que permite asegurar que nadie sea indispensable para el normal funcionamiento sostenido de la empresa.
- **Décimo tercero:** Las cuatro empresas del grupo y sus diferentes divisiones de actividad están desvinculadas en lo referente a manejo de información, especialmente información financiera.  
Esto hace que los ejecutivos / propietarios no posean información clara y en tiempo real de las finanzas del grupo, imposibilitando una gestión y toma de decisión adecuadas.
- **Décimo cuarto:** Se evidencia un amplio retraso tecnológico en la gestión de SerPet, los ejecutivos / propietarios no poseen herramientas adecuadas, ni tienen fuentes de acceso inmediato, a la información del desempeño de sus empresas, imposibilitando una gestión certera y a tiempo.

## **11.2. Recomendaciones**

Los investigadores sugieren las siguientes soluciones:

- **Primero:** Se recomienda establecer objetivos o metas claras para la empresa, con el fin de trazar un “Norte”, que servirá de directriz y guía para la gestión de la misma. Es importante destacar que la fijación de objetivos debe nacer de conversaciones objetivas y prácticas de entre los ejecutivos / propietarios de SerPet. Puede resultar valioso el aporte del personal perteneciente a SerPet, pero en última instancia, quienes decidirán el rumbo de la empresa serán los ejecutivos / propietarios. Los objetivos trazados deben mantener congruencia con el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, es decir, deben ser realistas y tener sustento en cifras y conocimiento del mismo.

Una vez se tenga un verdadero “Norte” común para todos los integrantes de la empresa, se tendrá una base sólida para una adecuada gestión, con una clara guía en mente. Esta guía proporcionará a los ejecutivos / propietarios de SerPet, la mas valiosa y fundamental herramienta para trazar las estrategias adecuadas para el óptimo desempeño de sus actividades.

- **Segundo:** La dirección de la empresa debe aprender a manejar la incertidumbre y no permitir que esta sea la que los maneje. Al no existir una adecuada planificación por parte de los ejecutivos / propietarios de SerPet, se vive en una constante inseguridad, que conlleva a un manejo poco eficiente de los recursos, especialmente en el manejo de costos y tiempo, adicional a un ineficaz control sobre los distintos proyectos que se manejan.

Para implantar un sistema de planificación y control, se recomienda aprovechar toda la experiencia adquirida en las áreas de negocio, por parte de los directivos y el personal en general. Se debe plasmar esta experiencia en un manual de procedimientos, creando procedimientos estandarizados, de tal forma que esta experiencia permita alimentar con información la creación de escenarios de probabilidad y establecer una línea base de ingresos, los cuales servirán para sustentar los gastos fijos de SerPet, logrando en gran medida controlar la incertidumbre.

- **Tercero:** Se recomienda a los ejecutivos / propietarios de SerPet, acordar un solo líder, quien guiará la gestión de la empresa, hacia el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Este líder deberá representar la cabeza del grupo y deberá ser claramente identificable, merecedor de toda la confianza y apoyo de los ejecutivos / propietarios, en calidad de ejecutivos de la empresa bajo su mando. Si es que los propietarios no asumen este rol, lo único que lograrán será disipar la gestión del líder, dividiendo su capacidad de decisión y por ende de la unión y fortaleza de la empresa y el grupo se recomienda a los ejecutivos dueños de serPet tener una guía clara, la cual permita aclarar los liderazgos de la gestión de la empresa, hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este liderazgo deberá representar la dirección del grupo y deberá ser claramente identificable. Los autores de este trabajo de titulación recomiendan que el líder que se coloque a la cabeza del grupo desarrolle una gran capacidad

de comunicación, para poder integrar todas las piezas que forman SerPet, que quizás es la principal necesidad en este momento. Adicionalmente debe tener la capacidad de visualizar claramente el camino por el cual se quiera guiar a SerPet, de tal forma que logre unificar todos los esfuerzos del grupo de empresas SerPet, hacia un Norte en común.

- **Cuarto:** Se recomienda mejorar los canales de comunicación interna de SerPet, especialmente desde los directivos hacia los empleados. Pese a que existe una buena relación personal entre ambas partes, esta no se extiende a la profesional, pues se evidencia distanciamientos y barreras al compartir información de la empresa. Al eliminar estas barreras, al menos de manera parcial, se contribuye de manera notoria a lograr el compromiso sincero del personal y a mejorar el ambiente organizacional, que constituye un pilar fundamental para formar una empresa exitosa.
- **Quinto:** Se recomienda mejorar de manera substancial la cultura organizacional. La manera más fácil de lograrlo es con el ejemplo. Se debe practicar por parte de los ejecutivos / propietarios, todo aquello que se desea ver reflejado en el personal, especialmente brindando confianza en este, haciéndolo partícipe de la actividad diaria de SerPet, integrándolo a su gestión, para finalmente “empoderarlo” y lograr que se sienta orgulloso de “llevar puesto la camiseta” de SerPet.

- **Sexto:** Se evidencia que los ejecutivos / propietarios se reúnen con fines de aprobación de presupuestos y aprobación de proyecto, pero no para evaluaciones del desempeño de sus empresas. Se recomienda implementar reuniones “operativas”, con el fin de trazar estrategias y lineamientos básicos de acción, en conjunto, para evitar posteriores situaciones no deseadas e inconvenientes debidos a discrepancias que se presenten a “medio camino”, las cuales podrían virtualmente llevar a una disolución de la sociedad.
- **Séptimo:** Se recomienda identificar claramente las “competencias esenciales” de SerPet, es decir, identificar sus puntos fuertes, que la diferencian de sus competidores y con las cuales puede competir con ventaja frente a estos. Al hacer esto, se logrará juntar toda la energía vital de la empresa y de esta manera representar un competidor mas fuerte en el mercado y acaparar una mayor participación en este.

### **Soluciones que involucran un costo para la empresa**

- **Primero:** Es de vital importancia para SerPet, mejorar el manejo que se da al recurso humano, especialmente a los grupos del Oriente, donde se notó una desatención clara. Se recomienda tercerizar la gestión del recurso humano, pues esta no constituye una actividad esencial de la empresa, por lo cual se la puede encargar a una empresa que se especialice en el manejo de recurso humano.

