

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**"ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA
EL FORTALECIMIENTO COMPETITIVO DE AMVER Cía. Ltda."**

AUTORES:

**CPA. DENISS IVETTE ARÉVALO ÁGUILA
CPA. DIANA PATRICIA MENDOZA GUERRERO**

DIRECTOR DE TESIS:

DR. RAÚL LARREA JÚSTIZ, Ph.D.

NOVIEMBRE 2007
GUAYAQUIL - ECUADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a todas aquellas personas que guardamos en nuestros corazones, en especial:

Nuestras madres: símbolo de abnegación, dedicación, fortaleza, y apoyo incondicional.

Nuestros padres: empuje, paciencia y superación.

Nuestros hermanos y Josselyne: quien constituye impulso y deseos de superación.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro agradecimiento, por su colaboración a aquellas personas sin las cuales esta tesis no hubiese sido posible.

Nuestro más caluroso agradecimiento al Lcdo. Jorge Saldaña nuestro consultor, por su estímulo, perspicacia y sabiduría.

Al distinguido Dr. Raúl Larrea, tutor de tesis, por su apoyo para el desarrollo de este trabajo, al igual que a cada uno de los profesores que de una u otra forma contribuyeron con sus comentarios y enseñanzas en las labores de corrección y apuntes.

Finalmente nuestra deuda de gratitud a todos los miembros de AMVER CIA. LTDA., en especial al Ing. Hugo Águila por la inmensa colaboración en el desarrollo de la tesis.

Alternativas estratégicas para el fortalecimiento competitivo de Amver Cía. Ltda.

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones ecuatorianas, enfrentan desafíos relacionados con el entorno, la tecnología, la competencia y la globalización, frente a los cuales evidencian en su mayoría, incapacidad de reaccionar de una manera adecuada, ya que las empresas familiares o sociedades de responsabilidad limitada no lo conciben ni enfrentan con las habilidades y el liderazgo gerencial requerido para tales desafíos, es decir que participen en decisiones de naturaleza estratégica, supervisen la labor de la dirección, vigilen el logro de los objetivos y rinda cuentas a los que pueden legítimamente exigirles por las acciones de la empresa, en este marco AM.VER Cia. Ltda., empresa familiar cuyo gerente propietario es el Ing. Hugo Águila, no escapa a esta realidad, esta es una empresa dedicada a la venta al por mayor de combustibles líquidos: aceite de petróleo, que actualmente tienen más del 32% de la distribución de lubricantes de PDV S.A. Ecuador para línea automotriz, y cuyos productos tienen aproximadamente una participación del 5,14% del total del mercado de lubricantes, los factores de éxito empresarial están basados en la capacidad de atención a los clientes y en la imagen de marca de los productos de PDV. Pero no ha tenido un desempeño que permita evidenciar que sus actividades operativas y administrativas reflejadas en la rentabilidad, sean eficientes.

Para la elaboración de la investigación, se consideró el análisis de todos los aspectos importantes relacionados con la capacidad competitiva de la empresa, la identificación de las actividades que generan valor empresarial, la verificación de la relación comercial con los clientes, el desempeño financiero, la generación de rentabilidad y la capacidad gerencial, factores que posibilitan o impiden que la empresa sea administrada eficientemente para generar resultados positivos.

Concluimos nuestra investigación con el diseño de estrategias a nivel de unidad de negocios y estrategias funcionales que una vez evaluadas su factibilidad coadyuvarán a generar resultados positivos y un crecimiento sostenido de la empresa, así como a fortalecer la calidad de vida laboral de sus empleados, promoviendo la motivación y la confianza a la gerencia.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----------|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTO | ii |
| RESUMEN EJECUTIVO | iii |
| INTRODUCCIÓN | iv |
| CAPITULO I | |
| 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 1 |
| 1.1. Antecedentes de la investigación. | 1 |
| 1.2. Problema de investigación. | 4 |
| 1.2.1. Planteamiento del problema. | 4 |
| 1.2.2. Formulación del problema de investigación. | 5 |
| 1.2.3. Sistematización del problema de investigación. | 5 |
| 1.3. Objetivos de la investigación. | 6 |
| 1.3.1. Objetivo general. | 6 |
| 1.3.2. Objetivos específicos. | 6 |
| 1.4. Justificación de la investigación. | 7 |
| 1.5. Marco de referencia de la investigación. | 8 |
| 1.5.1. Marco teórico. | 8 |
| 1.5.2. Marco conceptual. | 15 |
| 1.5.2. Marco legal. | 27 |
| 1.6. Formulación de la hipótesis y variables. | 29 |
| 1.6.1. Hipótesis general. | 29 |
| 1.6.2. Hipótesis particulares | 29 |
| 1.6.3. Variables. | 30 |

| | | |
|--------------------|---|-----------|
| 1.7. | Aspectos metodológicos de la investigación. | 31 |
| 1.7.1. | Tipo de estudio y de diseño. | 31 |
| 1.7.2. | Método de investigación. | 32 |
| 1.7.2.1. | Método teórico. | 32 |
| 1.7.3. | Fuentes y técnicas para la recolección de la investigación. | 33 |
| 1.7.3.1. | Técnicas de la observación. | 33 |
| 1.7.3.1.1. | Observación indirecta. | 33 |
| 1.7.3.1.2. | Observación científica. | 33 |
| 1.7.3.2. | La técnica de la encuesta. | 34 |
| 1.7.3.3. | La técnica de la entrevista. | 34 |
| 1.7.3.4. | La técnica de la lectura científica. | 34 |
| 1.7.4. | Tratamiento de la información. | 35 |
| 1.8 | Resultados esperados. | 35 |
| CAPITULO II | | |
| 2 | ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL | 36 |
| 2.1 | Diagnóstico del problema actual. | 36 |
| 2.1.1. | Identificación de los problemas y necesidades. | 36 |
| 2.1.2. | Análisis del Sector. | 40 |
| 2.1.3. | Comentarios sobre el análisis. | 50 |
| 2.2 | AM.VER. Cia. Ltda. | 50 |
| 2.2.1. | Diagnóstico situacional de la empresa. | 52 |
| 2.2.1.1 | Comentarios sobre el análisis. | 64 |
| 2.2.2 | Análisis de factores. | 66 |
| 2.2.2.1 | Análisis de factores internos. | 67 |

| | |
|---|------------|
| 2.2.2.2. Análisis de factores externos. | 68 |
| 2.2.2.3. Comentarios sobre el análisis. | 74 |
| 2.2.3. Análisis Organizacional. | 75 |
| 2.2.3.1. Comentarios sobre el análisis. | 78 |
| 2.2.4. Análisis de la cadena de Valor. | 79 |
| 2.2.4.1. Comentarios sobre el análisis. | 87 |
| 2.2.5. Análisis Financiero. | 88 |
| 2.2.5.1. Comentarios sobre el análisis. | 101 |
| CAPITULO III | |
| 3 DISEÑO Y FORMULACION DE LA ESTRATEGIAS | 103 |
| 3.1 Direccionamiento estratégico. | 103 |
| 3.1.1. Definición de visión, misión empresarial. | 104 |
| 3.1.2. Los objetivos estratégicos. | 104 |
| 3.1.3. Los valores organizacionales. | 107 |
| 3.2 Determinación de posibles cursos de acción a seguir. | 108 |
| 3.3 Definición de la estrategia. | 111 |
| 3.4 Evaluación de las estrategias. | 117 |
| 3.5 Validación de resultados y verificación de hipótesis. | 120 |
| CONCLUSIONES. | 122 |
| RECOMENDACIONES. | 125 |
| BIBLIOGRAFÍA. | 126 |
| ANEXOS Y APÉNDICES. | 127 |

INDICE DE ANEXOS

- A** LISTADO DE DISTRIBUIDORES DE PDV S.A. ECUADOR.
- B** DIAGNOSTICO SITUACIONAL.
 - APENDICE B-1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL GAP ANALYZER.
 - APENDICE B-2 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.
 - APENDICE B-3 ENCUESTA A EMPLEADOS.
 - APENDICE B-4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS.
- C** LISTA DE CLIENTES AMVER CIA. LTDA.
 - APENDICE C-1 CALSIFICACION DE CLIENTES POR ZONAS.
 - APENDICE C-2 CLASIFICACION DE CLIENTES ZONA GUAYAS.
- D** LISTADO DE CLIENTES GUAYAQUIL.
 - APENDICE D-1 CLIENTES EN EL AÑO 2006.
- E** CUESTIONARIO PARA CLIENTES.
 - APENDICE E-1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.
- F** ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.
 - APENDICE F-1 LISTADO GENERAL DEL PERSONAL.
 - APENDICE F-2 LISTADO DE PERSONAL POR ANTIGÜEDAD
 - APENDICE F-3 LISTADO DE PERSONAL POR INSTRUCCION
- G** MATRIZ DE EVALUACION Y PRIORIZACION DE FACTORES.
- H** DETALLE DE LA INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE.
- I** ESTADOS FINANCIEROS.
 - APENDICE I-1 ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL.
 - APENDICE I-2 REVISION ANALITICA DE LOS EE FF.
 - APÉNDICE I-3 RAZONES FINANCIERAS.

J NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

APENDICE J-1 MANUAL DE FUNCIONES.

K ASPECTOS FINANCIEROS DE LAS ESTRATEGIAS.

APÉNDICE K-1 ANALISIS DE LA INVERSIÓN EN ESTRATEGIAS.

APÉNDICE K-2 GASTO ACTUAL EN PERSONAL.

APÉNDICE K –3 GASTO EN LA REUBICACIÓN DEL PERSONAL.

J VALIDACION DE RESULTADOS

CAPITULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos, hechos que tiene una relevancia no solo local sino a nivel mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades de competencia y posicionamiento empresarial. En la medida que la competitividad es un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes hacen más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio ; un

proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización ; una estructura ágil, flexible y reducida a la mínima expresión que permita un ambiente de trabajo acorde a las necesidades organizacionales ; un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo ; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. En este entorno el gobierno de la empresa es un tema relativamente nuevo en el campo de la teoría y la práctica de la dirección empresarial. Hace una década, apenas existía esta expresión. Incluso en la actualidad, muchos directivos y ejecutivos involucrados en el proceso de la gestión se ven en aprietos si se les pregunta qué significa. El gobierno empresarial es un paraguas bajo el que se agrupan cuestiones específicas derivadas de las relaciones entre la alta dirección, los accionistas, los consejos de administración y otros interesados en la marcha de la empresa.

En este contexto, “dirigir” significa participar en decisiones de naturaleza estratégica, “controlar” significa supervisar la labor de la dirección y vigilar el logro de los objetivos, “responder por” significa rendir cuentas a los que pueden legítimamente exigirlos por las acciones de la empresa como por ejemplo, los accionistas, los empleados, el público y otros grupos de interesados. Como en la mayoría de las empresas familiares ecuatorianas la cuestión del tratamiento justo de todos los miembros de la familia tanto los que están dentro de la empresa como los que están fuera suele representar una importante función, la rendición de cuentas y la delimitación clara de las responsabilidades son de vital importancia. La cuestión de la rendición de cuentas y la forma en que puede garantizarse ha ido ganando importancia a medida que se ha ido separando la función del propietario de la del director o gerente.

El rápido avance tecnológico ocurrido durante las últimas décadas, las presiones socioeconómicas a que se enfrentan las organizaciones del tercer mundo y dentro de éstas las ecuatorianas, así como una actitud más crítica

hacia el entorno por parte de las personas, han planteado desafíos a las estructuras organizacionales rígidas y desactualizadas que tienen la incapacidad de reaccionar de una manera adecuada frente a los cambios y dentro de este entorno se encuentran la mayoría de las empresas familiares o sociedades de responsabilidad limitada que están formadas por socios quienes por lo general son parte de la dirección y en donde el trabajo en equipo, la filiación laboral y el compromiso de trabajo parte medular del proceso de motivación del trabajador para con la empresa, se ve limitado por la restricción de ascensos y reconocimientos laborales a la que este tipo de empresas somete a sus empleados.

En el Ecuador existe un gran número de empresas familiares dentro de las cuales está la sociedad formada con la razón social de AM.VER Cia.Ltda., que es una empresa clasificada según la Superintendencia de Compañías como G5141.0.01 dedicada a la venta al por mayor de combustibles líquidos: aceite de petróleo, etc. Su estructura organizacional es funcional, donde el gerente general, es el socio principal de la empresa; el área operativa está compuesta por los departamentos de contabilidad y de ventas.

Al inicio de sus actividades Amver Cia.Ltda. empezó a comercializar la marca MARAVEN (Maracaibo Venezuela) la cual posteriormente cambió su nombre por PDV (Petróleos de Venezuela) marca reconocida a nivel mundial, en la actualidad es el principal distribuidor de los productos de esta marca.

1.2 Problema de investigación.

1.2.1 Planteamiento del problema:

Al abstraer las variables que ya están presentes en el contexto de la economía ecuatoriana aparecen factores como son la competitividad, cambio acelerado, mayores exigencias, tecnología avanzada, escasez, nuevos mercados, mayores estándares de control y calidad ; agresividad de competidores, que obligan a que toda empresa revalorice sus medidas de rendimiento tales como costos, calidad y servicio, situación que no ha sido percibida ni considerada por la gerencia de la empresa AM.VER Cia.Ltda., ya que, se encuentra desconectada de las nuevas demandas y continúa con las tradiciones gerenciales, como el culto a la autoridad, el desprecio del aprendizaje de las mejores prácticas, el auto sabotaje al pedir resultados sin proveer los recursos para lograrlos; el creer que la costumbre y el como siempre se ha hecho pueden sustituir a los sistemas, hábitos, acciones, métodos, procedimientos y procesos; derivando en una falta de atención y satisfacción de las necesidades del cliente, confiando en el nicho de mercado que posee actualmente y por tanto en una decadencia acelerada de su eficiencia empresarial.

Todos los fenómenos descritos anteriormente evidencian que la empresa no tiene un direccionamiento estratégico y que existe una carencia de la definición de los procesos que generan valor a la empresa y de procedimientos y políticas para ejecutar actividades, lo que está provocando ineficiencias y su consecuente pérdida de recursos humanos materiales y financieros, derivando en un inadecuado nivel de rentabilidad; nuestra investigación esta enfocada y efectúa el diagnóstico empresarial de AM.VER Cia. Ltda., para determinar el más óptimo direccionamiento estratégico que debe tener la empresa coadyuvando así a que los niveles

de rentabilidad crezcan en el corto plazo y por ende minimizar las ineficiencias existentes ; por lo que se hace necesario la aplicación de estrategias que le permitan seguir creciendo y no perder mercado.

1.2.2 Formulación del problema de investigación:

El problema de investigación se formuló en base del siguiente cuestionamiento:

¿Cuáles son los principales factores que impiden que la empresa obtenga un adecuado nivel de rentabilidad y brinde un excelente Servicio al cliente?

1.2.3 Sistematización del problema de investigación:

La sistematización la realizamos en base de las sub-preguntas derivadas de la establecida en la formulación y que sirvieron de guía para nuestra investigación:

- ¿Qué efectos internos y externos provocan las debilidades administrativas en la empresa AM.VER Cía. Ltda.?
- ¿Cuál es el grado de afectación que tienen las debilidades administrativas y operativas en el nivel de servicio al cliente y rentabilidad de AM.VER Cía. Ltda.?

- ¿De qué manera la estructura organizacional viabiliza la agregación de valor y la integración de las áreas y actividades que forman parte de la cadena de valor de la empresa?
- ¿De qué manera inciden en el crecimiento empresarial sostenido la falta de objetivos empresariales, formulación de estrategias y la no definición de los elementos de la cadena de valor?

1.3 Objetivos de la investigación.

1.3.1 Objetivo general:

Analizar los factores internos y externos así como a los elementos de la cadena de valor que inciden en el nivel de servicio al cliente y rentabilidad de AM.VER Cía. Ltda., para diseñar estrategias que posibiliten su reposicionamiento en el mercado de venta al por mayor de combustibles líquidos y le permitan un crecimiento empresarial sostenido.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar y analizar los factores internos, externos y riesgos que provocan las debilidades administrativas en la empresa AM.VER Cía. Ltda.
- Establecer las causas que originan las debilidades administrativas y operativas para aplicar acciones correctivas inmediatas que coadyuven a mejorar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa.

- Elaborar recomendaciones a tomar en cuenta para una estructura organizacional más viable en lo que se refiere a la agregación de valor y la integración de las áreas y actividades de la cadena de valor de la empresa.
- Proponer estrategias de negocios basadas en los elementos administrativos y operativos que generan beneficios a la cadena de valor de la empresa para alcanzar un crecimiento sostenido.

1.4 Justificación de la investigación.

Con los antecedentes expuestos creemos tener varios justificativos para la presente investigación, en primer lugar consideramos necesario la búsqueda de mecanismos y mejores técnicas que permitan mejorar el nivel competitivo de la empresa e incorporarla para facilitar su administración y dirección logrando identificar a través de un proceso metodológico los problemas que afectan a la organización y demostrar que las organizaciones que perduran en el tiempo son aquellas que se plantean retos y demuestran que el éxito es de quienes se adaptan más rápidamente a las nuevas realidades.

En segundo lugar consideramos que existe una imperiosa necesidad de lograr procesos más eficientes por cuanto las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, permitiendo que los retos actuales y del futuro sean superables, en especial cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

Además consideramos conveniente realizar esta investigación como un aporte social al facilitar y poner a disposición de las MICROPYMES, criterios técnicos y una metodología científica de solución de problemas comunes en

la mayoría de empresas, estas situaciones las hemos considerado como justificativos primordiales para el diseño e implementación de estrategias para mejorar la estructura organizativa de AM.VER Cia. Ltda. Ya que con nuestra investigación ponemos a disposición de los propietarios de la empresa información útil y específica para una correcta toma de decisiones y una adecuada guía para utilizar eficientemente los recursos de la empresa.

1.5 Marco de referencia de la investigación.

1.5.1 Marco teórico:

En el marco teórico se incluye todas aquellas actividades y teorías existentes respecto al sistema de Gestión de Calidad orientado hacia los procesos,¹ Consideramos la importancia del comportamiento o cultura organizacional² y del gobierno empresarial sobre las sociedades de responsabilidad limitada. Aplicamos el análisis de las cinco fuerzas de Porter³ para definir la incidencia del sector de venta al por mayor de combustibles sobre las actividades operativas de la empresa. Aplicamos las metodologías de solución de problemas relacionados con la metodología cartesiana de planeación⁴ para definir las causas y efectos más importantes relacionados con las actividades operativas y administrativas de la empresa. Analizamos las mejores estrategias empresariales a nivel negocio y funcionales⁵ necesarias para hacer más eficientes las actividades operativas de la empresa. Tomando como base primordial la definición de estrategias para empresas cuya naturaleza del negocio es la comercialización de productos,

¹ Norma ISO 9001-2000. Sistema de gestión de Calidad. Requisitos.

² Harold Koontz. Administración. Organización. Cap. 10 Pag 351.

³ Harold Koontz. Administración. Planeación. Cap. 5 Pag 178.

⁴ Harold Koontz. Administración. Planeación. Cap. 4 Pag133.

⁵ Charles Hill. Administración estratégica. Cap. 6 y 7.

es decir estrategias de negocios relacionadas con el área financiera, comercial y operativa y estrategias funcionales relacionadas con el nivel de servicio, nivel de rentabilidad y funcionamiento del modelo de la cadena de valor.⁶

Para nuestro estudio consideramos que la administración de empresas ante todo no es un “conjunto” de procesos detallados, tales como planificación, organización, ejecución, dirección, control y evolución de los recursos, sino más bien es la sumatoria integrada de ellos,⁷ con ello se quiere decir que los mismos no son independientes entre si, cada uno guarda especial relación con el resto y para lograr una administración óptima debe ser vista como un equipo que trabajará bajo el concepto de sinergia y dependencia por igual. Dentro de la administración de empresas no existe mayor o menor importancia entre los elementos que la componen, el logro de los objetivos propuestos dependerá de la integración adecuada que cada componente tenga en su sumatoria.

El principio de dirección nos plantea las habilidades que se deben desarrollar en la nueva generación de Directores de Excelencia y que consideramos como parte de nuestra investigación para estar en posibilidades de conceptualizar a toda la organización, desarrollando la capacidad de análisis y síntesis que nos permitieron visualizar el futuro; estas son las guías generales que nos ayudaron a contemplar todos los factores que afectan , y que nos orientaron para desarrollar la empresa que deseamos lograr.

⁶ Luigi Galli. Estrategias Logísticas. Tecnológico de Monterrey. Mod. 4. Operación de la cadena de Valor.

⁷ Harold Koontz. Administración. Planeación. Cap. 1 Pag 13.

Dentro de las teorías que consideramos se encuentran los principios de eficiencia y efectividad empresarial de donde la eficiencia y la efectividad son dos adjetivos de naturaleza cualitativa, ambos aplicables a los procesos logísticos o cualquier área en general, pues en condiciones ordinarias se propende a la optimización; lo que implica eficiencia y en condiciones extraordinarias se debe cumplir la misión aún a costa de los medios, sin llegar a convertirse en victorias superfluas; es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone.

Por otra parte, la efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la solución idónea al problema o necesidad existente.

Todos sabemos que el cambio se ha convertido en parte inherente de la empresa. Lo más importante es la velocidad del cambio, que se acelera rápidamente. Más concretamente, la vida útil de los productos, los procesos y las tecnologías de distribución se ha reducido a un ritmo asombroso. La búsqueda de la eficiencia y efectividad trae consigo las resistencias al cambio y que están relacionadas a que la organización debe modernizarse, a las personas que deben asumir riesgos, a resolver problemas sin esperar a que se les diga qué hacer y a interesarse por los clientes, el cambio debe imponerse a la organización, aunque nadie puede obligar a otros a cambiar contra su voluntad. Es por tanto que la organización debe prepararse para un esfuerzo prolongado, para reinventarse a sí misma y a deshacerse de

todos aquellos que no “captaran eso” fuera lo que fuera “eso”⁸. La revisión de las teorías referentes al cambio organizacional y como sobrellevar las resistencias al cambio (RAC´S), permitieron aceptar y promover el cambio y comprobar que éste se produce de manera tan simple como tener un nuevo pensamiento y decidir actuar sobre él ; que, al dejar de lado el pensamiento habitual, se abre la puerta al ilimitado potencial del pensamiento universal; que, al confiar en esta verdad esta irá creciendo y evolucionando a las personas de la organización y a la organización en sí. Esto requiere de una actitud esencialmente diferente con respecto al papel del ejecutivo como agente del cambio las empresas deben desarrollar una antena organizativa muy sensible, un conjunto de funciones, estructuras y procesos que mejoran sustancialmente su capacidad de detectar las primeras señales de alarma sobre el desplazamiento del valor, tienen que vigilar muy de cerca a los pequeños operadores y a los actores situados fuera del sector, frecuentes fuentes de grandes innovaciones. Deben someterlos al máximo control, ya que son quienes con mayor probabilidad utilizan nuevas tecnologías y patrones de distribución que hacen inútiles los diseños de negocio convencionales. Por lo que las empresas tienen que rediseñar su arquitectura organizativa de modo que favorezca su “capacidad de acción” ante las señales de cambio en el entorno.

La creciente exigencia de rapidez en todos los ámbitos de la empresa va a obligar a las organizaciones a adecuar sus estructuras, procesos y funciones formales, así como sus entornos operativos informales, a la necesidad de fomentar la actuación rápida e independiente de los directivos de toda la empresa.

⁸ Martín González. Comportamiento organizacional. Innovación organizacional. Cap.12 Pag 89.

Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos.⁹ Es en tal virtud, que se consideró el modelo de Gestión Estratégica como el modelo del cambio. Ya que si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a ésta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas.

Además en nuestra investigación se tomó en cuenta la naturaleza básica de la estrategia como un elemento de gestión, ya que está asociada de manera íntima e inseparable al conflicto y la solución de problemas. El conflicto es la causa que justifica la razón de ser de la estrategia como un modelo de pensamiento y acción. Sin la existencia del conflicto la estrategia no hubiera nacido nunca entre los moldes del razonamiento humano, y si el propio conflicto no evolucionara y se transformara de manera dramática como lo hace cada instante, entonces la estrategia hubiera sido sólo un pensamiento acucioso para resolver problemas.

La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y desde el punto de vista del análisis a largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su permanencia y crecimiento y por ende el aumento de su valor, es el aspecto más importante a tener en cuenta;¹⁰ esta es la razón de ser de las empresas la búsqueda de obtención de valor empresarial en el tiempo y generar beneficios positivos sus accionistas.

⁹ Harold Koontz. Administración. Planeación. Administración del Cambio Cap. 13 Pag 469.

¹⁰ Oscar León García. Administración Financiera. Fundamentos y Aplicaciones. Análisis de rentabilidad. Cap.9 pag 240.

La excelencia en el servicio al cliente es un requisito por el cual las empresas están desarrollando nuevas estrategias de mercadeo para adaptarse a las verdaderas necesidades del cliente.

La relación con el cliente se hace más estrecha cuando se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Primero, el cliente: Este es el concepto más sobresaliente sobre el cual gira la nueva «filosofía» de servicio. En el siglo pasado lo más importante era la marca o el producto, en la actualidad lo más importante es el cliente.

2. Todos los contactos en la venta son importantes: Se consideran tan importantes para cerrar una venta los que ya son clientes como aquellas personas que solo se han puesto en contacto con la empresa; es mucho más económico crear estadísticas que permitan conocer por qué un posible cliente no realizó una transacción con la empresa y volverlo a visitar que empezar todo un proceso de contactos con clientes potenciales nuevos.

3. Base de datos de los clientes potenciales y los efectivos: Se necesita tener conocimiento sobre los clientes potenciales y los efectivos para desarrollar productos o servicios enfocados a sus expectativas y necesidades. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos que se actualizan en forma permanente. Las últimas tendencias de información y base de datos están apoyadas en plataformas de alta tecnología con políticas CRM.

4. Comunicación permanente: El proceso de comunicación es de doble vía (entre la empresa y el cliente). Además, es este quien dirige el diálogo y decide cuándo empieza y cuándo acaba la comunicación.

5. Fidelización de clientes: Es mucho mejor y más rentable tener clientes fieles que adquirir nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y determina la posibilidad de expansión y posicionamiento de la empresa.

6. El mercadeo con el cliente debe hacerse de uno en uno: El eje de la comunicación es el mercadeo directo enfocado a clientes individuales en lugar de apoyarse en medios «masivos». Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes en vez de emplear publicidad con mensajes no diferenciados.¹¹ Por lo que las empresas en la actualidad buscan mejorar sus indicadores en base de la completa satisfacción al cliente, por tanto la satisfacción de las necesidades es el principal y fundamental papel de las empresas.

Al efectuar el análisis interno basados en la herramienta FODA¹² determinamos las debilidades administrativas que inciden en el desenvolvimientos adecuado de las actividades empresariales, por tanto su identificación permite mejorar la calidad deservicio al cliente.

Una adecuada Integración de las diferentes unidades y departamentos que ejecutan las actividades operativas y administrativas de las empresas facilita un flujo adecuado de comunicación y autoridad posibilitando excelencia en la ejecución del trabajo por tanto una adecuada y flexible estructura basada en las estrategias que persigue la empresa coadyuva a alcanzar los objetivos empresariales.¹³

¹¹ Francisco Llorens Montes. Calidad Total. Fundamentos e implantación. Calidad total Y satisfacción al Cliente... Cap.2 pag40.

¹² Harold Koontz. Administración. Planeación. Premisas de planeación . Cap. 5 Pag 172.

¹³ Martín González. Comportamiento organizacional. Innovación organizacional. Cap.12 Pag 290..

El crecimiento empresarial esta fundamentado en la eficiencia de sus operaciones, en la calidad de sus servicios y en el nivel de innovación de sus productos, por tanto se convierten en los instrumentos por lo que la empresa puede crecer sostenidamente basando en una alta productividad y eficiencia para lo cual la empresa debe adoptar una estrategia acorde a las exigencias del mercado una estructura acorde y sistemas de control apropiados.¹⁴

1.5.2 Marco conceptual.

En este marco incluimos los conceptos en los que nuestra investigación se basó y en los que están sustentados. Los conceptos y definiciones que se utilizaron son los establecidos por los diferentes autores y teóricos que son parte de nuestra bibliografía de referencia.

Administración: para Harold Koontz la administración de empresas consiste en la unión eficiente, lógica e inteligente de los procesos de planificación, organización, ejecución, dirección, control y evolución de los recursos que destinados para un mismo objetivo u empresa, que se emplean bajo un mismo liderazgo.

Cambio: para Harold Koontz el cambio no es más que la energía vital expresada como fenómeno natural en el mundo físico ¿quién fue el primero en decir “la naturaleza es dinámica, no estática”? Para los humanos, el cambio se produce a cada momento, ya que continuamente creamos vida a partir de nuestros pensamientos a medida que van fluyendo uno tras otro. Para liberar este potencial, no es necesario más esfuerzo que mirar mentalmente en otra dirección, esperar a ver qué pensamientos se nos

¹⁴ Harold Koontz. Administración. Planeación. Ventaja Competitiva. Cap. 4 Pag 109.

ocurre y, después actuar sobre los pensamientos que producen las sensaciones y resultados más positivos.

Crecimiento empresarial: para Harold Koontz, es el desarrollo sostenible de una organización.

Cultura organizacional: para Martín González. es el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrollan dentro de una organización. "Lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización" Harold Koontz..

Control: para Harold Koontz consiste en la supervisión, verificación y corrección de los procesos, recursos y resultados provenientes de cada actividad realizada, su puesta en marcha no requiere ningún punto de partida en específico comienza y termina dentro y fuera de cada actividad realizada, está presente dentro de la misma planificación aún antes de ser ejecutada, partiendo del hecho que la misma planificación consiste en una actividad de la administración, su objetivo es el de ofrecer un diagnóstico constante de la empresa y cada uno de sus componentes.

Dirección empresarial: para Harold Koontz es aquella que llevada a cabo por líderes se encarga de "lidiar" con la unión eficiente de los recursos puestos en marcha para la consecución de los fines u objetivos empresariales. No debemos confundir el lidiar los recursos de la empresa, con una carga de problemas puestos en hombros de los jefes corporativos (como la inconformidad de los empleados por sus sueldos) sino por el contrario encaminar de la mejor manera dichos problemas a soluciones integrales que no afecten al resto de recursos ni hagan perder el equilibrio de la empresa.

La dirección debe ser llevada a cabo por líderes capaces de encarar cualquier situación por la que pudiera atravesar la organización.

Dirección humana. para Harold Koontz la dirección jamás será una ciencia sino un arte pues no se rige por elementos predecibles, ya que el ser humano es un ser sorprendente por sus reacciones muchas veces no condicionadas a dar una idéntica respuesta a un mismo estímulo; este elemento hace de la dirección humana un desafío apasionante que nos obliga a entender y orientar a cada subordinado y a obtener de cada uno de ellos la plena expresión de sus potencialidades; es hacer arquitectura humana haciendo surgir de cada uno de ellos la obra maestra que contiene su ser.

Eficiencia: para Harold Koontz capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles. Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones, a personas y de allí el término eficiente.

Eficacia: para Harold Koontz capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que prive para ello los recursos o los medios empleados.

Ejecución: para Harold Koontz fin último de la planificación e inicio de una nueva etapa en la empresa, la ejecución comprende la puesta en marcha de las actividades planificadas siguiendo como instrumento guía los planes realizados para cada uno de los objetivos. Consiste en otras palabras en el punto de intersección entre la planificado y lo realizado, se ejecutan en este proceso registros tipo bitácora que sirven de comprobación para el proceso de control y dirección de la empresa, entre los registros más utilizados están los contables resumidos a su vez en los diferentes estados financieros y económicos que forman un espejo clave de la situación financiera de una

empresa, por otra parte los registros documentales como la misión, visión, políticas, valores, objetivos, currículos del personal y cualquier documento que pueda ser utilizado dentro del aprendizaje del capital empresarial.

Empresa: para Charles Hill. se entiende bajo esta denominación toda aquella unión o conjunto de recursos que agrupados esperan lograr un fin determinado, empresa no es solamente aquella organización que con fines lucrativos se dedica a una actividad de tipo agrícola, industrial, comercial o de servicio; sino que consiste en un concepto mucho más amplio que abarca todas las tareas encaminadas a lograr un fin en específico, así pues, por empresa podríamos ejemplificar un puesto de trabajo, una jefatura de departamento, una pequeña tienda y desde luego grandes corporaciones que se conforman de otras muchas empresas; derivada del verbo EMPRENDER, empresa constituye entonces todo esfuerzo cuya finalidad u objetivo esta bien definido, llevada a cabo por EMPRENDEDORES.

Estrategia: para Charles Hill. la estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Karl Von Clausewitz general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. El decía: "la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate" (De la Guerra, Libro III, Capítulo I). Y agregaba: "en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto".

Como en el caso de muchos términos científicos, la palabra estrategia (del francés *stratégie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (general del ejército), que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia probablemente se derive mejor de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general). Otro término muy relacionado sería *strategemata* que se refiere al uso de la *strategema* (estratagema) o trampas de guerra y que Clausewitz referencia así: "no significa engaño pues no constituye una directa violación de la promesa sino que deja que la persona a la que se desea engañar cometa por sí misma los errores de inteligencia que, al fin, uniéndose en un efecto, cambian súbitamente la naturaleza de las cosas delante de sus ojos".

Siguiendo la tendencia a definir la estrategia de manera prescriptiva, el diccionario Webster's dice que la estrategia es: "La ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra".

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro *El Arte de la Guerra*: "el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo".

Su visión previó las guerras quirúrgicas del futuro: " los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas". Sun Tzu no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos:

- Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro.
- Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales.
- Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Veinticinco siglos después de Sun Tzu y un siglo después de Clausewitz, la estrategia es una ciencia incipiente en el ámbito empresarial. Tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen, las quieran o no sus participantes, se den cuenta o no de sus alcances. En la estrategia las circunstancias se juntan, se pueden volver en contra, hoy pueden ser favorables pero mañana pueden haberse convertido en amenazas.

"La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión. La palabra "programa" implica que los gerentes desempeñan un papel activo, consciente y racional en la formulación de la estrategia. Esta crea una dirección unificada para la empresa en términos de sus muchos objetivos y guía el empleo de los recursos que se usan para alcanzarlos."

Evolución: para Harold Koontz dentro de la terminología administrativa este término debe ser visto como "todo cambio que implica una mejora", quiere decir entonces que la evolución no consiste únicamente en cambios trascendentales capaces de mejorar el estado actual de la empresa, sino hasta el mínimo detalle capaz de lograr de manera más efectiva un proceso.

Evolución empresarial: para Harold Koontz comprende a su vez dos componentes primordiales ambos basados en el aprendizaje óptimo de toda situación ; el primero el de la Experiencia que aporta todos los conocimientos adquiridos tanto por el capital humano al realizar sus tareas como el de los registros descritos en el Control, que proveen de manera consecuente cómo las decisiones de la administración se han desarrollado presentando si sus consecuencias han sido beneficiosas o de perjuicio para la empresa ; el segundo componente de la evolución es el de la Iniciativa la cual puede describirse conforme a la siguiente frase : “las facultades puestas en marcha”, no basta con saber qué hacer para ser mejores o cómo hacerlo mejor, ningún conocimiento por bueno que este sea es de provecho si no se pone en práctica, existen cientos de nuevas tecnologías y miles más de nuevas formas de hacerlo todo pero si conociéndolos no somos capaces de ponerlos en marcha, son inútiles.

Gobierno empresarial: para Harold Koontz proviene del verbo latino gubernare, que significa ‘gobernar, dirigir, guiar’. La etimología de la palabra “gobierno” hace que resulte más sencillo comprender la definición de gobierno empresarial que se emplea actualmente en la práctica de gestión cotidiana.

Gestión estratégica: para Charles Hill. acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo.

Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Planificación: para Harold Koontz proceso de visualización futura de las actividades a realizar para lograr un objetivo; dentro del proceso

administrativo la planificación conlleva además a la asignación de recursos para tales actividades, integra además las diferentes medidas de contingencia ante las posibles desviaciones que pudiera tener al momento de su ejecución.

Políticas: son lineamientos de acción dentro de la empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas. Las políticas buscan fomentar el empoderamiento pro activo del personal el cual puede bien tomar una decisión administrativa basándose en las políticas de la empresa.

Procedimientos: para Harold Koontz es un plan vigente que describe con exactitud que acciones han de emprenderse en situaciones específicas.

Solución de Problemas: a la solución de los problemas hay que basarlo como una conjugación de métodos cuantitativos, cualitativos que combinan los cálculos matemáticos y el análisis cualitativo de los problemas con un amplio empleo de factores subjetivos como la experiencia, la intuición, la creatividad y la iniciativa de los dirigentes, así como también, de los especialistas y todo el colectivo en general, en los que debe apoyarse para determinar las soluciones más adecuadas. Peter F. Drucker, especialista norteamericano en dirección, en un artículo titulado "lleva una nueva organización a la empresa" plantea: "dentro de 20 años, el arquetipo de gran empresa tendrá la mitad de niveles de dirección y tan sólo un tercio de los ejecutivos que hoy necesita. el trabajo lo realizarán especialistas agrupados en equipos con cometidos específicos que harán innecesarios los departamentos tradicionales. La coordinación y el control dependerán, en

gran medida, de la voluntad de los empleados de auto imponerse una disciplina”.

Planificación Estratégica: para Charles Hill. es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos, en los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía.

Desarrollo Organizacional: Vamos a incluir un resumen de definiciones de desarrollo organizacional, aunque casi podríamos decir que existen tantas definiciones de desarrollo organizacional como tantos autores que se han referido al tema. Una de las dos definiciones más tempranas en materia de D. O. fueron las realizadas por Richard Beckhard (“Organization Development: Strategies and Models”, Reading, MA: Addison-Wesley - 1969) y Warren Bennis (“Organization Development: Its nature, origin, and prospects”, Reading, MA: Addison- Wesley – 1969).

Según Richard Beckhard (1969 – citado más arriba) “El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado que se desarrolla a todo lo ancho de la organización, que es dirigido desde la cúspide, con el propósito de aumentar la efectividad y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los “procesos organizacionales” haciendo uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento”.

Warren Bennis, lo define de esta manera: “El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, representando una compleja estrategia educativa con la intención de modificar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones de modo que ellas puedan adaptarse de mejor manera a las nuevas tecnologías, mercados, y desafíos, como así también al vertiginoso ritmo del propio cambio”.

Michael Beer ("Organization Change and Development: A systems view". Santa Mónica, Ca: Goodyear – 1980) destaca cuales son las principales metas a alcanzar por medio del Desarrollo Organizacional, siendo las principales:

- Aumentar la congruencia – alineación entre la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la cultura organizacional.
- Desarrollar nuevas y creativas soluciones para la organización.
- Desarrollar las capacidades que le permitan a la organización auto renovarse.

Los autores Schmuck y Miles (1971) definen al Desarrollo Organizacional como: "Un esfuerzo planeado y sostenido orientado al mejoramiento de los sistemas haciendo uso de las Ciencias del Comportamiento, y aplicando métodos reflexivos y auto-analíticos.

Para P. McLagan ("Models for HRD Practice". Alexandria, VA: American Society for Training and Development – 1989) Desarrollo Organizacional "pone foco en asegurar la salud de las relaciones dentro y entre las distintas unidades y en ayudar a los grupos a iniciar y manejar el proceso de cambio. El énfasis principal del Desarrollo Organizacional está puesto en las relaciones entre los individuos y entre los grupos, entre sí. Por lo tanto la intervención es orientada hacia influenciar la relación de individuos y grupos con el propósito de impactar eficazmente a la organización como un sistema integral".

En el año 1989 Vaill tiene una definición bastante simple para Desarrollo Organizacional: "se trata de un proceso para mejorar procesos".

Para W. Burke "Organization Development: Principles and Practices", N. York, Little, Brown & Co. – 1982) el Desarrollo Organizacional está íntimamente ligado con el factor cambio. Sugiere que la mayor parte dentro de la disciplina asocia D. O. con los consultores quienes a su vez tratan de ayudar a clientes a partir de las ciencias del comportamiento tales como la psicología, sociología, antropología y otras disciplinas relacionadas. Definitivamente una enorme cantidad de personas dentro de esta joven disciplina sugieren que el D. O. implica cambio y que la aplicación del cambio es clave para el funcionamiento eficaz de la organización.

