

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**



## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**CARRERA: MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: “PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CILINDROS INDUSTRIALES DE GLP DE 15 KG, EN LAS PARROQUIAS LIMONCOCHA, 7 DE JULIO, SAN ROQUE Y SAN PEDRO DE LOS COFANES, DEL CANTÓN SHUSHUFINDI – PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”**

**AUTOR: Ing. Daniel Esteban López Alcocer**

**TUTOR: PhD. Elfio Manuel Pérez Figueiras**

**Quito – Ecuador**

**Julio 2014**

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, nombrado por la Comisión Académica de Posgrados de la Universidad Tecnológica Israel certifico:

Que el Trabajo de Investigación “PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CILINDROS INDUSTRIALES DE GLP DE 15 KG, EN LAS PARROQUIAS LIMONCOCHA, 7 DE JULIO, SAN ROQUE Y SAN PEDRO DE LOS COFANES, DEL CANTÓN SHUSHUFINDI – PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”, presentado por el Maestrante Daniel Esteban López Alcocer, estudiante del programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Quinta Promoción MBA 15, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Tribunal de Grado que la Comisión Académica de Posgrados designe.

Quito, Julio 2014

TUTOR

**PhD. Elfio Manuel Pérez Figueiras**

# **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL**

## **AUTORÍA DE TESIS**

El abajo firmante, en calidad de estudiante de Maestría en Administración y Dirección de Empresas Décima Quinta Promoción MBA 15, declara que los contenidos de este Trabajo de Graduación, requisito previo a la obtención del Grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Quito, Julio 2014

**Ing. Daniel Esteban López Alcocer**

## **DEDICATORIA**

A la mejor mujer que pudo poner Dios en mi camino, Nataly  
quien con su paciencia, amor y apoyo constante fue, es y será  
un pilar fundamental en mi vida.

A mis tres AMORES Alejandra, Valentina y Emilio  
quienes día a día, me enseñan que una sonrisa y un abrazo  
es lo que se necesita para ser feliz.

A mis padres y mi familia, quienes cimentaron en mi vida  
el deseo de superación, y es por ellos la persona que soy.

## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>i</b>
<b>AUTORÍA DE TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b>	
<b>1.1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.1 PLAN DE NEGOCIO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.2 ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.3 CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 2. VALORACIÓN Y PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO</b>	
<b>2.1 ANÁLISIS AMBIENTE.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1 POLÍTICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2 LEGAL.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2.2 LEY DE EMPRESAS PÚBLICAS.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2.3 LEY DE HIDROCARBUROS.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2.4 LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2.5 LEY DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO...25</b>	
<b>2.1.2.6 DECRETO EJECUTIVO No. 315.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2.7 DECRETO EJECUTIVO No. 2282.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.2.8 ACUERDO MINISTERIAL No. 116.....</b>	<b>26</b>

<b>2.1.2.9 ACUERDO MINISTERIAL No. 97.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2.10 ACUERDO MINISTERIAL No. 170.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2.11 ACUERDO MINISTERIAL No. 341.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1.2.12 DECRETO EJECUTIVO No. 338.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1.3 ECONÓMICO.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>32</b>
<b>2.4 MISIÓN.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5 VISIÓN.....</b>	<b>35</b>
<b>2.6 DEMANDA.....</b>	<b>36</b>
<b>2.7 PROCESO PRODUCTIVO.....</b>	<b>37</b>
<b>2.8 MARKETING MIX.....</b>	<b>38</b>
<b>2.8.1 PRODUCTO.....</b>	<b>38</b>
<b>2.8.2 PLAZA.....</b>	<b>40</b>
<b>2.8.3 PRECIO.....</b>	<b>41</b>
<b>2.8.4 PROMOCIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>2.8.5 SIMULACIÓN DE BALANCE FINANCIERO.....</b>	<b>42</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>45</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO 1: DEMANDA**

**ANEXO 2: BALANCE SITUACIÓN ACTUAL**

**ANEXO 3: BALANCE SIMULACIÓN PROYECTO**

## RESUMEN

El precio subsidiado del GLP (Gas Licuado de Petróleo) en el Ecuador incentiva la fuga de este combustible a los países vecinos que tienen precios de venta cinco o seis veces más alto que el precio de venta local, de igual manera, existe una diferencia de precio en el País, para el sector doméstico comparado con el sector industrial, que guarda relación con los precios internacionales.

En la actualidad, la política del gobierno está direccionada a que EP PETROECUADOR se establezca en el mercado como comercializadora de GLP para focalizar su uso, precio y subsidio, en acción coordinada con los diferentes entes de control.

EP PETROECUADOR inició con la comercialización directa de GLP en cilindros de 15 kg. en agosto de 2009 en el mercado de la Provincia de Esmeraldas, extendiéndose posteriormente de acuerdo a disposiciones de las autoridades hacia las provincias de Galápagos y Sucumbíos, en la cual comercializan únicamente en el sector doméstico.

EP PETROECUADOR, cuenta con la capacidad instalada adecuada: planta de envasado, producto, cilindros, camiones y personal calificado, para la comercialización y continuo abastecimiento en la Provincia de Sucumbíos.

El plan de negocio, motivo de este trabajo pretende incentivar a que EP PETROECUADOR inicie con la comercialización de GLP industrial, permitiendo estructurar un plan estratégico con el fin de penetrar con una mayor participación de mercado, optimizando los recursos del estado.

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes del problema

Ecuador “Al ser un país deficitario en GLP, para satisfacer tal demanda, el Estado está obligado a importar más del 80% del total que se consume en el país, pues la producción nacional es insuficiente y se incrementa a un ritmo de apenas 0,8%, mientras que las importaciones de este combustible crecen al 9%, lo que provoca un incremento del subsidio y altos egresos fiscales al Estado.”<sup>1</sup>

El precio subsidiado del GLP (Gas Licuado de Petróleo) en el Ecuador incentiva la fuga de este combustible a los países vecinos que tienen precios de venta cinco o seis veces más alto que el precio de venta local, de igual manera, existe una diferencia de precio en el País, para el sector doméstico comparado con el sector industrial, que guarda relación con los precios internacionales.

Además, es de conocimiento público que existe un desvío interno del GLP de uso doméstico para el consumo en los sectores industrial y comercial, situación que perjudica económicamente al estado ya que estos sectores, aprovechan indebidamente del subsidio otorgado al sector doméstico, para lo cual la entidad encargada de realizar el control respectivo es la ARCH (Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero).

En la actualidad, la política del gobierno esta direccionada a que EP PETROECUADOR se establezca en el mercado como comercializadora de GLP para focalizar su uso, precio y subsidio, en acción coordinada con los diferentes entes de control.

EP PETROECUADOR inició con la comercialización directa de GLP en cilindros de 15 kg. en agosto de 2009 en el mercado de la Provincia de Esmeraldas, extendiéndose posteriormente de acuerdo a disposiciones de las autoridades hacia las provincias de Galápagos y Sucumbíos, en la cual comercializan únicamente en el sector doméstico.

---

<sup>1</sup> Artículo IDE – <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/component/content/article/114-marzo2008/625-las-cifras-del-gas-en-ecuador>

EP PETROECUADOR, cuenta con la capacidad instalada adecuada: planta de envasado, producto, cilindros, camiones y personal calificado, para la comercialización en la Provincia de Sucumbíos.

EP PETROECUADOR, posee el producto necesario para su comercialización y posterior envasado en la planta propia del Complejo Industrial Shushufindi, además se ha logrado posicionar dentro del mercado al cual está enfocado actualmente, debido a que se ha garantizado el continuo abastecimiento.

La distribución de cilindros de GLP doméstico se la realiza actualmente a domicilio, y próximamente se la realizará también en Depósitos ubicados en San Pedro de los Cofanes y San Roque.

### **Necesidad de resolver el problema**

Actualmente EP PETROECUADOR, como comercializadora de GLP se encuentra abasteciendo las Provincias de Esmeraldas y Galápagos, tanto en el sector doméstico e industrial, sin embargo, en la Provincia Sucumbíos solo distribuye al sector doméstico, por lo que a fin de aprovechar la capacidad instalada ubicada en Shushufindi en la Planta de Envasado, lo que se busca es optimizar e incrementar los recursos del estado. Además de generar los siguientes beneficios para los consumidores finales del sector industrial:

- Precio Justo
- Garantía de Abastecimiento
- Mantenimiento continuo de cilindros

### **Formulación del Problema**

El plan de negocio que se pretende desarrollar en la EP PETROECUADOR, permitirá estructurar un plan estratégico con el fin de penetrar con una mayor participación de mercado, optimizando así sus recursos.

## **Objetivo General**

Elaborar un plan de negocio para la comercialización de cilindros industriales de GLP de 15 kg, en las parroquias Limoncocha, 7 de julio, San Roque y San Pedro de los Cofanes, del Cantón Shushufindi – Provincia de Sucumbíos; que permita ser competitivos en el mercado.

## **Objetivos Específicos**

- Definir el mercado meta.
- Determinar la cadena de distribución más adecuada para bastecer el mercado.
- Analizar la situación actual de la empresa, determinando sus oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades con respecto al ambiente (político, económico y legal) que la rodea.
- Determinar las características y necesidades del mercado meta.
- Analizar la competencia a la que se enfrenta.
- Aplicar la política de precios establecida por el gobierno.
- Aprovechar la capacidad instalada para la comercialización de GLP.
- Incrementar la participación de mercado como comercializadora de GLP.

## **Hipótesis**

Con la implementación del plan de negocio para la comercialización de GLP Industrial en la zona de influencia, EP PETROECUADOR se posicionará como la primera comercializadora de GLP del sector industrial, captando el 100% de mercado y se regulará el precio de venta al consumidor final del cilindro industrial de GLP de 15 kg.

