BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ECONOMÍA

“EVALUACIÓN E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS PARA EL INCREMENTO DE LAS VENTAS DE LA GASOLINERA SUPERCARGA SAN JOSE CHAPULCO, PUEBLA”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ECONOMÍA

PRESENTA:

MONSERRATH RUIZ CRUZ

ASESOR:

MTRO.JUAN BERNARDINO SORIANO VENTURA

PUEBLA, PUE SEPTIEMBRE 2020

Agradecimientos

A mi madre por su apoyo, dedicación y esfuerzo

Al Mtro. Juan Bernardino Soriano, Mtra. Patricia Pérez y Mtro. José Raúl Romero, ya que el presente trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo que me brindaron.

A todos ellos mi reconocimiento y gratitud.

Contenido

INTRODUCCIÓN 4
MARCO TEÓRICO 5
Capítulo I Supercarga 11
1.1 Antecedentes 11
1.2 Estructura organizacional 14
1.3 Áreas de la gasolinera 15
1.4 Áreas del corporativo 16
1.5 Gasolinera San José Chapulco 17
1.5.1 Instalaciones básicas de la gasolinera 18
1.5.2 Turnos de trabajo y personal 18
1.5.3 Productos que ofrece 19
1.6 Desarrollo de nuevos productos 19
1.6.1 Etanol ¿Una opción económica y viable? 20
1.6.3 Precio del etanol 21
Capítulo 2 Desarrollo de actividades 22
2.1 Problemáticas 24
2.2 Plan de mejora 36
CONCLUSIONES 41
Bibliografía 42
Anexo 43

INTRODUCCIÓN

La presente monografía da a conocer las actividades y el análisis realizado durante mi estancia de seis meses en el grupo de gasolineras Supercarga en Puebla, como parte de las prácticas profesionales donde te permiten la vinculación con una organización nacional o internacional, pública o privada.

En el primer capítulo se describen la empresa, antecedentes, visión, misión, áreas de la gasolinera y corporativo, se explica su estructura organizacional, que es el marco en el que se desarrolla cada empresa, donde se definen, dividen, agrupan, coordinan y controlan, todas las tareas y funciones específicas de la empresa para el logro de objetivos y expectativas en este mercado. También las estrategias que han seguido para el cumplimiento de sus objetivos planteados.

En el segundo capítulo se describen las actividades realizadas en el área financiera, contable y económico-administrativa. Se identifica que la administración de la gasolinera desde que inició actividades no han tenido una correcta operación además se identificar las principales problemáticas que han causado la disminución de las ventas, con la finalidad de mejorar las gestiones internas y externas de esta entidad y proponer estrategias para su mejora.

Se analizarán los resultados que se obtuvieron de encuestas aplicadas en las colonias cercanas a la gasolinera para establecer propuestas e incrementar la productividad de la gasolinera

MARCO TEÓRICO

La microeconomía es una parte de la economía que estudia el comportamiento económico de agentes individuales, como son los consumidores, las empresas, los trabajadores, los inversores o los mercados específicos de uno u otro producto.

Dentro de esta, la teoría del productor es la encargada del comportamiento de las empresas, que son un organismo o institución de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros que organizan, planifican, comunican y supervisan la producción, es decir, la transformación de los factores productivos en productos, con la finalidad proveer bienes o servicios para poder satisfacer las necesidades de las personas. (Romero Ricardo, 2015)

Es la empresa la encargada de llevar a cabo toda la planificación, supervisión y ejecución de todos los aspectos donde se determinan las actividades necesarias para un determinado fin. Quiere decir que dividir el trabajo es importante, ya que ayuda a determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados. Para esto se requiere.

- Agrupar las actividades en una estructura lógica.
- Designar a las personas las actividades para que las lleven a cabo.
- Asignar los recursos necesarios.
- Coordinar los esfuerzos

De esta teoría se pueden destacar cuatro características principales:

La primera son los costos de oportunidad, se definen como el estudio la demanda, los precios y costes de los factores necesarios para la fabricación y obtención del producto finalizado donde la demanda es la cantidad de bienes o servicios que el comprador o consumidor está dispuesto a adquirir a un precio

dado y en un lugar establecido, con cuyo uso pueda satisfacer parcial o totalmente sus necesidades particulares. (Simón Andrade)

El consumo de gasolina es indispensable para la vida diaria, por eso es el que más se consume en el país en las últimas décadas en después del gas natural. Su demanda ha tenido un rápido incremento, esto se debe al ingreso de las familias que conlleva a un aumento de automóviles en circulación en nuestro país. De acuerdo con el INEGI, entre 1991 y 2012 el número de vehículos privados pasó de 6.6 millones a 22.4 millones respectivamente. Por ello, aunque exista crisis en el país, las personas siempre necesitaran de consumir de este sector para poder trabajar, transportarse, alimentarse etc.

La fijación de los precios para el caso de la gasolina es muy distinta y no depende solamente de los costos de producción ya que, desde el pasado 30 de noviembre de 2017 se liberaron los precios de la gasolina en todo el país, esto significa que cada empresa puede determinar los costos de cada litro que ofrece. Teniendo en cuenta que también influyen otros factores como:

Impuestos (IEPS e IVA): El Impuesto Especial sobre la Producción y Servicios, es un gravamen que se paga por la producción de diferentes productos como la gasolina, el licor, la cerveza y el tabaco. En el caso de la gasolina, las empresas expendedoras cobran este impuesto a sus clientes, por lo que es un factor que determina el costo final, aunado con los demás impuestos que debe pagar cualquier empresa en México

Referencia Internacional: Cuatro de cada 10 barriles de petróleo en el país se importan de otros lugares, por lo que el precio que se oferta en el mercado internacional afecta directamente a la producción de gasolina en México. De la misma forma impacta la fluctuación del dólar en comparación con el peso, ya que la compra de petróleo se hace en dólares. Es decir, si el precio de importación es mayor, todo el proceso incrementa también su costo. (Velero Marlen, 2018)

Transporte y distribución por región: Es el gasto que realiza cada empresa expendedora para la distribución de la gasolina que compra de Pemex para la

venta a los ciudadanos. El costo final que tendrán los litros de combustible tendrá que ver con el gasto en este proceso de transportación. (Jiménez Reyes, 2017)

Margen comercial: Es la diferencia entre el costo de producción y el precio venta, en este caso la gasolina, que compran directamente con el proveedor, que es Pemex y el costo final que pone el empresario para el usuario o consumidor. Lo que significa que cada expendedora valorará

El costo que tuvo para adquirir la gasolina, y determinará cuánto de eso le cobra al consumidor al venderle el combustible. Esto es básicamente la liberación de la gasolina.

Prácticamente la variación de los precios del combustible en México no sería muy variada respecto a otras gasolineras, por esto se sugiere al menos otros dos factores, además del precio, que afectan a la demanda. Por ello el consumo de combustible en específica gasolinera no depende de principalmente del precio de este si no de un deseo, basado en lo que los economistas llaman gustos y preferencias. Las personas decidirán por distintas factoras en que gasolinera consumir.

Se deciden a la hora de tomar decisiones o dejar de realizarla, ya que esto tiene un costo, ya sea monetario, de tiempo, etc. por ejemplo si es rentable, si es necesario contratar más personal o pagar por horas extra, ya que cuanto mayor haya sido la inversión en capital humano, entendida como los gastos en capacitación o formación en el trabajo, mayor será la productividad del trabajador o si es conveniente seguir invirtiendo en tal sector. (López. 2006)

Por eso los costos de oportunidad son el paso inicial donde toda empresa debe evaluar sus capacidades dentro de un mercado, que es un estudio de los precios y costes de los factores necesarios para la fabricación y obtención del producto finalizado.

La segunda son las funciones de producción que son todos los recursos que una empresa o una persona utiliza para crear o producir bienes y servicios. En la teoría económica se considera que existen tres factores principales de producción:

Capital: Se refiere a todos aquellos bienes o artículos elaborados en los cuales se ha hecho una inversión y que contribuyen en la producción:

Trabajo: Se refiere a todas las capacidades humanas, físicas y mentales que poseen los trabajadores y que son necesarias para la producción de bienes y servicios.

Tierra: Además de ser el área utilizada para desarrollar las actividades dependiendo el sector, también se incluyen todos los recursos naturales de utilidad en la producción de bienes y servicios. (Sánchez Carrión Miguel Angel,2009)

En una estación de servicio, el trabajo vendría representado por el tiempo que utiliza el empleado en hacer la venta, el espacio físico en donde tiene lugar la gasolinera sería la tierra y el capital estará representados por los depósitos y surtidores de gasolina.

Algunos productores podrían pensar que para aumentar la producción basta con aumentar la cantidad de factores. esto generalmente no es cierto. A medida que vamos aumentando la cantidad de un factor de producción (Tierra, Trabajo o Capital) y mantenemos el resto constante, la producción adicional que vamos obteniendo va decayendo. Este fenómeno se llama la ley de rendimientos decrecientes y refleja el hecho de que los factores se van haciendo menos productivos cuando no tienen otros factores con los cuales ser combinados.