- **Segundo:** Es de suma importancia la elaboración de un manual de procedimientos internos, el cual delimite las acciones al interior de la empresa. Este manual tendrá por objeto fijar parámetros de acción claros, y brinde una herramienta poderosa a los ejecutivos / propietarios, para ejercer un adecuado control al interior de la empresa. Este manual de procedimientos internos, ayudaría a solucionar el problema generado por la ambigua definición de funciones.
- **Tercero:** Se recomienda trazar una política para un adecuado manejo de la gestión de conocimiento en los aspectos técnicos y de manejo de clientes, pues este conocimiento está monopolizado en ciertas personas específicas. Al ser dueñas exclusivas de estos conocimientos, estas personas se tornan imprescindibles para la empresa, facilitando la potencial presencia de crisis internas en caso de ausentarse de la empresa y poniendo en riesgo el funcionamiento sostenido de SerPet. Para solucionar este problema, se recomienda la creación de manuales de conocimiento técnico en cada área de la empresa, es decir, documentos formales y plasmados, con los cuales se asegure la estandarización del conocimiento entre el personal y básicamente, liberar a la empresa de la dependencia de una persona en especial. La creación de estas políticas, va de la mano con medidas adecuadas para el reemplazo del personal, las cuales aseguren que nadie se torne indispensable en la empresa.

- **Cuarto:** Se recomienda implementar un sistema para analizar el rendimiento de las diferentes ramas de negocios que maneja SerPet, con el fin de “desyerbar” o eliminar aquellos negocios que no representen una rentabilidad satisfactoria y buscar formas de rejuvenecer y reposicionar constantemente el nombre de la empresa. El uso adecuado de un sistema de información permitiría a los directivos de la empresa tener puntos de referencia, con objeto de poder comparar la situación actual con los objetivos previamente plasmados en cuanto a:
  - Niveles de ingreso y utilidades de la empresa comparados con:
    - Ingresos y utilidades de la competencia
    - Ingresos y utilidades de años anteriores
  - Tener información clara sobre:
    - Ventas totales de la empresa
    - Ventas por unidad de negocio
    - Ventas discriminadas por clientes
    - Participación en el mercado
    - Para llegar a la implementación de este sistema de información se debe crear una cultura computacional, la cual deberá partir desde la alta dirección.
  
- **Quinto:** Se recomienda implantar un sistema de control de calidad, especialmente en el área de producción de químicos.

## **Bibliografía**

### **Libros:**

#### **Bibliografía Base:**

**David R., Fred.** "Conceptos de Administración Estratégica" Quinta Edición.  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Naucalpan de Juárez, México. 1997

**Thomas, Dan.** "El Sentido de los Negocios" Primera Edición  
Compañía Editorial Continental S.A.(CEUCE). Ciudad de México, México. 1996

#### **Bibliografía complementaria:**

**Hargadon J., Bernard.** "Principios de Contabilidad" Tercera Edición.  
Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1996

**Markides C., Constantinos.** "En la Estrategia está el éxito" Primera Edición  
Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2000

**Chiavenato, Idalberto.** "Introducción a la Teoría General de la Administración" Cuarta Edición  
Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia. 1996

**Ross, Westerfield, Jaffe.** "Finanzas Corporativas" Quinta Edición.  
Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia. 2000

**Brealey, Myers.** "Principios de Finanzas Corporativas" Tercera Edición.  
Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia. 1993

**Stoner F., James & Freeman, Edward.** "Administración" Quinta Edición.  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Bogotá, Colombia. 1996

**Werther & David.** "Administración de Personal y Recursos Humanos" Quinta Edición  
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Bogotá, Colombia. 1996

**Goldstein, Nolan & Pfeiffer.** "Planificación Estratégica Aplicada" Tercera Edición  
Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia. 1995

**Serrano Dávalos, Alberto.** "Economía Ecuatoriana en Cifras" (1974 – 1999)  
Fundación Friedrich Ebert – ILDIS. Quito, Ecuador. 1999

**Banco Central del Ecuador.** "Información Estadística Mensual" No.1779  
Dirección General de Estudios. Quito, Ecuador. Marzo 2001

**Petroecuador.** "Proyectos para el Desarrollo Petrolero"  
Unidad de Relaciones Institucionales Petroecuador. Quito, Ecuador. 1998

**Petroecuador.** "Estadísticas de la Industria Petrolera" Año 2000  
Unidad de Relaciones Institucionales Petroecuador. Quito, Ecuador. 2001

**Petroecuador.** "Estadísticas de la Industria Petrolera" Año 1999  
Unidad de Relaciones Institucionales Petroecuador. Quito, Ecuador. 2000

**Petroecuador.** "Cifas Petroleras" Boletín Informativo. Febrero 2001  
Unidad de Planificación Corporativa Petroecuador. Quito, Ecuador. 2001

**Petroecuador.** "Estadísticas Petroleras 1974 - 1999" Año 1999  
Unidad de Relaciones Institucionales Petroecuador. Quito, Ecuador. 1999

**Ley de Hidrocarburos** Reglamento a la ley 44 y Reforma al Reglamento de la Ley 44 de Hidrocarburos  
Quito, Ecuador. Febrero de 1998

**Expoeventos.** "Ecuador Oil and Power 2000" Conference and Exhibition.  
Quito, Ecuador. Septiembre de 2000

**Yagé.** "Oleoducto de Crudos Pesados. OCP" Estudio y Desarrollo  
Ediciones Yagé. Quito, Ecuador. 1999

**SerPet.** "Curruculum of Servicios Petroleros Cia.Ltda." Description of Products and Services  
Servicios petroleros Cia.Ltda. Quito, Ecuador. 2000

**Fuente Oral:**

**Troya, Ernesto.** Presidente Ejecutivo y propietario  
SerPet Cia.Ltda. Entrevista: 04 de abril de 2001.

**Marcelo, Carrasco.** Gerente General y propietario  
SerPet Cia.Ltda. Entrevista: 03 de abril de 2001

**Santamaría, Gabriel.** Gerente de la División Químicos y propietario  
SerPet Cia.Ltda. Entrevista: 04 de abril de 2001

**Caviedes, Enrique.** Gerente de la División Petróleos y propietario  
SerPet Cia.Ltda.. Entrevista: 05 de abril de 2001

**Vasquez, Rolando.** Gerente de la División Convenio Shushufindi  
SerPet Cia.Ltda.. Entrevista: 05 de abril de 2001

**Morales, Marco.** Gerente de Operaciones en el Oriente  
SerPet Cia.Ltda.. Entrevista: 07 de abril de 2001

**Gallegos, Santiago.** Contador y administrador financiero  
SerPet Cia.Ltda.. Entrevista: 06 de abril de 2001

**Entrevistas con el personal de segunda línea** hacia debajo de SerPet  
Entrevistas realizadas en el mes de abril de 2001

**Bigoda, Abimael.** Consultor Senior  
PriceWaterHouseCoopers. Entrevista: 10 de abril de 2001

**Torres, Xavier.** Gerente General y Consultor  
Yagé. Entrevista: 11 de abril de 2001

**Morán, Eduardo.** Consultor Independiente  
Entrevista: 13 de abril de 2001

**Websites:**

**Banco Central del Ecuador.** "Boletín Estadístico Mensual", [en línea]  
Estadísticas Macroeconómicas del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>, 20 de abril de 2001

**Banco Central del Ecuador.** "Perspectivas Económicas año 2002", [en línea]  
Estadísticas Macroeconómicas del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>, 20 de abril de 2001

