



TRABAJO DE TITULACIÓN

**TEMA: ESTUDIO DE MERCADO,
IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE
UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS.**

INTEGRANTES:

**HAROLD CRISTIAN GUERRERO CAÑAS
IGOR JACOBO IRIGOYEN VALLE**

14 de Octubre del 2000

DEDICATORIA

Deseamos dedicar este trabajo a nuestros padres: Sr. Raúl Guerrero S, Sra. Sara Cañas de Guerrero y Sra. Blanca Valle. Así como a nuestros maestros, hermanos y amigos por habernos brindado todo su apoyo y colaboración en la realización de este trabajo de titulación.

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que nos incentivaron para culminar con éxito este trabajo. En especial a la Ec. Natalia Doukh y al Sr. Agenor Marti, por su apoyo incondicional.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: RESEÑA HISTÓRICA	3
1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	3
1.2. NEGOCIACIONES CON COMERCIALIZADORAS	3
1.3. PROYECCIÓN DE VENTAS	4
1.4. REQUISITOS GUBERNAMENTALES	8
1.4.1. AGUA POTABLE	8
1.4.2. ALCANTARILLADO	8
1.4.3. LUZ ELÉCTRICA	8
1.4.4. NOMBROS	9
1.4.5. HIDROCARBUROS	9
1.4.9. MUNICIPIO	10
1.5. IMPLEMENTACION	11
1.6. OPERACIÓN DE ESTACIÓN DE SERVICIO	11
1.6.1. ESTRATEGIA EN LOS PRIMEROS AÑOS	11
1.6.2. ESTRUCTURA	11
1.6.3. CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS PRIMEROS AÑOS	12
1.6.4. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN.	13
1.6.5. EVALUACIONES	13
1.6.6. TIPO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	13
1.6.7. TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	14
1.6.8. DESARROLLO DE PERSONAL	14
1.6.9. FINANZAS	14
CAPÍTULO 2: MEDIDAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS	17
2.1. UN ESTUDIO DE MERCADO SERIO	17
2.1.1. ÁREA DE INFLUENCIA	17
2.1.1.1. Metodología recomendada para realizar el conteo vehicular	19
2.1.1.2. Conteo de vehículos de urbanizaciones y negocios en el área de influencia	20
2.2. RECOMENDACIONES PARA REALIZAR UNA NEGOCIACIÓN MÁS EXITOSA CON LA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE	22
2.3. RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN	23

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS FUTURAS PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS MOBIL BOLIVARIANA	26
3.1 ANÁLISIS FODA	22
3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	28
3.3 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	29
3.3.1. ESTRATEGIA DE SALIR DEL MERCADO	29
3.3.2. ESTRATEGIA DE CONTINUAR EN EL MERCADO.	30
3.3.2.1. Estrategia en el ámbito funcional.	30
3.3.2.2. Estrategia a nivel de negocios.	41
3.3.2.3. Estrategia de crecimiento	42
3.3.2.4. Estrategia a nivel corporativo.	44
3.3.2.4.1 NUEVOS PROYECTOS	48
3.3.2.4.1.1. Lavadora de autos	49
3.3.2.4.1.2 Tienda de conveniencia (On the Run)	54
3.3.2.4.2. IMPLICACIONES FINANCIERAS	55
CONCLUSIONES Y RECOEMNDACIONES	58
ANEXOS	60

RESUMEN EJECUTIVO

Por decreto del ex Presidente de la República, Arq. Sixto Durán Vallen, se estableció que las estaciones de servicio y gasolineras, deberán estar asociadas con una compañía comercializadora de combustible para poder operar.

En 1996, los propietarios de un terreno ubicado en la Av. 6 de Diciembre y los Fresnos, después de evaluar las propuestas de algunas compañías comercializadoras, tomaron la decisión de implementar el proyecto con Mobil Oil del Ecuador S.A., porque esta ofrecía mejores condiciones de financiamiento.

Después de analizar la situación financiera de la Estación de Servicios Mobil Bolivariana, se observó principalmente, que el margen de utilidad en la venta de combustible y su rentabilidad son demasiado bajos, los cuales no justifican la gran inversión del proyecto.

Esto ha llevado a los propietarios de la estación de servicios a considerar dos opciones para el futuro: salir del negocio o continuar operando.

Con respecto a la primera opción, el precio de venta de la estación de servicios a la comercializadora, no cubre el valor del terreno, ni su infraestructura, por lo que los propietarios tendrán pérdidas de alrededor de \$723.000.

Continuar en el mercado es la mejor opción, pero, para esto es necesario establecer estrategias aplicables para la estación de servicios, si esta desea seguir en el mercado, incrementar sus ventas y generar utilidades.

Se propone establecer las siguientes estrategias: Estrategias a nivel funcional, para lograr una mejor calidad en sus servicios y poder innovar. Estrategia a nivel de negocios, para lograr un liderazgo en costos. Estrategia de crecimiento, para mantener una posición competitiva dentro del mercado. Estrategia a nivel corporativo, para lograr diversificar los productos y servicios que este negocio ofrece a sus clientes.

Basándose en la experiencia de cinco años de operación en la Estación de Servicios Mobil Bolivariana, se recomienda principalmente que se apliquen técnicas formales para realizar un estudio de mercado, para poder estimar el volumen de ventas y establecer la capacidad que la estación de servicios deberá tener, a fin de evitar que sus instalaciones sean subutilizadas. Así mismo es necesario que se revisen los contratos a fin establecer condiciones favorables para la estación de servicios frente a la comercializadora

INTRODUCCIÓN

La saturación del mercado, en lo que a estaciones de servicio se refiere, ha dado origen a que el usuario tenga mayores oportunidades de elegir entre las opciones que él encuentra. Este problema nos lleva a plantearnos hasta qué punto es rentable colocar una estación de servicio en la ciudad de Quito.

La estación de servicio es una empresa dedicada a la atención del cliente; esta provee a sus usuarios de productos y servicios especializados.

Las empresas de servicios son las siguientes:

1. Estaciones de venta de combustible líquido.
2. Centros especializados en lubricantes y aditivos para automotores.
3. Servicios de taller mecánico para autos.
4. Servicios de lavado de autos.
5. Micromercados.
6. Farmacias.
7. Cajeros automáticos.
8. Franquicias (comida rápida).
9. Lavado de ropa.
10. Parqueaderos para camiones.
11. Centros comerciales.
12. Pequeños hoteles.

El concepto actual de estación de servicio cambia el paradigma clásico que existe en el país de "gasolinera", cuya definición es la de ser surtidora de combustible para vehículos.

El nuevo paradigma es de una estación de servicios como una empresa de largo plazo - futuro - que genere oportunidad de negocios en expansión, a través de la *distribución de energía* y productos complementarios al consumidor final - cliente -, mediante un proceso que genera satisfacción, rapidez, ayuda y conveniencia. En síntesis, eficacia y eficiencia empresarial.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Proporcionar la información necesaria, puntual y comprensible a las personas que estén interesadas en emprender este tipo de negocios. Esta información es indispensable para poder evaluar en su total dimensión la rentabilidad de las estaciones de servicio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Recopilar las experiencias.
2. Realizar un análisis crítico de las mismas.
3. Sugerir las estrategias futuras para la estación de servicios MOBIL BOLIVARIANA.

CAPÍTULO 1

RESEÑA HISTÓRICA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

En 1995, la compañía multinacional Shell realizó una propuesta de compra a los propietarios del terreno ubicado en la avenida 6 de Diciembre y Fresnos.

El interés demostrado por la comercializadora de combustibles dio origen a la idea de establecer una estación de servicios por parte de los propietarios del lote de terreno. Pero debido a que una estación de servicios tiene que funcionar a través de una comercializadora de combustibles, surgió la necesidad de analizar las diferentes opciones de afiliación. En este tanto fueron analizadas las posibilidades del contrato con las compañías multinacionales MOBIL y TEXACO. (Anexos contratos 1.1.1 y 1.1.2)

1.2 NEGOCIACIONES CON COMERCIALIZADORAS

¿Por qué el dealer escogió la comercializadora Mobil?

Al analizar los contratos propuestos por las comercializadoras Mobil y Texaco, llegamos a la conclusión que las condiciones propuestas por Mobil son más atractivas. A continuación desglosamos los puntos que fueron considerados a favor de Mobil.

Condiciones fuera de contrato.

El lote de terreno, ubicado en la Av. 6 de Diciembre y Fresnos, tiene aproximadamente 2.450 metros cuadrados, superficie suficiente para establecer una estación de servicios.

Mobil aceptó estas dimensiones para el proyecto, mientras que, Texaco exigió la inclusión de un lote de terreno aledaño, lo cual implicaba la demolición de una casa en buenas condiciones.

Alternativas de financiamiento.

1. Por medio de un banco.- Las tasas de interés comercial a la fecha de la negociación eran de 65% o más, reajustables cada cierto tiempo.

2. Con la Comercializadora Lyteca.- Ayuda a obtener financiamiento a través de alguna entidad financiera, con el interés de 7% adicional a la tasa Libor, que llegaba al 14%.
3. Con la comercializadora Mobil Oil del Ecuador.- Financiamiento directo de \$50.000, que fue ampliado a \$ 130.000 al 6% de interés anual.

Consideramos que la tercera opción era la mejor.

Condiciones de contrato.

El modelo de contrato de Lyteca para suministro de productos y operación de estación de servicio establecía un adémdum al contrato y una carta de intención, mientras que Mobil sólo requería un contrato, el procedimiento más sencillo dado que consta de elaboración de un solo documento.

1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

Los estudios financieros de factibilidad del proyecto se basaron en la proyección de ventas realizado por MOBIL mediante el conteo vehicular en la zona de ubicación del terreno.

Los datos que se obtuvieron permitieron estimar, principalmente, los volúmenes y tipos de combustible que se expenderán. En Ecuador se utiliza gasolina "Extra" para la mayoría de vehículos livianos, gasolina " Super" para la mayoría de automotores de lujo y "Diesel" para camiones de carga, buses y maquinaria pesada.

El conteo vehicular se realizó en una semana típica, es decir, en un lapso en que no existan factores que alteren la información (feriados, huelgas, etc.).

Los cuadros 1.3.1 y 1.3.2 muestran el formato y los resultados del estudio que realizó Mobil Oil del Ecuador en la semana del 30 de mayo a 4 de junio del 1994.

Cuadro 1.3.1

Formato para realizar el conteo vehicular.

FECHA			
HORA	NO. VEHÍCULOS	NO. BUSES	NO. CAMIONES
14:00-15:00			
15:00-16:00			
16:00-17:00			
17:00-18:00			
18:00-19:00			
TOTAL			

Cuadro 1.3.2.

Los resultados del conteo de vehículos,
30.05.1994 – 4.06.1994

TOTAL				
1.1.1.1.1.1	H O R A	NO. VEHICULOS	NO. BUSES	NO. CAMIONES
	14:00-15:00	3.053	269	204
	15:00-16:00	2.535	237	216
	16:00-17:00	2.630	248	174
	17:00-18:00	2.723	276	169
	18:00-19:00	2.809	236	145
	TOTAL	13.750	1.266	908

Al dividir el total de vehículos para en número de días del conteo, se obtuvo el promedio diario de vehículos de distintos tipos que pasan diariamente por el sitio de futura estación. Los resultados se encuentran en el Cuadro 1.3.3.

Cuadro 1.3.3.

Número promedio de vehículos que pasa por el sitio de estación diariamente..

HORA	NO. VEHICULOS	NO. BUSES	NO. CAMIONES
14:00-15:00	509	45	34
15:00-16:00	423	40	36
16:00-17:00	438	41	29
17:00-18:00	454	46	28
18:00-19:00	468	39	24
TOTAL	2.292	211	151

Mobil Oil del Ecuador estimó que el 80% de los vehículos que pasan por el lugar entrarán a cargar a la estación de servicio, convirtiéndose en usuarios regulares. Por lo tanto, se multiplicó el promedio diario de vehículos por el 80%, por los días del año, obteniendo como resultado el número de futuros clientes (Cuadro 1.3.4).

Me parece absurdo

Cuadro 1.3.4.

Calculo del número de clientes potenciales.

	NO. VEHICULOS	NO. BUSES	NO. CAMIONES
PROMEDIO DIARIO	2.292	211	151
PORCENTAJE ESTIMADO	80%	80%	80%
DIAS DEL AÑO	365	365	365
TOTAL ESTIMADO	669.167	61.612	44.189

Basándose en esta información MOBIL elaboro el cuadro de volúmenes de venta futuros, la inversión inicial requerida, utilidades netas y brutas proyectadas con el valor actual neto correspondiente de \$210.235¹ (Cuadros 1.3.5, 1.3.6, 1.3.7,) , cual fue considerado atractivo para la inversión.

Cuadro 1.3.5.

La utilidad mensual proyectada por MOBIL

Producto	% Vtas	Vol.	Util.	PPPIR	Gtos	Tot	Utiliad
	Totales	Gal.	Bruta		Operac		
SUPER	6.67%	10000	976.47				
ECO	40.00%	70000	6,125.49				
EXTRA	46.67%	80000	6,666.66				
DIESEL 1	6.67%	10000	832.15				
	100.00%	170000	14,601	5,126.64	2,920	8,046.79	6,553.96

Nota: PPPIR Pago porción de préstamo de inversiones realizadas

¹ El valor actual proyectado por Mobil en 15 años de operación de Mobil, los flujos de caja anuales son de 80 847 dólares. El año cero tiene el desembolso de la inversión inicial y del valor del terreno, en el año 15 suponemos la venta del terreno revalorizado.

Cuadro 1.3.6.

Inversión inicial requerida

Concepto de inversión	Monto, \$
CONSTRUCCION EN GENERAL	246,419
CONSTRUCCIÓN DE INSTALACION DE EQUIPOS	42,935
EQUIPOS ADICIONALES DE OPERACIÓN	31,257
EQUIPOS DE OFICINA	10,856
MUEBLES DE OFICINA	4,500
CAPITAL DE OPERACIÓN	42,516
COSTO DEL TERRENO	800,000
Total	1,178,482

Cuadro 1.3.7.

VAN proyectado por MOBIL

	C0	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
	(1,178,482)	80,847	80,847	80,847	80,847	80,847	80,847	80,847
tasa descuento		1.06	1.12	1.19	1	1.34	1.42	1.50
VAN	(1,178,482)	76,271	71,954	67,881	64,038	60,414	56,994	53,768

C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14
80,847	80,847	80,847	80,847	80,847	80,847	1,521,602
1.59	1.69	1.79	1.90	2.01	2.13	2.26
50,724	47,853	45,145	42,589	40,178	37,904	673,006

Posteriormente se procedió a cumplir con los requisitos gubernamentales que implica la apertura de una estación de servicios y obtener los permisos correspondientes.

Prody se la tasa de descuento es el 6%

1.4 REQUISITOS GUBERNAMENTALES

1.4.1 AGUA POTABLE

Los requisitos para la solicitud del agua potable son los siguientes:

- Escrituras de la propiedad.
- Formulario.
- Cancelar la suma equivalente al 50% de \$61,60.00 es decir \$30,80.00.

1.4.2 ALCANTARILLADO

- Escrituras de la propiedad.
- Formulario.
- Cancelar la suma equivalente al 50% de \$74,40.00 es decir \$37,20.00.

1.4.3 LUZ ELÉCTRICA

La instalación de luz eléctrica se realiza a través de la EMPRESA ELÉCTRICA QUITO S.A. Para la instalación de un transformador y el panel de control se necesita contratar a un ingeniero particular registrado en la Empresa Eléctrica Quito S.A., para la realización de un estudio de carga-demanda, es decir, para justificar el volumen de energía eléctrica que se vaya a utilizar. Este estudio incluye la instalación de un panel de control.

Una vez realizado el estudio de carga-demanda, se lo entrega a la Empresa Eléctrica Quito S.A., cancelando la suma de \$23,28.00.

En un período de quince días, la Empresa Eléctrica hará una inspección de la propiedad en cuestión, para confirmar los datos del estudio.

El transformador estará instalado en el lapso de un mes.

1.4.4 BOMBEROS

La información pertinente se encuentra en el ANEXO # 1.4.4.1

1.4.5 HIDROCARBUROS²

Desde el 24 de Julio/96, se encuentra en vigencia el acuerdo ministerial No. 347, que reglamenta la comercialización y la venta al público de los derivados del petróleo, producidos en el país o importados, con el fin de cumplir con las disposiciones estipuladas en el Art. 34 del mencionado acuerdo. La Dirección Nacional de Hidrocarburos comunica el procedimiento que deberán cumplir las comercializadoras calificadas y su red de distribución para la construcción y reconstrucción de las estaciones de servicio.

1.4.6 CALIFICACIÓN DEL SITIO.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos calificará el terreno donde se proyecta construir la estación de servicio, para lo cual se deberá presentar:

- Solicitud dirigida al Director Nacional de Hidrocarburos
- Plano de ubicación del terreno en escala 1: 5000 en el que consten los centros de aglomeración humana, centros de distribución de combustibles y sistemas viables existentes en un radio de 500 metros.

Con estos antecedentes esta entidad reguladora realizará una inspección al sitio propuesto y calificará o no el terreno, basándose en cumplimiento de las siguientes normas de seguridad:

- El área mínima de terreno para la construcción de una estación de servicio es 1.250 metros cuadrados con el frente mínimo de 30 metros.
- 50 metros de distancia mínima entre el lindero más próximo del terreno propuesto y el punto de inicio o final de las curvas horizontales y/o verticales. Esta norma se aplicará en sectores rurales y/o carreteras urbanas de alta velocidad donde, por su diseño, la instalación de un centro de combustibles sea peligrosa.
- 250 metros de distancia mínima, entre el lindero más próximo del terreno propuesto y distribuidores o intercambiadores de tráfico y paso a desnivel.
- 50 metros de distancia mínima, respecto a centros de aglomeración humana, como establecimientos educativos, teatros etc.

² Ing. Manny Pinto Ramos PETROQUALITY

1.4.7 AUTORIZACIÓN DE CONSTRUCCIÓN

Si el sitio se considera apropiado para Implementación de una estación de servicios, la comercializadora remitirá la siguiente información:

- Copia notariada de las escrituras del terreno o contrato de afiliación.
- Copia notariada del contrato de afiliación.
- Planos arquitectónicos, estructurales y de instalaciones: mecánicas, eléctricas, sanitarias y del sistema contra incendio, aprobados por el Municipio, Consejo Provincial, Ministerio de Obras Públicas, Cuerpo de bomberos (Art. 35 de la Ley de Defensa Contra Incendios) y/o Marina Mercante, según sea el caso, con su respectivo permiso de construcción.

Analizada esta información, la dirección Nacional de Hidrocarburos, autorizará la construcción del establecimiento, documento indispensable para iniciar la actividad de Implementación de la estación de servicio.

1.4.8 AUTORIZACIÓN DE OPERACIÓN

Terminada la construcción, la reconstrucción o la remodelación del establecimiento, la comercializadora retirará la siguiente documentación (conforme al Art. 19 literal F):

- Denominación del centro de distribución
- Dirección de la estación de servicio.
- Número de Registro Unico de Contribuyentes (RUC)
- Nombre del propietario o responsable de la administración
- Estudio de impacto ambiental o plan de manejo ambiental, según lo estipulado en el art. 46 del decreto ejecutivo No. 2982, mediante el cual se expidió el reglamento ambiental para las operaciones hidrocarburíferas en el Ecuador.

Cumplidos estos requisitos, la Dirección Nacional de Hidrocarburos realizará la inspección técnica para verificar si los trabajos se han realizado conforme a los estándares de diseño, construcción, operación y servicio de la comercializadora y de las normas nacionales e internacionales existentes para el efecto.

Si el informe de la inspección es favorable, la Dirección Nacional autorizará la operación del centro de distribución de combustibles, y dispondrá a la unidad regional correspondiente la calibración y sellaje de los surtidores.

1.4.9 MUNICIPIO

la información pertinente se encuentra en el ANEXO 1.4.9.1

1.5 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS

La construcción de estación de servicios fue realizada en el lapso de dos meses. En el primer mes se realizó la excavación y demolición de construcciones antiguas. En el segundo mes se instaló la tubería de combustible, equipos y se construyó el MOBIL MART. El detalle de la construcción se encuentra en el ANEXO # 1.5.1

1.6 OPERACIÓN DE ESTACIÓN DE SERVICIO

La estación de servicios Bolivariana está funcionando prácticamente 5 años hasta la fecha, siendo afiliada a la compañía MOBIL. Sin embargo, durante este tiempo no obtuvo ninguna asesoría de Mobil en cuanto a las estrategias de operación, así como, el soporte de la estructura organizacional, sistemas de control y manejo de conflictos.

Por parte de la administración de la estación de servicios se han dado cambios operacionales, conforme han pasado los años, y el administrador obtuvo los estudios en Administración de Empresas.

1.6.1 ESTRATEGIA EN LOS PRIMEROS AÑOS

La estrategia que se trató de adaptar fue la de crecimiento, basándose en la posición geográfica de la estación.

En el momento de la adopción de la estrategia, las ventas se encontraban entre 160.000 y 180.000 galones mensual. Por lo que se propuso a aumentar las ventas a 220.000 galones, volumen que era alcanzado por estaciones de servicio en áreas de influencia similares.

Para esto se obtuvo una renegociación, con Mobil Oil del Ecuador, de la estructura de capital. La deuda, se aplazó de 4 a 10 años y se redujo la tasa de interés, de 6% a 4%, lo cual generó mayor liquidez y se pudo captar cartera empresarial de clientes, los cuales necesitan días de crédito.

1.6.2 ESTRUCTURA

Para el funcionamiento eficiente de la empresa es muy importante elegir la forma estructural adecuada. La estructura asigna tareas y roles a las personas y precisa como se coordinan³

³ Hill Charles W.L / Jones Gareth R. "Administración estratégica" capítulo 12 p. 318.

^{3.2} Hill Charles W.L / Jones Gareth R. "Administración estratégica" capítulo 12 p. 318.

^{3.1} Hill Charles W.L / Jones Gareth R. "Administración estratégica" capítulo 12 p. 318.

La estructura (Anexo #1.6.2.1) que se eligió para la estación de servicio fue implementada a partir del segundo año y medio de operación (antes de esto no tenía una estructura que conocieran todos los miembros de la organización con una confusión de quien era el superior dentro de la alta gerencia).

En principio, la estructura fue la de tipo –matriz, en este caso tan solo teníamos el negocio de combustibles.

Este tipo de estructura tiene sus ventajas y desventajas. Las ventajas son las siguientes¹:

- Promueve la toma de decisiones sobre la base de qué es lo mejor para la organización en general.
- Alenta la cooperación y consenso para la solución de conflictos.

Las desventajas son:

- A pesar del tamaño pequeño de la estación de servicios la dirección se hace muy compleja.
- La autoridad compartida daba como resultado transacciones estancadas y tiempo perdido en la comunicación.
- Era muy difícil reaccionar sobre los problemas con rapidez y decidir sin obtener la autorización de muchas personas que conforman la estructura de la organización.
- Promovía la burocracia en la organización y paralizaba el espíritu empresarial creativo.

La dirección era piramidal.

EL control se realizaba por medio del supervisor quien reportaba lo sucedido a alta gerencia.

Se realizaban controles concurrentes o relámpago en cualquier área o función por la alta gerencia en especial en cuanto al desempeño.

Se elaboraron hojas de reporte de ventas diseñadas para la estación de servicios.

1.6.3 CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS PRIMEROS AÑOS

Los lineamientos de la cultura organizacional no fueron desarrollados

A lo mas de adaptaban las normas del desempeño de estaciones de servicio con la ventaja competitiva. Por ejemplo, se promovía la iniciativa individual y autonomía, un mayor acercamiento al cliente.

Se trato de crear algunos valores comunes, tales como: todos los trabajadores son personas, se debe mejorar el trabajo y el trato con los empleados.

1.6.4 POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN.

Las políticas de contratación se vieron sesgadas hacia las recomendaciones que daban las amistades o familiares del accionista propietario.

Se colocaron anuncios, en los periódicos, pero no había un estándar del mismo.

Como parámetro de selección fue establecido que el aspirante al empleo tiene por lo menos el título de bachiller.

1.6.5 EVALUACIONES

Las evaluaciones del personal eran algo subjetivas por parte del supervisor.

Se realizaba sólo evaluaciones en cuanto al manejo de dinero en ventas, por parte de isleros, que no tengan faltantes en sus entregas (única recomendación de la compañía multinacional).

1.6.6 TIPO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

No se estableció el tipo de comunicación que debía darse a lo interno y externo de la organización. De esta manera el único estándar era el saludo al cliente y al accionista propietario.

No existía comunicación entre compañeros. La existencia de incipientes relaciones de amistad dentro de la organización, originadas espontáneamente, produjeron varios inconvenientes y, crearon un clima interno nocivo para el desarrollo de la empresa, puesto que los isleros tenían cierta enemistad entre ellos que les producía muchos conflictos.

1.6.7 TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

No se tenía estándares en cuanto al uso de la tecnología. En muchos casos, aunque era necesaria la adquisición de los equipos, esto no se hacía a pesar de tener la capacidad económica.

EL motivo era la oposición a cualquier tipo de inversión, por parte de los hijos del propietario, quienes miraban sus conveniencias y no las de la empresa.

1.6.8 DESARROLLO DE PERSONAL

En cuanto al desarrollo de personal, no había cultura ni estándares establecidos; Cada persona de la organización, como es el caso del administrador, se capacitaba por su propia cuenta para poder desempeñarse mejor.

No existían políticas de transferencia o ascensos, en sí, las expectativas de superación o mejora dentro de la organización eran nulas.

1.6.9 FINANZAS

Las finanzas en una organización son muy importantes, ya que estas permiten:

Primero: tomar decisiones de las inversiones que vamos a realizar, es decir, en qué tipo de empresas vamos a invertir nuestro dinero.

Segundo: "saber dónde se obtendrá el financiamiento. Por último, saber cómo administrar la empresa en sus actividades cotidianas para obtener rentabilidad superiores a las de mercado."⁴

"Como complemento a lo indicado anteriormente, es muy importante saber cómo está estructurada la deuda y capital propio, como y cuando endeudarse y el riesgo de quiebra que implica el endeudamiento".⁵

Hay cambios profundos y acelerados dentro de las finanzas de la empresas, así tenemos, la creación de nuevos impuestos, como el de la circulación de capitales, la inflación y anteriormente la inestabilidad cambiaría. Estos temas deben ser manejados cuidadosamente para obtener buenas utilidades y un valor actual neto elevado de la inversión.

Los estados financieros generados en 5 años de funcionamiento de la estación (ANEXO 1.6.9.1 y 1.6.9.2) demuestran los siguientes resultados:

- El volumen de ventas esta creciendo debido mas bien al incremento de los precios de combustible.
- El cambio más importante se presentó en el crédito a clientes o cuentas por cobrar. Mientras que en el año base 1996 el crédito a clientes estaba en 17.13% de los activos, en 1999 este valor se incremento a 41.61%.

⁴ Braley Richard A./ Myers Stewart C., (1993), "Principios de finanzas corporativas". Editorial Mc Graw Hill, cuarta edición, capítulo 1 página 3

⁵ Braley Richard A./ Myers Stewart C., (1993), "Principios de finanzas corporativas". Editorial Mc Graw Hill, Cuarta edición, capítulo 1 página 5

- Las existencias han aumentado en 12.65% en 1999 en comparación con el año base, lo cual es positivo para la operación de la estación, puesto que se puede tener un capital de trabajo más alto.
- A largo plazo se mantiene el mismo porcentaje de deuda.
- Los sueldos reales se disminuyeron, a pesar de su incremento nominal en el año 2000 .
- La utilidad del ejercicio se mantiene baja o negativa. El máximo valor alcanzado fue del 7.65% de los activos en el año 1999, con las pérdidas constantes en los años restantes.

En cuanto a las razones financieras ⁶

- Se observa que la razón del activo circulante del año 1998 es la más elevada, lo que significa que, la estación posee 2.37 dólares en activos circulantes por cada dólar de pasivo circulante.
- La prueba ácida representa por lo general los activos más líquidos. En el año de 1999 esta razón fue la más alta lo cual significa que los inventarios representan 1.85 veces más que los pasivos circulantes, lo que es bueno ya que mientras más alto sea este valor la empresa puede pagar sus deudas de corto plazo con mayor facilidad
- El endeudamiento a corto plazo se debe a la política del incremento de las existencias de combustible, como protección contra la subida permanente del precio por parte del Gobierno.
- Se puede observar que el pago de la porción de deuda, a largo plazo, influye directamente en la utilidad.
- El plazo de cobro a clientes ha subido a 19 días, que no es aconsejable, a menos que se cobre interés. El plazo prudente es de 7 días, caso contrario, se producen pérdidas.

Adicionalmente, comparamos el valor actual neto proyectado y real, tomando en cuenta los 5 primeros años del funcionamiento.

En el caso proyectado los flujos de caja son de \$ 80 847 durante los cinco años; el valor del terreno se recupera en el año final por lo que el flujo de ese año es \$ 1 054 169.

⁶ Ross Stephen A./Westerfield Randolph W/Jordan Bradford D. Mc Graw Hill(1997) Segunda Edición "Fundamentos de Finanzas Corporativas" capítulo 3.3 paginas 63-74

En el caso real los flujos de caja son: para el año 1 \$ 19 328, año2 \$23 543, año 3 \$47 141, año 4 \$ 2 641 y el año 5 \$ 973 969 (este valor incluye el costo del terreno).

Por lo que el valor actual neto, en el caso proyectado, es pérdida de \$110 603 y, en el caso real, de \$369 817. Por lo que se concluye que las utilidades no llegaron a los niveles proyectados.

A la luz de experiencias antes descritas se hace claro que el manejo de una empresa tiene que basarse en los métodos desarrollados por Administración de empresas. Pero al mismo tiempo las experiencias empíricas de una empresa son muy importantes para la mejora de esta.

A continuación proponemos unas medidas para mejorar el desempeño de una estación de servicios y desarrollamos las estrategias futuras para la estación de servicios BOLIVARIANA.

CAPÍTULO 2

MEDIDAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS

2.1 UN ESTUDIO DE MERCADO SERIO

Para la Implementación de un negocio un estudio del mercado serio y real, tiene vital importancia, ya que proporciona la información sobre las ventas futuras que directamente influyen en las ganancias de la compañía, además de generar las ideas sobre los gustos y preferencias de consumidores. Por lo tanto, sugerimos la siguiente metodología del estudio del mercado para una estación de servicio proporcionada por Mobil, simplificada y adaptada por los autores de este documento, para que sea de fácil acceso y comprensión a los usuarios.

Para poder determinar el volumen de venta es necesario conocer el mercado local (área de influencia), que se caracteriza por el tipo y la composición del tráfico vehicular. Estos parámetros nos permiten proyectar el tamaño de la infraestructura, el tipo de equipo que debe instalarse, márgenes de utilidad, posibles flujos de caja.

La ubicación es el factor más importante respecto al desempeño en ventas de una estación de servicio, siempre que todos los demás factores permanezcan constantes. Aunque los estándares de operación y la calidad de la estación son elementos fundamentales para obtener rentabilidad, ninguno sobrepasa a la ubicación como el elemento central para el éxito de una estación de servicio.⁷

2.1.1 Área de influencia

Esta caracterización considera dos tipos de tráfico vehicular: residencial y en tránsito.

Se entiende por tráfico residencial a los usuarios regulares que viven o trabajan en la zona de influencia de la estación de servicios. Y en tránsito incluye a todos los conductores que provienen de fuera del área de influencia y circulan

⁷ Fuente Mobil Oil Ecuador

por el lugar. De estos muchos conductores, efectúan el mismo recorrido constantemente, convirtiéndose en usuarios regulares en un 80%.⁸ Para evaluar el tráfico residencial es necesario responder a las siguientes preguntas:

¿Cuántos habitantes de las urbanizaciones existentes en los alrededores, se cree de manera razonable, pueden utilizar la estación como "su" punto de aprovisionamiento?