Aunque aumentemos todos los factores en la misma proporción, no siempre obtendremos un aumento proporcional de la producción. Esto depende de los rendimientos a escala que presente cada industria. En algunos casos el aumento de todos los factores en la misma proporción llevará a un aumento proporcional en la producción mientras que en otros el aumento será más o menos proporcional. (Sánchez Javier, 2014)

En muchas situaciones estos factores de producción se utilizan en conjunto, por lo que la productividad de cada uno dependerá de las cantidades utilizadas del

resto en el proceso de producción. La variación de la oferta en uno de los factores traerá como consecuencia la alteración de los ingresos del resto.

El tercer es la maximización del beneficio, que es donde la empresa busca constantemente maximizar sus beneficios con relación a su capacidad de producción. que es cuando las empresas y los diferentes agentes económicos guían sus decisiones hacia el objetivo de conseguir el mayor beneficio posible y de esta manera maximizar su utilidad y hacer crecer sus posibilidades futuras de consumo.

Toda empresa maximizadora de beneficios debe tomar decisiones respecto a la cantidad que debe producir y el precio que debe fijar para su producto. Es importante que se tome en cuenta la oferta de trabajo tras ser analizada su demanda. Sumado a esto, considerar también a los factores de producción como la tierra y el capital donde debe establecerse un equilibrio entre ambos para garantizar ganancias por el proceso de producción. (Sánchez Javier, 2013)

Básicamente esto se refiere a buscar minimizar los costes de producción con relación al coste que el producto final tendría para el consumidor. Esta relación es llevada a cabo teóricamente a través de formulaciones y problemas matemáticos, pero se puede entender como el objetivo de toda empresa de buscar que los costos de producción sean menores.

Esto se busca para que los beneficios recibidos por la comercialización del producto final sean mucho mayores, sin que esto incida en la calidad del mismo. Estos problemas de maximización del beneficio se trabajan principalmente en el ámbito empresarial tanto a corto como a largo plazo, según los alcances de la misma empresa y el mercado en el que se desenvuelvan.

Por ultimo son las curvas de costos que es la evaluación de los costos tanto fijos como variables que tienen los inputs o funciones productivas de entrada en todo proceso de producción. Una empresa maneja sus funciones de entrada de

manera tal que puede percibir sus costes a corto, mediano y largo plazo, así como su incidencia en el aumento o disminución de los gastos sobre dichos costes.

Hay distintos tipos de costos como los variables y los fijos y los costos totales que es la suma de los dos anteriores, costos indirectos, costes directos, costos financieros, costos operativos

La curva de costo medio es la que presenta un mayor dinamismo, tanto ascendente como descendente, ya que aborda los cambios a mediano plazo en cuanto al costo de cada producto con relación al nivel y la capacidad de producción de cada empresa.

Una de las curvas que se han considerado de mayor importancia es la curva de costos marginal. Esta permite tener una percepción general del desarrollo productivo de una empresa.

La curva marginal aborda los costos de producción de un bien finalizado según las capacidades productivas de un ciclo anterior. Esta se relaciona con la curva de costo total, y básicamente evalúa el nivel de producción presente con una capacidad anterior, para poder ver con más detalles las incidencias en el aumento o disminución de los costos de cada función.

Las percepciones de costes marginales han llegado a adquirir tal importancia que se ha desarrollado un nuevo sistema de estudio centrado principalmente en la economía marginal y en su incidencia en los sistemas y relaciones de producción.

Capítulo I Supercarga

Supercarga es una gasolinera o también conocida como estación de servicios, fue creada por empresarios mexicanos destinada para la venta de gasolina y diésel al público en general, así como la venta de aceites, grasas lubricantes y otros servicios complementarios. (Raúl Martinez,2017)

Abrió su primera gasolinera en junio del 2017 ubicada en la 11 sur, Mayorazgo, actualmente cuenta con 7 gasolineras en Puebla, ubicadas en las colonias de Castillotla, Mayorazgo, San Isidro, Capillita, San Diego Cholula y en San José Chapulco.

Cuando comenzaron con el proyecto en 2017, Carlos Tapia director de Supercarga planteaba una meta en un plazo no mayor a 5 años la creación de 140 estaciones de servicio en México, donde promovían una alianza con tiendas de conveniencia, cafeterías y establecimientos de fast-food a lado de la gasolinera, con la finalidad de obtener mayores ganancias para todos y así lograr competir con marcas grades. Su objetivo principal era promover la venta de biocombustibles como etanol y biodiesel además de contar con cargadores eléctricos.

1.1 Antecedentes

Durante la reforma energética del año 2017 trajo varios cambios para el sector petrolífero, de los principales puntos que abarca esta reforma era el término del monopolio que tenía PEMEX en el mercado de las gasolinas y el diésel específicamente con la venta y distribución de los combustibles.

Dando la posibilidad de entrada al mercado nacional otras nuevas marcas como Shell, Chevron, Mobil, Supercarga, etc. que comienzan a operar en diferentes estados de la República para competir por el mercado y darles a los usuarios distintas opciones y para 2018 se comenzó a comercializar gasolina importada. (Roberto Arteaga, 2014)

Recordemos que en el año 2016 Pemex fijaba los precios independientemente de la demanda y al no contarse con un producto sustituto, provocaba una demanda inelástica ya que los combustibles son indispensables para el transporte público y privado, prácticamente en todas las actividades industriales.

Con la llegada de nuevas gasolineras, los consumidores pueden elegir entre distintas opciones, dependiendo la marca, el precio, el servicio etc. Actualmente influyen distintos factores en el precio de los combustibles como el tipo de cambio, impuestos, los costos fijos, costos variables, las ganancias de la estación, referencia de los precios a nivel internacional, proveedores etc. (Ordaz Joshua, 2019)

Esto podría resultar una posible desventaja para Supercarga o nuevas y pequeñas gasolineras, tendrían limitaciones al crecer o establecerse en el mercado por sus precios ligeramente por arriba del promedio, ya que están compitiendo con marcas que tienen más de 30 o 70 años en el mercado internacional y que se encuentran bien posicionadas. (José Ángel Garcia,2014)

Ante eso, se debe pensar y crear estrategias de modernización o innovación de la red de estaciones de servicio para poder atraer al consumidor mexicano ya que la entrada de los modelos de negocio de las compañías internacionales podría afectarles disminuyendo su rentabilidad, ya que al haber más oferta la ganancia por volumen se ve reducida.

Algunas de estas estrategias para “mejorar” el antiguo modelo de las estaciones de servicio, se trata de no solo vender los combustibles sino de ofrecer un abanico de opciones para el consumidor, como es el pago de servicios, compra de tiempo aire, restaurantes, auto lavados, etc. Donde su finalidad claramente es consolidarse en el mercado. (Thompson Iván, 2012)

A continuación, se muestra el logotipo de la empresa

supercarga

Misión: Recargar y satisfacer necesidades energéticas y de conveniencia para mover y conectar a la sociedad.

Visión: Ser el grupo de gasolineras de referencia más reconocido de Puebla, distinguido por:

*Atención y servicio honesto y de excelencia

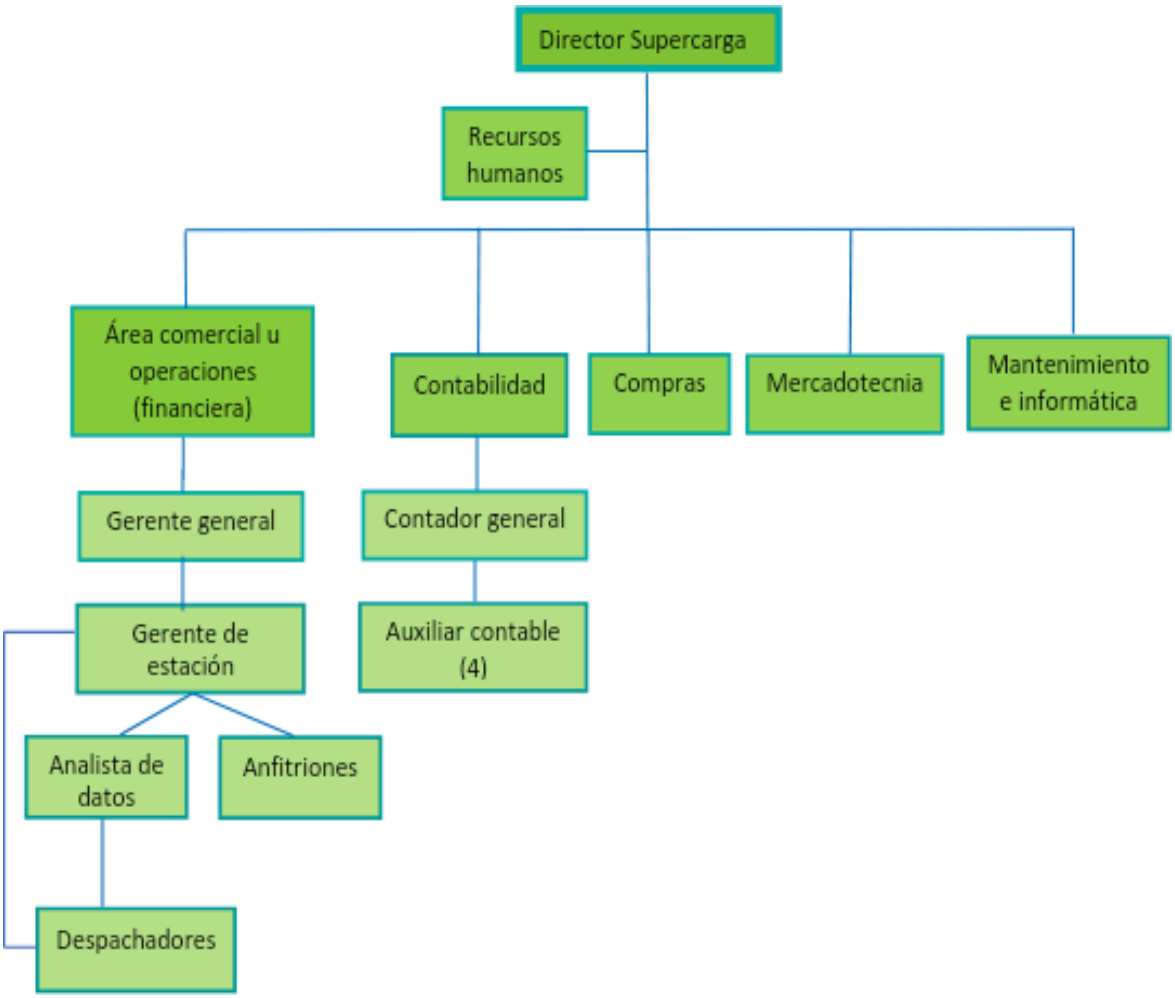
* Ubicación estratégica

*Marcas y productos diversos

*Alianzas y estrategias clave

*Agilidad

1.2 Estructura organizacional



1.3 Áreas de la gasolinera

Área comercial u operaciones: Es la más importante ya que es la encargada de realizar las actividades necesarias para hacer llegar al consumidor el servicio producido, y al ser la fuente principal de ingresos de la empresa debe procurar una relación estable y duradera con los clientes.

Para lograr lo anterior se necesita de la correcta administración que es el proceso de coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen eficientemente y eficazmente, obteniendo mayor rentabilidad que está constituido por; planeación, organización, dirección y control. (Robbins y Coulter, 2005)

Planeación estratégica: Es una herramienta de gestión que permite examinar la situación actual de la empresa, la identificación de fortalezas, deficiencias para poder formular y establecer objetivos y así llegar a los resultados deseados al final de un período. Teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

Mejora continua: Es un concepto implementado en las empresas que procura mejorar continuamente los procesos, productos y servicios. Este proceso es la forma más efectiva para mejorar la calidad y eficiencia de las áreas de la empresa. Se implementan sistemas de gestión de la calidad y normas. Algunas de las herramientas usadas incluyen el estudio de satisfacción de los clientes, algunas acciones preventivas y correctivas para todo el proceso, es importante destacar que para que funcione esta política se necesita del compromiso de todas las áreas de la empresa.

- ✓ **Gerente general**: Es el encargado de verificar, revisar las correctas operaciones de las 7 estaciones.
- ✓ **Gerente de estación**: Organiza, planifica y evalúa las herramientas, equipos y personal de trabajo además desarrolla nuevas estrategias para

poder llegar a las metas planteadas por la empresa. Da la resolución de problemas que se presenten día con día y una correcta atención a los clientes.

- ✓ **Analista de datos:** Es la encargada de llevar todas las finanzas de la estación realizando los cortes de caja, comprobando que todos los efectivos de las ventas estén en físicamente o en el banco para eso lleva un registro de la entrada de recursos económicos.
- ✓ **Anfitrión:** es el que tiene el primer contacto con el cliente al llegar a la gasolinera, dándole la bienvenida y preguntando el producto o servicio que requerirá, garantizando una buena experiencia a cada uno de los clientes en la estación.
- ✓ **Despachador:** Surte el combustible a los clientes asegurando la satisfacción y lealtad del cliente brindando el mejor servicio y atención en el menor tiempo.

1.4 Áreas del corporativo

Área de Contabilidad y finanzas: Se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud en la captación y registro de las operaciones financieras y presupuestales, con la finalidad de dar información necesaria para la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

- ✓ **Contador general:** Es la encargada de presentar a información financiera de la empresa para la década toma de decisiones y

cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales. Esta persona es la encargada de todo el departamento de contabilidad.

- ✓ **Auxiliar contable.** Realiza las actividades encargadas por el jefe contable.

Compras y ventas: Administran las compras de la empresa, e encargan de la adquisición de bienes y servicios necesarios para que la empresa pueda producir de manera eficiente. además de buscar y negociar con nuevos clientes principalmente con empresas para que carguen en Supercarga.

Mercadotecnia, mantenimiento e informática: se encargan de la publicidad de la empresa, así como los mantenimientos de computadoras, equipo, plataformas que manejen.

1.5 Gasolinera San José Chapulco

Se transformó en Supercarga en noviembre del 2017, está ubicada en la Prolongación de la 14 Sur, Hacienda San José Chapulco.

1.5.1 Instalaciones básicas de la gasolinera

Cuenta con tres dispensarios, dos para gasolina y uno para diésel. Además, de contar con los elementos básicos en cada gasolinera según la norma oficial mexicana NOM-005-ASEA-2016 que son:

Oficina, baños y sanitarios, bodega para limpios (Almacenamiento de lubricantes), cuarto de sucios, cisterna, cuarto de control eléctrico, cuarto de máquinas, módulo de despacho de combustibles, almacenamiento de combustibles, accesos, circulaciones, estacionamiento y áreas verdes, baños de empleados y una oficina administrativa.

1.5.2 Turnos de trabajo y personal

Para los despachadores son tres turnos, el primero comienza de 7:00 am a 3:00 pm estos son los encargados de preparar la zona de trabajo, sacar el material que necesitaran, surtir los muebles de aceites y realizar el inventario del etanol-

El segundo turno comienza de 3:00 pm a 10:00 pm, ellos se encargan de la limpieza de baños de clientes al final del turno, y el tercer turno comienza a las

10:00pm a 7:00am, ellos se encargan de limpiar los pisos para que no haya residuos.

El turno de la analista de control es de 8 a 5 de la tarde y del gerente de 9 a 7 de la tarde

Hasta febrero del 2019 la estación contaba con 12 despachadores y 3 anfitriones, después de ese mes se redujo la plantilla a 9 despachadores y dos anfitriones esto se debió a los problemas financieros que tuvo la empresa además de no obtener las ganancias esperadas tuvo que reducir costos viéndose a la necesidad de reducir el personal en la gasolinera de San José Chapulco. Actualmente la estación funciona con cuatro despachadores y un gerente

1.5.3 Productos que ofrece

Los combustibles que ofrece esta gasolinera son: diésel, magna y premium.

También ofrece otros productos y servicios complementarios durante el momento de la carga como aceites, aditivos marca Akron, revisión automotriz, limpieza general del automóvil, tarjetas aromatizantes, internet y recargas telefónicas.

1.6 Desarrollo de nuevos productos

Para poder tener ventajas ante un mercado competitivo las empresas deben realizar una constante innovación de los productos, con la finalidad de incrementar sus ganancias y su sobrevivir en un mercado que se ha vuelto demasiado competitivo, esto ayuda a que las empresas logren adaptarse ante las condiciones del entorno y disminuir las necesidades insatisfechas, por ejemplo, actualmente las personas están tomando más conciencia ambiental y buscan otras opciones como el biocombustible para ser consumidores responsables.

Aunque hay poca disponibilidad e información acerca de este, se debe tener presente cuales son las exigencias del entorno, consumidor y saber sus opiniones de los nuevos productos. (Moreno Blanca, 2010) En Supercarga ofrecen un biocombustible y recargas telefónicas

1.6.1 Etanol ¿Una opción económica y viable?

A nivel mundial, aproximadamente 90% de la energía consumida proviene de fuentes no renovables, por lo que estos recursos fósiles se están agotando aceleradamente y su tasa de disminución es cada vez mayor. Por lo anterior, desde hace algunos años, distintas naciones han buscado fuentes alternas de energía. (Luis becerra, 2009)

Por ejemplo, el etanol anhidro, que es un líquido incoloro y volátil de olor agradable, que puede ser obtenido por dos métodos principales: la fermentación de las azúcares y un método sintético a partir del etileno, los principales productos para obtener este la caña de azúcar, el maíz, la remolacha, la yuca y el sorgo, así como las diferentes tecnologías. (Jairo Téllez, 2006)

Se caracteriza por tener muy bajo contenido de agua y ser compatible para mezclar con gasolinas en cualquier porción para producir un combustible oxigenado con mejores características.

En el año 2006 se construyó por primera vez 3 plantas de etanol en México, su uso puede ser una importante opción para la conservación del medio ambiente y a la economía de México ya que se puede impulsar el uso de etanol como aditivo en las gasolinas, al igual que una forma de dar apoyo económico a los productores mexicanos de caña de azúcar y maíz, de los que se puede fabricar el combustible.

En México, a pesar de existir una mayor apertura energética y tener varios años que se produce etanol, la falta de infraestructura y, en consecuencia, la baja producción de etanol son razones clave que no permiten que existan biocombustibles de forma más accesible. (Ríos Leopoldo, 2010)

El etanol tiene características que lo hacen atractivo para el uso en automóviles, principalmente por el menor costo comparado con el litro de gasolina en nuestro país, sin embargo, hay que tomar que otro factor que limita la venta de etanol en México es la falta de aceptación y desconfianza del público a esta alternativa energética. Sin embargo, los automovilistas cada vez tienen mayor apertura hacia el consumo de biocombustibles, aunque hay que tener en cuenta que no todos los autos están diseñados para funcionar con esta mezcla.