**Ministerio de Energía y Minas.** "Boletín Estadístico Hidrocarburífero", [en línea]  
Dirección Nacional de Hidrocarburos. <http://www.menergia.gov.ec>, 05 de mayo de 2001

**International Energy Agency.** "Historical Petroleum Data", [en línea]  
Historical Data and Statistics . <http://www.iea.org>, 10 de mayo de 2001

**Inter-American Development Bank.** "Country Paper – Ecuador", [en línea]  
Regional Operations Department. <http://www.iadb.org>, 03 de diciembre de 2000

**Superintendencia de Compañías del Ecuador.** "Las 1000 empresas del Ecuador" [en línea]  
Sector Societario, Estadísticas. <http://www.superban.gov.ec>, 20 de abril de 2001

**Fuel Prices News.** "WTI (Western Texas Intermediate) historical prices" [en línea]  
Statistics and historical Data. <http://www.eia.doe.gov>, 26 de abril de 2001

**Yahoo Finance.** "S & P 500 Historical Data" [en línea]  
Historical Indexes. <http://finance.yahoo.com>, 29 de abril de 2001

**Yahoo Finance.** "Country Overview - Ecuador" [en línea]  
International Finance Center. <http://finance.yahoo.com>, 29 de abril de 2001

**Energy Economics Newsletter.** "Oil Price History and Análisis" [en línea]  
Oil and Gas analysis and Forecasts. <http://www.wtrg.com>, 15 de abril de 2001

**Revista Gestión en línea.** "El Petróleo: Única Salida Para La Crisis" [en línea]  
Verónica Lojan Avellan. <http://www.dinediciones.gestión.com>, julio 2000

**Revista Gestión en línea.** "¿Se Construirá El Ocp?" [en línea]  
Valeria León. <http://www.dinediciones.gestión.com>, noviembre 2000

**Revista Gestión en línea.** "¿Qué Esperar En La Ruleta Del 2001?" [en línea]  
María de la Paz Vela. <http://www.dinediciones.gestión.com>, diciembre 2000





# Política de Empresas II

## Estructura de Análisis para Negocios

Antecedentes	Presente y Futuro de la Industria	Misión, Visión y Objetivos	Estrategias (Matriz de análisis)	Análisis de Consistencia con Objetivos	Qué tan buena es la estrategia actual? (Matriz)	Recomendaciones	Análisis y Selección de Estrategias Alternativas	Análisis de Sistemas y de Estructura
* Formación	Información de Tendencias (Metaprosesos)	* Productos	Estrategia Actual en cada uno de los aspectos	Pruebas de Rendimiento	Análisis FODA	Estrategias actuales o mejoramiento de las actuales	Selección de Estrategias	Sistemas Operativos
* Tipo de Empresa	Información de Clientes (Sistemas de Información)	* Investigación	* Producción	Pruebas de Consistencia		Sistemas Humanos y de Incentivos		
* Evolución hasta el estado actual	Información de Competidores (Arenas de competencia)	* Posición en el mercado	* Marketing	Pruebas de Expectativas		Estructura Organizacional Actual		
* Principales actores		* Objetivos Financieros	* Finanzas			Estructura Recomendada		
* Hitos		* Objetivos de Frontera	* Personal					
			* Investigación ↓ Sistemas de Información (Cuadro Pág. 263)					Conclusiones y Recomendaciones

## Cientes

<b>Información de Clientes</b>	<b>Características</b>	<small>( Si es un sistema )</small> <b>Qué información se recoge?</b>	<small>(Si no hay un sistema)</small> <b>Cuál debería ser la información</b>	<b>Cómo se haría el sistema de información</b>	<b>Características de los clientes</b>	<b>Recomendaciones</b>

**Principales tendencias que afectan nuestro negocio**

Político	Tecnológico	Legal	Ambiental	Económico	Cultural
Situación Institucional del Sector	Cómo está?	Legislación que afecta al mercado	Legislación Ambiental	Es crecientemente	Cómo afecta la cultura al mercado
	Tecnología a nivel local	* Local		Estabilidad	* Nacional
	Tecnología a nivel mundial	* Nacional		Inflación	* Internacional
	Posibles Cambios Estructurales	* Internacional		Dolarización	* a nuestro negocio
		Tendencias		Petróleo	

## **Política de Empresas II**

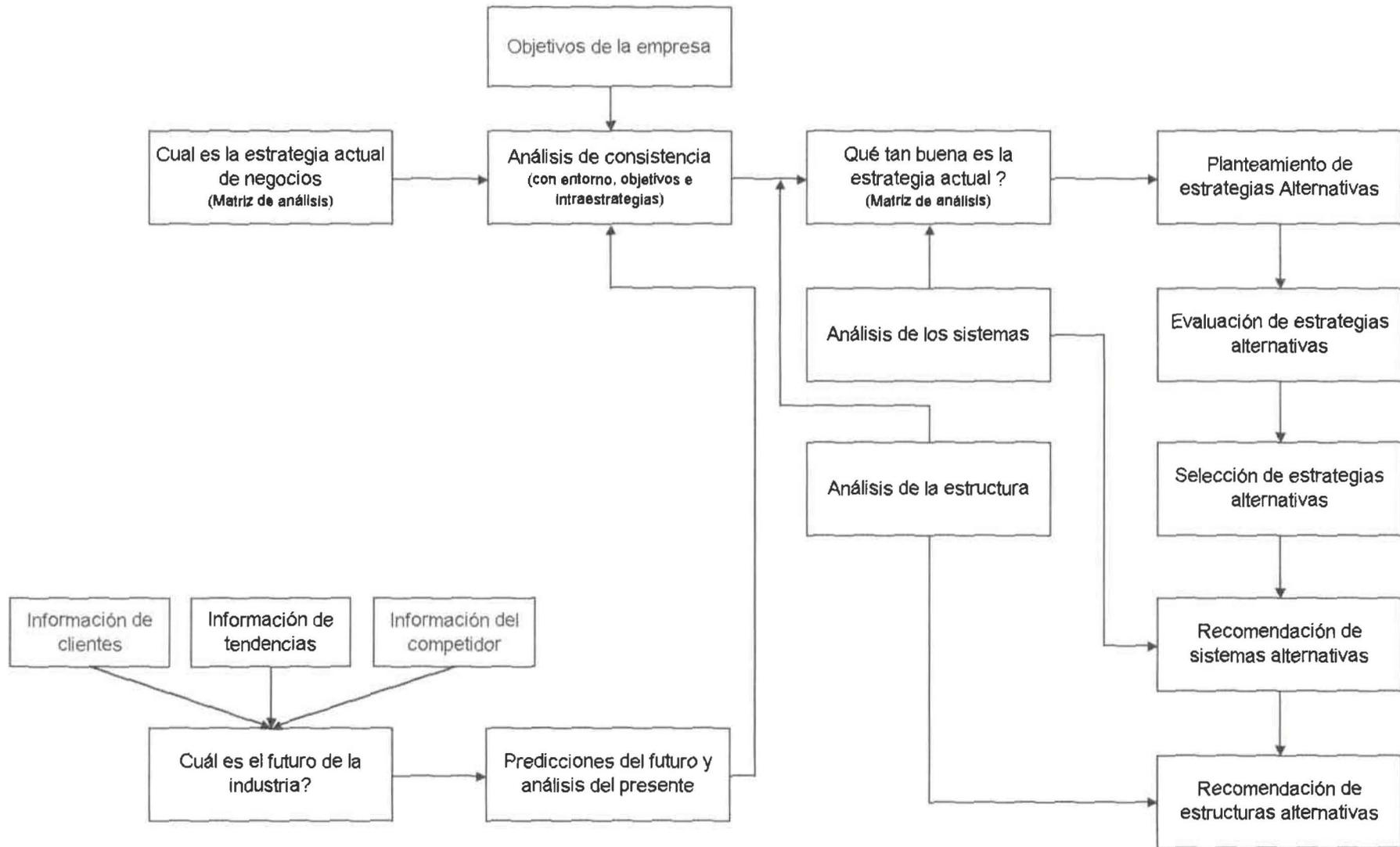
Análisis de los Integrantes de la Industria