En las áreas metropolitanas aproximadamente del 50% al 75% de los conductores se aprovisionan de combustible en estaciones localizadas en un radio de 1.5 km. de sus hogares, ampliándose este radio a 3Km cuando las estaciones de la competencia son escasas. Estos radios determinan el área de influencia.⁹

Para determinar el área de influencia se recomienda la siguiente metodología:

2.1.A Caso 1. Sin competencia cercana

- a. Obtenga un mapa detallado de toda el área bajo. Estos mapas generalmente se encuentran disponibles en los municipios o prefecturas. estudio (ANEXO # 2.1.1.).
- b. Trace una circunferencia de 1.5Km de radio con centro en el lote destinado a la estación de servicios. *por que?*
- c. Marque las principales vías de acceso de las áreas residenciales.
- d. Señale todas las barreras o limitantes: Tales como líneas de Trolebús, Ecovías, ríos, quebradas que impiden el acceso normal a la estación de servicios.
- e. Examine cada sector que se encuentre dentro del círculo eliminando las porciones que se vean afectadas por las barreras o limitantes identificadas.
- f. Marque los lugares donde se encuentran las empresas y negocios importantes.

⁸ Fuente Mobil Oil Ecuador

⁹ Fuente Mobil Oil Ecuador

por que?

g. Identifique, con un color los terminales o plantas de abasto y las áreas de suministro.

2.1.B Caso 2. Con competencia cercana

a. Realice los pasos de la **Aa** la **G** del procedimiento anterior.

b. Trace el círculo de 3 Km. de radio alrededor del sitio en cuestión.

c. Identifique, con un color las estaciones de servicio que se encuentran dentro de este círculo, indicando las estaciones que han tenido un crecimiento del volumen de ventas y del margen de utilidades en los últimos años (ANEXO # 2.1.2).

Esta metodología también puede ser aplicada para evaluar la factibilidad de rehabilitación o reconstrucción de estaciones de servicio existentes.

De este modo determinamos el área de influencia de la estación de servicio, que nos permite identificar nuestros clientes potenciales.

Para determinar los clientes en tránsito realizamos el conteo vehicular.

2.1.1.1 Metodología recomendada para realizar el conteo vehicular

Para el conteo vehicular se utiliza la siguiente metodología:

a. Prepare un formato.

b. Registre según el tipo, la cantidad de vehículos que circulan por el sitio en cada intervalo de tiempo.

c. Calcule el promedio diario que circula por el sitio para cada tipo de vehículos que circulan por el lugar.

d. Multiplique cada una de las cantidades obtenidas por el número de días al año (365) y por 80%. De esa manera se obtiene el número de vehículos livianos y pesados que ingresarán a la estación de servicios al año.

e. En caso de vehículos livianos multiplique la cantidad obtenida en el punto d por 5 galones, en el caso de vehículos pesados por 15 galones. Como resultado se obtiene la demanda anual de los clientes en tránsito de cada tipo de combustible.

Por que?

Por que?

Pero no todos los días del año son iguales.

Insisto: Por que?

*Que % de error esperas o tener -
 No hay ningún tipo de análisis estadístico*

Se aconseja utilizar el siguiente formato (Cuadro 2.1.1.) para el conteo vehicular diario.

Cuadro 2.1.1

Formato para realizar el conteo vehicular diario

Fecha:											
	0h-2h	4h-6h	6h-8h	8h-10h	10h-12h	12h-14h	14h-16h	16h-18h	18h-20h	20h-22h	22h-24h
Auto nuevo											
Auto viejo											
Camioneta vieja											
Camioneta nueva											
Jeep											
Autos de clase											
Motos											
Buses											
Camiones											
Trailers											
Total											

Este formato nos permite identificar más detalladamente que tipo de vehículos pasan por el punto donde se pretende instalar una estación de servicios.

2.1.1.2 Conteo de vehículos de urbanizaciones y negocios en el área de influencia.

Para determinar el número de vehículos en urbanizaciones y negocios importantes en el área de influencia se recomienda la siguiente metodología¹⁰:

- a. Realice un listado de las urbanizaciones que se encuentran en el área de influencia.
- b. Prepare un cronograma de visitas a los administradores o presidentes de dichas urbanizaciones y negocios.
- c. Prepare un formulario para recolectar los datos siguiente: Nombre del dueño de vehículos, clase de vehículos, tipo de combustible que usa, cantidad de galones que compra por semana.
- e. Realice una sumatoria del volumen de cada tipo de combustibles que carga cada urbanización o negocios existentes.

¹⁰ Esta metodología es desarrollada por Mobil Oil del Ecuador, los pasos han sido ordenados por los autores de este trabajo para una mejor comprensión de la aplicación de esta técnica.

- Por que?
No justifica con ninguno de sus aspectos
- e. La cantidad de galones obtenido en d multiplique por 52 semanas y este valor por 50% en el caso que la estación tenga competencia y por 75% sin competencia. Como resultado se obtiene la demanda anual de combustible de los residentes de las urbanizaciones y negocios existentes anualmente.

Una vez realizado el estudio del área de influencia se procede a ubicar el sitio dentro de la clasificación por ubicación, la misma que se divide en cuatro categorías. Esto permite determinar de acuerdo a la demanda la estructura física de la estación y volúmenes de cada tipo de combustible. Por ejemplo si identificamos que por el área de influencia predomina el tráfico de camiones pesados, el número de surtidores de "Diesel" debe ser mayor que de "Extra" o "Super".

Cuatro categorías de Sitios Para Estaciones de Servicio

La comercializadora Mobil Oil del Ecuador ha establecido las siguientes categorías de estaciones de servicios, las cuales mostramos a continuación.

1. Vía Arteria Clave

Este tipo de estaciones enfrentan dos tipos de tráfico: en tránsito y residencial. La gran mayoría de las nuevas estaciones con un alto volumen de ventas pertenecen a esta categoría.

2. Ubicación Clave en un Mercado Local

Este tipo de estaciones obtienen su volumen de ventas de residentes locales o de los negocios comerciales ubicados dentro del área de influencia. Muy pocas ventas son originadas por clientes en tránsito.

3. Ubicaciones en Autopistas o carreteras Principales

Este tipo de Estaciones de Servicio se encuentran ubicadas en Autopistas con acceso limitado, que cruzan la ciudad o la rodean. Obtienen sus ventas del tráfico en tránsito de larga distancia.

4. Ubicaciones para Proyectos Especiales

Las estaciones de Servicio de esta categoría incluyen otras ubicaciones que no encajan dentro de las tres categorías anteriores. Por ejemplo; son

estaciones desarrolladas en conjunto con grandes centros comerciales o con la construcción de grandes proyectos de finca raíz.

Estas no son oportunidades muy corrientes. Por lo general, involucran negociaciones especiales con el urbanizador u otro tipo de grandes contratistas. La selección ideal de un sitio de este tipo, se relaciona con el acceso a vías arterias principales o a intersecciones que ameritan el calificativo de exclusivas

La aplicación de la metodología expuesta esta presentada en el ANEXO # 2.1.3.

2.2 RECOMENDACIONES PARA REALIZAR UNA NEGOCIACIÓN MÁS EXITOSA CON LA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLE

Después de operar durante 5 años se ha comprobado que el contrato con la comercializadora se debe modificar para lo cual analizamos en orden secuencial las siguientes cláusulas (ANEXO # 2.2.1):

Cláusula segunda: "comprarle a MOESA las cantidades mínimas de producto a saber: CIEN MIL galones de combustible, veinte galones de combustibles y cien mil sucres TBAS (llantas, baterías y accesorios) cantidades en forma mensual..."

El cambio sugerido es que la cantidad mínima de compra sea un 40% del volumen de venta proyectado en el estudio de factibilidad y que además diga en el contrato: " salvo causas de fuerza mayor", tales como huelgas, restricción de suministro de combustible por parte del gobierno, escasez de los mismos, o tan solo como ha sucedido en algunas estaciones por destrucción de las avenidas fortuitamente (caso de la estación Repsol ubicada en el antiguo camino a Cumbayá), o por adelantos de la comunidad (como es el caso de la construcción de la Ecovía en Quito).

Cláusula cuarta: " Crédito..." Se debe establecer como mínimo cinco días de crédito, puesto que la estación de servicios no vende inmediatamente los pedidos; además, se debe otorgar crédito a clientes.

Cláusula séptima: "Precio y Facturación" Aquí se aclaran los márgenes de utilidad que se van a compartir entre el distribuidor y la comercializadora. La inversión hecha por el dealer y la inversión de la comercializadora son desiguales, por lo que el 4% del margen total para la comercializadora y el 9% para el dealer es una buena opción.

Consideraciones: se debe tomar en cuenta que el dealer generalmente es quien cubre los gastos y costos de operación de la estación de servicios, lo cual afecta directamente a la utilidad.

Cláusula décimo primera: Obligaciones:

b). La asesoría administrativa debería ser realizada trimestralmente.

La asesoría al personal requiere de motivaciones de la compañía y capacitación permanentemente.

Se debe compartir, en proporciones iguales, las instalaciones de softwares, de facturación y contabilidad automáticos, lo cual conviene a ambas partes en eficiencia y cuentas transparentes.

c) "...a entregar en comodato" No es necesario.

d) "...a cambiar los surtidores cada siete años". Se debe cambiar por "cada cinco años". Ya que las máquinas se deterioran en ese lapso.

Consideraciones: Por el uso se deterioran las unidades de medida con las que se despacha la cantidad exacta de combustible, puesto que es la comercializadora la que escoge su proveedor de equipos, ellos deben exigir una garantía. Esto va fuera del alcance del dealer.

e) " Cancelar el cincuenta por ciento de los uniformes". La cantidad de uniformes debe ser detallada, incluidos uniformes administrativos.

Se debe tener en cuenta que en condiciones de frío extremo, como en la capital, los isleros necesitan ropa térmica no inflamable para la noche, además para la lluvia necesitan uniformes adecuados

g) " Mantener póliza de seguros colectiva" en cuanto se refiere a la maquinaria de Mobil Oil del Ecuador, esta debe ser asegurada por ellos. (comercializadora Mobil).

h) En "Mantenimiento correctivo y preventivo", se deben incluir detalladamente todos los ítems de una operación normal

j) En "Proporcionar pintura para la estación de servicio", se debe aclarar que será para toda la estación, así como para la señalización de entrada. Proporcionar la comercializadora al dealer la pintura dos veces al año.

2.3 RECOMENDACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN

Esta sección pretende proporcionar una serie de recomendaciones, para la construcción de la estación de servicios. Estas recomendaciones servirán para obtener los costos de construcción más bajos y dar una idea de las mejoras que se pueden realizar.

Las recomendaciones para la construcción de la estación de servicios, las podemos dividir en dos partes:

- Modificaciones o mejoras de la construcción existente.
- Nuevos proyectos.

Las modificaciones que detallamos a continuación servirán para lograr un mejor mantenimiento de la estación de servicios.

- 1) Modificaciones exteriores: alrededor del canopy, en todo su perímetro se debe implementar un sistema de recolección de aguas, ya que esta zona tiene que ser lavada con aguas y químicos por el riesgo que implican los residuos de combustible en la operación.
- 2) En cada isla debe ir una manguera de agua y un tanque pequeño para químico de limpieza o detergente.
- 3) En el tablero de control deben colocarse interruptores individuales de encendido y apagado de luces perimetrales. Esto ayudará a controlar y reducir los costos de energía.
- 4) El área de tanques debe ser protegida con tapas de plástico sobre las tapas normales. Esta área debe tener un punto de agua cercano para poder lavar la superficie de concreto (ya que después de las descargas de combustible del tanquero siempre quedan residuos que pueden ser peligrosos para la estación de servicios).
- 5) Se requieren tuberías internas de comunicación de surtidores a oficinas para instalar conexiones de software de control.
- 6) La estación de servicios necesita una cisterna de agua, con una bomba que envíe una presión alta de flujo de agua. Esto servirá para la limpieza de la estación de servicios, en caso de que no haya abastecimiento de agua en el sector.
- 7) La recuperación del ornato es imprescindible (los jardines son una parte importante en la presentación del negocio, estos deberán ser espaciosos).

En cuanto a las oficinas.

1. La tienda de conveniencias debe tener una sección para telefonía.
2. El espacio de las bodegas es muy importante, ya que en ellas se almacenan volúmenes considerables de aceites, aditivos, ropa de isleros (despachadores) y papelería de la estación. Esta debe ser dos veces y media más grande que el tamaño actual.

3. El tamaño de las oficinas debe exceder un 70% lo normal.
4. La oficina donde funciona el área de caja y el baño deben contar con un sistema especial de ventilación.
5. Un aparte en la estación de servicios será el área donde se ubique una oficina para los empleados que deberá exceder en un 50% lo normal, ya que será utilizada por hombres y por mujeres. Esta deberá contar con casilleros donde los empleados puedan guardar sus pertenencias.

Nuevos proyectos Deben implementarse, por ser complementarios a productos principales de venta en la estación de servicios (combustibles y lubricantes) son las siguientes:

- 1) Cajero automático: facilita las transacciones de clientes.
- 2) Lavadora y lubricadora de autos: complemento principal de la estación.
- 3) Tienda de conveniencia: proporciona buenas utilidades a la estación puesto que, quien carga combustible puede comprar en la tienda de conveniencias.

Recomendaciones en cuanto a costos

- 1) Los tanques de combustible deben ser de fibra de vidrio o con este recubrimiento, ya que en las descargas iniciales se tiene menos pérdidas por evaporación de combustible.
- 2) Se debe tener válvulas de control para emisiones de gases.
- 3) Los surtidores deben estar en buenas condiciones, ya que pueden generar pérdidas al despachar más combustible.
- 4) Sólo la instalación de equipos y tanques debe ser realizada por contratistas especializados; esto se verá reflejado en los costos de construcción.
- 5) La estación de servicios debe contar con la presencia permanente de un auditor de construcción propia, para observar que los materiales que se facturan y se utilizan en la construcción de la estación de servicios sean los correctos.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS FUTURAS PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS MOBIL BOLIVARIANA

Para elaborar las estrategias que permitirán escoger la mejor planificación en la estación de servicios, se ha realizado un análisis FODA de la empresa, que nos servirá para poder conocer las fuerzas externas e interna que influyen en ella.

Las oportunidades y amenazas empresariales que se presentan de una manera específica para una compañía influyen de forma importante en la estrategia. Esta necesita formularse para que capture deliberadamente algunas o todas las oportunidades de crecimiento importantes, en especial las que pueden mejorar su posición competitiva y rentabilidad a largo plazo.¹¹

3.1 ANÁLISIS FODA

Para elaborar las estrategias que permitirán escoger la mejor planificación en la estación de servicios, se ha realizado un análisis FODA de la empresa, que nos servirá para poder conocer las fuerzas externas e interna que influyen en el desarrollo de la misma.

Las oportunidades y amenazas empresariales que se presentan de una manera específica para una compañía influyen de forma importante en la estrategia. Esta necesita formularse para que capture deliberadamente algunas o todas las oportunidades de crecimiento importantes, en especial las que pueden mejorar su posición competitiva y rentabilidad a largo plazo.¹²

FORTALEZAS

- El personal administrativo de la estación de servicios es debidamente capacitado para sus actividades.

¹¹ Thompson Strickland ,(1994), “Dirección y administración de empresas, conceptos casos y lecturas” Capítulo 2 ,página. 49.

¹² Thompson Strickland ,(1994), “Dirección y administración de empresas, conceptos casos y lecturas” Capítulo 2 ,página. 49.

- La localización de la estación de servicios, puesto que, en la Avenida 6 de Diciembre es la única que se encuentra dentro del área de influencia.
- Se cuenta con una buena área de terreno para implementar nuevos proyectos que ayudarán al crecimiento de la empresa.
- La capacidad de negociación del dealer con la comercializadora en cuanto al tiempo de crédito.

OPORTUNIDADES

- La existencia de nuevo software para tener un mayor control y manejar de forma eficiente toda la información que se genera en la operación del negocio a fin de tomar decisiones acertadas.
- Crecimiento de nuevas franquicias de negocios complementarios de una Estación de Servicios.
- Incremento en el flujo vehicular.
- La estabilidad macroeconómica con la puesta en marcha de la dolarización en el país.
- La inflación que está frenándose, lo cual permite proyectar las ventas de una mejor manera las ventas.
- Los estudios de administración dan aportes en cuanto a conceptos en el desarrollo de estrategias.

DEBILIDADES

- Existe una fuerte rotación de personal operativo, lo que genera costos en capacitación del nuevo personal.
- El costo de mantenimiento de los surtidores es alto.
- Los precios de los combustibles y lubricantes son manejados sólo por la comercializadora.
- La estación de servicios es dependiente de un solo proveedor de combustible y lubricantes.
- El tipo de estructura matricial que ocasiona demora en las decisiones y conflictos en la alta gerencia.
- Baja liquidez de la estación de servicios.

- La estación de servicios no cuenta con una buena estrategia para operar.
- La estación de servicios no tiene una cultura organizacional.
- La farmacia y la estación de servicios no son administradas por la misma organización y no son integradas como negocios complementarios.

AMENAZAS

- La tecnología en los surtidores cambia rápidamente y estos se vuelven obsoletos.
- La intención de la compañía comercializadora de integrarse verticalmente, es decir, de poseer todas las estaciones para convertirse en un monopolio, mediante la política de precios poco convenientes para la estación de servicios.
- Los costos de adquisición de nueva tecnología son elevados, pero, estos son necesarios para competir en el mercado.
- Las políticas del gobierno en cuanto a márgenes de utilidad, fijación de precios y otros argumentos legales pueden generar cierto nivel de incertidumbre que afectan a las decisiones y a la programación de las políticas del negocio.
- Las barreras de salida de este negocio son muy elevadas debido al despido de empleados, venta de maquinaria. Existe una alternativa que es la venta de la estación al dealer, pero en este caso, este no pagará el precio real de la estación de servicio.

Una pregunta que nos hemos planteado después de ver el análisis de la empresa es: ¿ En qué negocio estamos?

3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Una estación de servicio es una empresa especializada en la atención al cliente, esta provee a sus usuarios de productos y servicios especializados, tales como: estaciones de venta de combustible líquido, centros especializados en lubricantes y aditivos para automotores, servicios de taller mecánico para autos, servicios de lavado de autos, micromercados, farmacias, cajeros automáticos, franquicias de comida rápida, lavado de ropa, parqueo para camiones, centros comerciales y pequeños hoteles.

3.3 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

La selección de una estrategia involucra la generación de alternativas estratégicas dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.¹³

Sobre la base de nuestro análisis FODA, tenemos dos alternativas de estrategias:

1. Estrategia de desestimio o salir del mercado
2. Estrategias para quedamos en el mercado

3.3.1. ESTRATEGIA DE SALIR DEL MERCADO

Esta estrategia también se conoce como desestimio, con lo cual, se tratará de recuperar por lo menos la inversión inicial.¹⁴

Hasta ahora, la única propuesta que se tiene es la integración vertical hacia abajo de la compañía comercializadora, es decir, que la compañía comercializadora compre la estación de servicios.

El valor oferente es de 500.000 dólares americanos, cifra no concretada sino, proveniente de comentarios por parte de ejecutivos de la compañía comercializadora.

Además se realizo el análisis del VAN, si la decisión es salir del negocio, para lo cual se consideraron los flujos reales de los primeros cuatro años, y la oferta de \$500.000 en el año cinco.

El valor actual de la estación en desistimio es la perdida de \$642.543 (Cuadro 3.3.1.1), por lo tanto no se considera conveniente salir del negocio.

Cuadro 3.3.1.1

Calculo del Valor actual neto de la salida del negocio.

	Año0	Año1	año2	año3	Año4	Año5
	(1,178,482)	19,328	23,543	47,141	2,641	500,000
		1,06	1,12	1,19	1,26	1,34
	(1,178,482)	18,234	20,953	39,580	2,092	373,629
Valor actual	(723,994)					

¹³ Hill Charles W.L / Jones Gareth R. "Administración estratégica", capítulo 1.4, página 8

¹⁴ Hill Charles W.L / Jones Gareth R. "Administración estratégica", capítulo 10, página 304

3.3.2. ESTRATEGIA DE CONTINUAR EN EL MERCADO.

Para continuar en el mercado con los mayores logros que en los primeros cinco años de funcionamiento, la estación debe implementar una serie de estrategias que permiten convertir la venta de combustible en un negocio rentable. Las estrategias al establecer son a nivel funcional, de negocios, de crecimiento y corporativo.¹⁵

3.3.2.1 Estrategia en el ámbito funcional.

Se pretende lograr una mejor calidad e innovación del servicio.

Es necesario que la organización defina su cultura que sea la base de políticas y estándares en el área de recursos humanos a fin de lograr calidad del servicio que ofrece la estación.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones desarrollan culturas en una forma similar a la manera como las sociedades en general desarrollan las culturas.¹⁶

Shein define la cultura como un patrón de supuestos básicos inventado, a medida que se aprende a afrontar problemas de adaptación externa e integración interna, que enseña a los nuevos miembros como es la forma correcta de percibir, pensar, sentir en relación con aquellos problemas.¹⁷

Luego de realizar el análisis FODA, se ha considerado que la cultura de logro permitirá a la organización cumplir con los objetivos planteados.

El supuesto básico es que todas las personas desean hacer contribuciones significativas al trabajo y a la sociedad, disfrutando la interacción con clientes y compañeros de trabajo. Las personas deben organizarse en equipos de trabajo y turnos con la dirección de jefes departamentales, los cuales deben brindar apoyo y asistencia técnica al personal.¹⁸

El personal debe desarrollar habilidades y destrezas en todas las tareas para poder ser intercambiados en sus funciones.

¹⁵ Hill Charles W.L / Jones Gareth R. "Administración estratégica", Capítulo 1.4 pag 12

¹⁶ Goodstein Leonard/ Nolan Timothy/M Lfeifer, Mc Graw Hill (1998)"Planificación Estratégica Aplicada", capítulo 1 página 20

¹⁷ Goodstein Leonard/ Nolan Timothy/M Lfeifer, Mc Graw Hill (1998)"Planificación Estratégica Aplicada", capítulo 1 página 68

¹⁸ Goodstein Leonard/ Nolan Timothy/M Lfeifer, Mc Graw Hill (1998)"Planificación Estratégica Aplicada" Capítulo 3 p. 65

Con el propósito de implementar este tipo de cultura, fue elaborada una serie de normas y reglamentos que rigen la estación de servicios.

DISEÑO DEL CARGO.

La experiencia de las organizaciones de respuesta sensible rápida , indica que las personas cumplen un papel fundamental en lograr y sostener una compañía. El elemento humano debe considerarse al tomar casi todo tipo de decisiones de administración de operaciones.

Los cargos bien diseñados aumentan la productividad, la calidad del producto y disminuyen los costos unitarios.¹⁹

De esta manera definimos los siguientes cargos.

El Administrador.

Profesional, administrador de empresas con conocimientos y experiencia en finanzas y marketing. Gran espíritu emprendedor, agradable, con don de mando.

Se encargará de la operación de la estación de servicios, realizará estudios de la competencia, dará soluciones a los problemas operativos, con la compañía comercializadora.

La cajera (o).

Esta persona será la encargada de manejar grandes sumas de dinero en efectivo, por lo que el cual esta posición deberá recaer en una persona cuyos valores éticos, de moral, honradez, amabilidad y rapidez no posean tela de juicio y puedan ser merecedoras de la confianza de sus contratistas.

En cuanto a estudios debe ser un profesional competente, de nivel intermedio o superior, de preferencia con estudios en administración o economía y poseer conocimientos básicos de contabilidad.

Será el encargado de la recepción de pagos y cobros, depósitos de isleros, vendedores, cuidado de la caja fuerte y, a su vez deberá realizar un arqueo y cuadre de caja diario.

¹⁹ Noori Hamid/ Radford Russell, (1997), "ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN: Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida" Editorial Mc Graw Hill, Capítulo 10 p. 277

Contador (a)

Su función más importante es la de abaratar costos y mantener consultas permanentes con el colegio de contadores.

Este (a) debe ser bachiller contador, que aplique al formulario la colegiatura respectiva. Con este carnet puede firmar los balances de toda el área de negocios, siempre que corresponda a un mismo Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Isleros y Vendedores

La adecuación al gusto del cliente es un aspecto sustancial que es necesario aclarar pues, en nuestro medio persiste el hecho de que otra persona coloque el combustible por nosotros, a diferencia de otros países, donde es el cliente quien realiza esta operación, y se acerca a cancelar en caja el costo por el combustible requerido.

La importancia del servicio depende ahora del contacto directo con el cliente.

Los candidatos por seleccionar deberán tener las siguientes características:

Tener entre 18 y 30 años.

Poseer como mínimo educación media (bachillerato).

Tener un estatura de 1.70(m) en hombres, y 1.64(m) en mujeres.

Una buena presencia física y de velocidad en la operación.

Una expresión amable y tranquila.²⁰

Es importante seleccionar personas idóneas para el negocio, que puedan tener buenas relaciones con el cliente, que sean cordiales y pacientes, que puedan asumir una intensidad de trabajo variable y mantengan un buen estado de ánimo.

Esta persona será la encargada de manejar grandes sumas de dinero en efectivo, motivo por el cual esta posición deberá recaer en una persona cuyos valores éticos, morales, honradez, amabilidad, rapidez no posean tela de juicio y puedan ser merecedoras de la confianza de sus contratistas.

En cuanto a estudios debe ser un profesional competente, de nivel intermedio o superior, de preferencia con estudios en administración o economía y poseer conocimientos básicos de contabilidad.

²⁰ Experiencia en contratación de personal en la Estación de Servicios de 5 años,

Será el encargado de la recepción de pagos y cobros, depósitos de isleros, vendedores, cuidado de la caja fuerte y a su vez deberá realizar un arqueo y cuadro de caja diario.

POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

Esta orientada a emplear las personas agradables, cordiales con los clientes y compañeros de trabajo, de buena presencia, ya que la naturaleza del negocio exige el trato directo con los usuarios de la estación de servicios y la apariencia personal es la carta de presentación en cualquier tipo de empresa.

CANALES DE RECLUTAMIENTO

En ocasiones pueden considerarse los métodos para la identificación de candidatos como canales. Los canales más usuales son la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Así mismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazadoras de talento".²¹

Como estándar de la empresa se establece que:

Para poder contactarse con los candidatos para el cargo es necesario colocar anuncios en la prensa o cualquier otro medio.

Dicho anuncio debe tener el nombre de la estación, establecer los perfiles, los requerimientos que deben tener los candidatos, que de preferencia deben ser jóvenes.²² El anuncio debe llevar entre dos y tres días de exposición, con el fin de que más personas puedan leerlo.

Los candidatos y mucho más los empleados deben tener una buena presencia, ya que la naturaleza del negocio exige el trato directo con el cliente y la apariencia personal es la carta de presentación en cualquier tipo de empresa.

Los periódicos ofrecen un método efectivo para la identificación de candidatos.

Ya que pueden llegar a mayor número de personas.²³

Si no hay una respuesta después de dos exposiciones en medios de comunicación se debe recurrir a agencias de empleo.

²¹ Werther, William B Jr. / Davis Heith (1995) "Administración de personal y recursos humanos" Cuarta Edición, página139, 140

²² Parte de Cultura Interna, Implementada por Administrador (5 años de operación)

²³ Werther, William B Jr. / Davis Heith (1995) "Administración de personal y recursos humanos" Cuarta Edición, página141

Las agencias de empleo establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.

El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es satisfacer a la agencia el equivalente con mes de sueldo o en algunos casos 10% del ingreso anual del empleado.²⁴

TIPO DE ENTREVISTA

El tipo de entrevista que se realizará en la estación de servicios para el proceso de selección de los candidatos para las vacantes disponibles, es la entrevista estructurada.

Las entrevistas personales estructuradas son aquellas que se basan en un marco de preguntas predeterminadas.²⁵

El formato de entrevista a realizar se encuentra en el ANEXO # 3.3.2.1.2.

Un requisito indispensable para la contratación es solicitar al empleado su récord policial y además un aval, es decir, una letra de cambio firmada por algún familiar o cualquier otra persona que sirva como garante. La letra de cambio equivalente al valor de quinientos dólares. Cabe mencionar que los isleros manejan hasta siete mil dólares durante su turno de ocho horas. Es por esta razón que se necesita tomar medidas de precaución.

Todos los empleados que trabajen en la estación de servicio deben tener contratos firmados, sea este temporal, a prueba, definitivo o por obra cierta, para lo cual se referirán a contratos modelo realizados por el asesor jurídico de la estación de servicios que se encuentran en el ANEXO # 3.3.2.1.3.

²⁴ Werther, William B Jr. / Davis Heith (1995) "Administración de personal y recursos humanos" Cuarta Edición, página 143

²⁵ Werther, William B Jr. / Davis Heith (1995) "Administración de personal y recursos humanos" Cuarta edición, página 167

MEDICIONES DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño requiere disponer de mediciones de desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor.²⁶

La evaluación del desempeño requiere estándares que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos, deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.²⁷

Por lo tanto debemos realizar evaluaciones a todas las personas que integran la organización. Cabe destacar que en la evaluación deberán incluirse: deberes, responsabilidades, aptitudes humanas, condiciones de trabajo, niveles de desempeño esto se lo realizará comparando a las personas con aquellos que son los mejores es su área de trabajo.²⁸

La evaluación del desempeño del personal administrativo realizará el auditor mediante la revisión de los informes entregados semestralmente.

El método que se ha elegido para la evaluación del desempeño del personal operativo, es una mezcla de verificación (seleccionar oraciones que describen el desempeño del empleado) y selección forzada (seleccionar la frase descriptiva del empleado).²⁹ Dicha evaluación realizará el gerente de la estación mensualmente.

DESARROLLO DE PERSONAL

El desarrollo de personal tiene varias herramientas para que el empleado se sienta satisfecho dentro de la organización.

Así tenemos promociones, transferencias, capacitación y desarrollo.³⁰

Promociones: Una promoción se lleva a cabo cuando se asciende a un empleado a una posición mejor remunerada, con mayores responsabilidades y un nivel más alto, entendiendo lo alto como jerárquico. Estos ascensos son una de las etapas más importantes dentro de la historia laboral del empleado y se

²⁶ Werther, William B Jr. / Davis Heith (1995) "Administración de personal y recursos humanos" Cuarta Edición, Página 235.

²⁷ Werther, William B Jr. / Davis Heith (1995) "Administración de Personal y Recursos humanos" Cuarta Edición, página 235

²⁸ Profesor de Universidad de las Américas, Recursos humanos, 1998 Wilson Ayala

²⁹ Werther, William B Jr. / Davis Heith (1995) "Administración de personal y recursos humanos" Cuarta Edición, página 243-244

³⁰ Política interna de la estación de servicios en base a la experiencia y estudios de administración.

las otorga basándose en los méritos y el desempeño que una persona consigue en su puesto.

Transferencias: Es un movimiento lateral a un puesto con un igual nivel de responsabilidad.

Las promociones y ascensos se pueden realizar en toda la organización de la estación de servicios estos incluyen Mart, farmacias, lavadoras y otras franquicias; esto es básico ya que el empleado tiene nuevas expectativas en su carrera curricular, esto permite al mismo tiempo que el empleado no se invadido por la monotonía.

Separaciones: Terminar con la relación laboral entre la empresa y empleado, por diferentes razones disciplinarias, económicas personales . estas pueden ser renuncias voluntarias para tal caso referirse a la sección de asesoría jurídica. Terminación de contrato.- Para lo cual se referirá a índole disciplinaria, personal o de productividad.

TIPO DE COMUNICACIÓN DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La comunicación en la empresa es interpersonal, verbal y no verbal. Existe un nivel de comunicación que tiene que ver con las sanciones o premios y proviene de los niveles de mando, tiene la forma de la comunicación escrita que en términos comunicacionales se la define como información, puesto que es unidireccional.³¹

El proceso de comunicación entre jefe y subordinado (comunicación descendente) es necesario para poner en práctica decisiones y para informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa.³² Este proceso de comunicación deberá cumplir los siguientes requisitos:

1. Un contacto inicial que debe ser lo más cortés posible, para lograrlo se utilizan términos claros sencillos y que no afecten al contratado en su integridad.
2. Se debe entrar en sintonía, con lo cual tanto el jefe como el subordinado deben expresar sus puntos de vista sin alterar la tranquilidad y el orden. Las dos partes no deben interpretar lo que la otra persona quiere decirle, es

³¹ Profesor de Comunicación Integral Universidad de las Américas segundo semestre 1999 Ugo Stornayolo

³² Werther, William B Jr. / Davis Heith (1995) "Administración de Personal y Recursos humanos", Cuarta edición, capítulo 15 página .373

mejor dejar en claro todo aquello sobre lo cual se tenga dudas entablando un diálogo, esto se conoce como el reconocimiento del otro. La siguiente frase: “ Usted me quiere decir que haga esto o Usted me quiere decir...” debe ser usada como estándar, de esta manera se evita una mala interpretación en los puntos de vista o de las percepciones.³³

La comunicación entre compañeros tiene que ser clara, cortés y tranquila. Esta prohibido llevar cualquier relación fuera de la amistad dentro de la empresa. Habrá sanciones a quienes alteren la tranquilidad de la organización. Se prohíbe estimular actividades sociales que puedan alterar el buen desempeño. Es inapropiado colocar apodos a las personas, comentar a tipo de chismes las actividades o procedimientos de cualquier persona dentro o fuera de la organización, hacer burlas de cualquier índole hacia los compañeros, etc.