Para Porras y Robertson (1992) el Desarrollo Organizacional está conformado por un conjunto de teorías, estrategias, valores, prácticas y técnicas basadas en las "behavioral sciences" (ciencias del comportamiento) que se orientan a realizar un cambio planeado del actual estado de cosas moviéndose en la dirección de un estado de cosas "preferido". Tiene como uno de sus principales objetivos el de mejorar el desarrollo tanto de la organización como la de sus participantes organizacionales.

Objetivos: para Harold Koontz distribuidos y clasificados de diferentes maneras, los objetivos constituyen las metas que la administración espera lograr con la utilización de los diferentes recursos ; existen muchas formas de clasificarlos la más conocida es la temporal que determina que los objetivos están distribuidos por tres categorías: la primera de corto plazo, donde se establecen los objetivos a cumplirse en el lapso de un año, algunos autores dicen que debe ser en menos de seis meses a partir de la puesta en marcha de los planes, la segunda de mediano plazo donde se agrupan los que se deben cumplir en el periodo de un año a cinco y la última de largo plazo donde los objetivos deben ser cumplidos en el lapso de cinco en adelante. Otra clasificación reconocida es la diferenciación por su origen, la cual diferencia que los objetivos pueden ser clasificados dependiendo de la actividad o giro de la empresa.

Organización: para Harold Koontz estructura empresarial conformada por diferentes áreas de funcionalidad, motivada a raíz de un objetivo en común cada área representa un recurso de operación dentro de la misma.

Visión: para Harold Koontz estructura básica empresarial que define en una frase o párrafo a donde quiere llegar la empresa condicionando un tiempo específico, la visión es el complemento de la misión y dice a los interesados administradores, empleados, proveedores, clientes, consumidores, entes supervisores y otros que posición desea alcanzar la empresa en un lapso que cumpla con lo estipulado en la misión.

Valores: para Harold Koontz estructuras básicas empresariales que guían a los administradores y empleados ante cualquier decisión, los valores son parámetros que orientan en el actuar diario de las labores.

Cadena de Valor: Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Competitividad: para Pablo Vallejo la competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

1.5.3 Marco legal.

Como nuestra investigación se relaciona a una empresa ya constituida, consideramos prudente incorporar el marco legal por el cual se rige.

AM.VER Cia. Ltda. fue constituida como una sociedad de responsabilidad limitada con residencia de operaciones en la ciudad de Guayaquil, el 7 de Febrero de 1980, fundada por los señores Segundo Euclides Águila Noboa (fallecido) y Hugo Águila Arguello (actual representante legal), sus oficinas se encuentran ubicadas al suroeste de Guayaquil en las calles Tungurahua 3000 y Portete, el centro de distribución está ubicado al noroeste de Guayaquil en el kilómetro 4.5 vía a Daule.

De acuerdo a lo establecido en los siguientes artículos de la ley de compañías, definimos claramente el tipo de empresa a la que corresponde AM.VER Cia. Ltda.

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "compañía limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

1.6 Formulación de la Hipótesis y variables.

1.6.1 Hipótesis general:

La eficiencia y eficacia en la operación de los elementos que son parte de la cadena de valor de la empresa y la aplicación de estrategias de negocios crean condiciones para mejorar el nivel de servicio al cliente, ventas, rentabilidad y posicionamiento en el mercado de la empresa AM.VER Cía. Ltda.

1.6.2 Hipótesis particulares:

- La falta de gestión estratégica empresarial provoca debilidades que facilitan que las eventuales amenazas impacten en la empresa impidiendo generar fortalezas y desarrollar oportunidades de negocios.
- Las debilidades en las actividades que generan valor empresarial en AM.VER Cía. Ltda. limitan el mejoramiento del nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa.
- La adecuada identificación de los elementos de la cadena de valor de la empresa y su relación con la estrategia de la empresa facilita la determinación de una adecuada estructura organizacional que viabilice la agregación de valor y la integración de las áreas y actividades.
- Las estrategias de negocios derivadas del análisis sobre las ineficiencias empresariales y los elementos de la cadena que generan valor, posibilita mejorar el nivel de competitividad de la empresa AM.VER Cía. Ltda. con

la consecuente identificación del sistema de objetivos que permitirá el crecimiento empresarial sostenido.

1.6.3 Variables.

Para nuestra investigación y derivado de la definición de las hipótesis establecimos como variables independientes y dependientes a las siguientes:

Variables Independientes:

- La eficiencia y eficacia en la operación de los elementos que son parte de la cadena de valor de la empresa y la aplicación de estrategias de negocios.
- La falta de gestión estratégica empresarial.
- Las debilidades en las actividades que generan valor empresarial.
- La adecuada identificación de los elementos de la cadena de valor de la empresa y su relación con la estrategia de la empresa.
- Las estrategias de negocios derivadas del análisis sobre las ineficiencias empresariales y los elementos de la cadena que generan valor.

Variables Dependientes:

- Condiciones para mejorar el nivel de servicio al cliente, ventas, rentabilidad y posicionamiento en el mercado de la empresa AM.VER Cía. Ltda.

- Debilidades que facilitan que las eventuales amenazas impacten en la empresa impidiendo generar fortalezas y desarrollar oportunidades de negocios.
- Limitan el mejoramiento del nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa.
- Facilita la determinación de una adecuada estructura organizacional que viabilice la agregación de valor y la integración de las áreas y actividades.
- Posibilita mejorar el nivel de competitividad de la empresa AM.VER Cía. Ltda. con la consecuente identificación del sistema de objetivos que permitirá el crecimiento empresarial sostenido.

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.

1.7.1 Tipo de estudio y de diseño:

Nuestra investigación es aplicada, ya que da aplicación inmediata y por el contexto es de campo; fue desarrollada bajo una perspectiva cuantitativa, el estudio es de tipo descriptivo, porque permitió la búsqueda de información y determinación de las características diferenciadoras de la empresa y efectuó además un análisis de cada actividad operativa y administrativa de responsabilidad de la empresa

El diseño de la investigación es de corte no experimental, de tipo transversal, descriptivo y correlacional, por cuanto establecimos una relación de variables para definir la causalidad del problema relacionado con el bajo nivel de rentabilidad de la empresa.

1.7.2 Método de investigación:

El método, constituye el camino que el investigador sigue para encontrar verdades científicas. En esta investigación podemos interpretar como método prácticamente a todo el accionar que aplicamos para conseguir de las fuentes de información todos los datos requeridos para cumplir con los objetivos que nos propusimos.

1.7.2.1 Método Teórico:

Deductivo – Inductivo: Este método nos sirvió para evaluar los aspectos particulares que esta afectando el bajo nivel de rentabilidad y establecer la incidencia que trae el mal funcionamiento empresarial. Su aplicación nos permitió establecer las mejores estrategias de negocio que se deban aplicar.

Analítico - Sintético: Con el análisis de la información recolectada nos permitió llegar a la explicación de cual es la causalidad relevante de las ineficiencias empresariales. El análisis consistente en la descripción pormenorizada de cada uno de los componentes de un todo, jugó un papel importantísimo puesto que permitió descubrir cosas, hechos y elementos que no se encontraban a la luz del día, ni que se podían apreciar a primera vista; nos permitió pensar que detrás de las cosas visibles existen otras que forman parte del todo y que necesitan conocerse para saber cual es su relación con el problema que investigamos. Este método permitió someter cada uno de los factores que componen el modelo de Porter a un proceso de análisis y luego sintetizarlos, para determinar de mejor manera las probables causas y las soluciones más convenientes.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la investigación

1.7.3.1 Técnicas de la observación:

Desde siempre la observación ha constituido una de las formas más usuales de obtener información y de explicarse lo que ocurre en el mundo exterior de los individuos, esta técnica nos permitió registrar información en base de la percepción de la realidad del entorno y definir cuales son las necesidades no satisfechas de los clientes de la empresa coadyuvando a jerarquizarlos de mejor manera.

1.7.3.1.1 Observación indirecta:

Este tipo de observación documental la realizamos mediante la obtención de información a través de la lectura de libros de tipo informativo, reportes gerenciales, estados financieros, reportes del SRI, Superintendencia de Compañía. Lo que permitió ponernos al contacto con la empresa y sus actividades observadas sin estar presente. Este tipo de observación, nos permitió ponernos en contacto con hechos del pasado. La tecnología moderna nos favoreció enormemente, teléfono, Internet.

1.7.3.1.2 Observación científica:

Este tipo de observación la efectuamos en el lugar donde el fenómeno o problema se presentó es decir en la empresa AM.VER; lo que nos permitió describir tal y como sucede en la realidad las actividades y procedimientos que realiza la empresa.

1.7.3.2 La técnica de la encuesta:

La encuesta constituye una técnica de investigación empírica que consiste en recoger información de lo que las personas: son, conocen, saben, tienen, opinan o sienten; a través de ella recogimos información, en forma escrita, por medio de un cuestionario aplicado a la muestra poblacional sobre aspectos relacionados con las actividades de la empresa.

1.7.3.3 La técnica de la entrevista:

La entrevista es una técnica de investigación que consiste en recoger información oral, en una forma personal y directa ; nos permitió obtener información, de parte de los directivos y empleados sobre aspectos relacionados con el servicio y la atención.

1.7.3.4 La técnica de la lectura científica:

Es la técnica de investigación secundaria que nos permitió recoger información de tipo bibliográfico, la que encontramos en abundancia, información que nos facilitó recopilar y fundamentar nuestras ideas y teorías sobre el diseño de las mejores estrategias de negocios para aplicar en la empresa AM.VER.

Tratamiento de la información:

La información recopilada, para la presente investigación, fue ordenada por separatas de tal manera, que pudieran estar disponibles para estructurar el documento. Respecto a la información estadística, ésta fue filtrada hasta obtener las informaciones pertinentes a la investigación la cual se presenta en forma de tablas y cuadros que permiten enunciar comparaciones y porcentajes. De las entrevistas y observaciones que se efectuaron se procedió a recopilar la información y elaborar cuadros estadísticos que resumen la información y que nos permiten visualizar de mejor manera cual es nivel de servicio actual, el nivel de uso de la infraestructura, la causalidad de las ineficiencias y la incidencia de la competencia en las actividades de la empresa.

1.8 Resultados esperados:

La investigación que presentamos, y en particular las estrategias diseñadas son presentadas como alternativa sujeta a consideración de la sociedad de responsabilidad limitada AM.VER en su análisis y toma de decisiones conducentes a mejorar el nivel de rentabilidad apoyada en una administración mas eficiente que se refleje en el excelente nivel de servicio al cliente ofrecido

Así mismo, las autoras esperan que la investigación sirva como referencia teórica y práctica para las sociedades de responsabilidad limitada que se vean en circunstancias comparables a las analizadas aquí.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.1 Diagnóstico del problema actual.

2.1.1. Identificación de los problemas y necesidades.

El mercado de lubricantes en Ecuador está claramente asociado a la actividad económica del país y al crecimiento del mismo. El mercado ha sido siempre altamente competitivo, con el negocio compartido entre las compañías tradicionales presentes en el Ecuador: Shell, Texaco, Mobil, Castrol, Valvoline; PDV y otras nuevas que han ingresado en los últimos años.

En este ambiente competitivo los clientes industriales están cambiando, buscando reducir el número de proveedores en general e incluso buscando alternativas de tercerización sobre actividades que no son de su competencia incluyendo algunos la lubricación de sus equipos.

En el sector automotriz, esta creciendo el número de consumidores que son indiferentes a la marca y que su decisión de compra es influenciada por el precio.

Este sector tiene un importante crecimiento ya que a raíz de la dolarización el mercado ha tenido una gran oferta de todo tipo de vehículos permitiendo al consumidor tener una gran variedad a su disposición lo que ha derivado en un auge del mercado de venta de vehículos y por tanto un crecimiento en el mercado potencial de venta de lubricantes, de igual forma por su aporte a la economía nacional basados en las contribuciones que se efectúan a través de los impuestos a la tenencia de vehículos (matrícula), el consumo de combustible, y a las tasas y contribuciones provinciales por medio del pago por uso de carreteras en los pontazgos. Convirtiéndose este sector en uno de los principales de la economía nacional.

Sin embargo, las oportunidades existen para compañías que puedan identificar correctamente los segmentos del mercado y puedan proveer a sus clientes y consumidores, un paquete completo de productos y servicios que sirvan para cubrir las necesidades específicas de acuerdo a cada perfil del cliente.

La guía general por las que las actividades de PDV Ecuador S.A. rigen son las políticas corporativas que su casa matriz PDVSA, tiene para la región y en particular para Ecuador.

De acuerdo a las diferentes entrevistas efectuadas con directivos de PDV Ecuador y en base de la publicidad existente se definió que la empresa busca que su imagen corporativa, sus marcas y sus productos derivados de petróleo en general, sean reconocidos a nivel nacional, como las primeras

opciones de los clientes, los consumidores y con mayor amplitud por la sociedad en general.

Para poder cumplir con el posicionamiento esperado, PDV Ecuador, según su plan de negocios ofrece productos y servicios innovadores y de calidad, que cumplen las expectativas de los clientes y consumidores.

- Es eficiente en sus actividades, para garantizar un adecuado retorno del capital invertido por sus accionistas.
- Es responsable con sus empleados y la sociedad local, impulsando el desarrollo profesional de sus funcionarios y realizando todas sus actividades de acuerdo a estándares que garanticen el cuidado de la seguridad personal y del medio ambiente.

La infraestructura que permite soportar las operaciones de la empresa en el Ecuador está basada en la disponibilidad de oficinas y bodegas ubicadas en la ciudad de Guayaquil desde donde se despacha el 100% de los lubricantes terminados. La capacidad de almacenamiento es de 270.000 galones de producto terminado con 1.300 metros cuadrados cubiertos. Para lo cual y en base de contrato de "Blending" con la empresa Shell Ecuador produce lubricantes terminados tanto en tambores como en envases menores. Lo que representa aproximadamente el 75% de sus ventas. Adicionalmente mantiene un inventario de Bases Lubricantes en las instalaciones de Shell Ecuador para la realización del "Blending" local. También se realiza importación de lubricante terminado desde Venezuela (20%) y desde USA (5%). PDV Ecuador cuenta con 17 distribuidores para atender el mercado de lubricantes, dentro de los cuales se encuentra AM.VER; tal y como se indica en el Anexo A Listado de distribuidores de PDV Ecuador S.A.; con quienes no tiene firmado ningún contrato de distribución. Además la

empresa esta buscando dos distribuidores adicionales para atender los sectores Agrícola y Construcción.

De acuerdo al nivel de facturación anual PDV tiene clasificado a sus distribuidores dentro de los cuales AM.VER ocupa el primer lugar de distribución con el 32.41% de las ventas de PDV Ecuador, tal como se detalla en el cuadro de participación de los distribuidores en las ventas de PDV:

Cuadro No.1
CLASIFICACION DE DISTRIBUIDORES

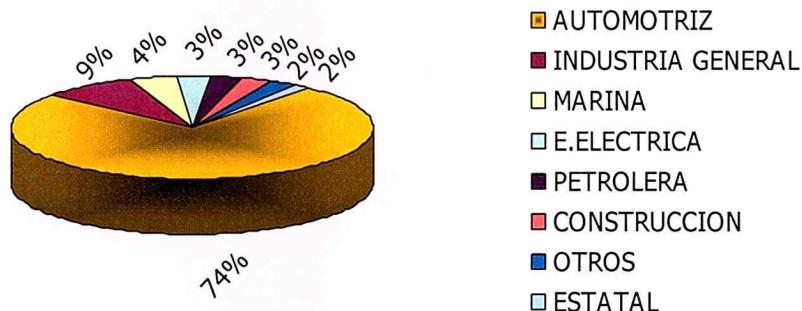
| DISTRIBUIDORES | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| AMVER | 63,14% | 56,61% | 65,87% | 56,38% | 54,47% | 40,37% | 32,41% |
| PROQUIPEQSA | 19,29% | 22,46% | 22,93% | 20,43% | 23,05% | 16,53% | 15,95% |
| BYCACE | 8,14% | 17,66% | 6,27% | 7,45% | 5,96% | 12,05% | 8,97% |
| HIVIMAR | | | | | | 6,03% | 8,55% |
| OFICINA PDV | 9,43% | 3,27% | 0,67% | 2,87% | 4,99% | 6,48% | 7,16% |
| LUBRIPARTS | | | 1,07% | 6,38% | 2,06% | 4,66% | 5,84% |
| PROBRISA | | | 1,73% | 4,26% | 6,31% | 3,74% | 4,27% |
| LUBRITECHNOLOGY | | | | | | 3,20% | 3,42% |
| LUBRIPETSA | | | | | 0,52% | 2,47% | 2,96% |
| MASGAS | | | | | | | 2,14% |
| UNIDECO | | | | | | | 2,14% |
| KVASS | | | | | | 2,01% | 2,14% |
| COMERCIAL JOAO | | | 1,47% | 1,91% | 2,29% | 1,37% | 1,42% |
| ECUAMEGA | | | | | | 0,37% | 1,28% |
| OBR | | | | 0,32% | 0,23% | 0,37% | 0,57% |
| FERMAPECSA | | | | | 0,11% | 0,18% | 0,43% |
| MOTORLINE | | | | | | 0,18% | 0,36% |
| TOTAL | 100,00% |

Fuente: Annual Business Report PDV S.A.
Elaboración: Grupo de investigación

2.1.2. Análisis del Sector.

El mercado de lubricantes en el Ecuador se encuentra dividido en dos sectores relacionados con la venta de productos, para mercado industrial y el mercado automotriz; el mercado industrial mantiene productos para la industria, construcción, empresas eléctricas, productos marinos, de aplicación petrolera, entidades del estado, según se determina la importancia del segmento del mercado industrial el segmento de mayor dinamismo es el de los productos para la industria general que posee un 9 % del total del mercado.

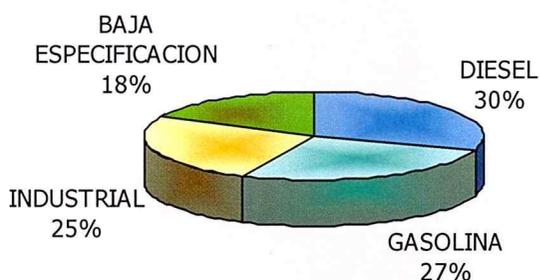
Gráfico No. 1
ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL



Fuente: Annual Business Report PDV S.A.
Elaboración: Grupo de investigación

El sector relacionado con el mercado automotriz incluye los productos para motores a gasolina, de baja especificación y productos para motores a diesel; tal como se muestra en el cuadro siguiente donde se destaca que el 57% del mercado le corresponde a la venta de productos para motores a diesel y gasolina.

Gráfico No. 2
ANALISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ



Fuente: Annual Business Report PDV S.A.
Elaboración: Grupo de investigación

La demanda de productos relacionados con la industria de lubricantes determinado en base de las estadística de ventas de la empresa PDV de los últimos cinco años define que para PDV el mejor segmento del mercado es el automotriz por la potencial demanda que tienen los productos para motores a diesel y gasolina. Tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 2
DEMANDA POTENCIAL DE LUBRICANTES

| SEGMENTOS | COSTA | SIERRA N. | SIERRA S. | OTROS | TOTAL |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|-------------------|
| DIESEL | 2.592.000 | 2.214.000 | 486.000 | 108.000 | 5.400.000 |
| GASOLINA | 2.332.800 | 1.992.600 | 437.400 | 97.200 | 4.860.000 |
| INDUSTRIAL | 2.184.000 | 1.865.500 | 409.500 | 91.000 | 4.550.000 |
| BAJA ESPECIFICACION | 1.557.276 | 1.330.174 | 291.989 | 60.561 | 3.240.000 |
| TOTAL | 8.666.076 | 7.402.274 | 1.624.889 | 356.761 | 18.050.000 |

Fuente: Annual Business Report PDV S.A.
Elaboración: Grupo de investigación

Una vez determinado el segmento de mercado y el mercado meta que tiene estipulado PDV Ecuador en base a la información contenida en los reportes anuales de ventas de la empresa, reporte de la superintendencia de

compañías y del servicio de rentas internas de que empresas a nivel nacional se encuentran registradas como: lubricadoras, talleres industriales, concesionarios, estaciones de servicios, cooperativas de transporte; los reportes de venta por sector registrados por PDV Ecuador; se procedió a elaborar el potencial crecimiento de cada línea de productos del sector automotriz los cuales se detallan en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 3
MERCADO AUTOMOTRIZ - GASOLINA

| GASOLINA | MERCADO | PDV | PARTICIPACION |
|-------------------------|--------------|------------|---------------|
| | 4.860.000,00 | 265.000,00 | 5,45% |
| LUBRICADORAS | 4.425.000,00 | 255.000,00 | 5,76% |
| TALLERES | 100.000,00 | 10.000,00 | 10,00% |
| CONCESIONARIOS | 250.000,00 | | 0,00% |
| ESTACIONES DE SERVICIOS | 85.000,00 | | 0,00% |

Fuente: Annual Business Report PDV S.A.

Elaboración: Grupo de investigación

En este segmento de mercado relacionado con la línea automotriz de productos para motores a gasolina se define que PDV tiene cubierto 5,45% del total estimado de la demanda del segmento del mercado automotriz-gasolina.

Cuadro No. 4
MERCADO AUTOMOTRIZ - DIESEL

| DIESEL | MERCADO | PDV | PARTICIPACION |
|------------------------|--------------|------------|---------------|
| | 5.400.000,00 | 340.000,00 | 6,30% |
| LUBRICADORAS | 3.760.000,00 | 240.000,00 | 6,38% |
| COOPERATIVAS | 1.000.000,00 | 70.000,00 | 7,00% |
| TALLERES | 400.000,00 | 30.000,00 | 7,50% |
| ESTACIONES DE SERVICIO | 200.000,00 | | 0,00% |
| CONCESIONARIOS | 40.000,00 | | 0,00% |

Fuente: Annual Business Report PDV S.A.

Elaboración: Grupo de investigación

En este segmento de mercado relacionado con la línea automotriz de productos para motores a diesel se define que PDV tiene cubierto un 6,3% del total estimado de la demanda del segmento del mercado automotriz-diesel.

Cuadro No. 5

MERCADO AUTOMOTRIZ – BAJA ESPECIFICACION

| | MERCADO | PDV | PARTICIPACION |
|----------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|
| BAJA ESPECIFICACION | 3.240.000,00 | 156.000,00 | 4,81% |
| LUBRICADORAS | 2.268.000,00 | 156.000,00 | 6,88% |
| REBRAND | 972.000,00 | | 0,00% |

Fuente: Annual Business Report PDV S.A.
Elaboración: Grupo de investigación

En este segmento de mercado relacionado con la línea automotriz de productos para motores a diesel y gasolina se define que PDV tiene cubierto un 4,81% del volumen total estimado de la demanda del segmento del mercado automotriz-baja especificación.

En el cuadro siguiente es posible agrupar los volúmenes de distribución a cargo de PDV y su participación relativa en el mercado de lubricantes:

Cuadro No. 6
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE LUBRICANTES

| MERCADO TOTAL | GALONES | PARTICIPACION | PDV ECUADOR | PARTICIPACION |
|----------------------------|----------------------|----------------|-------------------|---------------|
| AUTOMOTRIZ | 13.500.000,00 | 74,79% | 761.000,00 | 5,64% |
| GASOLINA | 4.860.000,00 | 26,93% | 265.000,00 | 5,45% |
| LUBRICADORAS | 4.425.000,00 | 24,52% | 255.000,00 | 5,76% |
| TALLERES | 100.000,00 | 0,55% | 10.000,00 | 10,00% |
| CONCESIONARIOS | 250.000,00 | 1,39% | | 0,00% |
| ESTACIONES DE SERVICIOS | 85.000,00 | 0,47% | | 0,00% |
| DIESEL | 5.400.000,00 | 29,92% | 340.000,00 | 6,30% |
| LUBRICADORAS | 3.760.000,00 | 20,83% | 240.000,00 | 6,38% |
| COOPERATIVAS | 1.000.000,00 | 5,54% | 70.000,00 | 7,00% |
| TALLERES | 400.000,00 | 2,22% | 30.000,00 | 7,50% |
| ESTACIONES DE SERVICIO | 200.000,00 | 1,11% | | 0,00% |
| CONCESIONARIOS | 40.000,00 | 0,22% | | 0,00% |
| BAJA ESPECIFICACION | 3.240.000,00 | 17,95% | 156.000,00 | 4,81% |
| LUBRICADORAS | 2.268.000,00 | 12,57% | 156.000,00 | 6,88% |
| REBRAND | 972.000,00 | 5,39% | | 0,00% |
| INDUSTRIAL | 4.550.000,00 | 25,21% | 181.600,00 | 3,99% |
| INDUSTRIA GENERAL | 1.547.000,00 | 8,57% | 51.200,00 | 3,31% |
| E.ELECTRICA | 546.000,00 | 3,02% | | 0,00% |
| MARINA | 728.000,00 | 4,03% | 40.000,00 | 5,49% |
| PETROLERA | 546.000,00 | 3,02% | 400,00 | 0,07% |
| ESTATAL | 273.000,00 | 1,51% | 70.000,00 | 25,64% |
| CONSTRUCCION | 500.000,00 | 2,77% | 20.000,00 | 4,00% |
| OTROS | 410.000,00 | 2,27% | | 0,00% |
| MERCADO | 18.050.000,00 | 100,00% | 942.600,00 | 5,22% |

Fuente: Annual Business Report PDV S.A.
Elaboración: Grupo de investigación

Por lo que es posible establecer en base de este análisis que la participación de PDV en el mercado de venta de lubricantes para el sector industrial y sector automotriz tienen una participación del 5,14% del total del mercado.

Cuadro No. 7
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

| MARCAS | GAS | DIS | BE | IND | SHARE |
|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| TEXACO | 34% | 21% | 25% | 20% | 25% |
| SHELL | 12% | 16% | 2% | 26% | 14% |
| MOBIL | 10% | 17% | 0% | 24% | 13% |
| VALVOLINE | 6% | 4% | 28% | 11% | 12% |
| CASTROL | 16% | 21% | 2% | 4% | 11% |
| GULF | 5% | 3% | 18% | 4% | 8% |
| YPF | 7% | 8% | 5% | 3% | 6% |
| PDV | 5,45% | 6,30% | 4,81% | 3,99% | 5,14% |
| G.BEAR | 2% | 4% | 8% | 0% | 4% |
| OTROS | 0% | 1% | 7% | 4% | 3% |
| TOTAL | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Annual Business Report PDV S.A.

Elaboración: Grupo de investigación

El análisis del posicionamiento competitivo que poseen los productos de PDV, nos permite en gran medida la elaboración del diagnóstico de la posición que ocupa los productos y los de la competencia, para lo cual se ha tomado como referencia en el análisis el manejo que realizan las empresas propietarias de las marcas de lubricantes sobre los factores que pueden generar ventaja competitiva dentro de esta industria.

Los factores considerados tienen la característica que pueden ser controlados por los gerentes de las empresas y además son percibidos por los clientes y consumidores, por tanto influyen en la toma de decisión que estos realizan.

Este análisis se basa principalmente en el escrutinio interno del negocio entregada por el gerente general de PDV Ecuador S.A. quien efectuó la verificación y ponderación de los factores respecto a los productos de PDV,

y colaboró con información confidencial para elaborar el análisis de las empresas competidoras.

Se efectuó adicionalmente un análisis de la percepción como cliente hacia los factores internos de las principales marcas de la competencia y que se presenta a continuación:

Texaco

Fortaleza:

- Líder en el Mercado ecuatoriano de lubricantes.
- Más de cuarenta años de presencia en el mercado.
- Planta propia de Blending.
- Distribuidor (Conauto) con amplia experiencia y excelente infraestructura de cobertura.
- Publicidad en televisión permanente.
- Marca permanentemente expuesta en red de Estaciones de Servicios.

Debilidades:

- Distribuidor ha perdido foco en el sector industrial.
- Texaco depende de un solo distribuidor (Conauto) para atender el mercado y por contrato esta imposibilitado de atender el mercado directamente.

Shell

Fortaleza:

- Experiencia en el mercado de varios años.
- Buena imagen de marca.
- Marca permanentemente expuesta en red de Estaciones de Servicios.

- Planta propia de Blending.
- Atiende el mercado de forma directa y a través de distribuidores.

Debilidades:

- Mala relación histórica con sus distribuidores lo que da como resultado poca fidelidad y continuidad de los mismos.

Exxon Mobil

Fortalezas:

- Distribuidores consolidándose a nivel nacional: VEPAMIL, DISMARK.

Debilidades:

- Traslado de planta a Perú y cierre de bodegas propias en país.
- Distribuidores importan directamente desde Perú y USA.

Castrol

Fortalezas:

- Representante de marca CEPESA, cuenta con amplia experiencia en el mercado automotriz.

Debilidades:

- Foco únicamente en sector Automotriz. Poca presencia en Industria.
- Estrategias de precios bajos.
- Bleding local en planta de terceros (Texaco).

Penzoil

Fortalezas:

- Marca con excelente imagen de calidad.
- Marca distribuida por empresa (Inverneg) con mucha experiencia en el mercado de reventa.

Debilidades:

- Poca participación del tamaño de mercado por altos precios.
- Limitada variedad de presentaciones y productos.

Valvoline

Fortalezas:

- Marca ganando terreno en corto plazo.
- Planta propia de Blending
- Marca ganando contratos con el estado: Armada del Ecuador, Petroecuador.

Debilidades:

- Marca ubicada en la mente del consumidor como producto de baja calidad.

Ypf

Fortalezas:

- Repsol YPF esta presente en Ecuador con actividad Downstream y Upstream, y se percibe que el negocio de lubricantes esta subsidiado por sus otras actividades.

Debilidades:

- Marca importada desde Argentina con problemas de inventarios.

Gulf

Fortalezas:

- Marca ganando terreno en el corto plazo.
- Planta propia de Blending
- Marca ganando contratos con el estado.

Debilidades:

- Marca ubicada en la mente del consumidor como producto de baja calidad.

En base a la participación del mercado es factible efectuar un análisis de las actividades operativas de cada empresa con el fin de establecer su ventaja competitiva dentro del sector, para lo cual establecimos los parámetros de evaluación relacionados con la capacidad de despacho de productos, disponibilidad de variedad de productos en diferentes especificaciones y calidades, disponibilidad de inventario para atender variaciones de la demanda, la imagen de marca que se basa en la percepción del cliente, precio del producto en relación a los de la competencia, la experiencia del personal operativo y de gestión de ventas, tamaño y cobertura de la fuerza de ventas, la reputación de la empresa en el mercado, y la participación en cada uno de los sectores del mercado definidos: industrial y automotriz, para lo cual se procedió a la Calificación de PDV Ecuador y competidores en cada factor en una escala del 1 al 5 : 1 = pobre, 2 = regular, 3 = promedio, 4 = por encima del promedio, 5 = sobresaliente, el resultado se detalla a continuación:

Cuadro No. 8
ANALISIS DE FACTORES CLAVES

| Factores Clave | Texaco | Shell | Mobil | Valvoline | Castrol | PDV | Gulf | Pennzoil | CITGO | YPF | ESSO |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Capacidad de despacho | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| Variedad de Productos | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Disponibilidad de inventario | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| Precio | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| Experiencia del Personal | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 |
| F. de ventas Tam./Cob. | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| Reputación en el mercado | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 3 |
| Participación M. Industrial | 5 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Participación M. A. Gasolina | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Participación M. A. BE | 4 | 1 | 1 | 4 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| Participación M. A. Diesel | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Total | 51 | 45 | 41 | 40 | 36 | 35 | 32 | 31 | 28 | 27 | 26 |
| Promedio | 4,25 | 3,75 | 3,42 | 3,33 | 3,00 | 2,92 | 2,67 | 2,58 | 2,33 | 2,25 | 2,17 |
| Ranking | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |

Fuente: Annual Business Report PDV S.A.
Elaboración: Grupo de investigación

2.1.3. Comentarios sobre el análisis

En base al análisis efectuado podemos manifestar que los productos de la marca PDV se encuentran en el sexto lugar del ranking de ventaja competitiva de las marcas; además que poseen un 5,14% de posicionamiento del mercado en base a la demanda potencial estimada.

2.2 AM.VER. Cia. Ltda.

La escritura de constitución de la compañía AM.VER fue otorgada el 12 de Diciembre de 1979 por el notario segundo de Guayaquil el doctor Jorge Jara Grau e inscrita en el Registro Mercantil del cantón de Guayaquil el 7 de Febrero de 1980 su representante legal en aquel tiempo era el señor Carlos

Verdezoto Marriot, el objeto social de la compañía fue la compra-venta y arrendamientos de terrenos, edificios, departamentos y bodegas.

Es entonces que el 13 de Diciembre de 1988 ante el notario trigésimo del cantón Guayaquil el doctor Pedro Aycart Vincenzini se registra la compra venta, aumento de capital y reforma de estatutos de la compañía cuyo representante legal era el señor Segundo Euclides Águila Noboa, el objeto de la compañía fue remplazado por la importación, exportación, compra, venta, comercialización y distribución de todo tipo de bienes. En la actualidad el representante legal de la compañía es el Ing. Hugo Águila Arguello, el capital de la compañía actualmente es de \$50.000 y consta de 4 socios.

Efemérides Empresariales:

- De 1988 a 1996 comercializaba diluyentes y no tuvo mucha actividad.
- En los años 1997 y 1998 empezó a importar directamente desde Venezuela los lubricantes MARAVEN (Maracaibo Venezuela).
- Ya en 1999 MARAVEN cambia su nombre por PDV y es entonces que desde el año 1999, 2000 y mediados del 2001 AM.VER se encontraba importando directamente desde Venezuela los lubricantes PDV (Petróleos de Venezuela).
- En Junio del 2001 se deja de importar debido a la apertura de la empresa CITGO Ecuador Cía. Ltda. empresa que se creó con el fin de comercializar directamente los lubricantes marca PDV en el mercado ecuatoriano.

- En el año 2003 CITGO Ecuador cambia de razón social y pasa a llamarse PDV Ecuador Cía. Ltda. Paralelamente comienza a expandir su cobertura nombrando nuevos y mas distribuidores para atender el mercado ecuatoriano segmentando y zonificando el país de acuerdo a regiones y/o sectores.
- En el año 2004 PDV Ecuador Cía. Ltda. recibe la implementación de una poderosa base de datos (SAP) sistema que le permite llevar un mejor control de sus operaciones. Y es aquí cuando empieza a controlar muchos mas a sus distribuidores, cobrando cargos financieros más fuertes e intereses por mora, sin considerar el impacto de la creación de nuevos distribuidores y el estado del mercado.
- En el 4to. trimestre del 2005, PDV Ecuador Cía. Ltda., cambia de denominación social a PDV Ecuador S.A. y pasa a ser controlada directamente por PDV S.A .Venezuela.
- AM.VER no tiene firmado contrato de distribución con PDV Ecuador S.A., pero sin embargo es el único distribuidor de PDV que es fiel a esta marca, además de ser su principal distribuidor.

2.2.1. Diagnóstico situacional de la empresa

AM.VER cuenta con 38 años en el negocio de lubricantes (6 años PDV, 2 años Maraven, 28 años Golden Bear & Kendall), se dedica al Mercado Automotriz con ventas al detalle, talleres, y cooperativas de transporte. Es responsable de la distribución de los productos para la Región Costa incluyéndose la zona de Santo Domingo de los Colorados.

Para efectuar un diagnóstico de la situación actual de la empresa se efectuó encuestas a los empleados de nivel medio y gerencial utilizando el cuestionario de cuarenta y dos preguntas para diagnóstico situacional del Anexo B Diagnóstico Situacional, efectuado en base del GAP Analyzer de Deloitte & Touche, que permitió referenciar la situación de la empresa en trece áreas importantes, a continuación presentamos los resultados por áreas de actividad contruidos en función de las respuestas suministradas por los encuestados y que requieren atención inmediata por la identificación de debilidades:

Revisión Estratégica: se han identificado importantes oportunidades para mejorar. Se recomienda definir o redefinir la visión, misión y principales lineamientos estratégicos, a la luz de los desafíos que enfrenta actualmente la organización.

Sistemas y Estilos de Gestión: se han detectado importantes oportunidades para mejorar la organización. Se recomienda realizar una revisión primaria de estos temas, con el objetivo de asegurar un estilo de gestión adecuado y correcto, incorporando sistemas de información, adecuados a los requerimientos de la organización.

Análisis de Procesos: se han identificado importantes oportunidades para mejorar. Se recomienda realizar una revisión de los procesos claves de su organización con el objetivo de mejorar la eficiencia de la gestión operativa y alinear la misma a la estrategia definida o a definirse.

Evaluación de RRHH: se han detectado algunas oportunidades para mejorar. Se recomienda considerar la posibilidad de realizar un estudio más profundo en el futuro, si la gestión de los recursos humanos de la

organización (selección, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, capacitación, motivación, carga de trabajo, etc.), no evoluciona positivamente.

Evaluación de Sistemas: se han detectado algunas oportunidades para mejorar la organización. Se recomienda evaluar la situación tecnológica de la organización, considerando la posibilidad de realizar cambio de sistemas tecnológicos de última generación.

Análisis de Estructura: se han detectado debilidades de la organización en la definición de responsabilidades y niveles jerárquicos.

E-business: se han identificado importantes oportunidades para mejorar. Se recomienda realizar una revisión de la situación tecnológica de la organización con el objetivo de identificar los requerimientos actuales y futuros de la organización.

Costeo de Actividades: se han identificado importantes oportunidades para mejorar. Se recomienda realizar un costeo basado en actividades, con el objetivo de identificar en forma clara el costo asociado a las actividades, subprocesos y/o procesos claves de la organización, comprender los disparadores de costos y conocer la rentabilidad de los principales productos, servicios y/o clientes.

Evaluación de Clima Organizacional: se han identificado importantes oportunidades para mejorar. Se recomienda realizar un Análisis del Clima Organizacional, con el objetivo de identificar las principales causas del clima actual de la organización, así como los puntales de cambio más relevantes.

Del análisis se define así mismo acciones que deben ser ejecutadas en el mediano / corto plazo:

Análisis Económico Financiero: se ha detectado debilidades de la organización en la definición de los márgenes de utilidad.

Evaluación de Cultura Organizacional: se ha detectado algunas oportunidades para mejorar la organización. Se recomienda evaluar la conveniencia de realizar un análisis de la cultura organizacional actual, en la medida en que ésta no se ajuste a los requerimientos o estrategia futura de la organización.

Se han identificado debilidades que no requieren atención inmediata tales como: Análisis de Redes de Comunicación y Evaluación del Entorno.

Se efectuó un diagnóstico situacional efectuando encuestas a los empleados de nivel medio de la empresa para lo cual se aplicó el cuestionarios del Apéndice B-2 Diagnóstico Situacional, que permiten visualizar gráficamente cuál es la real situación en la cual se encuentra la organización ya que se confirma acerca de: cuál es su enfoque estratégico, cuál es el nivel de traslado de ese enfoque en los procesos, cuál es el grado de sincronización con la estrategia y cuál es su cultura de ejecución.

Identificando ¿cuál o cuáles? de los cuatro elementos claves de la administración están ocasionando problemas y determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas. Para este efecto el cuestionario se elaboró considerando una valoración que es medida a través de la escala

Likert lo que nos facilitó cuantificar los resultados respecto a la actitud de los empleados frente a los parámetros evaluados.

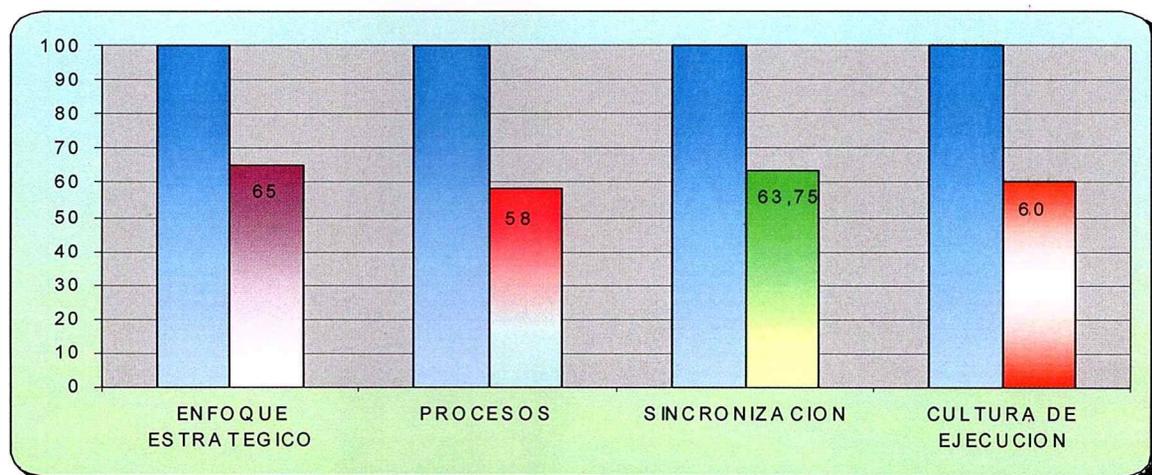
Enfoque Estratégico: Las respuestas a este parámetro evidencian que la actitud de los empleados no es clara ya que no existe una adecuada definición de estrategias de negocios que permita aclarar a los empleados a donde quiere ir la organización.