## **Referencia a la metodología**

Dada la fuente de información a la que se tiene acceso y de acuerdo al objeto de estudio, el presente planteamiento es de tipo aplicada y estadística; se define como aplicada ya que su enfoque está dado en resolver un problema práctico, y es de carácter estadístico, porque se utilizará como técnica de investigación los datos históricos obtenidos para el plan de negocio que se quiere realizar.

## **Aportes Prácticos**

Al tener un plan de negocio adecuado las autoridades pueden tomar la mejor decisión para incursionar o no, en la comercialización de GLP industrial de 15 kg, en las Parroquias Limoncocha, 7 de julio, San Roque y San Pedro de los Cofanes, del Cantón Shushufindi – Provincia de Sucumbíos, determinando diferentes variables: mercado, inversión, capacidad instalada.

## **Breve descripción de los capítulos**

En el presente trabajo, se desarrollará en dos Capítulos, en el primero se va a establecer, definir y explicar la aplicación del marco teórico y conceptual, sobre la comercialización de Gas Licuado de Petróleo, adicionalmente se va a realizar una descripción de la normativa legal vigente, que al ser un bien de servicio público, está ligado a lo establecido por la Constitución de la República del Ecuador.

Cabe indicar que al ser una trabajo de tipo práctico, se busca mejorar el uso de la capacidad instalada, en base a información ya recabada, que al tener un organismo de Control, para el presente caso la ARCH (Agencia de regulación y Control Hidrocarburífero), se indicará además los alcances y limitaciones que tiene dicho ente de control sobre las actividades de comercialización de Gas Licuado de Petróleo.

En el segundo capítulo, se abordará de acuerdo a la información, las estrategias y el plan de acción, a fin de implementar esta nueva línea del negocio en el mercado de las Parroquias Limoncocha, 7 de julio, San Roque y San Pedro de los Cofanes, del Cantón Shushufindi – Provincia de Sucumbíos, afianzando su posicionamiento dentro del mismo.

## CAPITULO I

### 1.1 MARCO TEÓRICO

En el desarrollo del trabajo se va a utilizar el siguiente marco teórico:

#### 1.1.1. PLAN DE NEGOCIO

Consiste básicamente en un documento ordenado y detallado que se puede asociar con el concepto de un mapa, donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa o negocio con tres perspectivas; el pasado como una introducción, el presente como el contexto y la situación actual de la organización, y por último, el futuro como una proyección de objetivos y metas.

*“Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo.” (Longenecker J. et al., 2000).*

La finalidad de los planes de negocios es facilitar y hacer viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa por lo que es preciso que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir objetivos específicos.

Los business plans no solo son importantes para los emprendedores de un nuevo negocio, sino que tienen la misma relevancia para los que ya existen y quieren desarrollarse o expandirse. Sahlman W. ( 1997 ) menciona que “ el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan.” Debe servir como un incentivo que guíe la implementación de una estrategia.

Un plan de negocios bien elaborado y presentado es un excelente medio de información y comunicación para buscar apoyo y motivar al equipo humano que lo hará posible, transmitiéndoles entusiasmo y optimismo, incluso a quienes vayan a facilitar internamente o externamente el financiamiento

### **1.1.2. ANÁLISIS DAFO O ANÁLISIS FODA**

Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades**, **Amenazas**, **Fortalezas** y **Oportunidades**. Las debilidades y fortalezas son internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma.

Durante la etapa de planeación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas<sup>2</sup>:

- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede explotar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Esta herramienta fue creada a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo final del análisis DAFO es poder determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (También conocido como “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”)
- Análisis Interno
- Confección de la matriz DAFO

---

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

- Determinación de la estrategia a emplear

### 1.1.3. CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, nos permite evaluar a manera global la situación en la que se va a ingresar al mercado.

El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. De acuerdo a Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que las empresas deben evaluar su posición frente a éstas cinco fuerzas que rigen temporalmente la competencia industrial<sup>3</sup>:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. La rivalidad entre los competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los compradores
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutivos

## 1.2. MARCO CONCEPTUAL

Para el conocimiento a fondo de los conceptos de entidades relacionadas, con el presente estudio, así como definición de los principales conceptos, a continuación se detallarán los criterios más relevantes que serán citados en el desarrollo del trabajo.

**EP PETROECUADOR:** Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.



Tomado de: [www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec)

---

<sup>3</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

EP PETROECUADOR es una marca ecuatoriana posicionada como una de las preferidas en el mercado. Nació oficialmente el 26 de septiembre de 1989, mediante la Ley Especial No. 45, durante el gobierno de Rodrigo Borja C. En aquel entonces, la Empresa Estatal se instauró con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con facultades para cubrir sus costos, entregar al fisco el 90% de sus ganancias e invertir el 10% restante, en el área de exploración.

Actualmente EP PETROECUADOR es una empresa pública, creada en abril de 2010 bajo el Decreto Ejecutivo 315, que asume sus tareas asignadas con una filosofía de calidad, esfuerzo y mejoramiento continuo, por lo cual está en un proceso de reestructuración y modernización que permitirá consolidar la gestión técnica administrativa del sector petrolero estatal.

Sus programas y proyectos emblemáticos le han otorgado prestigio en el país, entre estos destacan: los proyectos exploratorios de búsqueda de nuevas reservas de petróleo en el litoral ecuatoriano, modernización y optimización de la producción, rehabilitación de la Refinería Esmeraldas, construcción del Poliducto Pascuales-Cuenca, modernización de estaciones y poliductos de Esmeraldas-Santo Domingo-Pascuales, construcción del Sistema de Almacenamiento de GLP, así como proyectos en marcha con la Empresa Estatal Petróleos de Venezuela (PDVSA), la construcción de la Refinería del Pacífico.

EP PETROECUADOR ha marcado la pauta dentro de la industria hidrocarburífera con las innovaciones de sus procesos y producción. Una de ellas es la de extraer la materia prima, refinar y con una comercializadora propia, brindar un buen producto y a precio preferencial. Esto se evidencia en la aceptación de sus clientes quienes prefieren recorrer cierta distancia hasta acercarse a una gasolinera de la empresa estatal, incluso esperar hasta ser atendidos.

Es la empresa pública petrolera más grande del país. Entre sus actividades se

incluye la exploración y producción de petróleo, la refinación de derivados de petróleo, el transporte de crudo por el Sistema de Oleoducto Transecuatoriano (SOTE), cada una de estas fases se lleva adelante con responsabilidad social, cuidando el medio ambiente, la seguridad y la salud. También participa en otras actividades que son claves para el avance del país, como la extracción de gas natural y la distribución a las comunidades; producción de asfalto para las carreteras del país.

Es una marca que trabaja bajo normas de control ambiental y capacita a sus colaboradores para obtener eficiencia y agilidad. Sus valores: compromiso, calidad, productividad, trabajo, desempeño, responsabilidad y protección, respaldan la trayectoria de EP PETROECUADOR y la convierten en una marca de gran impacto en el Ecuador.<sup>4</sup>

Cabe indicar además que una de las fases más destacadas y que no se hace mención en este artículo es el proceso de comercialización de hidrocarburos, que actualmente está a cargo de la Gerencia de Comercialización Nacional, encargándose de la comercialización a nivel nacional de hidrocarburos, implementado nuevas líneas de negocio, como es la comercialización de lubricante de marca propia, gas natural, red de estaciones de servicio, comercialización de GLP en las Provincias de Esmeraldas, Galápagos y Sucumbíos, específicamente.

**ARCH** : Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.



Tomado de: [www.arch.gob.ec](http://www.arch.gob.ec)

Mediante Registro Oficial No.244 del 27 de Julio del 2010, se publica la Ley de Hidrocarburos, según el Artículo 11 se crea la Agencia de Regulación y Control

---

<sup>4</sup> [www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador](http://www.ekosnegocios.com/marcas/marcasEcuador)

Hidrocarburífero, como organismo técnico-administrativo, encargado de regular, controlar y fiscalizar las actividades técnicas y operacionales en las diferentes fases de la industria hidrocarburífera, que realicen las empresas públicas o privadas, nacionales o extranjeras que ejecuten actividades hidrocarburíferas en el Ecuador; Adscrita al Ministerio Sectorial con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, económica, financiera, con patrimonio propio.

### **Objetivos institucionales permanentes**

Velar por el óptimo aprovechamiento de los recursos hidrocarburíferos, mediante la regulación progresiva, el control y la fiscalización del sector.

Asegurar el buen funcionamiento de los mercados, la oportuna prestación de los servicios públicos hidrocarburíferos y la calidad de los productos y de los servicios conexos.

- Contribuir para el uso eficiente de los recursos hidrocarburíferos en cada una de las fases de la industria.
- Incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios internos y externos, mediante procesos de calidad y de coordinación interinstitucional.
- Incrementar la productividad institucional en beneficio de sus usuarios.
- Garantizar la estabilidad del talento humano en base a su desarrollo, aporte profesional y experticia a la institución.
- Obtener información hidrocarburífera confiable y oportuna, para procesarla y atender los requerimientos de los usuarios internos y externos.
- Asegurar el mejoramiento continuo de la Agencia.<sup>5</sup>

La Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero anualmente emite el certificado de control, tanto a depósitos, centros de acopio y camiones de

---

<sup>5</sup> [www.arch.gob.ec](http://www.arch.gob.ec)

distribución de GLP, de acuerdo a normas y parámetros establecidos en su normativa, por lo que es obligación de la comercializadora cumplir y hacer cumplir la normativa, caso contrario no se otorga o se suspenden los permisos de operación.