CAPACITACIÓN

El programa de capacitación tiene que ser orientada al cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Lograr eficiencia y rapidez en las labores que desempeña el personal del área administrativa, para lo cual es necesario que dicho personal adquiera los conocimientos y destrezas en el manejo del software que utiliza la organización.
2. Alcanzar la calidad del servicio al cliente, implementando “Los cinco pasos de MOBIL”.
3. Realizar el manejo óptimo de los recursos por parte de los empleados de la estación.

PRESTACIONES

Para ayudar a los empleados que pasan por dificultades, el administrador puede otorgarles préstamos por el valor de hasta un 100% de su sueldo, sin consultar al propietario o accionistas adjuntar toda la documentación que pueda respaldar dicho acto.

Fuera del contrato y como estándar, se debe estimular el buen desempeño de los empleados con ascensos y premios. No es recomendable que estos sean en

³³ Experiencia de 5 años en manejo de personal en la Estación de Servicios y consejos profesionales del profesor Wilson Ayala profesor de Negociación Colectiva y Administración de Personal Universidad de las Américas.

dinero en efectivo sino en pagos a distracciones, como invitaciones al cine, restaurantes, estadio, etc.³⁴

Se aclara que los adelantos, préstamos o bonificaciones, se harán sólo por la cajera, de lo contrario se considera faltante el dinero que tome la persona, el cual será descontado de rol a valor presente, al tomar en cuenta la tasa activa de los bancos en su composición de interés compuesto. Se registrará en el récord del empleado como falta.

USO DE EQUIPOS O ÁREA DE TRABAJO

Se entiende como equipos a los surtidores, las pistolas dispensadoras de combustible, calculadoras y al lector de tarjetas de crédito. Estos deben ser recibidos y entregados en óptimas condiciones,

El área de trabajo, que es el espacio donde el empleado despacha el combustible, debe estar siempre limpia como símbolo de respeto a los compañeros y la empresa de acuerdo a los manuales de mantenimiento. Es obligación del empleado limpiar el piso cuando se haya derramado combustible.

En el caso de que se rompa algo por mala intención o negligencia, el valor de este se descontará del sueldo del empleado en la suma de su arreglo.

Se prohíbe prestar ítems o equipos a personas que no pertenezcan a la estación de servicios. Se multará siempre y además se descontará en caso de pérdida en el primer pago o remuneración inmediata en su totalidad.

EL TELÉFONO El teléfono es la herramienta que facilita la comunicación. Se sugiere algunas recomendaciones para el uso del teléfono:

- Controle con reloj el uso del teléfono.
- Escriba los temas que tocará y en qué orden.
- Hable lentamente.
- Sea amable y cordial.
- Sonría, una cara sonriente produce una voz cordial.
- Si se recibe la llamada: Se debe saludar: "Gracias por llamar a "Franquicia"(Mobil), sitio "Bolivariana" o Farmacia "Bolivariana" o "(Express Club)" o "Mart"
- Uso abundante de palabras como "por favor" y "gracias"³⁵

³⁴ Clase de recursos humanos primer semestre 1998. Prof. Wilson Ayala

³⁵ Heller Robert, (1998), "Comunicar con claridad", Biblioteca esencial del ejecutivo, Editorial Grijalbo, página 30

ORDENE SU DESPACHO Dar organización a su despacho ofrece una apariencia, a las personas que trabajan con usted o que lo visitan, de cómo maneja sus asuntos. Projete una imagen positiva.³⁶

Monte un sistema para estar al día con el papeleo.

Coloque los objetos y organícelos.

Dentro del etiquetado, utilice el color para dar una mejor imagen y para diferenciar los temas e ítems. Esto ayudará a encontrar los documentos con mayor facilidad.³⁷

La superficie de trabajo siempre debe estar despejada. Ordene los cajones y manténgalos limpios.

ADOPCIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS

En términos generales, tecnología es el compendio de conocimientos traído al proceso de transformación que se incorpora en el espacio físico y se guarda en manuales y en la memoria.³⁸

Hardware.- Es la parte física conocida como dispensador, es de última tecnología, cuenta con enlace a hardware —computadoras-, los cuales pueden dar una conexión eficaz a impresoras de recibos de combustible, lectores ópticos y el datafast, además de la conexión de aceptación de tarjetas de crédito.

Software.- Programas adaptados al Mobil Mart para facturación, registro, manejo de inventarios y contabilidad, lo cual permite un control pertinente de estados de pérdidas y ganancias en el momento que se requiere de estos.

Programas que enlazan la información de los surtidores con la computadora lo cual optimiza el tiempo. Así podemos obtener:

- Impresión de recibos.-* Garantiza que lo cargado es lo que está impreso en el recibo además de cumplir con los requisitos de SRI.
- Cortes de turnos automáticos.-* Se puede programar la hora de corte y actualiza un detalle de lo que se ha vendido permitiendo; de esta forma,

³⁶ Hindle Tim, (1998), “La Administración del Tiempo” Biblioteca esencial del ejecutivo, Editorial Grijalbo página 30

³⁷ Hindle Tim, (1998), “La Administración del Tiempo” Biblioteca esencial del ejecutivo, Editorial Grijalbo. p. 35

³⁸ Noori Hamid/ Radford Russell, (1997), “ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN: Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida” Editorial Mc Graw Hill, Capítulo 2p. 57

comparar con lo entregado por el islero para evitar los faltantes de dinero en caja.

- Cortes de ventas.*- Estos pueden ser semanales, quincenales, mensuales, para comparar con los inventarios en los tanques de almacenamiento y así poder programar en forma correcta los pedidos de combustible del Beaterio.
- Estados de pérdidas y ganancias, que enlazan la información del mes en ventas con los gastos y costos realizados.
- Datos estadísticos de clientes a crédito y de contado para promociones e incentivos; sirve, además, de ayuda para el control de rutina del cliente a la estación.

TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

El correo electrónico (e-mail) es rápido , fácil de usar. Mantener informado al personal por medio del correo electrónico da ahorros en costos.³⁹

Es la obligación de los empleados de alto rango crear y hacer conocer a los clientes, accionistas y proveedores la dirección electrónica en cada plaza de trabajo.

APRENDER A ESCUCHAR

Lo importante del proceso de administrar una estación de servicio es comprender el mensaje que el cliente nos intenta dar e interpretar las palabras de la otra parte (cliente).⁴⁰

- Siempre escriba y haga comentarios de lo que entiende.
- Si escucha con atención inspirará confianza en el que habla.
- Asimile las ideas de provecho para su estación de servicio y que sean de agrado para el cliente, deseche responsabilidad y compromisos de una manera sutil a las ideas que sean desfavorables para su estación.

³⁹ Heller Robert, (1998), "Comunicar con claridad", Biblioteca esencial del ejecutivo, Editorial Grijalbo, p. 30)

⁴⁰ Heller Robert, (1998), "Comunicar con Claridad", Biblioteca esencial del ejecutivo, Editorial Grijalbo, pp. 14-19

- Mire a los ojos para inspirar confianza.
- No interrumpa sus reuniones. Si lo hace que sean programadas. Utilice llamadas de su secretaria para ver como esta la reunión, en casos de fuerza mayor si se siente comprometido u presionado anote los acuerdos e interrumpa la reunión para otra fecha.
- Supere los prejuicios de lo que piensan las otras personas.
- No tenga favoritismos. Las personas no siempre se comportan como un estereotipo esperado.⁴¹

3.3.2.2 Estrategia a nivel de negocios.

Nuestra estrategia es de posicionamiento, que involucrará el liderazgo en costos.

Utilizando los datos del conteo vehicular en la semana típica podemos calcular las desviaciones de los flujos vehiculares en los diferentes periodos del año tales como: Vacaciones, inicio de clases, fin del año, que permite optimizar el número de trabajadores (isleros), minimizando de tal manera el costo de los salarios.

Además de controlar los gastos de luz, teléfono, agua, cerrando la operación en los lapsos de baja circulación vehicular, cuando el gasto es superior al ingreso.

Los datos a continuación son los obtenidos en el conteo vehicular realizado por los autores de este trabajo en el 1998. Los datos representan el promedio diario de vehículos que entran a la estación (Cuadro 3.3.2.2.1).

⁴¹ Heller Robert, (1998), "Comunicar con Claridad", Biblioteca esencial del ejecutivo, Editorial Grijalbo, pp. 16

Cuadro 3.3.2.2.1

Horas de bajo flujo vehicular, conteo del 1998.

	0h-2h	4h-6h
Auto nuevo	2.14	2.571
Auto viejo	2.86	2.429
Camioneta vieja	0.57	2
Camionetas nuevas	0.14	2
Jeep	0.14	0.143
Autos de lujo	0	0
Motos	0.14	0
Buses	4.71	0.714
Camiones	0.43	1.286
Trailers	0	0

Como se puede observar, el flujo vehicular de 12 de la noche a 6 de la mañana bajo, con relación a los 785 autos que entran en promedio al día. Así que se ha decidido cerrar la operación de la estación de servicios entre las 00:30 y 5:30 horas.

3.3.2.3 Estrategia de crecimiento

La meta es mantener una posición competitiva, aumentando las ventas de la empresa en un mercado en expansión, que se manifiesta en el crecimiento de condominios y edificios familiares en el área de influencia. Esto es indispensable puesto que los márgenes de utilidad del combustible son muy bajos.

También pretendemos aumentar el número de los clientes de empresas, ofreciendo descuentos por pago adelantado de combustible y promociones con lavado de autos. Un modelo del contrato de la venta de combustibles a clientes se encuentra en el ANEXO # 3.3.2.3.1.

Muchas veces, para incrementar las ventas se hace necesario regalar días de crédito a los clientes del área de influencia realizar promociones, ya sean estas en forma independiente o en conjunto con las demás estaciones de la misma comercializadora. Tener un buen conocimiento de los clientes locales y en tránsito que se encuentran en el área de influencia, etc.

Los clientes en el área de influencia.-

El administrador debe evaluar el tipo de clientes, si es necesario otorgar créditos o no, si se debe realizar promociones o no, si el cliente es un cliente fiel a su red o no, qué tipo de servicios extra busca y de qué calidad deben ser estos.

La competencia y su capacidad de influir en las ventas de la estación de servicios va directamente relacionada con los clientes en el área de influencia, debido a que, si el desempeño de la competencia es mejor que el nuestro esta obtendrá ventas y utilidades más altas. (Estudio área de influencia Mobil)

El riesgo de créditos a clientes y la reducción del riesgo.-

Se puede pedir en la superintendencia de compañías o en la dirección de rentas los estados de pérdidas y ganancias de las empresas que solicitan crédito. Además de pedir certificados bancarios a los clientes sujetos de crédito y evaluar si les puede conceder crédito o no. Asimismo que se debe tener garantía de pagos según el que sea cliente y el valor este puede ir desde documentos como letras de pago, pagarés, hasta hipotecas. El riesgo de clientes debe ser estudiado individualmente y como industria o mercado.⁴²

El riesgo de mercado es el riesgo en el cual está todo el tipo de empresas del mismo sector por ejemplo el de bancos, o el de constructoras de caminos, en caso de que el gobierno no pague a tiempo a este tipo de industria, sus deudas o simplemente por condiciones de mercado.

Tal como dice Brealey y Myers, debemos reducir el riesgo mediante la diversificación; no se debe centrar el crédito a un solo cliente si no a varios y de preferencia empresas reconocidas en el mercado.⁴³ Igual que la inversión en entidades bancarias, repartir en algunas de prestigio internacional es más recomendable.

Aumentando las ventas de la estación hasta su promedio histórico + la desviación estándar debido a la competitividad del negocio, implementando los negocios complementarios en lapsos de cinco años en promedio.

⁴² Braley Richard A./ Myers Stewart C., (1993), "Principios de finanzas corporativas". Editorial Mc Graw Hill, cuarta edición, capítulo 8, página 183

⁴³ Braley Richard A./ Myers Stewart C., (1993), "Principios de finanzas corporativas". Editorial Mc Graw Hill, cuarta edición, capítulo 8, página 183

3.3.2.4. Estrategia a nivel corporativo.

Diversificación en los negocios complementarios a la estación de servicios, como lavadora de autos y la tienda de conveniencias, además de la administración de la farmacia. La operación de la farmacia bajo la misma administración tiene un beneficio para estación de servicios en general, debido a la posibilidad de realizar las promociones conjuntas para que el cliente final encuentre a su disposición variedad de los productos y servicios a precios convenientes.

Esta estrategia a medita la implementación de una estructura organizacional adecuada.

ESTRUCTURA

La estructura asigna tareas y roles a las personas y precisa como se coordinan.⁴⁴

La estructura es consecuencia de las decisiones de su dirección sobre la división de la mano de obra, la división de departamentos, las dimensiones de los mismos, la delegación de autoridad y la eficiencia y eficacia con el cliente.

En cuanto a la estructura de la organización, se propone organigrama, que toma en cuenta la diversificación de la estación a negocios complementarios (lavadoras de autos, Mart o administrar la farmacia, que actualmente se encuentra administrada por terceras personas).

La estructura debe ser aceptada por todos los miembros de forma unánime.⁴⁵

¿Cómo se ha diseñado la estructura?

Primero se ha dividido todos los trabajos menores de acuerdo a su grado de especialización obteniendo de esta forma los siguientes trabajos menores.

- Atención al cliente por parte de isleros o expendedores de combustible.
- Mantenimiento de equipos.
- Atención al cliente en las diferentes áreas de ventas directas: Farmacia, Mobil Mart, Lavado de autos.

Luego se ha dividido por departamentos

⁴⁴ Hill Charles W.L / Jones Gareth R. "Administración estratégica" Capítulo 12 pag 318.

⁴⁵ Thompson Strickland ,(1994), "Dirección y administración de estrategias" 'Capítulo 9 p. 245

¿Cuáles son estos?

Los mismos anteriores por su naturaleza y espacio físico.

En los organigramas 2 y 3 se propone el tipo de estructura que puede tener una estación de servicios una vez que esta haya implementado negocios adicionales tales como una lavadora de autos, un Mart y/o una farmacia.

Cabe recordar al lector, que la Estación de Servicios, en este momento (Sep. 2000), opera únicamente con la venta de combustible. La farmacia se encuentra administrada por terceras personas.

En cuanto a la lavadora de autos, este es un proyecto que se piensa implementar a corto plazo. Actualmente se están realizando las negociaciones con Mobil Oil del Ecuador.

De esta manera se proponen los siguientes organigramas, para cuando la estación de servicios cuente con la lavadora de autos y se maneje la farmacia o un Mart.



Organigrama # 3.3.2.4.1. Organigrama de la parte administrativa

ORGANIGRAMA PARTE OPERATIVA



Organigrama # 3.3.2.4.2 Organigrama de la parte operativa

Determinación del grado de autoridad e independencia que se dará a cada unidad.

Las compañías deben decidir cuánta autoridad y libertad en la toma de decisiones se otorgará a cada unidad de la organización, en especial a los responsables de las unidades de negocios.

Las empresas que están sumamente centralizadas conservan la autoridad para tomar decisiones en cuanto a política y estrategia a nivel corporativo, y solo delegan a los gerentes de nivel empresarial las decisiones operativas.⁴⁶

Luego separamos a los empleados por el rangos de responsabilidad .

- Operación o isleros se reportará a un jefe de turno, que es el jefe de isla.
- Personal de mantenimiento y jefes de isla hará lo mismo con el jefe de mercadeo.
- Personal de caja, vendedores de farmacia, personal de ventas de la tienda de conveniencias presentará sus reportes al contador administrativo.
- Jefe de mercadeo, soluciones gubernamentales se reportan al contador administrativo.
- Contador administrativo se debe reportar al superior total - el administrador.

El administrador entregará informes a la junta de accionistas o propietarios.

⁴⁶ Thompson Strickland ,(1994), "Dirección y administración de estrategias", Capítulo 9 p. 247

Al mismo nivel del administrador se encuentra un auditor interno que es destinado por los accionistas para corregir falencias y obtener un nuevo punto de vista sobre la administración.

Funciones de las personas dentro de la organización:

El jefe de isla puede pedir la colaboración al resto del personal operativo en las actividades como limpieza, asistencia en recepción de proveedores, cobertura de puestos momentáneamente o en caso de que algún operativo falte a su lugar de trabajo.

Este a su vez es quien decide que tipo de uniformes deben utilizarse en el día, establece los turnos de trabajo, trata con el cliente cuando este así lo requiere y al mismo tiempo se encarga de ordenar el mantenimiento y la limpieza de los equipos, cuando estos lo necesiten.

El gerente tendrá bajo su control a la cajera /o, al jefe de mercadeo, y a la persona encargada de asuntos legales. Es pues el responsable de la supervisión de créditos, cobros de cartera, reducción de costos; puede pedir al personal la realización de trabajos adicionales, decidir la compra de equipos e implemento de limpieza cuyos costos no sobrepasarán los 4000 dólares, pero estas decisiones deben ser reportadas a los accionistas para evitar conflictos.

¿Cómo coordinar las unidades?

La coordinación de la organización se logra principalmente cuando se coloca al personal por jerarquía de autoridad.⁴⁷

Se ha escogido una unidad de negocio estratégica porque proporciona un medio estratégicamente relevante para organizar la cartera de las unidades de negocio de una compañía sumamente diversificada, al mismo tiempo que facilita la coordinación de las actividades relacionadas dentro de la UNE, lo que contribuye a obtener los beneficios de los ajustes estratégicos en la UNE.

Promueve una mayor cohesión entre las nuevas iniciativas de negocios separadas pero relacionadas.

Permite hacer la planificación estratégica en el nivel más importante de la empresa.

⁴⁷ Thompson Strickland, (1994), "Dirección y administración de estrategias", Capítulo 9 p. 247

Propicia que la tarea de revisión estratégica por parte de los altos ejecutivos sea más objetiva y efectiva.

Ayuda a distribuir los recursos en las áreas que tienen las mayores oportunidades de crecimiento.⁴⁸ Esta estructura es más descentralizada por que los mandos medios están en capacidad de tomar las decisiones, lo que proporciona rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones.

Desventajas que debemos controlar.-

La definición y agrupamiento de los negocios en UNE son tan arbitrarias que éstas solo sirven para la conveniencias administrativas.⁴⁹

Las UNE pueden ser miopes para trazar su dirección futura.

Añade otro nivel a la alta dirección.⁵⁰

Para la implantación de la estrategia necesitamos compromiso cultura y liderazgo.⁵¹

El ajuste estratégico existe cuando negocios distintos tienen cadenas de costos por actividades que están suficientemente relacionadas para obtener oportunidades importantes al compartir las actividades en un negocio u otro.⁵²

Tanto la estrategia de crecimiento, como a nivel corporativo comprenden la Implementación de nuevos proyectos. Consideramos la complementación de la venta de combustibles con los servicios de lavado de autos y tienda de conveniencias.

⁴⁸ Thompson Strickland, (1994), "Dirección y administración de estrategias", Capítulo 9 p. 257

⁴⁹ Thompson Strickland, (1994), " Dirección y administración de estrategias", Capítulo 9 p. 257

⁵⁰ Thompson Strickland, (1994), " Dirección y administración de estrategias", Capítulo 9 p. 257

⁵¹ Thompson Strickland, (1994), "Dirección y administración de estrategias", Capítulo 10 p. 277

⁵² Hill Charles W.L / Jones Gareth R. "Administración estratégica", Capítulo7 pag 189

3.3.2.4.1 NUEVOS PROYECTOS

¿Cuál es el potencial de diversificación?

Un negocio tiene potencial de diversificación si se puede utilizar conocimiento especializado generado por el negocio para mejorar la probabilidad de éxito de un segundo negocio. El potencial de negocios se puede buscar en el cliente, la tecnología y productos o servicios.⁵³

En nuestro caso el potencial está primero en el cliente. Tenemos una fuente de datos importantes, y también una relación de amistad con los clientes que se encuentran en nuestra área de influencia.

Existen dos formas de diversificar la compañía, iniciando uno nuevo o adquiriendo otro.⁵⁴

Nuestros clientes son una fuente de datos importante que vamos a utilizar para generar ventas en los negocios relacionados.

El otro potencial de diversificación que mencionamos, son productos o servicios que podemos promover como servicio adicional.⁵⁵ Un ejemplo de esto es el caso la lavadora que es un negocio de servicio relacionado con los autos.

Estos negocios relacionados van relacionados con la misión y visión del negocio.

Esta sección contiene dos proyectos de negocios relacionados que pueden implementarse en la estación de servicios por su alta rentabilidad y por la aceptación que han tenido por el consumidor ecuatoriano.

Estos proyectos son: Lavadoras de autos, On the Run.

3.3.2.4.1.1. Lavadora de autos

Son negocios complementarios a la estación de servicio. Las lavadoras de autos tienen dos tipos de clientes: Cliente del área de influencia (son clientes que poseen autos propios y viven en las áreas cercanas al lugar donde se encuentra la estación de servicios), clientes empresariales (son las compañías que dan mantenimiento a un número importante de vehículos).

⁵³ El sentido de los negocios Primera edición México 1995 página 83)

⁵⁴ El sentido de los negocios Primera edición México 1995 página 83)

⁵⁵ (1995) Mexico "El sentido de los negocios", primera edición, página 89

Los lugares tradicionales de lavado de autos en el país no han tenido una infraestructura adecuada, pues no contaron con espacios suficientes para que el cliente espera cómodamente.

Estos sitios visualmente no eran agradables por la falta de mantenimiento, la grasa acumulada en el piso, etc. No se ofrecían los servicios adicionales, el cambio de aceites fue el único servicio complementario existente al lavado de autos.

Actualmente existen sitios especializados en lavado de autos que incluyen cambio de aceites, chequeo de frenos, chequeos de luces. Estos centros han contribuido a mejorar la imagen que se tenía de estos lugares en el pasado.

En esta tesis se ha realizado un trabajo de investigación que demuestra los deseos y las expectativas de los consumidores de un centro de servicios, para esto se ha tomado como ejemplo a Car Center ubicado en la Calle Portugal y Av. de los Shyris, y también a Pronto Express ubicado en el Quicentro Shopping, subsuelo.

Estos dos lugares son los de mayor afluencia de público, la información de estos centros de servicios es reservada, pero se pudo acceder a ella gracias al contacto con Mobil Oil Ecuador.

Adicionalmente, se obtuvo información del Internet y de los centros de venta de maquinaria en Ecuador.

La información sobre este proyecto esta dividida en dos partes:

- 1) Un estudio de mercado que indica tipo de facilidades y preferencias del consumidor final.
- 2) Una evaluación del tipo de maquinaria

La encuesta realizada entre los 90 clientes de Car Center y Pronto Express demostró que los propietarios de los vehículos prefieren lavarlos semanalmente en una lavadora de autos especializada, con posterior encerado y aspirado del interior. Adicionalmente los clientes consideran importante que las estaciones de lavado tienen que disponer de lugares de espera donde se puedan ver películas, leer revistas, jugar billar etc.

Una gran parte de clientes también considera apropiado tener un supermercado dentro del lugar. El detalle de la encuesta se encuentra en el ANEXO # 3.3.2.4.1.1

En cuanto a la maquinaria.

El mercado dispone de dos clases de maquinaria para el lavado de autos.

- a) Máquinas de lavado manuales.

Su precio oscila entre 1500 y 5000 dólares, son de presión de agua fría y caliente. La diferencia de la temperatura de este tipo de maquinaria está entre hasta los 150 grados centígrados.

El agua caliente puede sacar la grasa que se impregna en los autos.

El agua fría ofrece un lavado al cual se puede adicionar Shampoo de auto.

Las máquinas de lavado manuales con cepillo

b) Lavadoras automáticas

Limpian completamente el auto en su parte exterior y sobre todo la parte inferior del chasis, la pintura se seca con turbinas de aire caliente con lo que se obtiene un mejor resultado ya que no presentan ralladuras en la pintura.

Su precio oscila entre 50000 y 130000 dólares dependiendo de su tamaño

Dentro de estos tenemos cepillos de lavado laterales de buses cuyo costo está por los 7 500 dólares.

Luego de ver la variedad de equipos que ofrece Karcher se ha decidido que el tipo de maquinaria que se va a emplear en la lavadora sea de tipo manual debido al costo y desempeño.

A continuación se detalla la inversión inicial de colocar el servicio de lavado de vehículos y cambio de aceite. El valor total de la inversión es de \$ 37.695.

Cuadro 3.3.2.4.1.1.1

Inversión inicial para implementación de lavadora de autos con el equipo manual de agua caliente KARCHER

Tipo de maquinaria	Precio, \$
HDS 1295	5.788
HDS 500	3.500
Equipo de encerrado y abrillantado	177
Aspiradoras	
NT 602	1.337
Equipos para el cambio de aceites	
Sistema de presurización	802
Bomba para el aceite manual	128
Bomba de succión para recoger deshechos	633
Engrasadora neumática	833
TOTAL	14.457

Cuadro3.3.2.4.1.1.2

Presupuesto de la construcción de la obra civil de lavadora de autos

Rubro	Costo, \$
Diseño arquitectónico y estructural	672
Construcción	14.000
Honorarios	1.680
TOTAL	1632

Cuadro3.3.2.4.1.1.3

Presupuesto de l equipo de oficina.

Rubro	Precio, \$
Computadora	800
Escáner	200
Impresora facturas	180
Area de trabajo y espera	1200
Televisión v DVD	1000
Total	3380

Cuadro 3.3.2.4.1.1.4
Capital de trabajo para dos meses de operación

Rubro	Valor, \$
Sueldos	2.300
Aceite	762
Luz	126
Agua	270
Teléfono	48
Total	3506

Para la proyección de ventas suponemos que a lavadora de autos entra el 30% del promedio de vehículos que normalmente se lavan en otras estaciones de este tipo, es decir 15 carros diariamente. La información esta presentada en el Cuadro 3.3.2.4.1.1.5

Cuadro3.3.2.4.1.1.5

Proyección de ventas

Rubro	Cantidad de vehículos	Precio unitario del producto, \$	Total, \$
Lavado de autos	15	7	105
Cambio de aceite	5	3.3	16.5
Ventas varias	9	1	9
Total de venta al día			130.5
Total de venta al mes (25 días de operación)			3262.5

Para proyectar el flujo de caja tomamos en cuenta la siguiente información. El costo promedio de venta de aceite es de \$2.54 por vehículo, por lo tanto el gasto mensual en aceite se estima en \$317.5. El costo de mantenimiento de las instalaciones de acuerdo a la experiencia es de \$1 por vehículo, lo que significa \$525 al mes. Los salarios del personal operativo equivalen a \$749 (7 personas), del personal administrativo es de \$345 (3 personas) más los costos de luz, agua, teléfono que llegan al valor de \$222 mensuales. El gran total del gasto de operación es de \$2.158,5 al mes.

La diferencia entre Ingreso por ventas y el costo y gasto de operación es la utilidad neta. El valor de la utilidad neta es igual a \$ 1104 al mes.

Este utilidad mensual colocada en una cuenta bancaria a interés del 6% anual al fin del dicho periodo nos daría un monto de \$13 618.

En la negociación realizada en este mes la comercializadora reembolsará el valor de la maquinaria al dealer. en cantidad de \$14457.

El valor del terreno al fin del negocio (10 años) se proyecta en 268 127 dólares. Con lo que el valor actual de la inversión en la lavadora de autos será de \$168 943.

3.3.2.4.1.2 Tienda de conveniencia (On the Run)

El On the Run (sobre la carrera), son tiendas de conveniencia que difieren de las normales por poseer un tamaño físico más grande y por tener franquicias de comidas rápidas dentro del lugar.⁵⁶

Tienda de conveniencias.- Una pequeña tienda, ubicada cerca de un área residencial que está abierta durante horarios prolongados los siete días de la semana y que ofrece una línea limitada de bienes de conveniencia de un elevado nivel de rotación. Un buen número de cadenas de tiendas de conveniencia también están experimentando con la micromercadotecnia, es decir, ajustar la mercancía de cada producto a las necesidades específicas del vecindario donde están ubicadas.⁵⁷

El tipo de tiendas On the Run nació con el concepto de hacer rápido y fácil las compras en la tienda de comestibles. Por los años setenta, las tiendas empezaron a extender sus productos y servicios para mejorar frente a sus rivales, como quedarse las 24 horas al día abiertas y ofreciendo el servicio de comidas rápidas. En los años ochenta, se abrieron demasiadas tiendas y el mercado se sobresaturó.

En los 90 las ventas cayeron, el servicio al cliente fue secundario. Los precios subieron y la calidad bajó.

Con el fin de cambiar la mala imagen que tenían las tiendas de conveniencia Mobil abrió su primera tienda de On The Run en Fénix. Su meta era volverse la única opción en la tienda de conveniencia de vanguardia, poniendo mucho cuidado en el tiempo de espera del cliente.

⁵⁶ (2000) Internet, www.Mobil.com

⁵⁷ (Fundamentos de la Mercadotecnia Cuarta edición Philip Kotler Gary Armstrong capítulo 12 página 396)

Se empezaron a vender productos creados en On the Run tales como el pan dulce Rivalice de France® o Green Mountain el Café Roasters®, Blimpie®.⁵⁸ carnes de calidad más finas, quesos y toppings mientras usted espera, Green Mountains de Vermont, el Green Mountain los Asadores de Café para poder moler el café personalmente.

Una persona puede hacer mucho en un solo viaje a una tienda On The Run®, puede preparar su propia comida o puede encontrar comida preparada lista para llevar. Hay muchas ofertas en el On the Run que atraen al cliente a la estación de servicio tales como cajeros automáticos, buzones de correo, etc.

Los cajeros automáticos también tienen su espacio, desde estos lugares se pueden realizar giros postales, pagos de facturas, etc.

El costo de Implementación de un On the Run es de 400 dólares por metro cuadrado incluido equipos. Las primeras tiendas de este tipo fueron colocados en Guayaquil y todavía se encuentran en el proceso de crecimiento de producto, por lo que se espera un lapso de un año para poder avaluar el proyecto.⁵⁹

3.3.2.4.2. IMPLICACIONES FINANCIERAS

El incremento de ventas esperado como resultado de Implementación de las estrategias mencionadas, nos permite realizar ciertas proyecciones de estado financiero de la estación en futuro.

- **Primer escenario contempla:**⁶⁰

El volumen de ventas llega a su nivel promedio de los últimos cinco años (59 371 galones de "Diesel", 75294 galones de "Extra" y 11 790 galones de "Super").

En el Enero del 2001 el precio de combustible se mantiene su nivel actual (0,6 dólares por el galón de Diesel; 0.8 dólares para la "Extra" y 1.29 dólares para "Super").

La utilidad bruta es de 6.19% de las ventas.

Los flujos de caja esperados a partir del año 6 son de \$54 693 anuales.

Valor actual neto igual a \$ (70 156).

⁵⁸ (2000) Internet, www.Mobil.com

⁵⁹ Fuente Mobil Oil Ecuador, Ingeniero de construcciones Hernan Pena. Octubre de 2000

⁶⁰ Braley Richard A./ Myers Stewart C., (1993), "Principios de finanzas corporativas". Editorial Mc Graw Hill, Cuarta edición, capítulo 1, página.3

- **Segundo escenario contempla:**

El volumen de ventas llega a su nivel promedio de los últimos cinco años mas la desviación estándar (69 790 galones de "Diesel", 85 640 galones de "Extra" y 24 644 galones de "Super").

En el Enero del 2001 el precio de combustible se mantiene su nivel actual (0,6 dólares por el galón de Diesel; 0.8 dólares para la "Extra" y 1,29 dólares para "Super"). La utilidad bruta es de 6,19 % de las ventas.

Los flujos de caja esperados a partir del año 6 son de \$ 70 013 anuales .
Valor actual neto igual a \$7 707.

- **Tercer escenario contempla:**

El volumen de ventas llega a su nivel promedio de los últimos cinco años mas la desviación estándar (69 790 galones de "Diesel", 85 640 galones de "Extra" y 24 644 galones de "Super").