### **Información de los Integrantes de la Industria**

- \* Definición de la Industria ( pag. 145 )
- \* Diagrama de Flujo del producto genérico ( pag. 146 )
- \* Diagramas específicos para Comercialización hasta usuario final
- \* Integrantes de la Industria
- \* Competidores - Proveedores
  - \* Porqué está aquí cada competidor?
  - \* Cómo compiten?
    - \* Arenas de competencia
    - \* Armas de competencia

## Política de Empresas II

Diagrama de flujo



# Estrategias

Estrategias	Descripción	Debilidades	Fortalezas	Consistencia	Recomendaciones	Análisis y Priorización
<p>Se enumera cada uno de los elementos clave de la estrategia de negocios, posteriormente se realizará una descripción detallada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* de mercados</li> <li>* de producción</li> <li>* financieras</li> <li>* de investigación y desarrollo</li> </ul> <p>(pag 107)</p>	<p>En esta columna se hace una descripción detallada de cada una de las estrategias mencionadas en la primera columna</p>	<p>Mencionar las debilidades que se encuentren dentro de cada estrategia. Muchas de estas debilidades pueden haber sido evidenciadas por la gente al interior de la empresa y otras aparecerán en el transcurso del análisis. Estas debilidades se plantean en torno a: todo el entorno, los metaprosesos, de la competencia, clientes, etc. Esta comparación las torna mucho mas objetivas y es aquí en donde se diferencian de el tradicional enfoque del FODA.</p>	<p>Se maneja de la misma manera que lo hicimos con las debilidades. Al igual que las anteriores, debe ser un enfoque objetivo, en torno a mi entorno, los metaprosesos y demas</p>	<p>Como ya se ha visto en el libro, debemos comparar ahora, las estrategias con la realidad de nuestra empresa en su entorno y los objetivos de esta. Al hablar de realidad, nos referimos a contraponer las estrategias, con el análisis que ya se ha hecho del entorno, los metaprosesos, clientes y competencia</p>	<p>Muchas de las recomendaciones irán apareciendo conforme se realizan los distintos análisis y se interactúa con la gente al interior de la empresa, otras aparecen al realizar el análisis de consistencia</p>	<p>En esta sección, debemos asignar prioridades a las recomendaciones de la sección anterior. Aquí se evidencia la Ley de Pareto (ley del 80 - 20), ya que la gran mayoría de recomendaciones se pueden resumir en dos o tres grandes recomendaciones y estas solucionarán la mayor parte de nuestros problemas. La asignación de prioridades proporcionará una guía para el manejo administrativo y la implantación de soluciones</p>
<p><b>Sistemas de Información</b> (Índices y Estadísticas)</p>						
<p>Básicamente a lo que se busca con esta sección, es apoyar los análisis de la parte superior con estadísticas e índices, para dar una base mas objetiva y real a estos (en el caso que existan registros e información estadística). Al hacer este proceso, estamos realizando el "análisis de sistemas", en donde veremos cuál es el sistema mas adecuado y de no existir este, cuál se podría utilizar. Esto se hace simultáneo a cada una de las secciones mencionadas en la parte superior.</p>					<p>Si es que no existen registros ni estadísticas, se puede recomendar la creación de un sistema de información adecuado para cada tipo de estrategia</p>	

\* Nota: Es bueno desarrollar el análisis en forma de modelos matriciales ya que esto nos brinda un panorama mas global. Posteriormente se puede pasar a texto, para la realización del documento.



<b>Estrategias AODF</b>		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción del OCP</li> <li>▪ Inversión de nuevas operarias petroleras en el país.</li> <li>▪ Readecuación de pozos viejos</li> <li>▪ Aumento en la producción de crudo</li> <li>▪ Estabilidad mundial en el precio del petróleo</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrada de nuevas empresas del negocio, en el país</li> <li>▪ Demoras en la construcción del OCP</li> <li>▪ Incursiones de la guerrilla en el país, debido al plan Colombia</li> <li>▪ Inestabilidad política</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prevalecer la imagen de la empresa nacional e internacional</li> <li>▪ Mantener los precios competitivos</li> <li>▪ Fortalecer las alianzas con los proveedores externos, así conseguir mayores créditos internacionales</li> <li>▪ Desarrollar agregados a los servicios para una mejor aceptación.</li> </ul>



## **Cuestionario para personal operativo de SerPet:**

1. Nombre
2. Cargo al interior de la empresa
3. Tiempo que lleva trabajando para la empresa
4. Cómo se vinculó a la empresa
5. Funciones de su cargo
  - a. Cómo se desarrolla un día al interior de la empresa
  - b. A quién reporta sus actividades
  - c. De quién depende en su cargo
  - d. Con quién trabaja directamente
  - e. Describa los canales de comunicación
6. Limitaciones que identifique para desempeñar su cargo
7. Qué le gusta de la empresa?
8. Qué no le gusta de la empresa?
9. Le hacen falta incentivos en su trabajo?
10. Datos personales y preparación académica.