Ventajas

*Reduce la dependencia del petróleo.

*Bajas emisiones de algunos contaminantes del aire.

*Más resistente al golpe del motor.

*El costo agregado de los vehículos que usan etanol no es muy elevado.

*Ahorro de combustible.

Desventajas

*Solo se puede utilizar en vehículos de combustión flexible.

*Menor contenido energético en la gasolina.

*Disponibilidad limitada.

*no todos los autos están diseñados para funcionar con esta mezcla.

1.6.3 Precio del etanol

En el caso del mercado de etanol, los precios son determinados por los costos de producción, precio internacional, distribución, y comercialización, entre otros.

A partir del precio internacional se puede determinar el precio de indiferencia, pero estos no son los mismos para el productor de etanol (industrial), para el consumidor primario (Pemex) y para el consumidor secundario (usuario final).

Capítulo 2 Desarrollo de actividades

A comienzos de mi estancia como practicante la primera área en la que pude participan fue en la comercial donde las actividades a realizar fueron:

Corte de caja: Es la actividad que se realiza al comenzar el día, consiste en la revisión de las ventas del día que incluyen el efectivo, los vales de gasolina, tarjetas de débito, tarjetas de crédito y verificar las ventas de otros productos, como los aceites y aditivos.

Toda esta información se verifica en una plataforma llamada Supramax, donde de se específica a detalle las ventas de cada despachador, también para llevar una revisión más detallada se trabaja también con un Excel.

Caja chica: es un formato donde se lleva el control del efectivo que es utilizado para afrontar los gastos diarios no previstos en el presupuesto habitual, como alimentos, viáticos, alguna reparación de emergencia, etc. Todos los gastos deben de ser, mayores a $3500. (tres mil quinientos pesos)

Este formato debe llevar fecha, nombre, el nombre de la persona que solicita el efectivo, el motivo el cual es utilizado el efectivo, monto total, firma del gerente de estación y firma de la persona a quien es entregado el efectivo, también los gastos mayores a $100 (cien pesos) deben incluir su factura.

Depósito del efectivo: Todos los despachadores deben de depositar a lo largo del día $1500, para evitar que tengan cantidades grandes de efectivo, y los sobrantes son lo que se depositan al final del día. Se llena un formato con la cantidad depositada durante todo el día, para su envió al banco.

Conciliaciones Bancarias y efectivo: Se hace la comparación entre los apuntes contables que la empresa tiene contabilizado en libros de sus cuentas corrientes y los ajustes que te dan los bancos,.

Pólizas contables: Una vez ya terminado el corte de caja y de haber verificado que todo el efectivo este correcto, se cierra la póliza creada y se transforma a una

póliza contable para que posteriormente sea enviada al área de contabilidad de la empresa.

Aplicación de saldos a clientes. Consiste en que los clientes pueden adquirir y administrar con restricciones la carga de combustible a la necesidad de su flotilla. Las restricciones consisten en los días y horarios de carga, montos, tipo de combustible, sucursal, bomba.

En esta actividad lo primero que se verificaba es que el cliente haya enviado por correo electrónico el deposito especificando que tipo combustible desea consumir.

Reporte entre estaciones: A pesar de ser la misma empresa cada estación tiene sus propios clientes, este reporte se realiza y envía cada 15 días cuando los clientes desean consumir en otra estación por alguna razón, o por los problemas que surgieron en el periodo donde hubo escasez de gasolina, los clientes eran enviados a otras gasolineras. Por ese motivo se lleva un control de estos consumos para su pago posterior.

Las actividades administrativas fueron:

Reporte de ventas: En este documento se especifican las ventas dinero que son los vales de combustibles, efectivo y tarjeta además de especificar cuanto fue la venta de cuanto litro de Premium, magna, diésel y etanol. También se incluye el tiempo aire y los aceites y aditivos.

Reporte de incidencias: Es un reporte que se envía semanalmente a recursos humanos, donde se especifica detalladamente las faltas, retardos, faltantes en efectivo, reporte de algún cliente o alguna otra incidencia de los trabajadores

Pedidos: Es un reporte que se envía cada tres días al proveedor, solicitando pipas de combustible, para esto se lleva un control en Excel donde se especifica cuantos litros restan, se obtiene descontando las ventas en litros del día anterior con él. Es un documento que siempre debe estar actualizado, ya que podría quedarse sin combustible la gasolinera y en el peor de los casos, si el combustible llegara a su límite menor establecido, los dispensarios podrían dañarse. También

se puede imprimir un ticket en los dispensarios donde detalla esa información.

Para el etanol siempre debe haber entre 250 a 300 garrafas, cada una cuenta con 5 litros.

Atención al cliente. Resolver las inquietudes, preguntas, reclamos o solicitudes de los clientes en persona, vía telefónica, ofrecer información acerca de la marca y los productos

Encuestas: En la gasolinera se quería saber las causas de las disminución de las ventas y el motivo que hacía que los clientes no volvieran a consumir en la estación por lo cual se decidió levantar una encuesta, en primer momento se pensó realizarlas en la misma gasolinera, pero al tener un dispensario descompuesto, lo que se buscaba era dar un servicio más rápido.

Se elaboró el cuestionario con ayuda del gerente y la analista de datos, donde se preguntaba: ¿Por qué consumía en esa estación? La frecuencia con que lo hace, ¿Qué le parece el servicio de la estación? Etc. La cantidad de encuestas dependió del tiempo disponible que tuviera al final del día, se encuestaron 220 personas.

2.1 Problemáticas

A inicios de operaciones ya existían problemas, que no se resolvieron cuan empresa hizo su cambio de Pemex a supercarga, lo que causo que los esos problemas se agravaran y que las ganancias disminuyeran

Ni la mitad de los objetivos propuestos por el director Carlos Tapia han sido logrados. Por ello la estación se dio a la necesidad de Implementar estrategias para ayudar a impulsar las ventas.

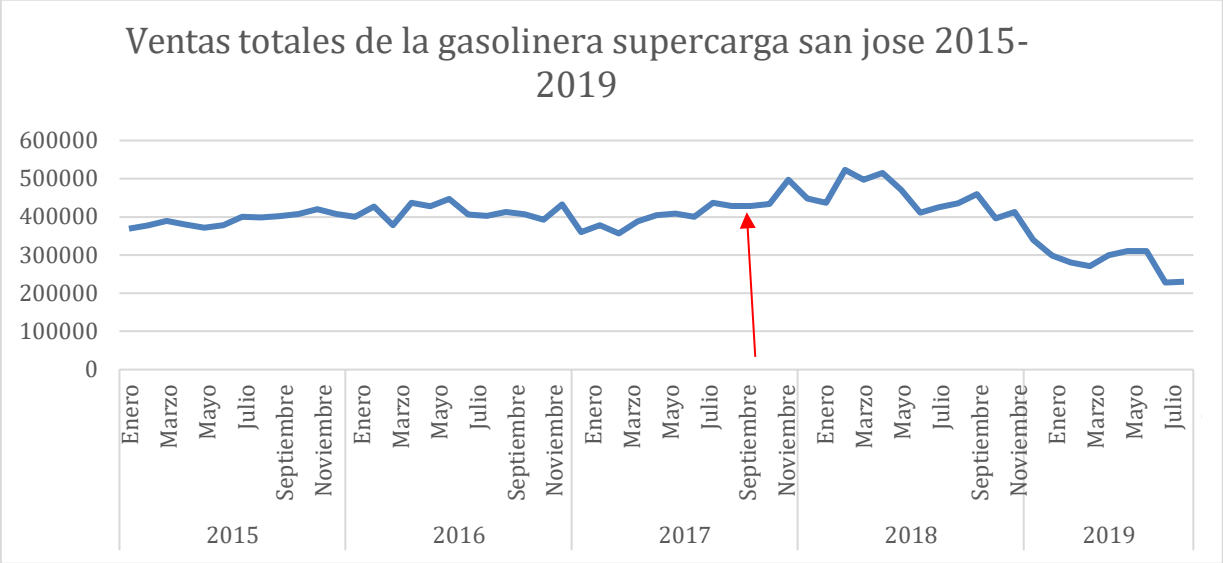
Desde la transformación de la gasolinera Supercarga en 2017 tuvieron varios retos que enfrentar; a nivel interno se presentan debilidades en cuanto al servicio y

atención al cliente, el cual es un factor de importancia en el mercado que se desarrollan debido a la competencia y la calidad de atención que deben brindar.

Algunas de las posibles causas de la disminución de las ventas es la falta de capacitación del personal administrativo como del personal operativo en cuanto al servicio al cliente y satisfacción de las necesidades del consumidor. Ya que cada vez hay más exigencia por la inversión en tiempo, dinero y esfuerzo por ello la empresa se ve amenazada por la creciente competencia que existe en este mercado y la variación de precios a nivel internacional del petróleo y sus derivados.