Procesos: Se evidencia una falta de políticas y directrices estratégicas para la gestión de los recursos disponibles y potenciales de la empresa.

Sincronización: La falta de planificación y control en la ejecución de las actividades demuestra la poca actitud organizacional positiva hacia el cumplimiento de objetivos.

Cultura de ejecución: Existe una evidencia clara de que el personal se encuentra desmotivado para ejecutar sus actividades y falta de políticas de comunicación organizacional de parte de la alta gerencia.

Gráfico No. 4
RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO



Fuente: Diagnóstico Estratégico
Elaboración: Grupo de investigación

Es por tanto, luego de verificar los resultados, podemos manifestar que el recurso humano de la empresa desconoce la existencia de objetivos organizacionales traducidos en planeación formal de ejecución de actividades, por lo que la ausencia de adecuadas líneas de comunicación organizacional impiden que se ejecuten apropiada y controladamente estas tareas, originado por la falta de un sistema de incentivos y evaluación de desempeño que promueva la obtención de competencias y habilidades para el desempeño mas profesional de los empleados.

Para confrontar y determinar si existe variación en los resultados obtenidos se procedió a efectuar una encuesta a todos los empleados de la empresa, detallada en el Apéndice B-3 que permitió evidenciar cual es el criterio de los empleados en general respecto a aspectos relacionados a los factores de éxito empresarial, su grado de conformidad sobre acciones internas y su percepción sobre los cambios tecnológicos y organizacionales de la empresa. Lo que evidencia que el trato personalizado de la fuerza de ventas para con los clientes, la imagen de marca de los productos y servicios fue considerado por el 39% de los empleados como el factor de éxito; un 35% de los empleados considera que el conocimiento y análisis exhaustivo de los clientes es factor de éxito; y un 32% considera que la imagen de empresa seria en los clientes es un factor de éxito.

Cuadro No. 9
RESUMEN DE FACTORES DE EXITO

| FACTOR DE ÉXITO DE LA EMPRESA | % |
|--|----------|
| El trato personalizado de la fuerza de ventas a nuestros clientes. | 39% |
| Imagen de marca de nuestros productos/ servicios. | 39% |
| Conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes. | 35% |
| Imagen de empresa seria en nuestros clientes. | 32% |

Fuente: Encuesta a Empleados
Elaboración: Grupo de investigación

En lo concerniente al grado de conformidad sobre acciones internas el 31% de los encuestados están de acuerdo totalmente en que se implican activamente en la defensa y transmisión de valores frente a las presiones internas y externas y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa así mismo un 32% de acuerdo total en que se organizan reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada del ultimo periodo, presentar nuevos productos / servicios, explicar el plan de ventas y de marketing. Mientras que existe un 18% de desacuerdo en lo que respecta a la existencia de una descripción y documentación de puestos de trabajo de las diferentes áreas con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos y para la selección de personal mientras que a la percepción sobre los cambios tecnológicos y organizacionales de la empresa el 32% se expresa que ha existido un moderado cambio en los productos y servicios, el 39% manifestó que existió escasa mejora en el proceso productivo y el 36% manifiesta que hubo una moderada mejoría en los sistemas de gestión.

A fin de corroborar la situación interna con la percepción de los clientes se procedió a definir la muestra de los clientes a quienes se debía encuestar para obtener información respecto a la calidad de servicio y sobre el producto de PDV, para lo cual se efectuó primeramente una depuración de la base de datos de clientes mantenida en el sistema computacional de AM.VER sistema que no brindan las facilidades informáticas para compilar la información requerida por lo que se debió efectuar en base de la herramienta Excel, la base contiene 1425 registros de clientes con la que la empresa guardaba relación comercial desde el año de 2003 que en base al análisis de Pareto permitió establecer prioridades y enfocar, dirigir las acciones a desarrollar posteriormente a las ventas de la empresa, por lo que esta herramienta facilito para asignar prioridades y jerarquizar a los clientes relacionándolos con el volumen de ventas, de este análisis se pudo definir

cual es el zona geográfica que tienen mayor influencia en las ventas de la empresa, siendo la zona geográfica 3 correspondiente a la provincia de Guayas.

En el Anexo C, Listado general de clientes de AM.VER se especifica por zonas geográficas la distribución de los clientes y su respectiva relación con las ventas.

Cuadro No. 10

RESUMEN GENERAL DE VENTAS DE CLIENTES POR ZONAS

| PROVINCIA | #Clientes | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | % |
|------------|-----------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|------|
| GUAYAS | 829 | 03 | 1.125.979,87 | 1.213.933,29 | 1.440.784,41 | 1.713.906,32 | 5.494.603,89 | 52% |
| EL ORO | 122 | 05 | 220.159,16 | 319.350,23 | 397.206,44 | 449.099,52 | 1.385.815,35 | 13% |
| PICHINCHA | 72 | 13 | 413.228,73 | 196.153,35 | 214.924,26 | 240.097,14 | 1.064.403,48 | 10% |
| MANABI | 166 | 01 | 139.370,33 | 186.946,31 | 311.866,30 | 311.034,16 | 949.217,10 | 9% |
| LOS RIOS | 140 | 04 | 159.813,20 | 208.809,73 | 222.062,35 | 265.894,85 | 856.580,13 | 8% |
| ESMERALDAS | 49 | 02 | 92.203,57 | 59.532,98 | 89.299,39 | 104.056,85 | 345.092,79 | 3% |
| GALAPAGOS | 33 | 18 | 44.306,24 | 62.202,95 | 86.624,22 | 55.780,85 | 248.914,26 | 2% |
| AZUAY | 4 | 06 | 6.486,18 | 14.558,14 | 18.627,79 | 48.953,55 | 88.625,66 | 1% |
| CAÑAR | 9 | 07 | 10.312,27 | 18.807,08 | 20.520,60 | 29.252,97 | 78.892,92 | 1% |
| SUCUMBIOS | 1 | 21 | - | - | - | 9.623,00 | 9.623,00 | 0% |
| TOTAL | 1425 | | 2.211.859,55 | 2.280.294,06 | 2.801.915,76 | 3.227.699,21 | 10.521.768,58 | 100% |

Fuente: Investigación Gerencial
Elaboración: Grupo de investigación

De este resumen podemos establecer que la zona geográfica con mayor cantidad de clientes es la provincia del Guayas con 829 clientes que tienen o han tenido relaciones comerciales durante los últimos cuatro años lo que representa el 58% del total de los clientes registrados, de la misma manera y en base del total de ventas efectuadas a los clientes se facilitó

establecer la zona de mayor influencia en las ventas de la empresa que es la provincia del Guayas y la provincia del El Oro.

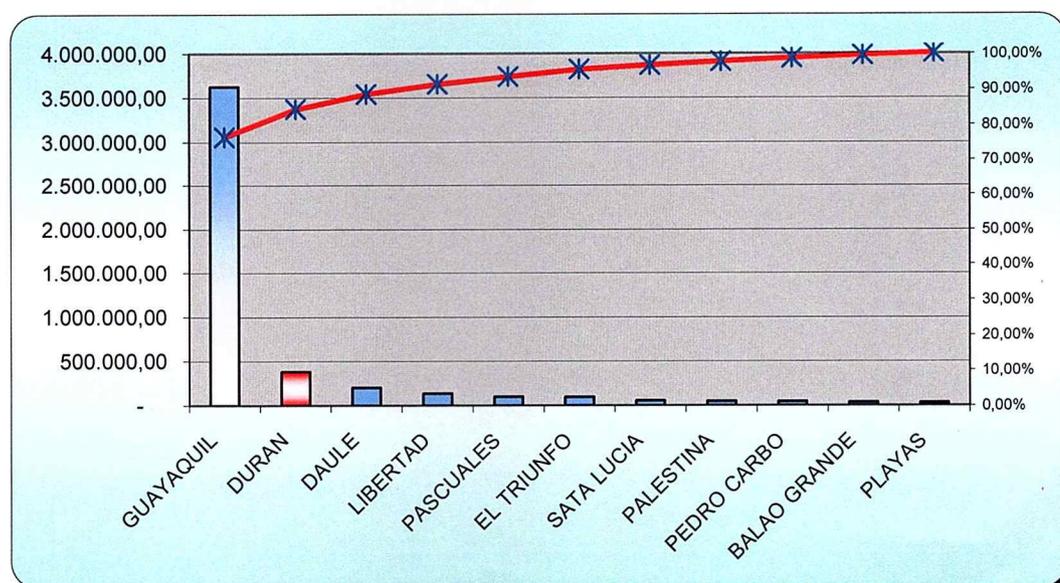
Una vez establecido la zona geográfica que incluye la mayor cantidad de clientes y que contienen la mayor influencia en el total de las ventas de la empresa, se procedió a tomar como base el mismo tipo de análisis, lográndose definir dentro de la provincia del Guayas que ciudad es la que contienen a la mayor cantidad de clientes y cual es la que representa importancia relativa en el total de las ventas de la empresa. Estableciéndose que la ciudad de Guayaquil, alberga a 695 clientes, lo que representa el 83% del total de clientes de la provincia y respecto a las ventas representa el 76 % total de ventas de la provincia.

Cuadro No. 11
ANALISIS DE CLIENTES DE LA ZONA 3: GUAYAS

| CIUDAD | # CLIENTES | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | % | % ACUM | TIPO |
|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|---------|------|
| GUAYAQUIL | 695 | 836.122,12 | 842.374,30 | 923.177,57 | 1.025.758,14 | 3.627.607,82 | 76,43% | 76,43% | A+ |
| DURAN | 42 | 43.906,42 | 54.064,71 | 94.262,95 | 184.755,94 | 376.990,02 | 7,94% | 84,37% | A |
| DAULE | 20 | 34.468,19 | 34.468,19 | 34.468,19 | 34.468,19 | 199.390,13 | 4,20% | 88,58% | B |
| LIBERTAD | 15 | 25.531,90 | 27.967,78 | 35.914,54 | 43.854,05 | 133.268,27 | 2,81% | 91,38% | B |
| PASCUALES | 5 | 6.291,31 | 11.524,92 | 38.818,56 | 39.950,14 | 96.584,93 | 2,03% | 93,42% | B |
| EL TRIUNFO | 13 | 14.897,09 | 28.875,31 | 24.604,00 | 27.133,95 | 95.510,35 | 2,01% | 95,43% | C |
| SATA LUCIA | 10 | 9.071,38 | 15.688,39 | 16.208,16 | 15.432,03 | 56.399,96 | 1,19% | 96,62% | C |
| PALESTINA | 6 | 16.217,15 | 19.317,27 | 6.550,95 | 6.372,07 | 48.457,44 | 1,02% | 97,64% | C |
| PEDRO CARBO | 5 | 3.912,52 | 5.592,72 | 19.368,01 | 16.185,15 | 45.058,40 | 0,95% | 98,59% | C |
| BALAO GRANDE | 6 | 3.330,41 | 6.944,26 | 9.786,38 | 14.863,33 | 34.924,38 | 0,74% | 99,32% | C |
| PLAYAS | 12 | 6.362,03 | 8.797,75 | 9.742,17 | 7.139,65 | 32.041,60 | 0,68% | 100,00% | C |
| TOTAL | 829 | 1.000.110,52 | 1.055.615,60 | 1.212.901,48 | 1.415.912,64 | 4.746.233,30 | 100,00% | | |

Fuente: Investigación Gerencial
Elaboración: Grupo de investigación

Gráfico No. 5
 GRAFICO DEL ANALISIS A LOS CLIENTES DE LA ZONA 3



Fuente: Investigación Gerencial
 Elaboración: Grupo de investigación

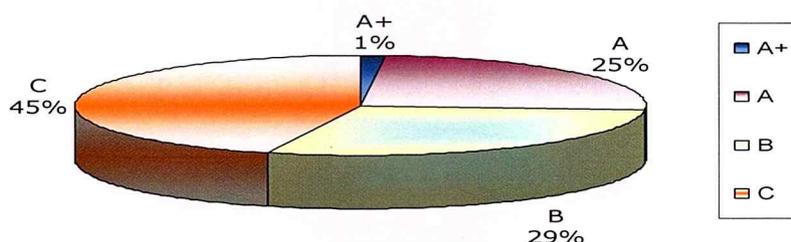
Cuadro No. 12
 TOTAL CLIENTES – VENTAS EN LA CIUDAD DE GUIAYAQUIL

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|-----------------------|------|------|------|------|-------|
| VENTA/CLIENTES | 124 | 145 | 154 | 272 | 695 |

Fuente: Investigación Gerencial
 Elaboración: Grupo de investigación

Una vez definido cual es la ciudad de mayor importancia relativa en las ventas y cual contiene la mayor cantidad de clientes, se pudo determinar la cantidad necesaria a encuestar para que la información obtenida tenga validez e importancia, por lo que se definió cuales son los clientes que la empresa en el 2006 y durante el 2007 tuvieron relaciones comerciales con AM.VER, y se procedió en base del análisis de Pareto a jerarquizarlos considerando el total de ventas efectuadas en este periodo.

Gráfico No. 6
CALIFICACION A LOS CLIENTES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
EN EL AÑO 2006



Fuente: Investigación Gerencial
Elaboración: Grupo de investigación

Estableciendo sobre esta base la cantidad de clientes que se debía encuestar aplicando el cuestionario del Anexo E.

Cuadro No. 13
CALIFICACION A LOS CLIENTES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
EN EL AÑO 2006

| CALIF | CANT | MUESTRA | % |
|-------|------------|---------|------|
| A+ | 4 | 4 | 100% |
| A | 68 | 67 | 99% |
| B | 78 | 51 | 66% |
| C | 122 | 40 | 33% |
| TOTAL | 272 | 163 | |
| | 60% | | |

Fuente: Investigación Gerencial
Elaboración: Grupo de investigación

En base al cuestionario aplicado a los clientes clasificados como consumidor final, estaciones de servicio y lubricadoras en el periodo de levantamiento de

información se logró encuestar al 100% de los clientes registrados, es decir, que los clientes registrados como cooperativas de transportes se considero como consumidor final; lo que permite establecer que los resultados obtenidos guardan una gran importancia relativa y alto nivel de confiabilidad, de la encuesta a los clientes considerados como consumidores finales se pudo establecer que: los clientes de PDV clasificados como lubricadoras o estaciones de servicio consideran un 69% de los encuestados que los productos de PDV tienen una venta esporádica, mientras que el producto más vendido es Penzoi.

El 45% de los encuestados considera que los clientes prefieren el producto por su precio, 41% por la calidad y 9% por las promociones que ofrece.

El 35% de los encuestados considera que tienen en su stock productos PDV como una alternativa para sus clientes, el 33% considera que sus precios son mayores que los otros lubricantes.

En cuanto al servicio de AM.VER el 69% de los encuestados considera que la velocidad de atención y despacho está bajo el 25%; la disponibilidad de producto tuvo del 54% como calificación 50%; en cuanto a la calidad del servicio el 85% considera que tiene máximo un 25%.

2.2.1.1 Comentarios sobre el análisis

En base al diagnóstico efectuado en la empresa AM.VER podemos manifestar que el recurso humano de la empresa desconoce la existencia de objetivos organizacionales traducidos en planeación formal de ejecución de actividades, por lo que la ausencia de adecuadas líneas de

comunicación organizacional impiden que se ejecuten apropiada y controladamente estas tareas, originado por la falta de un conveniente sistema de incentivos y evaluación de desempeño que promueva la obtención de competencias y habilidades para el desempeño mas profesional de los empleados. No existe un enfoque estratégico en las actividades administrativas y operativas de la empresa, lo que deriva la ausencia de procesos acordes a las actividades de importancia de la organización, la ausencia de un sistema informático de última generación no favorece a los reportes gerenciales que deben permitir apoyar a la gestión de las diferentes áreas de la empresa.

Los empleados consideran que el factor de éxito de la empresa es la imagen de marca de los productos y el trato personalizado de la fuerza de ventas a los clientes; así como consideran que no existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo de las diferentes áreas con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos, que facilite la selección de personal. Además que ha existido una escasa mejora de los procesos evidenciando una total apatía por los cambios que se efectúen en la organización o en la tecnología de la empresa.

Es factible mencionar que la zona geográfica con mayor cantidad de clientes es la provincia del Guayas con 829 clientes lo que representa el 58% del total de los clientes registrados en la base de datos, estableciéndose que la ciudad de Guayaquil, alberga a 695 clientes, lo que representa el 83% del total de clientes de la provincia y respecto a las ventas de la provincia representa el 76 %, convirtiéndose esta ciudad en la principal plaza de ventas de la empresa.

2.2.2 Análisis de factores

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA, DAFO o SWOT tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles y en diferentes unidades de análisis tales como: producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis podrán ser de gran utilidad en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios de la empresa.

El análisis se enfoca solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Resalta las fortalezas, las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades, amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis consta de dos partes: una interna y otra externa.

Este análisis se efectuó en base a las consideraciones expuestas por el gerente general de AM.VER, y las percepciones obtenidas respecto a las fortalezas y debilidades de la competencia donde se incluye los factores internos y externos que influyen en las actividades administrativas, operativas de AM.VER y que están relacionados con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas respectivamente.

Los factores considerados para el análisis son derivados de la priorización efectuada en base al Anexo "G" Matriz de evaluación y priorización de Factores.

2.2.2.1 Análisis de factores Internos

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún grado de control.

Fortaleza

- Soporte técnico y calidad de todos los productos.
- Fuerza de ventas, con experiencia en el segmento de mercado.
- Apertura comercial directa con el cliente dada por las relaciones gerenciales a través de planes de crédito descuentos y promociones atractivas para los actuales y potenciales subdistribuidores.

Debilidades

- Carencia de una estructura funcional moderna, basada en una distribución adecuada y precisa que permita asignar responsabilidades y controlar resultados.
- Escasa motivación e incentivos al capital humano por la falta de atención de la gerencia hacia el desarrollo del empleado que persiga descubrir competencias y habilidades, lo que genera un clima laboral hostil y poco agradable.
- No existe el diseño de planes y sistemas en las diferentes áreas que permita visualizar, controlar los procesos y lineamientos a seguir.

2.2.2.2. Análisis de factores externos.

La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado. Aquí se desarrolló toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

Oportunidades

- Apertura para incursionar mediante la diversificación del mercado, aprovechando las relaciones y futuros grados de integración con la hermana nación de Venezuela.
- La organización de programas de incentivos y desarrollo de promoción y publicidad con el respaldo financiero del proveedor.
- La Optimización de la calidad de nuestros procesos y sistemas. En integración con PDV SA.

Amenazas

- Penetración constante y peligrosa del proveedor en nuestro segmento, a través de la entrega de zonas a nuevos distribuidores.
- Introducción de nuevas marcas en el mercado de lubricantes.
- Cierre paulatino de un nicho considerable como el caso de las cooperativas de transporte debido al nacimiento del nuevo transporte urbano por la aplicación de medidas gubernamentales aplicadas hacia la protección y conservación del medio ambiente.

Una vez efectuado la definición de los factores importantes y los que tienen mayor impacto es necesario efectuar el diseño de la matriz FODA para

definir y visualizar los determinantes del problema y la solución estratégica general, de tal manera que la selección permita a la empresa prosperar en el ambiente competitivo y de rápido cambio.

Definición del problema estratégico general:

Si la empresa AM.VER mantiene sin efectuar acciones con respecto a la penetración constante del proveedor en su segmento del mercado asignando zonas a nuevos distribuidores, se mantiene el ingreso de nuevas marcas de lubricantes, continua el cierre paulatino de las cooperativas de transporte debido al nacimiento del nuevo transporte urbano y si se aplican medidas gubernamentales para la protección y conservación del medio ambiente, además de que no se consideran las debilidades de la empresa respecto a la carencia de una estructura organizacional basada en la asignación de responsabilidades y control de resultados, existe una escasa motivación e incentivos al capital humano y si no existe el diseño de planes, sistemas en las diferentes áreas que permita visualizar, controlar los procesos y lineamientos a seguir. A pesar de que la organización disponga de un soporte técnico y sean de calidad todos los productos, de que su fuerza de ventas tenga experiencia en el segmento de mercado y de que exista una apertura comercial directa con el cliente través de planes de crédito descuentos y promociones atractivas para los actuales y potenciales subdistribuidores, no se lograrán aprovechar las oportunidades que nos brinda el mercado respecto a incursionar mediante la diversificación del mercado, aprovechando las relaciones y futuros grados de integración con la hermana nación de Venezuela, establecer programas de incentivos, desarrollo de promoción y publicidad, con el respaldo financiero del proveedor.

Definición inicial de la solución estratégica general:

Para que la empresa AM.VER pueda solucionar sus problemas es necesario aprovechar la disponibilidad del soporte técnico y la calidad de todos los productos, la experiencia de su fuerza de ventas que tiene en el segmento de mercado y la apertura comercial directa con el cliente través de planes de crédito descuentos y promociones atractivas para los actuales y potenciales subdistribuidores, permitirá maximizar la diversificación del mercado, aprovechando las relaciones y futuros grados de integración con la hermana nación de Venezuela y el establecimiento de programas de incentivos y desarrollo de promoción y publicidad, con el respaldo financiero del proveedor, reduciendo de esta forma la amenaza sobre la penetración constante del proveedor en su segmento de mercado asignando zonas a nuevos distribuidores, preparándose para el ingreso de nuevas marcas de lubricantes y para el cierre paulatino de las cooperativas de transporte debido al nacimiento del nuevo transporte urbano así como para la aplicación de medidas gubernamentales para la protección y conservación del medio ambiente, posibilitando la minimización de las debilidades evidenciadas en la carencia de una estructura organizacional basada en la asignación de responsabilidades y control de resultados, la escasa motivación e incentivos al capital humano y la falta de planes y sistemas en las diferentes áreas que permita visualizar y controlar los procesos y lineamientos a seguir.

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> | <p>FORTALEZAS: F.1.Soporte técnico y calidad de todos los productos. F.2.Fuerza de ventas, con experiencia en el segmento de mercado. F.3.Apertura comercial directa con el cliente dada por las relaciones gerenciales a través de planes de crédito descuentos y promociones atractivas para los actuales y potenciales subdistribuidores.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES: O.1.Apertura para incursionar mediante la diversificación del mercado, aprovechando las relaciones y futuros grados de integración con la hermana nación de Venezuela. O.2.La organización de programas de incentivos y desarrollo de promoción y publicidad con el respaldo financiero del proveedor. O.3.La Optimización de la calidad de nuestros procesos y sistemas. En integración con PDV SA.</p> | <p>Estrategia FO:</p> <p style="text-align: center;">Maxi - maxi</p> <p>I.E.1.Diversificar el mercado mejorando las ventas en el resto de las provincias de la costa.</p> |
| <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> | <p>DEBILIDADES: D.1.Carencia de una estructura funcional moderna, basada en una distribución adecuada y precisa que permita asignar responsabilidades y controlar resultados. D.2.Escasa motivación e incentivos al capital humano por la falta de atención de la gerencia hacia el desarrollo del empleado D.3.No existe el diseño de planes y sistemas en las diferentes áreas que permita visualizar y controlar los procesos y lineamientos a seguir.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES: O.1.Apertura para incursionar mediante la diversificación del mercado, aprovechando las relaciones y futuros grados de integración con la hermana nación de Venezuela. O.2.La organización de programas de incentivos y desarrollo de promoción y publicidad con el respaldo financiero del proveedor. O.3.La Optimización de la calidad de nuestros procesos y sistemas. En integración con PDV SA.</p> | <p>Estrategia DO:</p> <p style="text-align: center;">Mini – maxi</p> <p>I.E.2.Elaborar Plan Estratégico para definir objetivos, y estructura adecuada involucrando al factor humano como eje conductor de la empresa.</p> |

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> | <p>FORTALEZAS: F.1.Soporte técnico y calidad de todos los productos. F.2.Fuerza de ventas, con experiencia en el segmento de mercado. F.3.Apertura comercial directa con el cliente dada por las relaciones gerenciales a través de planes de crédito descuentos y promociones atractivas para los actuales y potenciales subdistribuidores.</p> |
| <p>AMENAZAS: A.1.Penetración constante y peligrosa del proveedor en nuestro segmento, a través de la entrega de zonas a nuevos distribuidores. A.2.Introducción de nuevas marcas en el mercado de lubricantes. A.3.Cierre de las cooperativas de transporte debido al nacimiento del nuevo transporte urbano por la aplicación de medidas gubernamentales hacia la protección y conservación del medio ambiente.</p> | <p>Estrategia FA:</p> <p style="text-align: center;">Maxi - mini</p> <p>I.E.3.Mejorar el nivel competitivo para evitar que ingresen nuevos distribuidores a las zonas asignadas a AM.VER.</p> |
| <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> | <p>DEBILIDADES: D.1.Carencia de una estructura funcional moderna, basada en una distribución adecuada y precisa que permita asignar responsabilidades y controlar resultados. D.2.Escasa motivación e incentivos al capital humano por la falta de atención de la gerencia hacia el desarrollo del empleado D.3.No existe el diseño de planes y sistemas en las diferentes áreas que permita visualizar y controlar los procesos y lineamientos a seguir.</p> |
| <p>AMENAZAS: A.1.Penetración constante y peligrosa del proveedor en nuestro segmento, a través de la entrega de zonas a nuevos distribuidores. A.2.Introducción de nuevas marcas en el mercado de lubricantes. A.3.Cierre de las cooperativas de transporte debido al nacimiento del nuevo transporte urbano por la aplicación de medidas gubernamentales hacia la protección y conservación del medio ambiente.</p> | <p>Estrategia DA:</p> <p style="text-align: center;">Mini – mini</p> <p>I.E.4.Diseño de un plan de contingencia para evitar que las amenazas, nos penetren y vulneren producto de no contar con una estructura funcional y el diseño de planes estratégicos.</p> |

Para la definición de las prioridades que permitan aprovechar las fortalezas de la empresa, para mejorar sus ingresos y nivel de rentabilidad como un efecto de la superación de las debilidades se ha tomado en consideración que es necesario establecer objetivos que se traducen en las iniciales estrategias del mejoramiento.

Por tanto dadas las fortalezas determinadas de AM.VER y conociendo las oportunidades que ofrece el mercado se puede deducir los siguientes objetivos:

Objetivos: FO

Diversificar Mercados.

Dado el potencial de crecimiento en la participación del mercado en la zona de la costa y la experiencia en ventas del personal de AM.VER es indispensable mejorar la participación en las ventas de PDV no solo con la meta definida sino con mayor volumen de venta.

Objetivos: DO

Para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades lo principal que debe efectuarse es:

Elaboración del plan estratégico.

Donde se asignen adecuadamente los recursos necesarios para ejecutar las estrategias y bajo una agrupación acorde a las necesidades del cliente y capacidades del empleado.

Objetivos: FA

Mejorar el nivel competitivo de AM.VER.

Con la experiencia de la fuerza de ventas incorporar un plan de incentivos a los subdistribuidores y ganar mercado en las provincias de la costa para evitar el ingreso de distribuidores en las zonas asignadas a AM.VER.

Objetivos: DA

Lo que se pretende en primer lugar es el diseño de un plan de contingencia para evitar que las amenazas, nos penetren y vulneren producto de no contar con una estructura funcional y el diseño de planes estratégicos para poder mitigar las amenazas del mercado.

2.2.2.3. Comentarios sobre el análisis

Del análisis efectuado se ha evidenciado que la empresa AM.VER posee un potencial de crecimiento derivado de la experiencia de su fuerza de ventas, del crecimiento del parque automotor y del apoyo publicitario del proveedor; por lo que si se aplican estas acciones tendientes a mejorar sus debilidades, se desarrollarían los objetivos planteados como una base para definir los objetivos estratégicos empresariales facilitará que la empresa obtenga eficiencia en sus actividades.

2.2.3. Análisis Organizacional.

Para el análisis organizacional debemos considerar la premisa básica de que la dirección empresarial es aquella que es llevada a cabo por líderes que buscan la unión eficiente de los recursos puestos en marcha para la consecución de los objetivos empresariales. Tratando de encaminar de la mejor manera los problemas a soluciones integrales que no afecten al resto de recursos ni hagan perder el equilibrio de la empresa. Por lo que la dirección debe ser llevada a cabo por líderes capaces de encarar cualquier situación por la que pudiera atravesar la organización. Además es importante entender que la estructura básica empresarial que describe de manera entendible el ¿qué hacer? le dice a los interesados entre ellos administradores, empleados, proveedores, clientes y consumidores qué es lo que hace la empresa por ellos; ¿cómo hacerlo? determina además de forma comprensible cómo la empresa logrará el anterior elemento, ¿para qué hacerlo? implica además el objetivo principal que la empresa pretende alcanzar al dedicarse a su actividad. Por tanto estos tres elementos reunidos describen de manera fácil y lógica cuál es la finalidad de la empresa y sus actividades para alcanzarla, a lo que se le denomina la misión. De allí que la Planificación debe ser concebida como un proceso de visualización futura de las actividades a realizar para lograr un objetivo; dentro de este proceso administrativo la planificación conlleva la importante tarea de asignación de recursos para las actividades, integra además las diferentes medidas de contingencia ante las posibles desviaciones que pudiera tener al momento de su ejecución; entendiéndose como desviaciones cualquier error, imprevisto, deficiencia, déficit o superávit que se pudiera tener durante el desarrollo de las actividades. Es por lo que esta planificación se ve derivada de tres estructuras básicas dentro de toda empresa una visión, una misión y objetivos que hagan ver el ¿qué? se espera alcanzar con la utilización de los recursos puestos a disposición; además la planificación se limita y se estructura en las políticas empresariales que orientan el ¿cómo? se realizarán tales actividades, por

último dentro de este primer proceso quedan los valores que dicen tanto a los administradores como a sus colaboradores el ¿por qué? se ha seleccionado esa forma de operar y no otra.

Una vez definido adecuadamente el marco referencial para el análisis y tomando como referencia inicial los resultados del diagnóstico empresarial efectuado por el grupo de investigación y derivado de las entrevistas con la alta dirección donde se identificó que no existe una adecuada definición de estrategias de negocios que permita aclarar a los empleados a donde quiere ir la organización y que determinó que existen debilidades de la organización especialmente en la definición de responsabilidades y niveles jerárquicos así como la evidencia de una falta de políticas y directrices estratégicas para la gestión de los recursos disponibles y potenciales de la empresa; es necesario indicar que no existen estrategias y planificación que permita definir los objetivos estratégicos y derivados de estos las estrategias y sobre las cuales sea factible asignar recursos para la correcta ejecución de las actividades que agregan valor a la organización.

Por tanto se procedió a verificar la existencia de una estructura organizacional sobre la cual sustente su accionar de la empresa AM.VER, esta se encuentra detallada en el Anexo F, donde se evidencia la directa influencia gerencial en las actividades operativas de la empresa delegando la responsabilidad de supervisión sobre las áreas administrativas. De esta forma tres de cuatro (crédito, ventas, bodega) sub-unidades principales son manejadas por la misma gerencia general. La función restante (sistemas) es controlada por el contador de la empresa. Posibilitando que la gerencia cambie de dirección constantemente y pase de una metodología administrativa a otra por la falta de políticas administrativas y operativas de desempeño y control, puesto que esta bajo su control directa varias actividades de relativa importancia, por tanto se encuentra en punto de evaluación la capacidad y habilidad de la gerencia de supervisar

eficazmente, donde su actitud y aptitud debería resaltar la mente ágil, facilidad de trato con la gente y la capacidad de demandar lealtad y respeto que permita reducir el tiempo que debe dedicar a supervisar a sus empleados.

La estructura organizacional de AM.VER puede ser considerada plana por la poca cantidad de niveles jerárquicos existentes y por la cantidad de empleados existentes, donde se destaca la centralización de la autoridad para tomar decisiones importantes lo que provoca que la información deba ser revisada y analizada en forma constante por el nivel superior derivándose en una inadecuada línea de comunicación y coordinación, que identifica la falta de delegación de responsabilidad en la toma de decisiones operativas absorbiendo una sobrecarga de información que no permite a la gerencia desarrollar estrategias de mejoramiento empresarial por la centralización existente. Lo que incide que la gerencia sobre centralice las actividades y comprima las decisiones que por emprendimiento puedan los empleados efectuar, lo que se traduce en un estancamiento de las actividades si la gerencia no esta presente, cortando a los niveles de supervisión a asumir el derecho y responsabilidad de tomar decisiones importantes sobre instrucciones relacionadas con las actividades administrativas y operativas.

Por tanto la organización que tiene actualmente y sobre la cual basa su accionar la empresa AM.VER carece de valor y pertinencia por la no existencia de un plan que oriente a los empleados menos aun objetivos que se constituyan en las metas que la administración espera lograr con la utilización de los diferentes recursos; y que puedan ser considerados como la raíz o el fundamento que da vida a cada uno de ellos, derivado que en tan poco existe en AM.VER políticas administrativas u operativas que limiten el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, y que oriente a los empleados y a la gerencia en la toma de decisiones

Para verificar la eficacia de las actividades administrativas y operativas se efectuó una inspección a cada una de las actividades que efectúa la empresa, especialmente lo relacionado a las actividades fundamentales es decir, ventas, logística y pagos; de la observación efectuada se pudo evidenciar y ratificar, lo identificado en las encuestas, que los empleados de las áreas antes indicadas efectúan sus labores diarias sin el direccionamiento de políticas que permita supervisar y controlar sus responsabilidades, ejecutando su trabajo en base de el así siempre se ha hecho, es decir sin que respondan a tareas específicas en un manual de funciones donde se asigne y limite las responsabilidades de los empleados de la empresa, por tanto la estructura organizacional establecida por la gerencia carece de valor si no esta referenciada en la asignación de tareas, funciones y responsabilidades de los que integran la organización, quedando en evidencia que la gerencia basa su liderazgo en el poder coercitivo de gerente propietario.

2.2.3.1. Comentarios sobre el análisis

En base del análisis efectuado podemos manifestar que la empresa no tiene adecuadamente estructurado su organización, no se han determinado las verdaderas necesidades de recursos humanos y su consecuente identificación de objetivos empresariales que permita establecer los niveles adecuados de organización y la definición correcta de un manual básico de funciones y tareas; la empresa no posee planes a largo plazo por tanto no tiene definidos sus objetivos empresariales, políticas y planes de apoyo, ni se ha identificado cuales son las actividades importantes y si son necesarias cumplir para alcanzar objetivos, se ha definido una estructura pero no se ha efectuado un análisis de cual es la correcta agrupación de recursos humanos que permita utilizarlos para ejecutar las actividades principales, la autoridad ejercida por el gerente es evidencia de que no existe delegación

de responsabilidades para el desempeño de las actividades y que no exista un adecuado flujo de información.

2.2.4. Análisis de la cadena de Valor.

En los 1997 y 1998 la compañía importaba directamente desde Venezuela lo que implicaba un movimiento adicional a las operaciones, actualmente la empresa efectúa actividades relacionadas con la comercialización por tanto en base a estas actividades procederemos a efectuar el análisis de los componentes de la cadena de valor, pero es necesario que la empresa se vea como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado, los recursos que requiere la empresa para su proceso de producción de bienes o generación de servicios, como el equipo, las habilidades de cada empleado; y las capacidades que representan la habilidad de la empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada que están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados y su experiencia funcional.

La definición e identificación de las actividades de la cadena se efectuó en base a la observación de cada uno de las acciones que efectúa el personal relacionadas con cada una de las actividades.

Actividades primarias: representan los procesos claves de la empresa.

Logística de entrada: las actividades asociadas con recepción, almacenamiento y distribución interna de los productos a ser comercializados, incluye actividades como manejo de materiales, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

- La elaboración de Pedidos al proveedor dentro de 15 días anteriores al nuevo ciclo mensual de trabajo.
- Recepción y almacenamiento de la mercadería en la bodega, generalmente en la última semana de cada mes.
- No existe un control detallado de la distribución física en la bodega que permita controlar la antigüedad del producto.
- No hay un ágil y oportuno abastecimiento de parte del proveedor, en la atención de los pedidos.

Operaciones: son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación. En el sentido estricto de la referencia teórica de esta actividad al ser AM.VER una empresa que comercializa los productos de PDV, clasificamos las actividades operativas a las que guardan relación con el control de inventario y almacenamiento como parte clave de esta actividad.

- El proceso de pedidos y recepción de lubricantes empieza por la orden de compra emitida por el proveedor de acuerdo a un listado que AM.VER envía cada inicio de mes. El listado de mercadería a pedir no

esta guiada ni guarda relación a un consumo estadístico o control de demanda. El retiro de la orden de compra se realiza con el envío de los camiones a la bodega del proveedor quincenalmente y así de esta forma la bodega organiza la mercadería ingresada.

- Los despachos a clientes son efectuados por la bodega priorizando la urgencia y la ubicación geográfica fuera de la provincia. Para este último se contrata el servicio de transporte de carga. No hay un programa de recorridos a la hora de entregar en la ciudad, simplemente se dispone de uno de los camiones que posee la compañía.
- Para el control físico del inventario se procede a realizar inventario físico mensual con la presencia de una persona del departamento de Contabilidad, la misma que establece las diferencias y reportan novedades a la Gerencia para lo toma de decisión.
- Los niveles de reposición y lotes de compra para el siguiente mes así como el destino de los faltantes y/o sobrantes es decisión directa de la gerencia.

Logística de Salida: actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como estaciones de servicio, lubricadoras, subdistribuidores, consumidores, incluye actividades como manipulación de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

- Existe monitoreo de las existencias físicas mediante reportes de sistemas y la programación de toma física.
- Recepción de pedidos y elaboración de cotizaciones a los clientes.

- No existe control para la programación de recorridos de entrega de pedidos.
- No está establecido procedimientos para el manejo y manipuleo de la carga dentro de la bodega o en los vehículos de transporte de la empresa.

Mercadotecnia y Ventas: actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

- Promoción de productos a través de impulsadoras y programas de incentivos a los dueños de estaciones de servicios y lubricadoras, derivadas a la publicidad y promoción de los proveedores de AM.VER.
- Entrega de mercadería a consignación a clientes especiales.
- Existencia de líneas de crédito para clientes especiales.

Servicio: actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto.

- No existe el servicio de post venta, capacidad ni recursos asignados a esta actividad.

Actividades secundarias: constituyen los procesos que ayudan al desarrollo de las actividades primarias.

Administración de recursos humanos: se incluyen las actividades que implican la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.

- Para la administración de recursos humanos no existe en la compañía asignado recursos es una actividad privativa de la gerencia pues en sus diferentes etapas (selección, contratación, promoción, entrenamiento, incentivos, etc), la gerencia se basa en métodos empíricos.
- La integración de los departamentos para cumplir con las actividades de responsabilidad es bajo debido a la falta de comunicación y de no contar con personal calificado.

Infraestructura de la empresa: incluye las actividades que involucra a la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

- El área de ventas, no realiza el servicio post venta y no coordina con el departamento de crédito y facturación el proceso de un pedido.
- El área de crédito, no controlan los procedimientos establecidos para la recaudación de cartera, debido a la poca experiencia de la jefatura mas la poca colaboración en la recaudación por parte de los vendedores.
- El área de bodega, carece de administración y conocimientos de logística producto de una falta de actualización de procesos de autoridad y decisión, provocando el aislamiento con los

departamentos relacionados al cierre del proceso de ventas y servicio al cliente.