## **Servicios Petroleros**

### **BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001**

(Expresado en U.S. Dolares)

#### **ACTIVOS**

##### **ACTIVOS CORRIENTES**

Efectivo y sus equivalentes		3.801.353
Documentos y cuentas por cobrar		
Clientes	2.322.398	
Cuentas por cobrar filiales	764.940	
Otras cuentas por cobrar	8.056	
Dinero pagado por anticipado	2.065.970	
Menos Provision Incobrables	-495	5.160.869
Inventarios		99.442
Gastos Pagados por anticipado		2.133
Total Activos Corrientes		9.063.797
<b>INVERSIONES EN COMPANIAS</b>		416.736
<b>ACTIVO FIJO</b>		554.571
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		181.532
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>10.216.636</b>

## Servicios Petroleros

### BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

(Expresado en U.S. Dolares)

#### ACTIVOS

#### PASIVOS CORRIENTES

Obligaciones Bancarias		2.151.455
Documentos y cuentas por pagar		
Proveedores	219.989	
Sueldos y Beneficios por pagar	153.643	
Impuestos Retenidos	-66.279	
Otras cuentas por Pagar	<u>1.413.373</u>	1.720.726
Anticipos Petroproduccion		2.939.545
Dinero Recibido por Anticipado		1.405
Cuentas por Pagar a Accionistas		556.749
Otros Pasivos		<u>543.249</u>
Total Pasivos Corrientes		7.913.129
<b>PATRIMONIO</b>		2.303.507
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		<b>10.216.636</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001**  
(Expresado en U.S. Dolares)

**INGRESOS**

Venta de Quimicos y Materiales	14.255.472
Servicios de Bombeo	581.124
Servicios Prestados	505.918
Total Ingresos	<u>15.342.514</u>

Costo de Produccion y Ventas	<u>-14.689.581</u>
------------------------------	--------------------

Utilidad Bruta	652.933
----------------	---------

**GASTOS**

Gastos de Operacion	-270.394
Gastos de Venta	-50.240
Gastos Administrativos	<u>-236.468</u>

Utilidad Operacional	95.831
----------------------	--------

**MOVIMIENTO FINANCIERO**

Ingresos Financieros	776
Gastos Financieros	-24.251
Otros Ingresos	<u>24.183</u>

<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>96.539</b>
-------------------------------	---------------



LAS 1000 COMPAÑIAS MAS IMPORTANTES DEL AÑO 2000										
POS 2000	POS 1999	POS 1998	NOMBRE DE LA COMPAÑIA	CIUDAD	ACTIVIDAD	POSICION RESPECTO A:			NUMERO DE:	
						ACTIVO	PATRIMONIO	INGRESOS	EMPLEADOS	ACCIONISTAS
1	1	1	ANDINATEL S.A.	QUITO	Transporte y Comunicaciones	2	1	6	2.038	1
2	108	0	COMPANIA DE GENERACION HIDROELECTRICA PAUTE HIDROPAUTE S.A.	CUENCA	Electricidad	1	2	23	25	1
3	0	2	PACIFICTEL S.A.	GUAYAQUIL	Transporte y Comunicaciones	3	3	11	0	1
4	5	13	CITY INVESTING COMPANY LIMITED	QUITO	Minas y Canteras	5	10	1	340	1
5	27.573	0	COMPANIA NACIONAL DE TRANSMISION ELECTRICA TRANSELECTRIC S.A.	QUITO	Electricidad	4	4	44	3	1
6	2	3	SUPERMERCADOS LA FAVORITA CA	QUITO	Comercio	16	13	2	2.825	4.911
7	13	56	OCCIDENTAL EXPLORATION AND PRODUCTION COMPANY	QUITO	Minas y Canteras	15	11	5	0	
8	50	6	EMPRESA ELECTRICA QUITO SA EEG	QUITO	Electricidad	8	6	21	1.163	5
9	4	17.217	FRUTERA JAMBELI FRUJASA C.A.	GUAYAQUIL	Comercio	20	1.972	3	0	11
10	6	7	INDUSTRIAS ROCACEM S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	13	8	13	0	214
11	23	5	EMPRESA ELECTRICA DEL ECUADOR INC	GUAYAQUIL	Electricidad	7	7	28	1.001	106
12	14	29	YPF ECUADOR INC	QUITO	Minas y Canteras	9	15	15	0	1
13	18	8	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	QUITO	Agricultura	23	21	7	0	14
14	27.518	15	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	GUAYAQUIL	Transporte y Comunicaciones	10	5	51	898	1
15	22	9	OMNIBUS BB TRANSPORTES SA	QUITO	Industrias	28	24	8	541	6
16	7	12	DISTRIBUIDORA ROCAFUERTE DISENSA S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	123	168	4	0	1
17	27.576	0	COMPANIA DE GENERACION TERMoeLECTRICA QUAYAS ELECTROQUAYAS S.A.	GUAYAQUIL	Electricidad	11	14	25	0	1
18	16	10	IMPORTADORA EL ROSADO CIA LTDA	GUAYAQUIL	Comercio	50	49	9	0	5
19	93	0	COMPANIA DE GENERACION HIDROELECTRICA AGOYAN HIDROAGOYAN S.A.	AMBATO	Electricidad	12	9	137	68	1
20	20	51	CORPORACION JABONERIA NACIONAL S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	34	17	17	551	1
21	19	17	UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS SA URESA	GUAYAQUIL	Comercio	205	546	10	411	2
22	27.580	16	OTECEL S.A.	QUITO	Transporte y Comunicaciones	14	18	29	767	2
23	47	0	AGIP OIL ECUADOR B.V.	QUITO	Minas y Canteras	6	23	16.602	0	1
24	9	20	CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT S. A.	GUAYAQUIL	Construccion	56	50	12	1.094	1
25	31	0	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.	QUITO	Industrias	38	75	14	0	1
26	3	18	COMPANIA DE CERVEZAS NACIONALES C.A.	GUAYAQUIL	Industrias	49	22	18	0	1.327
27	27	73	REPSOL YPF COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	QUITO	Servicios a Empresas	21	20	32	80	1
28	26	26	NESTLE ECUADOR S.A.	QUITO	Industrias	48	270	16	369	4
29	30	19	LUBRICANTES Y TAMBORES DEL ECUADOR CA LYTECA	GUAYAQUIL	Industrias	70	70	19	0	3
30	34	30	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	39	41	27	3	11
31	39	25	SHELL ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	78	47	24	0	1
32	29	47	HIDALGO & HIDALGO SA	QUITO	Construccion	33	27	35	2.066	5
33	12	33	PROVEEDORA ECUATORIANA SA PROESA	QUITO	Comercio	127	123	20	250	2
34	27.571	28	MOBIL-OIL ECUADOR S.A.	QUITO	Comercio	52	969	22	0	1
35	28	37	COMPANIA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A. ERCO	CUENCA	Industrias	64	63	26	0	523
36	42	85	CRS RESOURCES (ECUADOR) LDC	QUITO	Minas y Canteras	27	37	41	0	
37	41	27	LA CEMENTO NACIONAL C.A	GUAYAQUIL	Industrias	17	12	16.601	0	660
38	71	41	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA	QUITO	Comercio	42	35	39	492	17
39	27.578	0	AGRICOLA BANAERA REYBANCORP ABR S.A.	GUAYAQUIL	Agricultura	19	42	57	0	1
40	27.494	21	EMPRESA ELECTRICA MANABI SA EMELMANABI	MANTA	Electricidad	18	16	136	0	15
41	33	36	SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS SA	GUAYAQUIL	Industrias	54	32	43	748	740
42	49	62	PRODUCTORA CARTONERA SA PROCARSA	ELOY ALFARO	Industrias	150	118	30	422	5