**MRNNR:** Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.



Tomado de: [www.recursosnaturales.gob.ec](http://www.recursosnaturales.gob.ec)

La misión del Ministerio de Recursos Naturales No Renovables es garantizar la explotación sustentable y soberana de los recursos naturales no renovables, formulando y controlando la aplicación de políticas, investigando y desarrollando los sectores, hidrocarburífero y minero.

### **Estrategias ministeriales**

La gestión ministerial se cumplirá con enfoque sistémico con los ministerios integrantes del Gobierno Central, los organismos de control, otras instituciones del Gobierno Nacional, los gobiernos seccionales, y la sociedad civil en su conjunto.

La planificación energética en el ámbito hidrocarburífero, y la planificación minera constituirán el marco de gestión institucional y sectorial.

Transversalizar la gestión de riesgos en el cumplimiento de la misión ministerial, de tal manera que disminuya el impacto social y minimice las pérdidas en la infraestructura, en la ocurrencia de eventos adversos.

Fuerte impulso a las relaciones del Estado con la sociedad civil sobre la base de un gran diálogo nacional, alianza, objetivos y responsabilidades del desarrollo hidrocarburífero y minero en su condición de sectores estratégicos.

Consolidación del trabajo en equipo y la administración por procesos, complementada con la incorporación de un sistema de gestión de calidad.

Incorporación de tecnología para la gestión de la política sectorial y fortalecimiento de la capacidad de seguimiento y evaluación de su cumplimiento.

Fortalecimiento del control interno sobre la base de una precisa y clara asignación de autoridad y responsabilidad a los diferentes niveles jerárquicos ministeriales.

### **Objetivos**

Canalizar la inversión para la diversificación de la oferta y usos de los hidrocarburos.

Nuevo modelo de administración, regulación y control del sector de los recursos naturales no renovables.

Desarrollo sustentable de la actividad de los recursos naturales no renovables.<sup>6</sup>

El marco conceptual se basará en lo estipulado en el Acuerdo Ministerial No. 116<sup>7</sup>

- **Asa del cilindro:** Es el elemento soldado al casquete superior del cilindro, que sirve para la protección de la válvula y manipulación del cilindro.
  
- **Autotanque:** Es todo vehículo equipado con un tanque destinado a transportar el GLP al granel.

---

<sup>6</sup> [www.recursosnaturales.gob.ec](http://www.recursosnaturales.gob.ec)

<sup>7</sup> Reglamento Técnico para la comercialización de Gas Licuado de Petróleo.

- **Base del cilindro:** Es el elemento soldado al casquete inferior del cilindro, que sirve para mantenerlo en posición vertical y protegerlo del contacto con el piso.
- **Centro de abastecimiento:** Instalaciones de PETROCOMERCIAL (ahora EP PETROECUADOR) en las cuales el GLP al granel es objeto de las operaciones de recepción, almacenamiento y despacho vía autotanque, para su posterior comercialización, sin que en ella se realice el envasado del producto en cilindros.
- **Centros de acopio:** Son locales autorizados por una comercializadora de GLP y registrados en la Dirección Nacional de Hidrocarburos (actual ARCH), destinados a almacenar un mínimo de 3.000 cilindros y para entregarlos únicamente a los depósitos de distribución de GLP.
- **Cilindros:** Son los recipientes diseñados para contener GLP, formados por la base, el cuerpo del cilindro, el portaválvula y el asa. Por su peso y dimensiones pueden manipularse y trasladarse fácilmente.



Tomado de: [www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec)

- **Comercialización del GLP:** Comprende las actividades de: adquisición del GLP al granel, almacenamiento, envasado, transporte, distribución y venta al público de GLP, así como la revisión y reposición de cilindros y válvulas de GLP, con cobertura nacional y de acuerdo a las disposiciones reglamentarias vigentes.
- **Comercializadora:** Es toda persona natural o jurídica, nacional o extranjera, calificada por la Dirección Nacional de Hidrocarburos (actual ARCH), que será responsable de las actividades de comercialización del GLP.
- **Control de tara:** Es la verificación del peso del cilindro completamente vacío con su correspondiente válvula.
- **Conexión a tierra:** Es una instalación que permite descargar a tierra, sin emitir arco, o chispa, la electricidad estática acumulada o producida en un objeto.
- **Cuerpo del cilindro:** Es el conjunto que está constituido por dos casquetes unidos por soldadura principal o por dos casquetes y una sección cilíndrica, en el que se grabará, en alto relieve, el nombre de la comercializadora y los dos últimos dígitos del año de su fabricación.
- **Depósito de distribución:** Son los locales autorizados por una comercializadora y registrados en la Dirección Nacional de Hidrocarburos (actual ARCH), destinados a almacenar un mínimo de 100 cilindros y expender a los consumidores domésticos.
- **Distribuidor:** Persona natural o jurídica que realiza la actividad de venta de GLP de uso doméstico a nombre de la comercializadora en los depósitos de distribución y en las condiciones reglamentarias vigentes.

- **Distancia de seguridad externa de las plantas de almacenamiento y envasado:** Es la separación mínima que debe existir entre la planta y las viviendas próximas, industrias, edificios, sitios de concentración pública y subestaciones de energía eléctrica.
- **Distancia de seguridad interna de las plantas de almacenamiento y envasado:** Es la separación mínima que debe existir entre las diferentes áreas de peligro de la planta.
- **Envasadoras:** Son las instalaciones destinadas al almacenamiento y envasado del GLP en cilindros, autorizadas por la Dirección Nacional de Hidrocarburos y de acuerdo a las disposiciones reglamentarias vigentes.



Foto tomada por el Autor – Planta de Envasado Shushufindi

- **Gas Licuado del Petróleo (GLP):** Es la mezcla de hidrocarburos gaseosos en estado natural, en cuya composición predominan los hidrocarburos propano y butano, que se almacenan y distribuyen en estado líquido, en recipientes herméticos a presión. La denominación gas licuado del petróleo se podrá expresar por la abreviatura "GLP".

- **Inspección visual del cilindro:** Es la inspección que se realiza a la parte exterior del cilindro, para determinar si presenta algún defecto en sus diferentes partes constitutivas (cuerpo del cilindro, portaválvula, asa y base);
- **Inspección técnica:** Es la inspección, verificación o supervisión a la ejecución de pruebas técnicas normalizadas, que se realizan sobre un equipo, instalación o elemento, utilizando métodos destructivos o no destructivos, para evaluar su condición de operación y servicio.
- **Plataforma de envasado:** Es el área en donde se efectúan las operaciones de envasado, carga y descarga de los cilindros. En esta misma área se realizan las operaciones de control de la hermeticidad (prueba de estanqueidad) y peso de la carga del GLP envasado en los cilindros.
- **Portaválvula:** Es el elemento del cilindro soldado al casquete superior, destinado a alojar la válvula.
- **Razón social:** Nombre o denominación con que son identificadas o designadas las compañías o sociedades, bajo cuya denominación y responsabilidad se ejecutarán las actividades de comercialización del GLP;
- **Sello de seguridad:** Dispositivo colocado sobre la válvula de los cilindros que identifica: La responsabilidad de la comercializadora, la planta envasadora y garantizada al usuario la calidad y cantidad del GLP envasado y las condiciones de seguridad y aptitud para circulación del cilindro.
- **Soldadura:** Son los cordones circunferenciales y/o longitudinales que se realizan por arco eléctrico automático, empleando electrodos de tipo, composición y diámetro adecuados según la norma.
- **Talleres para reparación de cilindros:** Son aquellas instalaciones calificadas por el INEN y registradas por la Dirección Nacional de

Hidrocarburos (actual ARCH) para efectuar actividades de reparación de cilindros y válvulas, así como la destrucción de los mismos.

- **Transporte del GLP en cilindros:** Es el transporte de GLP envasado en cilindros utilizando vehículos apropiados que reúnan los requisitos adecuados a disposiciones reglamentarias y normas vigentes.



Foto tomada por el Autor – Camiones de Comercialización GLP Shushufindi

- **Transporte del GLP al granel:** Es el transporte del GLP que se realiza por gasoductos, poliductos, buquetanques, autotanques que reúnan los requisitos establecidos en este Reglamento y las normas vigentes.
- **Válvula:** Elemento montado en el cilindro en forma fija, integrado por un dispositivo formado por un mecanismo de apertura y cierre de flujo y la carcasa, debidamente certificada por el INEN.

## **CAPITULO II**

### **2. VALORACIÓN Y PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIO**

#### **2.1. ANÁLISIS AMBIENTE**

##### **2.1.1. POLITICO**

La Revolución Ciudadana se instaló en Ecuador el 15 de enero de 2007, con el objetivo de lograr la refundación del Estado ecuatoriano y consolidar el proyecto social que busca construir el socialismo del buen vivir.

Este proyecto político, según Galo Mora, secretario general de Alianza PAIS, prioriza al ser humano por encima del capital y las acciones del Gobierno viabilizan la construcción de un Estado al servicio de las grandes mayorías.

En estos siete años, la Revolución Ciudadana ha construido un proceso de cambio radical para crear el socialismo del Buen Vivir o Sumak Kawsay: una sociedad incluyente, solidaria y justa; además, promueve la libertad basada en la justicia, la democracia, la paz y las relaciones equitativas orientadas al bien común.

Los logros de la Revolución Ciudadana son evidentes. Así, en un acto inédito, aprobó democráticamente el 2008 la nueva Constitución de Montecristi, que reconoce como sujeto de derechos a la naturaleza.