En el Enero del 2001 el precio de combustible se estabiliza en su nivel promedio de los cinco años más la desviación estándar (0,88 dólares por el galón de Diesel; 1.16 dólares para la "Extra" y 1,62 dólares para "Super"). La utilidad bruta es de 6,19 % de las ventas.

Los flujos de caja esperados a partir del año 6 son de \$99 037 anuales.
Valor actual neto igual a \$155 228.

- **Cuarto escenario contempla:**

El volumen de ventas llega a su nivel promedio de los últimos cinco años mas dos desviaciones estándar (80 209 galones de "Diesel", 95 985 galones de "Extra" y 24 844 galones de "Super").

En el Enero del 2001 el precio de combustible se estabiliza en su nivel promedio de los cinco años más la desviación estándar (0,88 dólares por el galón de Diesel; 1.16 dólares para la "Extra" y 1,62 dólares para "Super"). La utilidad bruta es de 6,19 % de las ventas.

Los flujos de caja esperados a partir del año 6 son de \$109 407 anuales.
Valor actual neto igual a \$207 933.

- **Quinto escenario contempla:**

El volumen de ventas llega a su nivel promedio de los últimos cinco años mas dos desviaciones estándar (80 209 galones de "Diesel", 95 985 galones de "Extra" y 24 844 galones de "Super").

En el Enero del 2001 el precio de combustible se mantiene su nivel actual (0,6 dólares por el galón de Diesel; 0.8 dólares para la "Extra" y 1,29 dólares para "Super").

La utilidad bruta es de 6,19 % de las ventas.

Los flujos de caja esperados a partir del año 6 son de \$ 77 294 anuales .
Valor actual neto igual a \$44 716.

Los VAN calculados serían incrementados debido a la implementación de la lavadora de autos de la siguiente manera, como muestra el Cuadro 3.3.2.4.2.1

Cuadro 3.3.2.4.2.1
VAN del funcionamiento de la estación del servicio con la lavadora de vehículos

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
VAN Comb.	207933	155228	44716	7707	(70156)
VAN Lavad.	168 943	168 943	168 943	168 943	168 943
VAN total	376876	324171	213659	176650	98787

Es evidente, que el negocio se vuelve rentable con el incremento de las ventas por encima del nivel promedio histórico de los últimos 5 años, incluso a nivel actual de los precios.

Sin embargo, la subida de los precios, esperada a partir del enero de 2000, también aumentaría la rentabilidad de la empresa.

Pero la clave de éxito es la Implementación de la lavadora de autos, dado que esta volvería al negocio en general rentable, incluso cuando las ventas de gasolina se mantiene en su nivel promedio histórico.

De esta manera podemos comprobar que las estrategias orientadas al incremento de las ventas conjuntamente con la Implementación de nuevos servicios son lineamientos adecuados para el desarrollo del negocio.

Se puede apreciar que es necesario que las variables precio de venta, volúmenes de venta y % de utilidad bruta, sean altos para que la estación de servicios pueda tener rentabilidad y un buen valor actual neto.

Para que estas condiciones se cumplan se debe tener:

Mercado libre, una excelente administración y que no ingresen nuevos competidores al área de influencia de la estación de servicios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La metodología para establecer el área de influencia, desarrollada por Mobil Oil., permite no solo determinar el número de clientes potenciales, sino que ayuda a identificar, competidores y barreras naturales que afectan a las ventas del negocio, por lo que se recomienda aplicarlo.
- Durante la negociación de los contratos, es necesario evaluar ofertas de la mayor cantidad de comercializadoras. Es necesario poner mucha atención en lo referente a financiamiento del proyecto, margen de utilidad, obligaciones de la comercializadora.
En cuanto a mantenimiento de la estación de servicio, cantidades mínimas de compra, crédito, precio y facturación del combustible,
- Antes de la fase de construcción de la estación de servicios, se deben analizar los planos arquitectónicos, para asegurarse de que los espacios físicos de las instalaciones sean cómodos para trabajar y tengas todas las facilidades en cuanto a conexiones (teléfono, agua, luz, cables, etc.), para evitar posteriormente incurrir en gastos de remodelación. Durante la construcción se recomienda nombrar a una persona de mucha confianza, como auditor, para evitar el robo de materiales y compras sobrevaloradas de los mismos.
- Una estación de servicios, por el hecho de trabajar con combustibles es un lugar muy peligroso, por lo que, la administración debe ser muy consiente de esto y acatar todas las regulaciones, estándares de construcción y operación que disponen las distintas entidades gubernamentales.

RECOMENDACIONES.

- Es necesario que se apliquen técnicas formales de investigación de mercado, como el conteo vehicular, para estimar lo más exactamente posible el volumen de ventas de la estación de servicios y calcular la capacidad óptima que deberá tener las instalaciones del proyecto, pues estas influyen directamente en las ventas y las utilidades de la organización.
- Un negocio debe comenzar con un plan estratégico debidamente preparado y no esperar a que se presenten problemas en el futuro, para tratar de establecerlo. De esta forma, todas las áreas funcionales del negocio podrán establecer sus propias políticas desde el principio, para alcanzar los objetivos que plantea la administración.
- Con el desarrollo de las estrategias propuestas en este documento, se pretende mejorar la situación de esta estación de servicios, que está

atravesando por problemas financieros, debido al reducido margen de utilidad en la venta del combustible.

- Las estrategias deben ir acompañadas con una reestructuración del área de recursos humanos, con el fin de lograr mejor calidad en el servicio al cliente, a través, de una clara idea de que tipo de personas se necesitan dentro de la organización, saber como identificarlos, contratarlos, motivarlos, capacitarlos y evaluar su desempeño. De esta forma se cumplirá con la naturaleza de este negocio, que es el servicio al cliente.
- Esta organización debe diversificarse para que las personas puedan encontrar varios productos y servicios en un solo lugar, llegando a ser más atractivo que otras estaciones de servicio competidoras. Así mismo, diversificándose existirán ingresos adicionales para la administración que tiene problemas con la venta únicamente de combustible.

ANEXOS

ANEXO # 1.1.1. Contrato de distribución y suministro de combustibles que otorga sociedad MOBIL OIL DEL ECUADOR S.A. (MOESA)

CONTRATO DE DISTRIBUCION Y SUMINISTRO DE COMBUSTIBLES QUE OTORGA SOCIEDAD MOBIL OIL DEL ECUADOR S.A. (MOESA)

A FAVOR DE

.....
CUANTÍA: INDETERMINADA
Di 4 copias

LADA

En la ciudad de Quito, capital de la República del Ecuador, hoy día, ante mí,

.....
 comparecen: Por una parte el señor RICARDO PEREZ VESGA, casado en su calidad de apoderado de LA SOCIEDAD MOBIL DEL ECUADOR S.A. (MOESA), como aparece de los documentos habilitantes; y, por otra parte el señor, casado, por sus propios derechos.- Los comparecientes son nacionalidad colombiana y ecuatoriana, respectivamente mayores de edad, domiciliados y residentes en esta ciudad de Quito, civilmente capaces ante la Ley para contratar y obligarse a quienes de conocerles doy fe; previamente cumplidos con todos los requisitos legales del caso con el fin de que se eleve a escritura pública me entregan la siguiente minuta que dice: SEÑOR NOTARIO:
 En su registro de escrituras públicas sírvase Autorizar un contrato de Distribución y Suministros de Combustibles al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Comparecen en la celebración del presente contrato. Por una parte el señor Ricardo Pérez Vesga, ciudadano colombiano, mayor de edad y vecino de Quito, identificado con el pasaporte colombiano número uno cuatro dos tres nueve seis cinco ocho, quien en su calidad de apoderado, obra en nombre y representación legal de la Sociedad MOBIL OIL DEL ECUADOR S.A. en adelante (MOESA) y por otra parte el señor, cédula de identidad, ecuatoriano, domiciliado en Quito, que en adelante y para efectos de este contrato se denominará el DISTRIBUIDOR.-

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO.- Es objeto del presente contrato la Distribución de productos Marca MOBIL por parte del DISTRIBUIDOR, quien se

compromete a comprarle a MOESA las siguientes cantidades mínimas de producto a saber: Cien mil galones combustibles, veinte galones lubricantes y cien mil sucres TBAS (llantas, baterías y accesorios), cantidades que en forma mensual y las de que ella excedan serán compradas en forma exclusiva a MOESA además el DISTRIBUIDOR es propietario de un terreno donde funcionará una estación de servicio para vehículos automotores donde se expedirán combustibles, lubricantes y TBAS, propiedad situada en la ciudad de Quito, entre las avenidas, lindando por el Norte, con la propiedad del señor con una longitud de cuarenta y ocho metros y ochenta centímetros; al SUR, con la avenida de los Fresnos en cuarenta y ocho metros y ochenta centímetros; al ESTE, lindero sin nombre de una extensión de cuarenta y dos metros y cuarenta centímetros; y ,al OESTE, en cuarenta y dos metros y treinta centímetros con la avenida seis de Diciembre; para efectos de este contrato en adelante, este inmueble se conocerá como Estación de servicio- El DISTRIBUIDOR se obliga para con MOESA a mantener abierta y operar la Estación de Servicio durante dieciséis horas al día Como mínimo.-

TERCERA.- FORMA DE PAGO.- El DISTRIBUIDOR cancelará a MOESA las facturas por el suministro de combustibles, lubricantes y TBAS mediante las diferentes modalidades que acuerden las partes.- MOESA podrá suspender las entregas de lubricantes, combustibles y TBAS cuando el DISTRIBUIDOR no realice sus pagos de acuerdo con las Fechas de vencimiento estipuladas en cada factura.-

CUARTA.- .- CRÉDITO: MOESA otorgará al DISTRIBUIDOR un plazo de tres días calendario desde la fecha de la factura para combustibles, treinta días para lubricantes y TBAS, para la cancelación de los productos suministrados.

QUINTA.- VIGENCIA.- El presente contrato tiene una duración inicial de quince años y se renovará automáticamente por períodos iguales siempre y cuando cualquiera de las partes no de aviso por escrito a la otra sobre su intención de terminarlo con una antelación no inferior a sesenta días._

SEXTA.- SITIO DE ENTREGA: MOESA realizará la entrega de combustibles en la Estación de Servicio o el DISTRIBUIDOR podrá realizar su propio transporte desde la planta de abasto a la Estación de Servicio o siendo responsabilidad de MOESA o del cliente el manejo del producto de acuerdo al caso.- Los vehículos deberán cumplir con normas y reglamentos de hidrocarburos .-

SEPTIMA.- PRECIO Y FACTURACION.- Los precios de los combustibles, lubricantes y TBAS serán los establecidos por MOESA en su lista oficial de precios, vigente a la fecha de la correspondiente entrega.- El valor del flete comercial para el transporte de los combustibles y lubricantes se cargará en la factura correspondiente al DISTRIBUIDOR y será el que rija en el momento de cada entrega.- A partir del veinte y ocho de enero de mil novecientos noventa y cinco, fecha de la liberación de precios en el Ecuador, el mínimo precio de venta

de los combustibles venidos al distribuidor por MOESA y el mínimo precio de venta de los combustibles en la Estación de Servicio al Público será como sigue:

a) El precio Cobrado por MOESA incluirá una margen del cinco por Ciento sobre el precio del combustible cobrado a MOESA Por Petrocomercial (incluidos el manejo, entrega y cualquier otro cargo que Petrocomercial pueda incluir en el precio a MOESA);

b) El margen del DISTRIBUIDOR será del ocho por ciento sobre el precio cobrado por MOESA a la estación.- La estructura de precios aquí señalada aplicará todas las veces, salvo las siguientes situaciones: UNO.- Cuando el precio de venta en una estación de la Competencia en la misma área de mercadeo es más bajo que el atrás señalado o cuando la Ley o Disposición Oficial (cualquiera que sea más bajo) y el recio calculado al inicio de esta cláusula (diferencia que se llamará x) será reducida del margen de MOESA y del DISTRIBUIDOR respectivamente, en las siguientes proporciones: Margen reducido de MOESA: cero coma cuatro X.- Margen reducido del DISTRIBUIDOR: cero coma seis X.- DOS.- Cuando el precio de venta en una Estación de la competencia en la misma área de mercadeo es más alto que el señalado al inicio de esta cláusula o en el evento en que por ley o disposición oficial haya establecido un precio máximo de venta al público más alto que el señalado en esta cláusula.- En estos eventos, la diferencia del precio de venta del competidor o el máximo fijado por la Ley o Disposición oficial (cualquiera que sea el más alto) y el precio Calculado al inicio de esta cláusula (diferencia que se llamará Y), será adicionado al margen de MOESA y del DISTRIBUIDOR respectivamente, en las siguientes proporciones: Margen aumentado de MOESA: cero coma cuatro Y.- Margen aumentado del DISTRIBUIDOR: cero coma seis.

OCTAVA.- SEGURIDAD INDUSTRIAL Y PROTECCIÓN AMBIENTAL.- El DISTRIBUIDOR dará estricto cumplimiento a todas las disposiciones legales que se relacionan con el manejo de Estaciones de Servicio y su funcionamiento, así como aquellas relacionadas con normas sobre el medio ambiente y ecología, manifestando en forma expresa que exonera a MOESA de cualquier responsabilidad derivada del daño ambiental y/o ecológico que pueda presentarse con ocasión de la mala operación de la Estación de Servicio, la misma que debe ser verificada.- además el DISTRIBUIDOR se obliga a cumplir las políticas de estándares de diseño, construcción, operación y servicio que determine MOESA en relación con la Estación de Servicio.- estos factores incluyen entre otros: a) Presentación de la estación de Servicio con referencia a la Marca y estándares de MOESA; b) De seguridad industrial y Protección Ambiental; c) Atención y servicio al cliente; d) Precios de venta al público; e) Estándares de diseño y construcción, así como servicios básicos (agua, aire, sanitarios, etc.); f) calidad y cantidad de producto; g) Horario de atención al usuario; h) En caso de adelantarse cualquier tipo de obra civil en la Estación de Servicio el DISTRIBUIDOR se obliga a obedecer las instrucciones y obligaciones de MOESA al respecto como también a permitir el desarrollo normal de las labores de construcción e inventoría necesarias; i) Las demás que MOESA

determine para una atención adecuada, eficiente y oportuna.- Con el propósito de detectar fugas en los tanques y tuberías protegiendo el medio ambiente y previniendo así pérdidas tanto para el DISTRIBUIDOR como para MOESA el DISTRIBUIDOR se obliga a efectuar comprobaciones diarias de almacenamiento y a reconciliar diariamente en forma sugerida por MOESA los volúmenes medidos en dichos tanques de almacenamiento con las lecturas del surtidor (con el objeto de identificar posibles pérdidas) para el efecto el DISTRIBUIDOR inscribirá los resultados en un libro manteniendo un registro de todas las lecturas de surtidores y medidas de los tanques, el cual estará disponible para la revisión por la Dirección Nacional De Hidrocarburos o cualquier otra autoridad competente, así como por MOESA.- en la medida en que los demás requerimientos relacionados con protección ambiental, la preparación de registros de informes o el cumplimiento con las notificaciones requeridas sean comunicados por MOESA al DISTRIBUIDOR, este deberá cumplir a cabalidad con tales requerimientos.- Así mismo, el distribuidor mantendrá dichos registros e informes en el inmueble durante un período mínimo de un año o según lo estipulen las normas legales o reglamentarias aplicables.- El DISTRIBUIDOR deberá informar de inmediato y telefónicamente a MOESA con posterior confirmación escrita, sobre cualquier defecto detectado en determinado tanque de almacenamiento o surtidor de combustible en la estación de Servicio, o sobre cualquier indicio o sospecha de contaminación o fugas que puedan afectar al medio ambiente.- Al recibir dicha notificación, MOESA prestará asesoría al efecto al DISTRIBUIDOR, con el fin de corregir el daño.- en dicho supuesto podrá MOESA a su sola discreción rehusarse a efectuar entregas de combustibles a cualquier tanque o tanques de almacenamiento afectados con la fuga de combustibles hasta que la falla haya sido corregida.- El DISTRIBUIDOR comprobará diariamente los volúmenes de los combustibles existentes en todos los tanques de almacenamiento verificando así si existe acumulación de agua.- Si el agua excede una profundidad de cuatro centímetros en cualquier tanque el DISTRIBUIDOR emprenderá de inmediato cualquier acción que sea necesaria para remediar tal situación, incluyendo sacar el agua.- Así mismo el DISTRIBUIDOR obtendrá y mantendrá en vigencia todos los permisos y licencias que se requieran para el manejo y operación normal de la Estación de Servicio.- Mientras MOESA establezca un programa , el DISTRIBUIDOR acuerda que tomará todas las medidas preventivas y correctivas de mantenimiento que aseguren que sus equipos de distribución y ventas de productos al público estén en perfectas condiciones de operación.

NOVENA.-EXCLUSIVIDAD.- Durante la vigencia del presente contrato, el DISTRIBUIDOR se obliga a comprar y vender exclusivamente productos MOBIL suministrados o despachados por MOESA, los mismos que deberán ser entregados de manera permanente y oportuna por MOESA; y solo se suspenderá , y en forma temporal por el tiempo que MOESA, por alguna razón fuera de su control , no pueda suministrar al DISTRIBUIDOR los productos, y continuará tan pronto cese la causa que lo generó.- La mora en el pago por parte del DISTRIBUIDOR de cualesquiera de las obligaciones en dinero a su cargo, derivados de este contrato, causará a su cargo y a favor de MOESA, intereses moratorias a la tasa legal máxima permitida.- Adicionalmente, le dará a MOESA

el derecho de exigir el pago de contado de todas las compras que realice el DISTRIBUIDOR o suspender el suministro de productos, si la mora subsiste por más de treinta días

calendarios y sin perjuicio de las acciones legales en contra del DISTRIBUIDOR.- sin embargo MOESA podrá reanudar la entrega de producto y/o otorgará crédito a el DISTRIBUIDOR cuando hayan sido canceladas todas las sumas adeudadas.

DECIMA.- DETERMINACION ANTICIPADA DE LOS PERJUICIOS.- En caso de incumplimiento del DISTRIBUIDOR en cuanto a su obligación de exclusividad de compra de los volúmenes mínimos establecidos en la cláusula primera de este contrato , el DISTRIBUIDOR pagará a MOESA, a título de indemnización, una suma equivalente al resultado de multiplicar el valor del margen de MOESA, por el volumen dejado de comprar o el comprado a la competencia según el caso, en relación con los volúmenes detallados en la cláusula primera, siempre y cuando este dicho incumplimiento se deba a compra de productos de la competencia o cuando se compruebe culpa o descuido en la operación normal de la estación de Servicio por parte del DISTRIBUIDOR.- Para el cobro de la indemnización aquí pactada, bastará el simple requerimiento MOESA, para lo cual el presente contrato presta mérito ejecutivo.

DECIMO PRIMERA.- OBLIGACIONES.- MOESA se compromete Para con el DISTRIBUIDOR a los siguiente sin perjuicio a lo estipulado en otras cláusulas y en la ley: a) A venderle los combustibles, lubricantes y TBAS; b) A darle asesoría Administrativa (capacitar al personal de la Estación de Servicio), publicitaria y promocional de la estación de Servicio de acuerdo con los procedimientos, políticas y normas establecidas para la red de Estaciones de Servicio afiliados a MOESA; c) A entregar en comodato: Dispensadores Electrónicos, bombas sumergibles, tanques de Almacenamiento, canopy (marquesina) instalado e iluminado, torre de aire, rótulos y vallas de señalización.- Equipos que serán entregados en las cantidades y con las especificaciones que la Estación lo requiera. dichos equipos una vez concluido el presente contrato pueden ser adquiridos a precio de libros por el DISTRIBUIDOR, con excepción del canopy y avisos y vallas de señalización; d) A cambiar los Dispensadores electrónicos cada siete años; e) a cancelar el cincuenta por ciento de gastos de uniformes; f) A financiar en forma directa la suma de CINCUENTA MIL DOLARES AMERICANOS(U.S.\$ 50.000) Para la construcción por parte del DISTRIBUIDOR de las Obras civiles, (edificios, pisos, sistema eléctrico, Tablero electrónico, acometidas, tubería y cableado), sistema hidráulico (tubería flexible, caja de fibra y su instalación, fachadas al enterrar tanques); a sesenta cuotas cada una mensual, al seis por ciento de interés anual, préstamo que se iniciará a cancelar por parte del DISTRIBUIDOR a partir del primer mes de operación de la estación de Servicio.- Dicho valor será entregado por MOESA después de cinco días laborables de otorgados y presentados a MOESA los permisos de construcción de la Estación de Servicio; g) A mantener una póliza de seguro colectiva en la que puede incluirse el DISTRIBUIDOR, siendo el DISTRIBUIDOR quien asumirá los costos correspondientes; h) a pagar el cuarenta por ciento de

los costos de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos entregados en comodato; i) a proporcionar un generador de electricidad de acuerdo a las necesidades de la Estación de Servicio, si la Estación de Servicio Bolivariana alcanza volúmenes de ventas de mínimo DOSCIENTOS VEINTE MIL galones de combustible mensuales durante tres meses; j) A proporcionar la pintura para la estación; k) A proporcionar los planos, las especificaciones técnicas y el asesoramiento de ingeniería para la construcción de la Estación.- El DISTRIBUIDOR se compromete a: a) pagar los productos, usar los avisos, marcas y nombres Comerciales de MOESA sus compañías relacionadas o filiales de la forma que MOESA lo indique y dejará de usarlos a la terminación de este contrato o cuando MOESA así lo indique y a las demás obligaciones contenidas en la Ley y este contrato; b) a pagar el seguro de los equipos y obras civiles de la Estación de Servicio; c) a pagar el cincuenta por ciento del costo de uniformes; d) A pagar el sesenta por ciento de costos de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos entregados en comodato por MOESA.

DECIMO SEGUNDA.- IMPUESTOS.- Los impuestos a que haya lugar por las operaciones de la estación de Servicio y el pago de los servicios de agua, luz y teléfono serán por cuenta de y con cargo exclusivo del DISTRIBUIDOR.

DECIMO TERCERA.- ENTREGA DE PRODUCTOS.- Los Lubricantes, omestibles y otros productos serán Entregados por MOESA al DISTRIBUIDOR en la forma acordada por las partes.- el producto será propiedad del DISTRIBUIDOR desde el momento en que este quede en su poder y (por lo tanto) MOESA no será responsable por pérdidas, filtraciones, evaporaciones o robo de los mismos.- El DISTRIBUIDOR expresamente exonera a MOESA de cualquier reclamo de terceros relacionado con la calidad de los productos suministrados, a partir del momento en que estos hayan sido entregados por MOESA al DISTRIBUIDOR.- el DISTRIBUIDOR responderá ante MOESA por cualquier indemnización o multa impuesta a MOESA (por cualquier autoridad ecuatoriana sea o no producto de queja por terceras partes) debido al incumplimiento de los procedimientos de operación por el DISTRIBUIDOR; surgidos sin limitar, por mezcla de productos, medidas de surtidores, precios de los combustibles vendidos en la Estación de Servicio, contaminación de productos, etc.; situaciones que deben ser plenamente comprobadas.

DECIMO CUARTA.- RELACION ENTRE LAS PARTES: Entre las partes no existe relación o dependencia laboral, ni habilitará al DISTRIBUIDOR para representar a MOESA a ningún título.- El DISTRIBUIDOR declara expresamente que actúa con plena libertad y autonomía directiva, administrativa y laboral con sus propios medios y para su propio beneficio, asumiendo en forma directa e individual todos los gastos y riesgos relacionados con la operación de la estación de Servicio o venta al público de los productos suministrados por MOESA y sin que por ello exista con MOESA contrato alguno de mandato, comisión o agencia comercial que faculte para representar o comprometer en manera alguna a MOESA.- serán de cargo del DISTRIBUIDOR el pago de los salarios y demás beneficios de los trabajadores que tenga para el cumplimiento de este contrato.

DECIMO QUINTA.- CONFLICTOS.- MOESA. Y el DISTRIBUIDOR ejercerán el mayor cuidado y harán de todas las diligencias razonables para prevenir cualesquiera de las acciones o condiciones que pudieran dar como resultado un conflicto entre ellas.- Esta será aplicable también a las actividades de los empleados y agentes de las partes, sus subcontratistas y terceros en razón del objeto del contrato.

DECIMO SEXTA.-TERMINACIÓN .- El presente contrato podrá terminar por cualquiera de las siguientes causas: a) por mutuo consentimiento de las partes, expreso y por escrito y firmado por los representantes legales de cada una de ellas; b) si el DISTRIBUIDOR entra en procesos de declaratoria de insolvencia o quiebra, o cesión de bienes de sus acreedores.

DECIMO SÉPTIMA.- CESION DEL CONTRATO.- EL DISTRIBUIDOR no podrá ceder este contrato total o parcialmente, si autorización previa y por escrito por parte de MOESA.

DECIMA OCTAVA.- CLAUSULA PENAL.- En caso de romperse el presente contrato y afiliarse la Estación a otra compañía de la Competencia, pagará como cláusula penal la suma de UN MILLON DE DOLARES AMERICANOS (U.S.\$ 1.000.000.00) Esto es de acuerdo a lo estipulado en el artículo mil Quinientos ochenta y seis del Código Civil igual suma Pagará MOESA al distribuidor en caso de incumplimiento del presente contrato.

DECIMO NOVENA.- PERSONAL AUTORIZADO DEL DISTRIBUIDOR.- EL DISTRIBUIDOR indicará a MOESA el personal autorizado, adicional al representante legal para firmar las facturas de recibo de combustible, lubricantes y TBAS o cualquier otro producto o elemento que MOESA le suministre.- En consecuencia, se firma por las partes en Quito, a los diecinueve días del mes de Julio de mil novecientos noventa y cinco.- HASTA AQUÍ LA MINUTA: que se agrega al registro y que se halla firmada por el señor Doctor Bayardo Poveda Vargas con matrícula profesional número Cero treinta y cuatro del Colegio de Abogados de Bolívar, la misma que los comparecientes Reconociéndola como suya la dejan elevada a escritura pública .- Para el otorgamiento de la presente se han cumplido con todos los requisitos legales del caso; Y leído que les fue el presente instrumento íntegramente a los comparecientes se ratifican en todo su contenido y manifestando su conformidad firman conmigo en unidad de acto: de todo lo cual doy fe.-

.....

.....

ANEXO # 1.1.2 Carta de intención de Texaco

CARTA DE INTENCION TEXACO

La carta de intención, se suscribe entre la compañía ----- representada por su gerente y representante legal ----- de nacionalidad ecuatoriana, de estado civil casado, mayor de edad y, la Compañía Lubricantes y Tambores del Ecuador, C.A. LYTECA, representada por su gerente y representante legal, Ingeniero Miguel Sierra García, de nacionalidad hondureña, casado, mayor de edad, cuyo texto es el siguiente:

"Por medio de la presente carta de intención, deseamos establecer las condiciones, derechos y obligaciones que regirán, entre la ESTACION DE SERVICIO " ----- representada por el señor ----- conforme a los documentos adjuntos, al que en adelante se le denominar el DISTRIBUIDOR, y la Compañía Lubricantes y Tambores del Ecuador, C.A. LYTECA, representada por el Ingeniero Miguel Sierra García, en su calidad de Gerente y Representante Legal, conforme al nombramiento adjunto, y a la cual en adelante se le denominar LYTECA y que se encuentra contenida en las siguientes estipulaciones:

PRIMERA: ANTECEDENTES: El Gobierno de la República del Ecuador, a través del Ministerio de Energía y Minas, expidió el Acuerdo Ministerial No. 205 del 1ro. de julio de 1994, que contiene las "Disposiciones de Aplicación para ejecutar las actividades de almacenamiento, transporte, comercialización y venta al público de los derivados del petróleo, producidos en el país o importados, mediante el cual se determina las comercializadoras de hidrocarburos a las cuales deben estar afiliadas las estaciones de servicio que actuaran como distribuidores de derivados de hidrocarburos a nivel del público Consumidor.

LYTECA deber contar con una red de centros de distribución y la infraestructura necesaria de almacenamiento y transporte para realizar, bajo la marca TEYACO y su responsabilidad, las actividades de comercialización e importación de derivados de petróleo.

El DISTRIBUIDOR, posee un terreno localizado en la intersección mida y de la ciudad de . El inmueble sobre el cual funcionar la estación de servicio es de propiedad del Distribuidor.

SEGUNDA: ACUERDO BÁSICO: Con tales antecedentes, las partes libre y voluntariamente convienen en su intención de firmar entre ellas un contrato de suministro de combustibles, según lo requerido en el capítulo V del Acuerdo

Ministerial 205 antes especificado, y un contrato de comodato de equipos, en los términos que sean acordados por las partes a la fecha de la firma de la presente carta de intención. Este acuerdo básico se realiza entre las partes, dentro del marco jurídico actualmente vigentes en el Ecuador para las actividades de almacenamiento, transporte, comercialización y venta al público de los derivados del petróleo; en tal virtud, de variar dicho marco legal, las partes negociarán y convendrán en lo que sea pertinente.

TERCERA: OBLIGACIONES DE EL DISTRIBUIDOR: En virtud de la presente carta de intención, el DISTRIBUIDOR adquiere para con LYTECA, las siguientes obligaciones básicas, que sean perfeccionadas en los contratos mencionados en la estipulación segunda:

- a) Operar la estación de servicio a su costo y bajo su responsabilidad, técnica y exclusivamente bajo la marca TEXACO, así como expender al público consumidor única y exclusivamente productos obtenidos a través de LYTECA o sus representantes autorizados.
- b) Cumplir con las normas operativas de servicio al cliente en estaciones de servicio TEXACO, descritas en el respectivo manual, que ser parte de contrato de distribución, así como con los estándares de calidad, apariencia y nitidez de Texaco.
- c) Establecer y mantener los documentos necesarios para el efectivo control de los combustibles que se expenden al público.
- d) Permitir que los empleados de LYTECA tomen lectura de los totalizadores de los surtidores de expendio de combustible y que verifiquen su calibración, cuando LYTECA lo estime necesario.
- e) Abstenerse de adulterar, mezclar, diluir y en cualquier forma variar la sustancia de los productos que expendan. Para efecto de lo anterior, deber permitir que LYTECA pueda obtener muestras de los productos y efectuar las pruebas correspondientes.
- f) Abstenerse de variar la calibración fijada en el medidor del surtidor por los inspectores de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.
- g) Firmar con LYTECA los contratos de Suministro de Productos y contrato de Comodato de Equipo de mercadeo con vigencia por 15 años.
- h) Proporcionar la mano de obra para pintar la estación de servicio.

Otras obligaciones que las partes acuerden y se incluyan en los respectivos contratos a suscribirse.

CUARTA.- OBLIGACIONES DE LYTECA: En virtud de la presente Carta de Intención. LYTECA adquiere para con el DISTRIBUIDOR, las siguientes obligaciones básicas que sean perfeccionadas en los contratos mencionadas en el "Acuerdo Básico":

- a) Permitir el uso de la marca TEXACO en la Estación de Servicio,
- b) Aportar con un contrato de Comodato el equipo de mercadeo necesario que podrá incluir: Surtidores o Dispensadores, Bombas sumergibles, Tanques y Marquesinas, necesarios para la operación de la estación de servicio, cuyo detalle se establecer en el respectivo contrato.
- c) Cubrir los gastos de mantenimiento y reparaciones del equipo mencionado en el literal anterior, cuando los desperfectos se deriven de su uso y desgaste normal.
- d) Aportar los rótulos de identificación de la marca TEXACO necesarios.
- e) Entrenar a su costo al personal operativo del DISTRIBUIDOR, en la atención al público.
- f) Facilitar los programas de mercadeo de TEXACO, requeridos para el buen funcionamiento de la estación de servicio,
- g) Apoyar la comercialización de los productos de la marca TEXACO, por medio de promociones de venta y publicidad,
- h) Reembolsar al DISTRIBUIDOR, el 50% del costo de los uniformes, que previa aprobación de LYTECA, deben usar los vendedores de pista de la estación de servicio,
- i) Proporcionar la pintura para la estación de servicio,
- j) Facilitar los estándares de identificación de una nueva estación de servicio, de acuerdo a los parámetros negociados por las partes.