Por tal motivo ha existido despido de personal, una baja rentabilidad y el no cumplimiento de resultados esperados.es por eso que se desea optimizar los recursos buscando nuevas estrategias para poder incrementar las ventas y atraer clientes. De continuar así, la gasolinera Supercarga periférico se verá obligada a cerrar temporal o permanentemente, al no poder competir con precios bajos, calidad, buen servicio y las nuevas exigencias del mismo mercado.

En la siguiente grafica se puede observar que las ventas de la gasolinera cuando aún era Pemex durante los años 2015 y 2016 se mantuvieron en un rango constante, a partir del cambio a Supercarga en noviembre del 2017 se tuvieron las mayores ganancias del periodo evaluado, sin embargo, fue en mayo del 2018, donde se observa la continua disminución de las ventas.



Elaboración propia con datos obtenidos de Supercarga

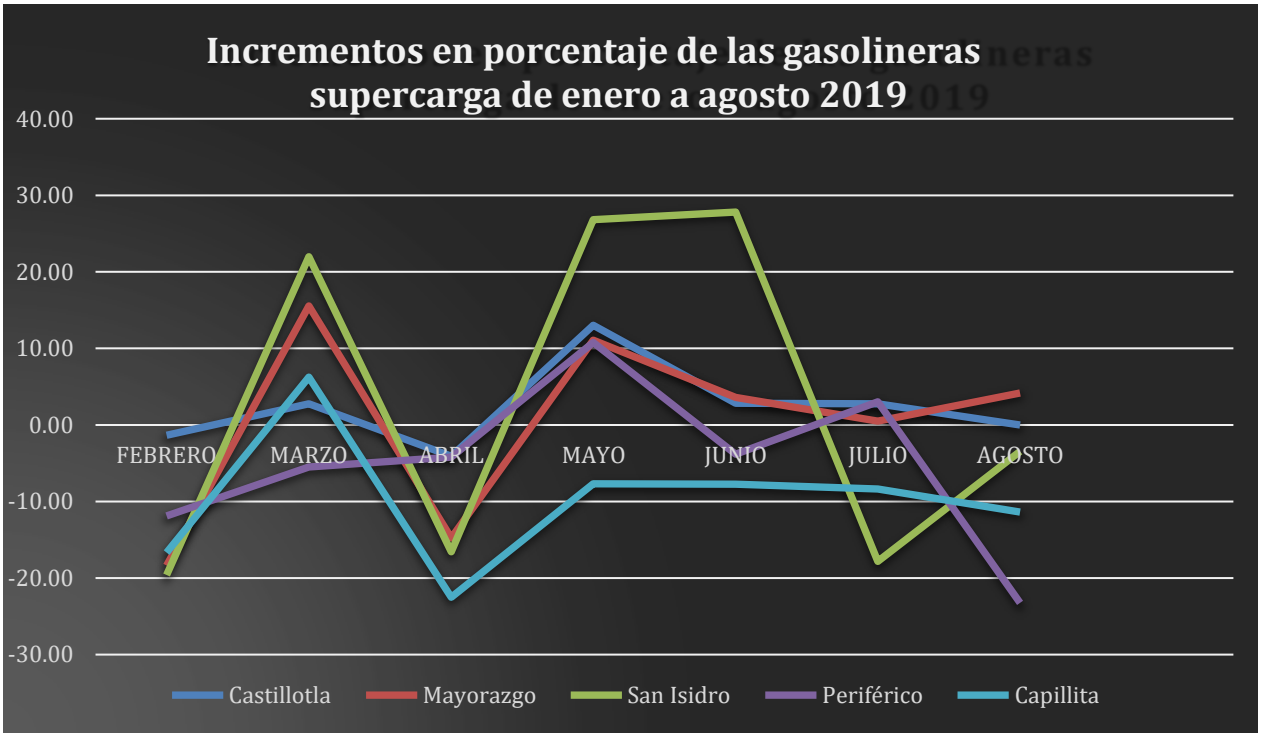
Sabemos que las empresas experimentan bajas en ventas por diferentes variables, relacionadas a factores tanto internos como externos. Es posible mejorar esta situación si se identifican las causas y se brindan soluciones que disminuya el impacto.

En primer lugar, es importante identificar si la disminución solo está afectando a la gasolinera San José o las ganancias de las demás también han disminuido. En la siguiente grafica se observa el incremento o decremento en porcentaje de todas las gasolineras del grupo, donde se muestra que cada una tiene un comportamiento similar.

La disminución de las ventas en loes meses de marzo y abril coinciden ya que fue cuando se promovió el plan contra robo y combustible y combate a la corrupción del gobierno de México provocando retrasos en la distribución y escasez de gasolina en varios estados y Puebla no fue la excepción, y para Supercarga en ese momento su único distribuidor era Pemex, tardo aproximadamente 3 semanas en conseguir otro proveedor, cobrando fletes más altos y causando pérdidas para Supercarga.

Es importante destacar que la gasolinera de San isidro también se encuentra sobre la 14 sur, exactamente a 2.8 kilómetros, el cual sus ventas has sido mucho

mejores a las de periférico. También se puede observar que las gasolineras de mayorazgo de Castillotla tiene un comportamiento similar



Elaboración propia con datos obtenidos de Supercarga

Algunos factores internos que pueden contribuir a la disminución de las ventas son:

- ✓ **Servicio ineficiente**

El servicio refleja la manera en que las empresas cuidan de sus clientes ya que desempeña un papel clave en el crecimiento y el desarrollo de una compañía. Puede ocurrir antes y después de una compra ye esto es esencial para la mejora de los beneficios, la lealtad y la reputación de la empresa.

Cuando hablo del servicio me refiero en primer lugar a la atención que brindan los despachadores y anfitriones, ya que son los primeros que están en contacto

con el cliente, por ello se implementó un protocolo de atención que se muestra a continuación.

Protocolo de atención

*Dar la bienvenida y menú de servicio

*Confirmar carga, producto y cantidad

*Mostrar que el display marca ceros antes de iniciar carga

*Ofrecerle la prueba de litros completos

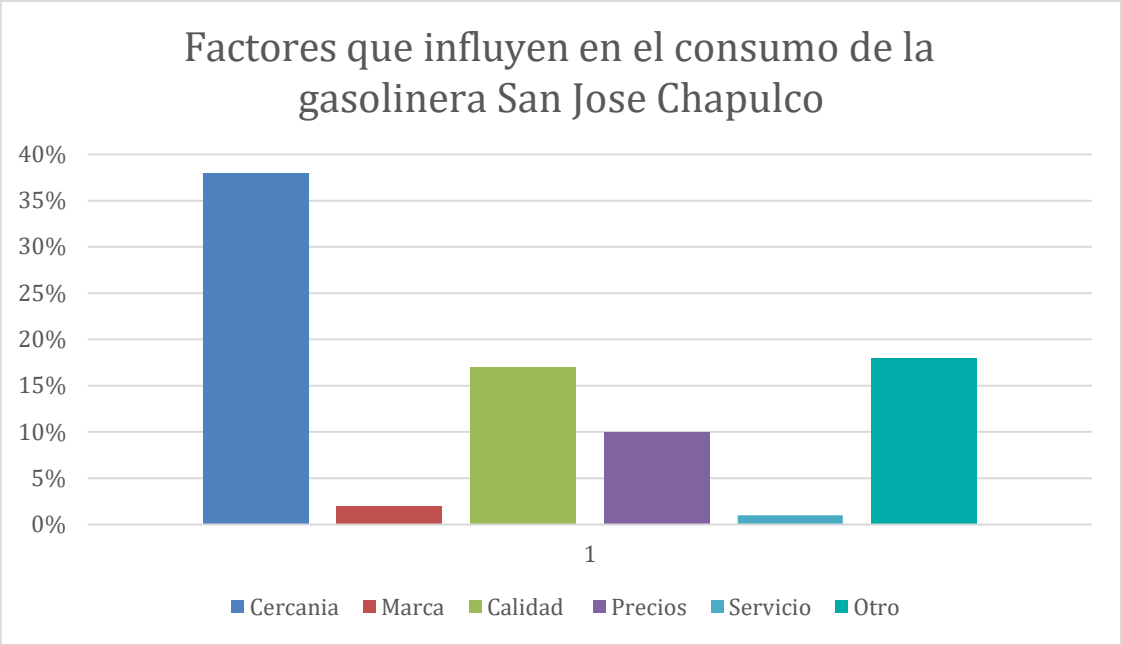
*Ofrecerle el aditivo oxigenante

*Ofrecerle venta de tiempo aire

El protocolo se tiene que mencionar a cada cliente, en caso de no hacerlo, los clientes tendrán la opción de reportarlo y recibirán una recompensa de 100 pesos en combustible. Monto que cubrirá el despachador y anfitrión.

A pesar de esta estrategia, en la encuesta realizada el 15% de las personas considera que la gasolinera tiene buen servicio, un 46% servicio regular y un 39% considera que tiene mal servicio, ya que creen que los trabajadores tienen una mala actitud y tardan mucho en cargar la gasolina, estos son de los principales comentarios que contestaron las personas.

Las preferencias de los consumidores influyen bastante en la decisión de consumir en una gasolinera a otra dependiendo sus necesidades. En la siguiente grafica se muestran los resultados donde nos indican que la cercanía es el principal factor de consumo, siguiendo la calidad y otro que en su mayoría se refería a la venta de etanol.