Para el secretario nacional de Planificación y Desarrollo, Pabel Muñoz, el Plan Nacional del Buen Vivir, cuyos ejes son el ser

humano, la vida y la naturaleza, constituye el modelo de desarrollo en el Ecuador.

Su punto de partida fue la recuperación y planificación de política pública, por eso ahora hay un sistema de planificación descentralizado y participativo, con objetivos nacionales, de corto y largo plazo.

Muñoz, tampoco dudó en asegurar que la Revolución Ciudadana logró rescatar al Estado del secuestro en que lo mantenían los grupos fácticos de poder, y restablecer las políticas públicas, sin tener que seguir las recetas de los organismos internacionales.

La revolución constitucional, la lucha contra la corrupción, la revolución económica, la revolución en las políticas sociales, el rescate de la dignidad, la recuperación de la soberanía y la búsqueda de la integración latinoamericana, fueron los primeros ejes que Alianza PAIS definió como sus principios de gobierno y que constan como objetivos en el Plan Nacional de Desarrollo o del Buen Vivir.

En noviembre de 2010 se amplió el horizonte con dos revoluciones adicionales: la revolución ecológica y la revolución de la justicia.

El Socialismo del Buen Vivir y la convicción que a lo largo de este período ha guiado las acciones de la Revolución Ciudadana son: la restitución del ser humano como centro de atención de la política, el Estado y la economía, una redistribución más justa de la riqueza y el reconocimiento de los derechos de la sociedad y la naturaleza.

Además, la equidad, la libertad y la felicidad son valores accesibles para que el proceso de transformación integral del país no pierda su horizonte humano. MNC/El Ciudadano.<sup>8</sup>

Son siete años desde la posesión del Eco. Rafael Correa, que ha logrado un cambio radical en lo que a tendencia política y estabilidad se refiere.

En la actualidad, la política del gobierno esta direccionada a que EP PETROECUADOR se establezca en el mercado como comercializadora de GLP para focalizar su uso, el precio y el subsidio, en acción coordinada con los diferentes entes de control, dando así cumplimiento al Plan del Buen Vivir.

## **2.1.2. LEGAL**

Para la comercialización de GLP existen varias normativas, leyes, decretos, acuerdos ministeriales que se deben cumplir, un extracto de los aspectos más relevantes se detallan a continuación:

### **2.1.2.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

En su Art. 226, dispone:

*“Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”.*

El Art. 313, *ibídem*, señala:

*“El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia...”*

---

<sup>8</sup> [www.elciudadano.gob.ec](http://www.elciudadano.gob.ec)

El Art. 408, ibídem, establece:

*“Son de propiedad inalienable, imprescriptible e inembargable del Estado los recursos naturales no renovables y, en general, los productos del subsuelo, yacimientos minerales y de hidrocarburos, sustancias cuya naturaleza sea distinta de la del suelo, incluso los que se encuentren en las áreas cubiertas por las aguas del mar territorial y las zonas marítimas...”*

### **2.1.2.2 LEY DE EMPRESAS PÚBLICAS**

En su Art. 2, Objetivos, numerales 4 y 9 respectivamente, indica:

*“Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social. Las empresas públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica;*

*“Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera”.*

El Art. 3, ibídem Principios, numeral 3:

*“Actuar con eficiencia, racionalidad, rentabilidad y control social en la exploración, explotación e industrialización de los recursos naturales renovables y no renovables y en la comercialización de sus productos derivados, preservando el ambiente”*

### 2.1.2.3 LEY DE HIDROCARBUROS

El Art. 3, establece:

*“El transporte de hidrocarburos por oleoductos, poliductos y gasoductos, su refinación, industrialización, almacenamiento y comercialización, serán realizadas directamente por las empresas públicas, o por delegación por empresas nacionales o extranjeras de reconocida competencia en esas actividades, legalmente establecidas en el país, asumiendo la responsabilidad y riesgos exclusivos de su inversión y sin comprometer recursos públicos...”*

El Art. 6, ibídem, indica:

*“Corresponde a la Función Ejecutiva la formulación de la política de hidrocarburos. Para el desarrollo de dicha política, su ejecución y la aplicación de esta Ley, el Estado obrará a través del Ministerio del ramo y de la Secretaría de Hidrocarburos...”*

En su Art. 9, ibídem, señala:

*“El Ministro sectorial es el encargado de formular la política de hidrocarburos aprobados por el Presidente de la República, así como de la aplicación de la presente Ley. (...)*

*La industria petrolera es una actividad altamente especializada, por lo que será normada por la Agencia de Regulación Y Control. Esta normatividad comprenderá lo concerniente a la prospección, exploración, explotación, refinación, industrialización, almacenamiento, transporte y comercialización de los hidrocarburos y de sus derivados, en el ámbito de su competencia”.*

El Art. 68, ibídem establece:

*“El almacenamiento, distribución y venta al público en el país, o una de estas actividades, de los derivados de los hidrocarburos será realizada por PETROECUADOR o por personas naturales o por empresas nacionales o extranjeras, de reconocida competencia en esta materia y*

*legalmente establecidas en el país, para lo cual podrán adquirir tales derivados ya sea en plantas refinadoras establecidas en el país o importarlos.*

*En todo caso, tales personas y empresas deberán sujetarse a los requisitos técnicos, normas de calidad, protección ambiental y control que fije la Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúrfero, con el fin de garantizar un óptimo y permanente servicio al consumidor.*

*El almacenamiento, la distribución y la venta de los derivados en el país, constituyen un servicio público que por su naturaleza no podrá ser suspendido por las personas naturales o por las empresas nacionales o extranjeras que lo realicen”.*

El Art. 69, ibídem dice:

*“La distribución de los productos será realizada exclusivamente por PETROECUADOR, quien actuará por sí misma o mediante las formas contractuales establecida en esta Ley.*

*La venta al público podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas a nombre de PETROECUADOR, las cuales suscribirán los correspondientes contratos de distribución con la empresa filial respectiva, que garanticen un óptimo y permanente servicio al consumidor, de acuerdo con las disposiciones de esta Ley y las regulaciones que impartiere la Agencia de Regulación y Control Hidrocarbúrfero”.*

#### **2.1.2.4 LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

ART. 280:

*“Los titulares de derechos de propiedad industrial y de obtenciones vegetales podrán otorgar licencias a terceros para su explotación o uso, mediante contratos escritos. Tales contratos no podrán contener cláusulas restrictivas del comercio o crear competencia desleal. Las sub licencias requerirán autorización expresa del titular de los derechos”.*

### **2.1.2.5 LEY DE REGULACIÓN Y CONTROL DEL PODER DEL MERCADO**

El Art. 1, Objeto, señala:

*“El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible”.*

### **2.1.2.6 DECRETO EJECUTIVO No. 315**

El Art. 1, establece:

*“Crear la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, como una persona de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en el cantón Quito, provincia de Pichincha.”*

En su Art. 2 ibídem, dice:

*“El objeto principal de EP PETROECUADOR, es la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, para su aprovechamiento sustentable, conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley de Hidrocarburos, para lo cual intervendrá en todas las fases de la actividad hidrocarbúrfera, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.*

*Para el cumplimiento de su objeto podrá constituir tales, subsidiarias, unidades de negocio, o celebrar convenios de asociación, uniones transitorias, alianzas estratégicas, consorcios, empresas de coordinación u otras de naturaleza similar, con alcance nacional e internacional, y en general, celebrar todo acto o contrato permitido por las leyes ecuatorianas, que directa o indirectamente se relacionen con su objeto,*

*con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas.”*

#### **2.1.2.7 DECRETO EJECUTIVO No. 2282**

El Art. 3, Definiciones, señala:

*“Comercializadora: Son las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, prestadoras de servicios públicos, autorizadas por el Ministro de Energía y Minas, para ejercer las actividades de comercialización de gas licuado de petróleo. Se incluye dentro de esta definición a la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR”.*

El Art. 44, ibídem, establece:

*“Envasado en Cilindros: El envase de GLP en cilindros, estará a cargo de las comercializadoras autorizadas y solo se podrá realizar en plantas envasadoras registradas; deberá ceñirse a las normas técnicas, de seguridad y ambientales expedidas por el Ministerio de Energía y Minas y demás autoridades competentes.*

*Las comercializadoras no podrán envasar GLP en cilindros que tengan la marca y color asignado a otra comercializadora, a menos que exista un contrato de prestación de servicios de envasado que estipule la corresponsabilidad entre las comercializadoras que haya sido puesto previamente en conocimiento de la DNH.*

*Las comercializadoras colocarán un sello de seguridad inviolable a cada uno de los cilindros envasados, con el propósito de identificar su procedencia y asignar la responsabilidad correspondiente en caso de alteraciones de la calidad y peso del GLP.”*

#### **2.1.2.8 ACUERDO MINISTERIAL No. 116**

El Art. 9, señala:

*“Las comercializadoras de GLP están obligadas a mantener en sus plantas de almacenamiento y envasado, los stocks de seguridad necesarios para abastecer de GLP envasado en cilindros a sus centros de acopio y depósitos de distribución, correspondientes a por lo menos dos días.”*

#### **2.1.2.9 ACUERDO MINISTERIAL No. 97**

El 13 de julio de 2007, el Ministerio de Minas y Petróleos hoy Ministerio de Recursos Naturales No Renovables, autorizó el ejercicio de las actividades de comercialización de GLP a la Empresa Estatal de Comercialización y Transporte de Petróleos del Ecuador, PETROCOMERCIAL, empresa filial de PETROECUADOR hoy Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR.