- El área contable, cuenta con personal analítico y cooperador que sirve de apoyo a la gerencia y demás áreas, siendo el filtro al momento de detectar errores y malas decisiones que afecten a la compañía.
- La gerencia general no delega responsabilidades en las áreas de ventas, crédito y bodega debido a la falta de experiencia administrativa y confianza en el personal que dirigen esos departamentos.
- Falta de liderazgo y decisión gerencial para ejecutar los cambios que la organización requiere.

Los medios con que cuenta la empresa se encuentra detallada en el Anexo "H" Detalle de la infraestructura de AM.VER, que permite verificar la capacidad instalada que posee para desarrollar sus actividades.

Abastecimiento. Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor.

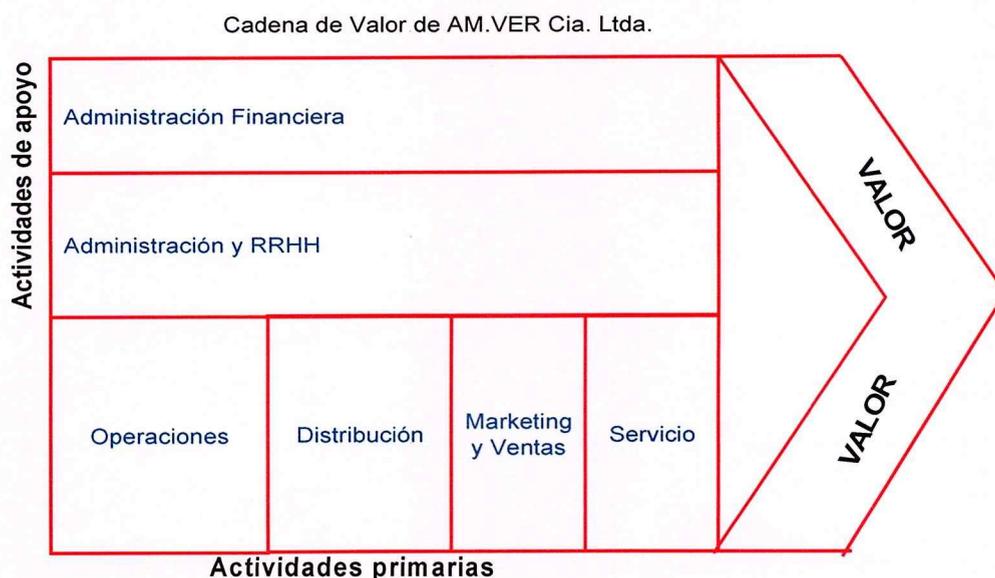
- Todo el proceso de adquisición de insumos necesarios para las actividades de apoyo y generadoras de valor es efectuado por la gerencia general.

Desarrollo tecnológico: Esta dada por los conocimientos, procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso. Se llama actividad de desarrollo de

tecnología en vez de investigación y desarrollo porque tiene una connotación muy estrecha para la mayoría de gerentes, además el desarrollo de tecnología apoya a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.

- No cuenta con un software diseñado en base a las necesidades de información que AM.VER requiere, mas todo lo contrario, es un sistema básico que requiere de una serie de programas adicionales para mostrar los resultados que las diferentes jefaturas necesitan.
- No existe interrelación en línea y a tiempo real de los módulos del sistema computacional que permita un control de la cartera, inventarios, pedidos, ni que exista una correcta y confiable generación de reportes gerenciales, sustento de los estados financieros, mucho de los cuales se originan con ciertas deficiencias en lo referente a cálculos y presentación.

Una vez efectuado el análisis de las actividades que involucran la cadena de valor es necesario incluir la determinación de las actividades de valor propias de la empresa y que abarcan las definidas como parte teórica, las cuales se detallan a continuación y que posibilitan la incorporación de una estructura organizacional.



De la verificación de las actividades que genera valor fue posible identificar y determinar cuales son las actividades de la cadena de valor de la empresa:

Actividades de apoyo:

Administración Financiera: que incluye todas las actividades relacionadas con la contabilidad empresarial, presupuestos, tesorería y créditos y cobranzas.

Administración y Recursos Humanos: abarca todas las actividades relacionadas con el control, gestión del mantenimiento y reparación de las instalaciones y maquinaria, control y supervisión de los sistemas informáticos de apoyo a la gestión empresarial, así como de la gestión del talento humano.

Actividades generadoras de valor empresarial:

Operaciones: Incluye las actividades relacionadas con el almacenamiento de los productos a comercializar, control de inventario y niveles de reposición, control de pedidos y arreglo físico interno de las bodegas.

Distribución: Abarca las actividades relacionadas con la entrega, despacho de productos y el ruteo de los pedidos.

Marketing y Ventas: Incluye las actividades relacionadas con las ventas por zonas geográficas, planeación de la promoción y publicidad, presupuestos y control de gestión de clientes.

Servicio: Incluye todas las actividades relacionadas con controlar el nivel de satisfacción del cliente.

2.2.4.1. Comentarios sobre el análisis

Una vez efectuado el análisis pormenorizado de las actividades administrativas y operativas que realiza la empresa y que guarda estrecha relación con las actividades de la cadena de valor empresarial, es necesario indicar que todas estas actividades deben ser interdependientes entre sí, de tal forma que la suma de sus resultados parciales den el margen final de utilidad de la empresa.

Por lo que la relación entre todas ellas necesita una coordinación correcta y oportuna, ya que su buena gestión proporcionará una ventaja competitiva a la empresa, quedando en la gerencia general la responsabilidad de aplicar habilidades de liderazgo y administración eficiente de los recursos disponibles y potenciales.

Es por tanto que las actividades importantes de la empresa quedan referenciadas y adecuadamente identificadas, determinándose de esta forma las ineficiencias existentes en la ejecución de las actividades de apoyo que guardan relación con la administración general, finanzas y ventas; generando un fuerte descontrol con altos costos motivados por posibles fraudes, errores en decisiones por información incorrecta y carencia de controles financieros y presupuestarios, que impide un mejor servicio al cliente, la toma de decisiones se han centralizado en mayor medida y la mala política y gestión de los recursos humanos que genera la falta de motivación y carencia de trabajo en equipo. Nadie está dispuesto o en que condiciones de tomar el liderazgo, y desconocen por completo lo que son las actividades estratégicas, con el servicio y derivado de la restringida política de delegación por parte de la gerencia que tienden a desfavorecer el servicio al cliente; en lo que concierne a las actividades generadoras de valor, en lo relacionado a las operaciones y que se

constituyen en el centro gravitacional de la empresa son las que tienen necesidad de ejecutar acciones y gestión de mejora. Pero sin esa continua gestión los errores se seguirán cometiendo, no habrá mejora, un día se hará bien algo y al día siguiente se volverán a repetir los viejos errores. Los costos no se reducirán, los niveles de servicios a los clientes no mejorarán y la rentabilidad tendrá una tendencia descendente.

La empresa mientras su estructura no se actualice y adapten al entorno, mientras se las obligue a transitar por caminos para los cuales su estructura organizacional no este adecuada, el peligro de avanzar poniendo en riesgo su propia existencia es una realidad. Por lo que la gerencia debe tomar conciencia de la necesidad de adaptar las estructuras, los procesos y los productos y servicios a las diferentes realidades del momento es fundamental para permitir a la empresa continuar siendo competitiva.

2.2.5. Análisis Financiero

Los estados financieros informan acerca de la posición de la empresa a una fecha determinada así como sus operaciones con relación a periodos anterior.

Sin embargo el valor real de los estados financieros radica en el hecho que dichos documentos contienen información importante que pueden usarse para ayudar a predecir los resultados futuros de la empresa.

Desde el punto de vista del accionista el análisis de los estados financieros sirve para predecir el futuro y útil como una herramienta para anticiparse a las condiciones futuras es como tal el punto de partida para la planificación de operaciones que influyen en el futuro de los eventos.

Para el control de las operaciones financieras la empresa utiliza un sistema informático que compila los registros de pagos, inventario que permite emitir reportes de carácter gerencial.

Por lo que para efectuar nuestro análisis nos basamos en los estados financieros emitidos y debidamente legalizados que son soporte de las operaciones y sustento ante las diferentes entidades de control como Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas, de los periodos desde el enero del 2003 a diciembre del 2006, los cuales se encuentran en forma resumida en el Anexo " I " Estados Financieros..

Balance General:

La empresa AM.VER durante el periodo de análisis en sus movimientos operativos mas líquidos, ha generado una tasa de crecimiento del (2003-2004) 5,79% al (2005-2006) 37,03% del activo corriente, donde este rubro tuvo significancia respecto a los activos totales desde 83,98% en el 2003 hasta el 86,14% en el 2006, y dentro de este rubro los inventarios representan el 44,36% y las cuentas por cobrar el 34,66% en el año 2006. En lo referente a los pasivos corrientes en el periodo (2003-2004) tuvo una tasa de crecimiento del 23.41%, (2004-2005) una tasa negativa del -12.18%, y (2005-2006) una tasa del 39.09%.

Cuadro No. 14
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

| CUENTAS | AÑO 2003 | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO | | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 1,071,305.55 | 1,133,373.66 | 1,174,991.89 | 1,610,120.31 |
| TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE | 177,059.74 | 293,533.26 | 298,405.82 | 254,614.24 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 21,311.99 | - | - | - |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 5,980.60 | 124,367.80 | 1,286.11 | 4,536.11 |
| TOTAL DE ACTIVO | 1,275,657.88 | 1,551,274.72 | 1,474,683.82 | 1,869,270.66 |
| PASIVO | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 903,960.63 | 1,115,559.93 | 979,643.43 | 1,362,572.80 |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | 71,139.30 | 115,934.30 | 115,934.30 | 112,929.47 |
| TOTAL PASIVO DIFERIDO | - | - | 25,000.00 | 798.43 |
| TOTAL OTROS PASIVOS | - | - | - | - |
| TOTAL DEL PASIVO | 975,099.93 | 1,231,494.23 | 1,120,577.73 | 1,476,300.70 |
| PATRIMONIO NETO | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 300,557.95 | 319,780.49 | 354,106.09 | 392,969.96 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1,275,657.88 | 1,551,274.72 | 1,474,683.82 | 1,869,270.66 |

Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Los activos fijos depreciables en el periodo (2003-2004) tuvo una tasa de variación porcentual del 65.78% mientras que en el periodo (2005-2006) una variación porcentual negativa de -14.68%, las cuentas de mayor significancia registradas en el periodo de análisis son los terrenos, edificios y maquinaria. Existe equipos y sistemas de computación que durante el 2003 al 2004 tuvo una variación negativa del -75.74% y apenas un crecimiento del 4.02% en (2005-2006) lo que evidencia que no ha existido una renovación de los equipos informáticos que soporten las actividades administrativas y operativas.

La cuenta depreciación acumulada representa del total de activos fijos desde el 50% en el año 2003, hasta el 34% en al año 2006, evidenciando que ha existido una renovación parcial de su maquinaria y equipos necesarios para su operatividad.

Los pasivos a largo plazo en el periodo (2003-2004) la empresa incurrió en pasivos que se han mantenido hasta el año 2006.

Estado de Resultados:

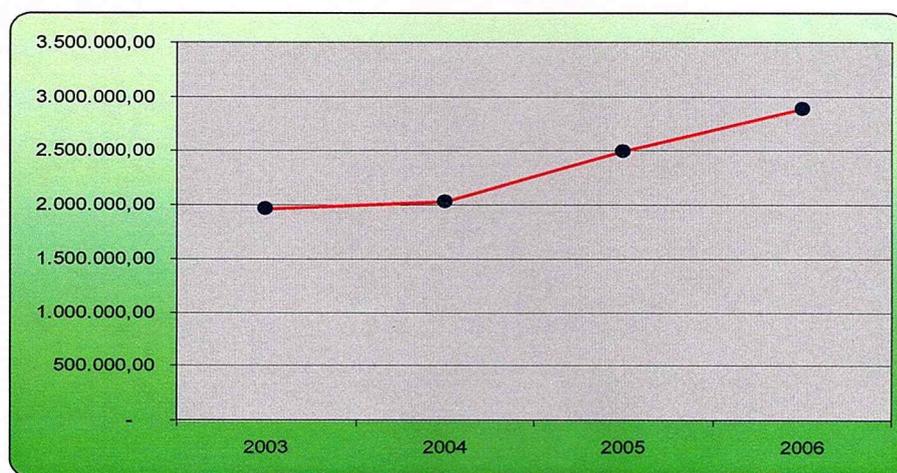
Como componente principal consideramos a las ventas y a los gastos registrados y confirmamos la variación que ha tenido durante el periodo de análisis del cual se pudo determinar que del periodo del año 2004 al 2005 hubo un crecimiento considerable de las ventas por el orden del 24% pero de un 15% para el año 2005 al 2006, traduciéndose en una tendencia ascendente a lo largo del periodo de análisis tal y como se demuestra en los cuadros y gráficos que a continuación se detallan:

Cuadro No. 15
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS

| | 2003 | | 2004 | | 2005 | | 2006 |
|--------------|--------------|-----------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|
| VENTAS NETAS | 1.967.933,60 | 53.530,51 | 2.021.464,11 | 476.574,26 | 2.498.038,37 | 380.484,44 | 2.878.522,81 |
| | | 3% | | 24% | | 15% | |

Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Gráfico No. 7
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS



Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

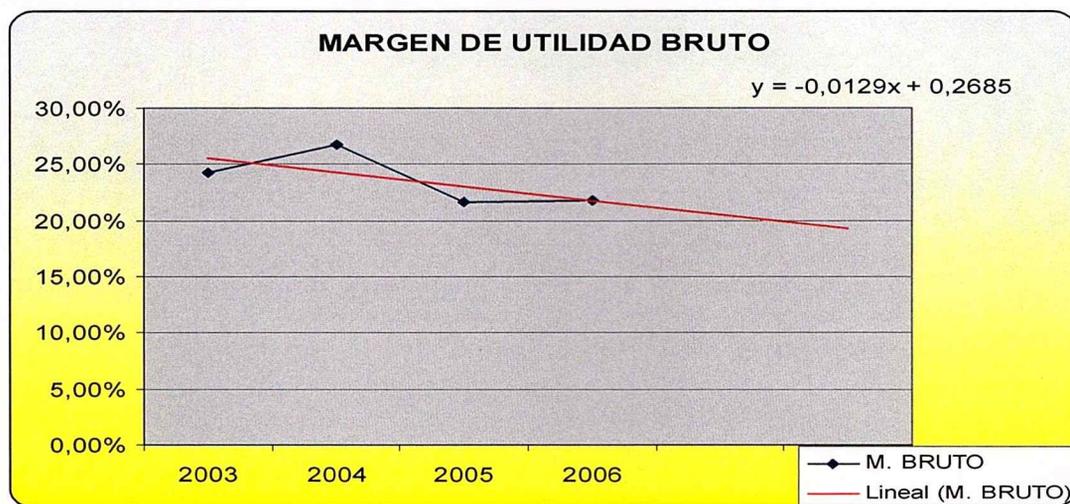
Respecto a los márgenes de utilidad verificamos que el margen bruto en los años 2005 y 2006 ha tenido un decremento en relación al 2004. El margen operativo inicio con variación negativa en el 2003 y ha tenido una tendencia ascendente durante los periodos del 2004 al 2006. La utilidad neta ha tenido una tendencia al crecimiento del 0.63% en el año 2003 al 1.8% en el 2006 tal y como se demuestra en los cuadros y gráficos:

Cuadro No. 16
COMPORTAMIENTO DE LA UTILIDAD EN US \$

| DETALLE | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | 2.878.522,81 | 2.498.038,37 | 2.021.464,11 | 1.967.933,60 |
| Utilidad Bruta | 625.248,58 | 542.290,88 | 541.509,68 | 478.629,47 |
| Utilidad Operacional | 98.418,30 | 61.438,75 | 12.734,51 | -8.046,35 |
| Utilidad Neta | 51.956,80 | 34.325,61 | 22.343,29 | 12.456,29 |

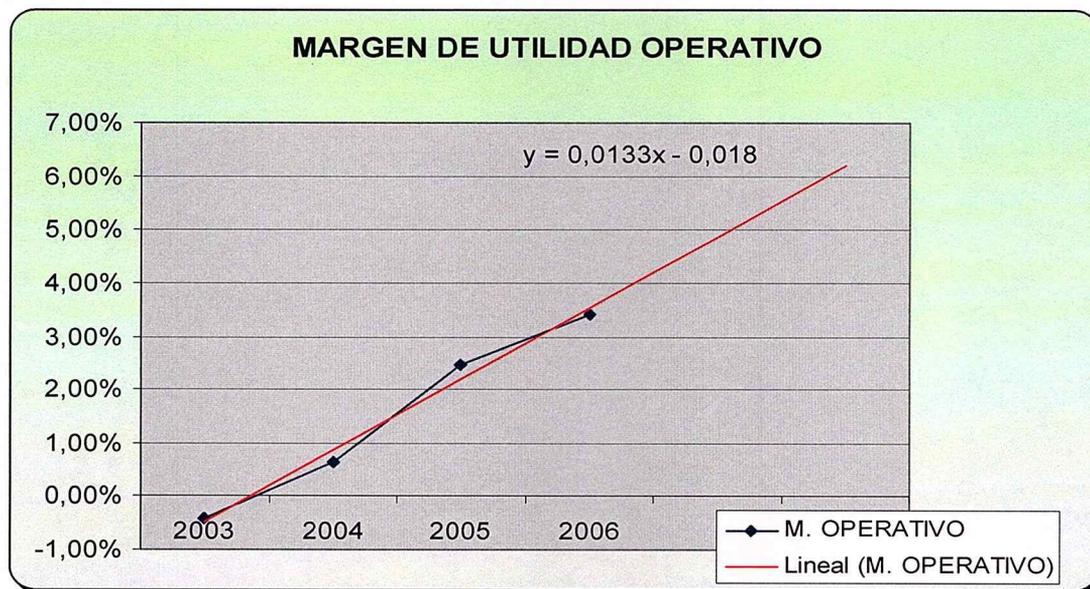
Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Gráfico No. 8
COMPORTAMIENTO DEL MARGEN DE UTILIDAD



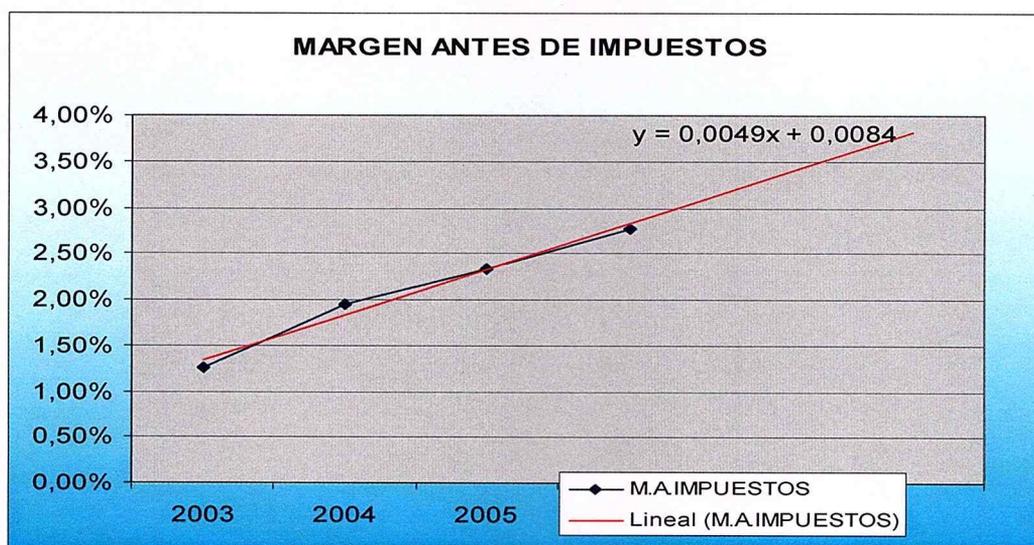
Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Gráfico No. 9
COMPORTAMIENTO DEL MARGEN DE UTILIDAD



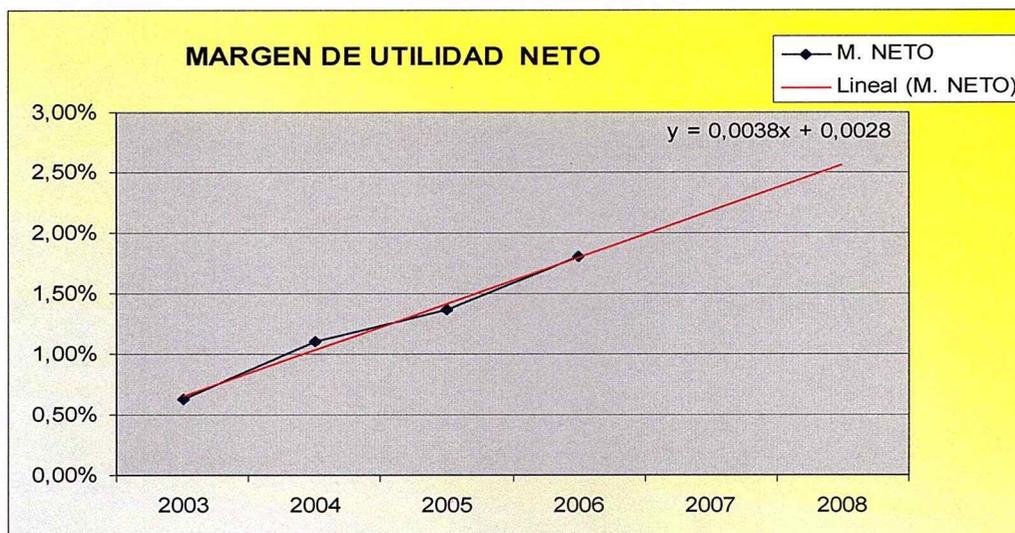
Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Gráfico No. 10
COMPORTAMIENTO DEL MARGEN DE UTILIDAD



Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Gráfico No. 11
COMPORTAMIENTO DEL MARGEN DE UTILIDAD



Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Costos y Gastos:

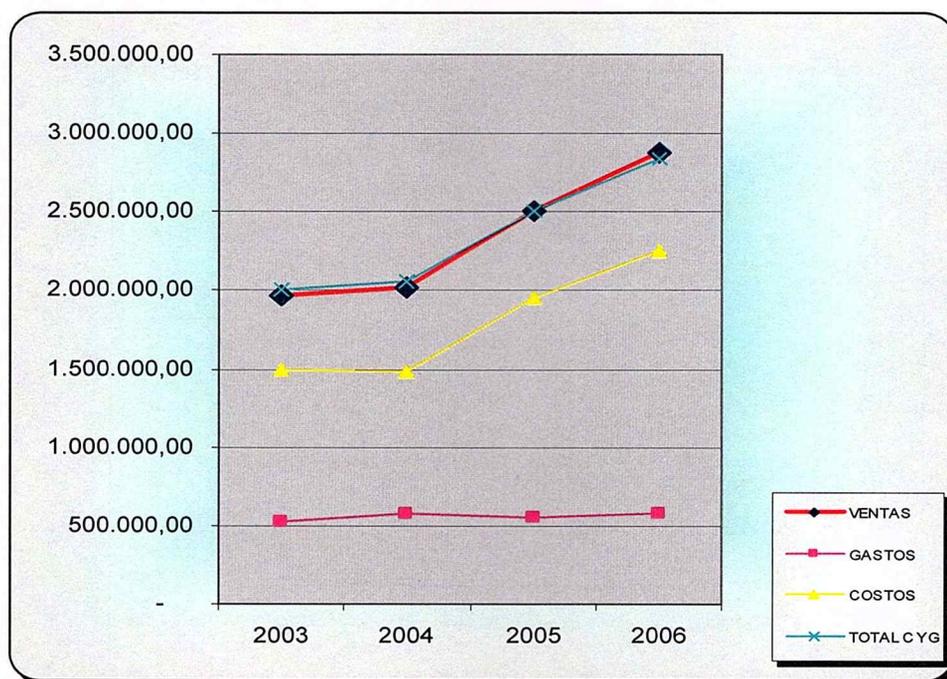
Para este análisis consideramos el costo de la mercadería vendida registrada y los gastos administrativos de los periodos del análisis del cual se destaca que las ventas registradas durante los años 2003 al 2005 no lograron cubrir los costos y gastos registrados en el mismo periodo, únicamente en el año 2006 apenas se obtuvo un 1,6% de ventas que soportaron los costos y los gastos de la empresa, tal como se demuestra en el cuadro y gráfico del comportamiento.

Cuadro No. 17
COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LOS GASTOS

| COMPORTAMIENTO DE COSTOS Y GASTOS | | | | |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| DETALLE | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| VENTAS | 1.967.933,60 | 2.021.464,11 | 2.498.038,37 | 2.878.522,81 |
| GASTOS ADM/VTAS | 486.675,82 | 528.775,17 | 480.852,13 | 526.830,28 |
| GASTOS REPARACIONES | 22.437,60 | 21.486,26 | 36.064,44 | 29.643,73 |
| GASTOS FINANCIEROS | 9.831,30 | 23.289,57 | 36.062,38 | 23.053,08 |
| TOTAL DE GASTOS | 518.944,72 | 573.551,00 | 552.978,95 | 579.527,09 |
| TOTAL DE COSTOS | 1.489.304,13 | 1.479.954,43 | 1.955.747,49 | 2.253.274,23 |
| TOTAL DE COSTOS Y GASTOS | 2.008.248,85 | 2.053.505,43 | 2.508.726,44 | 2.832.801,32 |
| % | -2,01% | -1,56% | -0,43% | 1,61% |

Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Gráfico No. 12
COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LOS GASTOS



Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Cuadro No. 18

| TASA DE CARGOS FINANCIEROS | | | | | | |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| MESES | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| ENERO | 0.00% | 6.25% | 6.00% | 7.25% | 11.49% | 10.79% |
| FEBRERO | 0.00% | 6.25% | 6.00% | 7.25% | 11.44% | 11.00% |
| MARZO | 0.00% | 6.25% | 6.00% | 7.25% | 11.14% | 12.27% |
| ABRIL | 0.00% | 6.25% | 6.00% | 7.25% | 11.35% | 12.27% |
| MAYO | 0.00% | 6.25% | 6.00% | 8.00% | 10.17% | 12.97% |
| JUNIO | 0.00% | 6.25% | 6.00% | 8.00% | 11.76% | 13.39% |
| JULIO | 0.00% | 6.00% | 6.25% | 8.25% | 10.77% | 11.49% |
| AGOSTO | 0.00% | 6.00% | 6.25% | 8.50% | 10.80% | |
| SEPTIEMBRE | 0.00% | 6.00% | 6.50% | 8.75% | 12.10% | |
| OCTUBRE | 0.00% | 6.00% | 6.75% | 8.75% | 11.16% | |
| NOVIEMBRE | 6.25% | 6.00% | 7.00% | 9.00% | 10.90% | |
| DICIEMBRE | 6.25% | 6.00% | 7.25% | 9.25% | 11.80% | |
| PROMEDIO | 6.25% | 6.13% | 6.33% | 8.13% | 11.24% | 12.03% |

Fuente: Políticas de Ventas de PDV SA, Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Razones Financieras:

Para el cálculo de las razones financiera más importantes tomamos en consideración los datos registrados en el Anexo "I" Estados Financieros.

Razón de Liquidez: se utiliza para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

Circulante: muestra la habilidad de la empresa de cubrir sus pasivos corrientes con sus activos corrientes. La empresa AM.VER en el periodo 2004 tuvo una razón de 1.02 lo que significa que la empresa fue capaz de cumplir sus obligaciones, para el 2006 cierra sus operaciones con 1.18, es decir que por cada dólar de deuda a corto plazo tiene para cubrir con 1.18 dólares de activos corrientes.

Prueba Ácida: la empresa presentó una tendencia mínima de incremento de 0.42 en el 2004, de 0.55 en el 2005 y de 0.53 en el año 2006, pudiéndose indicar que las operaciones de la empresa no fueron suficientes para generar activos corrientes más líquidos.

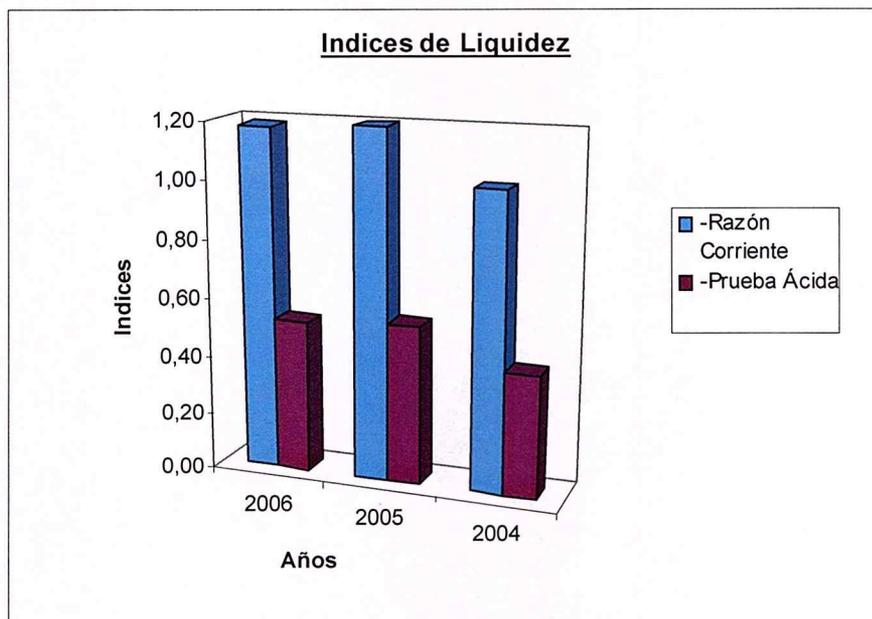
Razones de Actividad o Gestión: Mide la efectividad y eficiencia con que la empresa usa sus recursos.

Rotación de Inventarios: la empresa durante el periodo del 2004 al 2006 ha mantenido su rotación de 2.9 a 3.1 es decir 3 veces al año lo que representa que sus inventarios se renuevan aproximadamente entre 115 y 124 días.

Rotación de Cartera: durante los periodos del 2004 al 2006 la empresa ha mantenido un promedio de días de cobro de 97 a 76 días. Lo que no es factible verificar su eficacia de recuperación de cartera ya que no existe una política empresarial de plazo máximo de créditos a clientes.

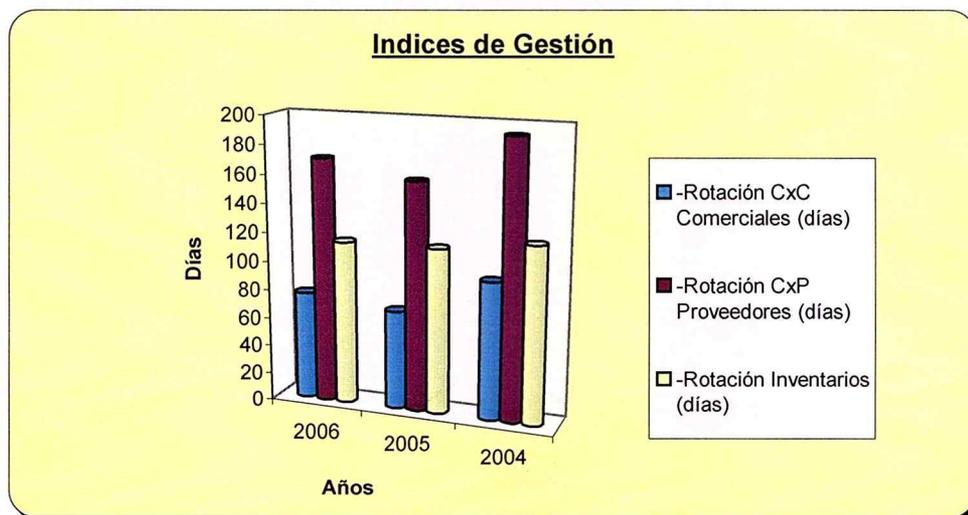
Rotación de Cuentas por Pagar: durante los periodos del año 2004 a 2006 la empresa tuvo de 193 a 171 días de tiempo promedio en pagar a sus proveedores, lo que evidencia que existe continuamente una mora en el pago de facturas al proveedor que otorga 80 días y sobre este plazo un cargo adicional por mora.

Gráfico No. 13



Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Gráfico No. 14



Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Razones de Productividad: mide el grado de productividad de la empresa en el cual se tomó como referencia base los ingresos por ventas y las utilidades bruta, operativa, antes de impuestos y la utilidad neta.

Cuadro No. 19
COMPORTAMIENTO DEL MARGEN DE UTILIDAD

| MARGEN DE UTILIDAD: | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| BRUTO | 24,32% | 26,79% | 21,71% | 21,72% |
| OPERATIVO | -0,41% | 0,63% | 2,46% | 3,42% |
| ANTES DE IMPUESTOS | 1,25% | 1,95% | 2,32% | 2,77% |
| NETO | 0,63% | 1,11% | 1,37% | 1,80% |

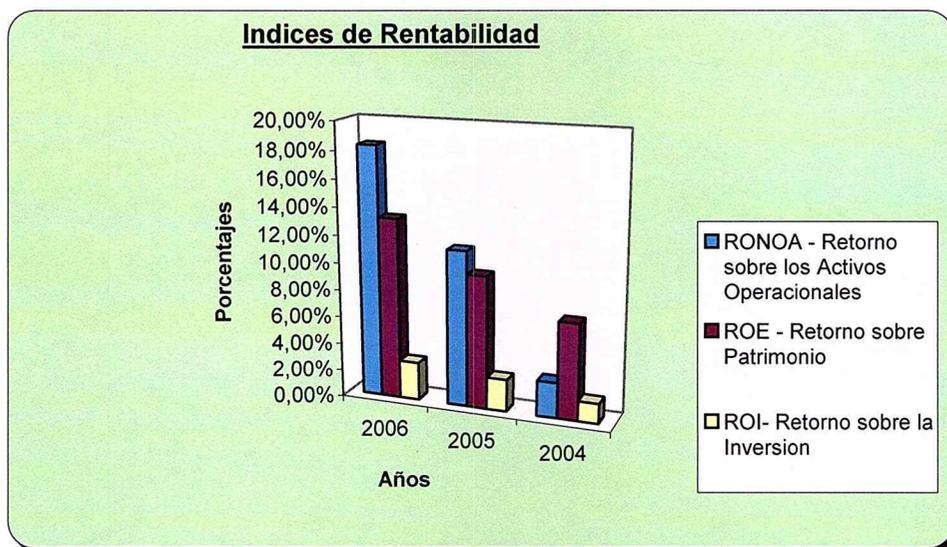
Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros
Elaboración: Grupo de investigación

Razones de Rentabilidad: sirve para identificar el grado de eficiencia en la gestión de los recursos disponibles de la empresa y su relación con las ventas.

ROI: indica que tan buena es la empresa en general para la sociedad que forma los propietarios de las empresa, esta razón va desde 1,44% al 2.78% en el 2006

ROE: es la capacidad de obtener utilidades sobre la inversión que efectúan los accionistas de la empresa y que esta en el 6.99% en el 2004 al 13.22% en el 2006. Esta razón nos permite evidenciar que si los proveedores para financiar el inventario obtiene el 12.03% sobre los 80 días y la empresa genera el 13.22%, existe apenas 1.21% de holgura de ingresos para la generación de utilidades para la empresa.

Gráfico No. 15



Fuente: Información Gerencial de Estados Financieros

Elaboración: Grupo de investigación

Cuadro No. 20

COMPORTAMIENTO DE INDICES

| | 2006 | 2005 | 2004 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| -Crecimiento Ventas Monetario % | 15.23% | 23.58% | 2.72% |
| | 2006 | 2005 | 2004 |
| RONOA - Retorno sobre los Activos Operacionales | 18.34% | 11.37% | 2.58% |
| ROE - Retorno sobre Patrimonio | 13.22% | 9.69% | 6.99% |
| | 2006 | 2005 | 2004 |
| -Capital de Trabajo(neto) | 247.55 | 195.35 | 17.81 |
| | 2006 | 2005 | 2004 |
| -Prueba Ácida | 0.53 | 0.55 | 0.42 |
| -Razón Corriente | 1.18 | 1.20 | 1.02 |
| | 2006 | 2005 | 2004 |
| -Rotación CxC Comerciales (días) | 76 | 70 | 97 |
| -Rotación CxP Proveedores (días) | 171 | 160 | 193 |
| -Rotación Inventarios (días) | 115 | 116 | 124 |
| | 2006 | 2005 | 2004 |
| -Ciclo de efectivo | 20 | 26 | 28 |
| -Ciclo operativo | 191 | 185 | 220 |
| | 2006 | 2005 | 2004 |
| -Razón de Endeudamiento | 3.76 | 3.16 | 3.85 |
| | 2006 | 2005 | 2004 |
| -%Participación Patrim./activo | 21.02% | 24.01% | 20.61% |

2.2.5.1. Comentarios sobre el análisis

Una vez efectuado la revisión analítica, análisis horizontal y vertical a los estados financieros de AM.VER de los periodos del año 2003 al año 2006 es factible mencionar que los registros de los inventarios y de cuentas por cobrar son los de mayor significancia dentro de los activos corrientes, por tanto son las cuentas donde debe aplicarse todas las políticas de control interno que sea necesaria para precautelar la custodia, el almacenamiento y despacho de los productos y sobre el registro y actualización de los procesos de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera.

No existe un adecuado plan de renovación de equipos de computación evidenciado en la tasa mínima de variación registrada y en el valor de la depreciación acumulada respecto al valor en libros.

Al efectuar el análisis de los costos y gastos sin considerar otros que no son relacionados con la actividad esencial de la empresa se evidencia que los ingresos del periodo 2003 al 2005 no cubren los costos y gastos, es en el año del 2006 que existe un 1.6% de cobertura de ingresos a los costos y gastos por tanto el índice de utilidad para comprobar si existe ventaja competitiva indica que el margen de utilidad bruta definido como índice de utilidad resultante de deducir los ingresos, los costos y dividirlos para los costos, tiene un promedio del 23,64%, mientras que el promedio de las empresas de la industria representadas por la agrupación bajo el código 6190 Comercio al por mayor no especificado en la superintendencia de compañías establece un promedio de utilidad brutas de las empresas del sector de 29.49%, lo que demuestra que el margen de utilidad bruta esta por debajo de los promedios de las empresas del sector.

Así mismo la utilidad bruta representada de la deducción de los ingresos y el costo de los productos vendidos tiene una tasa de variación negativa lo que evidencia que existe una tendencia a la disminución dado por el hecho de que los ingresos por ventas no se incrementan en la misma proporción en que crecen los costos de ventas, es en el periodo del año 2006 donde existe racionalización de los costos y gastos y se obtiene un margen de utilidad neta del 1.8%. Lo que evidencia que existe información no registrada en los periodos del análisis, aunque existe un índice de utilidad levemente mejor al del sector, en revisión analítica de la variación de cada cuenta permite confirmar que en los periodos 2003 y 2004 la incidencia de otros ingresos correspondientes a intereses y varios produce resultados positivos generales.

Adicionalmente durante el periodo de revisión de los registros se determinó variación en los totales de las cuentas registradas y soportadas por los estados financieros auditados y presentados a las entidades de control, la variación se refleja en la información de los estados financieros y la que existe en el sistema informático, evidenciando la vulnerabilidad del sistema computacional que soporta las operaciones de la empresa y la falta de confiabilidad y seguridad de la información contenida en los estados financieros. Es necesario indicar que en el periodo de revisión de cuentas y por la búsqueda de información veraz el empleado responsable de los registros y control contable renunció sorpresivamente dejando indicios y sospecha de que existe fraude en la presentación de la información contenida en los estados financieros y dejando en claro la falta de control y supervisión de la alta gerencia en aspectos financieros de la empresa.

CAPITULO III

3. DISEÑO Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

3.1 Direccionamiento estratégico

Una vez que se ha efectuado la identificación de los factores claves y estratégicos que inciden en la empresa, así como la capacidad de respuesta de la organización ante la incidencia de los mismos, nos permite tomarlos como referencia para establecer el direccionamiento estratégico que requiere la empresa, claro está, derivado de los recursos y capacidades que posee, de tal manera que el funcionamiento de las estrategias estén a la par con la organización que necesita adoptarse para su implementación.

En este sentido y en consideración que no existe definido una planificación a largo plazo conjuntamente con la gerencia general y los mandos medios se procedió a definir la misión y la visión de la empresa AM.VER.