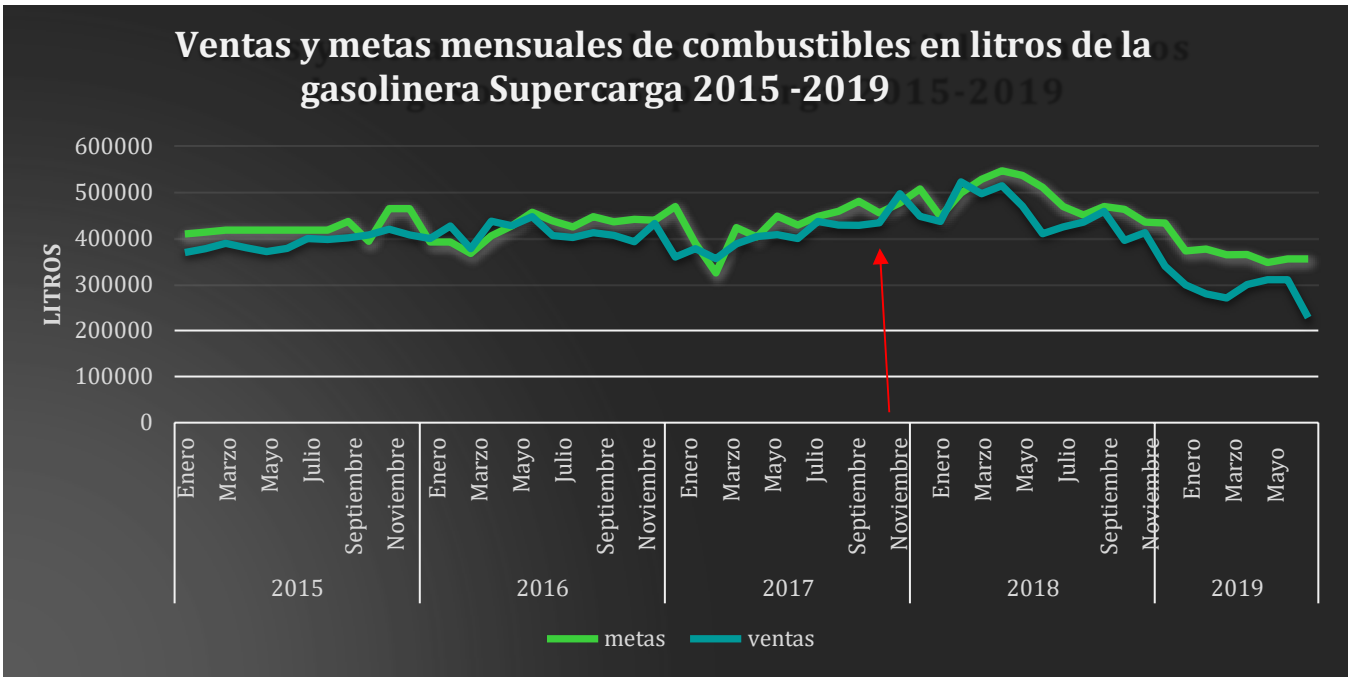


Elaboración propia con datos obtenidos de Supercarga

✓ **Desmotivación laboral**

Este punto puede contribuirse al punto anterior ya que los trabajadores necesitan una motivación para poder realizar su trabajo eficazmente. Algunos comentarios que daban los trabajadores de la gasolinera Supercarga s que cuando era Pemex, mensualmente le daban algún incentivo al empleado que tuviera las mejores ventas sin importan si llegara a la meta, y ahora consideran que estas administraciones no toman en cuenta su opinión, les exigen metas muy altas, propiciar un ambiente de trabajo desagradable y los someten a demasiado estrés.

En la siguiente grafica podemos observar el comportamiento de las ventas mensualmente



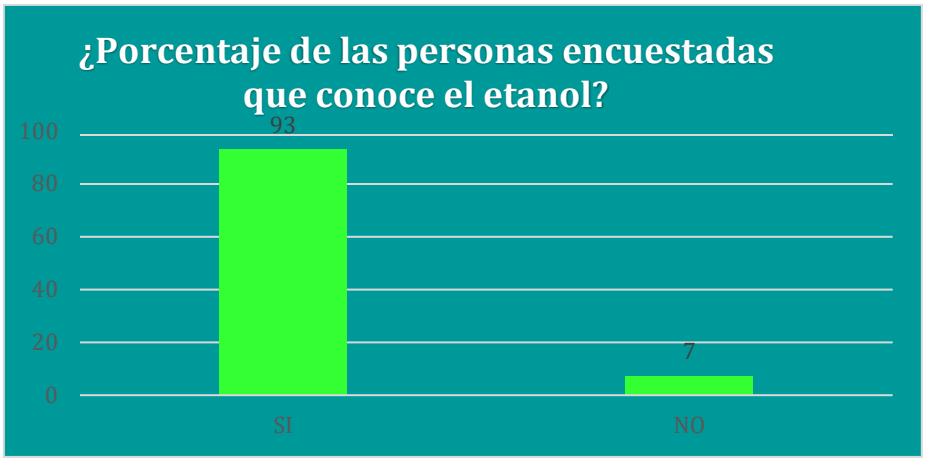
Elaboración propia con datos obtenidos de Supercarga

Se puede observar en la gráfica que las ventas se acercaban más a las metas cuando eran Pemex y a partir del cambio a Supercarga se nota una mayor separación entre una y otra.

✓ **Falta de capacitación continua**

En este punto me refiero específicamente en la venta de etanol ya que observe que los trabajadores a la hora de vender este nuevo producto no saben explicar a cliente la ventaja de adquirir este producto, y la información brindada en capacitaciones al personal solo especifican que el etanol es un biocombustible que ayuda al medio ambiente y que da un mayor rendimiento al automóvil además de tener un precio más económico.

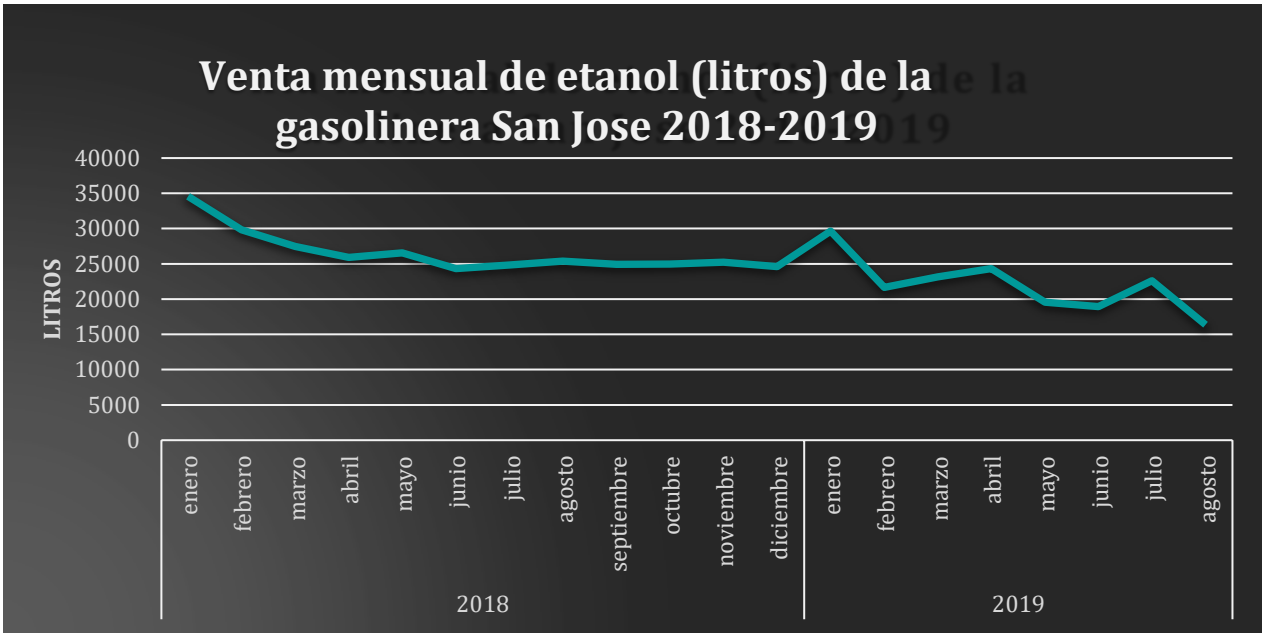
Además de no tener la suficiente publicidad para dar a conocer este producto ya que en la encuesta realizada como se muestra en la gráfica el 93% conoce el etanol y de este porcentaje el 56% afirma haber conocido este biocombustible por la gasolinera Supercarga y el 34% ya lo conocía anteriormente y el 7% no conoce el etanol.



Se les pregunto a los consumidores si consideran una buena opción la venta del etanol, el 54% respondió que sí, en su mayoría consideran que sí, porque el precio es menor y una mínima parte porque contribuyen a no contaminar el medio ambiente y eleva el octanaje. El 46% no le parece una opción ya que han tenido afectaciones en sus motores y algunos se han informado acerca de este combustible y consideran que en la gasolinera no especifican que no todos los autos son aptos para este combustible.

También opinan que los empleados no están correctamente capacitados para recomendar el uso del etanol, dicen que solo les interesa vender ya que este combustible lo hacen ver demasiado atractivo, principalmente por el menor costo comparado con el litro de gasolina, sin tomar en cuenta que no todos los autos están diseñados para funcionar con esta mezcla. Y por ello algunos clientes se han visto afectados teniendo que cambiar piezas ya que no funcionan correctamente.