#### **2.1.2.10 ACUERDO MINISTERIAL No. 170**

El Art. 2, establece:

*“...para la empresa Estatal de Comercialización y Transporte de Petróleos del Ecuador; PETROCOMERCIAL (comercializadora), filial de PETROECUADOR, el valor de la tarifa de comercialización de Gas Licuado de Petróleo en US. \$ 84.97/TM comercializada.”*

#### **2.1.2.11 ACUERDO MINISTERIAL 341**

El Art. 1, señala:

*“Los excedentes que se presentan en la comercialización del gas licuado de petróleo deberán ser registrados contablemente por las comercializadoras de GLP afectando en más las cuentas de inventarios y utilidad correspondientes.*

*Para el registro contable, las comercializadoras realizarán mensualmente tomas físicas de sus inventarios, en base a lo cual se efectuarán los ajustes contables que sean necesarios.”*

El Art. 2, ibídem dice:

*“Las comercializadoras de GLP declararán y pagarán todos los tributos contemplados en la legislación vigente, considerando los registros contables, de conformidad con lo señalado en el artículo precedente.”*

### 2.1.2.12 DECRETO EJECUTIVO 338

El Art. 10, señala:

*“El precio de venta del gas licuado de petróleo para usos comerciales e industriales será determinado semanalmente por PETROCOMERCIAL sobre la base del precio promedio de importación pagado por PETROECUADOR, en la semana anterior, incluyéndose en él los respectivos tributos que se hubieren causado sin que ese valor exceda el promedio de precios del semestre precedente a la época de la correspondiente determinación”*

### 2.1.3. ECONÓMICO

El país atraviesa una de sus mejores momentos económicamente hablando, gracias a varios factores como son: incremento del poder adquisitivo, debido al alza del salario básico unificado anunciado por el Gobierno del 7% (\$22), está muy por encima de la inflación anual que fue del 2,70%<sup>9</sup>, es necesario indicar que tuvo que ser fijado por el Gobierno debido a que no hubo consenso entre empleadores y trabajadores.

El precio del dinero se ha mantenido respecto del último año, y las tasas de interés (referenciales máximas) se han mantenido debido a que son fijadas por el Banco Central del Ecuador.<sup>10</sup>

Después de la dolarización se ha generado una estabilidad macroeconómica, generando uno de los mejores indicadores de competitividad, lo que nos lleva a conocer si las competencias que estamos desarrollando nos ayudarán a mantenernos a corto y largo plazo, para mantener la estabilidad económica actual.

Actualmente ocupamos el puesto 71 de 148 países que se encuentran valorando su nivel de competitividad.

---

<sup>9</sup> INEC

<sup>10</sup> [www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/PerspectivaEconomica2014](http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/articulos/PerspectivaEconomica2014)



Tomado de: Global Competitiveness Reports

La política económica es determinada por el Gobierno, de acuerdo a las necesidades e ingresos obtenidos por el mismo, entre uno de sus pilares se encuentra la inversión en infraestructura vial, que ha mejorado considerablemente en los últimos años.

En cuanto al precio del GLP para el sector doméstico se encuentra subsidiado, y su valor en Depósito asciende a \$ 1.60, mientras que a domicilio, existe una libre determinación oferta - demanda.

Para el sector industrial el precio es fijado de acuerdo al D.E 338; que en promedio los últimos seis meses asciende a \$ 16.20 por cilindro de GLP de 15 kg., cabe indicar que el precio varía semanalmente y su período de aplicación es de jueves a miércoles.

## 2.2. ANALISIS FODA



Tomado de: Imágenes Google

### **FORTALEZAS**

Proveedores del producto

Visión social

Talento Humano capacitado

Eficiencia e innovación en las acciones y procedimientos

Capacidad de satisfacer al cliente en cuanto a productos y servicios

Amplio conocimiento del mercado

Clara determinación de los competidores

Posicionamiento evolutivo en el mercado

Búsqueda de nuevos mercados

Posicionamiento de marca

## **DEBILIDADES**

Falta de inversión

Competencia de empresas ya establecidas y con alto poder económico

Falta de conocimientos administrativos, legales y tecnológicos suficientes

Falta de tecnología

## **OPORTUNIDADES**

Crecimiento de participación de mercado

Posicionamiento de marca

Apertura de nuevos mercados

Cobertura social

## **AMENAZAS**

Implementación de nuevas políticas

Cambio de matriz energética – cocinas a inducción

Falta de cilindros para la comercialización

La falta de una cultura de éxito

Rechazo por parte de ciertos sectores productivos del mercado

Del análisis FODA, se puede evidenciar que son muchas las FORTALEZAS con las que cuenta EP PETROECUADOR, principalmente porque es el proveedor del producto, un factor muy importante es la infraestructura, con la que cuenta actualmente como es: talento humano, planta de envasado, cilindros, vehículos, centros de acopio. Adicionalmente cuenta ya con todos los permisos de operación correspondientes.

La principal DEBILIDAD es el tema de inversión, para incrementar mercado debido a que depende totalmente de la asignación de recursos por parte del Gobierno Central, es necesario recalcar el tema tecnológico, debido a que la competencia, ha modernizado sus procesos de comercialización de GLP con la paletización de sus centros de acopio, lo que ha ayudado a disminuir los tiempos para el abastecimiento y despacho del producto.

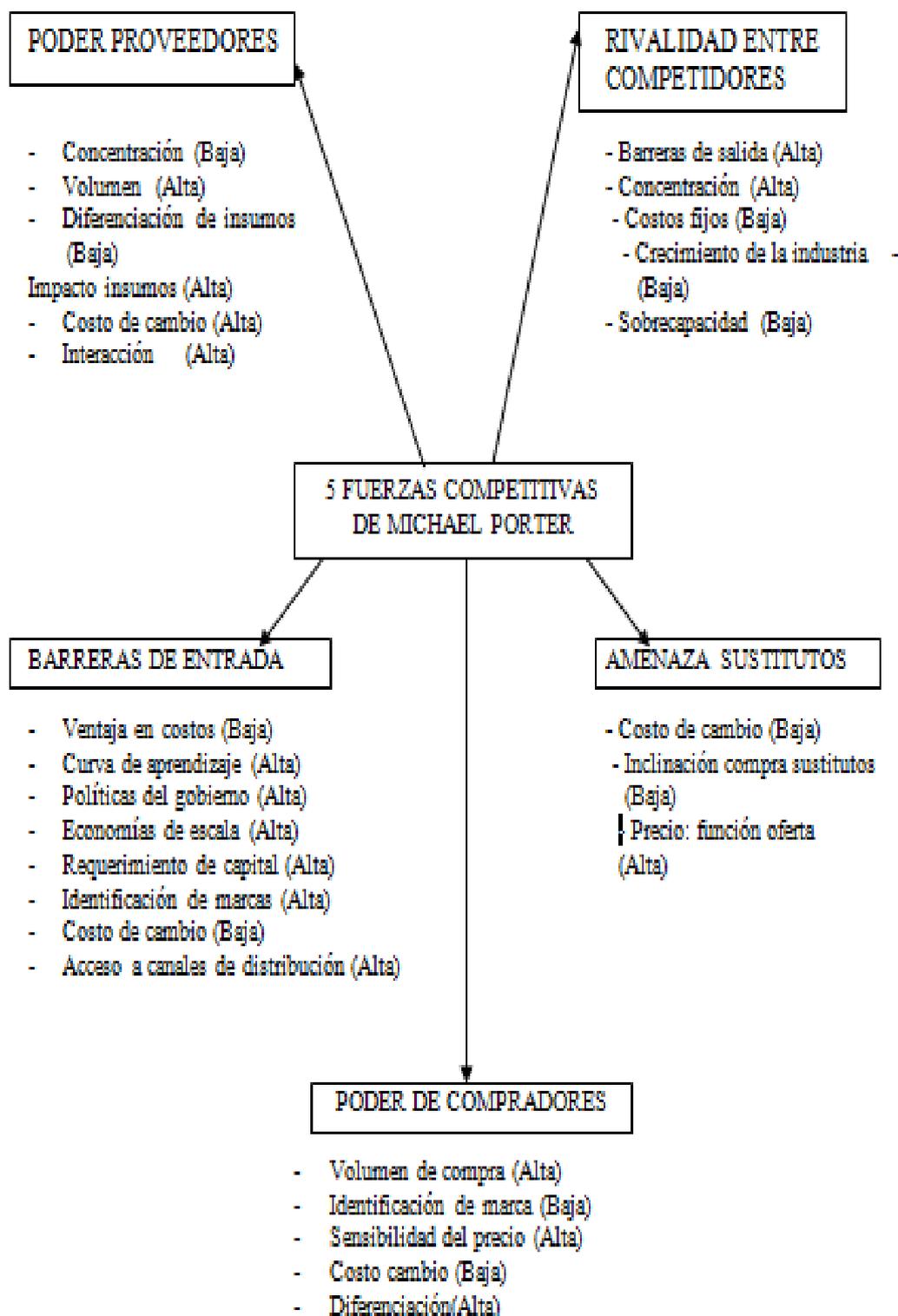
De acuerdo a la política del Gobierno, una de las principales OPORTUNIDADES es el crecimiento de participación de mercado, que va de la mano con el posicionamiento de marca y apertura de nuevos mercados, en donde a futuro se disponga el abastecimiento; cabe indicar que existen proyectos relacionados en función de la política del buen vivir, como es la red de estaciones de servicio de frontera, con lo que se busca evitar el desabastecimiento de combustibles en las zonas de influencia, garantizando el producto y precio adecuado.

En cuanto a las AMENAZAS, una de las principales es la que va ligada a las decisiones políticas que se tenga respecto a la comercialización de GLP, ya que EP PETROECUADOR al ser un empresa pública debe acatar las disposiciones y directrices que determine el Gobierno, pudiendo este disponer la salida del mercado si lo considera pertinente.