QUINTA.- PARÁMETROS DE COMERCIALIZACIÓN: De conformidad con lo establecido en el Acuerdo Ministerial No. 205, las partes convienen que, a partir de la fecha en la que el DISTRIBUIDOR comience a vender derivados de petróleo de la marca TEXACO, y con equipos proporcionados por LYTECA, lo siguiente:

- a) El precio de los combustibles facturados por LYTECA al DISTRIBUIDOR, ser el de lista de LYTECA, al momento de compra,

- b) El margen de utilidad del DISTRIBUIDOR, ser la diferencia entre el precio de expendio al público consumidor (precio de bomba) y el precio de lista LYTECA. Representando este margen en la actualidad el 8 % del precio de lista LYTECA.
- c) El costo de transporte de combustible desde las instalaciones de LYTECA en el terminal de combustibles, hasta la estación de servicio, ser por cuenta de el DISTRIBUIDOR,
- d) Los márgenes existentes podrán ser modificados en el futuros, de acuerdo a las condiciones del mercado.

SEXTA: PLAZO: El plazo de esta carta de intención ser de diez meses a partir de la fecha de su firma. De no llegarse a la celebración del contrato dentro de dicho plazo, las partes podrán acordar un nuevo plazo para el cumplimiento del "Acuerdo Básico"; o, en su defecto, el DISTRIBUIDOR, reembolsar a LYTECA, el equivalente en dólares americanos de las inversiones realizadas, y así esta carta quedar sin efecto alguno al término del plazo estipulado.

SÉPTIMA: CLAUSULA PENAL: En caso de que cualquiera de las partes incumpliera las obligaciones establecidas en esta carta de intención, pagará a la otra la suma de Cuarenta mil dólares americanos (US\$ 40.000,00) . Para el efecto, le confieren al presente documento el carácter de título ejecutivo, susceptible de ejecución inmediata, ante los jueces competentes.

OCTAVA: ACEPTACIÓN:

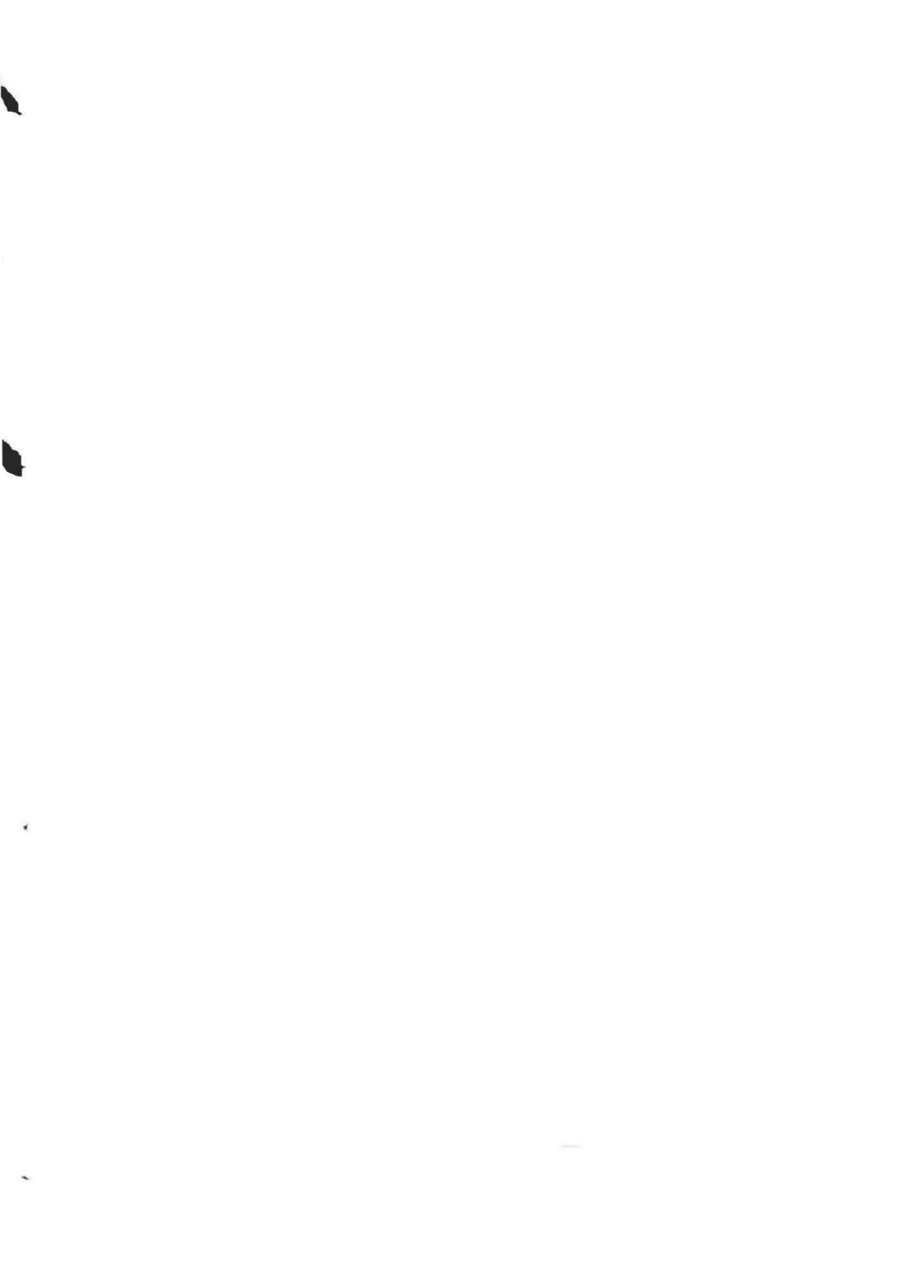
Las dos partes convienen y aceptan en lo aquí establecido de manera libre y voluntaria y por convenir a sus propios intereses.

NOVENA: JURISDICCIÓN: En caso de surgir discrepancias en la aplicación de las anteriores estipulaciones, las partes convienen en solucionarlas mediante negociaciones directas. Sin embargo, si ello no fuere posible, se someten a los jueces competentes de la ciudad de Quito y, al trámite verbal sumario o ejecutivo a elección del demandante.

DECIMA: TERMINACION: Si por razón de fuerza mayor no se lograre la autorización de los permisos municipales para la construcción de la estación de servicio, esta carta de intención quedará sin efecto alguno y no aplicar en lo establecido en la cláusula séptima para ninguna de las partes.

Quito, a de 1995.

**LUBRICANTES Y TAMBORES
DEL ECUADOR C.A.
Representante Legal**



ANEXO # 1.4.4.1. REGLAMENTO DEL CUERPO DE BOMBEROS PARA IMPLEMENTACION Y OPERACIÓN DE ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS.

REQUISITOS PARA APROBACION DEL SISTEMA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS.

- 1 Solicitud de visto bueno de edificación en el formulario respectivo.
- 2 Un juego completo de planos del Sistema de Prevención y Control de Incendios, los mismos que irán con la abreviatura EE de estudios especiales, en los que se harán constar el conjunto de las instalaciones de prevención diseñados para el proyecto, sea hidráulico, eléctrico, especiales y ubicación de implementos manuales. En caso de que de la complejidad que el proyecto amerite, se presentarán planos individuales con cada uno de los sistemas adoptados. Se graficará la simbología correspondiente y los planos irán firmados por el profesional responsable.
- 3 Memoria técnica del Sistema De Prevención y Control De Incendios con la firma del profesional responsable.
- 4 Formulario municipal para la aprobación de planos para edificación.
- 5 Informe de Regulación Metropolitana.
- 6 Carta de pago del impuesto predial actualizado.
- 7 La documentación original y planos del proyecto que va a ingresar al municipio metropolitano de Quito, para el trámite de aprobación de planos. En esta documentación se adjuntará el juego de planos del Sistema De Prevención y Control De Incendios.

En caso de que el Sistema De Prevención y Control De Incendios sea aprobado, en el lapso de tres días laborables se emitirá el informe de Visto Bueno de Edificación, conjuntamente con los planos sellados por el Cuerpo de Bomberos, previo el pago de la tasa correspondiente.

GASOLINERAS Y ESTACIONES DE SERVICIO

Art._200: El tipo de materiales utilizados para la construcción de las gasolineras serán de la clase "resistente y retardante" al fuego y al calor. (Ref. INEN). Y el reglamento para ejecutar las Actividades de Almacenamiento, Transporte Comercialización y Venta al público e los derivados de petróleo producidos en el País o importados conforme a lo estipulado en el acuerdo Ministerial N° 347 de julio 24 de 1996 del Ministerio de Energía y Minas R.O. No. 998 del 28 de julio de 1996.

Art._201: Bajo ningún concepto podrán utilizarse materiales fácilmente inflamables, o que por acción del calor sean explosivos.

Art._202: No podrá instalarse una gasolinera a una distancia menor a 300 m. (trescientos metros), línea recta de locales de concentración de público, vivienda colectiva, edificios con alturas superiores a los cuatro pisos, edificios destinados a INSTITUTOS educacionales, Hospitalarios o cualquier local que por su uso, represente un alto riesgo de incendio y/o concentración de público.

Art._203: En el local destinado a gasolinera o sobre este no se permitirán las instalaciones de artefactos eléctricos que no dispongan de su respectivo "blindaje".

Art._204: Las bóvedas de transformadores e interruptores generalmente dispondrán de correspondiente "blindaje" y estarán aislados de los surtidores y tuberías de ventilación.

Art._205: La instalación del sistema eléctrico en su totalidad será interna y en la tubería metálica adecuada, empotrada en la mampostería; quedado totalmente prohibido realizar cualquier tipo de instalación temporal o improvisada.

Art._206: La instalación eléctrica para los surtidores será de circuito independiente y dispondrá del fusible apropiado.

Art._207: Todos y cada uno de los surtidores dispondrán de la instalación para descarga a tierra de sobrecargas o electricidad estática.

Art._208: Toda gasolinera contará con dispositivo pararrayos ubicado en el sitio más alto de la edificación y con la respectiva descarga a tierra, para aquellos lugares en los cuales el Cuerpo de Bomberos crea necesario.

Art._209: Toda gasolinera y estación de servicio, contará con un número de extintores de incendio equivalente a la relación de un extintor de polvo químico seco BC de 20 libras o su equivalente por cada surtidor de cualquier combustible. En caso de servicios adicionales, en tales locales se observará las medidas que para su uso estén reglamentadas.

Art._210: Los empleados y trabajadores de la gasolinera deben tener conocimientos sobre el uso y manejo correcto de los extinguidores de incendio, para lo cual acreditarán un certificado expedido por el Cuerpo de Bomberos en el cual testifique haber recibido información específica.

Art._211: En la oficina de administración deberá existir un teléfono en servicio y junto a este, impreso en un cartel totalmente identificable constará el número telefónico de emergencia del Cuerpo de Bomberos.

Art._212: Deben existir por lo menos cuatro letreros de veinte por ochenta centímetros con la leyenda PROHIBIDO FUMAR, y frente a cada isla de surtidores un letrero con iguales dimensiones con la leyenda APAGUE LOS MOTORES PARA EABASTECERSE DE COMBUSTIBLE, tales letreros serán de color rojo chino sobre fondo blanco.

Art._213: No se permitirá el reabastecimiento de combustible de los vehículos con los motores en funcionamiento, vehículos de servicio público con pasajeros o vehículos con carga de motores inflamables o explosivos, sea dentro o fuera del perímetro urbano.

Art._214: La operación de trasiego de combustible debe realizarse con la adecuada protección contra incendios y conservando permanentemente un extintor cerca del operador.

Art._215: Se cuidará de evitar derramamientos de combustibles, y, cuando eso ocurriese, la limpieza se realizará inmediatamente.

Art._216: No se permite el expendio de gasolina especial o Super en recipientes para ser transportados.

Art._217: En las estaciones de servicio no se colocará menos de dos letreros de 20 (veinte) por 80 (ochenta) centímetros en color rojo chino sobre fondo blanco de NO FUMAR.

Art._218: No se empleará gasolina en las labores normales de limpieza, cuando su utilización sea imperiosa se adoptarán medidas de seguridad del caso.

Art._219: Se colocarán en lugares estratégicos, tarros metálicos provistos de tapa hermética para depositar en ella trapos o textiles impregnados de lubricantes combustible o grasas.

Art. 220: En las gasolineras y estaciones de servicio no se permitirá el expendio de GLP en cilindros.

Art. 221: No se permitirá el almacenamiento de combustibles en tanques o tambores.

NORMAS PARA TANQUES DE ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLES

Art. 222: Los tanques de almacenamiento de combustibles no podrán ubicarse debajo de los surtidores, oficinas de administración ni vías de circulación salvo que el Cuerpo de Bomberos mediante el empleo de medidas correspondientes lo apruebe.

Art. 223: Dentro de los tres m. de distancia alrededor de los tanques de almacenamiento no podrá edificarse ninguna construcción civil.

Art. 224: La capacidad máxima de almacenamiento por tanque y para la gasolina será la que determine para el caso la Dirección General de Hidrocarburos.

Art. 225: La construcción del tanque de almacenamiento de elaborará mediante las siguientes condiciones.

Art. 226: Un tanque, cualquiera sea el material en que está construido, puede ser dividido interiormente por tabiques, formando compartimentos, pero el conjunto de estos es considerado como una unidad a los efectos del volumen o capacidad del tanque.

Art. 227: Los tanques para almacenamiento de combustible, para gasolineras serán subterráneos y tendrán estas características:

TANQUE METÁLICO:

Un tanque metálico será de forma cilíndrica ejecutada con planchas metálicas de espesor mínimo de acero en función de su diámetro.

Diámetro del tanque:

Espesor mínimo de la plancha:

Hasta 1.60 m.	4.76 mm.
Entre 1,60 y 2.25 m.	6.00 mm.
Entre 2.25 y 2.75m.	7.81 mm.
Mas de 2.75 m.	9.00 mm.

- Los extremos del cilindro o cabezal construirán casquetes esféricos.

Art. 228: Un tanque metálico antes de colocarlo, debe ser probado a una presión de 2 Kg/cm². (dos kilos por cm²) durante dos horas y no debe causar pérdidas.

- La masa del tanque tendrá una conexión de puesta a tierra. Cada tanque llevará adherida a la chapa una placa visible y fácilmente identificable donde figure: el nombre del fabricante, la fecha de fabricación, espesor de la plancha metálica del tanque y presión mínima permisible.
- En la parte superior existirá una entrada de un diámetro de 50 cm. para la limpieza interior.
- Previo a su emplazamiento el exterior del tanque será protegido contra la corrosión del metal.
- En el fondo de la fosa se dispondrá de una cama de hormigón de por lo menos 10 cm. (diez centímetros) de espesor, y antes de su fragüe, se asentará el tanque sobre ella.
- En el interior de la cámara que contiene el tanque de almacenamiento y alrededor del tanque, existirá un espacio de circulación de 40 cm. de ancho como mínimo en todo su perímetro.
- Tanto el tanque de almacenamiento como la cámara dispondrán de acceso de cierre completo, no debiendo cerrarse por ningún concepto cuando en su interior se encuentren personas.
- Cada tanque o compartimento independiente del tanque tendrán ventilación con cañería de acero o de hierro galvanizado de diámetro interior mínimo de 38 mm. (treinta y ocho mm.) para gasolina, solventes, alcohol, kerosene o similares, y , 25 mm. (veinte y cinco mm.) para otros combustibles.
- La tubería de ventilación rematará en patios o espacios abiertos a una altura no inferior de 5mt. (Cinco metros) sobre la cota del predio y alejado 1.00 m. (un metro) de cualquier posible fuente de calor. El remate terminará de modo que impida la penetración de la lluvia y tendrá en su orificio una tela metálica o sintética de 80 (ochenta) a 100 (a cien) micras por cm^2 .
- La cañería de desfogue no podrá tener más de 6 codos de su longitud, las vías horizontales estarán unidas en una pendiente del uno por 100 y las salidas con protección del tanque.

**ANEXO # 1.4.9.1. REGLAMENTO MUNICIPAL PARA LA
CONSTRUCCION Y OPERACIÓN DE ESTACIONES DE
SERVICIOS, GASOLINERAS Y DEPOSITOS DE COMBUSTIBLES.**

**DR. JAMIL MAHUAD WITT
ALCALDE METROPOLITANO DE QUITO
CONSIDERANDO:**

QUE de conformidad con lo establecido en el artículo 2 numeral 1 de la Ley de Régimen para el distrito Metropolitano de Quito, le compete regular el uso y la adecuada ocupación del suelo, así como controlar de manera exclusiva y privativa las construcciones, su estado y utilización.

QUE en virtud de las atribuciones conferidas al Alcalde Metropolitano, a este le compete regular los ámbitos de la Administración Distrital.

QUE es necesario reglamentar ciertas disposiciones contenidas en las ordenanzas que contienen disposiciones sobre la instalación y construcción de gasolineras y estaciones de servicios, a fin de agilizar el proceso.

En uso de sus atribuciones, RESUELVE expedir el siguiente:

**REGLAMENTO PARA LA CONSTRUCCION Y OPERACIÓN DE ESTACIONES
DE SERVICIOS, GASOLINERAS Y DEPOSITOS DE COMBUSTIBLES**

CAPITULO I

**SECCION I
OBJETIVO Y AMBITO**

Art. 1. EL presente reglamento tiene por objeto reglamentar en el Distrito Metropolitano de Quito, los procesos de aprobación, construcción, remodelación y funcionamiento de establecimientos, destinados a la comercialización de derivados de petróleo.

Art. 2. Los establecimientos autorizados a operar en el Distrito Metropolitano de Quito en el campo de la comercialización de derivados del petróleo, que tengan como objeto el almacenamiento, llenado, trasiego, y envío o entrega a distribuidores,

serán construidos y adecuados de conformidad con la correspondiente Legislación de Hidrocarburos, el Código de Arquitectura y Urbanismo, Ordenanza 3148, ordenanza 3050 y el Presente Reglamento.

Art. 3. El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, concederá informe de factibilidad, aprobación de planos, permisos de construcción y permisos de habilidad, siempre que los establecimientos de comercialización de combustible no afecten al entorno circundante y garanticen una eficiente prevención y control de la contaminación ambiental, de acuerdo a las normas establecidas en las Ordenanzas Municipales y en este reglamento .

SECCION II DE LOS ESTABLECIMIENTOS

Art. 4. Para la aplicación de este Reglamento, losa establecimientos a que se refiere el artículo anterior serán los determinados en el art. 324 del Código de Arquitectura y Urbanismo, Ordenanza 2925: depósitos urbanos, depósitos suburbanos, gasolineras, estaciones de servicios, distribuidoras de gas (GLP), centros de acopio de GLP, entendiéndose dentro de ellos también los siguientes:

DEPOSITOS Y SURTIDORES PRIVADOS

Surtidores de combustibles o estaciones de servicios aislados y para uso privado industrial o institucional, que funcionarán en locales internos con prohibición expresa de extender dichos servicios a particulares ajenos a las instituciones. Estos locales están obligados a cumplir con todas las normas de los servicios al público.

CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION DE GLP

Establecimientos desatinados a almacenamiento, distribución y venta de gas licuado de petróleo.

CAPITULO II DE LAS GASOLINERAS Y ESTACIONES DE SERVICIO

SECCION I DE LAS CONDICIONES DEL TERRENO

Art. 5. Cuando las gasolineras o estaciones de servicio se ubiquen con frente a vías expresas urbanas (Av. Mariscal Sucre, Av. Simón Bolívar, Panamericana Norte y Sur, Av. Eloy Alfaro desde el intercambiador de Zámbriza hacia el Norte), carreteras y autopistas en las áreas suburbanas, y otras similares que se construyeran en el futuro, a más del frente mínimo se calculará la longitud y ancho para carriles de desaceleración y aceleración, según el caso, de acuerdo a la formula modificada del MOP determinada por la Dirección General de Planificación y la Unidad de Planificación Y Gestión del Transporte del DMQ.

SECCION II
CONDICIONES Y CARACTERISTICAS PARA LA CONTRUCCIOS DE
GASOLINERAS O ESTACIONES DE SERVICIOS

Art. 6. En relación con la circulación y los accesos se observaran las siguientes disposiciones:

- a) En las avenidas expresas, carreteras y autopistas fuera del área urbana, el ancho del ingreso de vehículos será como mínimo, de 15 metros, en observación a la seguridad por desaceleración y entrada de los mismos.
En áreas urbanas se aplicará el artículo 332 de la Ordenanza 2925
- b) Los accesos y salidas no podrán estar en ningún caso en las tangentes de la curva
- c) Cuando se trate de rellenos, de ser necesario se cambiará el material del suelo hasta la profundidad necesaria, el que se compactará en capas no mayores de 20 centímetros, debiéndose hacer ensayos de compactación con proctor mínimo de 100%.
La capa de rodadura podrá ser de concreto , pavimento asfáltico o adoquín de piedra o de hormigón.
- d) En las gasolineras y estaciones de servicio se colocarán avisos de advertencia y señalizaciones en lugares visibles, tantos como fueran necesarios.
- e) El estacionamiento nocturno de vehículos en gasolineras y estaciones de servicio, solo podrán operar en áreas que no impidan el despacho normal de los combustibles y de atención a los usuarios.
- f) Los permisos, para el expendio de gasolina, serán expedidos en un lugar visible del establecimiento, observado lo estableció en la Ordenanza 3125 de Publicidad Exterior.

Art. 7. En relación con las islas de surtidores se observarán las siguientes disposiciones

- a) Los establecimientos que deseen instalar servicios adicionales de lavado de vehículos, lubricación y vulcanización, deberán ubicar los servicios conservando las distancias mínimas dispuestas en el artículo 2925, debiendo prevalecer las normas de diseño de gasolineras. De preferencias estos servicios formarán un cuerpo diferente al de la gasolinera.

- b) Cada isla deberá tener una cubierta cuya altura no será menor a 3.90 metros, de acuerdo al art. 366 de la Ordenanza 2925, los mismos que serán medidos desde la superficie donde se instalan los surtidores hasta la parte inferior de la cubierta, la misma que tendrá la extensión necesaria que permita cubrir a los surtidores y los vehículos que se estacionen para proveerse de combustible.
- c) Los surtidores serán electrónicos y tendrán, por cada uno de ellos, dos mangueras con válvula de emergencia.

Art. 8. Los tanques de almacenamiento de combustibles observarán las siguientes características:

- a) Los tanques serán subterráneos, podrán ser de fibra de vidrio o planchas metálicas, y debidamente protegidos contra la corrosión.
- b) Las planchas de los tanques deberán tener espesor mínimo de:

Cuatro milímetros cada tanque de hasta cinco mil galones.

Seis milímetros para tanques de entre cinco mil y diez mil galones
- c) Los tanques se someterán a pruebas hidrostáticas a una presión de 34 Kpa., rayos x, ultra sonido o líquido penetrante. Así mismo se deberá anclar para impedir eventuales empujes verticales del subsuelo a tanques vacíos, cuando el nivel freático se encuentre a menos de 3.50 metros de nivel del terreno. Serán enterrados a una profundidad mínima de 1.00 metro.
- d) El diámetro mínimo para entrada de revisión interior será de sesenta centímetros
- e) Los tanques deberán tener una etiqueta de la identificación conteniendo:
 - Fecha de construcción
 - Constructor
 - Espesor de la plancha
 - Capacidad total
- f) Las bombas sumergibles tendrán un detector, que en el caso de alguna fuga en las tuberías inmediatamente cerrará el paso del combustible y activará una alarma en la consola de control.

Art. 9. Las bocas de llenado tendrán las siguiente características:

- a) Las plataformas de descargas de cisternas deberán estar ubicadas en tal forma que la distancia de la isla de despacho a la boca de llenado, sea como

mínimo cinco metros. La distancia entre el área de descarga y las oficinas será como mínimo 5 metros.

- b) Serán tuberías de acero galvanizado 10 centímetros de diámetro y estarán dotadas de capas impermeables herméticas diferenciadas para cada producto.
- c) Las bocas de llenado deberán estar identificadas de acuerdo al tipo de combustible para lo cual se pintará con los siguientes colores:

Rojo	: Kerex
Azul	: Gasolina Extra
Blanco	: Super-92
Verde	: Eco
Amarillo	: Diesel

Las bocas de llenado deberán sujetarse a lo establecido en el artículo 329 literal b) de la Ordenanza 2925, en cuanto a las distancias a que deben ser instaladas, debiendo instalarse de tal manera que los edificios vecinos queden protegidos en caso de cualquier derrame.

Art. 10. El diseño de las instalaciones mecánicas se lo realizará de acuerdo a las mejores prácticas de ingeniería y en un estricto cumplimiento de todas las regulaciones, códigos y normas establecida por:

- American Petroleum Institute API USA
- Ansi.B31.4 "Liquid Petroleum Transportation Bipine System"
- Código Asme

Sin embargo, como requisito mínimo se deberá cumplir la siguiente regulación: Todas las tuberías y accesorios que formen parte de las instalaciones mecánicas que estén destinada al transporte de combustible deberán ser de acero galvanizado sin costura:

Art. 11. Las instalaciones eléctricas de las gasolineras y estaciones de servicio, deberán sujetarse a las siguientes normas:

- a) La acometida eléctrica será de forma subterránea y arrancará, desde un poste de la Empresa Eléctrica. En el se colocará un ducto metálico rígido con un diámetro de diez centímetros y tendrá una altura no menor a seis cuarenta metros desde el piso, debiendo tener en su parte superior un reversible metálico; y, en su parte inferior un codo de radio largo del mismo material y diámetro que el ducto en mención.
- b) El tablero de medidores será sólidamente aterrizado por medio de una varilla de cobre y tendrá espacio para la instalación de dos medidores clase 20 para

medición de activo y reactivo, así también para el transformador de desplazamiento.

- c) Toda la tubería será rígido-metálica en acero galvanizado pesado, con cajas de paso a prueba de tiempo, gases vapor y polvo, (T:G:V:P:), y subterránea en el área de despacho de combustible. Antes de ingresar a la caja de conexiones eléctricas, tanto en los dispensadores, como en los surtidores y en las bombas, se usarán sellos a prueba de explosión para evitar el paso de gases o de llamas al interior de la caja antes mencionada.

Queda prohibido cualquier tipo de instalación temporal o improvisada

- d) Los cables eléctricos utilizados serán de doble aislamiento 60 V en klos circuitos que lleguen en el área de despacho de combustible y descarga de tanqueros.
- e) Todo sistema eléctrico, incluyendo tapas y puestas de brakers, toma corrientes, switches, interruptores y elementos afines se ubicarán a una distancia mínima de cinco metros de la descarga de ventilación, bocas de llenado e islas de surtidores.

El interruptor principal se instalará en la parte exterior del edificio, protegido por un panel de hierro.

- f) Cada motor de transriego y surtidor tendrá un circuito independiente con tubería rígida de acero galvanizado
- g) Los equipos electrónicos deben operar a una temperatura inferior al punto de inflamación de vapores que pudieran existir en la atmósfera.
- h) Las lámparas utilizadas para iluminación de las islas de surtidores y los anuncios publicitarios iluminados estarán a un mínimo de tres metros de distancia de los tubos de ventilación y boca de llenado.

Además todas las instalaciones eléctricas deberán cumplir con las normas del INECEL, de la Empresa Eléctrica Quito, del National Electric CODE (USA) y American Petroleum Institute API (USA).

Art. 12. Todas las gasolineras y estaciones de servicio, a más de contar con el equipamiento indispensable para el expendio de gasolinas, aceites y lubricantes, deberán instalar y mantener en permanente operación los siguiente servicios.

- a) Todas las gasolineras o estaciones de servicios deberán tener como mínimo una batería sanitaria, de conformidad con lo establecido en los Arts. 340 y 341 de la ordenanza 2925; para los casos en que las gasolineras o estaciones de servicio cuenten con más de cuatro surtidores de gasolinera se deberá instalar

un lavamanos, inodoro y urinario adicional por cada cuatro surtidores adicionales o fracción de cuatro.

- b) Teléfono con fácil acceso en horas de funcionamiento del establecimiento, para uso público.
- c) Un gabinete de primeros auxilios debidamente abastecido.

Art. 13.- Protección Ambiental:

- a) Junto a los tanques de almacenamiento, se harán pozos de monitoreo de vapor de agua (dependiendo del nivel freático) Estos pozos serán chequeados periódicamente, por delegados de la Dirección de Medio Ambiente, por medio de sistemas electrónico o manual, para detectar eventuales fugas de tanques o tuberías.
- b) En los puntos de llenado de tanques habrá un contenedor para eventuales derrames, con capacidad de 20 litros, el mismo que tendrá un dispositivo para que, en el caso de que esto ocurra todo el producto contenido vaya al tanque.
- c) Los surtidores serán dotados de válvulas de seguridad que cierran el paso de combustible en el caso de algún choque contra el surtidor.

CAPITULO III

DE LAS NORMAS DE SEGURIDAD

Art. 14.- Las estaciones de servicio y gasolineras cumplirán con las normas especificadas en el Código de Arquitectura y Urbanismo, referidas a "Prevención contra Incendios", además de todas las disposiciones señaladas en el Capítulo "De la Prevención, Protección y Extinción de Incendios de Gasolineras y Explosivos Inflamables", del reglamento de Prevención contra incendios del Cuerpo de Bomberos de Quito, y las siguientes especificaciones:

- a) Las estaciones tendrán como mínimo un extintor tipo ABC de polvo químico seco, de 10 libras de capacidad por cada columna que tenga la isla. Además se colocará otro extintor similar en las oficinas, talleres, zonas de trasiego y bodegas.

Los tanques contarán con los accesorios y dispositivos necesarios para efectuar la carga, ventilación y medición del mismo.

Las instalaciones eléctricas y motores serán a prueba de explosión.

- b) En las gasolineras y estaciones de servicio, los combustibles: gasolina, kérex, kerosene, diesel, se guardarán únicamente en los tanques descritos en el Art. No. 9 de este reglamento.
- c) El trasiego de los líquidos inflamables desde los camiones cisternas a los depósitos se efectuará por medio de mangueras con conexiones de ajustes herméticos que no sean afectadas por tales líquidos y que no produzcan chispas por roce o golpe, ni en el extremo conectado al camión ni en la boca de llenado de los tanques.
- d) El transporte de gasolina se hará siempre en camiones cisternas debidamente acondicionados y con cada compartiendo precintado. El conductor del camión y otra persona responsable permanecerá a cargo de la operación de trasiego durante todo el tiempo que ella dure, provisto de un extintor del tipo polvo químico o de otro adecuado para combustible de petróleo. Los camiones cisterna deben trasegar la gasolina dentro de los linderos de establecimiento, de modo que no interfieran al tráfico de peatones y vehículos.
- e) Se prohíbe el expendio de gasolina en envases sin tapa.
- f) Cuando por cualquier circunstancia se abandone definitivamente el uso de cualquiera de los tanques de combustible, el propietario, concesionario, o arrendatario procederá inmediatamente a tomar las medidas necesarias para evitar la peligrosidad del tanque abandonado, llenándolas con una sustancia no inflamable debiendo notificarse a la Dirección de Medio Ambiente.
- g) Si la interrupción del uso de un tanque o tanques fuese temporal y no se tratase de reparación, se procederá solamente al sellado de tanque o tanques.
- h) Las guías, lámpara y equipo eléctrico que se usen dentro de las fosas de lubricación u otros lugares donde pueda haber acumulación de vapores de gasolina, deberán ser a prueba de explosión y mantenerse en buen estado.
- i) No se venderá combustible para los vehículos cuando un motor está en funcionamiento. Los vehículos destinados al transporte público no podrán ser aprovisionados de combustibles mientras mantengan pasajero en su interior.

Así mismo, en áreas urbanas no se suministrará combustible a los vehículos que transporten carga de materiales inflamables o explosivos.
- j) En los terminales de pasajeros se suministrará combustible solo en las áreas específicamente adecuadas y destinadas para el sin, y sin pasajeros en el interior.