43	77	118	KERR - MCGEE ECUADOR ENERGY CORPORATION	QUITO	Minas y Canteras	29	28	78	0	
44	25	48	COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL	GUAYAQUIL	Industrias	134	82	34	303	2
45	17	11	REYBANPAC REY BANANO DEL PACIFICO CA	GUAYAQUIL	Agricultura	118	430	31	0	1
46	56	44	COMPANIA AZUCARERA VALDEZ SA	GUAYAQUIL	Industrias	55	48	47	0	21
47	48	134	SCHLUMBERGER SURENCO SA	QUITO	Servicios a Empresas	47	72	49	141	1
48	54	74	LA FABRIL C.A.	MANTA	Comercio	95	81	37	395	5
49	83	46	ELECTROQUIL S.A.	GUAYAQUIL	Electricidad	30	26	110	0	1,354
50	8	94	CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ SA	QUITO	Construccion	60	152	42	1	1
51	10	57	CEMENTOS SELVA ALEGRE S.A.	QUITO	Industrias	84	38	58	177	640
52	158	59	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR SA	QUITO	Transporte y Comunicaciones	87	64	46	39	1
53	129	153	CARTORAMA S.A.	CUENCA	Industrias	104	184	38	1	17
54	60	131	MURPHY ECUADOR OIL COMPANY LTD	QUITO	Minas y Canteras	44	54	65	0	
55	61	133	CANAM OFFSHORE LIMITED	QUITO	Minas y Canteras	46	58	66	0	
56	68	23	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTRO SUR CA	CUENCA	Electricidad	35	19	173	390	10
57	62	65	ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA (A.N.D.E.C)	GUAYAQUIL	Industrias	105	67	52	0	4
58	46	174	KLM CIA REAL HOLANDESA DE AVIACION SA	QUITO	Transporte y Comunicaciones	1.038	882	33	0	1
59	59	72	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA (DIFARE) S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	186	378	36	2	2
60	27.546	31	INGSA INGENIO LA TRONCAL S.A.	LA TRONCAL	Industrias	31	44	107	0	1
61	58	67	IDEAL ALAMBREC SA	QUITO	Comercio	132	80	48	579	6
62	57	100	FABRICA DE ENVASES S.A. FADESA	GUAYAQUIL	Industrias	63	62	69	0	4
63	55	55	INDUSTRIAL DANEC SA	QUITO	Industrias	170	120	45	264	2
64	769	0	COMPANIA DE GENERACION TERMoeLECTRICA ESMERALDAS TERMOESMERALDAS S.A.	ESMERALDAS	Electricidad	37	31	128	0	1
65	27.408	140	CERVESURSA, CERVECERIA SURAMERICANA S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	26	25	406	0	1
66	38	49	INDUSTRIAS ALES CA	QUITO	Industrias	129	66	61	757	502
67	97	101	FERTISA, FERTILIZANTES, TERMINALES I SERVICIOS S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	126	212	50	24	2
68	72	68	CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA SA	MANTA	Industrias	74	86	72	0	7
69	74	113	CARTONERA ANDINA SA	GUAYAQUIL	Industrias	152	147	55	0	1
70	75	86	TUNLO S.A.	SANTA ELENA	Industrias	51	59	92	0	6
71	630	236	KIMBERLY - CLARK ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	98	71	73	359	1
72	119	162	COMPANIA DE DESARROLLO BANANERO DEL ECUADOR BANDECUA SA	GUAYAQUIL	Agricultura	687	4.297	40	0	2
73	45	106	PAPELERA NACIONAL SA	CRNEL. MARC	Industrias	106	52	77	169	1
74	27.564	79	INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA SA ICE	GUAYAQUIL	Industrias	67	407	64	478	12
75	79	107	ECUAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUIMICOS CA	GUAYAQUIL	Comercio	162	194	56	314	17
76	76	63	PROMARISCO SA	ELOY ALFARO	Industrias	206	255	53	0	11
77	462	137	UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	Servicios a Empresas	22	56	242	0	2
78	82	38	IBM DEL ECUADOR C.A.	QUITO	Comercio	58	613	67	112	1
79	0	0	ECUDOS S.A.	GUAYAQUIL	Agricultura	36	10.184	90	0	1
80	27.577	117	ALMACENES JUAN ELJURI C LTDA	CUENCA	Comercio	45	934	83	387	7
81	52	70	AGRIPAC SA	GUAYAQUIL	Comercio	128	151	63	226	5
82	334	152	BRISTOL-MYERS SQUIBB ECUADOR C.A.	QUITO	Comercio	114	149	71	160	2
83	78	154	FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS SA FARCAMED SA	QUITO	Comercio	216	236	59	0	8
84	102	102	INDUSTRIAL SURINDU S.A.	QUITO	Industrias	82	65	96	44	1
85	69	66	INDUSTRIAL MOLINERA CA	GUAYAQUIL	Industrias	157	134	70	0	7
86	36	159	HELMERICH PAYNE DE ECUADOR INC	QUITO	Minas y Canteras	69	55	117	359	
87	315	60	EXPALSA EXPORTADORA DE ALIMENTOS SA	ELOY ALFARO	Agricultura	189	171	62	504	1
88	167	149	INMOBILIARIA DEL SOL S.A. MOBILSOL	GUAYAQUIL	Servicios a Empresas	25	30	1.135	0	5
89	112	123	CONAUTO CA AUTOMOTRIZ	GUAYAQUIL	Comercio	153	77	81	307	17
90	602	108	ELECTROECUADOR INC.	GUAYAQUIL	Electricidad	65	74	112	36	
91	125	289	NAVIPAC SA	GUAYAQUIL	Transporte y Comunicaciones	556	490	54	13	8

POS 2000	POS 1999
1	
2	106
3	
4	
5	27.576
6	
7	13
8	56
9	
10	
11	23
12	14
13	18
14	27.518
15	21
16	
17	27.576
18	16
19	93
20	26
21	19
22	27.586
23	41
24	5
25	31
26	3
27	27
28	26
29	30
30	34
31	35
32	25
33	12
34	27.571
35	28
36	42
37	41
38	71
39	27.576
40	27.494
41	33
42	49
43	77
44	25
45	17
46	56