### **2.3. CINCO FUERZAS DE PORTER**

En el gráfico que se presenta a continuación se valorizará uno a uno todas las fuerzas competitivas que define Michael Porter, para definir una estrategia competitiva duradera.

## ANÁLISIS CINCO FUERZAS DE PORTER



Elaborado Por: Daniel López

Fuente: M. Porter. Estrategia competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Editorial CECSA. México 1982, 1ª. Edición. P. 61-62.

Del análisis realizado se puede identificar que existe:

- a) **Rivalidad entre competidores:** Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.

En el mercado del cantón Shushufindi, actualmente la única comercializadora que abastece de GLP industrial es DURAGAS, cabe indicar que de existir la disposición de las autoridades (ARCH), el mercado pasaría a ser atendido por EP PETROECUADOR, por esta razón se a determinado como **BAJA**.

- b) **Barreras de entrada.** Al ser un bien de servicio público como lo Señala la constitución, es el Gobierno quien determina las políticas y barreras de entrada, al ser EP PETROECUADOR, parte del Gobierno las barreras de entrada se la considera **ALTA**.

- c) **Amenazas de sustitutos.** Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.

En el caso de GLP actualmente en el mercado señalado, el único producto sustituto es el GLP doméstico, pero se incurriría en una infracción debido a que el cilindro para uso doméstico solo debe ser usado para uso de la comunidad y no en busca de beneficio económico; por lo que se determina como **BAJA**.

- d) **Poder de compradores.** Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago.

Al encontrarnos enmarcados en una política del buen vivir, los compradores tiene una influencia **ALTA**, debido a que lo que se busca es el bienestar general y la comunidad o los compradores están en total derecho de solicitar se atienda con un normal y oportuna

abastecimiento de acuerdo al precio vigente de la semana que corresponda.

- e) **El poder de proveedores.** El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida.

EP PETROECUADOR al ser el proveedor del producto, la influencia es **BAJA**, ya que las políticas de precio y demás van a ser favorables directamente para la comercialización de GLP.

## 2.4 MISIÓN

Tanto la Misión como la Visión, están establecidas por la empresa, por lo que no se define ninguna variación para el presente trabajo, ya que es un proyecto que se encuentra en marcha en EP PETROECUADOR.

"Generar riqueza y desarrollo sostenible para el Ecuador, con talento humano comprometido, gestionando rentable y eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de productos con calidad, cantidad, oportunidad, responsabilidad social y ambiental".<sup>11</sup>

## 2.5 VISIÓN

"Ser la empresa reconocida nacional e internacionalmente por su rentabilidad, eficiente gestión, productos y servicios con derivados estándares de calidad, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el hombre"<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> [www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec)

<sup>12</sup> [www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec)

## **2.6 DEMANDA**

De acuerdo al histórico de ventas de cilindros industriales de Enero 2013 a Mayo 2014 (**ANEXO 1**) la demanda promedio del mercado meta (Parroquias: Limoncocha, 7 de Julio, San Roque y San Pedro de los Cofanes) asciende a 350 cilindros mensuales, cabe indicar que la demanda es sostenida, y no existe un crecimiento o baja de consumo de cilindros industriales ya que el consumo es focalizado en comedores, panaderías y petroleras que no tiene gas centralizado.

El segmento industrial, en la zona de influencia, actualmente es atendido por la comercializadora privada DURAGAS, a través de camiones de capacidad de 120 cilindros..

De acuerdo al sondeo de mercado realizado por EP PETROECUADOR, las industrias localizadas en la zona de influencia manifestaron verbalmente su intención de comprar cilindros marca EP PETROECUADOR, una vez que inicie con la comercialización del GLP industrial.

La fuente de información de esta demanda es la ARCH, misma que mensualmente controla el destino de los cilindros de GLP, en zonas fronterizas se encuentra establecido el sistema de tarjetas inteligentes, que permite determinar la cantidad de cilindros que una persona utiliza y adquiere mensualmente con lo que se busca disminuir el contrabando de este producto.

## 2.7 PROCESO PRODUCTIVO

La obtención de GLP se realiza mediante la mezcla de propano al 75% +/- 5% y butano al 25% +/- 5%, a esta mezcla se añade odorizante metil mercaptano, esto sirve para poder identificar si existe una fuga de GLP y evitar accidentes.<sup>13</sup>



Tomado de: [www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec)

Esta mezcla es almacenada en esferas de capacidad de y es despachado a través de la planta de envasado en los carruseles, se realiza la colocación de sello de seguridad, manipulación de los estibadores y comercialización en los vehículos calificados para el efecto.

---

<sup>13</sup> Gerencia de Transporte – EP PETROECUADOR

## **2.8. MARKETING MIX**

### **2.8.1. PRODUCTO**

EP PETROECUADOR, cuenta con producto y Planta de Envasado en Shushufindi, infraestructura que será utilizada para la operatividad de este nuevo segmento de mercado.

Para la comercialización a domicilio cuenta con dos camiones de capacidad de carga de 140 cilindros, cabe indicar que se cuenta con el personal calificado para el efecto.

Para cubrir la demanda del sector industrial se debería contar con un stock mínimo de 1.000 cilindros industriales de GLP, debido a que los cilindros tienen que realizar el proceso de intercambio, envasado, tránsito, stock, reposición y mantenimiento.

En el Depósito de GLP Esmeraldas, a la fecha contamos con un stock de 1.801 cilindros industriales, que se encuentran almacenados, mismos que pueden ser utilizados, para cubrir la demanda del mercado de Shushufindi, sin afectar la distribución de este producto en el mercado de Esmeraldas.

En el próximo trimestre se estima la recepción definitiva de los Depósitos de GLP, ubicados en San Pedro de los Cofanes y San Roque, mejorando la comercialización de GLP doméstico e industrial en depósito y con entrega a domicilio.

Para abastecer el mercado de cilindros industriales se comercializará 10 cilindros diarios, por cada camión.

EP PETROECUADOR, se encuentra gestionando la adquisición de 25.000 cilindros (23.000 domésticos y 2.000 industriales), para atender el mercado nacional.

Esta adquisición obedece a que la competencia a manera de estrategia, ha ido desapareciendo poco a poco los cilindros de propiedad de EP PETROECUADOR, principalmente en los intercambios, cabe indicar que, a nivel nacional contamos con 50.000 cilindros de la competencia almacenados en diferentes bodegas, mismos que hasta que la autoridad no lo disponga no se ha podido realizar el intercambio respectivo.

Mensualmente la ARCH, asigna un cupo a cada comercializadora para el despacho del mismo, será necesario solicitar el incremento de este volumen en 5.25 toneladas mensuales para atender el mercado meta.

Periódicamente se realiza mantenimiento a los cilindros, a fin de garantizar al consumidor final seguridad al adquirir cilindros marca EP PETROECUADOR, el mantenimiento consiste en: pintura, arreglo de asa, bases, soldadura, cambio de válvulas, toroides y de ser el caso determinación de cilindros para destrucción.

La presentación del cilindro industrial de 15 kg. difiere del cilindro doméstico por dos motivos en particular: válvula y franja de color negro alrededor del cilindro.

Para cumplir lo determinado por la normativa vigente, el cilindros después de cumplir el proceso de envasado deberá ser colocado en la válvula un sello de seguridad, que garantizará la cantidad de GLP que lleva el cilindro, esta verificación está a cargo de la ARCH, y esta disposición debe ser cumplida por todas las comercializadoras de GLP en cilindros.

## 2.8.2. PLAZA

El mercado se encuentra definido debido a que ya estamos comercializando cilindros domésticos de 15 kg. en las Parroquias Limoncocha, 7 de julio, San Roque y San Pedro de los Cofanes, del Cantón Shushufindi – Provincia de Sucumbíos.

### CADENA DE DISTRIBUCIÓN

## DISTRIBUCION GLP EN CILINDROS



PLANTA  
ENVASADO



CAMIONES



DISTRIBUCIÓN PARROQUIAS  
DEL CANTON SHUSHUFINDI  
LUNES A VIERNES



Actualmente, la distribución de GLP en el Cantón Shushufindi, se la realiza a través de dos camiones de capacidad de 4 toneladas cada uno, abasteciendo de GLP doméstico de 15 kg a las parroquias Limoncocha, 7 de Julio, San Roque y San Pedro de los Cofanes.

Una vez que se haya realizado la recepción definitiva de los Depósitos, a fin de atender este nuevo segmento de mercado (industrial), los vehículos deberán mantener un stock adecuado de cilindros en cada centro operativo.

## DISTRIBUCIÓN GLP

### DISTRIBUCIÓN EN DEPÓSITO



### 2.8.3 PRECIO

De acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 338, publicado en el Registro Oficial del 02 de agosto de 2005, en su Art. 10 señala:

*“El precio de venta del gas licuado de petróleo para usos comerciales e industriales será determinado semanalmente por PETROCOMERCIAL sobre la base del precio promedio de importación pagado por PETROECUADOR, en la semana anterior, incluyéndose en él los respectivos tributos que se hubieren causado sin que ese valor exceda el promedio de precios del semestre precedente a la época de la correspondiente determinación.”*

El Departamento de Coordinación Operativa de la Subgerencia de Ventas Minoristas de la Gerencia de Comercialización Nacional de EP PETROECUADOR, se encarga del cálculo y determinación de precios de los combustibles dentro de los cuales se encuentra el cálculo el GLP INDUSTRIAL, cuyo precio varía semanalmente de acuerdo a la normativa vigente con vigencia jueves - miércoles, en los últimos seis meses período (dic 2013 - may 2014) el precio promedio por kg fue de \$ 0.856296 a nivel de terminal y para la venta al público por cilindro fue de \$ 16.20 (\$ 1.08 por kg), dentro de este precio ya se encuentra incluido el margen de comercialización, tarifa de envasado, mantenimiento de cilindros y los impuestos de ley respectivos.