- k) En las gasolineras y estaciones de servicio solo podrán almacenarse los accesorios y lubricantes que no se encuentran adecuadamente envasados, de conformidad con las correspondientes ordenanzas y este reglamento. No se permite la existencia de tambores y otros envases pequeños que contengan combustibles.
- l) Cuando ocurriere cualquier derrame de combustible al haberse abastecido algún vehículo, el derrame debe secarse inmediatamente antes de permitir que el conductor ponga en marcha el vehículo. Los trapos empapados de gasolina que se usen para secar derrames deben depositarse en un recipiente de metal con tapa, y deben ser evacuados lo antes posible.
- m) Los residuos de aceite que procedieran de vaciados de los correspondientes compartimentos de los motores (carters) deben ser retirados inmediatamente, porque pueden contener gasolina, este aceite debe almacenarse en cilindros cerrados. Los residuos de aceite, combustible residual o deteriorado y más materiales líquidos o semilíquidos o derivados de petróleo no podrán ser evacuados a través de las alcantarillas sanitarias o pluviales.
- n) Antes de recibir combustibles en los tanques de almacenamiento deberá medirse el contenido de dichos tanques, para comprobar si tiene capacidad suficiente a fin de evitar reboses y derrames al desconectar la manguera de recepción. Asimismo, cuando se vaya a recibir combustible en los tanques de almacenamiento debe verificarse previamente y durante la operación que no haya escape de vapores por las conexiones de medición o de descarga.
- o) Dentro de los linderos del predio de las gasolineras y estaciones de servicio está terminantemente prohibido fumar, y hacer fogatas hasta por lo menos a cincuenta metros del surtidor de combustibles. Deberán colocarse en las instalaciones avisos visibles que indiquen al público esta prohibición.
- p) Se prohíbe estrictamente el uso de gasolina para fines de limpieza y su almacenamiento en recipientes abiertos.
- q) Por ningún motivo se puede utilizar llamas abiertas para verificaciones mecánicas o para alumbrar cualquier sitio de los establecimientos normados por este Reglamento y las Ordenanzas específicas. Tampoco se podrá utilizar llamas abiertas dentro de los vehículos aparcados o en tránsito en estos establecimientos.
- r) Todo el personal de las gasolineras y estaciones de servicio debe conocer como se usan los extinguidores y como apagar un incendio.

CAPITULO IV

DEL FUNCIONAMIENTO Y CONTROL EN LA OPERACIÓN DE GASOLINERA Y ESTACIONAMIENTOS DE SERVICIO

Art. 15.- Las gasolineras y estaciones de servicio se someterán a las siguientes normas, a fin de garantizar un adecuado funcionamiento y control:

- a) Todas las gasolineras y estaciones de servicio deberán mantener en funcionamiento y a disposición de los usuarios al menos el 60% de los surtidores, por cada tipo de combustible.
- b) Todo el personal de servicio encargado de atender al público deberá estar uniformado, provisto del suficiente equipo de limpieza y seguridad (jabón, franela, wipe, linterna, eléctrica).
- c) La zonas verdes de las gasolineras y estaciones de servicio deberán mantenerse libres de toda clase de desperdicios y residuos de combustible, aceite o grasa.
- d) Las estaciones de servicios y gasolineras deberán disponer de instalación de canaletas, rejillas y separadores de hidrocarburos, a las mismas que deberá darse el mantenimiento adecuado. Además, las aguas de lavado de las instalaciones deberán tener conexiones hacia estos separadores antes de ser vertidos en la red de alcantarillado.
- e) La instalación y funcionamiento de grupos electrógenos deberán cumplir con las normas ambientales vigentes relacionadas a emisiones gaseosas y límites máximos permitidos para emisión de ruidos.
- f) Las Administraciones Zonales y La Dirección de Medio Ambiente ejercerán las correspondientes acciones tendientes a ser cumplir las normas que constan en este Reglamento, en especial lo previsto en sus secciones Tercera y Cuarta.

CAPITULO V

DE LAS GASOLINERAS Y ESTACIONES DE SERVICIOS EXISTENTES Y QUE SE HALLAN FUNCIONANDO AL MOMENTO DE EXPEDIRSE ESTE REGLAMENTO

Art. 16.- Las gasolineras y estaciones de servicios existentes al momento de expedir este Reglamento, se someterán a las siguientes disposiciones:

- a) Los propietarios de gasolineras y estaciones de servicio existentes, sea en terrenos propios o arrendados, tienen la obligación de registrarse y solicitar una certificación de que cumple con las normas municipales para continuar en servicio, en la Administración Zonal respectiva, en un plazo máximo de noventa días, contados desde la fecha en que entre en vigencia este Reglamento.

A la solicitud se deberá acompañar los documentos y planos detallados en este reglamento, la información sobre los servicios que presta y una memoria con las especificaciones del equipo del que disponen, particularmente en lo que a dimensiones, características e instalaciones eléctricas se refiere.

- b) La Administración Zonal correspondiente, concederá la certificación de uso para que pueda continuar operando las gasolineras o estaciones de servicio existentes que cumplan con los requisitos e informes.
- c) Aquellos establecimientos que no cumplan con los requisitos señalados se atenderán a las siguientes condiciones y plazos para seguir operando:

1.- Si no cumplen con lo determinado en el Código de Arquitectura y Urbanismo, Ordenanza 3148 y este Reglamento, podrán continuar operando siempre que no obstaculicen el tránsito de vehículos en las calles a las cuales tienen frente, previo informe de la UPGT, que lo concederá en el plazo de ocho (8) días, caso contrario tendrán el plazo de tres meses para hacer las adecuaciones que indique la Administración zonal, o levantar las instalaciones si tales adecuaciones no fueren posibles.

2.- Si los tanques de combustible, sus instalaciones, los equipos y conexiones eléctricas, no cumplen con lo determinado en el Código de Arquitectura y Urbanismo y este Reglamento, los propietarios tendrán un plazo perentorio de seis meses para hacer los arreglos o cambios necesarios, a menos que existiere un serio peligro de incendio o explosión, en cuyo caso el establecimiento deberá ser clausurado hasta tanto se hagan las obras y reparaciones necesarias, previo a los informes otorgados por el Cuerpo de Bomberos de Quito, y la Dirección de Medio Ambiente.

Así mismo para arreglos y adecuaciones que tengan relación con la ubicación y funcionamiento de los surtidores y bocas de llenado y para la dotación y puesta en funcionamiento de los servicios determinados en el Código de Arquitectura y Urbanismo y este Reglamento se concederá un plazo máximo de tres meses.

Para estos trabajos los propietarios deberán presentar en la Administración Zonal respectiva, un proyecto modificadorio completo.

Para la provisión de extintores se concederá el plazo perentorio de quince (15) días, contados a partir de la expedición de este Reglamento.

- d) La Administración Zonal dispondrá la clausura definitiva de la estación de servicios o gasolinera que constituya: problema urbano, de tráfico y/o que amenace peligro, concediéndose un plazo perentorio de tres meses contados a partir de la fecha de la notificación de clausura, para que levante las instalaciones. Esta decisión será tomada en base a los informes del Cuerpo de Bomberos, la Dirección de Medio Ambiente, la Unidad de Planificación del Transporte UPGT, y de Control de la Ciudad de la Administración Zonal.

CAPITULO VI

CENTROS DE ACOPIO Y DISTRIBUCION DE BAS LICUADO DE PETROLEO

CENTROS DE ACOPIO DE GLP

Art. 17.- Centro de acopio de gas licuado de petróleo, es el lugar donde se centralizan las actividades de distribución y venta exclusivamente para depósitos. La capacidad mínima de almacenamiento será de 3000 cilindros.

Los centros de acopio de gas licuado de petróleo, para su localización se someterán a las disposiciones contempladas en las Ordenanzas 2925 y 3148 y del Acuerdo Ministerial 266 de Julio de 1989, que especifican las condiciones para la ubicación así como distancias mínimas.

Art. 18.- En los Centros de Acopio está prohibido:

- a) Permitir el acceso del público a los locales de almacenamiento.
- b) Efectuar el transvase del GLP de un cilindro a otro, o cualquier operación que implique flujo de combustible.
- c) Usar llamas abiertas dentro de las instalaciones.
- d) Realizar cualquier tipos de reparación o tratamiento físico a los cilindros y/o válvulas.
- e) Exender cilindros envasados con GLP al público o a personas no autorizadas.
- f) Entregar a los depósitos de distribución cilindros en malas condiciones de mantenimiento o que no garanticen seguridad, cantidad y calidad.

CENTROS DE DISTRIBUCIÓN DE GLP

Art. 19.- Los locales destinados a la comercialización y distribución de gas licuado de petróleo tendrán una capacidad mínima de 100 cilindros y máximo 3000.

Art. 20.- En el depósito de distribución está prohibido:

- a) Instalar recipientes fijos de almacenamiento para GLP.
- b) Facilitar el acceso al público a los locales de almacenamiento.
- c) Efectuar el trasvase de GLP de un recipiente a otro, o cualquier operación que implique flujo de combustible.
- d) Usar llamas abiertas dentro del depósito.
- e) Realizar cualquier tipo de reparación o tratamiento físico a los cilindros y/o válvulas.
- f) Instalar y/o abastecer de cilindros envasados con GLP, a locales de subdistribución u otros sitios clandestinos de venta.
- g) Suministrar cilindros envasados con GLP para otros usos distintos al doméstico.

Art. 21.- Para el almacenamiento de cilindros, los centros de acopio de depósitos de distribución de GLP observarán las siguientes disposiciones:

- a) La capacidad de almacenamiento máxima por cada metro cuadrado será de 270 kg. de GLP en cilindros (18 cilindros de 15 kg.), dispuestos hasta máximo dos niveles separados entre asas y bases por tabiques de madera.
- b) Los cilindros llenos de GLP y los vacíos, deberán almacenarse bajo techo para evitar que sufran excesivos aumentos de temperatura, por exposición al sol, daños físicos o la acción del medio ambiente.
- c) Los locales deberán mantenerse limpios y ordenados, evitando la presencia de materiales de fácil ignición.
- d) Todos los cilindros, llenos o vacíos de GLP, deberán mantenerse en posición vertical a fin de que su válvula quede siempre en las zonas de vapor.
- e) No deberán almacenarse los cilindros juntos con otros materiales de cualquier naturaleza que estos fueren.

Las Administraciones Zonales y la Dirección de Medio Ambiente de manera conjunta, ejercerán los controles necesarios para verificar que estas disposiciones se cumplan.

CAPITULO VII

DE LOS REQUISITOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA FACTIBILIDAD DE IMPLANTACION, APROBACIÓN DE PLANOS, PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN REMODELACIONES Y PERMISOS DE FUNCIONAMIENTOS DE GASOLINERAS Y ESTACIONES DE SERVICIOS.

Art. 22.- El procedimiento para obtener el informe favorable para la implantación de gasolineras, estaciones e servicio y depósitos de combustibles contempla cinco etapas:

- a. Factibilidad de implantación
- b. Aprobación de anteproyecto (opcional)
- c. Aprobación de proyecto definitivo.
- d. Permiso de construcción
- e. Permiso de Habitalidad.

Art. 23.- FACTIBILIDAD DE IMPLANTACIÓN

Para el otorgamiento del informe de factibilidad de implantación, el interesado debe presentar en la Administración Zonal la siguiente documentación:

- Solicitud
- Informe de Regulación Metropolitana (I.R.M.)
- Escritura de compraventa o arrendamiento por un plazo mínimo de 5 años, del terreno con autorización expresa del propietario para el uso como gasolinera o estación de servicios y autorización para efectuar construcciones debidamente registrados.
- Plano de ubicación del predio a escala 1:1000, en base al plano oficial de IGM, con referencia de calles, avenida, aceras(incluyendo indicaciones de postes y árboles y más elementos naturales), en un radios de 250 metros.

En dicho plano deberá indicarse la ubicación del terreno respecto a otros establecimientos similares, centros de salud, educación, culturales, religiosos, cuarteles, mercados, fábricas, cines o teatros, escenarios deportivos y en general, todo centro de aglomeración humana, graficando las distancias establecidas en las ordenanzas 3148.

La comprobación de distancia se efectuará en la carta topográfica del INSTITUTO GEOGRAFICO MILITAR.

- Plano topográfico del predio
- Informe de tráfico otorgado por la Unidad de Planificación y Gestión del Transporte (UPGT).
- Informe de la Dirección de Avalúos y Catastros, relativa a la existencia o no de quebradas o rellenos.

Estos informes deberán ser otorgados por las diversas Direcciones Municipales en el plazo máximo de ocho (8), a partir de la presentación de la solicitud, en dichas dependencias.

En caso de instalarse como parte del equipamiento, lubricadora o lavadora de vehículos se exigirá informe favorable de la Empresa de Alcantarillado y Agua Potable y de las condiciones que debe respetar el proyecto para la evacuación de residuos líquidos.

- En caso de encontrarse en el área de influencia del Aeropuerto, deberá presentar certificado de la Dirección de Aviación Civil.
- En áreas suburbanas se adjuntará un plano cartográfico del Instituto Geográfico Militar escala 1:25000 ubicado exactamente el predio.

Los establecimientos comerciales, industriales o institucionales que requieran la instalación de surtidores de combustible o estaciones de servicio para uso privado o exclusivo, recabarán una licencia especial en la Administración Zonal. Para ese efecto cumplirá lo establecido en las ordenanzas 2925 y 3148.

Si el proyecto no cumple con las condiciones técnicas contempladas en este Reglamento, la Administración Zonal emitirá un informe con todas las observaciones pertinentes para que el interesado pueda resolver los problemas a futuro o conozca el motivo o circunstancias porque no puede realizar ese proyecto en dicho predio.

El informe de factibilidad tendrá una validez de 60 días, plazo en el deberá efectuarse la presentación del proyecto definitivo, sin que este signifique el otorgamiento de ningún derecho, más que el de prelación

Art. 24.- APROBACIÓN DE ANTEPROYECTO (opcional)

Para otorgar el informe de Aprobación del Anteproyecto, se deberá presentar en la Administración Zonal la siguiente documentación:

- Formulario de Anteproyecto.
- Memoria técnica
- Informe de Factibilidad de implantación
- Informe de Regulación Metropolitana.
- Dos copias del Anteproyecto Arquitectónico

Los planos deberán indicar: entrada y salida de vehículos, aceras, rampas, muros de protección, ubicación de islas de surtidores, localización de los tanques de almacenamiento de combustibles y capacidad de los mismos, bocas de llenado, retiros, demarcación del inmueble, y ubicación de las seguridades contra incendio. Además se describirán las instalaciones para servicios adicionales tales como: agua, aire, lavabos, inodoros, etc.

Todos los planos requeridos deberán ser firmados por el propietario o arrendatario y el arquitecto responsable.

Este trámite es de carácter opcional y no suspenderá el plazo para entregar los documentos del proyecto definitivo.

Art. 25.- Proyecto Definitivo

Para el informe del Proyecto Definitivo el Arquitecto deberá presentar a la Administración Zonal la siguiente documentación:

- Formulario del Proyecto Definitivo.
- Comprobante de pago del colegio de Arquitectos de Pichincha.
- Informe de Regulación Metropolitana.
- Informe de factibilidad de implantación
- Escrituras, contrato de compra venta o arrendamiento por el lapso mínimo de 5 años, debidamente legalizados.
- Informe favorable del Anteproyecto. (opcional).
- Informe favorable de Diagnóstico Ambiental otorgado por la Dirección de Medio Ambiente.
- Informe de idoneidad del Cuerpo de Bomberos.
- Informe favorable de la Unidad de Planificación y Gestión del Transporte.
- Informe favorable de la Empresa Municipal de Alcantarillado y agua potable.
- Memoria técnica justificativa del proyecto.
- Dos juegos de copias de los planos arquitectónicos y además adjuntará los siguientes planos:

Todos los documentos solicitados deberán presentarse en originales o copias certificadas, y estar vigentes a la fecha de presentación.

- Plano de implantación, en el cual deberá constar elementos naturales, mobiliario urbano (redes de alta tensión, paradas de buses, pasos peatonales, pistas, veredas, semáforos, graficar vías que circundan a la propiedad, ríos y quebradas).

Los planos deberán indicar: entrada y salida de vehículos, aceras, rampas, muros de protección, ubicación de islas de surtidores, localización de los tanques de almacenamiento de combustible y capacidad de los mismo, bocas de llenado, retiros, demarcación del inmueble, y ubicación de las seguridades contra incendio.

Además se describirán las instalaciones para servicios adicionales tales como: agua, aire, lavabos, inodoros, etc.

Graficar un plano con los sentidos de circulación vehicular circundantes al lote: facilidad de accesos y diagramas de circulación internas vehiculares, radios de giros y circulaciones peatonales, y los sitios de trasiego.

Planos de ubicación con las distancias respecto a los establecimientos contemplados en esta Ordenanza.

La administración Zonal, en el caso que lo requiera, solicitará planos de los detalles de espacio y elementos del proyecto.

Cuadro de áreas propuestas, coeficientes de ocupación y utilización del suelo, número y capacidad de los tanques de almacenamiento de combustible, tipo de combustibles, número de islas y surtidores. Especificar el tipo de almacenamiento.

Los informes de aprobación de los planos arquitectónicos para gasolineras y estaciones de servicios serán suscritos exclusivamente por el Administrador Zonal respectivo.

Art. 26.- La fecha de aprobación del proyecto definitivo será la que determine el momento para la aplicación de las distancias mínimas de localización de las gasolineras y estaciones de servicio, especificadas en la Ordenanza 3148.

Solo el permiso de construcción legalmente otorgado por la Municipalidad, autoriza la ejecución de las obras, en este caso, deberá ser solicitado dentro de los 30 días posteriores a la aprobación del proyecto. Fenecido este plazo se pierde la exclusividad respecto de las distancias establecidas por la Ord. 3148.

Art. 27.- PERMISO DE CONSTRUCCIÓN

Las Administraciones Zonales otorgarán el permiso de construcción, al propietario o constructor, previa la presentación de la siguiente documentación:

- Solicitud dirigida al Administrador Zonal.
- Informe de aprobación de planos.
- Comprobante de depósito de la garantía.
- Comprobante de pago a la Empresa Municipal de Alcantarillado y Agua Potable, por contribución e instalación de los servicios.
- Comprobante de pago de la contribución por la construcción al Colegio de Arquitectos del Ecuador y/o al Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha.
- Cédula de inscripción patronal para el ramo de construcción.
- El número del registro en el archivo de microfilm de la administración Zonal, de los planos aprobados.
- Dos copias de planos estructurales.

Deberán adjuntar la Memoria de Cálculo en la que se deberá especificar, datos del suelo de fundación, cálculo y diseño sismo-resistentes de la estructura y recomendaciones.

- Detalles constructivos de tanques islas, marquesinas, etc.
- Cuando el diseño contemple un excavación mayor a 2.50 metros, se requerirá además la presentación de un estudio de los planos y la descripción del proceso a seguirse.
- Una copia de los planos de instalaciones hidrosanitarias firmadas por un ingeniero sanitario.
- Una copia de planos de instalaciones eléctricas firmados por un ingeniero eléctrico.
- Planos de instalaciones de seguridad contra incendio firmados por un profesional.

El permiso de construcción será válido durante todo el tiempo de ejecución de la obra. La misma se someterá a las disposiciones especificadas en la Reglamentación Metropolitana de Quito, Ordenanza 3050.

Los permisos de construcción serán emitidos en un plazo máximo de 15 días contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

Si el informe fuera negativo, expresará las observaciones y recomendaciones técnicas necesarias para su aprobación

Una vez emitido el permiso de construcción las Administraciones Zonales remitirán copia de los permisos a la Dirección General de Planificación para que se realice el seguimiento correspondiente.

Art. 28.- PERMISO DE HABITALIDAD:

Para otorgar este documento, se deberá aplicar lo dispuesto en la sección XII de la Ordenanza 3050 y adjuntar el informe favorable de la Dirección de Medio Ambiente Municipal.

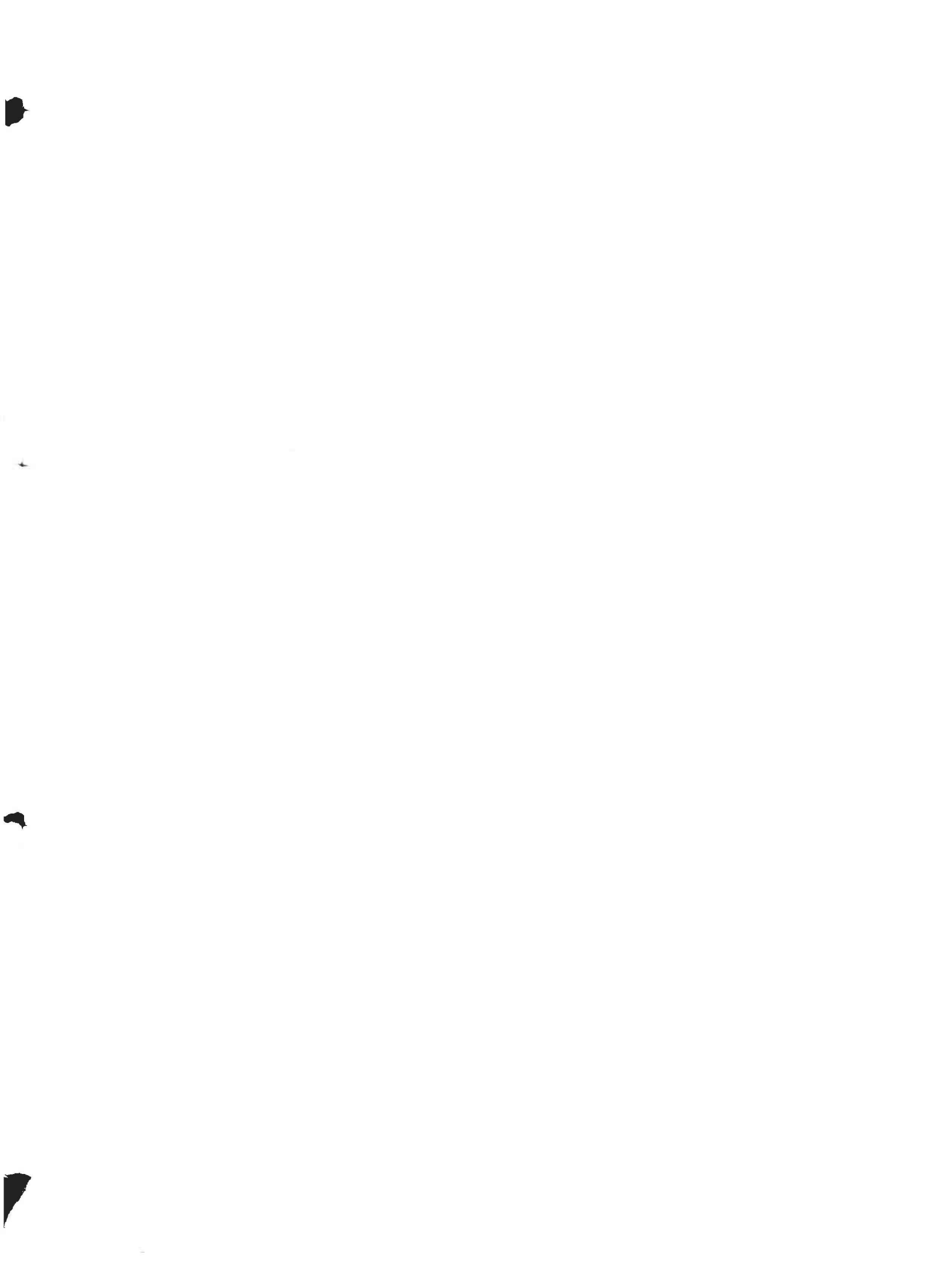
Art. 29.- De la ejecución de este reglamento se encargarán las Administraciones Zonales, Dirección General de Planificación , Dirección de Medio Ambiente, Unidad de Planificación y Gestión del Transporte.

ARTICULO FINAL: Quedan derogadas todas las disposiciones de igual o menor jerarquía que se opongan a las del presente reglamento.

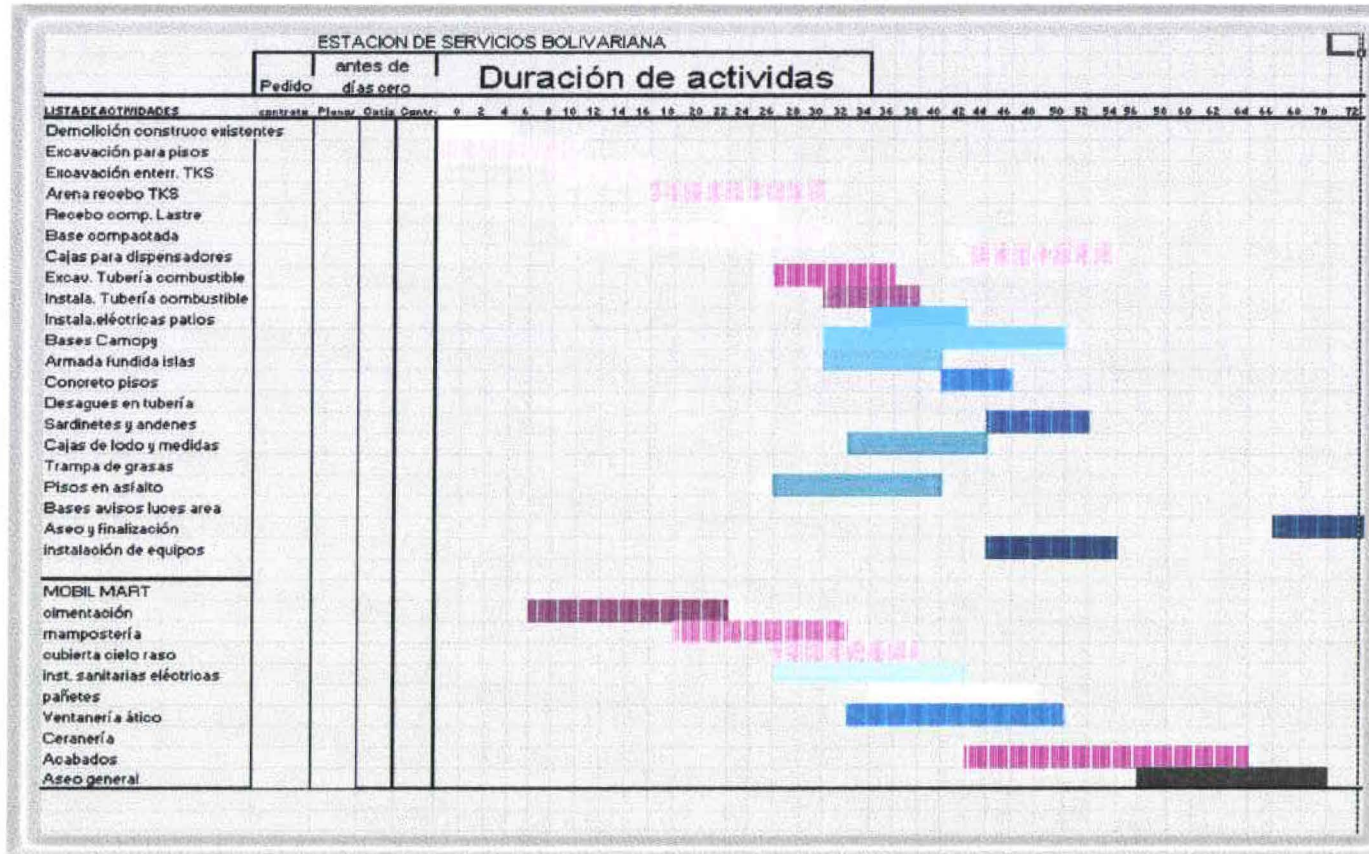
Este reglamento regirá a partir de la presente fecha.

Quito, a 3 de Febrero de 1997.

DR. JAMIL MAHUAD WITT
ALCALDE METROPOLITANO DE QUITO

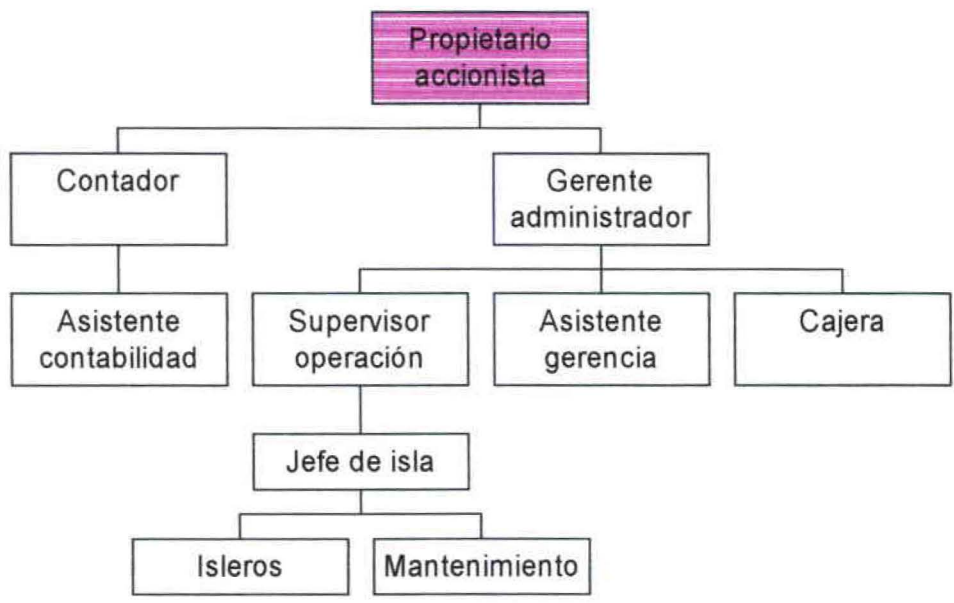


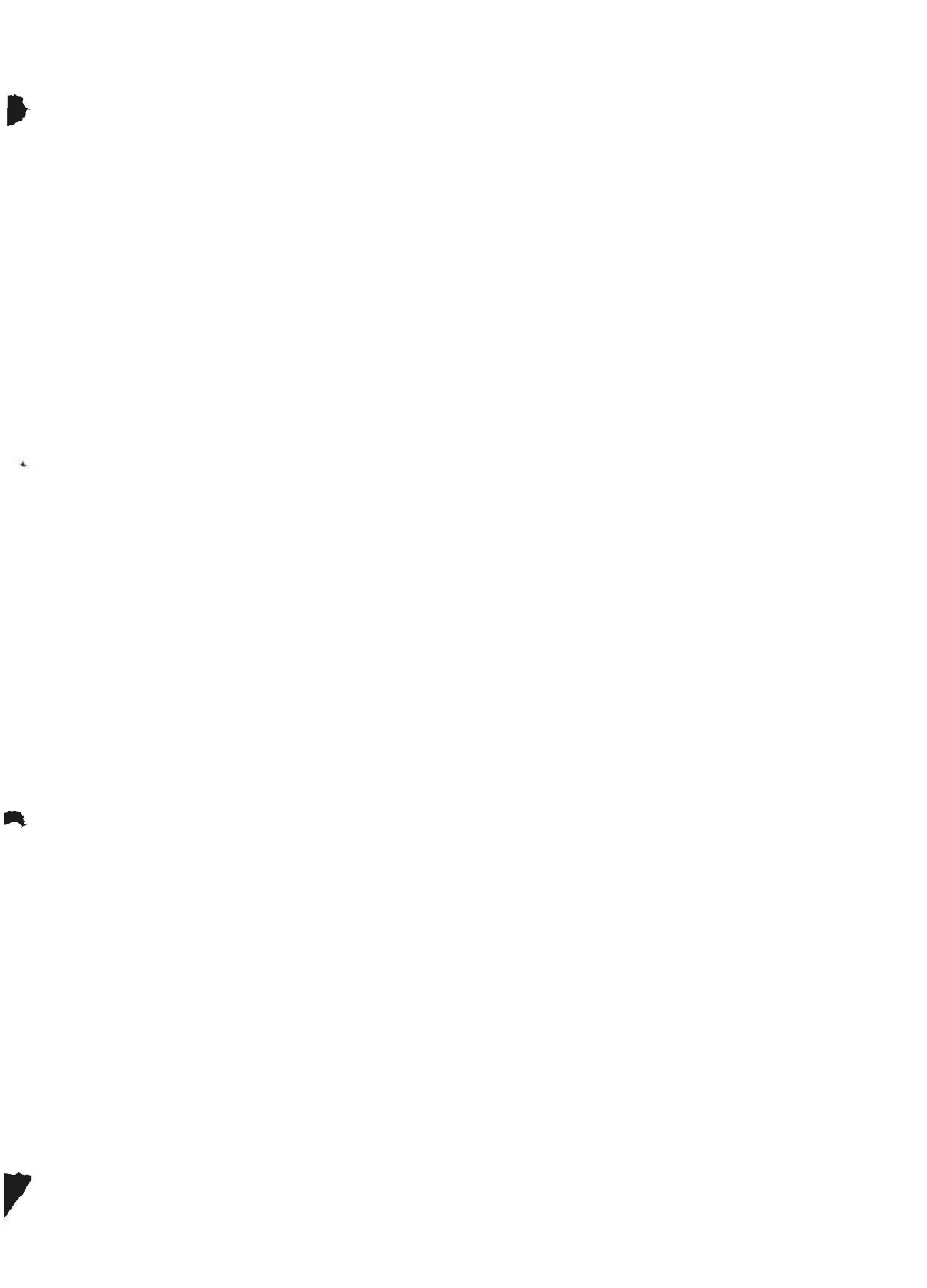
ANEXO # 1.5.1. Cuadro de actividades para la construcción de la Estación de Servicios Mobil Bolivariana