3.1.1. Definición de visión y misión empresarial.

Misión

AM.VER Cia Ltda. es una empresa dedicada a la comercialización de productos derivados del petróleo para el segmento del mercado automotriz de ventas al detalle, que cuenta con el respaldo y soporte técnico de PDV SA, mantiene una fuerza de ventas en continuo desarrollo, sustenta sus acciones en valores éticos y morales, maximiza la productividad y la sinergia en todas las actividades y busca la entera satisfacción de sus clientes.

Visión

Constituirse como líder en la comercialización de lubricantes en el mercado automotriz, fortaleciendo la confianza y el compromiso con sus clientes. Captar nuevos segmentos de mercado en base de la calidad de sus productos y a la calidad del servicio que brinda su capital humano, bajo una perspectiva de responsabilidad social empresarial.

3.1.2. Los objetivos estratégicos.

Acordes con la misión que se traduce en el objetivo o razón de ser de la empresa que permite alcanzar la visión, se plantean los objetivos empresariales y que posibilitan alcanzar la misión.

- O.E.1. Consolidar los clientes actuales afianzando su preferencia y desarrollar nuevos mercados mediante el respaldo de la marca y el apoyo de nuestra fuerza de ventas.
- O.E.2. Lograr la eficiencia en la gestión de las actividades administrativas y operativas.

- O.E.3. Fortalecer la imagen de la compañía por medio de la atención al cliente y el desarrollo profesional de sus funcionarios para garantizar el cuidado de la seguridad personal y del medio ambiente

A fin de efectuar la determinación de la brecha para que nos permita dimensionar adecuadamente la transformación de la situación actual hasta llegar al resultado esperado definido en los objetivos estratégicos, tomamos como referencia los aspectos y parámetros del Gap Analyzer, (Anexo B1) herramienta de diagnóstico de Delloitte que aplicamos en el capítulo 2 de nuestra investigación y procedemos a desarrollar el análisis GAP.

| DETERMINACIÓN DE LA BRECHA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS | | |
|--|---|--|
| OE1.- Consolidar los clientes actuales afianzando su preferencia y desarrollar nuevos mercados mediante el respaldo de la marca y el apoyo de nuestra fuerza de ventas. | | |
| Situación actual | Factores estratégicos | Descripción de la Brecha |
| La empresa no posee planes a largo plazo por tanto no tiene definidos sus objetivos empresariales, políticas y planes de apoyo, ni se ha identificado cuales son las actividades importantes y si son necesarias cumplir para alcanzar objetivos relacionado con la fidelización de clientes y desarrollo de nuevos mercados | A.1.Penetración constante y peligrosa del proveedor en nuestro segmento, a través de la entrega de zonas a nuevos distribuidores. Introducción de nuevas marcas en el mercado de lubricantes. D.1.Carencia de una estructura funcional moderna, basada en una distribución adecuada y precisa que permita asignar responsabilidades y controlar resultados F.1.Soporte técnico y calidad de todos los productos. O.1.Incursionar mediante la diversificación de mercado, aprovechando las relaciones y futuros grados de integración con Venezuela. | Si se mantiene la constante y peligrosa penetración de proveedor en nuestro segmento a través de la entrega de zonas a nuevos distribuidores. considerando la carencia de una estructura funcional moderna, basada en una distribución adecuada y precisa que permita asignar responsabilidades y controlar resultados , a pesar de disponer de un Soporte técnico y calidad de todos los productos; no se logrará Incursionar mediante la diversificación de mercado, aprovechando las relaciones y futuros grados de integración con Venezuela |

DETERMINACIÓN DE LA BRECHA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

O.E.2. Lograr la eficiencia en la gestión de las actividades administrativas y operativas.

| Situación actual | Factores estratégicos | Descripción de la Brecha |
|--|--|--|
| Las ineficiencias existentes en la ejecución de las actividades de apoyo que guardan relación con la administración general, finanzas y ventas; ha generado un fuerte descontrol con altos costos motivados por posibles fraudes, errores en decisiones por información incorrecta y carencia de controles financieros y presupuestarios, que impide un mejor servicio al cliente imposibilitando generar rentabilidad adecuada. | A.2.Introducción de nuevas marcas en el mercado de lubricantes D.2.Escasa motivación e incentivos al capital humano por la falta de atención de la gerencia hacia el desarrollo del empleado F.2.Fuerza de ventas, con experiencia en el segmento de mercado O.2.Establecer programas de incentivos y desarrollo de promoción y publicidad, con el respaldo financiero del proveedor. | Si se mantiene la Introducción de nuevas marcas en el mercado de lubricantes considerando la Escasa motivación e incentivos al capital humano por la falta de atención de la gerencia hacia el desarrollo del empleado, a pesar de que la Fuerza de ventas tenga experiencia en el segmento de mercado no se logrará Establecer programas de incentivos y desarrollo de promoción y publicidad, con el respaldo financiero del proveedor |

DETERMINACIÓN DE LA BRECHA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

O.E.3. Fortalecer la imagen de la compañía por medio de la atención al cliente y el desarrollo profesional de sus funcionarios para garantizar el cuidado de la seguridad personal y del medio ambiente

| Situación actual | Factores estratégicos | Descripción de la Brecha |
|--|--|--|
| El recurso humano desconoce la existencia de objetivos organizacionales traducidos en planeación formal de ejecución de actividades, ausencia de adecuadas líneas de comunicación organizacional lo que impiden que se ejecuten apropiada y controladamente estas tareas, originado por la falta de un conveniente sistema de incentivos y evaluación de desempeño que promueva la obtención de competencias y habilidades para el desempeño mas profesional de los empleados que posibilite una mejor imagen corporativa. | A.3.Cierre de las cooperativas de transporte debido al nacimiento del nuevo transporte urbano por la aplicación de medidas gubernamentales hacia la protección y conservación del medio ambiente D.3.No existe el diseño de planes y sistemas en las diferentes áreas que permita visualizar y controlar los procesos y lineamientos a seguir F.3.Apertura comercial directa con el cliente dada por las relaciones gerenciales a través de planes de crédito descuentos y promociones atractivas para los actuales y potenciales subdistribuidores O.3. Optimizar la calidad de nuestros procesos y sistemas en integración con PDV SA | Si se mantiene Cierre de las cooperativas de transporte debido al nacimiento del nuevo transporte urbano por la aplicación de medidas gubernamentales hacia la protección y conservación del medio ambiente considerando .que no existe el diseño de planes y sistemas en las diferentes áreas que permita visualizar y controlar los procesos y lineamientos a seguir, a pesar de la Apertura comercial directa con el cliente dada por las relaciones gerenciales a través de planes de crédito descuentos y promociones atractivas para los actuales y potenciales subdistribuidores no se logrará optimizar la calidad de nuestros procesos y sistemas en integración con PDV SA |

3.1.3 Los Valores organizacionales.

Tomando en cuenta que toda acción llevada a cabo por la empresa inevitablemente afecta al bienestar de los grupos de interés, entre ellos los empleados, proveedores, clientes y accionistas, se convierte en necesario suministrar las herramientas para tratar la complejidad moral, de manera que pueda identificar y analizar las implicaciones morales de las decisiones, ya que no solamente se debe considerar el tener buen criterio de lo que es correcto o no, sino adherirse a principios morales que rigen la vida privada y que deben aplicarse en la vida profesional.

Por lo que los valores de la organización configuran la manera como se debe conducir los negocios dentro y por la empresa, tratando de hacer énfasis en la necesidad de confiar y respetar a las personas, en la comunicación abierta y en el interés por cada empleado. Sobre esta base se han definido los valores organizacionales por la que la empresa rige y regirá sus actividades:

Honestidad: Tratar los asuntos personales y empresariales con integridad y probidad.

Mística de Trabajo: Trabajar y cumplir para que AM.VER Cia. Ltda. amplíe su prestigio e imagen.

Compromiso con la excelencia: La excelencia es una meta superior, permanente y cotidiana sobre la que toda la empresa basa su trabajo.

Responsabilidad: Cumplir con calidad y a tiempo todas las tareas de la empresa.

Complementando a este, que el diseño de estrategias derivadas del análisis de las ineficiencias empresariales posibilita mejorar el nivel de competitividad de la empresa AM.VER Cía. Ltda.

3.2 Determinación de posibles cursos de acción a seguir.

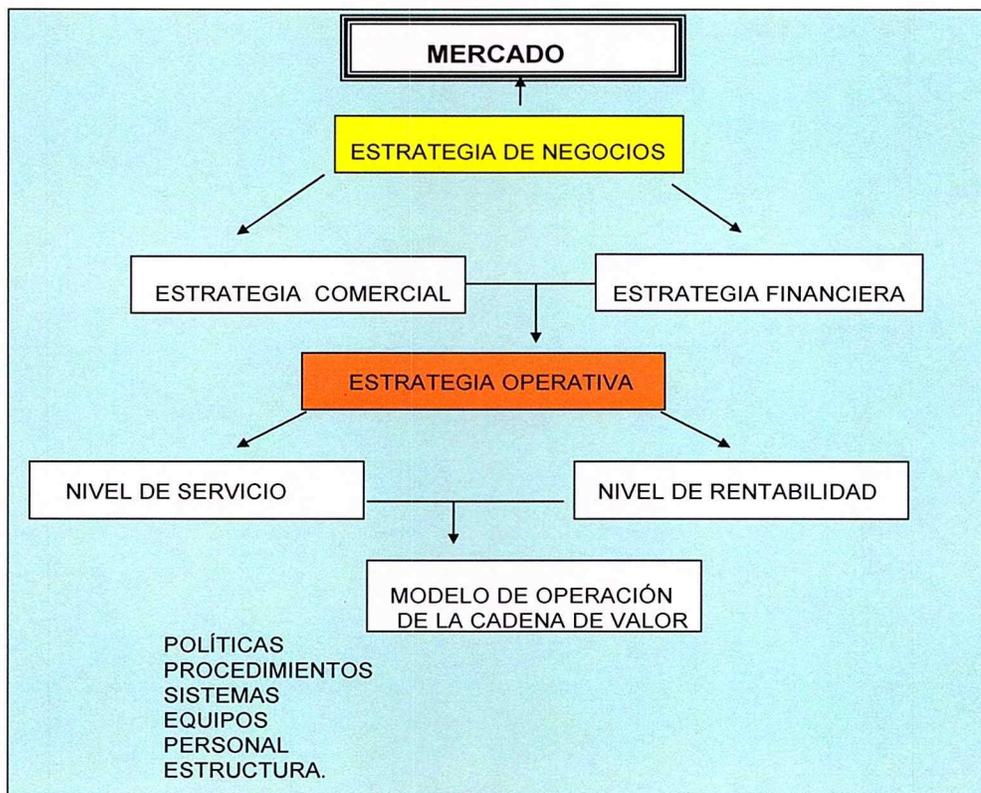
Una vez definidos y alcanzados los objetivos de la investigación, es fundamental diseñar estrategias para la mitigación de los problemas y que propendan al mejoramiento; por cuanto se procedió aplicar la metodología para diseñar el Plan Estratégico Empresarial que contiene la visión y la misión, por tanto se requiere formular estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados) así como asignar recursos para su ejecución, por ende es nuestra consideración que la adecuada definición de estrategias permitirá dar solución al problema de investigación planteado.

DISEÑO Y FORMULACIÓN

La gerencia general de la empresa, como órgano de planeación y dirección se convierte en el responsable de la creación y control de las estrategias, que establecen el camino y señalan el rumbo de las acciones y los recursos que se deben comprometer para lograr los objetivos de la empresa.

Las estrategias en esencia deben identificar las acciones necesarias para construir y sostener las ventajas competitivas con las que AM.VER Cia. Ltda., logrará una posición fuerte ante los clientes actuales y potenciales y alcanzara un desempeño económico eficiente, así como el desarrollo de su personal.

En este sentido el grupo de investigación en base del direccionamiento estratégico definido y tomando como referencia las estrategias a diseñar para hacer eficientes las actividades de la empresa que se detallan en el cuadro siguiente:



Las estrategias que diseñamos pretenden recoger estas situaciones y dar solución a los factores y elementos que inciden en que la empresa no tenga el crecimiento esperado y por ende lograr la consecución de los objetivos estratégicos planteados y que rigen el diseño:

O.E.1 : Consolidar los clientes actuales afianzando su preferencia y desarrollar nuevos mercados mediante el respaldo de la marca y el apoyo de nuestra fuerza de ventas.

O.E.2 : Lograr la eficiencia en la gestión de las actividades administrativas y operativas.

O.E.3 : Fortalecer la imagen de la compañía por medio de la atención al cliente y el desarrollo profesional de sus funcionarios para garantizar el cuidado de la seguridad personal y del medio ambiente.

En igual manera consideramos estrategias que pueden ser acogidas por las microempresas del mismo sector para mejorar la competitividad de sus unidades de negocio, determinando así, un modelo de dirección a seguir.

Adicionalmente y en el sentido pragmático consideramos a la estrategia como un proceso de pensamiento más elaborado que establece:

- Un Propósito, razón de ser de la organización.
- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un patrón de comportamiento consistente frente a ellos.
- Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.
- Planes de acciones, que vuelven operativos el comportamiento, las posiciones y perspectivas.

Para la creación y diseño de estrategias consideramos metodológicamente los siguientes aspectos parte de un proceso y que nos facilitaron la generación de las estrategias:

PROCESO DE GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS



3.3 Definición de la estrategia

Una vez concluido este proceso de creación, a continuación ponemos a consideración las estrategias más importantes que deben ser ejecutadas para mejorar las actividades administrativas y operativas derivadas de los objetivos estratégicos determinados para la empresa AM.VER Cia. Ltda.

O.E.1 : Consolidar los clientes actuales afianzando su preferencia y desarrollar nuevos mercados mediante el respaldo de la marca y el apoyo de nuestra fuerza de ventas.

Para la consecución de este objetivo es necesario plantear una estrategia de negocios.

De crecimiento empresarial; De tipo comercial:

Penetrando y desarrollando el mercado a través del incremento en las ventas con los productos actuales en los mercados actuales y en mercados nuevos que incluye zonas geográficas y segmentos de mercado.

Acciones Estratégicas:

- Incrementar el número de clientes con los que AM.VER Cia. Ltda. mantiene relación comercial en zonas fuera de Guayas.
- Incrementar el nivel de participación en las ventas de PDV S.A. Ecuador en un 10% anual.
- Evaluación permanente del nivel de satisfacción de los clientes para mantener el índice sobre el 95% y generar fidelidad.
- Incrementar los ingresos por ventas en un promedio de 20% anual.

O.E.2 : Lograr la eficiencia en la gestión de las actividades administrativas y operativas.

O.E.3 : Fortalecer la imagen de la compañía por medio de la atención al cliente y el desarrollo profesional de sus funcionarios para garantizar el cuidado de la seguridad personal y del medio ambiente

Para la consecución de estos objetivos estratégicos se requiere considerar estrategias de operación u operativas a nivel funcional que permitirán mejorar el nivel de servicio y el nivel de rentabilidad de la empresa.

De tecnología; De adquisición de tecnología: Incorporación de sistemas y plataforma informática que posibilite apoyar la gestión de las actividades que generan valor empresarial y controlar las actividades de apoyo a la gestión.

Acciones Estratégicas:

- Mejorar el control sobre la productividad de los vendedores.
- Controlar la velocidad de respuesta a los pedidos de los clientes.
- Proporcionar información financiera razonable y confiable para la toma de decisiones gerenciales.
- Renovación y actualización permanente de hardware y software.

De sistemas administrativos; De desarrollo gerencial: Desarrollo de planes de capacitación y entrenamiento para todos los empleados de la empresa e incorporar a la alta gerencia en programas de gestión estratégica de empresas familiares.

Acciones Estratégicas:

- Elaborar un plan de capacitación e inversión en el capital humano de la empresa.
- Tener empleados con poder de decisión y altamente motivados.

De mejora a las condiciones de trabajo: Desarrollo de planes de incentivos y motivación para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados.

Acciones Estratégicas:

- Promocionar el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos.
- Diseñar plan de comisiones en relación a la productividad de los vendedores.
- Incorporar el plan carro para beneficio de los vendedores.

Renovación empresarial: De organización y recursos humanos reestructuración de la empresa para adecuar la asignación de recursos al cumplimiento de los objetivos.

Acción Estratégica:

- Reestructurar la empresa y asignar recursos en relación a los objetivos estratégicos.

De control financiero: Desarrollo de acciones de control que posibiliten el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa.

Acciones Estratégicas:

- Reducir el promedio de tiempo en recuperación de las ventas a crédito.
- Control positivo sobre los costos de ventas y gastos administrativos.
- Incrementar los rendimientos sobre las inversiones realizadas.

En resumen la definición de las estrategias y acciones estratégicas conlleva la incorporación de políticas generales de administración como son:

- Adecuada Gestión de las Operaciones a través de un efectivo control de la calidad de las actividades.
- Correcto Control de la Gestión del nivel gerencial en la aplicación de las estrategias de negocios y de operación.
- Control Financiero de las actividades que generan valor empresarial para racionalizar los costos, minimizar los gastos y maximizar el nivel de servicio.

RELACIONAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS ¿Qué? | ENFOQUE ESTRATÉGICO ¿Como? | FACTORES ESTRATÉGICOS |
|--|---|--|
| O.E.1: Consolidar los clientes actuales afianzando su preferencia y desarrollar nuevos mercados mediante el respaldo de la marca y el apoyo de nuestra fuerza de ventas | Penetrando y desarrollando el mercado a través del incremento en las ventas con los productos actuales en los mercados actuales y en mercados nuevos que incluye zonas geográficas y segmentos de mercado | A.1.Penetración constante y peligrosa del proveedor en nuestro segmento, a través de la entrega de zonas a nuevos distribuidores. A.2.Introducción de nuevas marcas en el mercado de lubricantes O.1.Incursionar mediante la diversificación de mercado, aprovechando las relaciones y futuros grados de integración con Venezuela. F.2.Fuerza de ventas, con experiencia en el segmento de mercado |
| O.E.2: Lograr la eficiencia en la gestión de las actividades administrativas y operativas. | Incorporación de sistemas y plataforma informática que posibilite apoyar la gestión de las actividades que generan valor empresarial y controlar las actividades de apoyo a la gestión. Desarrollo de planes de capacitación y entrenamiento para todos los empleados de la empresa e incorporar a la alta gerencia en programas de gestión estratégica de empresas familiares. Desarrollo de acciones de control que posibiliten el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa Reestructuración de la empresa para adecuar la asignación de recursos al cumplimiento de los objetivos. | D.1.Carencia de una estructura funcional moderna, basada en una distribución adecuada y precisa que permita asignar responsabilidades y controlar resultados D.3.No existe el diseño de planes y sistemas en las diferentes áreas que permita visualizar y controlar los procesos y lineamientos a seguir O.3. Optimizar la calidad de nuestros procesos y sistemas en integración con PDV SA |
| O.E.3 : Fortalecer la imagen de la compañía por medio de la atención al cliente y el desarrollo profesional de sus funcionarios para garantizar el cuidado de la seguridad personal y del medio ambiente | Desarrollo de planes de incentivos y motivación para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados | D.2.Escasa motivación e incentivos al capital humano por la falta de atención de la gerencia hacia el desarrollo del empleado . F.1.Soporte técnico y calidad de todos los productos. |

RESUMEN DEL DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

| TIPO | ESTRATEGIA | ACCIONES ESTRATEGICAS |
|--|---|---|
| DE NEGOCIOS: De crecimiento empresarial; De tipo comercial | Penetrando y desarrollando el mercado a través del incremento en las ventas con los productos actuales y en mercados nuevos que incluye zonas geográficas y segmentos de mercado. | Incrementar el número de clientes con los que AM.VER Cia. Ltda. mantiene relación comercial en zonas fuera de Guayas. Incrementar el nivel de participación en las ventas de PDV S.A. Ecuador en un 10% anual. Evaluación permanente del nivel de satisfacción de los clientes para mantener el índice sobre el 95% y generar fidelidad. Incrementar los ingresos por ventas en un promedio de 20% anual |
| Operativas A Nivel Funcional: De tecnología. | Incorporación de sistemas y plataforma informática que posibilite apoyar la gestión de las actividades que generan valor empresarial y controlar las actividades de apoyo a la gestión. | Mejorar el control sobre la productividad de los vendedores. Controlar la velocidad de respuesta a los pedidos de los clientes. Proporcionar información financiera razonable y confiable para la toma de decisiones gerenciales. Renovación y actualización permanente de hardware y software. |
| De mejora a las condiciones de trabajo | Desarrollo de planes de incentivos y motivación para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados | Promocionar el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos. Diseñar plan de comisiones en relación ala productividad de los vendedores. Incorporar el plan carro para beneficio de los vendedores |
| Renovación empresarial | De organización y recursos humanos reestructuración de la empresa para adecuar la asignación de recursos al cumplimiento de los objetivos. | Reestructurar la empresa y asignar recursos en relación a los objetivos estratégicos. |
| De control financiero | Desarrollo de acciones de control que posibiliten el mejoramiento de la rentabilidad de la empresa | Reducir el promedio de tiempo en recuperación de las ventas a crédito. Control positivo sobre los costos de ventas y gastos administrativos. Incrementar los rendimientos sobre las inversiones realizadas |
| De sistemas administrativos | Desarrollo de planes de capacitación y entrenamiento para todos los empleados de la empresa e incorporar a la alta gerencia en programas de gestión estratégica de empresas familiares. | Elaborar un plan de capacitación e inversión en el capital humano de la empresa. Tener empleados con poder de decisión y altamente motivados |

3.4 Evaluación de las estrategias

Una vez que se han desarrollado las estrategias bajo el proceso metodológico de diseño es necesario evaluar la solución planteada para lo cual nos valemos de las herramientas de análisis y planificación cartesiana, que permiten comprobar la adecuabilidad, la factibilidad y la aceptabilidad de las estrategias generadas.

Adecuabilidad: esta evaluación permite definir si las estrategias planteadas al ser implementadas cumplen con la solución del problema de la investigación, es decir, coadyuvan a la consecución de los objetivos estratégicos, en este sentido pragmático las cinco estrategias son adecuadas.

Factibilidad: esta evaluación permite confirmar si se cuenta en la actualidad con los recursos disponibles; para lo cual procedemos a verificar el aspecto económico de las estrategias.

Aceptabilidad: Se establece considerando si los resultados que se obtendrán justifican los costos y gastos que se incurrirán así como de los riesgos que se asumen de su aplicación.

Confirmamos primeramente cual es la prioridad de su ejecución y en base de esta inicia nuestra evaluación:

Estrategia operativa de renovación empresarial

Para la ejecución de esta estrategia no se requiere la asignación de recursos financieros por lo que en base de la determinación de las actividades de la cadena de valor de la empresa se define la nueva estructura, la que permite alcanzar los objetivos estratégicos, en base a esto ver el Anexo "J", en la reubicación y contratación de personal para ocupar las vacantes se requiere de asignación de recursos financieros para lo cual en base de la nueva estructura orgánica funcional para la empresa AMVER Cia. Ltda., y al manual de funciones definido y expuesto en el Apéndice J-1, se establecen los gastos que produciría la nueva asignación de recursos humanos a la estructura, los cuales se encuentran detallados en el Apéndice K-1 y K-2.

Los que generarían un ahorro anual de US \$57,092.76; ya que la reubicación trae consigo una normalización de los salarios en base a los requisitos para cada cargo y una política de pago de comisión por ventas controladas.

Estrategia operativa de tecnología

Para la ejecución de esta estrategia se incluye la adquisición de una nueva base informática para apoyar la gestión y facilitar información confiable y veraz en tiempo real, se tomaron en consideración los egresos detallados en el Anexo "K", donde se considera como prioritario la renovación de paquetes informáticos que tienen que ver con hardware y software, por un total de US \$ 19,317.00 .

Estrategia operativa de mejora a las condiciones de trabajo

Para esta estrategia se considera la posibilidad de entregar en calidad de donación un vehículo a todos los vendedores lo que permitirá dar las facilidades para incrementar las ventas y desarrollar el mercado. El costo asciende a US \$90,000.00

Estrategia de desarrollo gerencial

Para esta estrategia se incluyen acciones para facilitar talleres de liderazgo y administración gerencial a los empleados de nivel medio, y talleres de motivación al nivel operario, lo que permitirá crear un ambiente mejor respecto a la calidad de vida laboral.

Estrategia de negocios de tipo comercial

Con la reestructuración de la organización, mejoramiento de las condiciones de los vendedores y la incorporación de un plan de capacitación, posibilitan generar todos los aspectos para hacer favorable el desarrollo y penetración en el mercado.

Una vez efectuados los cálculos financieros para verificar la factibilidad de la aplicación de las estrategias se obtienen como resultado, que tomando en cuenta los saldos registrados al 2006 y la paliación de las variables la inversión en las estrategias permite generar valores actuales de la inversión positivos. Por tal motivo se considera que se pueden aplicar las estrategias definidas, por tanto son factibles.

Aceptabilidad: Respecto a esta evaluación el obtener un valor actual positivo después de invertir en la inversión que se ha establecido para cada una de las estrategias, mas que justifican su paliación por tanto la solución es considerada aceptable.

Efectuada la evaluación de las estrategias y su definición de adecuabilidad, factibilidad y aceptabilidad, permiten definir al grupo de investigación que la solución planteada cumple con todos los parámetros necesarios para ser considerada como la mejor alternativa respecto a los factores que impiden que la empresa obtenga un adecuado nivel de rentabilidad y brinde un óptimo nivel de servicio al cliente.

3.5 Validación de resultados y verificación de hipótesis.

Del análisis y diagnóstico de la situación de AM.VER Cia. Ltda. que es el resultado del estudio de las diferentes técnicas y herramientas de recopilación de datos aplicado a las fuentes de la información disponibles, se pudo evidenciar que el producto que comercializa PDV se encuentra en un nivel medio de competitividad, sexto en el ranking; existe un gran potencial de crecimiento del segmento del mercado automotriz, la empresa es el principal distribuidor de lubricantes de PDV S.A. Ecuador, existe un mínimo crecimiento del margen de utilidad neta en los últimos años, los costos y gastos no guardan el principio de proporcionalidad con el crecimiento de los ingresos por ventas; no existe una gestión eficiente de las actividades en la cadena de valor de la empresa reflejados en la mala administración de los recursos disponibles tanto humanos, financieros y materiales, no existe cultura ni soporte administrativo para servicio al cliente; se evidencia la ausencia de un sistema informático acorde a las necesidades de la empresa; no existe un planeamiento formal a largo plazo, estrategias ni una estructura organizacional que lo soporte; lo que sin duda alguna nos permiten inducir que estos elementos están íntima y

directamente relacionados y por tanto su adecuada y correcta definición, gestión y control crean condiciones favorables para mejorar el nivel de servicio, ventas, rentabilidad y posicionamiento en el mercado de la empresa AM.VER Cía. Ltda..

ANEXO A

LISTADO DE DISTRIBUIDORES AUTORIZADOS DE PDV ECUADOR SA.

SECTOR AUTOMOTRIZ

Amver Cia. Ltda.

Ubicación: Guayaquil

Representante: Hugo Aguila Arguello

Sector: Guayas, Esmeraldas, Sto. Domingo, Los Ríos, Manabí, El Oro.

Importadora Andina

Ubicación: Guayaquil

Representante: Horacio Fernández

Sector: Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Imbabura, Carchi.

Proquipecsa

Ubicación: Quito

Representante: Patricio Hurtado

Sector: Pichincha.

Lubripartes

Ubicación: Cuenca

Representante: José Jaramillo

Sector: Azuay, Cañar, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago.

Comercializadora Joao

Ubicación: Lago Agrio

Zucumbios, Orellana

SECTOR INDUSTRIAL

Proquipecsa

Ubicación: Quito

Representante: Patricio Hurtado

Sector: Pichincha, Imbabura, Carchi, Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua.

Lubripartes

Ubicación: Cuenca

Representante: Jose Jaramillo

Sector: Azuay, Cañar, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago.

Hivimar

Ubicación: Guayaquil

Representante: Javier Echeverria

Sector: Guayas, Manabi, Los Rios.

SECTOR MARITIMO, PESQUERO, CAMARONERO

Probrisa

Ubicación: Guayaquil

Representante: Gosseling Devries

Sector: Todos Donde Exista Pesca

SECTOR PETROLERO

Lubripetsa

Ubicación: Quito

Representante: Santiago Arroyo

Sector: Todos Donde Exista Extracción De Petróleo

SECTOR AGRICOLA

Kavass

Ubicación: Guayaquil

Representante: Marcos Andrade

Sector: Todos Donde Exista Agricultura

SECTOR PÚBLICO

Bycace

Ubicación: Todas las provincias del Ecuador

Sector: Todas Las Instituciones Publicas

SECTOR ESPECÍFICO

Lubritechnology

Ubicación: Guayaquil

Sector: Tiene Una Cartera Especifica De Clientes

ANEXO B

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Para Efectuar el diagnostico situacional se efectuó el diagnostico empresarial, diagnostico estratégico y una encuesta a todos los empleados de AMVER

1. Diagnóstico Empresarial Gap Analyzer

Objetivo: La presente encuesta definida para la alta gerencia pretende obtener información para establecer la situación actual de la empresa en las siguientes áreas:

- Planificación Estratégica
- E-business
- Sistemas y estilos de gestión
- Análisis de redes de comunicación
- Análisis económico financiero
- Evaluación de cultura organizacional
- Análisis de procesos
- Costeo de actividades
- Evaluación de RRHH
- Evaluación de clima organizador
- Evaluación de sistemas
- Evaluación de entorno
- Análisis de estructura organizacional

Seleccione la respuesta según considere conveniente.

1. ¿Considera que el nivel de rentabilidad de su empresa es adecuado ? Si No
2. ¿Conoce la rentabilidad de sus diferentes productos/servicios ? Si No
3. ¿Conoce usted cuáles son los cinco clientes más rentables de su empresa? Si No
4. ¿Cree usted que es necesario reducir costos en su empresa, pero no sabe cómo hacerlo o por dónde empezar? Si No
5. ¿ La empresa se enfrenta a una variación significativa en las ventas?

-
6. ¿Observa una disminución en el volumen de actividad general del mercado en el que se encuentra su empresa ? Si No
 7. ¿Observa un incremento en el número de competidores ? Si No

8. ¿La imagen de su empresa en el mercado, se ha deteriorado? Si No
9. ¿Sus productos / servicios han perdido participación de mercado? Si No
10. ¿Su empresa presenta demoras o incumplimiento en los plazos de entrega y/o tiempos de atención al cliente? Si No
11. ¿Su empresa observa un nivel de quejas, reclamos o devoluciones relevantes de sus clientes? Si No
12. ¿Considera que sus competidores tienen precios más bajos? Si No
13. ¿Considera que su empresa tiene un desempeño mejor que el de sus competidores? Si No
14. ¿En base a cuáles de estos factores, espera su empresa diferenciarse de sus competidores? Calidad;Precio;Ambas;Ninguna
15. ¿Tiene identificado el impacto que pueden tener en su empresa la situación económica del país y de la región, la situación de su sector de actividad o las normas legales que regulan su área de actividad? Si No
16. ¿Ha establecido objetivos específicos para variables claves de su empresa, como por ejemplo: ventas, utilidades y participación de mercado? Si No
17. ¿Posee información confiable y oportuna de sus ventas, gastos, personal y finanzas? Si No
18. ¿Su empresa tiene problemas financieros: dificultad para pagar a proveedores, fondos insuficientes para realizar inversiones, incremento de deudas bancarias? Si No
19. ¿Considera que se realizan muchas tareas manuales? Si No
20. ¿Considera que se utiliza demasiado tiempo en las actividades de coordinación, control de calidad, etc.? Si No
21. ¿Más del 40% de las personas de su empresa realizan tareas administrativas o de apoyo a los servicios principales? Si No
22. ¿Su empresa cuenta con un organigrama que refleje la estructura de la empresa? Si No
23. ¿Cuántos niveles (escalones) tiene su organigrama? Cuatro o menos;Cinco o mas
24. ¿Los niveles gerenciales o de jefatura tienen problemas para coordinar el trabajo de la gente que depende de ellos? Si No
25. ¿La mayor parte de los sistemas informáticos de su empresa fueron desarrollados a medida? Si No
26. ¿En los últimos 5 años ha renovado los equipos de computación y los programas informáticos? Si No
27. ¿Cree usted que el personal de su empresa tiene las habilidades y conocimientos necesarios para las tareas que realiza? Si No

28. ¿Considera que la carga de trabajo del personal está distribuida en forma equitativa ? Si No
29. ¿Su empresa realiza evaluaciones del personal en forma periódica (anualmente por ejemplo) ? Si No
30. ¿Las formas de comportamiento habitual son sensiblemente diferentes, en los distintos sectores o departamentos de su empresa ? Si No
31. ¿Su empresa ha realizado una transformación importante (cambio importante en la forma de trabajo, en la estructura, en la plantilla de personal, fusiones o adquisiciones) en los últimos tiempos o planea hacerlo en un futuro próximo ? Si No
32. ¿Considera que los niveles gerenciales y de jefatura de su empresa son un ejemplo de los valores y formas de comportamiento deseables ? Si No
33. ¿Conoce quienes son las personas que sin tener un cargo importante en la empresa tienen una gran influencia en el resto de personal ? Si No
34. ¿Enfrenta una resistencia importante del personal cuando quiere realizar algún cambio ? Si No
35. ¿Identifica personas que, sin tener un cargo importante, se comunican con un mayor número de personas en la empresa ? Si No
36. ¿Considera que el personal se encuentra comprometido y motivado y que existe un buen clima de trabajo ? Si No
37. ¿Su empresa presenta un nivel creciente de endeudamiento financiero ? Si No
38. ¿Su empresa presenta niveles importantes de dinero en caja o bancos ? Si No
39. ¿Cuál de los siguientes aspectos utiliza usted principalmente para asegurarse que los esfuerzos de su gente contribuyan a lograr los resultados esperados ?
- Supervisión directa de las operaciones
- Supervisión directa de las operaciones; La definición de procedimientos que establecen como actuar en cada caso; Usos y costumbres bien arraigados en el personal; Presupuestación y control periódico de resultados; El elevado compromiso del personal con la cultura y estilo de la organización
40. ¿ Conoce qué esta haciendo la competencia en Internet ? Si No
41. ¿ Ha evaluado como afecta Internet el comportamiento de sus clientes, vendedores y distribuidores ? Si No
42. ¿ Conoce las oportunidades de reducción de costo que Internet habilita en sus procesos de venta, atención al cliente, compras, etc.? Si No

APENDICE B-1

GAP ANALYZER: DELOITTE & TOUCHE. "Diagnóstico Empresarial"

A continuación se presenta los resultados por áreas de actividad, construidos en función de las respuestas suministradas:

-  Indica que el módulo presenta una buena situación y no requiere atención inmediata.
-  Indica atención moderada sobre el módulo ya que refleja la necesidad de emprender acciones en el mediano / corto plazo.
-  La situación del módulo requiere atención inmediata y acciones de muy corto plazo.

| Áreas de Actividad | Resultado |
|---|---|
| 1-Revisión Estratégica En función de sus respuestas en esta área, se ha identificado importantes oportunidades de mejora. Se recomienda definir o redefinir la visión, misión y principales lineamientos estratégicos, a la luz de los desafíos que enfrenta actualmente la organización. |  |
| 2-Sistemas y Estilos de Gestión Se ha detectado importantes oportunidades de mejora para su organización. Se recomienda realizar una revisión primaria de estos temas, con el objetivo de asegurar un estilo de gestión adecuado y correcto, incorporando sistemas de información, adecuados a los requerimientos de la organización. |  |
| 3-Análisis Económico Financiero En función de las respuestas, se ha detectado debilidades de la organización en la definición de los márgenes de utilidad. |  |
| 4-Análisis de Procesos En función de las respuestas en esta área, se ha identificado importantes oportunidades de mejora. Se recomienda realizar una revisión de los procesos claves de su organización con el objetivo de mejorar la eficiencia de la gestión operativa y alinear la misma a la estrategia definida o a definirse. |  |
| 5-Evaluación de RRHH En función de las respuestas en esta área, se ha detectado algunas oportunidades de mejora. Se recomienda considerar la posibilidad de realizar un estudio más profundo en el futuro, si la gestión de los recursos humanos de la organización (selección, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, capacitación, motivación, carga de trabajo, etc.), no evoluciona positivamente |  |

6-Evaluación de Sistemas

Se ha detectado algunas oportunidades de mejora para su organización. Se recomienda evaluar la situación tecnológica de la organización, considerando la posibilidad de realizar cambio de sistemas tecnológicos de última generación,

7-Análisis de Estructura

En función de sus respuestas, se ha detectado debilidades de la organización en la definición de responsabilidades y niveles jerárquicos

8-E-business

Se ha identificado importantes oportunidades de mejora. Se recomienda realizar una revisión de la situación tecnológica de la organización con el objetivo de identificar los requerimientos actuales y futuros de la organización.

9-Análisis de Redes de Comunicación

En función de sus respuestas, se ha detectado debilidades de la organización en esta área.

10-Evaluación de Cultura Organizacional

En función de sus respuestas en esta área, se ha detectado algunas oportunidades de mejora para su organización. Se recomienda a futuro evaluar la conveniencia de realizar un análisis de la cultura organizacional actual, en la medida en que ésta no se ajuste a los requerimientos o estrategia futura de la organización.

11-Costeo de Actividades

En función de sus respuestas en esta área, se ha identificado importantes oportunidades de mejora. Se recomienda realizar un costeo basado en actividades, con el objetivo de identificar en forma clara el costo asociado a las actividades, subprocesos y/o procesos claves de la organización, comprender los disparadores de tales costos y conocer la rentabilidad de los principales productos, servicios y/o clientes.

12-Evaluación de Clima Organizacional

En función de sus respuestas en esta área, se ha identificado importantes oportunidades de mejora. Se recomienda realizar un Análisis del Clima Organizacional, con el objetivo de identificar las principales causas del clima actual de la organización, así como los puntales de cambio más relevantes.

13-Evaluación del Entorno

En función de sus respuestas, se ha detectado debilidades de la organización en esta área.

APENDICE B - 2

RESULTADOS DE ENCUESTA PARA DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

El cuestionario individual aplicado a todos los empleados de nivel medio de la empresa fue promediado en sus resultados e incorporado en el cuestionario para definir adecuadamente los resultados que permitan visualizar gráficamente cual es la real situación en la cual se encuentra la Organización ya que se confirma acerca de:

- a)Cuál es su Enfoque Estratégico.
- b)Cuál es el Nivel de traslado de ese enfoque en los procesos.
- c)Cual es el grado de sincronización con la estrategia.
- d)Cuál es su cultura de ejecución.