#### **2.8.4 PROMOCIÓN**

Para sociabilizar en las Parroquias Limoncocha, 7 de julio, San Roque y San Pedro de los Cofanes, del Cantón Shushufindi – Provincia de Sucumbíos, acerca de la comercialización por parte de EP PETROECUADOR de cilindros de GLP industriales de 15 kg; se utilizará anuncios radiales en las principales radios de la zona, a fin de que la aceptación y demanda del producto sea mayor e inmediata, adicionalmente cada vehículo de comercialización de GLP, a través del perifoneo comunicará a los habitantes de la zona de influencia sobre este nuevo producto que se está ofertando, cabe indicar que se cuenta con los recursos en la asignación presupuestaria para el año en curso.

#### **2.8.5 SIMULACIÓN DE BALANCE FINANCIERO**

Al ser un proyecto que se encuentra ya en marcha, lo que se busca es incrementar una línea del negocio; el análisis que se presenta a continuación, se lo realiza considerando dos escenarios: el escenario actual (**ANEXO 2**), en donde ya se cuenta con información de costos y gastos; y el segundo escenario (**ANEXO 3**) considerando la incursión en la comercialización de GLP industrial en la zona de influencia.

## CONCLUSIONES

- De la normativa vigente analizada, se puede evidenciar que al iniciar con la comercialización de cilindros industriales de GLP de 15 kg, en las Parroquias Limoncocha, 7 de julio, San Roque y San Pedro de los Cofanes, del Cantón Shushufindi – Provincia de Sucumbíos, no se estará contraviniendo la normativa que rige para la comercialización de GLP; por lo que legalmente es viable la puesta en marcha de proyecto.
- EP PETROECUADOR cuenta con la capacidad instalada apropiada: producto, planta de envasado, cilindros, camiones, personal, centros de acopio; para la comercialización de GLP INDUSTRIAL, por lo que no incurriría en otras inversiones.
- Existe un potencial mercado que actualmente es abastecido por lo comercializadora privada DURAGAS, el cual EP PETROECUADOR puede captar por factor precio, calidad, cantidad, servicio y garantía de abastecimiento, y de esta manera incrementar su participación de mercado.
- Por los factores antes citados se concluye que el consumidor final tiene la predisposición para comprar GLP industrial marca EP PETROECUADOR.
- Por la venta de GLP industrial, se obtendrían mayores recursos para el Estado, debido a que es un producto sin subsidio.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda iniciar con la comercialización de GLP industrial en las Parroquias Limoncocha, 7 de julio, San Roque y San Pedro de los Cofanes, del Cantón Shushufindi – Provincia de Sucumbíos.
- Se recomienda establecer un plan de acción previo el inicio de operaciones, a fin de evitar futuros inconvenientes.

## BIBLIOGRAFÍA

- DAVID FRED R. (2003) *Administración Estratégica*. México. Editorial Pearson – Prentice Hall. Novena Edición.
- KOTLER PHILIP. (2003). *El marketing según Kotler*. España. Editorial Paidós. Primera Edición.
- LAMBIN J (2002) *Marketing Estratégico*. México. Editorial Mc graw hill
- PORTER MICHAEL E (2002). *Estrategia competitiva*. México Compañía Editorial Continental. Trigésima reimpresión.
- SAPAG CHAIN NASSIR (2004) “Preparación y Evaluación de Proyectos” México McGraw-Hill Interamericana. Cuarta Edición.
- PAREDES EDAURDO (2012) “Sistemas de Gestión de Calidad Hidrocarburíferos”, primera edición 2012, Smart editores.
- Normativa Legal
  - Acuerdos Ministeriales
  - Decretos Ejecutivos
  - Resoluciones
  - Reglamento Técnico
- Normativa Interna EP PETROECUADOR

## WEBGRAFÍA

- [www.eppetroecuador.ec](http://www.eppetroecuador.ec)
- [www.arch.gob.ec](http://www.arch.gob.ec)
- [www.recursostratgicos.gob.ec](http://www.recursostratgicos.gob.ec)
- [www.elciudadano.gob.ec](http://www.elciudadano.gob.ec)

- [www.espae.espol.edu.ec](http://www.espae.espol.edu.ec)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.ekosnegocio.com](http://www.ekosnegocio.com)

### ANEXO 1

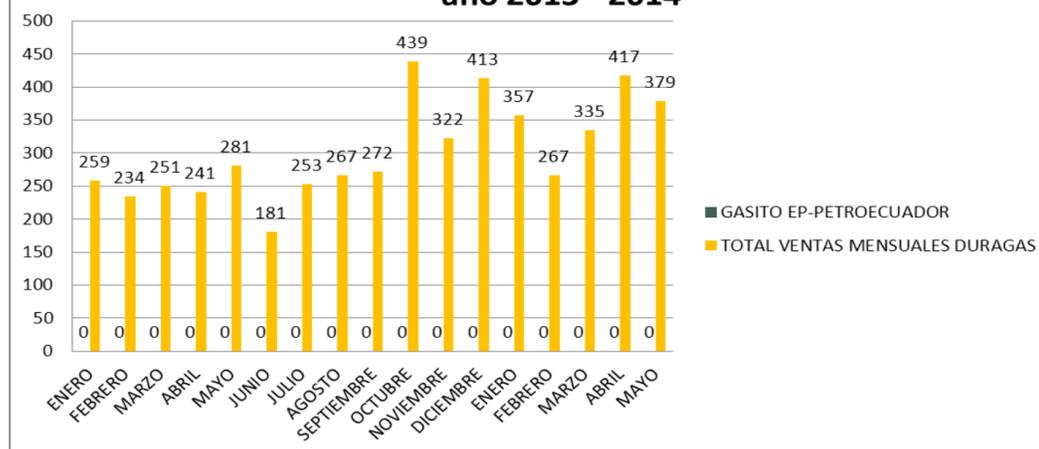
## VENTAS MENSUALES EN CILINDROS INDUSTRIALES AÑO 2013 - 2014

DISTRIBUIDORES GLP	PARROQUIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
		INDUSTRIAL 15KG																
GAROFALO NANCY(EXTINGUIDA)	SAN PEDRO S.	34	75	81	49	55	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PINTO CRISTOBAL	JIVINO VERDE-S.	0	0	0	2	4	4	6	5	0	4	0	0	0	0	0	0	0
CALVACHE W.	LIMONCOCHA : SAN ROQUE	153	99	121	121	174	122	211	192	212	339	245	331	311	192	286	333	288
MOREJON ANGEL	LIMONCOCHA : SAN ROQUE	72	60	49	69	48	50	36	70	60	96	77	82	46	75	49	84	91
GASITO EP-PETROECUADOR		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL VENTAS MENSUALES DURAGAS		259	234	251	241	281	181	253	267	272	439	322	413	357	267	335	417	379
TOTALES EPPETROECUADOR Y DURAGAS		259	234	251	241	281	181	253	267	272	439	322	413	357	267	335	417	379