ANEXO # 1.6.2.1. Estructura Organizacional antigua de la Estacion de Servicios Mobil Bolivariana





**ANEXO # 1.6.9.1.
BALANCE GENERAL**

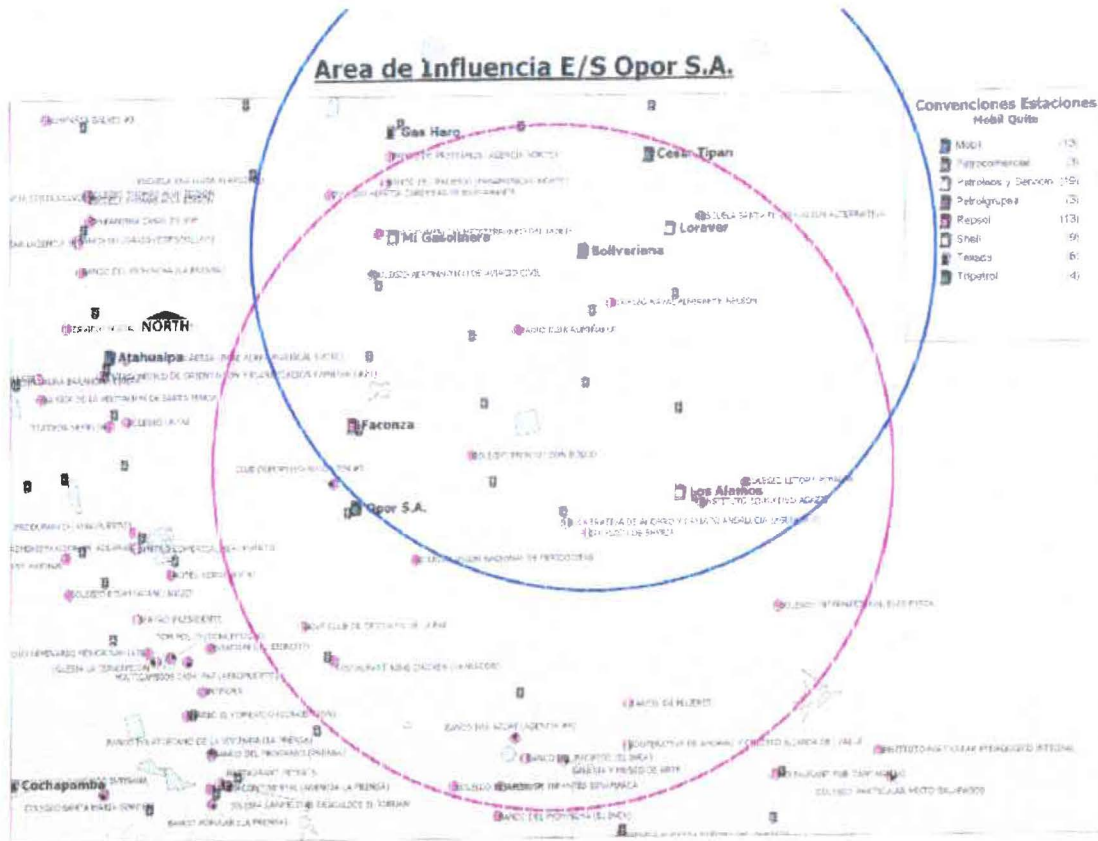
BALANCE GENERAL								
	1,999	1,998	1,997	1,996	1,999	1,998	1,997	1,996
ACTIVO								
Activo Circulante								
Caja y Bancos	12,869.3	10,227.3	-4,268.6	19,288.8	8.98%	4.30%	-2.49%	9.41%
Inversiones financieras a corto	-	-	-	-				
Inversiones financieras a largo	-	-	-	-				
Deudores clientes y otros	59,631.4	83,790.8	20,150.7	35,116.3	41.61%	35.26%	11.74%	17.13%
Deudores crédito tributario	9,601.2	9,968.1	6,728.5	3,029.6	6.70%	4.19%	3.92%	1.48%
Existencias	18,120.4	-	-	-	12.65%	0.00%	0.00%	0.00%
Activos Fijos								
Activo fijo - Bienes muebles	2,567.8	5,607.7	6,368.2	7,775.3	1.79%	2.36%	3.71%	3.79%
Activo fijo - Bienes inmuebles	40,318.0	88,047.0	100,335.1	139,740.9	28.14%	37.05%	58.48%	68.18%
Otros activos	192.1	39,991.2	40,767.0	-	0.13%	16.83%	23.76%	0.00%
Total Activos	143,300.3	237,631.9	171,581.2	204,950.7	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVO Y PATRIMONIO								
Pasivo Circulante								
Financiamiento corto plazo	44,374.4	43,944.8	21,687.8	54,856.7	30.97%	18.49%	12.64%	26.77%
Débito fiscal	-	-	-	408.9	0.00%	0.00%	0.00%	0.20%
Acreedores	-	-	-	-				
Pasivo Largo Plazo	101,009.6	182,971.2	185,976.9	154,457.9	70.49%	77.00%	106.39%	75.36%
Provisiones	-	-	-	-				
Otros pasivos	-	-	-	-				
Patrimonio								
Reexpresión Monetaria	8,290.0	18,103.7	942.1	1,162.1	5.79%	7.62%	0.55%	0.57%
Utilidad o Pérdida acumulada	10,962.1	-20,240.2	-37,025.6	-27,877.1	7.65%	-8.52%	-21.58%	-13.60%
Capital y Reservas	586.5	12,852.4	-	21,942.3	0.41%	5.41%	0.00%	10.71%
Total de pasivos y Patrimonio	143,300.3	237,631.9	171,581.2	204,950.7	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS								
	1,999	1,998	1,997	1,996	1,999	1,998	1,997	1,996
INGRESOS								
Ventas netas gravadas con IVA	1,310,201.7	1,672.1	2,627.9	1,212,057.2	98.64%	0.09%	0.16%	98.00%
Ventas exentas del IVA	-	1,913,859.4	1,631,525.5	1,478.7	0.00%	97.87%	99.00%	0.12%
(+) Inventario final	18,120.4	39,991.2	13,784.1	23,303.7	1.36%	2.05%	0.84%	1.88%
Total de Ingresos	1,328,322.1	1,955,522.7	1,647,937.5	1,236,839.6	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COSTOS								
Inventario inicial	18,480.7	10,120.3	18,591.4	-	1.39%	0.52%	1.13%	0.00%
Compras Netas Gravadas con IVA	838,392.1	1,003.3	1,488.6	1,150,140.1	63.12%	0.05%	0.09%	92.99%
Compras Netas Exentas del IVA	359,299.9	1,710,201.1	1,481,509.7	1,035.1	27.05%	87.45%	89.90%	0.08%
	-	-	-	9,673.5	0.00%	0.00%	0.00%	0.78%
Total de Costos	1,216,172.7	1,721,324.8	1,501,589.6	1,160,848.7	91.56%	88.02%	91.12%	93.86%
GASTOS								
Sueldos y Salarios de Administración	5,962.2	75,791.7	35,967.6	30,829.8	0.45%	3.88%	2.18%	2.49%
Gastos Financieros	142,725.9	76,828.0	66,647.5	39,880.7	10.74%	3.93%	4.04%	3.22%
Honorarios y pagos indirectos	1,112.8	7,852.7	-	-	0.08%	0.40%	0.00%	0.00%
Otros gastos	127,690.4	19,912.5	1,193.5	13,545.1	9.61%	1.02%	0.07%	1.10%
	-	25,769.7	16,867.6	621.7	0.00%	1.32%	1.02%	0.05%
	-	7,119.5	40,457.3	18,990.6	0.00%	0.36%	2.46%	1.54%
	-	13,981.5	-	-	0.00%	0.71%	0.00%	0.00%
Total de gastos	277,491.3	227,253.8	161,133.5	103,867.8	20.89%	11.62%	9.78%	8.40%
UTILIDAD								
Utilidad del ejercicio	-15,541.0	6,944.2	-14,785.6	27,877.1	-1.17%	0.36%	-0.90%	2.25%
Gastos no deducibles	-	-	-	-				
(-) Amortización pérdidas años anteriores	-	1,388.8	-	-	0.00%	0.07%	0.00%	0.00%
Utilidad neta	-15,541.0	5,555.4	-	-	-1.17%	0.28%	0.00%	0.00%
15% participación laboral	-	833.3	-	-	0.00%	0.04%	0.00%	0.00%
Utilidad líquida	-15,541.0	4,722.1	-	-	-1.17%	0.24%	0.00%	0.00%
Utilidad neta	-15,541.0	4,722.1	-14,785.6	27,877.1	-1.17%	0.24%	-0.90%	2.25%

**ANEXO # 1.6.9.2.
INDICES FINANCIEROS**

RAZONES FINANCIERAS		1,999	1,998	1,996	1,995	
Medidas de liquidez						
RAZON CIRCULANTE=	Activo circulante	100,222.39	103,986.11	22,610.56	57,434.59	
	Pasivo circulante	44,374.42	43,944.77	21,687.80	55,265.60	
		2.2600	2.3700	1.0400	1.0400	veces
PRUEBA ÁCIDA=	Activo circulante- Inv	82,101.96	103,986.11	22,610.56	57,434.59	
	Pasivo circulante	44,374.42	43,944.77	21,687.80	55,265.60	
		1.85	2.36	1.04	1.03	veces
Medidas de solvencia a largo plazo						
RAZON DEUDA TOTAL=	Total activo-Cap Tot	142,711.78	224,779.47	171,581.21	183,008.47	
	Total de activo	143,300.32	237,631.90	171,581.21	204,950.74	
		1.00%	0.95%	1.00%	0.89%	veces
RAZON DE COBERTURA DE EFECTIVO=	UAll+Depreciación	-15,541.02	6,944.20	-14,785.60	27,877.14	
	Intereses	193,494.75	76,826.03	66,647.55	39,880.71	
		-0.08	0.09	-0.22	0.70	veces
Medidas de administración de activos						
ROTACIÓN DE INVENTARIOS=	Costo de Ventas	1,216,173	1,721,325	1,501,590	1,160,849	
	Inventarios	18,480.70	10,120.34	18,591.38	-	
		65.81	170.09	80.77		veces
ROTACION DE PARTIDAS POR COBRAR=	VENTAS	1,328,322.11	1,955,522.72	1,647,937.49	1,236,839.55	
	Cuentas por Cobrar	69,232.67	93,758.82	26,879.16	38,145.84	
		19.19	20.86	61.31	32.42	veces
DÍAS DE VENTA EN PARTIDAS POR COBRAR=	365 DIAS	365.00	365.00	365.00	365.00	
	Rotación de c x c	19.19	20.86	61.31	32.42	
		19.02	17.50	5.95	11.26	días
Medidas de Rentabilidad						
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS=	Utilidad neta	-15,541.02	6,944.20	-14,785.60	27,877.14	
	Total de activos	143,300.32	237,631.90	171,581.21	204,950.74	
		-10.85%	2.92%	-8.62%	13.60%	

ANEXO # 2.1.1. Area de Influencia de la Estación de Servicios Mobil Bolivariana



ANEXO # 2.1.2 Mapa de las Estaciones de Servicio en la ciudad de Quito-Ecuador



ANEXO # 2.1.3. APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA PARA DETERMINAR EL AREA DE INFLUENCIA

Al aplicar la metodología desarrollada por la empresa multinacional MOBIL del Ecuador, se obtuvo la siguiente información:

1. LA ZONA DE INFLUENCIA: Comprende urbanizaciones ubicadas en sectores como el Inca, La Luz, continuación de la Avenida Eloy Alfaro, Comité del Pueblo, y el inicio de la Panamericana Norte

2. TIPO DE TRÁFICO que enfrentará la estación es tanto residencial como en tránsito. El tráfico residencial proviene de las siguientes urbanizaciones: Brasilia 1,2,3 California alta. Condominios ubicados en la Av. Ventura Aguilera y Fresnos. Ver fotografías de urbanizaciones en *Aspectos metodológicos*.

3. UBICACIÓN: Vía arteria clave

4. LA COMPETENCIA: Está presentada por las estaciones de servicio de Texaco, Shell, Mobil, Repsol, Petróleos y Servicios. Estas se pueden observar en los PLANOS adjuntos.

5. PROYECCIÓN DE VENTAS Y EVALUACIÓN FINANCIERA: El volumen de ventas estimadas se encuentran en 170 000 galones al año, que proporciona las ganancias anuales de 6553.96 dólares americanos. El valor actual neto positivo de 210 235 dólares americanos nos motivan a invertir.

6. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL: La mejor oferta que fue considerada es de \$335 967 para Implementación de la estación de servicios, el valor de mercado del terreno es de \$800 000, el capital de operación inicial es de \$ 42 516, por lo tanto la inversión inicial es de \$1 178 482 .

ANEXO # 3.3.2.1.1. Los cinco pasos Mobil del servicio cordial al cliente

LOS 5 PASOS MOBIL DEL SERVICIO CORDIAL

Paso 1. Haga sentir al cliente en un ambiente de casa. Un Buenos días, Buenas tardes Buenas Noches o un simple Hola mejoran el servicio. Si el cliente es conocido salúdelo por su nombre. Pregunte que combustible desea (Extra, Super, Diesel). Es muy importante que ofrezca el tanque lleno. ¡Le lleno el tanque!

Paso 2. Despache la cantidad solicitada, asegúrese que es la cantidad correcta.

Si el cliente pide tanque lleno o una cantidad predeterminada pero no llega a esta debe realizar los siguientes pasos:

Si la diferencia es pequeña a favor suyo pregúntele si no es inconveniente este dinero que quedaría de propina para usted.

Si ve que el cliente no es de muy buen carácter o le responde que si es inconveniente a la pregunta anterior. El surtidor puede marcar desde \$1 un dólar. De esta manera, pare la manguera, este seguro que el cliente observa estos pasos.

Paso 3. Si la isla no esta saturada de autos limpie los parabrisas posterior y delantero del vehículo mientras realiza la venta.

Recuerde que la mayoría de clientes le dan propinas por este servicio, lo cual no es obligatorio del cliente todo depende de la buena voluntad de él.

Paso 4. Además puede revisar el aceite y el agua, aunque el cliente no lo crea necesario. Considere que es su auto de esta manera usted evita posteriormente, grandes problemas en el vehículo.

Paso 5. Un ¡Gracias, Regrese pronto! Aumentan sus ventas, mejoran la estación y puede adquirir ventajas en la estación de toda índole. Reconocimiento, mejores relaciones con los clientes.

ANEXO # 3.3.2.1.2. Formulario de aplicación de trabajo

SOLICITUD DE EMPLEO

Ciudad y Fecha _____

Código de Calificación

A: Sobresaliente

B: Bueno

C: Regular

D: Malo

Empleo que esta solicitando:

DATOS PERSONALES:

Apellido Paterno

Apellido Materno

Nombres

Dirección domicilio actual: _____

Teléfonos: Domicilio _____ Oficina _____ Otros _____

Lugar de Nacimiento: _____ Edad: _____

Cédula de identidad: _____

Estado Civil: _____

EDUCACION: nivel más alto obtenido

Institución

Especialidad

Grado

EXPERIENCIA EN NEGOCIOS

Fecha empleo _____ Posición _____ Compañía _____ último

Responsabilidades: _____

Fecha último: _____ empleo anterior Posición _____ Compañía _____ al

Responsabilidades: _____

Describa algún entrenamiento en ventas que ha obtenido:

Alguna vez ha tenido u operado algún negocio de ventas _____ si _____ no

Si es si Por favor tiene la siguiente información:

Nombre de la compañía	Tipo de negocio	Posición
-----------------------	-----------------	----------

Entrevistador _____

Entrevistado: _____

A: Cumplimiento de horario de trabajo:

En este cargo en necesario trabajar en las noches, fines de semana y aun feriados.

Tiene algún inconveniente? _____

B: Trabajo sin supervisión:

Cuénteme sobre sus anteriores empleos en donde haya tenido que trabajar individualmente por largos períodos de tiempo:

Toma decisiones en su trabajo sin necesidad de que le ordene su supervisor inmediato? _____

Lo ha hecho anteriormente _____

En que situaciones: _____

C: Tolerancia a un retorno de trabajo rápido

Que ritmo de trabajo preferiría tranquilo a lento o rápido a intenso

¿Cuál es la mejor manera de enfrentarse con un ritmo rápido de trabajo?

D: Historia Laboral

Cuénteme _____ su _____ experiencia laboral?

Cómo aplica esa experiencia al trabajo que está solicitando?

Qué podría decirme su supervisor inmediato anterior si lo llamará a preguntar respecto a su trabajo?

Ha estado desempleado: _____

E: Asistencia

Qué considera razones justificables para no asistir al trabajo

F: Habilidad Matemática

$$\begin{array}{r} 678995068 \\ - 454681876 \\ \hline \end{array} \times 670 =$$

$$\frac{2/6+5/4}{2/8+4/7}$$

$$3/2 - X = 1$$

G: Fuma: _____ Toma: _____

Es necesario que firme una garantía por 500 dólares, tiene algún inconveniente? _____

Alguna pregunta adicional:

Como usted se informó de la oportunidad de trabajo en Bolivariana

Yo certifico que la información aquí detallada es verdadera y que Bolivariana E/S Mobil está autorizada a realizar cualquier investigación para los fines pertinentes, adicionalmente verificar la nacionalidad y cédula de identidad.

Firma:

Fecha:

ANEXO # 3.3.2.1.5. Políticas internas para operación y el mantenimiento de la Estación de Servicios Mobil Bolivariana

CUAL ES EL PAPEL DEL VENDEDOR DE ISLA:

Ayudar a los clientes a la compra de combustibles

Proporcionar a los clientes servicios adicionales tales como: limpieza de parabrisas, realizar bien las facturaciones con tarjetas de crédito, revisar el aceite del motor, el agua del radiador, preguntar si desea agua de batería o aditivos de combustible y proporcionar información sobre las promociones del Mobil Mart o Farmacia.

Asegurar la limpieza de la estación de servicios.

LA SATISFACCION DEL CLIENTE SE INICIA CON EL VENDEDOR DE ISLA:

El vendedor de isla es el recepcionista de la estación.

Por lo tanto el vendedor de isla debe ser:

Amable, rápido y cuidadoso en el manejo del surtidor.
Ser capaz de manejar quejas del cliente.
Ser paciente y cortés.

Consejos básicos.

Una sonrisa crea un ambiente amistoso por hostil que pueda ser el cliente.
Un aspecto limpio e impecable de su persona y un uniforme limpio y planchado hacen la diferencia en su trabajo.

¿ Qué deberá hacer un vendedor de isla Si:?

Todas la isla están llenas.

Solicite al guardia de seguridad que le ayude este debe saludar al cliente e muéstrole cual es el surtidor inmediatamente disponible.

Cuando hace falta aceite al motor, indíquelo la varilla de medición del motor, comuníquelo los precios y variedad de aceites a disposición antes de agregar el aceite.

Necesita ir a la oficina o al baño.

Cierre la isla con conos y pida al guardia que desvíe el tráfico a las otras islas disponibles.

El guardia de seguridad como su denominación lo indica es para cautelar la seguridad de la estación.

Como norma, no enseñen el manejo del surtidor a ninguna persona de seguridad. Es sancionado el vendedor de isla que se le encuentre con ayuda del guardia de seguridad en el manejo surtidor.

Un cliente se queja.

No le interrumpa, ni le conteste

Escúchelo pacientemente

Demuéstrele que entiende su problema y frustración.

Déle una explicación o solución.

Si usted no puede solucionar el problema, póngalo en contacto con el administrador o personal administrativo.

Dígale al cliente lo que usted puede hacer por el, no lo que no puede hacer.

Recuerde que el cliente nos da nuestro trabajo. Por cada cliente bien atendido vuelven dos o tres, por cada cliente no satisfecho se van diez,

Tenga mucho cuidado con el manejo del dinero.

No acepte billetes defectuosos.

Cuente el efectivo delante del cliente.

Asegúrese de entregar el dinero correcto.

Pida ayuda solo en desvío de tráfico a otra isla, el dinero es un instrumento de mucho cuidado. Solo maneje la isla asignada a usted.

Revise los comprobantes de la tarjeta de crédito.

Debe constar toda la numeración de la tarjeta debe ser totalmente legible.

Debe constar el nombre del propietario de la tarjeta de Crédito

Compare la firma.

Siempre coloque la placa del vehículo y el número telefónico.

Pida la cédula de identidad si no consta en la tarjeta de crédito la firma u foto del cliente.

No acepte cheques, si no consta en la lista de personas a aceptarse no acepte por ningún motivo el cheque.

Si algo pida ayuda al jefe de isla, coloquen placas del vehículo, número telefónico y verificar este número telefónico en el teléfono de la farmacia, de ser el caso pida y compruebe otro número telefónico adicional.

Al recibir un cheque de un cliente en lista de personas con autorización siga las siguientes instrucciones:

1. Verifique que sea el cheque personal, es decir que en el texto bancario conste solo el nombre de la persona que se puede aceptar.
2. Verifique que la cantidad en números sea igual a la cantidad en letras.
3. Compare la firma del cliente.

El vendedor de isla debe estar alerta.

La seguridad de la estación es un aspecto importante.

Mantenga iluminada la estación de servicios en la noche.

Observe alrededor par detectar peligro. Comunique al guardia sobre personas sospechosas y placas de carros sospechosos.

Recuerde que no todas las personas son buenas, hay a veces compradores que le quieren hacer daño en su empleo, especialmente con cheques sin fondos o robados. Pida respaldo de la persona de seguridad en turno. Recuerde que prendas como relojes, cadenas de oro, gatas <elevadores> de auto, por lo general son de precio inferior a la carga o no son de la calidad que le comentan.

No reciba en prenda cédulas pues estas no tienen costo de emisión.

Si hay un asalto

No sea un héroe.

Sea observador.

Mantenga la calma, no se asuste

EL VENDEDOR DE LA ISLA DEBERA SER CAPAZ DE:

Tomar lecturas iniciales y finales correctamente.

Llegar puntual, debe estar 20 minutos antes para cambiarse a su ropa de trabajo.

El no llegar o llegar tarde, hace sentir a sus compañeros mal, es una falta de respeto

primero hacia usted mismo y luego hacia sus compañeros.

Revisar que lo que toma a su cargo esta en orden y funcionamiento.

- Tablas metálicas para firmar recibos de tarjeta de crédito.
- Extintores con seguros.
- Surtidores en perfecto estado

- Limpiadores de vidrios.

Nota: Por favor utilice los siguientes implementos y recuerde que:

- Canguro todo el tiempo de esta manera no se daña sus uniformes.
- Su gorra todo el tiempo evita que se dañe su cabello y da la imagen corporativa de Mobil
- Guantes blandos en el despacho de combustible.
- Guantes duros al limpiar la isla o barrer su área de trabajo.
- Mascarilla para barrer la isla o en caso de que el olor de un combustible este demasiado fuerte.
- Recuerde que hay jabón liquido para su limpieza personal en la oficina de operaciones.
- Al utilizar el liquido de limpieza de manguera denominado bronco tenga mucho cuidado, no frote sus manos hacia su rostro.

Cuando limpia la isla de diesel.

Con el aserrín saque todo el residuo posible de combustible en el piso. ¿Cómo?
Con una escoba y colocando el aserrín en el piso frote este hasta que el piso quede seco.

Coloque la mitad de la funda de detergente asignada en el recipiente con agua y mezcle bien.

Con la escoba vierta la mezcla en el área a limpiarse.

Frote por cinco minutos el piso.

Deje por 10 minutos esperando que el detergente por sus propiedades saque el sucio o mancha.

Enguaje con abundante agua.

Envíe toda el agua de área a las rejillas de reciclaje

Los pequeños residuos de agua recójalos y séquelos con el trapeador.

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

En la ciudad de Quito a 10 de diciembre de 1999, comparecen por una parte, el señor HAROLD CRISTIAN GUERRERO CAÑAS, quien en adelante se llamara el empleador; y por otra parte el señor EDWIN MAURICIO OLIVO BAEZ, portador de la cédula de identidad y ciudadanía 171176068-4 quién en adelante se denominará el trabajador, con propósito de suscribir el presente contrato de trabajo A PRUEBA, que se contiene al tenor de las siguientes cláusulas: **PRIMERA.- ANTECEDENTES.-** El empleador, es gerente, Administrador y representante legal de la Estación de Servicios "BOLIVARIANA" ubicada en la Avenida 6 de Diciembre y Fresnos esquina de esta ciudad de Quito. **SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO.-** Con los antecedentes expuestos, el empleador, contrata los servicios lícitos y personales del señor EDWIN MAURICIO OLIVO BAEZ para que desempeñe las siguientes labores: El trabajador se desempeñará como vendedor de isla cumpliendo sus labores, de acuerdo a las ordenes que le imparta el empleador. El trabajador, será responsable por los bienes que se encuentran a su cargo, debiendo emplear siempre el cuidado necesario, para su buena conservación y mantenimiento. Son labores fundamentales del trabajador las que a continuación se expresan. **1.- MANEJO DE DINEROS:** Diligenciar el reporte de ventas de islas en su totalidad con letra clara y cálculos completos, siguiendo la política establecida para el recibido de cheque, en la circular anexa.- Realizar entregas parciales de dinero, de acuerdo con lo establecido en la circular anexa. Entregar el dinero recaudado en su turno y cuadro con el reporte de ventas. Entregar recibos a los clientes que lo soliciten por los valores reales despachados y en ningún caso entregar recibos por vales distintos o sin diligenciar. **2.- ADMINISTRACION.-** mantener en todo momento en cero los surtidores.- Cumplir con los horarios y turnos de rotación de islas previamente establecidos. Orientar el tráfico de vehículos que entran en la Estación dirigiendo a los surtidores que estén desocupados .- Destruir inmediatamente todo envase de producto, una vez utilizado, y enviarlo a la basura.- Recibir y entregar su sitio de trabajo ordenado y limpio y con inventario de lubricantes y TBAS completos.- Acatar las ordenes de su jefe inmediato sobre trabajos especiales, prestándole colaboración en solucionar problemas o necesidades que estén en la Estación. **3.- MERCADEO.** Impulsar las ventas de combustible y lubricantes, a través de la aplicación de los cinco pasos de servicio cordial.- promover las ventas de otros servicios como lavado, lubricación, polichadas, petrolizadas, sincronización, balanceo, montallantas y otro, informando a los clientes de su existencia y beneficio. **4.- MANEJOS DE EQUIPOS.-** Cuidar y responder por los elementos de trabajo asignados, reportando cualquier anomalía que se presente en los equipos a su cargo. **5. SEGURIDAD.-** Preocuparse por la seguridad de la Estación reportando la presencia de personas sospechosas. Colaborar si es asignado al recibir a carrotanques, aplicando la medida de seguridad establecidas en la circular anexa.- Informar al supervisor, cualquier irregularidad en la Estación. Si la oficina de

administración no está atendiendo, avisar al departamento de seguridad, al teléfono 450370 de la Compañía de seguridad EXTERSEG Cia. Ltda. – conocer y cumplir los programas establecidos de seguridad Industrial y Protección Ambiental.

No permitir el estacionamiento de vehículos en ningún momento en los pedidos de la Estación de Servicios. **TERCERA.**- La jornada de trabajo se ajustará a los requerimientos de la Estación de Servicios Bolivariana, siendo el horario rotativo y por turnos, de lunes a domingo en el siguiente horario: Primer turno de 06:30 a 14:30; Segundo turno de 14:30 a 22:30; y Tercer turno de 22:30 a 06:30. Los turnos que se asignen al trabajador serán determinados por el empleador, sin que el trabajador pueda efectuar reclamo alguno. El empleador determinará semanalmente el turno en que ha de laborar el trabajador, el que concurrirá a la estación de servicios seis días a la semana teniendo un día de descanso por cada semana. Es facultativo del empleador, terminar el día en que le corresponde al trabajador descanso semanal. **CUARTA.-**

OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.- El trabajador se obliga. A) Presentar sus servicios lícitos y personales en forma exclusiva para la Estación de Servicios “Bolivariana”, cumpliendo las ordenes e instrucciones que le dicte el empleador o quien lo represente, empleando siempre cuidado y diligencia necesarios. B) A guardar estrictamente las normas de conducta y buena educación con sus superiores, compañeros y personas con las que deba tratar en razón de su actividad. C) a concurrir puntualmente a su lugar de trabajo.

QUINTA.- REMUNERACION el empleador, pagará al trabajador, por todo concepto, el valor equivalente al sueldo mínimo vital del trabajador en general, el que será cancelado durante la vigencia del plazo estipulado en el presente instrumento. En caso de faltas injustificadas, atrasos y en general por incumplimiento del trabajador en sus labores el empleador podrá, de acuerdo con la ley imponer las correspondientes sanciones pecunarias, las que serán descontadas de los haberes del trabajador, y en caso de renuncia, será causal suficiente para dar por terminado el presente contrato. **SEXTA.-** El presente contrato por ser a PRUEBA, tiene una duración de TRES MESES, contados a partir de la fecha de suscripción del presente contrato, pudiendo ser renovado para completar doce meses, por así convenir a los intereses de las partes, y en el caso de no mediar intención de terminar las relaciones laborales, tanto el empleador como el trabajador, podrán volver a suscribir por escrito otro contrato por igual período anual. Las partes expresan que podran dar por terminado el presente contrato, sujetándose a las disposiciones legales pertinentes, en cualquier momento, durante el plazo estipulado sea en forma verbal o escrita, sin que haya ningún reclamo por parte del trabajador .

SEPTIMA. ROPA DE TRABAJO.- El empleador dotará al trabajador, de los uniformes, los que son propiedad de la Estación de Servicios y que serán utilizados unicamente durante la jornada de trabajo para cuyo efecto se entregará diariamente el uniforme, antes de comenzar la jornada de trabajo, y una vez concluida está, el trabajador deberá dejarlo en la estación de servicios. Los uniformes se componen de: dos pantalones, dos camisas, dos chompas y dos gorras, que identifican a las Estación de Servicios “Bolivariana” **OCTAVA.-** Se constituye en calidad de garante personal, por efectos que se derivan del presente contrato, el señor SEGUNDO JOAQUIN MENDEZ PROAÑO con cédula de ciudadanía N.- 170261874-3, quien responderá solidariamente con el trabajador, por los bienes y dinero que se encuentren a cargo de este, por los

bienes y dinero que reciba el trabajador, suscribe en calidad de aval, por el trabajador, título ejecutivo, por la suma de DOCE MILLONES DE SUCRES, título ejecutivo que el trabajador gira y acepta la presente fecha a favor del empleador, y que es avalizado por el señor SEGUNDO JOAQUIN MENDEZ PROAÑO, no como garantía sino para ser ejecutado en caso de robo, pérdida o por cualquier perjuicio causado por el trabajador. Las partes debidamente enteradas del contenido del presente contrato, afirman y ratifican en cada una de las cláusulas, firmando para constancia en la ciudad y fecha Utsupra. En todo lo que no este previsto en el presente contrato, las partes se sujetan a las normas contenidas en el código de trabajo vigente. En caso de controversia, expresamente renuncia fuero y domicilio y se someten a los jueces del trabajo de esta ciudad de Quito, y al trámite verbal sumario.

Harold Guerrero C.	Edwin Mauricio Olivo Baez	Segundo Joaquín Mendez Proaño
EMPLEADOR	TRABAJADOR	GARANTE

ANEXO # 3.3.2.3.1. CONTRATO DE PROVISION DE COMBUSTIBLE A CREDITO

CONTRATO DE PROVISION DE COMBUSTIBLE CREDITO

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los dieciocho días del mes de julio del dos mil, concurren a la suscripción del presente instrumento, por una parte el señor HAROLD GUERRERO CAÑAS, en calidad Gerente y representante legal de la Estación de Servicios Bolivariana, Distribuidora Mobil, situada en la AV. 6 de Diciembre y Fresnos esquina de esta ciudad de Quito, y que en lo posterior se denominará Estación, y por otra parte la señorita NORMA MARLENE BATANCOURT BOSMEDIANO, en su calidad de dueña de los vehículos marcas: Chevrolet Luv, color marrón, Placa No.- PHN-583; Vitara Color Rojo, Placa No.- PKT-943 y Fiat Uno color tomate, Placa No.- PKR-920, como se desprende de los documentos habilitantes que forman parte integrante de este instrumento, y que en lo posterior se denominará el cliente, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- En la Estación de Servicios Bolivariana distribuidora Mobil Situada en la AV. 6 de Diciembre y Fresnos esquina de esta ciudad, se expenden entre otros productos, las gasolinas Extra, Super y Diesel, distribuidas por la empresa Mobil Oil Ecuador S.A. (MOESA).