Identificando ¿cuál o cuáles? de los cuatro elementos claves de la Administración, están ocasionando problemas y determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas. Para este efecto el cuestionario se elaboro considerando una valoración que es medida a través de la escala Likert facilitándonos cuantificar los resultados respecto a la actitud de los empleados frente a los parámetros evaluados.

| 1. ENFOQUE ESTRATEGICO | | |
|-------------------------------|---|---|
| 1 | ¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización? | 7 |
| 2 | ¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de dichos segmentos targets? | 7 |
| 3 | ¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva considerando la satisfacción de los clientes y el mercado? | 8 |
| 4 | ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves? | 7 |
| 5 | ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados? | 5 |
| 6 | Comprendemos qué es lo que esperan nuestros accionistas? | 7 |
| 7 | ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)? | 5 |
| 8 | ¿Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización? | 6 |
| 9 | ¿Tenemos claramente identificada los elementos de la | 7 |

| | | |
|----|---|---|
| | cadena de valor diferenciando que le proveeremos a los clientes | |
| 10 | ¿Tenemos claramente identificado el modelo de negocios que tenemos para entregar servicio diferenciador a los clientes? | 7 |

Total : 65

2. PROCESOS

| | | |
|----|--|---|
| 11 | ¿Tenemos claramente identificado nuestros procesos, tanto claves, como de apoyo? | 8 |
| 12 | ¿Poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves? | 7 |
| 13 | ¿Realizamos análisis comparativos de bechmarking para identificar nuestra posición competitiva? | 4 |
| 14 | ¿Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a través del análisis del desempeño de nuestros procesos? | 5 |
| 15 | ¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización? | 5 |
| 16 | ¿Tenemos claramente identificadas el nivel de servicio que debemos brindar y el modelo de negocios a desarrollar ? | 8 |
| 17 | ¿Tenemos claramente identificado los objetivos estratégicos, con una definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.? | 5 |
| 18 | ¿Para cada uno de los objetivos estratégicos tenemos indicadores claves? | 5 |
| 19 | ¿Tenemos identificadas iniciativas, proyectos y metas de corto y mediano plazo? | 6 |
| 20 | ¿Tenemos identificadas cómo vamos a conseguir dichas metas descritos en cronogramas, con fechas, recursos y responsables identificados? | 5 |

Total : 58

3. SINCRONIZACIÓN

| | | |
|----|---|---|
| 21 | ¿Tenemos una clara definición y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)? | 6 |
| 22 | ¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto a: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos? | 7 |
| 23 | ¿Los objetivos, metas, de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización? | 6 |
| 24 | ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo? | 6 |
| 25 | ¿Los objetivos, metas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves? | 6 |
| 26 | ¿Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas definidas a nivel de los procesos de la organización? | 7 |
| 27 | ¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de análisis de (causa-efecto) por el nivel gerencial? | 6 |
| 28 | ¿Tenemos claramente definido y alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización? | 7 |

Total : 51

4. CULTURA DE EJECUCION

| | | |
|----|---|---|
| 29 | ¿Tenemos cronograma definido de actividades y metas a cumplir periódicamente, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente el desempeño de la organización y de los empleados.? | 7 |
| 30 | ¿Tenemos un sistema de evaluación, control y verificación de las metas de la organización y de nuestros procesos? | 6 |
| 31 | ¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos disponibles? | 8 |

| | | |
|----|--|---|
| 32 | ¿Contamos con un sistema de motivación, incentivo y desarrollo personal que permite desarrollar los valores y principios organizacionales? | 4 |
| 33 | ¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas? | 6 |
| 34 | ¿La gerencia y el nivel medio mantenemos procesos de seguimiento, coaching y retroalimentación acerca de nuestro desempeño y del resto del personal? | 6 |
| 35 | ¿Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel? | 7 |
| 36 | ¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas de la organización, los procesos y las individuales? | 6 |
| 37 | ¿La evaluación del desempeño y mi compensación salarial están claramente conectadas con los objetivos y metas? | 5 |
| 48 | ¿la gerencia general comunica adecuadamente los objetivos y metas de la organización así como la visión y estrategia y la refuerzan continuamente para apoyar su logro? | 5 |

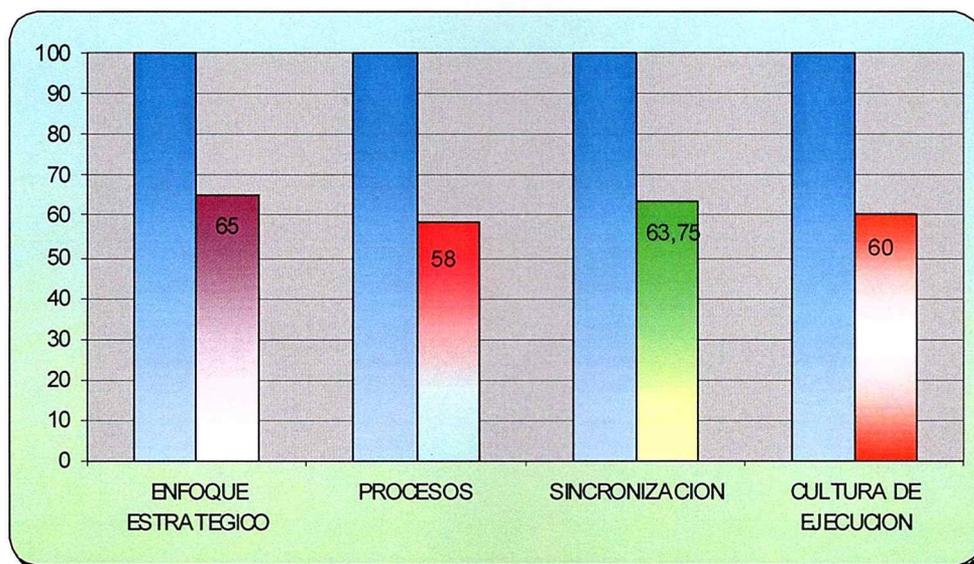
Total :

RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

| PREGUNTAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | PROM | % |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
| 1 | 10 | 5 | 10 | 5 | 9 | 5 | 7 | 7 | |
| 2 | 10 | 6 | 8 | 5 | 9 | 5 | 8 | 7 | |
| 3 | 10 | 8 | 8 | 6 | 10 | 7 | 9 | 8 | |
| 4 | 5 | 3 | 6 | 7 | 9 | 8 | 8 | 7 | |
| 5 | 8 | 2 | 5 | 3 | 8 | 1 | 7 | 5 | |
| 6 | 10 | 5 | 4 | 3 | 9 | 8 | 9 | 7 | |
| 7 | 5 | 2 | 3 | 5 | 8 | 2 | 8 | 5 | |
| 8 | 8 | 0 | 4 | 7 | 9 | 5 | 8 | 6 | |
| 9 | 8 | 4 | 8 | 5 | 9 | 5 | 7 | 7 | |
| 10 | 8 | 3 | 8 | 5 | 10 | 5 | 9 | 7 | |
| ENFOQUE ESTRATEGICO | 82 | 38 | 64 | 51 | 90 | 51 | 80 | 65 | 100% |
| 11 | 10 | 8 | 6 | 7 | 9 | 9 | 7 | 8 | |
| 12 | 8 | 9 | 8 | 5 | 8 | 4 | 8 | 7 | |
| 13 | 0 | 4 | 1 | 2 | 8 | 6 | 8 | 4 | |
| 14 | 8 | 3 | 1 | 3 | 8 | 4 | 8 | 5 | |
| 15 | 6 | 1 | 0 | 5 | 8 | 5 | 8 | 5 | |
| 16 | 10 | 8 | 9 | 5 | 9 | 6 | 8 | 8 | |
| 17 | 5 | 1 | 4 | 6 | 8 | 6 | 8 | 5 | |
| 18 | 5 | 0 | 0 | 6 | 8 | 5 | 8 | 5 | |
| 19 | 6 | 3 | 7 | 6 | 9 | 6 | 8 | 6 | |
| 20 | 6 | 0 | 2 | 6 | 9 | 3 | 7 | 5 | |
| PROCESOS | 64 | 37 | 38 | 51 | 84 | 54 | 78 | 58 | 100% |
| 21 | 10 | 5 | 4 | 5 | 9 | 4 | 8 | 6 | |
| 22 | 10 | 4 | 7 | 3 | 9 | 5 | 8 | 7 | |
| 23 | 8 | 3 | 4 | 6 | 9 | 5 | 8 | 6 | |
| 24 | 6 | 3 | 4 | 6 | 9 | 4 | 8 | 6 | |
| 25 | 6 | 5 | 6 | 5 | 9 | 6 | 8 | 6 | |
| 26 | 8 | 3 | 5 | 6 | 9 | 7 | 8 | 7 | |
| 27 | 8 | 1 | 3 | 1 | 10 | 9 | 9 | 6 | |
| 28 | 8 | 3 | 7 | 5 | 10 | 9 | 9 | 7 | |
| SINCRONIZACIÓN | 64 | 27 | 40 | 37 | 74 | 49 | 66 | 51 | 80% |
| | | | | | | | | | 63,75 |
| 29 | 8 | 8 | 6 | 6 | 9 | 6 | 8 | 7 | |
| 30 | 8 | 0 | 6 | 3 | 8 | 6 | 8 | 6 | |
| 31 | 10 | 8 | 8 | 6 | 9 | 9 | 7 | 8 | |
| 32 | 8 | 3 | 0 | 3 | 8 | 2 | 7 | 4 | |
| 33 | 6 | 2 | 7 | 3 | 9 | 8 | 9 | 6 | |
| 34 | 8 | 1 | 6 | 3 | 9 | 6 | 8 | 6 | |
| 35 | 8 | 2 | 6 | 6 | 10 | 6 | 8 | 7 | |
| 36 | 6 | 1 | 6 | 3 | 8 | 7 | 8 | 6 | |
| 37 | 6 | 1 | 2 | 2 | 8 | 8 | 8 | 5 | |
| 38 | 6 | 0 | 4 | 6 | 9 | 6 | 7 | 5 | |
| CULTURA DE EJECUCION | 74 | 26 | 51 | 41 | 87 | 64 | 78 | 60 | 100% |
| TOTAL GENERAL | 284 | 128 | 193 | 180 | 335 | 218 | 302 | 234,3 | |

| | | |
|----------------------|-----|-------|
| ENFOQUE ESTRATEGICO | 100 | 65,00 |
| PROCESOS | 100 | 58,00 |
| SINCRONIZACION | 100 | 63,75 |
| CULTURA DE EJECUCION | 100 | 60,00 |

GRAFICACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS



INTERPRETACIÓN:

Enfoque Estratégico: Las respuestas a este parámetro evidencian que la actitud de los empleados no es clara ya que no existe una adecuada definición de estrategias de negocios que permita aclarar a los empleados a donde quiere ir la organización.

Procesos: Se evidencia una falta de políticas y directrices estratégicas para la gestión de los recursos disponibles y potenciales de la empresa.

Sincronización: La falta de planificación y control en la ejecución de las actividades demuestra la poca actitud organizacional positiva hacia el cumplimiento de objetivos.

Cultura de ejecución: Existe una evidencia clara de que el personal se encuentra desmotivado para ejecutar sus actividades y la falta de políticas de comunicación organizacional de parte de la alta gerencia.

CONCLUSIONES:

El recurso humano de la empresa desconoce la existencia de objetivos organizacionales traducidos en planeación formal de ejecución de actividades, por lo que ausencia de adecuadas líneas de comunicación organizacional impiden que se ejecuten apropiada y controladamente estas tareas, originado por la falta de un conveniente sistema de incentivos y evaluación de desempeño que promueva la obtención de competencias y habilidades para el desempeño mas profesional de los empleados.

APENDICE B- 3

ENCUESTA A EMPLEADOS

Esta encuesta esta dirigida a los empleados de la empresa AM.VER. S.A.

| | |
|--------------------|--|
| Nombre y Apellido: | |
| Cargo: | |
| Fecha | |

Señale con una x según corresponda.

Indique cual es su formación profesional:

| | |
|--|--|
| Titulado superior, Diplomado, master: titulo de cuarto nivel | |
| Titulado Lcdo. Ing. Econ.: titulo de tercer nivel. | |
| Titulado Técnico-superior, | |
| Formación profesional bachiller | |
| Estudios primarios. | |
| | |

Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan a los factores de éxito de la empresa:

1: Poco Relevante; 5: Muy Importante

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Capacidad tecnológica y mejores costos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | El precios de los productos / servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | La rapidez en los plazos de entrega. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Imagen de empresa seria en nuestros clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Capacidad para innovar en el servicio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | La capacidad de adquirir nuevos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Imagen de marca de nuestros productos/ servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | El trato personalizado de la fuerza de ventas a nuestros clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Servicio de postventa y atención al cliente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Seriedad en los plazos de entrega | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

| | | | | |
|---------------------------|------------------------|------------------|-----------------|--------------------------------|
| 1. TOTAL DESACUERDO | 2. EN DESACUERDO | 3. INDIFRENTE | 4 DE ACUERDO | 5. TOTALMENTE DE ACUERDO |
|---------------------------|------------------------|------------------|-----------------|--------------------------------|

| | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 14. | Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio así como las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos ir, están documentadas formalmente en Planes estratégicos, Planes de marketing anuales, Planes de ventas, presupuestos anuales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 15. | Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, proveedores, nuestros empleados, nuestra fuerza de ventas, las instituciones públicas y la sociedad en general. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Nuestros directivos: jefes, gerente, se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas y se recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, nuestro conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de sus catálogos y tarifas, de la información recuperada de bases de datos, así como de estudios de benchmarking. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. | Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo de las diferentes áreas con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos, para la selección de personal se recurre a estas especificaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. | Se organizan reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada del ultimo periodo, presentar nuevos productos / servicios, explicar el plan de ventas y el de marketing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. | Realizamos periódicamente encuestas de satisfacción a nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de nuestros productos y/o servicios, plazos de entrega, atención de nuestros vendedores y/o representantes, atención telefónica, solución a reclamaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. | El ambiente de trabajo, la comunicación, la formación, el salario, las recompensas y reconocimientos, y las perspectivas profesionales están de acuerdo a mis expectativas dentro de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

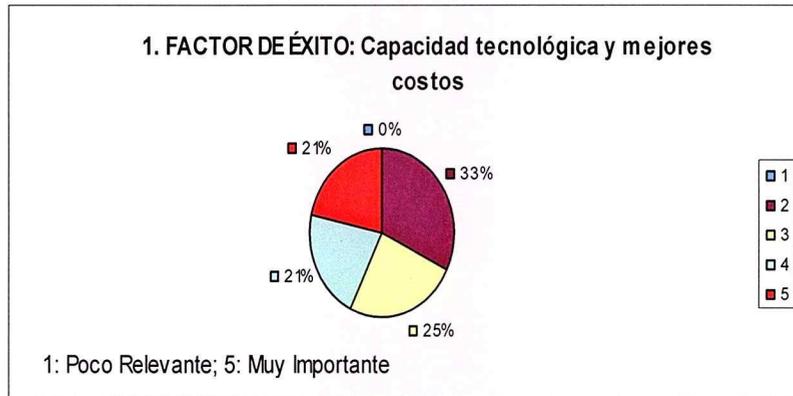
Indique el nivel de CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS introducidos por su empresa en los últimos tres ejercicios, considerando: 1: Nulo; 2: Escaso; 3: Moderado; 4: Alto; 5: Excelente; referente a:

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 22 | Mejora de productos, bienes o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Mejora de proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Mejora o adquisición de sistemas de gestión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

APENDICE B- 4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Capacidad tecnológica y mejores costos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|



| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 2. La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|



| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 3. El precios de los productos / servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|



| | | | | | | |
|----|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 4. | La rapidez en los plazos de entrega. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--------------------------------------|---|---|---|---|---|



| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | Imagen de empresa seria en nuestros clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|



| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 6. | Capacidad para innovar en el servicio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|



| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 7. | La capacidad de adquirir nuevos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|



8. Imagen de marca de nuestros productos/ servicios. 1 2 3 4 5



9. El trato personalizado de la fuerza de ventas a nuestros clientes. 1 2 3 4 5



10. Servicio de postventa y atención al cliente. 1 2 3 4 5



11. Seriedad en los plazos de entrega 1 2 3 4 5



| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 12. Conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|



| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 13. Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|

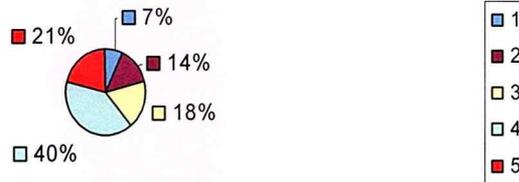


Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

| 1. TOTAL DESACUERDO | 2. EN DESACUERDO | 3. INDIFERENTE | 4. DE ACUERDO | 5. TOTALMENTE DE ACUERDO |
|---------------------|------------------|----------------|---------------|--------------------------|
|---------------------|------------------|----------------|---------------|--------------------------|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio así como las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos ir, están documentadas formalmente en Planes estratégicos, Planes de marketing anuales, Planes de ventas, presupuestos anuales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

14. Grado de conformidad: documentadas formalmente en Planes estratégicos, Planes de marketing anuales, Planes de ventas, presupuestos anuales.



| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 15. Hay un esquema de valores definido y documentado que guía las relaciones de la empresa con nuestros clientes, proveedores, nuestros empleados, nuestra fuerza de ventas, las instituciones públicas y la sociedad en general. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

15. Esquema de valores definido y documentado



| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 16. Nuestros directivos: jefes, gerente, se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas y se recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

16. Nuestros directivos: jefes, gerente, se implican activamente en la defensa y transmisión de valores



| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 17. Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, nuestro conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de sus catálogos y tarifas, de la información recuperada de bases de datos, así como de estudios de benchmarking. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|



| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 18. Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo de las diferentes áreas con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos, para la selección de personal se recurre a estas especificaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|



| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 19. Se organizan reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada del ultimo periodo, presentar nuevos productos / servicios, explicar el plan de ventas y el de marketing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|



| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 20. Realizamos periódicamente encuestas de satisfacción a nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de nuestros productos y/o servicios, plazos de entrega, atención de nuestros vendedores y/o representantes, atención telefónica, solución a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|
| reclamaciones. | | | | | |
|----------------|--|--|--|--|--|



| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21. El ambiente de trabajo, la comunicación, la formación, el salario, las recompensas y reconocimientos, y las perspectivas profesionales están de acuerdo a mis expectativas dentro de la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|



Indique el nivel de CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS introducidos por su empresa en los últimos tres ejercicios, considerando: 1: Nulo; 2: Escaso; 3: Moderado; 4: Alto; 5: Excelente; referente a:

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 22 Mejora de productos, bienes o servicios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|



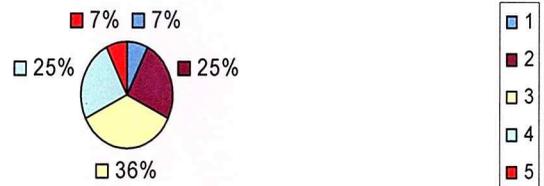
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 23 Mejora de proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

23. CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS: Mejora de proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías.



| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 24 | Mejora o adquisición de sistemas de gestión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|