En la siguiente grafica se muestra el comportamiento de las ventas en litros del etanol, donde se puede observar una disminución.



Elaboración propia con datos obtenidos de Supercarga

Adema algunos consideran que el precio del etanol a incrementado por los cual ya no les parece tan atractivo

Estos fueron los precios promedio del etanol para la gasolinera Supercarga

Año	Precio etanol
2017	15,26
2018	16,11
2019	16,73

- ✓ **Instalaciones ineficientes**

Los dispensarios que eran de Pemex son los mismos que se utilizan actualmente en la gasolinera Supercarga, solo se hicieron cambios de color y de marca. Lo que a consecuencia ha traído que no funcionen correctamente y tengan que ser reparados continuamente por los años que llevan es uso. Estas deficiencias han traído que los despachadores se equivoquen al momento de surtir la gasolina,

cargando de más o de menos, ya que las pantallas se encuentran borrosas y algunos numero ya no se distinguen, provocando la molestia de los clientes.

✓ **Aumento en los precios**

Sabemos que los precios tienen un efecto en el volumen de las ventas de un bien o servicio, para el caso de las gasolinas y el diésel el precio que observan los consumidores finales no depende directamente de ellos.

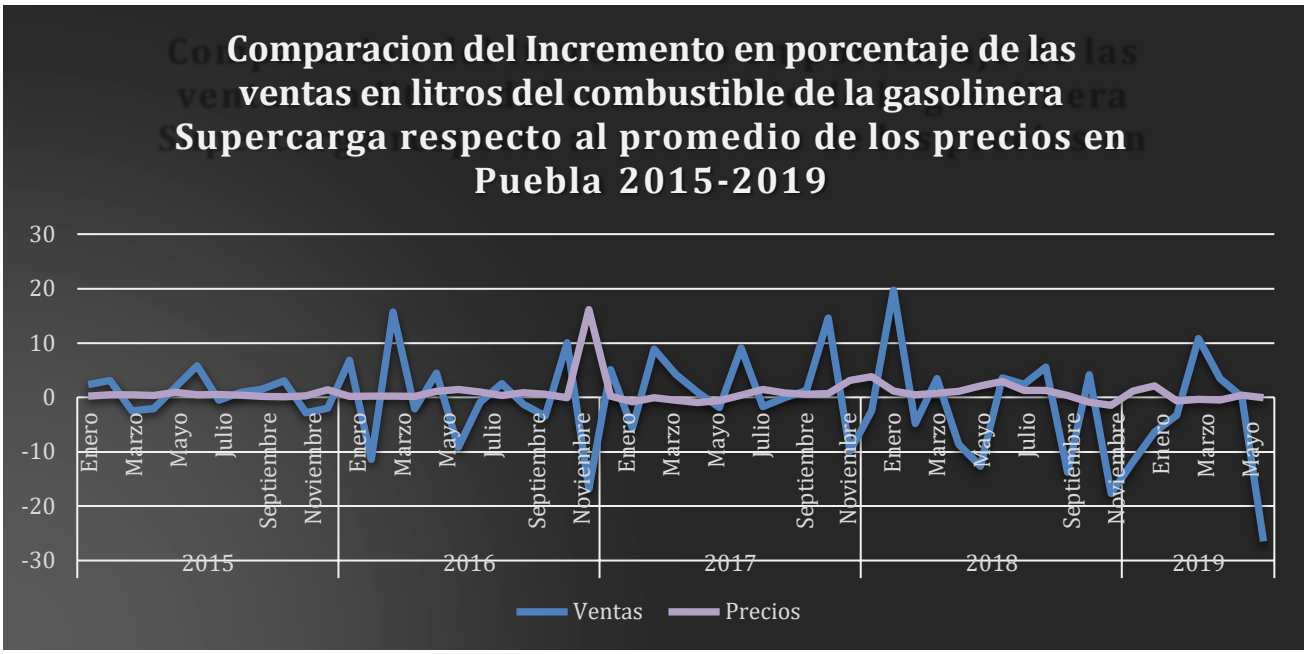
Se determinaron hasta diciembre de 2016 bajo el mecanismo de precios administrados, es decir, el precio de venta al público era determinado directamente por la SHCP. De esta manera, el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) se convirtió en el mecanismo con que se ajustaban dichos precios, además. (Reyes, 2012)

Tras la reforma energética en 2017 dio como resultado la entrada de empresas extranjeras para vender gasolina en México donde el establecimiento del precio puede está conformado de los siguientes componentes: referencia internacional de los precios de la gasolina, precio de la gasolina importada, tipo de cambio, costo de logística, impuestos, ganancias de la gasolinera. (Gutiérrez R, 2017)

Para ese mismo año se estableció que la Comisión Reguladora de Energía (CRE), con la opinión de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE), determinaría el ritmo de la liberalización de los precios en las distintas regiones del país para que empiecen a funcionar entorno a condiciones de mercado.

A partir de los datos obtenidos de la encuesta que se levantó el 33.3% considera los precios altos, el 7.2% bajos y el 59.4 les parece que sus precios están en promedio a otras gasolineras.

En la siguiente grafica se hace una comparación del comportamiento de los precios promedio de los combustibles en Puebla respecto a las ventas dela gasolinera San José.



Elaboración propia con datos obtenidos de Supercarga y https://datos.gob.mx/busca/dataset?tags=precios

En primera instancia se puede observar que a partir de la trasformación a Supercarga se dan los mayores decrementos en ventas que son a finales del 2017.

También hubo momentos en donde las variaciones de los precios tienen una ligera influencia en las ventas de la estación, la más evidente fue en el mes de enero del 2017 cuando entro en vigencia el incremento de la gasolina en México de casi un 20% , que a consecuencia trajo protestas sociales en algunas ciudades del país y para la gasolinera San José trajo una disminución en las ventas en un 16% , y otra etapa significativa fue el periodo de febrero y marzo cuando comenzó el plan del gobierno de México para combatir el robo de combustible provocando retrasos en la distribución y escasez de gasolina en varios estados.

Estos fueros problemas que agravaron la situación que ya venía perjudicando a la empresa, ya que en la encuesta realizada los mayores comentarios decían que esta gasolinera siempre tenía desabasto de combustible.

Como conclusión, el precio de combustible promedio establecido no afecta las ventas de la gasolinera.

✓ **Competencia**

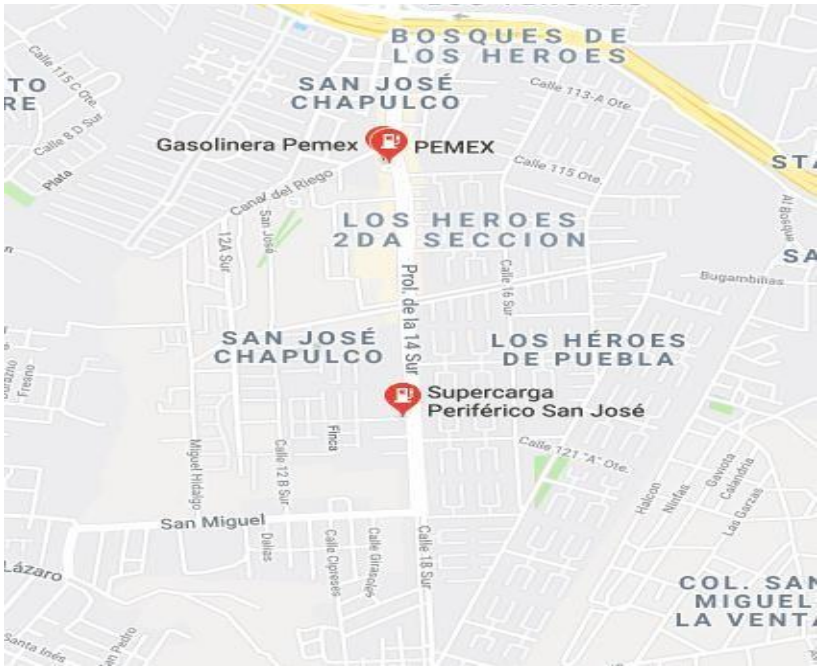
Un estudio realizado de habito del consumidor mexicano de gasolina y diésel afirma que la marca y el precio no son las principales causas que atraen a los clientes al momento de decidir donde consumir combustible ni las bonificaciones, servicios gratuitos como cambio de aceite o baños limpios.

Actualmente, casi tres años de la apertura del mercado de gasolinas y diésel, donde se dio la liberalización de los precios y que, según la reforma energética, generaría más opciones para elegir por calidad o servicio que operan en el país, cuatro de cada 10 usuarios que acuden a cualquier gasolinera lo hacen por la cercanía de su trabajo o casa.

Aunque si los consumidores se ubican cerca de dos gasolineras puede que el servicio, litros completos, marca influyan en la decisión de consumo.

En la imagen se observa que su principal competencia es la gasolinera de Pemex, que se encuentra en la misma prolongación 14 sur, a 900 metros de distancia.

Como se vio anteriormente al ser la distancia el motivo que influye a las personas en consumir, es importante conservarles, ya que un mal servicio o algún otro motivo podría influir en irse a la competencia.