Como se ha indicado anteriormente, el representante legal de la Estación de Servicios "Bolivariana", es el señor Harold Cristian Guerrero Cañas, en calidad de Gerente.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO.- OTORGAMIENTO DE CREDITO PARA LA PROVISION DE COMBUSTIBLES.- Con los antecedentes expuestos, el señor Harold Cristian Guerrero Cañas, como representante legal de la Estación de Servicios Bolivariana, Distribuidora Mobil, concede a favor del señorita NORMA MARLENE BATANCOURT BOSMEDIANO, un crédito por ocho días valor que asciende a la suma de UN MILLON DE SUCRES, en combustibles, ya sea Diesel, o gasolinas Extra o Super, a fin de que, los vehículos que lleven el logotipo o identificación de la empresa, o los particulares correspondientes a gerencia y comercialización, pueden abastecerse de combustible, en la Estación de Servicios Bolivariana. Distribuidora Mobil.

TERCERA.- PLAZO Y CONDICIONES.- La Estación, abastecerá de combustible a los vehículos de propiedad del cliente, y bajo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1.- El cliente gira y acepta en la presente fecha, a favor de la Estación, Una letra de cambio, por la suma de UN MILLON DE SUCRES, a que asciende el techo

máximo de provisión de combustible a crédito, no pudiendo por ningún concepto, la Estación, entregar cantidades de combustible que superen el valor de la letra de cambio, e igualmente el cliente, deberá cancelar en cheque o efectivo, en el plazo de ocho días, los consumos de combustible, de no hacerlo, se suspenderán las entregas y se procederá jurídicamente.

2.- Cada ocho días , (miércoles), el cliente o la persona encargada concurrirá a la Estación, a fin de que, previa constatación de los consumos realizados proceda a cancelar los valores adeudados.

Para el fin antes indicado, se podrán implementar de mutuo acuerdo entre las partes, otro mecanismo, que permita el control y pago de los valores.

CUARTA.- PRECIO Y FACTURACIÓN.- Se facturará cada diez días para el correspondiente pago inmediato. Los precios de los combustibles serán los establecidos por MOESA, en su precio al público, para sus distintos distribuidores.

QUINTA.- CONTROVERSIAS.- En caso de controversias, las partes renuncian fuero y domicilio, y se someten a los jueces de lo civil de esta ciudad de Quito, y al trámite ejecutivo o verbal sumario.

Las partes debidamente enteradas del contenido del presente documento, se afirman y ratifican en todas y cada una de sus cláusulas, firmando para constancia en la ciudad Ut Supra, y comprometiéndose a reconocer sus firmas y rúbricas ante uno de los señores notarios públicos o jueces de lo Civil de Pichincha.

Firmamos conjuntamente

Harold Guerrero Cañas
Estación de Servicios
"Bolivariana"

Norma Betancourt Bosmediano
Propietaria Vehículos
C.C. 171465650-9

ANEXO # 3.3.2.3.2. CONTRATO DE PROVISION DE COMBUSTIBLE PREPAGO

CONTRATO DE PROVISION DE COMBUSTIBLE PREPAGO

En la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, a los siete días del mes de Junio del dos mil, concurren a la suscripción del presente instrumento, por una parte el señor HAROLD GUERRERO CAÑAS, en calidad Gerente y representante legal de la Estación de Servicios Bolivariana, Distribuidora Mobil, situada en la AV. 6 de Diciembre y Fresnos esquina de esta ciudad de Quito, y que en lo posterior se denominará Estación, y por otra parte el señor Ing. Santiago Guarderas, en su calidad de representante legal de la empresa INDIMA, como se desprende de los documentos habilitantes que forman parte integrante de este instrumento, y que en lo posterior se denominará el cliente, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- En la Estación de Servicios Bolivariana distribuidora Mobil Situada en la AV. 6 de Diciembre y Fresnos esquina de esta ciudad, se expenden entre otros productos, las gasolinas Extra, Super y Diesel, distribuidas por la empresa Mobil Oil Ecuador S.A. (MOESA).

Como se ha indicado anteriormente, el representante legal de la Estación de Servicios "Bolivariana", es el señor Harold Cristian Guerrero Cañas, en calidad de Gerente.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO.- OTORGAMIENTO PARA LA PROVISION DE COMBUSTIBLES.- Con los antecedentes expuestos, el señor Harold Cristian Guerrero Cañas, como representante legal de la Estación de Servicios Bolivariana, Distribuidora Mobil, concede a favor de la empresa INDIMA, debidamente representada por el señor Ing. Santiago Guarderas, la suma de doscientos cuarenta dólares, por el consumo en combustibles, ya sea Diesel, o gasolinas Extra o Super, a fin de que, los vehículos que lleven el logotipo o identificación de la empresa, o los particulares correspondientes a gerencia y comercialización, pueden abastecerse de combustible, en la Estación de Servicios Bolivariana. Distribuidora Mobil. Nuestra Estación garantiza el despacho normal de combustibles a nuestros clientes.

TERCERA.- PLAZO Y CONDICIONES.- La Estación, abastecerá de combustible a los vehículos de propiedad del cliente, y bajo el cumplimiento de los siguientes requisitos:

1.- El cliente gira y acepta en la presente fecha, a favor de la Estación, los cheques números 641 y 642 por la suma total de doscientos cuarenta dólares, a que asciende el techo máximo de provisión de combustible, no pudiendo por ningún concepto, la Estación, entregar cantidades de combustible que superen el valor del cheque.

CUARTA.- PRECIO Y FACTURACIÓN.- Se facturará cada diez días para justificar el pago anticipado realizado. Los precios de los combustibles serán los establecidos por MOESA, en su precio al público, para sus distintos distribuidores.

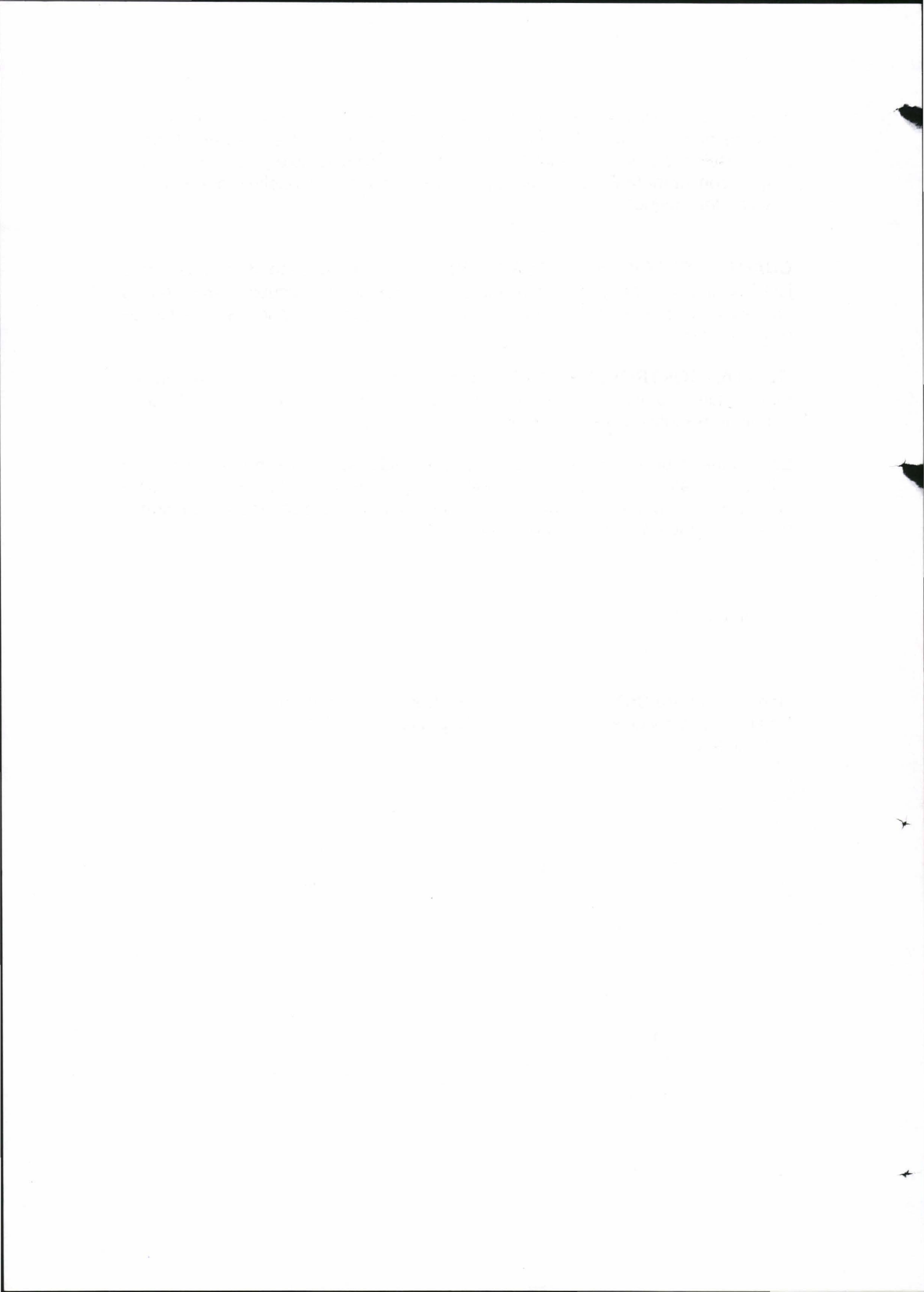
QUINTA.- CONTROVERSIAS.- En caso de controversias, las partes renuncian fuero y domicilio, y se someten a los jueces de lo civil de esta ciudad de Quito, y al trámite ejecutivo o verbal sumario.

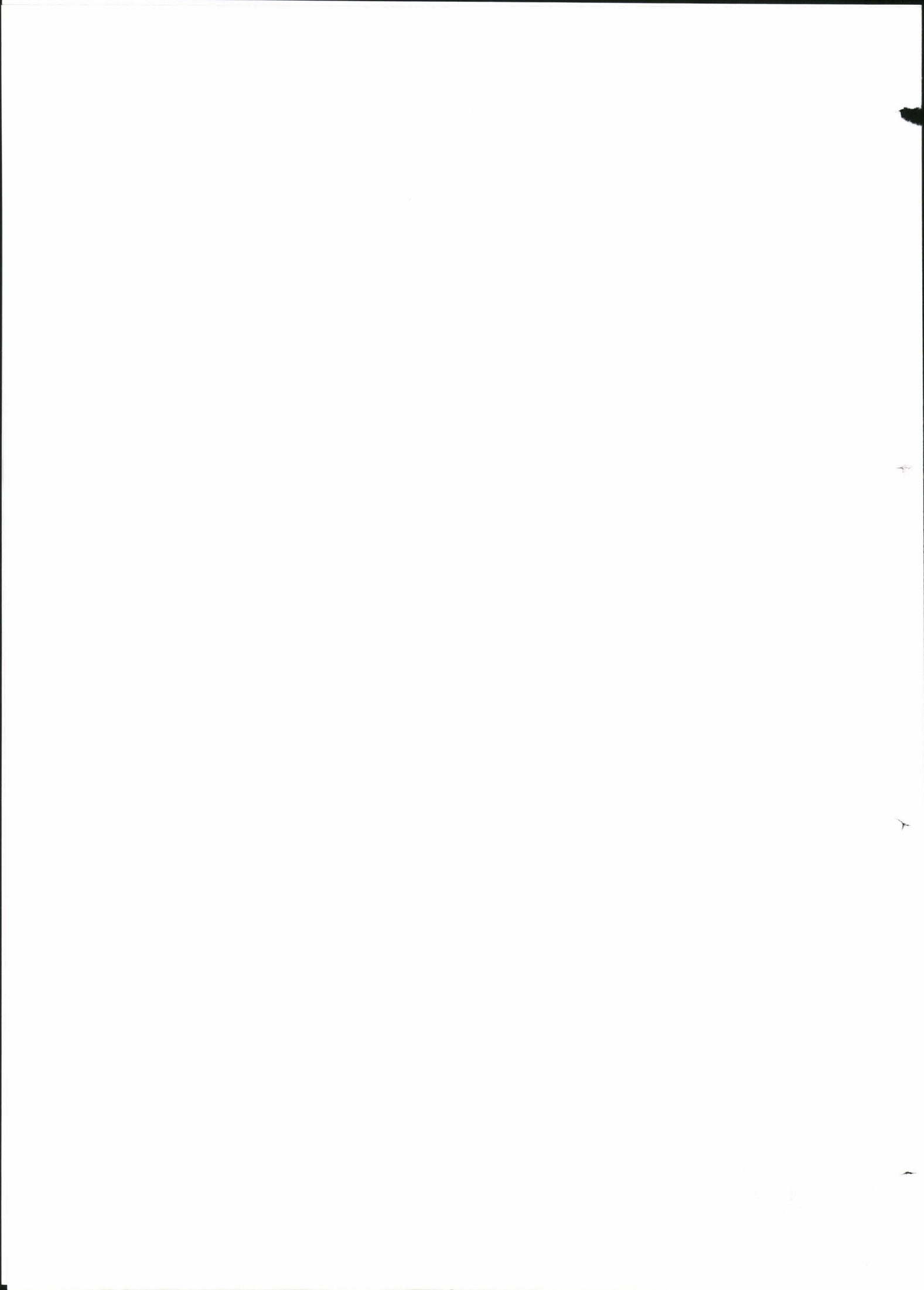
Las partes debidamente enteradas del contenido del presente documento, se afirman y ratifican en todas y cada una de sus cláusulas, firmando para constancia en la ciudad Ut Supra, y comprometiéndose a reconocer sus firmas y rúbricas ante uno de los señores jueces de lo Civil de Pichincha.

Firmamos conjuntamente

Harold Guerrero Cañas
Estación de Servicios
"Bolivariana"

Ing. Santiago Guarderas
Empresa "INDIMA"





11. Sector donde vive

IÑAQUITO ALTO	4 CORDERO	6
GONZALES SUAREZ	7 JIPIJAPA	4
LAS CASAS	3 ORELLANA	6
LOS CHILLOS	15 REPUBLICA	2
MIRAVALLE	2 PORTUGAL	3
CANAL 8	2 CAROLINA	3
REPUBLICA	3 ORO VERDE	3
PLAZA ARTIGAS	9 JARDIN	1
EL INCA	5 LABRADOR	1
KENNEDY	3	
CUMBAYA	4	
JARDIN	2	
BATAN	3	
LABRADOR	3	

12. ¿ Cuántos autos posee usted ?

Auto	44
Jeep	41
Viejos	11
Camioneta	7

7. Mencione lavadoras de autos que usted prefiere

Nombre	Dirección	
		30
Car Center	Portugal y Shyris	16
Mobil Express	Quicentro	6
Faconsa	10-Ago	5
Norlam y Lubritec	Av. de las Palmeras y Tulipa	1
Parada 1	La Y Prensa	1
	Plaza de Toros	5
Sauces	6 de Diciembre y Gaspar de Villaroel	3
La burbuja	JFK y Ramón Chiriboga	1
Mobil	6 de Diciembre y Capitan Ramón Borja	2
	Colegio La Condamine	5
Los Alamos	Alamos y Av Eloy Alfaro	3
	Luis Tufiño	3
Shell	El condado	1
Valle de los Chillos		13
Ninguna		

8. ¿ Por qué Ud. Prefiere las lavadoras antes mencionadas?

Precio	8
Cercanía	36
Conveniencia	15
Calidad y Valor Agregado	41
Imagen de las Instalaciones	1

9. ¿En sus necesidades personales que otras conveniencias Ud. Desearía? Elija tres.

Jardines amplios	9
Salas films DVD	43
Revistas	25
Mesas de Billar	18
Lavanderías de ropa	13
Supermercado	37
Heladería	15
Delicatesen	2
Internet	2
Restaurant	2

10. Edades de los entrevistados

18-24	4
25-30	27
31-35	3
36-40	13
41-50	30
51-60	9
más de 60	3

**ANEXO # 3.6.1 Estado de Pérdidas y Ganancias
Estación de Servicios Mobil Bolivariana**

	Estado de pérdidas y ganancias 1997											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas combustibles	138,816.50	130,700.82	123,783.91	120,521.90	144,352.06	115,468.08	133,812.77	126,238.60	140,713.52	140,621.39	151,842.72	165,262.91
Ventas lubricantes	88.09	82.86	96.36	94.96	79.43	72.79	81.99	133.75	108.21	114.02	93.92	107.58
Costo ventas	(126,033.49)	(118,544.78)	(112,392.81)	(110,169.90)	(129,042.61)	(101,963.48)	(124,219.96)	(114,503.37)	(128,509.70)	(124,442.08)	(134,822.06)	(145,973.97)
costo ventas op	(4,362.53)	(3,745.66)	(3,604.60)	(4,412.48)	(6,853.93)	(7,603.53)	(5,070.66)	(5,337.60)	(4,992.51)	(4,428.51)	(4,018.99)	(3,973.72)
utilidad bruta	8,508.57	8,493.24	7,882.86	6,034.48	8,534.95	5,973.87	4,604.13	6,531.39	7,319.52	11,864.82	13,095.59	15,422.81
gastos adminis	(1,756.40)	(1,709.04)	(1,656.48)	(1,499.29)	(1,720.88)	(1,447.49)	(1,547.86)	(1,632.69)	(1,521.58)	(1,341.77)	(1,222.07)	(1,338.43)
gastos operativ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
gastos financieros	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)	(1,552.00)
otros gastos	(114.96)	(62.89)	(40.53)	(85.23)	(86.05)	(123.22)	(130.23)	(145.53)	(112.10)	(100.25)	(86.85)	(104.73)
utilidad neta	5,085.21	5,169.31	4,633.84	2,897.96	5,176.02	2,851.16	1,374.05	3,201.18	4,133.85	8,870.81	10,234.67	12,427.66

	Estado de pérdidas y ganancias 1998											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas combustibles	163,268	155,884	154,929	173,754	173,440	179,750	180,334	167,697	174,891	175,376	181,482	198,862
Ventas lubricantes	102	101	99	93	89	88	87	187	114	187	152	180
Costo ventas	-150,962	-142,711	-139,125	-159,050	-158,624	-164,087	-162,343	-153,291	-158,746	-160,395	-166,195	-182,565
costo ventas op	-4,516	-3,861	-4,280	-3,498	-3,866	-4,530	-4,530	-4,689	-4,205	-5,156	-4,976	-5,399
utilidad bruta	7,893	9,413	11,623	11,299	11,040	11,221	13,548	9,904	12,054	10,013	10,462	11,078
gastos adminis	-2,101	-1,845	-1,955	-1,886	-1,957	-1,753	-1,826	-1,807	-1,694	-1,635	-1,588	-1,824
gastos operativ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
gastos financieros	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552
otros gastos	-49	-26	-43	-40	-29	-57	-38	-55	-31	-21	-19	-18
utilidad neta	4,191	5,990	8,074	7,821	7,501	7,859	10,133	6,489	8,778	6,805	7,303	7,684

	Estado de pérdidas y ganancias 1999											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas combustibles	153,907	123,283	170,000	190,982	166,951	129,911	122,495	109,710	117,338	84,598	70,133	77,133
Ventas lubricantes	74	65	94	97	70	58	77	81	102	41	36	35
Costo ventas	-139,108	-109,554	-138,484	-169,263	-152,796	-117,288	-116,411	-101,619	-107,343	-77,437	-64,157	-70,582
costo ventas op	-4,209	-3,630	-2,930	-5,327	-9,842	-10,677	-5,612	-5,986	-5,780	-3,701	-3,062	-2,548
utilidad bruta	10,664	10,164	28,680	16,489	4,383	2,004	550	2,185	4,317	3,501	2,951	4,038
gastos adminis	-1,412	-1,573	-1,358	-1,113	-1,485	-1,142	-1,270	-1,458	-1,349	-1,049	-856	-853
gastos operativ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
gastos financieros	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552	-1,552
gasto ICC 1%	-	-	-1,701	-1,911	-1,670	1,172	-1,226	-1,098	-1,174	-846	-702	-772
otros gastos	-181	-99	-38	-130	-143	-189	-223	-236	-194	-179	-155	-191
utilidad neta	7,519	6,939	24,031	11,783	-467	293	-3,720	-2,159	48	-126	-314	670

	Estado de pérdidas y ganancias 2000							
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ventas combustibles	47131.61304	56557.51049	59051.54	61303.08	72189.46	106470	101700	101080
Ventas lubricantes	88.09251897	82.86217221	96.36478493	94.95807741	79.42580691	72.79008533	81.99164921	133.753543
Costo ventas	-43238.597	-51895.6822	-54184.8945	-56234.1183	-67517.4	-99960.32	-95156.77	-95137.5
costo ventas op	-10970.3005	-3944.16591	-3038.34336	-3075.06016	-2850.63892	-1737.9708	-1549.47768	-
utilidad bruta	-6989.19199	800.5245185	1924.666945	2088.859597	1900.846887	4844.499285	5075.743969	6076.253543
gastos adminis	-616.817087	-703.972766	-712.61232	-734.4436	-741.510003	-805.017818	-664.3172	-
gastos operativ	-	-	-	-	-	-	-	-
gastos financieros	-156.069386	-74.9341199	-243.7376	-80.7236	-150	-160	-173.8916	-170
otros gastos	-7762.07846	21.61763224	968.3170249	1273.692397	1009.336884	3879.481467	4237.535169	5906.253543
UTILIDAD NETA	-7762.07846	21.61763224	968.3170249	1273.692397	1009.336884	3879.481467	4237.535169	5906.253543

NOTA: Esta tesis se termino en el mes de septiembre del año 2000, por lo que no existen para los meses posteriores

ANEXO # 3.6.2 Compras realizadas por la Estación de Servicios Mobil Bolivariana

MES	COTIZ USD	VOLUMEN DE GALONES COMPRADOS					PRECIO UNITARIO USD					MONTO DE COMPRAS USD					PRECIO DE VENTA USD					UTILIDAD BRUTA USD				
		DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL
Ene-97	3996	58.500	49.780	21.700	6.750	136.700	0,68	0,93	0,91	1,02		0	0	0	0	126,033	46,145	67,101	26,368	9,212	138,817	46145,0271	57101,2332	26367,9433	9212,29707	12763,006
Feb-97	3998	41,100	46,100	27,450	8,700	123,350	0,79	1,15	1,22	1,36		0	0	0	0	118,845	32,436	62,999	33,392	11,874	130,701	0	0	0	0	12156,04
Mar-97	3998	49,150	45,550	21,300	5,500	120,500	0,79	1,15	1,22	1,36		0	0	0	0	112,393	38,000	62,367	25,910	7,506	123,784	0	0	0	0	11391,0994
Abr-97	3998	42,800	45,100	25,600	2,750	116,250	0,79	1,15	1,22	1,36		0	0	0	0	110,170	33,778	61,850	31,141	3,753	120,522	0	0	0	0	10351,9996
May-97	3998	50,150	51,350	28,400	8,200	138,100	0,79	1,15	1,22	1,36		0	0	0	0	129,043	35,578	69,035	34,547	11,191	144,352	0	0	0	0	15309,4652
Jun-97	3998	37,400	43,300	26,650	2,750	110,100	0,79	1,15	1,22	1,36		0	0	0	0	101,953	29,516	49,790	32,418	3,753	115,468	0	0	0	0	13504,8061
Jul-97	3998	49,400	50,450	22,700	8,750	129,300	0,79	1,15	1,22	1,36		0	0	0	0	124,220	38,987	68,000	27,813	9,212	133,813	0	0	0	0	9692,89711
Ago-97	3998	54,850	42,500	20,900	8,350	124,600	0,79	1,15	1,22	1,36		0	0	0	0	114,503	43,288	48,861	25,424	8,666	126,238	0	0	0	0	11755,2338
Sep-97	3998	56,700	48,950	25,000	8,200	138,850	0,79	1,13	1,19	1,33		0	0	0	0	128,510	44,734	55,333	29,780	10,867	140,714	0	0	0	0	12203,8242
Oct-97	3998	63,550	48,280	21,050	8,200	141,050	0,79	1,13	1,19	1,33		0	0	0	0	124,442	50,138	54,842	25,874	10,867	140,621	0	0	0	0	16179,3161
Nov-97	3998	56,750	54,850	20,000	7,500	149,100	0,79	1,13	1,19	1,33		0	0	0	0	134,622	44,773	73,306	23,824	9,939	151,843	0	0	0	0	17020,6096
Dic-97	3998	53,250	68,700	25,650	3,300	150,900	0,84	1,20	1,31	1,46		39901	73312	29504	4258	145,974	44,529	82,316	33,608	4,810	165,263	5629,61045	9004,05083	4104,41504	551,872327	19286,9466

MES	COTIZ USD	VOLUMEN DE GALONES COMPRADOS					PRECIO UNITARIO USD					MONTO DE COMPRAS USD					PRECIO DE VENTA USD					UTILIDAD BRUTA USD				
		DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL
Ene-98	4497.05	56050	65400	25700	14000	161150	0,76138802	1,09115976	1,19278193	1,32685984		0	0	0	0	150962,056	42675,7995	71361,8483	30654,4957	18576,1777	163260,32	3919,10675	5620,74209	2658,34456	975,068137	13173,2515
Feb-98	4536.67	61650	59700	25600	8400	155400	0,77171141	1,0566679	1,20881616	1,34459887		43656,9016	60386,9694	26347,7899	10319,5699	142711,23	47676,0084	66007,7105	31006,1345	11294,628	155884,481	3792,28774	5228,06928	2506,24626	733,264419	12287,5215
Mar-98	4659.05	50900	57300	24750	8400	151300	0,7539871	1,07961924	1,18049817	1,3273436		42101,1869	56636,1129	26711,0844	13676,536	139125,02	45893,4547	61862,1822	29217,3297	14409,6904	151382,857	3563,39574	7242,60576	0	3157,43457	14703,4361
Abr-98	4858.86	59500	77400	27300	27300	174300	0,781967	1,09137987	1,1932178	1,3273212		48632,4606	73319,3344		33079,4342	159050,229	62938,8562	84451,9402	0	36238,9687	173153,665	4363,39574	7242,60576	0	2936,39673	14818,8771
May-98	5149.3	66250	63600	22900	172600	0,75194687	1,07723398	1,1932178	1,3273212		45666,2249	62327,8222		0	147223,995	45666,2249	62327,8222		0	33867,0479	173440,273	4150,25499	7723,22339	0	2936,39673	16663,6406
Jun-98	5232.41	71650	88150	19800	179600	0,75873259	1,09668684	1,1932178	1,3273212		49826,698	87242,6548		0	149472,232	49826,698	87242,6548		0	29595,5019	179750,287	4536,49217	8548,94065	0	2579,28775	15563,6406
Jul-98	5296.65	70850	80650	20150	179050	0,76274628	1,09227378	1,1932178	1,3273212		49198,8592	86468,9059		0	149330,677	49198,8592	86468,9059		0	30091,9449	180333,956	4840,71366	9732,9327	0	3417,43177	17991,071
Ago-98	5426.6	62800	86600	18550	166950	0,75527465	1,08336712	1,1932178	1,3273212		43524,4722	84709,3695		0	148068,93	43524,4722	84709,3695		0	27466,4164	167696,689	3969,57561	8026,86881	0	2409,5605	14406,0019
Sep-98	5877.18	70100	77950	17800	166880	0,71581949	1,02632167	1,1932178	1,3273212		53697,9006	96063,5606		0	24444,6993	53697,9006	96063,5606		0	26683,0221	174691,359	8274,93951	5431,52926	0	2438,3226	15145,1916
Oct-98	6614.33	70350	88450	15800	174650	0,88519826	1,02716375	1,1932178	1,3273212		65999,3708	83081,4504		0	20314,0586	65999,3708	83081,4504		0	62273,7677	175376,161	6274,39696	7771,22823	0	1936,70067	14991,3258
Nov-98	6417.21	55650	93100	12850	171500	0,9351416	1,08520661	1,1932178	1,3273212		66347,7997	92445,3326		0	17402,2349	66347,7997	92445,3326		0	19057,1058	181481,906	6044,24602	8587,42148	0	1654,87089	16296,5184
Dic-98	6575.38	67100	92700	23900	183700	0,93545924	1,08596464	1,1932178	1,3273212		67496,7099	92786,7237		0	32223,6505	67496,7099	92786,7237		0	35460,8251	198861,982	5273,60533	7846,11815	0	3237,17468	16296,5184

MES	COTIZ USD	VOLUMEN DE GALONES COMPRADOS					PRECIO UNITARIO USD					MONTO DE COMPRAS USD					PRECIO DE VENTA USD					UTILIDAD BRUTA USD				
		DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL	DIESEL	EXTRA	ECO	SUPER	TOTAL
Ene-99	7112.45	53050	81100	12450	146800	0,92232634	1,0689548	1,46222469	44264,9101	79421,8992	16421,2672	139108,177	48929,4125	86773,3341	16204,6974	153907,444	4654,50239	8361,33491	1783,43018	14799,2675	3919,10675	5620,74209	2658,34456	975,068137	13173,2515	
Feb-99	7799.35	45100	82000	2900	131000	0,84543164	0,98075225	1,34031945	33366,7365	72681,6522	3506,13956	109553,527	38974,3996	80421,6848	3896,92352	123283,007	8608,8631	7740,03261	380,783675	13729,4797						
Mar-99	10224.89	58700	87430	11500	157630	0,8521678	1,6871067	2,7442838	40213,5139	9230,3696	19040,2909	138484,17	50222,2496	147503,738	31559,2637	229085,252	9808,73574	68273,3728	12518,9728	90601,0814						
Abr-99	9366.29	59900	78500	12550	150950	0,8521678	1,6871067	2,7442838	55059,853	91452,1385	22750,8871	189252,678	63211,0473	101496,363	26276,8652	190982,075	8151,39431	10043,2242	3524,77611	21719,3966						
May-99	8932.3	63700	72560	8650	141900	0,90570178	1,34231945	2,10136247	52650,7681	89186,918	10759,0238	152795,71	57693,2033	97385,2759	11672,696	166961,177	4842,43521	8199,35795	1113,67419	14156,4673						
Jun-99	10837.45	53200	67550	8250	129000	0,75294465	1,11742153	1,74210723	36077,5447	68260,8755	12949,7013	117286,124	40956,6554	75481,8246	14372,3846	129910,865	3979,10837	7220,94512	1422,68338	12622,7409						
Jul-99	11667.14	46100	71150	6780	124000	0,72597065	1,07824197	1,60879187	32895,8815	72624,5961	11352,7758	116410,993	34919,1833	76716,9161	10869,3461	122495,444	2023,50182	4564,37991	-493,430695	6084,45103						
Ago-99	11133.29	43700	57150	9100	110000	0,73293696	1,08772878	1,69891498	29726,108	57547,4778	14345,871	101619,457	32029,3462	62163,7	15516,7071	109709,753	2303,23822	4616,22225	1170,63611	8090,29658						
Sep-99	12004.64	49000	66150	11000	126150	0,67973717	1,00677861	1,57272521	30620,8778	61039,6428	15781,917	107342,638	33307,1212	66730,5725	17299,9773	117337,671	2786,24349	6990,79375	1518,06035	9995,03359						
Oct-99	15442.43	49600	64000	6780	120280	0,62841425	0,784203	1,22260551	23999,8369	45908,9154	7528,42869	77437,181	26156,6052	60188,9923	8252,68719	84598,0846	2186,66822	4280,0769	174,156604	7160,90363						
Nov-99	17314.6	41550	57700	9350	108600	0,4712813	0,69941379	1,09041555	17949,8469	36906,97	9300,7475	64156,5666	19591,7378	40386,1755	10196,3854	70133,2987	1631,88899	3450,20543	894,637616	5976,73205						
Dic-99	17295.45	42500	68850	10950	122400	0,45																				

EQUIPO EDITORIAL.

Autores: Harold Cristian Guerrero Cañas.
Igor Jacobo Irigoyen Valle

Dirección del trabajo: Economista Natalia Doukh

Cuerpo de Redacción: Patricia Rodríguez
Nixon Torres
Morris Valle.
Agenor Marti