Fuente: ARCH

Elaborado por: Ing. Daniel López

**Histórico de ventas mensuales en cilindros industriales  
año 2013 - 2014**



**ANEXO 2. BALANCE SITUACIÓN ACTUAL**  
**GLP SHUSHUFINDI**  
**SIMULACIÓN DE BALANCE DE RESULTADOS**  
**AÑO 2014**

CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>VENTAS EN CILINDROS</b>	<b>4.210</b>	<b>4.835</b>	<b>5.255</b>	<b>5.328</b>	<b>5.430</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>25.058</b>
CILINDRO GLP DOMESTICO DOMICILIO	4.210	4.835	5.255	5.328	5.430	-	-	-	-	-	-	-	25.058
CILINDRO GLP DOMESTICO DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DOMICILIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>VENTAS DE BOMBONAS</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>95</b>
BOMBONAS	24	28	19	12	12	-	-	-	-	-	-	-	95
<b>VENTAS TRANSPORTE</b>	<b>4.210</b>	<b>4.835</b>	<b>5.255</b>	<b>5.328</b>	<b>5.430</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>25.058</b>
CILINDRO GLP DOMESTICO DOMICILIO	4.210	4.835	5.255	5.328	5.430	-	-	-	-	-	-	-	25.058
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DOMICILIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>VENTAS VALORIZADAS</b>	<b>6.014,29</b>	<b>6.907,14</b>	<b>7.507,14</b>	<b>7.611,43</b>	<b>7.757,14</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>35.797,14</b>
CILINDRO GLP DOMESTICO DOMICILIO	6.014,29	6.907,14	7.507,14	7.611,43	7.757,14	-	-	-	-	-	-	-	35.797,14
CILINDRO GLP DOMESTICO DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DOMICILIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>VENTAS VALORIZADAS BOMBONAS</b>	<b>1.054,29</b>	<b>1.230,00</b>	<b>834,64</b>	<b>527,14</b>	<b>527,14</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>4.173,21</b>
BOMBONAS	1.054,29	1.230,00	834,64	527,14	527,14	-	-	-	-	-	-	-	4.173,21
<b>VENTAS VALORIZADAS TRANSPORTE</b>	<b>1.684,00</b>	<b>1.934,00</b>	<b>2.102,00</b>	<b>2.131,20</b>	<b>2.172,00</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>10.023,20</b>
TRANSPORTE	1.684,00	1.934,00	2.102,00	2.131,20	2.172,00	-	-	-	-	-	-	-	10.023,20
<b>TARIFA DE COMERCIALIZACION</b>	<b>5.365,86</b>	<b>6.162,45</b>	<b>6.697,76</b>	<b>6.790,80</b>	<b>6.920,81</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>31.937,67</b>
TARIFA DE COMERCIALIZACION DOMESTICO DOMICILIO	5.365,86	6.162,45	6.697,76	6.790,80	6.920,81	-	-	-	-	-	-	-	31.937,67
TARIFA DE COMERCIALIZACION DOMESTICO DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TARIFA DE COMERCIALIZACION INDUSTRIAL DOMICILIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TARIFA DE COMERCIALIZACION INDUSTRIAL DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>REMANENTE (4%)</b>	<b>240,57</b>	<b>276,29</b>	<b>300,29</b>	<b>304,46</b>	<b>310,29</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>1.431,89</b>
REMANENTE CILINDRO DOMESTICO DOMICILIO	240,57	276,29	300,29	304,46	310,29	-	-	-	-	-	-	-	1.431,89
REMANENTE CILINDRO DOMESTICO DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REMANENTE CILINDRO INDUSTRIAL DOMICILIO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REMANENTE CILINDRO INDUSTRIAL DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>6.014,28</b>	<b>6.907,14</b>	<b>7.507,14</b>	<b>8.524,80</b>	<b>7.757,14</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>36.710,50</b>
CILINDRO GLP DOMESTICO	6.014,28	6.907,14	7.507,14	8.524,80	7.757,14	-	-	-	-	-	-	-	36.710,50
CILINDRO GLP INDUSTRIAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>8.344,71</b>	<b>9.602,74</b>	<b>9.934,69</b>	<b>8.840,23</b>	<b>9.930,24</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>46.652,61</b>
<b>INGRESOS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>GASTOS</b>	<b>4.953,25</b>	<b>16.285,76</b>	<b>10.658,53</b>	<b>6.361,45</b>	<b>7.527,40</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>44.990,03</b>
SUELDO BASICO	3.882,00	3.882,00	3.882,00	3.882,00	3.882,00	-	-	-	-	-	-	-	19.410,00
REMUNERACION VARIABLE	-	-	796,36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENCARGO Y SUBROGACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HORAS EXTRAS	258,79	274,97	745,54	1.178,13	1.325,54	-	-	-	-	-	-	-	3.782,97
DECIMO TERCER SUELDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DECIMO CUARTO SUELDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
APORTE PATRONAL Y CARGAS SOCIALES	467,53	469,37	521,67	573,12	598,32	-	-	-	-	-	-	-	2.630,01
FONDOS DE RESERVA	344,93	346,27	385,47	282,61	356,54	-	-	-	-	-	-	-	1.715,82
TRANSPORTE DERIVADOS (AUTOTANQUES)	-	-	3.474,24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.474,24
MANTENIMIENTO Y REPARACION VEHICULOS	-	10.963,15	853,25	445,59	1.365,00	-	-	-	-	-	-	-	13.626,99
MATRICULACION VEHICULOS	-	350,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	350,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>3.391,46</b>	<b>6.683,02</b>	<b>723,84</b>	<b>2.478,78</b>	<b>2.402,84</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>1.662,58</b>

Elaborado por: Ing. Daniel López

\*Nota: El presente balance se realiza exclusivamente para fines didácticos

**ANEXO 3. BALANCE VENTA GLP INDUSTRIAL  
GLP SHUSHUFINDI  
SIMULACIÓN DE BALANCE DE RESULTADOS  
AÑO 2014**

CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>VENTAS EN CILINDROS</b>	<b>4.560</b>	<b>5.185</b>	<b>5.605</b>	<b>5.678</b>	<b>5.780</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>26.808</b>
CILINDRO GLP DOMESTICO DOMICILIO	4.210	4.835	5.255	5.328	5.430	-	-	-	-	-	-	-	25.058
CILINDRO GLP DOMESTICO DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DOMICILIO	350	350	350	350	350	-	-	-	-	-	-	-	1.750
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>VENTAS DE BOMBONAS</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>95</b>
BOMBONAS	24	28	19	12	12	-	-	-	-	-	-	-	95
<b>VENTAS TRANSPORTE</b>	<b>4.560</b>	<b>5.185</b>	<b>5.605</b>	<b>5.678</b>	<b>5.780</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>26.808</b>
CILINDRO GLP DOMESTICO DOMICILIO	4.210	4.835	5.255	5.328	5.430	-	-	-	-	-	-	-	25.058
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DOMICILIO	350	350	350	350	350	-	-	-	-	-	-	-	1.750
<b>VENTAS VALORIZADAS</b>	<b>11.419,83</b>	<b>12.747,77</b>	<b>13.078,97</b>	<b>13.183,25</b>	<b>13.364,14</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>63.793,96</b>
CILINDRO GLP DOMESTICO DOMICILIO	6.014,29	6.907,14	7.507,14	7.611,43	7.757,14	-	-	-	-	-	-	-	35.797,14
CILINDRO GLP DOMESTICO DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DOMICILIO	5.405,54	5.840,63	5.571,83	5.571,83	5.607,00	-	-	-	-	-	-	-	27.996,82
CILINDRO GLP INDUSTRIAL DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>VENTAS VALORIZADAS BOMBONAS</b>	<b>1.054,29</b>	<b>1.230,00</b>	<b>834,64</b>	<b>527,14</b>	<b>527,14</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>4.173,21</b>
BOMBONAS	1.054,29	1.230,00	834,64	527,14	527,14	-	-	-	-	-	-	-	4.173,21
<b>VENTAS VALORIZADAS TRANSPORTE</b>	<b>1.824,00</b>	<b>2.074,00</b>	<b>2.242,00</b>	<b>2.271,20</b>	<b>2.312,00</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>10.723,20</b>
TRANSPORTE	1.824,00	2.074,00	2.242,00	2.271,20	2.312,00	-	-	-	-	-	-	-	10.723,20
<b>TARIFA DE COMERCIALIZACION</b>	<b>5.811,95</b>	<b>6.608,54</b>	<b>7.143,85</b>	<b>7.236,89</b>	<b>7.366,90</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>34.168,14</b>
TARIFA DE COMERCIALIZACION DOMESTICO DOMICILIO	5.365,86	6.162,45	6.697,76	6.790,80	6.920,81	-	-	-	-	-	-	-	31.937,67
TARIFA DE COMERCIALIZACION DOMESTICO DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TARIFA DE COMERCIALIZACION INDUSTRIAL DOMICILIO	446,09	446,09	446,09	446,09	446,09	-	-	-	-	-	-	-	2.230,46
TARIFA DE COMERCIALIZACION INDUSTRIAL DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>REMANENTE (4%)</b>	<b>456,79</b>	<b>509,91</b>	<b>523,16</b>	<b>554,07</b>	<b>534,57</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>2.578,50</b>
REMANENTE CILINDRO DOMESTICO DOMICILIO	240,57	276,29	300,29	304,46	310,29	-	-	-	-	-	-	-	1.431,89
REMANENTE CILINDRO DOMESTICO DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
REMANENTE CILINDRO INDUSTRIAL DOMICILIO	216,22	233,63	222,87	249,62	224,28	-	-	-	-	-	-	-	1.146,62
REMANENTE CILINDRO INDUSTRIAL DEPOSITO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>11.419,82</b>	<b>12.747,77</b>	<b>13.078,97</b>	<b>14.765,24</b>	<b>13.364,14</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>65.375,94</b>
CILINDRO GLP DOMESTICO	6.014,28	6.907,14	7.507,14	8.524,80	7.757,14	-	-	-	-	-	-	-	36.710,50
CILINDRO GLP INDUSTRIAL	5.405,54	5.840,63	5.571,83	6.240,44	5.607,00	-	-	-	-	-	-	-	28.665,43
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>9.147,03</b>	<b>10.422,45</b>	<b>10.743,66</b>	<b>9.007,32</b>	<b>10.740,61</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>50.061,07</b>
<b>INGRESOS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>GASTOS</b>	<b>4.953,25</b>	<b>16.285,76</b>	<b>10.658,53</b>	<b>6.361,45</b>	<b>7.527,40</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>44.990,03</b>
SUELDO BASICO	3.882,00	3.882,00	3.882,00	3.882,00	3.882,00	-	-	-	-	-	-	-	19.410,00
REMUNERACION VARIABLE	-	-	796,36	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ENCARGO Y SUBROGACIONES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
HORAS EXTRAS	258,79	274,97	745,54	1.178,13	1.325,54	-	-	-	-	-	-	-	3.782,97
DECIMO TERCER SUELDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DECIMO CUARTO SUELDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
APORTE PATRONAL Y CARGAS SOCIALES	467,53	469,37	521,67	573,12	598,32	-	-	-	-	-	-	-	2.630,01
FONDOS DE RESERVA	344,93	346,27	385,47	282,61	356,54	-	-	-	-	-	-	-	1.715,82
TRANSPORTE DERIVADOS (AUTOTANQUES)	-	-	3.474,24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.474,24
MANTENIMIENTO Y REPARACION VEHICULOS	-	10.963,15	853,25	445,59	1.365,00	-	-	-	-	-	-	-	13.626,99
MATRICULACION VEHICULOS	-	350,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	350,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4.193,78</b>	<b>5.863,31</b>	<b>85,13</b>	<b>2.645,87</b>	<b>3.213,21</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>5.071,04</b>

Elaborado por: Ing. Daniel López

\*Nota: El presente balance se realiza exclusivamente para fines didácticos