24. CAMBIOS TECNOLÓGICOS Y ORGANIZATIVOS: Mejora o adquisición de sistemas de gestión



**ANEXO C
LISTADO DE CLIENTES DE AMVER.**

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|---|-------------|------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 190603 | AUTOREPUESTOS CHAVEZ | BAHIA | 1 | 160,03 | | | | 160,03 |
| 191096 | RADIADORES CHAVEZ | BAHIA | 1 | | | 403,97 | | 403,97 |
| 190400 | GASOLINERA HIDROVO | CALCETA | 1 | 647,95 | 180,77 | | | 828,72 |
| 92997 | REYNA DEL CAMINO | CASCOL | 1 | 1.185,78 | 1.483,98 | 1.211,21 | 1.117,19 | 4.998,16 |
| 191301 | GONZALEZ LEONEL ALVAR | CASCOL | 1 | | | | 941,59 | 941,59 |
| 90172 | AUTOREPUESTOS Y LUBRICANTES JR | CHARAPOTO | 1 | | | 210,93 | | 210,93 |
| 191044 | CONFORME BARRETO JOSE MANUEL | CHARAPOTO | 1 | | 675,57 | 2.938,94 | 2.519,26 | 6.133,77 |
| 90198 | LLANTERA TORO LEON | CHONE | 1 | 817,92 | 2.571,75 | 2.449,32 | 2.570,30 | 8.409,29 |
| 190305 | LUBRICENTRO LEONEL | CHONE | 1 | 539,94 | 839,28 | | | 1.379,22 |
| 190375 | LUBRICADORA ORIENTAL ** | CHONE | 1 | 1.058,00 | 1.050,79 | | | 2.108,79 |
| 190394 | SERVICENTRO VELEZ | CHONE | 1 | 533,75 | | | | 533,75 |
| 190452 | LA CASA DEL RULIMAN | CHONE | 1 | 183,16 | | | | 183,16 |
| 190506 | ZAMBRANO ANDRADE JACINTO HUGO | CHONE | 1 | 1.789,72 | | | | 1.789,72 |
| 190692 | LUBRIREPUESTOS GIGANTE | CHONE | 1 | | 1.856,49 | | | 1.856,49 |
| 190778 | LUBRICADORA CLINICA SU CARRO | CHONE | 1 | | 3.729,98 | 5.111,24 | 2.460,47 | 11.301,69 |
| 190817 | CHAVARRIA HEREIDA KATHERINE AUXILIADORA | CHONE | 1 | | 4.336,31 | 4.873,99 | | 9.210,30 |
| 190836 | LUBRICADORA SANCHEZ | CHONE | 1 | | 1.756,48 | 4.695,97 | 8.014,89 | 14.467,34 |
| 191013 | LAVADORA Y LUBRICADORA EL BAMBU | CHONE | 1 | | 206,92 | 222,56 | 271,61 | 701,09 |
| 191067 | ZAMBRANO CASTRO JULIO ALFREDO | CHONE | 1 | | | 2.099,78 | 1.114,11 | 3.213,89 |
| 191192 | RAMIREZ ORMAZA NARCISO RAMIRO | CHONE | 1 | | | 654,21 | 2.983,74 | 3.637,95 |
| 191257 | LUBRICAR (CARLOS CUADROS) | CHONE | 1 | | | | 4.294,81 | 4.294,81 |
| 197478 | LUBRICANTES LOS PITTS | CHONE | 1 | 5.976,56 | 7.715,78 | 8.527,49 | 6.268,18 | 28.488,01 |
| 198072 | CLINICA DE SU CARRO | CHONE | 1 | 1.059,94 | 249,86 | 510,27 | 6.497,24 | 8.317,31 |
| 198793 | LUBRICADORA FERRARI | CHONE | 1 | 250,01 | 191,52 | | | 441,53 |
| 199137 | LUBRICADORA TRIMAN | CHONE | 1 | 599,96 | 1.787,32 | 1.458,98 | 3.307,50 | 7.153,76 |
| 199559 | LUBRIMAN | CHONE | 1 | 1.144,76 | 1.051,17 | 3.344,28 | 1.653,38 | 7.193,59 |
| 190156 | LAV Y LUB EL TOMATE | CRUCITA | 1 | 2.724,87 | 5.822,15 | 9.896,80 | 15.065,95 | 33.509,77 |
| 190362 | LUBRICADORA JERRY | EL CARMEN | 1 | 1.746,68 | 5.783,24 | 4.307,24 | 950,72 | 12.787,88 |
| 190364 | RAMASA | EL CARMEN | 1 | 264,75 | | | | 264,75 |
| 190399 | MONCAYO ORTIZ EDISON RODRIGO | EL CARMEN | 1 | 27,70 | | | | 27,70 |
| 190422 | BRAVO VEGA MAGNO LEOPOLDO | EL CARMEN | 1 | 1.302,71 | 208,25 | 2.074,08 | 3.111,51 | 6.696,55 |
| 190837 | LUBRICADORA MARIA BELEN | EL CARMEN | 1 | | 1.788,18 | 4.676,55 | 1.847,35 | 8.312,08 |
| 190896 | MULTIREPUESTOS EL CARMEN | EL CARMEN | 1 | | 538,01 | | | 538,01 |
| 190908 | MUNOZ CUZME ELEUTERIO CANDELARIO | EL CARMEN | 1 | | 5.800,01 | 9.332,92 | 13.936,80 | 29.069,73 |
| 191012 | LUBRICADORA IMAN | EL CARMEN | 1 | | 576,52 | | | 576,52 |
| 191064 | LUBRICENTRO TOTAL | EL CARMEN | 1 | | | 817,07 | 255,09 | 1.072,16 |
| 191077 | CASTRO TORRES YURI FIDEL | EL CARMEN | 1 | | | 12.150,07 | 6.866,61 | 19.016,68 |
| 191307 | COOP.DE TRANSP.FLOTA MANABITA INTERPROV | EL CARMEN | 1 | | | | 873,15 | 873,15 |
| 190707 | LUBRICADORA TROPICARS | JAMA | 1 | | 2.023,40 | 3.103,51 | 2.361,70 | 7.488,61 |
| 90294 | PERNOS MUNDIAL | JIPIJAPA | 1 | 303,70 | | | | 303,70 |
| 91126 | FERRERERIA PIONCE | JIPIJAPA | 1 | | 364,44 | 225,20 | | 589,64 |
| 91295 | LUBRICADORA DISAGAL | JIPIJAPA | 1 | | 1.123,92 | 9.584,07 | 3.701,44 | 14.409,43 |
| 190132 | FERRERERIA LA HERRADURA | JIPIJAPA | 1 | 1.316,20 | 1.297,71 | 1.355,96 | 1.173,73 | 5.143,60 |
| 190191 | LUBRIREPUESTOS "MORAN" | JIPIJAPA | 1 | | 1.082,13 | 543,80 | | 1.625,93 |
| 190291 | GALARZA SOLEDISPA GLORIA INES | JIPIJAPA | 1 | 1.680,00 | | | | 1.680,00 |
| 190296 | FERRERERIA CENTRAL | JIPIJAPA | 1 | 132,03 | | | | 132,03 |
| 190389 | LUBRICADORA SU FILTRO | JIPIJAPA | 1 | 175,00 | | | | 175,00 |
| 190393 | VULCANIZADORA MANRIQUE | JIPIJAPA | 1 | 897,12 | 1.173,94 | 2.041,84 | 2.527,85 | 6.640,75 |
| 190417 | AUTOREPUESTOS CANARTE | JIPIJAPA | 1 | 1.394,80 | 533,51 | 1.417,18 | 600,56 | 3.946,05 |
| 190486 | POZO FERNANDEZ HENRY CEFERINO | JIPIJAPA | 1 | 4.639,01 | 5.965,15 | 10.521,73 | 8.721,91 | 29.847,80 |
| 190578 | LUBRICADORA EL FLACO | JIPIJAPA | 1 | 410,19 | 345,95 | 2.539,01 | 1.864,02 | 5.159,17 |
| 190706 | TALLER PINCAY | JIPIJAPA | 1 | | 848,79 | 1.927,61 | 1.168,05 | 3.944,45 |
| 190732 | AGENCIA NUEVA MANABI | JIPIJAPA | 1 | | 1.701,96 | 938,04 | 2.252,70 | 4.892,70 |
| 190873 | ALMAC.DE RPTOS.AUTOM.MARIA PAMELA | JIPIJAPA | 1 | | 2.241,77 | | 1.167,00 | 3.408,77 |
| 191155 | CASTRO RIVERA LUIS GONZALO | JIPIJAPA | 1 | | | 2.001,31 | 2.660,77 | 4.662,08 |
| 191161 | VULCANIZADORA PONCE | JIPIJAPA | 1 | 3.426,93 | 3.384,46 | 8.365,25 | 6.510,98 | 21.687,62 |
| 196507 | REP.Y ACC.DIANA LISSETH | JIPIJAPA | 1 | 761,39 | | | 1.484,52 | 2.245,91 |
| 198064 | CHOEZ SANCHEZ RODRIGO | JIPIJAPA | 1 | | 835,94 | 3.925,69 | 4.124,18 | 8.885,81 |
| 191200 | LUBRICANTES Y REPUESTOS YEDANY | MANABI | 1 | | | 233,90 | | 233,90 |
| 90111 | CARDENAS PINCAY SIXTO MANUEL | MANTA | 1 | 981,56 | 1.463,83 | 3.691,17 | 2.647,99 | 8.784,55 |
| 91249 | ALMACEN SERVOIOL | MANTA | 1 | | 565,99 | 2.120,34 | 2.498,76 | 5.185,09 |
| 91756 | LUBRICADORA MANABI 2000 | MANTA | 1 | 777,89 | 2.070,99 | 1.773,61 | 3.428,75 | 8.051,24 |
| 93385 | LUBRICANTES KM | MANTA | 1 | | 1.051,68 | 1.634,13 | 233,82 | 2.919,63 |
| 190068 | LUBRICADORA EL CHINITO | MANTA | 1 | 1.060,31 | 614,64 | | | 1.674,95 |
| 190094 | LUBRICADORA TUAREZ JR | MANTA | 1 | 490,65 | | | | 490,65 |
| 190260 | MUENTES ELIO | MANTA | 1 | 2.881,31 | 519,57 | | | 3.400,88 |
| 190371 | MUEBLERIA CAICEDO | MANTA | 1 | 86,35 | | | | 86,35 |
| 190451 | SERV. PESQ. JCP | MANTA | 1 | 217,28 | | | | 217,28 |
| 190522 | LUBRICADORA DONDE WILLY | MANTA | 1 | | 2.381,04 | 4.108,66 | 3.037,34 | 9.527,04 |
| 190564 | LUBRICADORA ANGELITO JR | MANTA | 1 | 1.041,26 | 486,99 | 1.778,13 | | 3.306,38 |
| 190577 | COLAMARCO ZAMBRANO ALFREDO | MANTA | 1 | 1.846,27 | | 596,83 | | 2.443,10 |
| 190593 | ALAVA R. NORMA | MANTA | 1 | 370,01 | -108,15 | | | 261,86 |
| 190609 | COMPAN.TRNSP.CARGA CIUD RODRIGO | MANTA | 1 | 266,40 | | | | 266,40 |
| 190709 | FERRERERIA MOREIRA | MANTA | 1 | | 174,78 | | | 174,78 |
| 190853 | NOVEDADES AUTOMOTRICES | MANTA | 1 | | 877,04 | 1.111,93 | | 1.988,97 |
| 190854 | AUTOSERVICIO NAVIA | MANTA | 1 | | 1.216,20 | | | 1.216,20 |
| 190869 | LUBRICANTES Y VARIEDADES YANDRY | MANTA | 1 | | 961,34 | | | 961,34 |
| 190880 | LUBRICANTES ALMAKA | MANTA | 1 | | 1.820,42 | 8.811,39 | 1.217,67 | 11.849,48 |
| 190912 | LAVADORA LUB. POPULAR | MANTA | 1 | | 1.829,90 | 3.085,99 | 4.143,89 | 9.059,78 |
| 190992 | LUBRICANTES XAVIER | MANTA | 1 | | 187,32 | 10.499,23 | 4.816,74 | 15.503,29 |
| 191145 | BUSTOS MEJIA LUIS GIOVANNI | MANTA | 1 | | 72,31 | | | 72,31 |
| 191201 | LAVADORA Y LUBRICADORA AUTOSERVICIO LOS | MANTA | 1 | | | 428,15 | 1.334,18 | 1.762,33 |
| 191216 | LAVADORA MANTA | MANTA | 1 | 2.433,16 | 1.218,80 | 1.641,23 | 4.063,36 | 9.356,55 |
| 192038 | LUBRICADORA ALCIVAR | MANTA | 1 | 1.348,96 | 106,99 | 1.346,01 | 1.128,64 | 3.930,60 |
| 192370 | LUBRICADORA EL PALMAR | MANTA | 1 | 1.738,24 | 645,90 | 467,80 | 11.239,37 | 14.091,31 |
| 194503 | LUBRIREPUESTOS ELECT.GHENG | MANTA | 1 | 827,52 | 1.320,69 | 639,98 | 190,09 | 2.978,28 |
| 194777 | LUBRICADORA TUAREZ (PT) | MANTA | 1 | 5.279,09 | 4.990,41 | 9.034,04 | 6.102,50 | 25.406,04 |
| 195662 | LUBRICADORA EL CHINITO #1 (JV) | MANTA | 1 | 1.092,65 | 1.555,36 | 2.140,95 | 1.281,22 | 6.070,18 |
| 199186 | ALMACEN PARRALES LINO | MANTA | 1 | 191,60 | | | | 191,60 |
| 94452 | DELGADO PINCAY ALEXANDRA DE LOS ANGELES | MONTECRISTI | 1 | 333,85 | 289,56 | 4.029,22 | 4.886,58 | 9.539,21 |
| 190293 | ALEXANDRA DELGADO PINCAY | MONTECRISTI | 1 | 537,20 | | | | 537,20 |
| 191235 | REPUESTOS AUTOMOTRICES DELGADO | MONTECRISTI | 1 | | | | 361,55 | 361,55 |
| 195255 | LUBRICADORA GALAXIA 2002 (RM) | MONTECRISTI | 1 | 784,50 | | | | 784,50 |
| 198205 | LUBRICANTES Y AFINES | MONTECRISTI | 1 | 1.447,94 | 1.674,04 | 1.139,29 | 1.845,26 | 6.106,53 |
| 199152 | BARCIA REYES HECTOR BOLIVAR | MONTECRISTI | 1 | 354,68 | | | | 354,68 |
| 190697 | LUBRICAR | PAJAN | 1 | | 1.036,53 | 414,98 | 248,98 | 1.700,49 |
| 190820 | RIVERA PLAZA CARLOS ENRIQUE | PAJAN | 1 | | 1.882,47 | 4.430,12 | 1.948,01 | 8.260,60 |
| 198133 | LUBRICAR MOBIL | PAJAN | 1 | 1.186,39 | | 1.306,25 | 288,42 | 2.781,06 |
| 90071 | DEMERA HUMBERTO | PEDERNALES | 1 | 5.832,27 | 2.121,14 | | | 7.953,41 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--|--------------|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 95580 | REPUESTOS ARTEAGA | PEDERNALES | 1 | 7.391,14 | | 651,17 | | 8.042,31 |
| 98739 | LA FERIA DEL PERNO | PEDERNALES | 1 | 10.139,69 | 6.119,17 | 4.795,69 | 7.381,73 | 28.436,28 |
| 98846 | VELIZ LUIS | PEDERNALES | 1 | 393,68 | -177,23 | | | 216,45 |
| 190384 | REPUESTOS ARVE | PEDERNALES | 1 | 2.680,21 | 1.239,14 | 3.866,19 | 4.400,00 | 12.185,54 |
| 190424 | LUBRICADORA PEDERNALES | PEDERNALES | 1 | 905,52 | 1.530,07 | 1.510,61 | 2.816,85 | 6.763,05 |
| 190832 | LAVADORA Y LUBRICADORA W.G. | PEDERNALES | 1 | | 4.056,74 | 10.093,77 | 10.859,71 | 25.010,22 |
| 90204 | LUBRICADORA STA. GEMA | PICHINCHA | 1 | 564,86 | 3.505,74 | 2.334,48 | 7.004,50 | 13.409,58 |
| 90205 | LUBRICADORA EL ROSARIO | PICHINCHA | 1 | 1.423,53 | 3.971,64 | 11.078,54 | 8.778,91 | 25.252,62 |
| 90206 | LUBRICADORA GABRIEL | PICHINCHA | 1 | 2.851,71 | | | | 2.851,71 |
| 190592 | LUBRICADORA GEOVANNA | PICHINCHA | 1 | 1.560,04 | 2.454,01 | 3.833,05 | 4.239,58 | 12.086,68 |
| 191015 | ELECTRODOMESTICOS DARIO | PICHINCHA | 1 | | 969,08 | 1.767,73 | 1.529,79 | 4.266,60 |
| 191333 | LORENTE PARRAGA JOSE BAYRON(LUB.PICHINCHA) | PICHINCHA | 1 | | | | 2.533,08 | 2.533,08 |
| 91846 | LUBRICANTES L.M. | PORTOVIEJO | 1 | 201,00 | 719,88 | | 4.687,31 | 5.608,19 |
| 190199 | LUBRICANTES Y RESORTES SALTOS | PORTOVIEJO | 1 | 450,31 | 583,08 | 969,15 | | 2.002,54 |
| 190308 | RESORLLANTAS MI TESORO | PORTOVIEJO | 1 | 393,05 | | | | 393,05 |
| 190316 | LUBRICADORA QUITO | PORTOVIEJO | 1 | 1.037,64 | | | | 1.037,64 |
| 190355 | NASSER SAFADI | PORTOVIEJO | 1 | 3.431,10 | | | | 3.431,10 |
| 190363 | AUTO SERVICIO CHERY | PORTOVIEJO | 1 | 1.793,05 | 5.947,59 | 7.564,04 | 5.883,65 | 21.188,33 |
| 190381 | ALMACEN ZURITA | PORTOVIEJO | 1 | 746,19 | | | | 746,19 |
| 190416 | LAVADORA GALARZA | PORTOVIEJO | 1 | 598,95 | | | | 598,95 |
| 190436 | EST. DE SERVICIO PORTOVIEJO | PORTOVIEJO | 1 | 293,68 | | | | 293,68 |
| 190442 | LUBRICADORA PORTOVIEJO | PORTOVIEJO | 1 | 870,57 | 852,95 | 1.673,13 | 1.006,81 | 4.403,46 |
| 190504 | LUBRICADORA SUPERIOR(CHERY 2) | PORTOVIEJO | 1 | 452,66 | | | 1.208,97 | 1.661,63 |
| 190514 | TAPIA MEDRANDA JOSE W. | PORTOVIEJO | 1 | 842,60 | | | | 842,60 |
| 190773 | LUBRICADORA CHRISYEISS | PORTOVIEJO | 1 | | 216,05 | | | 216,05 |
| 190782 | LAVADORA Y LUBRICADORA S.R | PORTOVIEJO | 1 | | 1.453,04 | | 274,48 | 1.727,52 |
| 190789 | LOOR VERA ROLANDO ARNALDO | PORTOVIEJO | 1 | | 364,32 | | | 364,32 |
| 190808 | LUBRICADORA LN | PORTOVIEJO | 1 | 1.198,00 | 2.371,98 | 3.377,30 | 1.416,18 | 8.363,46 |
| 190809 | PIN VELASQUEZ ENRIQUE VIDAL | PORTOVIEJO | 1 | | 1.956,25 | 2.406,80 | 3.028,00 | 7.391,05 |
| 190814 | ALMACEN ALARIN | PORTOVIEJO | 1 | | 24,53 | 46,86 | | 71,39 |
| 190818 | MIELES ZAMBRANO JUAN CARLOS | PORTOVIEJO | 1 | | 591,02 | | 316,72 | 907,74 |
| 190822 | LUBRICANTES Y REPUESTOS PAPOS | PORTOVIEJO | 1 | | 753,41 | 1.618,70 | 2.137,79 | 4.509,90 |
| 190823 | BRIONES PACHECO OMAR DANILO | PORTOVIEJO | 1 | | 722,22 | 754,50 | | 1.476,72 |
| 190824 | LAVADORA Y LUBRICADORA LA NUEVA | PORTOVIEJO | 1 | | 986,05 | 2.906,46 | 2.176,99 | 6.069,50 |
| 190826 | LUBRICANTES DON GATO | PORTOVIEJO | 1 | | 1.941,20 | 4.855,78 | 3.593,51 | 10.390,49 |
| 190834 | DUEÑAS MARIN JOSE ANTONIO | PORTOVIEJO | 1 | | 699,53 | 1.749,93 | 625,40 | 3.074,86 |
| 191104 | LUBRICADORA LA MODERNA | PORTOVIEJO | 1 | 3.109,25 | | | | 3.109,25 |
| 191123 | LUBRICADORA EL TERMINAL | PORTOVIEJO | 1 | | | 1.697,48 | 2.753,01 | 4.450,49 |
| 191133 | VILLEGAS FIGUEROA MARTHA KARINA | PORTOVIEJO | 1 | | | 1.034,47 | 861,20 | 1.895,67 |
| 191163 | LAVADORA Y LUBRICADORA AMAZONAS | PORTOVIEJO | 1 | | | 1.913,16 | 1.658,22 | 3.571,38 |
| 191282 | CASTRO CEDEÑO WALTER FRANCISCO | PORTOVIEJO | 1 | | | | 2.267,61 | 2.267,61 |
| 191359 | LAV.DE VEHICULOS S.A.LAVEHISA | PORTOVIEJO | 1 | | | | 1.345,34 | 1.345,34 |
| 191622 | AUTOREPUESTOS JAPONESES | PORTOVIEJO | 1 | 492,55 | 103,67 | | | 596,22 |
| 193245 | LUBRICADORA JC (JC) | PORTOVIEJO | 1 | 168,00 | 946,25 | 235,91 | | 1.350,16 |
| 193777 | VULC.y LUBRICANTES EMILIANO | PORTOVIEJO | 1 | 627,66 | 1.767,92 | 2.429,26 | 2.932,42 | 7.757,26 |
| 194445 | LUBRICADORA SOBRE RUEDAS | PORTOVIEJO | 1 | | 4.969,87 | 1.809,54 | 2.260,79 | 9.040,20 |
| 196785 | LA ESQUINA DEL LUBRICANTE | PORTOVIEJO | 1 | 39,84 | 1.431,88 | 1.310,10 | | 2.781,82 |
| 197998 | LUBRISERVI (WR) | PORTOVIEJO | 1 | 3.491,20 | 354,01 | | | 3.845,21 |
| 199160 | LUBRICADORA JM MOREIRA | PORTOVIEJO | 1 | | 505,20 | | | 505,20 |
| 190781 | BALON ACUNA CARMEN NOEMI | PUERTO LOPEZ | 1 | | 463,91 | 3.204,62 | 2.348,40 | 6.016,93 |
| 190884 | ASOPECAR | PUERTO LOPEZ | 1 | | 50,02 | 359,62 | | 409,64 |
| 190885 | TUMBACO JAIME DENNY(LUBRI. R & T) | PUERTO LOPEZ | 1 | | 753,60 | 2.444,67 | 2.460,36 | 5.658,63 |
| 191100 | GONZALEZ BALON JUAN GUSTAVO | PUERTO LOPEZ | 1 | | | 2.594,71 | 3.593,77 | 6.188,48 |
| 191194 | LUBRICANTES Y FERRETERIA | PUERTO LOPEZ | 1 | | | | 734,73 | 734,73 |
| 190326 | LUBRICADORA BOROAL | ROCAFUERTE | 1 | 894,94 | | | | 894,94 |
| 190871 | REPUESTOS Y LUBRICANTES ZB. | SANTA ANA | 1 | | 3.765,31 | | | 3.765,31 |
| 190900 | CLINICA AUTOMOTRIZ | SANTA ANA | 1 | | 1.077,39 | | 3.544,10 | 7.809,39 |
| 190956 | LUBRICADORA MURILLO (LM) | SANTA ANA | 1 | 3.202,59 | | 2.916,89 | | 6.119,48 |
| 195311 | LUBRICANTES GARCIA | SANTA ANA | 1 | 2.001,98 | 1.820,23 | 924,24 | 2.349,43 | 7.095,88 |
| 99007 | LUBRICADORA JAVIER | TOSAGUA | 1 | 575,05 | | | | 575,05 |
| 190321 | CHAVEZ VELEZ RAMON ISIDRO | TOSAGUA | 1 | 4.165,30 | 3.328,43 | 4.774,83 | 6.323,30 | 18.591,86 |
| 190391 | LUBRICADORA PEPITO | TOSAGUA | 1 | 3.184,03 | 7.760,79 | 8.050,76 | 9.309,05 | 28.304,63 |
| 190401 | LUBRICANTES MELISSA Y YAIR | TOSAGUA | 1 | 595,65 | 525,93 | 540,07 | 1.677,33 | 3.338,98 |
| 190554 | AUTOREPUESTOS ALAVA | TOSAGUA | 1 | 361,54 | 1.438,13 | 922,51 | 1.373,78 | 4.095,96 |
| 190573 | AUTOREPUESTOS M Y M | TOSAGUA | 1 | 862,16 | 798,13 | | | 1.660,29 |
| 190887 | PARRAGA CORDOVA EDWIN SIMON | TOSAGUA | 1 | | 2.775,63 | 3.653,36 | 235,98 | 6.664,97 |
| 190978 | LUBRICADORA MOREIRA | TOSAGUA | 1 | 4.821,51 | 2.379,68 | 3.014,61 | 2.921,40 | 13.137,20 |
| | TOTAL MANABI | | 166 | 139.370,33 | 186.946,31 | 311.866,30 | 311.034,16 | 949.217,10 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|-------------------------------|------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 190473 | LUJE AULESTIA NESTOR | ATACAMES | 2 | 1.684,29 | | | | 1.684,29 |
| 94943 | CENT.DE LUBRICAC.LA CONCORDIA | CONCORDIA | 2 | 2.391,61 | | 821,60 | | 3.213,21 |
| 90154 | LA CASA DEL FILTRO (AS) | ESMERALDAS | 2 | | 2.244,44 | 7.431,52 | 1.425,89 | 11.101,85 |
| 90331 | LUBRICADORA SAN LUIS (LQ) | ESMERALDAS | 2 | 3.164,32 | 1.350,38 | 4.211,11 | 2.773,01 | 11.498,82 |
| 90339 | CANTER S.A. | ESMERALDAS | 2 | 537,86 | | | | 537,86 |
| 90348 | PATINO CAGUA PABLO JAVIER | ESMERALDAS | 2 | 709,36 | | | | 709,36 |
| 90483 | LOZANO GONZALES JAIME | ESMERALDAS | 2 | 346,98 | | | | 346,98 |
| 90634 | TRANS. PESADOS CHACON | ESMERALDAS | 2 | 1.763,64 | | | | 1.763,64 |
| 91361 | LUBRICADORA ESMERALDAS (A) | ESMERALDAS | 2 | 2.672,87 | 3.879,19 | 6.490,96 | 4.960,92 | 18.003,94 |
| 91629 | SERVICIO ORIENTAL | ESMERALDAS | 2 | 963,75 | 2.125,83 | 5.443,60 | 2.708,09 | 11.241,27 |
| 92535 | LAVADORA Y LUBRICADORA MODERN | ESMERALDAS | 2 | | 2.267,69 | 4.688,23 | 4.189,10 | 11.145,02 |
| 94481 | LUBRICADORA EL PISTOLON | ESMERALDAS | 2 | 4.484,67 | 883,88 | | | 5.368,55 |
| 94778 | MULTISERVICIO STEVEN | ESMERALDAS | 2 | 2.500,30 | 1.368,60 | 1.018,01 | | 4.886,91 |
| 96136 | LUBRICADORA RIO GUAYAS (CO) | ESMERALDAS | 2 | 4.359,57 | 2.733,42 | 4.881,65 | 3.933,16 | 15.907,80 |
| 97708 | SUPER.LUB. MI REY | ESMERALDAS | 2 | 217,28 | | | | 217,28 |
| 98579 | LUBRICADORA GRAN PRIX (RP) | ESMERALDAS | 2 | 39.892,27 | 11.093,28 | 16.221,92 | 35.553,41 | 102.760,88 |
| 99016 | LUBRICADORA DON ALEX | ESMERALDAS | 2 | 4.352,35 | | | 5.152,19 | 9.504,54 |
| 99411 | YTA.DE LUBRICANTES (OAS) | ESMERALDAS | 2 | 834,27 | 2.923,42 | 596,67 | | 4.354,36 |
| 99872 | LUBRICADORA MOBIL | ESMERALDAS | 2 | 6.186,89 | 2.941,28 | 10.338,32 | 5.049,23 | 24.515,72 |
| 190370 | QUISPE FRANCO JOSE LUIS | ESMERALDAS | 2 | 2.432,71 | 909,87 | | | 3.342,58 |
| 190421 | LUBRICADORA EL SR.TAXISTA | ESMERALDAS | 2 | 817,86 | 2.649,96 | | 347,99 | 3.815,81 |
| 190427 | TALLER INDUSTRIAL JAKSON | ESMERALDAS | 2 | 1.703,74 | | | | 1.703,74 |
| 190434 | HORMIGONERA SANTO DOMINGO | ESMERALDAS | 2 | 5.338,62 | 2.425,46 | | | 7.764,08 |
| 190499 | LUBRICADORA D'FARI | ESMERALDAS | 2 | 812,65 | 778,42 | | | 1.591,07 |
| 190511 | LUB. VULCANIZADORA PAZMIÑO | ESMERALDAS | 2 | 306,44 | | | | 306,44 |
| 190565 | LUBRICADORA Y PERNOS JACKSON | ESMERALDAS | 2 | 259,86 | | | | 259,86 |
| 190591 | LUBRICADORA DON VICTOR | ESMERALDAS | 2 | 929,57 | | | | 929,57 |
| 190860 | LUBRICADORA EL GUARICHE | ESMERALDAS | 2 | | 1.180,14 | 6.069,53 | 6.560,09 | 13.809,76 |
| 190876 | LAV.Y LUB."SUPER MODERNACRUZ" | ESMERALDAS | 2 | | 2.839,66 | 1.286,28 | 1.379,79 | 5.505,73 |
| 190889 | LUBRICADORA RAMIRITO | ESMERALDAS | 2 | | 1.235,26 | | | 1.235,26 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--|--------------|------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
| 191056 | LUBRIPERNOS | ESMERALDAS | 2 | | 118,50 | | 254,90 | 373,40 |
| 191157 | LUBRICADORA MALECON | ESMERALDAS | 2 | | | 1.660,82 | 3.510,40 | 5.171,22 |
| 191171 | CEDEÑO LOPEZ JOSE ABEL | ESMERALDAS | 2 | | | 291,70 | 400,00 | 691,70 |
| 191230 | LUBRICANTES FREIRE | ESMERALDAS | 2 | | | | 3.102,27 | 3.102,27 |
| 191289 | TIROCOVE C.A. | ESMERALDAS | 2 | | | | 1.036,60 | 1.036,60 |
| 191323 | FRANCO GRACIA MARIANA DE JESUS | ESMERALDAS | 2 | | | | 1.236,51 | 1.236,51 |
| 191341 | TORRES ZAMBRANO RAMON LOVERTY | ESMERALDAS | 2 | | | | 45,34 | 45,34 |
| 191342 | MICOLTA NAZARENO GERVIS(LUB.LOS LUB.DE G | ESMERALDAS | 2 | | | | 1.371,88 | 1.371,88 |
| 190596 | LUBRICADORA LUISITO | LA CONCORDIA | 2 | 1.129,74 | 265,16 | | | 1.394,90 |
| 190989 | PAREDES LEON VICTOR EDISON | LA UNION | 2 | | 586,51 | | | 586,51 |
| 190990 | CHIGUANO TOAPANTA JOSE JORGE | LA UNION | 2 | | 27,14 | | | 27,14 |
| 191325 | COQUE GUANOPATIN ANGEL MARIA (VULC.KELL | LA UNION | 2 | | | | 1.829,69 | 1.829,69 |
| 90333 | OLEAGINOSAS DEL ECUADOR | QUININDE | 2 | 1.133,22 | 813,34 | 1.106,53 | | 3.053,09 |
| 90335 | COMERCIAL AUTOMOTRIZ ESPINOZA | QUININDE | 2 | 276,88 | | | | 276,88 |
| 190776 | LUBRICADORA COBRA AUTO | QUININDE | 2 | | 1.513,41 | 2.177,85 | 3.586,83 | 7.278,09 |
| 191292 | RODAS PASTRANA CARMEN VENUS | QUININDE | 2 | | | | 5.869,06 | 5.869,06 |
| 190508 | MULTIPERNO | SAN LORENZO | 2 | | 485,63 | | | 485,63 |
| 190734 | LUBRICADORA EL PACIFICO | SAN LORENZO | 2 | | 9.318,96 | 13.164,97 | 8.128,49 | 30.612,42 |
| 190997 | MONTAÑA NAVARRETE RICARDO | SAN LORENZO | 2 | | 574,15 | 1.050,13 | | 1.624,28 |
| | TOTAL ESMERALDAS | | 49 | 92.203,57 | 59.532,98 | 89.299,39 | 104.056,85 | 345.092,79 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|---|--------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 92159 | GASOLINERA CARCHIPUYA | BALAO GRANDE | 3 | | 1.167,96 | 1.139,42 | | 2.307,38 |
| 190512 | COM. Y FERTILIZANTES MAR Y SIERRA | BALAO GRANDE | 3 | 2.390,13 | 3.035,05 | 4.153,37 | 4.321,82 | 13.900,37 |
| 190513 | CHICA CARMONA DARIO ERNESTO | BALAO GRANDE | 3 | 940,28 | 462,12 | | 534,09 | 1.936,49 |
| 190719 | NINA JAZMIN | BALAO GRANDE | 3 | | 2.279,13 | 4.493,59 | 3.065,57 | 9.838,29 |
| 191339 | CORINO SARANGO ANDRES | BALAO GRANDE | 3 | | | | 6.302,13 | 6.302,13 |
| 191352 | ERREYES SENDOZA MANUEL(FERRICOMERCIO V | BALAO GRANDE | 3 | | | | 639,72 | 639,72 |
| 95041 | LAVADORA Y LUBRICENTRO BALZAR | BALZAR | 3 | 5.992,98 | 7.110,35 | 6.070,22 | 6.142,82 | 25.316,37 |
| 96789 | CHANG MACIAS FELIX ROBERTO | BALZAR | 3 | 269,95 | | | | 269,95 |
| 97873 | LUBRICADORA OLMEDO | BALZAR | 3 | 431,95 | | | | 431,95 |
| 97874 | INDUSTRIAL AGRICOLA E.S.I. CIA LTDA | BALZAR | 3 | 3.191,41 | 5.949,89 | 1.882,61 | 3.454,74 | 14.478,65 |
| 190633 | SALINAS LOPEZ ENRIQUE D. | BALZAR | 3 | 293,68 | 1.358,35 | 1.570,81 | 2.521,18 | 5.744,02 |
| 191018 | GUAMAN CAYAMBE FANNY | BUCA Y | 3 | | 374,64 | 899,67 | 1.023,89 | 2.298,20 |
| 191267 | RAMOS VALLEJO GUSTAVO HERMENEGILDO | BUCA Y | 3 | | | | 4.352,76 | 4.352,76 |
| 197829 | MECANICA AUTOMOTRIZ BERMUDEZ | CERECITA | 3 | 519,83 | 399,40 | 347,19 | 370,66 | 1.637,08 |
| 190443 | TALLERES EL AGUILA | CHONGON | 3 | 1.030,78 | 1.397,76 | 1.425,72 | | 3.854,26 |
| 191119 | RAMOS MOREIRA CARLOS ALBERTO | CHONGON | 3 | | | 1.704,09 | | 1.704,09 |
| 95314 | HCDA.SAN JOSE | COLIMES | 3 | 194,00 | | | | 194,00 |
| 99082 | COMERCIAL RONQUILLO | COLIMES | 3 | 259,06 | | | | 259,06 |
| 190682 | OBREGON OCHOA LUIS ALBERTO | COLIMES | 3 | | 1.382,76 | 405,99 | 1.454,24 | 3.242,99 |
| 190686 | LUBRICANTES JOSELON | COLIMES | 3 | | 9.005,88 | 10.157,79 | 4.149,24 | 23.312,91 |
| 191011 | COMERCIAL CASTRO | COLIMES | 3 | | 277,14 | 229,44 | | 506,58 |
| 190553 | COQUE GUANO ANGEL MARIA | CUMANDA | 3 | 1.762,94 | 3.054,63 | 958,67 | 943,22 | 6.719,46 |
| 190576 | LUBRICANTES RAMOS HERMANOS | CUMANDA | 3 | 945,15 | 2.180,60 | 3.844,73 | 6.311,64 | 13.282,12 |
| 90215 | LUBRICADORA DAULE | DAULE | 3 | 21.356,32 | 14.048,52 | 9.025,15 | 9.814,18 | 54.244,17 |
| 90225 | FERNANDEZ BAYONA ILIANA NATALIE | DAULE | 3 | | | | 544,27 | 544,27 |
| 90240 | LUBRICADORA PIGUAVE | DAULE | 3 | 1.070,15 | 464,71 | 31,30 | | 1.566,16 |
| 90285 | SANCHEZ QUINTO ANGEL SOTIL | DAULE | 3 | 1.421,45 | 1.035,96 | 3.961,89 | 2.296,98 | 8.716,28 |
| 91394 | LUBRIMOTOR JUNIOR (L) | DAULE | 3 | 4.289,66 | 2.557,88 | 4.963,43 | 6.260,92 | 18.071,89 |
| 97018 | LUBRICADORA BARRIL | DAULE | 3 | 932,67 | | | | 932,67 |
| 97858 | LUBRICADORA MAGRO | DAULE | 3 | 4.813,87 | 4.138,08 | 1.018,72 | 2.975,22 | 12.945,89 |
| 98612 | RODAMIENTOS Y RETENEDORES PLUAS | DAULE | 3 | 584,07 | 937,46 | 367,51 | | 1.889,04 |
| 190687 | ALMACEN DE LUBRICANTE | DAULE | 3 | | 531,01 | | 9.917,97 | 10.448,98 |
| 190810 | ALDAZ ANDRADE JOSE NICOLAS | DAULE | 3 | | 3.241,86 | 4.412,26 | 979,81 | 8.633,93 |
| 190850 | LUBRICADORA HNOS.VERA | DAULE | 3 | | 1.578,30 | 4.057,12 | 4.152,92 | 9.788,34 |
| 190875 | COMERCIAL "S.A.NA." | DAULE | 3 | | 1.795,95 | 919,19 | | 2.715,14 |
| 190907 | PLASTICOS GRANADA POVMEL CIA.LTDA. | DAULE | 3 | | 503,81 | | | 503,81 |
| 190986 | SANCHEZ ALVAREZ TEODORO | DAULE | 3 | | 258,89 | | | 258,89 |
| 190987 | CAMBA BARZOLA OLGER ARTURO | DAULE | 3 | | 579,67 | | | 579,67 |
| 191041 | RONQUILLO BRIONES WELLINGTON ALFONSO | DAULE | 3 | | 922,52 | 1.079,80 | | 2.002,32 |
| 191146 | FIGUEROA URETA VICENTE BERNANDO | DAULE | 3 | | | 16.907,10 | 31.734,05 | 48.641,15 |
| 191326 | ALDAZ RAMIREZ JOSE XAVIER | DAULE | 3 | | | | 1.387,51 | 1.387,51 |
| 190879 | AGROFERRI FREDMAC | DAULE | 3 | | 6.252,70 | 3.120,70 | | 9.373,40 |
| 191117 | ROJAS SANCHEZ JOSE RICARDO | DAULE | 3 | | | 2.919,75 | 3.226,87 | 6.146,62 |
| 19091 | AGUILAR ROMAN ROSA(LUBRIC.EL JEFE) | DURAN | 3 | | | 349,54 | 618,74 | 968,28 |
| 90112 | LUBRICADORA NIÑO DE PRAGA | DURAN | 3 | | 518,09 | 444,19 | 525,06 | 1.487,34 |
| 90164 | LOOR CEDEÑO ENRIQUE JESUS | DURAN | 3 | 322,06 | | | | 322,06 |
| 90683 | LUBRICADORA KEYLA | DURAN | 3 | 1.276,80 | 1.675,10 | 1.342,76 | 2.541,87 | 6.836,53 |
| 93198 | AUTOSERVICIO ELOY ALFARO | DURAN | 3 | 1.653,54 | | | | 1.653,54 |
| 94263 | LUBRICADORA LUBRITESTA | DURAN | 3 | 808,01 | 1.125,04 | | | 1.933,05 |
| 95638 | COMERCIAL RUGEL | DURAN | 3 | 1.295,98 | 845,25 | 405,71 | | 2.546,94 |
| 96645 | LUBRICADORA CASTILLO | DURAN | 3 | 633,63 | 4.106,26 | 1.717,74 | 2.766,09 | 9.232,72 |
| 96836 | LUBRICADORA DIVINO NIÑO | DURAN | 3 | 24.424,16 | 12.667,61 | 16.806,82 | 14.086,59 | 67.985,18 |
| 99033 | LUBRICADORA 2000 | DURAN | 3 | | 391,65 | | | 391,65 |
| 99475 | LUBRICADORA GUTIERREZ | DURAN | 3 | | 578,57 | 4.615,73 | 6.815,51 | 12.009,81 |
| 99476 | LUBRICADORA DON HOLGER | DURAN | 3 | | 1.141,38 | 1.483,47 | 1.717,17 | 4.342,02 |
| 190366 | LUBRICACCESORIOS MILTON | DURAN | 3 | 764,01 | 736,85 | | | 1.500,86 |
| 190367 | RUGEL CRUZ MIRTA KARINA | DURAN | 3 | 191,00 | 195,05 | 399,26 | | 785,31 |
| 190469 | CONCRETOS Y PREFABRICADOS | DURAN | 3 | 29,88 | | | | 29,88 |
| 190621 | EMULASFALT CIA. LTDA. | DURAN | 3 | 3.648,91 | 2.109,55 | | | 5.758,46 |
| 190666 | EST. DE SERVICIO KM.26 | DURAN | 3 | | 1.142,94 | | | 1.142,94 |
| 190694 | FAXIMPORT S.A. | DURAN | 3 | | 252,97 | | | 252,97 |
| 190725 | NAGUA MANUEL | DURAN | 3 | | 2.291,08 | 8.663,58 | 2.564,62 | 13.519,28 |
| 190852 | ORTIZ JARA NESTOR IVAN | DURAN | 3 | | 1.020,29 | 2.504,50 | | 3.524,79 |
| 190996 | BETANCOURT ZURITA JOHNNY VICENTE | DURAN | 3 | | 92,16 | | | 92,16 |
| 191005 | JIMENEZ VILLAMAR JUANA DE ARCO | DURAN | 3 | | 1.241,56 | 4.558,34 | 2.236,28 | 8.036,18 |
| 191032 | ROMERO JOSE GABRIEL | DURAN | 3 | | 200,73 | | | 200,73 |
| 191071 | NOBOA REYES LUIS ALBERTO | DURAN | 3 | | | 6.664,83 | 11.254,15 | 17.918,98 |
| 191118 | LAVADORA MONTERO | DURAN | 3 | | | 939,69 | 300,00 | 1.239,69 |
| 191121 | ASFALTOS Y MODIFICADOS S.A.ASFALTMOD. | DURAN | 3 | | | 8.494,56 | 21.728,52 | 30.223,08 |
| 191137 | PROGECON S.A. | DURAN | 3 | | | 547,20 | | 547,20 |
| 191149 | QUITO RODRIGUEZ GLADYS MARLENE | DURAN | 3 | | | 1.131,44 | 2.087,29 | 3.218,73 |
| 191151 | GARCIA CASTILLO ALVARO LEANDRO | DURAN | 3 | | | 866,44 | | 866,44 |
| 191199 | EST.AUTOSERV.LAS ACACIAS | DURAN | 3 | 3.762,06 | 14.390,88 | 28.390,87 | 38.193,86 | 84.737,67 |
| 191233 | SALAZAR CALVOPIÑA MARIO SANTIAGO | DURAN | 3 | | | | 4.473,02 | 4.473,02 |
| 191237 | BONILLA PAREDES WALTER VITERO | DURAN | 3 | | | | 277,82 | 277,82 |
| 191245 | LUCIO ROMAN VICTOR HUGO | DURAN | 3 | | | | 2.089,72 | 2.089,72 |
| 191264 | ALVAREZ AMON NELSON MESTIAS | DURAN | 3 | | | | 21.197,72 | 21.197,72 |
| 191269 | LUBRICADORA JESUS DEL GRAN PODER (DURAN | DURAN | 3 | | | | 9.009,15 | 9.009,15 |
| 191278 | LUBRISA S.A. | DURAN | 3 | | | | 19.532,80 | 19.532,80 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|-------------------------------------|------------|------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 191328 | ROGEL NOLE IRMA ALEXANDRA | DURAN | 3 | | | | 8.239,32 | 8.239,32 |
| 192725 | LUBRICADORA K-26 | DURAN | 3 | 2.300,33 | 2.722,23 | 1.820,29 | 2.861,49 | 9.704,34 |
| 193386 | VERA ENRIQUE *TALLER ART. VERA* | DURAN | 3 | 35,37 | | | | 35,37 |
| 196749 | LUBRICADORA 3 HERMANOS | DURAN | 3 | 1.234,40 | 940,82 | 1.196,47 | 1.255,86 | 4.627,55 |
| 199464 | LUBRICADORA PERALTA (CP) | DURAN | 3 | 1.498,91 | 3.678,65 | 919,52 | 8.383,29 | 14.480,37 |
| 390350 | CURTIEMBRE DURAN S.A. | DURAN | 3 | 27,37 | | | | 27,37 |
| 94126 | AUTOREPUESTOS VELEZ | EL EMPALME | 3 | 102,12 | | | | 102,12 |
| 98701 | LUBRICADORA HERRERA | EL EMPALME | 3 | 791,72 | 1.740,96 | 1.002,66 | 1.336,06 | 4.871,40 |
| 190629 | LUBRICADORA EL GATO *JA* | EL EMPALME | 3 | 590,82 | 3.207,49 | 4.580,47 | 2.345,90 | 10.724,68 |
| 190892 | ESTACION DE SERVICIO "LUBRICAR" | EL EMPALME | 3 | | 3.191,70 | 1.634,89 | 1.104,52 | 5.931,11 |
| 191103 | LUBRICADORA EL GATO #2 | EL EMPALME | 3 | | | 2.540,90 | 4.057,96 | 6.598,86 |
| 191277 | VERA LOOR LIGIA ISABEL | EL EMPALME | 3 | | | | 943,06 | 943,06 |
| 91434 | LUBRICADORA PESANTES | EL TRIUNFO | 3 | 670,97 | 7.742,76 | 11.386,15 | 4.090,46 | 23.890,34 |
| 99008 | LUBRIFILTROS ORTEGA | EL TRIUNFO | 3 | | | | 424,41 | 424,41 |
| 99041 | HACIENDA RITA MARIA | EL TRIUNFO | 3 | 256,66 | | | | 256,66 |
| 99103 | BACULIMA URGILES PEDRO FABIAN | EL TRIUNFO | 3 | 809,20 | 915,99 | 1.276,48 | | 3.001,67 |
| 99816 | HACIENDA MARIA ELENA | EL TRIUNFO | 3 | | 636,18 | | | 636,18 |
| 190101 | LUBRICADORA HNS. PINCAY | EL TRIUNFO | 3 | 1.701,27 | 565,31 | | 7.435,92 | 9.702,50 |
| 190171 | BACULIMA URGILES RODRIGO OSWALDO | EL TRIUNFO | 3 | 1.214,03 | 686,00 | | | 1.900,03 |
| 190589 | ALMACEN EL FRENITO | EL TRIUNFO | 3 | 663,80 | | | 1.865,66 | 2.529,46 |
| 190748 | HIDRAUFRENO | EL TRIUNFO | 3 | | 1.494,27 | 2.980,69 | 1.642,53 | 6.117,49 |
| 191243 | FRANCO MENDOZA CARLOS JAVIER | EL TRIUNFO | 3 | | | | 42,62 | 42,62 |
| 196403 | LUBRICADORA RIO FRIO | EL TRIUNFO | 3 | 2.058,01 | 702,20 | | | 2.760,21 |
| 198593 | LUBRICADORA TEXACO (MO) | EL TRIUNFO | 3 | 2.283,85 | 1.682,80 | 7.106,67 | 11.632,35 | 22.705,67 |
| 199051 | LUBRICADORA NARVAEZ | EL TRIUNFO | 3 | 5.239,30 | 14.449,80 | 1.854,01 | | 21.543,11 |
| 191265 | RODRIGUEZ GARCIA VICTOR HUGO | ENGABAO | 3 | | | | 313,15 | 313,15 |
| 19079 | NUMEZ CONTRERAS JAVIER OLMEDO | GUAYAQUIL | 3 | | | 2.158,33 | | 2.158,33 |
| 90013 | ECUARODIL | GUAYAQUIL | 3 | 152,01 | 92,07 | | | 244,08 |
| 90048 | AREVALO WILSON | GUAYAQUIL | 3 | | 23,46 | | | 23,46 |
| 90052 | ESPINOZA QUEZADA IVAN MANUEL | GUAYAQUIL | 3 | 1.094,39 | 1.952,28 | 1.130,11 | 1.116,16 | 5.292,94 |
| 90054 | GIL ORTIZ SALAZAR | GUAYAQUIL | 3 | | 934,11 | | | 934,11 |
| 90058 | SOLCAUCHO | GUAYAQUIL | 3 | 3.030,90 | | | | 3.030,90 |
| 90066 | ALCIVAR MENDOZA JORGE | GUAYAQUIL | 3 | 1.144,91 | 485,45 | 818,50 | | 2.448,86 |
| 90088 | GILCAM 86 S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 166,15 | | | | 166,15 |
| 90097 | AUTOMOTRIZ CARRERA | GUAYAQUIL | 3 | 124,97 | | | | 124,97 |
| 90122 | JARAMILLO FLOR SENAIDA | GUAYAQUIL | 3 | 950,00 | 311,48 | | 1.083,53 | 2.345,01 |
| 90146 | AUTOTECNICA ESCOBAR | GUAYAQUIL | 3 | | 58,24 | | | 58,24 |
| 90148 | TALLER VASQUEZ | GUAYAQUIL | 3 | | | 872,47 | 1.206,94 | 2.079,41 |
| 90153 | COOP.DE TRANSP OSWALDO GUAYASAMIN | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.655,36 | 2.254,24 | 3.909,60 |
| 90165 | COOP.DE AHORRO Y CREDITO ATAHUALPA | GUAYAQUIL | 3 | | | 10.395,43 | 10.966,25 | 21.361,68 |
| 90170 | MACIAS WILFRIDO | GUAYAQUIL | 3 | 33,19 | 344,37 | 308,65 | 390,04 | 1.076,25 |
| 90202 | PONCE COBOS IVAN VICENTE | GUAYAQUIL | 3 | 77,41 | | 261,27 | | 338,68 |
| 90220 | FLORES FREIRE DIEGO | GUAYAQUIL | 3 | 1.751,68 | | 397,33 | 217,60 | 2.366,61 |
| 90230 | TENORIO RODRIGUEZ WALTER | GUAYAQUIL | 3 | 184,13 | | | | 184,13 |
| 90235 | ACURIO MARTINEZ OLGER E. | GUAYAQUIL | 3 | | 29,15 | | | 29,15 |
| 90239 | DISCO AQUA C.A. | GUAYAQUIL | 3 | 153.850,83 | 2.478,19 | | | 156.329,02 |
| 90243 | COOP. TRANSP. UNIVERSAL | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.829,52 | | 1.829,52 |
| 90244 | INTACO ECUADOR S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 36,84 | 75,26 | | 112,10 |
| 90252 | BAMIN S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 8.872,31 | 790,00 | | | 9.662,31 |
| 90253 | BYCASE S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.901,44 | | | | 1.901,44 |
| 90254 | GUERRA QUINDE JHONY ALEX | GUAYAQUIL | 3 | 28,25 | 67,35 | 79,79 | | 175,39 |
| 90259 | ARQ. GONZALO FAJARDO ASTUDILLO | GUAYAQUIL | 3 | 1.557,25 | | | | 1.557,25 |
| 90268 | ANDRADE VANEGAS SEGUNDO | GUAYAQUIL | 3 | 877,74 | 1.016,87 | 1.478,00 | | 3.372,61 |
| 90270 | JORGE ALBERTO MAULME PAUCAR | GUAYAQUIL | 3 | 818,05 | 768,24 | 215,85 | | 1.802,14 |
| 90273 | COMERCIAL AMERICA S.A "AMERSACO" | GUAYAQUIL | 3 | 1.217,85 | 1.100,71 | | | 2.318,56 |
| 90279 | GARCIA MARTILLO MARTHA | GUAYAQUIL | 3 | 25,10 | | | | 25,10 |
| 90281 | EMPREC S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.982,20 | | | | 1.982,20 |
| 90282 | CAMPUNPEL CIA LTDA | GUAYAQUIL | 3 | 138,59 | | | | 138,59 |