2.2 Plan de mejora

Hay muchas áreas de oportunidad donde la empresa pudiese mejorar, primordialmente tendría que generar un proceso estratégico y evaluar todos los posibles escenarios. Podría enfocarse en la visión, misión, identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa, así como determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a corto y largo plazo, formular estrategias

Para poder implementar una estrategia, la empresa requiere establecer objetivos a corto plazo, motivar a los empleados y asignar recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Esto requiere crear una estructura organizacional efectiva y vincular la remuneración de los empleados con el desempeño organizacional.

Para elegir la correcta estrategia podría realizarse un análisis FODA, es decir analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A continuación, se mencionan algunas de las estrategias que propongo para el cumplimiento de los objetivos son:

Penetración de mercado

Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.

Desarrollo del producto

Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.

Diversificación relacionada

Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.

Diferenciación

Consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado, que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de la competencia, y busquen la preferencia de los consumidores La diferenciación es una estrategia viable para obtener mayores ganancias, en este caso es el etanol.

La publicidad que es una forma de comunicación impersonal de largo alance que consiste en informar al público de la existencia de un producto o servicio a través de radio, televisión, revistas, folletos, volantes etc. Ayudaría a reforzar lo anterior ya que es una herramienta que se ha vuelto indispensable para poder competir en el mercado donde ayuda a estimular la demanda de la empresa o de algún nuevo producto.

Se propone que todo el personal tenga toda la información acerca del etanol, también que haya más información en alguna lona que este a la vista, en redes sociales, en medios de comunicación.

Efectividad del servicio: Es el reflejo de la manera en que las empresas cuidan de sus clientes. Esto puede ocurrir antes y después de una compra. El buen servicio al cliente mejora la satisfacción de los clientes y juega un papel esencial para la mejora de los beneficios, la lealtad y la reputación de la empresa y más ahora, ya que con el aumento de la competencia las estaciones se deben identificar por atributos que puedan potenciarse con el fin de lograr que éstos sean percibidos y valorados por el cliente.

Se propone que haya en primer lugar un proceso de selección más estricto, donde se incluyan cuestionarios, actividades de simulación, donde se compruebe si cumplen con requisitos de atención como autocontrol, paciencia, ética profesional etc.

Además, que la encargada de recursos humanos no sea la única que seleccione el personal sino también los gerentes de cada estación den sus observaciones, después de ser contratados, reciban una primera capacitación teórica y después práctica. Y los empleados con más antigüedad sigan recibiendo capacitación pagada para incentivarlos al menos cada dos meses.

En segundo lugar, mejorar los servicios integrales como revisión de niveles de aceite, llantas, limpieza de parabrisas, aromatizantes, lustrado de llantas, facturación, baños e internet ya que siempre hay quejas por falta de material

Incentivos a empleados: Sabemos que la empresa no está pasando por la mejor etapa económicamente, pero a los empleados que lleguen a la meta establecida, (teniendo en cuenta que las metas deben ser medibles y específicas) podrían dar días de descanso extra o algún bono

Inversión en tecnología: Es un recurso fundamental para aquellas empresas que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc.

Que les permitirá establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado estar al nivel de sus competidores, conseguir mayores clientes y aumentar los niveles de productividad e incluso de expansión.

La inversión en infraestructura tecnológica también contribuye a mejorar la forma en que es percibida la empresa tanto por parte de los clientes como por otras gasolineras. También es muy importante que los empleados cuenten con capacitación y entrenamiento para que tengan dominio de las herramientas que les son proporcionadas y aprovechen al máximo todas las bondades de la tecnología.

La mejor opción es que se haga una inversión para renovar los dispensarios, en la empresa, ya que en las imágenes que se agregan en anexos se aprecia las malas condiciones en las que se encuentran, ya que desde que era Pemex solo se han dado continuos mantenimientos cada que se descomponen las bombas, lo que provoca que el servicio se vuelva más lento y los clientes se vayan a otra gasolinera. Las facturas de las reparaciones iban desde los $3000 pesos.

Responsabilidad social empresarial: es una contribución activa y voluntaria, que consiste en la integración o compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible con la colaboración de sus empleados, familias, la comunidad local y la sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida. Donde cada vez son más las empresas que se suman a este punto. (Juan Cajiga 2012)

Ya que al ser más transparentes y ofrecer mejores productos y servicios a los clientes, se ha comprobado que se logra mayor lealtad de los mismos. Una empresa que se perfila como responsable socialmente, logra mejor imagen lo cual atrae más consumidores y da como resultado mayores ingresos para la organización.

Los problemas en el medio ambiente en el mundo se han vuelto críticos. Entre los más graves se encuentran el agotamiento de los recursos naturales, el

calentamiento de la atmósfera, la contaminación del aire, el agua y el suelo, los accidentes industriales y los desechos tóxicos. (Robbins y Coulter, 2005)

Muchas organizaciones del mundo han asumido sus responsabilidades al respecto y defienden el mundo natural y las gasolineras no son la excepción, como se dijo anteriormente Supercarga es la primera empresa poblana que ofrece un biocombustible, por lo que podría tomar ventaja antes sus competidores.

Se propone que la empresa siga buscando más opciones para ser más responsable a que los consumidores están más interesados en adquirir productos que ofrezcan algún beneficio al medio ambiente o unirse algún programa en que la empresa ayude a la comunidad como limpiar alguna zona, plantar árboles o ayudar alguna escuela.

2.3. Evaluación de la estrategia

Resulta importante analizar las ventajas, desventajas, costos y beneficios de las estrategias planteadas. La identificación y evaluación de las estrategias

Se deben tener identificados los clientes potenciales de la empresa, o los beneficiarios de los servicios que ofrece; además de los que se piensa tener o beneficiar en el futuro, realizar un estudio de mercado para identificar la competencia a futuro de la entidad, tener una proyección financiera a futuro para contar con una solidez financiera y, sustentarse en valores y en la responsabilidad social.

Con lo anterior se concluye que tener claros los objetivos, misión y visión debe ser el objetivo general de todas las entidades económicas, con una extensión limitada, relacionada con lo que hace la empresa o entidad, debe tomar en cuenta la responsabilidad social y perdurar a lo largo del tiempo

CONCLUSIONES

Fueron varios factores que influyeron en la caída de la gasolinera súper carga San José, a pesar de que la reforma energética favoreció la apertura de más marcas gasolineras y dar la oportunidad a nuevos empresarios a entrar a un mercado competitivo además de más tener más opciones para los consumidores,

Supercarga no logro consolidarse en el mercado y sus ventas comenzaron a disminuir notablemente al año siguiente de su apertura. A consecuencia de no tener un proceso estratégico correcto, formulo una misión y visión muy optimista y a corto plazo

Tampoco crearon un adecuado plan financiero, metas, ni objetivos, no se invirtió tiempo ni recursos en generar planes de resistencia, estrategias de marketing, recompensas, tampoco tuvieron estrategias alternativas ante estos sucesos. Se buscó invertir en nuevos proyectos y en nuevas aperturas de gasolineras, descuidando las gasolineras en particular la estación de San José Chapulco obteniendo malos resultados.

Mediante el análisis de la encuesta realizada las principales causas de esta disminución fue el mal servicio por parte de los trabajadores, las malas instalaciones como lo son dispensarios y baños, el tiempo largo de espera para poder cargar, los rumores que los litros no eran completos y la mala información de los productos.

Según el trabajo de campo se detectó se debe poner más atención en los trabajadores, instalaciones y solo queda aprovechar las fortalezas internas como la diferenciación, como lo es el etanol y que les sea una ventaja competitiva. Crear valor en aspectos como innovación tecnológica, calidad de los productos y la eficiencia en el proceso operacional y tener como principal objetivo la satisfacción de los clientes

Bibliografía

E. Porter Michael (1998) Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ed quinta, México, cecsa

Becerra Pérez, Luis Armando (2009). La industria del etanol en México. Economía unam, 6(16), (fecha de Consulta 24 de Octubre de 2019) Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3635/363542897002

Franco Castro, Alejandro, & Zartha Sossa, Jhon Wilder, & Solleiro, José Luis, & Montes, Juan Manuel, & Vargas Martínez, Elva Esther, & Palacio Piedrahita, Juan Carlos, & Hoyos Concha, José Luis (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. Revista Lasallista de Investigación, (fecha de Consulta 24 de octubre de 2019). Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=695/69559148008

Daniel Tigani, (2006) Excelencia en servicio 1era edición Disponible en: http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf

Jairo Téllez Mosquera, Miguel Cote Menéndez. (2006) Alcohol etílico: Un tóxico de alto riesgo para la salud humana socialmente aceptado. Disponible en: http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v54n1/v54n1a05.pdf

Roberto Gutiérrez Rodríguez, Universidad Autónoma, determinación del precio de la gasolina en México (2018) https://petroquimex.com/PDF/NovDic17/Determinacion-del-Precio.pdf
https://www.colef.mx/posgrado/wp-content/uploads/2009/06/TESIS-Dominguez-Perez-Cesar-Arturo.pdf

Lana, Rogelio Adilson (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Revista Científica "Visión de Futuro", 9(1), ISSN: 1669-7634. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935469001

Anexo

Venta
Litros
IMPORTANTE
DIESEL PLUS
AKRON