92	111	350	CITY ORIENTE LIMITED	QUITO	Minas y Canteras	24	154	213	0	1
93	51	87	INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	68	185	91	37	3
94	0	0	HIDROELECTRICA NACIONAL HIDRONACION S.A.	GUAYAQUIL	Electricidad	89	3.640	76	21	1
95	706	35	EL ROSARIO ERS SA	GUAYAQUIL	Agricultura	73	150	105	0	1
96	227	50	EXPORKLORE S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	183	201	75	45	2
97	95	43	IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRICOLA SA IIASA	GUAYAQUIL	Comercio	121	99	93	248	1
98	64	75	GRUPO PETROLERO DEL LITORAL S.A. PETROLGRUPSA	GUAYAQUIL	Minas y Canteras	1.001	1.582	60	15	93
99	247	93	GRUNENTHAL ECUATORIANA CIA LTDA	QUITO	Industrias	165	180	82	200	2
100	371	95	ALMACENES DE PRATI SA	GUAYAQUIL	Comercio	112	220	86	0	5

LAS 1000 COMPANIAS MAS IMPORTANTES DEL AÑO 2000										
POS 2000	POS 1999	POS 1998	NOMBRE DE LA COMPAÑIA	CIUDAD	ACTIVIDAD	POSICION RESPECTO A:			NUMERO DE:	
						ACTIVO	PATRIMONIO	INGRESOS	EMPLEADOS	ACCIONISTAS
1	1	1	ANDINATEL S.A.	QUITO	Transporte y Comunicaciones	2	1	6	2,038	1
2	108	0	COMPANIA DE GENERACION HIDROELECTRICA PAUTE HIDROPAUTE S.A.	CUENCA	Electricidad	1	2	23	25	1
3	0	2	PACIFICTEL S.A.	GUAYAQUIL	Transporte y Comunicaciones	3	3	11	0	1
4	5	13	CITY INVESTING COMPANY LIMITED	QUITO	Minas y Canteras	5	10	1	340	1
5	27.573	0	COMPANIA NACIONAL DE TRANSMISION ELECTRICA TRANSELECTRIC S.A.	QUITO	Electricidad	4	4	44	3	1
6	2	3	SUPERMERCADOS LA FAVORITA CA	QUITO	Comercio	16	13	2	2,825	4,911
7	13	56	OCCIDENTAL EXPLORATION AND PRODUCTION COMPANY	QUITO	Minas y Canteras	15	11	5	0	
8	50	6	EMPRESA ELECTRICA QUITO SA EEQ	QUITO	Electricidad	8	6	21	1,163	5
9	4	17.217	FRUTERA JAMBELI FRUJASA C.A.	GUAYAQUIL	Comercio	20	1,972	3	0	11
10	6	7	INDUSTRIAS ROCAGEM S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	13	8	13	0	214
11	23	5	EMPRESA ELECTRICA DEL ECUADOR INC	GUAYAQUIL	Electricidad	7	7	28	1,001	106
12	14	29	YPF ECUADOR INC	QUITO	Minas y Canteras	9	15	15	0	1
13	18	8	PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA	QUITO	Agricultura	23	21	7	0	14
14	27.518	15	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	GUAYAQUIL	Transporte y Comunicaciones	10	5	51	898	1
15	22	9	OMNIBUS BB TRANSPORTES SA	QUITO	Industrias	28	24	8	541	6
16	7	12	DISTRIBUIDORA ROCAFUERTE DISENSA S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	123	168	4	0	1
17	27.576	0	COMPANIA DE GENERACION TERMoeLECTRICA GUAYAS ELECTROGUAYAS S.A.	GUAYAQUIL	Electricidad	11	14	25	0	1
18	16	10	IMPORTADORA EL ROSADO CIA LTDA	GUAYAQUIL	Comercio	50	49	9	0	5
19	93	0	COMPANIA DE GENERACION HIDROELECTRICA AGOYAN HIDROAGOYAN S.A.	AMBATO	Electricidad	12	9	137	68	1
20	20	51	CORPORACION JABONERIA NACIONAL S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	34	17	17	551	1
21	19	17	UNION DE BANANEROS ECUATORIANOS SA UBESA	GUAYAQUIL	Comercio	205	546	10	411	2
22	27.580	16	OTECEL S.A.	QUITO	Transporte y Comunicaciones	14	18	29	767	2
23	47	0	AGIP OIL ECUADOR B.V.	QUITO	Minas y Canteras	6	23	16,602	0	1
24	9	20	CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT S. A.	GUAYAQUIL	Construccion	56	50	12	1,094	1
25	31	0	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.	QUITO	Industrias	38	75	14	0	1
26	3	18	COMPANIA DE CERVEZAS NACIONALES C.A.	GUAYAQUIL	Industrias	49	22	18	0	1,327
27	27	73	REPSOL YPF COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.	QUITO	Servicios a Empresas	21	20	32	80	1
28	26	26	NESTLE ECUADOR S.A.	QUITO	Industrias	48	270	16	369	4
29	30	19	LUBRICANTES Y TAMBORES DEL ECUADOR CA LYTECA	GUAYAQUIL	Industrias	70	70	19	0	3
30	34	30	NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL N.I.R.S.A. S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	39	41	27	3	11
31	39	25	SHELL ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	78	47	24	0	1
32	29	47	HIDALGO & HIDALGO SA	QUITO	Construccion	33	27	35	2,066	5
33	12	33	PROVEEDORA ECUATORIANA SA PROESA	QUITO	Comercio	127	123	20	250	2
34	27.571	28	MOBIL-OIL ECUADOR S.A.	QUITO	Comercio	62	969	22	0	1
35	28	37	COMPANIA ECUATORIANA DEL CAUCHO S.A. ERCO	CUENCA	Industrias	64	63	26	0	523
36	42	85	CR5 RESOURCES (ECUADOR) LDC	QUITO	Minas y Canteras	27	37	41	0	
37	41	27	LA CEMENTO NACIONAL C.A	GUAYAQUIL	Industrias	17	12	16,601	0	660
38	71	41	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA	QUITO	Comercio	42	35	39	492	17
39	27.578	0	AGRICOLA BANAERA REYBANCORP ABR S.A.	GUAYAQUIL	Agricultura	19	42	57	0	1
40	27.494	21	EMPRESA ELECTRICA MANABI SA EMELMANABI	MANTA	Electricidad	18	16	136	0	15
41	33	36	SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS SA	GUAYAQUIL	Industrias	54	32	43	748	740
42	49	62	PRODUCTORA CARTONERA SA PROCARSA	ELOY ALFARO	Industrias	150	118	30	422	5
43	77	118	KERR - MCGEE ECUADOR ENERGY CORPORATION	QUITO	Minas y Canteras	29	28	78	0	
44	25	48	COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA INDUSTRIAL Y COMERCIAL	GUAYAQUIL	Industrias	134	82	34	303	2
45	17	11	REYBANPAC REY BANANO DEL PACIFICO CA	GUAYAQUIL	Agricultura	118	430	31	0	1
46	56	44	COMPANIA AZUCARERA VALDEZ SA	GUAYAQUIL	Industrias	55	48	47	0	21

47	48	134	SCHLUMBERGER SURENCO SA	QUITO	Servicios a Empresas	47	72	49	141	1
48	54	74	LA FABRIL C.A.	MANTA	Comercio	95	81	37	395	5
49	83	46	ELECTROQUIL S.A.	GUAYAQUIL	Electricidad	30	26	110	0	1.354
50	8	94	CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ SA	QUITO	Construccion	60	152	42	1	1
51	10	57	CEMENTOS SELVA ALEGRE S.A.	QUITO	Industrias	84	38	58	177	640
52	158	59	GENERAL MOTORS DEL ECUADOR SA	QUITO	Transporte y Comunicaciones	87	64	46	39	1
53	129	153	CARTORAMA S.A.	CUENCA	Industrias	104	184	38	1	17
54	60	131	MURPHY ECUADOR OIL COMPANY LTD	QUITO	Minas y Canteras	44	54	65	0	
55	61	133	CANAM OFFSHORE LIMITED	QUITO	Minas y Canteras	46	58	66	0	
56	68	23	EMPRESA ELECTRICA REGIONAL CENTRO SUR CA	CUENCA	Electricidad	35	19	173	390	10
57	62	65	ACERIAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANONIMA (A.N.D.E.C)	GUAYAQUIL	Industrias	105	67	52	0	4
58	46	174	KLM CIA REAL HOLANDESA DE AVIACION SA	QUITO	Transporte y Comunicaciones	1.038	882	33	0	1
59	59	72	DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA (DIFARE) S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	186	378	36	2	2
60	27.546	31	INGSA INGENIO LA TRONCAL S.A.	LA TRONCAL	Industrias	31	44	107	0	1
61	58	67	IDEAL ALAMBREC SA	QUITO	Comercio	132	80	48	579	6
62	57	100	FABRICA DE ENVASES S.A. FADESA	GUAYAQUIL	Industrias	63	62	69	0	4
63	55	55	INDUSTRIAL DANEC SA	QUITO	Industrias	170	120	45	264	2
64	769	0	COMPANIA DE GENERACION TERMoeLECTRICA ESMERALDAS TERMOESMERALDAS S.A.	ESMERALDAS	Electricidad	37	31	128	0	1
65	27.408	140	CERVESURSA, CERVECERIA SURAMERICANA S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	26	25	406	0	1
66	38	49	INDUSTRIAS ALES CA	QUITO	Industrias	129	66	61	757	502
67	97	101	FERTISA, FERTILIZANTES, TERMINALES I SERVICIOS S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	126	212	50	24	2
68	72	68	CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA SA	MANTA	Industrias	74	86	72	0	7
69	74	113	CARTONERA ANDINA SA	GUAYAQUIL	Industrias	152	147	55	0	1
70	75	86	TUNLO S.A.	SANTA ELENA	Industrias	51	59	92	0	6
71	630	236	KIMBERLY - CLARK ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	98	71	73	359	1
72	119	162	COMPANIA DE DESARROLLO BANANERO DEL ECUADOR BANDECUA SA	GUAYAQUIL	Agricultura	687	4.297	40	0	2
73	45	106	PAPELERA NACIONAL SA	CRNEL. MARC	Industrias	106	52	77	169	1
74	27.564	79	INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA SA ICE	GUAYAQUIL	Industrias	67	407	64	478	12
75	79	107	ECUAQUIMICA ECUATORIANA DE PRODUCTOS QUIMICOS CA	GUAYAQUIL	Comercio	162	194	56	314	17
76	76	63	PROMARISCO SA	ELOY ALFARO	Industrias	206	255	53	0	11
77	462	137	UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.	GUAYAQUIL	Servicios a Empresas	22	56	242	0	2
78	82	38	IBM DEL ECUADOR C.A.	QUITO	Comercio	58	613	67	112	1
79	0	0	ECUDOS S.A.	GUAYAQUIL	Agricultura	36	10.184	90	0	1
80	27.577	117	ALMACENES JUAN ELJURI C LTDA	CUENCA	Comercio	45	934	83	387	7
81	52	70	AGRIPAC SA	GUAYAQUIL	Comercio	128	151	63	226	5
82	334	152	BRISTOL-MYERS SQUIBB ECUADOR C.A.	QUITO	Comercio	114	149	71	160	2
83	78	154	FARMACIAS Y COMISARIATOS DE MEDICINAS SA FARCAMED SA	QUITO	Comercio	216	236	59	0	8
84	102	102	INDUSTRIAL SURINDU S.A.	QUITO	Industrias	82	65	96	44	1
85	69	66	INDUSTRIAL MOLINERA CA	GUAYAQUIL	Industrias	157	134	70	0	7
86	36	159	HELMERICH PAYNE DE ECUADOR INC	QUITO	Minas y Canteras	69	55	117	359	
87	315	60	EXPAL SA EXPORTADORA DE ALIMENTOS SA	ELOY ALFARO	Agricultura	189	171	62	504	1
88	167	149	INMOBILIARIA DEL SOL S.A. MOBILSOL	GUAYAQUIL	Servicios a Empresas	25	30	1.135	0	5
89	112	123	CONAUTO CA AUTOMOTRIZ	GUAYAQUIL	Comercio	153	77	81	307	17
90	602	108	ELECTROECUADOR INC.	GUAYAQUIL	Electricidad	65	74	112	36	
91	125	289	NAVIPAC SA	GUAYAQUIL	Transporte y Comunicaciones	556	490	54	13	8
92	111	350	CITY ORIENTE LIMITED	QUITO	Minas y Canteras	24	154	213	0	1
93	51	87	INDUSTRIAL PESQUERA SANTA PRISCILA S.A.	GUAYAQUIL	Industrias	68	185	91	37	3
94	0	0	HIDROELECTRICA NACIONAL HIDRONACION S.A.	GUAYAQUIL	Electricidad	89	3.640	76	21	1
95	706	35	EL ROSARIO ERSA SA	GUAYAQUIL	Agricultura	73	150	105	0	1
96	227	50	EXPORKLORE S.A.	GUAYAQUIL	Comercio	183	201	75	45	2
97	95	43	IMPORTADORA INDUSTRIAL AGRICOLA SA IIASA	GUAYAQUIL	Comercio	121	99	93	248	1
98	64	75	GRUPO PETROLERO DEL LITORAL S.A. PETROLGRUPSA	GUAYAQUIL	Minas y Canteras	1.001	1.582	60	15	93

99	247	93	GRUNENTHAL ECUATORIANA CIA LTDA	QUITO	Industrias	165	180	82	200	2
100	371	95	ALMACENES DE PRATI SA	GUAYAQUIL	Comercio	112	220	86	0	5