| 90283 | PLASTICOS MUNOZ | GUAYAQUIL | 3 | 649,50 | 398,11 | 316,62 | | 1.364,23 |
| 90284 | LUBRICADORA COSTA AZUL | GUAYAQUIL | 3 | 396,03 | | | | 396,03 |
| 90286 | ROMERO ZAMBRANO WILBER GEROVI | GUAYAQUIL | 3 | 368,92 | 240,10 | 1.106,63 | 528,30 | 2.243,95 |
| 90287 | TALLER AUTOMOTRIZ SANCHEZ | GUAYAQUIL | 3 | 28,22 | | | | 28,22 |
| 90289 | LUBRICENTRO KATTY I | GUAYAQUIL | 3 | 365,85 | | | | 365,85 |
| 90292 | LUCERO LUCERO PEDRO AMADO | GUAYAQUIL | 3 | 293,61 | | | | 293,61 |
| 90295 | FERRETERIA URBANOR | GUAYAQUIL | 3 | 23,35 | | | | 23,35 |
| 90306 | ACEROS BOEHLER DEL ECUADOR S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 143,29 | | | | 143,29 |
| 90309 | SOLANO CABRERA JESSICA PAULINA | GUAYAQUIL | 3 | 347,33 | | | | 347,33 |
| 90310 | LUBRICADORA M Y M | GUAYAQUIL | 3 | 40,94 | | 70,93 | | 111,87 |
| 90311 | TOBAR DE TOMALA CARMEN | GUAYAQUIL | 3 | 43,13 | | | | 43,13 |
| 90312 | OCHOA MERA AGUSTIN | GUAYAQUIL | 3 | 611,92 | 360,04 | | | 971,96 |
| 90313 | LUB AMERICANA *CECILIO ANDRADE* | GUAYAQUIL | 3 | | 110,16 | | | 110,16 |
| 90314 | GABRIEL OLIVARES *RECTIF GQUIL* | GUAYAQUIL | 3 | 71,10 | | | | 71,10 |
| 90315 | CONSTRUCTORA URGILES | GUAYAQUIL | 3 | 250,47 | | | | 250,47 |
| 90317 | RESERHASA | GUAYAQUIL | 3 | 1.765,58 | | 848,39 | 2.515,51 | 5.129,48 |
| 90319 | QUIDJE CHOEZ JUAN FCO. | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.009,83 | | 1.009,83 |
| 90320 | SERVICIOS AUTOMOTRIZ ALAVA | GUAYAQUIL | 3 | 85,14 | 196,59 | | | 281,73 |
| 90325 | DISTRIBUCIONES GARZON | GUAYAQUIL | 3 | 439,77 | 647,18 | 9.394,21 | | 10.481,16 |
| 90327 | LUBRICADORA Y VULC. EL RALLY | GUAYAQUIL | 3 | 245,62 | | | | 245,62 |
| 90328 | BARRERA RONQUILLO CESAR | GUAYAQUIL | 3 | 578,01 | | | | 578,01 |
| 90329 | COOP. JUAN PABLO II | GUAYAQUIL | 3 | 856,46 | | | | 856,46 |
| 90344 | WYKE S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 582,63 | | | | 582,63 |
| 90345 | AUTOMOVIL CLUB DEL ECUADOR | GUAYAQUIL | 3 | 6.257,73 | 11.407,23 | 21.435,76 | 26.413,04 | 65.513,76 |
| 90382 | CORONEL DE LA ROSA GALO | GUAYAQUIL | 3 | 67,54 | 478,94 | 789,07 | | 1.335,55 |
| 90430 | ALVARADO ELIO | GUAYAQUIL | 3 | -175,69 | | | | -175,69 |
| 90443 | TONSNA S. A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 34,43 | 34,43 |
| 90465 | PILADORA ARTURO JAVIER | GUAYAQUIL | 3 | 380,35 | | | | 380,35 |
| 90530 | PANTOJA MORALES LUIS ALBERTO | GUAYAQUIL | 3 | 1.562,20 | 1.074,53 | 594,32 | | 3.231,05 |
| 90542 | COOP.DE TAXIS RADIO SUCRE | GUAYAQUIL | 3 | | 264,71 | | | 264,71 |
| 90550 | PALACIOS PENAHERRERA AGUSTIN PALACS | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.487,33 | | 1.487,33 |
| 90784 | LUBRICADORA AMBATO | GUAYAQUIL | 3 | | | 2.363,13 | 256,94 | 2.620,07 |
| 90806 | ANDRADE INTRIAGO CECILIO EDUARDO | GUAYAQUIL | 3 | 243,92 | | | | 243,92 |
| 91077 | LUBRICADORA LOS LAURELES | GUAYAQUIL | 3 | 65,69 | | 1.760,30 | 681,98 | 2.507,97 |
| 91145 | LUBRICADORA MARCO ANTONIO | GUAYAQUIL | 3 | | 62,00 | | | 62,00 |
| 91260 | TRACTOCENTRO | GUAYAQUIL | 3 | 191,00 | | 218,87 | | 409,87 |
| 91832 | CAMPOVERDE ORLANDO | GUAYAQUIL | 3 | 267,68 | | 454,36 | 556,94 | 1.278,98 |
| 91920 | LUBRICADORA MOTOR OIL | GUAYAQUIL | 3 | | 308,28 | 1.691,40 | | 1.999,68 |
| 92148 | LUBRICADORA GALLEGOS | GUAYAQUIL | 3 | | | 4.977,87 | | 4.977,87 |
| 92248 | CENT.DE SERV.AUT.OMAR HNOS. | GUAYAQUIL | 3 | | | 5.673,01 | 7.086,05 | 12.759,06 |
| 92249 | DISTRIBUIDORA SARBA (ES) | GUAYAQUIL | 3 | 1.983,03 | 1.358,63 | | 348,72 | 3.690,38 |
| 92424 | LUBRICADORA SOL Y SOMBRA | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.742,73 | | 1.742,73 |
| 92561 | AVELINO A.LUCIA GRACIELA | GUAYAQUIL | 3 | 1.225,19 | 2.146,79 | | | 3.371,98 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|-------------------------------------|-----------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 92843 | TARCICIO ANDRADE | GUAYAQUIL | 3 | 319,45 | 345,35 | | | 664,80 |
| 93217 | TALLER MONTESDEOCA | GUAYAQUIL | 3 | 700,83 | | | | 700,83 |
| 93241 | TALLER MUZZIO | GUAYAQUIL | 3 | 304,69 | 156,16 | 639,67 | 393,19 | 1.493,71 |
| 93254 | DISCORSANTI | GUAYAQUIL | 3 | | 56,45 | | | 56,45 |
| 93404 | LUBRICADORA EL SAFARI (TAR) | GUAYAQUIL | 3 | 1.693,73 | 2.461,15 | 2.600,19 | 3.252,13 | 10.007,20 |
| 93544 | CALMOSA CORP LTDA | GUAYAQUIL | 3 | 6.880,06 | 3.764,54 | 2.671,39 | 8.737,93 | 22.053,92 |
| 93634 | TALLERES KURATA | GUAYAQUIL | 3 | | 84,64 | 201,00 | | 285,64 |
| 94365 | LAB.DE MAT.DE CONST.Y SUELOS | GUAYAQUIL | 3 | 87,54 | | | | 87,54 |
| 94513 | TALLER EL JEEP | GUAYAQUIL | 3 | 528,70 | 2.067,47 | 1.899,86 | 3.306,53 | 7.802,56 |
| 94652 | BERNAL GARCIA JUAN | GUAYAQUIL | 3 | 894,86 | 193,00 | 447,55 | | 1.535,41 |
| 95278 | REP.AUT. DON JULIO | GUAYAQUIL | 3 | 296,37 | 280,62 | 164,89 | | 741,88 |
| 95463 | CISNEROS CUEVA MARCELO | GUAYAQUIL | 3 | 1.780,59 | 2.009,19 | 1.548,80 | 1.502,42 | 6.841,00 |
| 96419 | LUBRICADORA EL COLORADO (FZ) | GUAYAQUIL | 3 | 1.139,87 | 2.307,99 | 2.363,13 | | 5.810,99 |
| 96641 | EST.DE SERV.JESUS DEL GRAN PODER | GUAYAQUIL | 3 | 1.093,65 | 1.737,92 | 1.762,63 | 1.826,67 | 6.420,87 |
| 96865 | LUBRICENTRO ALBAN (ALBAN CELENA) | GUAYAQUIL | 3 | 378,01 | | | | 378,01 |
| 96874 | CURTIEMBRE GUAYAQUIL | GUAYAQUIL | 3 | | | 252,60 | | 252,60 |
| 96879 | TALLER ANDRES | GUAYAQUIL | 3 | | | 198,11 | | 198,11 |
| 97037 | LUBRICADORA STA. MARIANITA | GUAYAQUIL | 3 | 579,00 | 196,00 | 362,62 | 261,95 | 1.399,57 |
| 97498 | TALLER SAN ANTONIO (AO) | GUAYAQUIL | 3 | 347,41 | 432,46 | | | 779,87 |
| 97585 | LUBRICADORA TARQUINO JR. | GUAYAQUIL | 3 | 1.644,99 | 3.872,54 | 13.149,83 | 25.131,71 | 43.799,07 |
| 98587 | TALLERES KURATA | GUAYAQUIL | 3 | | | 127,49 | 345,00 | 472,49 |
| 98649 | TALME S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 4.691,75 | 1.792,79 | 977,22 | 638,78 | 8.100,54 |
| 98776 | EQUIPOS Y PRUEBAS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.407,40 | 1.985,22 | 5.339,30 | 3.199,87 | 11.931,79 |
| 98786 | LUBRIAUTOS G.B | GUAYAQUIL | 3 | 858,48 | | 690,17 | 3.439,83 | 4.988,48 |
| 98838 | LUBRICADORA SALAZAR | GUAYAQUIL | 3 | 1.761,72 | 7.788,31 | 4.876,96 | 8.377,04 | 22.804,03 |
| 98876 | TALLER INDIANAPOLIS | GUAYAQUIL | 3 | 466,70 | | | | 466,70 |
| 98969 | JEREZ E. RUBEN (LUBR.REP.AUT.JEREZ) | GUAYAQUIL | 3 | 154,26 | | 29,46 | | 183,72 |
| 99009 | ARMIJOS SOLORZANO MANUEL ANTONIO | GUAYAQUIL | 3 | 576,15 | | 573,75 | | 1.149,90 |
| 99017 | ORELLANA GUZMAN LUIS | GUAYAQUIL | 3 | | | 146,76 | | 146,76 |
| 99028 | CIALMACO | GUAYAQUIL | 3 | 373,00 | | | | 373,00 |
| 99063 | CALLE CAÑIZARES JAIME | GUAYAQUIL | 3 | | 265,62 | 1.093,06 | | 1.358,68 |
| 99086 | TECNO MAN | GUAYAQUIL | 3 | | 196,00 | | | 196,00 |
| 99101 | TALLER DE MOTOCICLETAS GEOVANNY | GUAYAQUIL | 3 | 138,39 | 548,95 | 604,52 | 138,70 | 1.430,56 |
| 99128 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | GUAYAQUIL | 3 | 696,25 | 787,26 | 1.168,57 | 36,90 | 2.688,98 |
| 99139 | TRANS. MOLINA | GUAYAQUIL | 3 | 704,01 | | | | 704,01 |
| 99158 | MEGACOMPANI S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.653,99 | | | | 1.653,99 |
| 99162 | LUBRICADORA 3 HNOS. | GUAYAQUIL | 3 | 1.856,47 | | | 247,67 | 2.104,14 |
| 99165 | LAVADORA TALEB | GUAYAQUIL | 3 | 912,87 | | 2.122,92 | 2.231,80 | 5.267,59 |
| 99169 | LUBRICADORA POQUITO A POQUITO | GUAYAQUIL | 3 | 3.468,48 | 5.750,20 | 3.199,49 | 1.142,09 | 13.560,26 |
| 99331 | LUBRISERVICIO ESTEROS | GUAYAQUIL | 3 | 2.091,00 | 4.699,86 | 3.534,99 | 1.996,63 | 12.322,48 |
| 99421 | EQUIDOR S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 11.376,20 | 10.101,33 | 892,83 | | 22.370,36 |
| 99459 | LUBRICENTRO JESUS DEL GRAN PODER | GUAYAQUIL | 3 | 3.528,51 | 628,56 | | | 4.157,07 |
| 99472 | LUBRIREPUESTOS CESAR | GUAYAQUIL | 3 | | | | 160,83 | 160,83 |
| 99582 | FERRETERIA AUTOMOTRIZ CENTRAL | GUAYAQUIL | 3 | 1.658,46 | 3.876,67 | 3.466,11 | 1.928,85 | 10.930,09 |
| 99624 | LUBRICADORA DON LUCHO (LR) | GUAYAQUIL | 3 | 712,41 | 502,70 | 2.218,98 | 4.458,71 | 7.892,80 |
| 99698 | TALLER MECANICO | GUAYAQUIL | 3 | 1.998,79 | 617,75 | 963,89 | 1.047,82 | 4.628,25 |
| 99734 | JESUS MANUEL YUNGUISACA G. | GUAYAQUIL | 3 | 3.838,69 | 2.874,48 | 30,83 | | 6.744,00 |
| 99806 | SUPER SERVICIO VOLVAGEN | GUAYAQUIL | 3 | | 409,71 | | | 409,71 |
| 99810 | ALA DE COMBATE #22 GALAPAGOS | GUAYAQUIL | 3 | 903,22 | | | | 903,22 |
| 99895 | AUTOSERVICIO LA FIESTA | GUAYAQUIL | 3 | 364,02 | 1.341,83 | 2.030,50 | | 3.736,35 |
| 190003 | LUBRICADORA BELEN | GUAYAQUIL | 3 | 5.445,90 | 11.681,70 | 16.579,47 | 28.012,35 | 61.719,42 |
| 190021 | LAVADORA Y LUBRICADORA JUNIOR | GUAYAQUIL | 3 | 269,91 | 621,16 | 5.547,99 | 7.341,82 | 13.780,88 |
| 190030 | SERVICENTRO MOMRI | GUAYAQUIL | 3 | 1.017,14 | 1.015,25 | 4.158,72 | 755,90 | 6.947,01 |
| 190046 | AYAUCA V. HECTOR | GUAYAQUIL | 3 | 361,00 | | | | 361,00 |
| 190051 | GRUTITAN S.A | GUAYAQUIL | 3 | | | 23,64 | | 23,64 |
| 190063 | MONTALVO PALACIOS CELSO ENRIQUE | GUAYAQUIL | 3 | 3.668,74 | | | | 3.668,74 |
| 190073 | LUBRICANTES TATI | GUAYAQUIL | 3 | 583,00 | 653,41 | | | 1.236,41 |
| 190081 | RULIRET | GUAYAQUIL | 3 | | 512,24 | 219,27 | | 731,51 |
| 190105 | JUAN CARLOS ROSERO CHIPE | GUAYAQUIL | 3 | 1.235,05 | 1.083,38 | | | 2.318,43 |
| 190116 | LUBRICADORA J.B. | GUAYAQUIL | 3 | 588,75 | | | | 588,75 |
| 190117 | LUBRICANTES Y AFINES ALEX | GUAYAQUIL | 3 | | 1.119,64 | 3.676,53 | 1.873,77 | 6.669,94 |
| 190121 | LUBRICADORA SILVIA | GUAYAQUIL | 3 | 1.417,01 | -515,48 | | | 901,53 |
| 190131 | LUBRICADORA CARLITOS (BB) | GUAYAQUIL | 3 | 228,51 | 174,72 | 48,78 | | 452,01 |
| 190136 | LUBRICADORA JOSE LUIS | GUAYAQUIL | 3 | | 436,26 | 391,01 | | 827,27 |
| 190142 | LUBRICANTES ROSITA | GUAYAQUIL | 3 | | 114,78 | | | 114,78 |
| 190149 | CENTRO DE REFRIGERACION INDUSTRIAL | GUAYAQUIL | 3 | 217,69 | | | 1.727,04 | 1.944,73 |
| 190159 | PASQUEL PIZZA ROBERTO GIOVANNI | GUAYAQUIL | 3 | 725,42 | 445,48 | 170,28 | 501,66 | 1.842,84 |
| 190173 | B C AUTOPARTS | GUAYAQUIL | 3 | 1.971,94 | 653,26 | 692,78 | 503,53 | 3.821,51 |
| 190177 | TEHIMACA | GUAYAQUIL | 3 | 2.025,77 | 3.803,67 | 2.526,87 | 1.893,69 | 10.250,00 |
| 190186 | DISTRIBUIDORA COLLANTES | GUAYAQUIL | 3 | 4.287,00 | 4.496,24 | 5.161,52 | 5.346,59 | 19.291,35 |
| 190233 | LUBRICADORA DOMINGUEZ | GUAYAQUIL | 3 | 1.501,44 | 1.956,70 | 1.697,90 | 1.692,39 | 6.848,43 |
| 190236 | DISTRIBUIDORA MARWILL | GUAYAQUIL | 3 | 634,99 | | | | 634,99 |
| 190245 | LUBRICADORA ROMINA | GUAYAQUIL | 3 | 182,00 | | | | 182,00 |
| 190248 | COMERCIAL FRANK | GUAYAQUIL | 3 | 2.180,52 | 1.440,51 | | | 3.621,03 |
| 190261 | LUBRICADORA MONTERO | GUAYAQUIL | 3 | 2.856,72 | 456,62 | | 2.399,25 | 5.712,59 |
| 190266 | SU FILTRO (ZM) | GUAYAQUIL | 3 | | 1.341,74 | 6.937,79 | 13.500,29 | 21.779,82 |
| 190269 | LUBRICADORA JHONY WALKER | GUAYAQUIL | 3 | 1.827,71 | | 1.188,71 | 5.736,30 | 8.752,72 |
| 190277 | LUBRICADORA EL MASTER | GUAYAQUIL | 3 | 141,86 | 212,09 | | | 353,95 |
| 190332 | SERVINDSUR *KATTY NAVARRETE* | GUAYAQUIL | 3 | 2.155,31 | | | | 2.155,31 |
| 190357 | MANRIQUE HECTOR | GUAYAQUIL | 3 | 2.228,39 | | | | 2.228,39 |
| 190376 | CAMPRESA S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 6.420,16 | | | | 6.420,16 |
| 190377 | LUBRICADORA DIVINO NINO** | GUAYAQUIL | 3 | 4.708,16 | 1.653,18 | 3.261,61 | | 9.622,95 |
| 190387 | OPERGARGA | GUAYAQUIL | 3 | 531,03 | | | | 531,03 |
| 190398 | PICO COLOMA CARLOS BOLIVAR | GUAYAQUIL | 3 | 106,90 | | | | 106,90 |
| 190406 | LUBRIEXITO | GUAYAQUIL | 3 | 284,35 | | | | 284,35 |
| 190409 | PACHECO GONZALEZ LUIS | GUAYAQUIL | 3 | 191,00 | | | | 191,00 |
| 190413 | CHAVEZ MORAN JORGE WASHINGTON | GUAYAQUIL | 3 | 1.697,98 | 1.901,79 | 1.588,90 | 2.207,01 | 7.395,68 |
| 190414 | AGUIAR PAZ NELSON *DIST. AGUIAR* | GUAYAQUIL | 3 | 35,37 | | | | 35,37 |
| 190431 | ECUATORIANA DE PARTES S.A. ECUAPAR | GUAYAQUIL | 3 | 4.335,11 | 5.465,29 | | | 9.800,40 |
| 190433 | FERREPUESTOS CIA. LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | 485,48 | 1.174,38 | 1.398,27 | 713,29 | 3.771,42 |
| 190435 | CONSTRUCTORA PALOSA S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 879,65 | | | | 879,65 |
| 190437 | CASTRO DIAZ FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | 64,86 | 5.387,93 | 5.972,04 | 14.378,39 | 25.803,22 |
| 190440 | CENTRO AUTOMOTRIZ IDECAR | GUAYAQUIL | 3 | 985,02 | | | | 985,02 |
| 190441 | LUBRICADORA AZUAY | GUAYAQUIL | 3 | 413,87 | 611,42 | 1.063,64 | 1.401,35 | 3.490,28 |
| 190446 | AGILA MALDONADO DIOGENES JUVENAL | GUAYAQUIL | 3 | 22,81 | | | | 22,81 |
| 190448 | FERRUMEX CIA.LTDA | GUAYAQUIL | 3 | | | 44,28 | 325,27 | 369,55 |
| 190450 | HIDRANET CIA. LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | 54,32 | | | | 54,32 |
| 190457 | LUBRICENTRO MEJIA | GUAYAQUIL | 3 | 1.840,68 | 3.717,41 | 4.084,36 | 2.177,78 | 11.820,23 |
| 190462 | INDUSTRIAS DE CONCRETO ROCA C.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.751,73 | 2.941,34 | 6.027,02 | 12.739,56 | 23.459,65 |
| 190463 | LUBRICADORA BRAVO (DS) | GUAYAQUIL | 3 | | 312,34 | 2.168,09 | 2.664,89 | 5.145,32 |
| 190464 | PINARGOTE INTRIAGO MARIELA E. | GUAYAQUIL | 3 | 1.477,07 | | | | 1.477,07 |
| 190466 | MERCANTIL SACOPLAST CIA. LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | 472,70 | 56,64 | | | 529,34 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|---|-----------|------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 190467 | FABRICA DE HIELO NARANJAL *HIERAL* | GUAYAQUIL | 3 | 247,76 | 240,32 | | 445,56 | 933,64 |
| 190487 | MERO MERO NARCISA CONSUELO | GUAYAQUIL | 3 | 271,70 | 26,20 | | | 297,90 |
| 190488 | TALLER MECANICO HIDALGO | GUAYAQUIL | 3 | 35,73 | | | | 35,73 |
| 190493 | ALCON ALAMBRES Y CONDENSADORES | GUAYAQUIL | 3 | 1.072,39 | 2.618,83 | | | 3.691,22 |
| 190494 | LUBRIWASH | GUAYAQUIL | 3 | 4.472,98 | 5.965,47 | | | 10.438,45 |
| 190495 | QUIMBULCO SOSA FARID HERNAN | GUAYAQUIL | 3 | 1.215,36 | | | | 1.215,36 |
| 190498 | LUBRICADORA EL COLORADO (WH) | GUAYAQUIL | 3 | 2.193,11 | 2.800,65 | 5.286,84 | 1.007,80 | 11.288,40 |
| 190503 | MAGINPLAST | GUAYAQUIL | 3 | 443,02 | 320,88 | | | 763,90 |
| 190516 | INDUSTRIAL KATON S.A. "INKATONSA" | GUAYAQUIL | 3 | 4.106,12 | 2.559,52 | 44,93 | | 6.710,57 |
| 190517 | VEGA MIRANDA JHON OMAR | GUAYAQUIL | 3 | 830,00 | 1.039,91 | 1.308,62 | 785,07 | 3.963,60 |
| 190519 | JABONERIA GUAYAQUIL | GUAYAQUIL | 3 | 56,56 | | | | 56,56 |
| 190520 | PETROLEOS Y TELECOMUNICACIONES S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 60,26 | | | | 60,26 |
| 190521 | VARADERO MARIDUENA S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 801,22 | | 43,42 | | 844,64 |
| 190523 | RUILOVA ACEVEDO JORGE ANTONIO | GUAYAQUIL | 3 | 58,54 | 148,34 | | | 206,88 |
| 190525 | FENACOPEC | GUAYAQUIL | 3 | 1.363,52 | | | | 1.363,52 |
| 190530 | VELIZ ESCOBAR EDDY ARTURO | GUAYAQUIL | 3 | 835,86 | | | | 835,86 |
| 190532 | VALLEJO CUZCO CARLOS | GUAYAQUIL | 3 | 420,68 | | | | 420,68 |
| 190535 | INTRIAGO CEDENO OLVIN GALDY | GUAYAQUIL | 3 | 615,02 | 590,56 | 474,10 | 582,90 | 2.262,58 |
| 190536 | CELLERI CAMEJO JUAN CARLOS | GUAYAQUIL | 3 | 1.457,61 | -149,35 | | | 1.308,26 |
| 190538 | KALINA S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.545,40 | | | | 1.545,40 |
| 190543 | AVEMANAYA QUISHPI JOSE MANUEL | GUAYAQUIL | 3 | 762,53 | | | | 762,53 |
| 190544 | ROJAS VICTOR MANUEL | GUAYAQUIL | 3 | 366,78 | | 415,83 | 503,66 | 1.286,27 |
| 190548 | DURAN CHUSAN ARMANDO | GUAYAQUIL | 3 | 500,74 | 1.219,61 | | | 1.720,35 |
| 190552 | FALCONES HARO CELSO HOMER | GUAYAQUIL | 3 | 368,26 | 29,66 | | | 397,92 |
| 190567 | ALQUISERVICIOS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.060,39 | 1.539,42 | 295,75 | | 2.895,56 |
| 190568 | INFRAESTRUCTURA URBANA Y AGRICOLA S.A. IN | GUAYAQUIL | 3 | 596,41 | 2.582,01 | 3.693,74 | 5.215,47 | 12.087,63 |
| 190569 | AGUILA ARGUELLO LUIS FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | 223,44 | | | | 223,44 |
| 190571 | MILTRADE S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 485,25 | 789,82 | 885,88 | | 2.160,95 |
| 190580 | BECCERRA CUESTA LAURO | GUAYAQUIL | 3 | 1.201,77 | 2.507,41 | | | 3.709,18 |
| 190584 | TALLER INDUSTRIAL LOMBEIDA | GUAYAQUIL | 3 | 443,51 | 422,80 | 204,44 | 1.084,94 | 2.155,69 |
| 190585 | SACOS DURAN REYSAC S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 119,16 | 2.175,58 | 249,80 | | 2.544,54 |
| 190590 | ARTEAGA VERA GUIDO ALFREDO | GUAYAQUIL | 3 | 1.394,32 | | | | 1.394,32 |
| 190595 | SANGUCHO ALTAMIRANO CESAR JOSE | GUAYAQUIL | 3 | 627,38 | 770,38 | 439,24 | | 1.837,00 |
| 190597 | CONSTRUMESA | GUAYAQUIL | 3 | 33,94 | 41,76 | 155,82 | 460,63 | 692,15 |
| 190604 | IMPOR. PINO | GUAYAQUIL | 3 | 341,03 | 1.547,75 | 3.435,44 | 4.761,64 | 10.085,86 |
| 190607 | MECANICA AUTOMOTRIZ NELSON | GUAYAQUIL | 3 | 734,37 | | 288,38 | 799,42 | 1.822,17 |
| 190610 | WELLCARGO S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 5.095,71 | | | | 5.095,71 |
| 190611 | DICARDI S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 585,96 | | | | 585,96 |
| 190613 | CODABASTOS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 585,96 | | | | 585,96 |
| 190618 | ALARCON PATRICIA | GUAYAQUIL | 3 | 22,05 | | | | 22,05 |
| 190620 | IZQUIERDO DAVILA LUIS | GUAYAQUIL | 3 | 4.681,35 | 17.483,73 | 13.567,93 | 2.870,82 | 38.603,83 |
| 190623 | FUENTES ZUNIGA GUSTAVO JOSE | GUAYAQUIL | 3 | 1.426,29 | 28,22 | | | 1.454,51 |
| 190624 | COOPERATIVA EBENEZER | GUAYAQUIL | 3 | 271,08 | -271,08 | | | 0,00 |
| 190625 | REPLAZA RECUPERADORA DE PLASTICOS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 508,04 | | | | 508,04 |
| 190626 | ESPINOSA QUEZADA GONZALO SEGUNDO | GUAYAQUIL | 3 | 699,15 | 1.837,51 | 1.894,57 | 1.451,86 | 5.883,09 |
| 190627 | KATRIELI S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 247,76 | 1.826,33 | 888,96 | | 2.963,05 |
| 190628 | BERMUDEZ ANDRADES LENIN RIGOBERTO | GUAYAQUIL | 3 | 2.078,37 | | | | 2.078,37 |
| 190631 | PLASTICOS SORIA C.LTDA | GUAYAQUIL | 3 | 39,74 | 75,96 | | | 115,70 |
| 190640 | ING. RODRIGUEZ EGAS CARLOS | GUAYAQUIL | 3 | 274,61 | 297,70 | | 345,97 | 918,28 |
| 190641 | AUTOSERVICIO EL TERMINAL | GUAYAQUIL | 3 | 195,24 | | | | 195,24 |
| 190647 | MARIDUENA ALZAMORA GLENDA | GUAYAQUIL | 3 | 247,77 | | | | 247,77 |
| 190649 | ALMEIDA WIMPER | GUAYAQUIL | 3 | 239,43 | | | | 239,43 |
| 190660 | MARTILLO VALAREZO FELIX EDUARDO | GUAYAQUIL | 3 | 207,54 | 563,35 | 793,29 | | 1.564,18 |
| 190661 | SEGURIDAD Y RECUPERACION SEG. | GUAYAQUIL | 3 | 46,73 | 133,04 | | 474,70 | 654,47 |
| 190662 | RUIZ TELLO JESUS AQUILES | GUAYAQUIL | 3 | 271,08 | 194,00 | | | 465,08 |
| 190668 | LUBRICADORA SERVILUBE | GUAYAQUIL | 3 | 705,54 | | | | 705,54 |
| 190670 | GRANGRY S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.031,03 | | | | 1.031,03 |
| 190679 | TALLER MECANICO AGILA AUTOM. | GUAYAQUIL | 3 | 1.417,29 | | 1.125,89 | 547,73 | 3.090,91 |
| 190680 | PANAMERICANA DIESEL EXPRES | GUAYAQUIL | 3 | 913,87 | | 412,36 | 631,86 | 1.958,09 |
| 190683 | REPUESTOS LADA TALLER MEC. | GUAYAQUIL | 3 | 1.066,37 | | | | 1.066,37 |
| 190688 | COOP.DE TRANSPORT.RUTA 77 | GUAYAQUIL | 3 | 5.994,31 | | 10.283,39 | 17.075,71 | 33.353,41 |
| 190689 | INDUMAZ DEL ECUADOR S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 213,68 | | | | 213,68 |
| 190701 | LIMONES HIDALGO BUENAVENTURA ANACLETO | GUAYAQUIL | 3 | 170,00 | | | | 170,00 |
| 190703 | FERRERERIA FULL SERVI | GUAYAQUIL | 3 | 231,95 | | | | 231,95 |
| 190710 | BEDIA GRIMALDO ANA MARIA | GUAYAQUIL | 3 | 619,00 | | 468,33 | | 1.087,33 |
| 190711 | ESTACIO PLAZA EFREN(LUBRICANTES DON PLAZ) | GUAYAQUIL | 3 | 1.335,21 | 3.445,51 | | 2.181,38 | 6.962,10 |
| 190712 | LAVADORA Y LUBRICADORA PELUSA | GUAYAQUIL | 3 | 380,24 | 419,62 | | | 799,86 |
| 190713 | MEDINA Y MEDINA INGENIEROS ASOCIADOS | GUAYAQUIL | 3 | 146,35 | | | | 146,35 |
| 190715 | COOP. GENERAL ELOY ALFARO | GUAYAQUIL | 3 | 2.012,59 | | 6.292,17 | 7.237,11 | 15.541,87 |
| 190717 | VERA DE HIDROVO ZOILA | GUAYAQUIL | 3 | 8.575,05 | | 5.072,48 | | 13.647,53 |
| 190718 | TORRES RAMIREZ CARLOS JACINTO | GUAYAQUIL | 3 | 1.463,37 | | 5.471,53 | 4.722,69 | 11.657,59 |
| 190720 | DLG | GUAYAQUIL | 3 | 219,75 | | 353,41 | | 573,16 |
| 190722 | LAVADORA RAUL LOPEZ | GUAYAQUIL | 3 | 1.460,01 | 648,78 | | | 2.108,79 |
| 190723 | NERALJESA | GUAYAQUIL | 3 | 51,56 | | | | 51,56 |
| 190724 | FERRIAUTO PADRE LUIS LOPEZ | GUAYAQUIL | 3 | 4.961,53 | | 5.128,77 | 8.005,09 | 18.095,39 |
| 190726 | COFETUG | GUAYAQUIL | 3 | 8.502,76 | | 21.275,67 | 13.345,83 | 43.124,26 |
| 190737 | LUBRICADORA MARCELA | GUAYAQUIL | 3 | 711,89 | | 2.500,21 | 517,70 | 3.729,80 |
| 190738 | VARGAS CANZA JOSE IGNACIO | GUAYAQUIL | 3 | 696,17 | | | | 696,17 |
| 190739 | FERRINGAS | GUAYAQUIL | 3 | 750,80 | | 576,48 | | 1.327,28 |
| 190741 | AM LUBRICANTES | GUAYAQUIL | 3 | 1.515,16 | | 1.116,69 | | 2.631,85 |
| 190742 | TALLER MECANICO MIENTES | GUAYAQUIL | 3 | 2.217,54 | | 5.110,58 | 5.391,90 | 12.720,02 |
| 190743 | LAVADORA Y LUBRICADORA CANVAL | GUAYAQUIL | 3 | 199,42 | | | | 199,42 |
| 190744 | ALVARADO SALVATIERRA TAURICIO E. | GUAYAQUIL | 3 | 640,39 | | 371,21 | | 1.011,60 |
| 190745 | CAMPOVERDE ORRALA VIVIANA ISABEL | GUAYAQUIL | 3 | 318,39 | | | | 318,39 |
| 190746 | LUBRICANTES OMAR SHUAR | GUAYAQUIL | 3 | 687,41 | | 349,42 | | 1.036,83 |
| 190747 | VULCANIZADORA FABRICIO | GUAYAQUIL | 3 | 2.227,29 | | 4.521,94 | 2.749,85 | 9.499,08 |
| 190749 | LUBRICADORA LOS SAMANES | GUAYAQUIL | 3 | 2.355,20 | | 3.065,92 | 3.913,87 | 9.334,99 |
| 190751 | NAFIZA S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 349,27 | | 76,28 | | 425,55 |
| 190753 | LUBRICANTES MONTUFAR | GUAYAQUIL | 3 | 1.196,62 | | 443,68 | 2.606,56 | 4.246,86 |
| 190754 | CONSTRUMARCA | GUAYAQUIL | 3 | 122,76 | | | | 122,76 |
| 190755 | MAYESA | GUAYAQUIL | 3 | 59,18 | | | | 59,18 |
| 190756 | LUBRIREPUESTOS ALVARADO | GUAYAQUIL | 3 | 3.688,09 | | 444,96 | 3.207,62 | 7.340,67 |
| 190758 | ATS.SERV.TRANS.AUTOMATICAS | GUAYAQUIL | 3 | 1.363,20 | | 396,43 | | 1.759,63 |
| 190759 | CAIZA LABRE CESAR AUGUSTO | GUAYAQUIL | 3 | 744,94 | | | | 744,94 |
| 190760 | ZURITA VELASTEGUI VICTOR HERNAN | GUAYAQUIL | 3 | 338,69 | | | 1.847,89 | 2.186,58 |
| 190761 | RIVERA CEDENO WALTER ORLANDO | GUAYAQUIL | 3 | 4.212,55 | | | | 4.212,55 |
| 190762 | LUBRICADORA PAOLA (RS) | GUAYAQUIL | 3 | 857,09 | | | | 857,09 |
| 190763 | PRUDENTE QUIRUMBAY WALTER HUMBERTO | GUAYAQUIL | 3 | 2.417,05 | | 7.160,91 | 6.947,79 | 16.525,75 |
| 190764 | LUBRICADORA CHIMBORAZO | GUAYAQUIL | 3 | 3.022,82 | | 8.788,06 | 2.548,44 | 14.359,32 |
| 190769 | SANCHEZ MONTESDEOCA RENSO | GUAYAQUIL | 3 | 288,08 | | | | 288,08 |
| 190770 | REYES MARTINEZ ANGEL DAVID | GUAYAQUIL | 3 | 37,08 | | | 118,03 | 155,11 |
| 190771 | AVILA VERA RICARDO | GUAYAQUIL | 3 | | 520,22 | 1.112,51 | 460,85 | 2.093,58 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--|-----------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 190772 | MASSOTT GONZALES ALEX | GUAYAQUIL | 3 | | 823,31 | | | 823,31 |
| 190774 | ESCANDOR LOOR FELIX GERARDO | GUAYAQUIL | 3 | | 402,08 | 582,03 | | 984,11 |
| 190779 | GERMAN GUTIERREZ CIA. LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | | 35,73 | | | 35,73 |
| 190795 | APOLO OSCAR VICENTE | GUAYAQUIL | 3 | | | 6.614,03 | 8.505,99 | 15.120,02 |
| 190806 | OBANDO CARDENAS JUAN NISAE | GUAYAQUIL | 3 | | 979,78 | 1.237,79 | 835,47 | 3.053,04 |
| 190813 | FIGUEROA TORRES CARLOS HUMBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | 1.018,99 | 535,55 | | 1.554,54 |
| 190815 | VILLAMAR GUERRERO PABLO DELFIN | GUAYAQUIL | 3 | | 78,13 | | | 78,13 |
| 190816 | PROMARE | GUAYAQUIL | 3 | | 31,39 | | | 31,39 |
| 190819 | JB DISTRIBUCIONES | GUAYAQUIL | 3 | | 4.755,37 | 5.642,80 | 7.687,88 | 18.086,05 |
| 190825 | GARCIA PALMA JOSE KERUBIN | GUAYAQUIL | 3 | | 2.272,07 | 714,82 | 2.976,49 | 5.963,38 |
| 190830 | MULTIEMPRESAS KLAROT S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 298,50 | | | 298,50 |
| 190838 | LUB. REMACHADORA GUERRA | GUAYAQUIL | 3 | 2.862,20 | 3.063,23 | 2.248,41 | 2.667,29 | 10.841,13 |
| 190839 | AUTOMOTRIZ BUSTOS | GUAYAQUIL | 3 | | 848,93 | 556,81 | | 1.405,74 |
| 190840 | ZAMBRANO ZAMBRANO LUIS | GUAYAQUIL | 3 | | 657,15 | 1.326,55 | 274,22 | 2.257,92 |
| 190849 | ORTEGA GARCIA EDWIN WALDEMAR | GUAYAQUIL | 3 | | 20,44 | | | 20,44 |
| 190855 | PROTRADING S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 81,94 | | | 81,94 |
| 190858 | TALLER MATA | GUAYAQUIL | 3 | | 313,13 | | | 313,13 |
| 190861 | MOREIRA MURILLO CARLOS TEOFILO | GUAYAQUIL | 3 | | 183,77 | | | 183,77 |
| 190864 | PILOTES FRANKI | GUAYAQUIL | 3 | | 71,98 | 101,69 | 139,09 | 312,76 |
| 190865 | COMERCIAL REY DAVID | GUAYAQUIL | 3 | | 1.039,38 | 1.923,98 | 870,19 | 3.833,55 |
| 190868 | LUBRICENTRO EL CISNE | GUAYAQUIL | 3 | | 977,12 | 170,45 | | 1.147,57 |
| 190874 | APOLO OSCAR | GUAYAQUIL | 3 | | 224,36 | | | 224,36 |
| 190881 | ACERO MOROCHO ROSA DE LA NUBE | GUAYAQUIL | 3 | | 387,72 | | | 387,72 |
| 190882 | CAR CLINIC | GUAYAQUIL | 3 | | 329,06 | | 994,46 | 1.323,52 |
| 190883 | HARO COSTA HUGO ENRIQUE | GUAYAQUIL | 3 | | 65,69 | | 192,45 | 258,14 |
| 190893 | URIBE JEREZ HERNAN | GUAYAQUIL | 3 | | 118,64 | | | 118,64 |
| 190894 | MUNOZ BARBA ROBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | 258,89 | 564,79 | 445,56 | 1.269,24 |
| 190897 | VILLAGRAN CHAUMANA ANGEL JAIME | GUAYAQUIL | 3 | | 193,86 | | | 193,86 |
| 190899 | LLERENA ALVARADO FRANCISCO ALEJANDRO | GUAYAQUIL | 3 | | 248,79 | | | 248,79 |
| 190901 | METALES Y AFINES S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 606,05 | | | 606,05 |
| 190904 | COMPANIA DE TRANSPORTES TRANS R.G. S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 29,51 | | | 29,51 |
| 190905 | GARCIA BARENO HENRRY | GUAYAQUIL | 3 | | 744,21 | 262,45 | | 1.006,66 |
| 190960 | LUBRICADORA FRAN SAN | GUAYAQUIL | 3 | 13.168,99 | 6.847,28 | 10.954,19 | 13.229,08 | 44.199,54 |
| 190984 | TECNIGUAY TECNICENTRO GQUIL S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 278,14 | 278,14 |
| 190985 | AFAJ S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 4.013,74 | 26.611,09 | 23.784,77 | 28.127,68 | 82.537,28 |
| 190993 | CABALLERO CUZCO EDWIN FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | | 421,52 | 248,42 | 519,40 | 1.189,34 |
| 191003 | RULIMANES Y LUBRICANTES S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 103,62 | 164,56 | | 268,18 |
| 191004 | ORDONEZ CARPIO NELSON SEGUNDO | GUAYAQUIL | 3 | | 137,04 | | | 137,04 |
| 191006 | JOFAT MENDOZA VICTOR SANTIAGO | GUAYAQUIL | 3 | | 1.520,18 | 2.175,48 | | 3.695,66 |
| 191016 | LUBRICADORA LUBCENTER | GUAYAQUIL | 3 | | 811,62 | 1.001,06 | | 1.812,68 |
| 191017 | GERTIMS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 461,68 | | | 461,68 |
| 191021 | CASTRO SOLEDISPA MARITZA ELIZABETH | GUAYAQUIL | 3 | | 570,70 | | | 570,70 |
| 191022 | HILL MURILLO WILLIAM | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.582,78 | | 1.582,78 |
| 191023 | PITA AZU BELLA MARIA | GUAYAQUIL | 3 | | 3.741,70 | | | 3.741,70 |
| 191024 | ESTRELLA BALLADARES CARLOS ENRIQUE | GUAYAQUIL | 3 | | 27,47 | | | 27,47 |
| 191025 | FORMAS CONTINUAS ECUATORIANAS INDUSTRI | GUAYAQUIL | 3 | | 586,81 | | | 586,81 |
| 191028 | ALCIVAR PEÑA TOMAS ALFREDO | GUAYAQUIL | 3 | | 218,87 | 228,49 | 295,68 | 743,04 |
| 191029 | LUBRICADORA ALTAMIRANO | GUAYAQUIL | 3 | 221,49 | 1.082,06 | | 111,35 | 1.414,90 |
| 191030 | CEDEÑO MUÑOZ MANUEL | GUAYAQUIL | 3 | | 190,48 | 787,79 | 474,10 | 1.452,37 |
| 191036 | LUBRICADORA EL GATO (RS) | GUAYAQUIL | 3 | 4.960,08 | 5.650,22 | 5.567,79 | 6.128,77 | 22.306,86 |
| 191039 | WONG SAENZ WILLIAM FEI | GUAYAQUIL | 3 | | 355,36 | 878,38 | 2.139,56 | 3.373,30 |
| 191042 | MERO CASTRO ARACELI ADALINA | GUAYAQUIL | 3 | | 295,75 | 303,41 | 361,18 | 960,34 |
| 191043 | LUB. CRISTO DEL CONSUELO | GUAYAQUIL | 3 | | | 448,08 | 131,36 | 579,44 |
| 191045 | ALMASA | GUAYAQUIL | 3 | | 1.978,54 | -906,01 | | 1.072,53 |
| 191047 | SANCHEZ BUITRON JUAN CARLOS | GUAYAQUIL | 3 | | 1.677,58 | | | 1.677,58 |
| 191049 | VERA ZUÑIGA EDNY ANGELA | GUAYAQUIL | 3 | | 484,62 | 484,62 | | 969,24 |
| 191051 | MARELCORP S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 41,76 | | | 41,76 |
| 191053 | LUBRICADORA AMERICANA (C) | GUAYAQUIL | 3 | | 442,91 | | | 442,91 |
| 191054 | ARENAS E INDUSTRIAS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 75,96 | | | 75,96 |
| 191058 | MOYANO CORONEL CARLOS ALBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | | 207,92 | | 207,92 |
| 191059 | HOLGUIN TORRES GLORIA MARIA | GUAYAQUIL | 3 | | | 22,03 | | 22,03 |
| 191061 | TRANSPORTE MATEO HNOS. | GUAYAQUIL | 3 | | 599,16 | | 424,32 | 1.023,48 |
| 191065 | SARMIENTO VELEZ CHRISTIAN ABEL | GUAYAQUIL | 3 | | 4.320,95 | | 2.386,54 | 6.707,49 |
| 191066 | CEDEÑO DIAZ JAVIER | GUAYAQUIL | 3 | | 100,79 | | | 100,79 |
| 191068 | MAROTTO LOPEZ KYRA KARYN | GUAYAQUIL | 3 | | 674,31 | | | 674,31 |
| 191070 | PAREDES LARA SARA MARIA | GUAYAQUIL | 3 | | 1.225,26 | | 136,15 | 1.361,41 |
| 191075 | COMPANIA MINERA CUMAY DEL ECUADOR | GUAYAQUIL | 3 | | 51,83 | | | 51,83 |
| 191078 | ALARCON CARRANZA EDY | GUAYAQUIL | 3 | | 3.000,33 | | 813,91 | 3.814,24 |
| 191081 | MOROCHO QUITIO BOLIVAR | GUAYAQUIL | 3 | | 104,46 | | | 104,46 |
| 191082 | ZAMORA ANDRADE EUGENIO QUERUBIN | GUAYAQUIL | 3 | | 218,87 | | | 218,87 |
| 191083 | SANCHEZ ALVAREZ ANGEL ADRIANO | GUAYAQUIL | 3 | | 844,39 | | 468,54 | 1.312,93 |
| 191084 | CORPORACION GUFRANCO S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 575,19 | | 619,59 | 1.194,78 |
| 191085 | FILVERCOR S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | 838,80 | | | 838,80 |
| 191087 | PILOZO FLORES JOSE ANTONIO | GUAYAQUIL | 3 | | 422,83 | | | 422,83 |
| 191088 | LUBRICADORA LOS ANDES | GUAYAQUIL | 3 | 4.758,50 | 3.018,74 | 2.977,93 | 3.067,60 | 13.822,77 |
| 191089 | SU REPUESTO | GUAYAQUIL | 3 | | 559,20 | | | 559,20 |
| 191090 | DIAS SANTIN JOSE | GUAYAQUIL | 3 | | 279,60 | | | 279,60 |
| 191091 | SOCIEDAD TUNGURAHUENSE | GUAYAQUIL | 3 | | 30,59 | | | 30,59 |
| 191092 | CUZCO RIVAS LUZ EMERITA | GUAYAQUIL | 3 | | 760,34 | | 214,99 | 975,33 |
| 191093 | COMPANIA DE TRANSPORTE 24 DE ABRIL TRANS | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.325,23 | | 1.325,23 |
| 191097 | ROCA NACIF FATIMA VIRGINIA | GUAYAQUIL | 3 | | 1.244,72 | | | 1.244,72 |
| 191098 | RAMOS MORALES OLGA MARINA | GUAYAQUIL | 3 | | 117,52 | | 47,82 | 165,34 |
| 191101 | MUYULEMA GORDILLO MARJORIE VICTORIA | GUAYAQUIL | 3 | | 689,66 | | | 689,66 |
| 191102 | RAMIREZ MEDINA GUIDO TRAJANO | GUAYAQUIL | 3 | | 298,66 | | | 298,66 |
| 191105 | ORTIZ ENCALADA CARMEN | GUAYAQUIL | 3 | | 330,02 | | 3.009,89 | 3.339,91 |
| 191106 | PLASTICOS CANVAR | GUAYAQUIL | 3 | | 313,92 | | | 313,92 |
| 191107 | NUQUES Y LUQUE INGENIEROS CONSULTORES | GUAYAQUIL | 3 | | 59,34 | | | 59,34 |
| 191108 | FERRETERIA JOSE Y MARIA | GUAYAQUIL | 3 | | 204,21 | | | 204,21 |
| 191109 | GRANDA AREVALO JULIO GRANDA | GUAYAQUIL | 3 | | 29,02 | | | 29,02 |
| 191111 | ECOSERVICIOS | GUAYAQUIL | 3 | | 55,17 | | | 55,17 |
| 191112 | ALARCON MORENO WALTER EDISON | GUAYAQUIL | 3 | | | 28.290,78 | 12.887,85 | 41.178,63 |
| 191114 | JORDAN GUERRERO REINA EMILIA | GUAYAQUIL | 3 | | 3.902,63 | | 4.923,64 | 8.826,27 |
| 191120 | COOP.DE TRANSP.CENTINELA DEL ORO | GUAYAQUIL | 3 | | 88,00 | | | 88,00 |
| 191124 | ZENDERBER S.A | GUAYAQUIL | 3 | | 647,03 | | | 647,03 |
| 191125 | LUBRICADORA LEONELA | GUAYAQUIL | 3 | 7.699,40 | 14.032,66 | 17.974,90 | 9.410,51 | 49.117,47 |
| 191126 | DIAZ MOLINA PABLO ALBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | 37,76 | | | 37,76 |
| 191127 | JONATHAN | GUAYAQUIL | 3 | | 51,87 | | | 51,87 |
| 191130 | ACOSTA VALENZUELA HUGO FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | | 616,18 | | 3.847,37 | 4.463,55 |
| 191131 | LOOR S.A. OBRAS Y PROYECTOS | GUAYAQUIL | 3 | | 1.552,29 | | | 1.552,29 |
| 191134 | PANIFICADORA SILVERPAN | GUAYAQUIL | 3 | | 1.442,53 | | 946,34 | 2.388,87 |
| 191135 | OCEAN OIL | GUAYAQUIL | 3 | | 838,79 | | | 838,79 |
| 191140 | TRANSPORTES Y SERVICIOS ESPECIALES TRANS | GUAYAQUIL | 3 | | 893,22 | | 1.950,89 | 2.844,11 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|---|-----------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 191141 | FLORES PAREDES HARRY MAURICIO | GUAYAQUIL | 3 | | | 397,89 | | 397,89 |
| 191143 | LUBRICADORA MARTHA XIMENA | GUAYAQUIL | 3 | 151,03 | | | | 151,03 |
| 191144 | SANCHEZ ROMERO SANTIAGO CAMILO | GUAYAQUIL | 3 | | | 289,49 | 557,34 | 846,83 |
| 191147 | ARMIJOS BOSQUES ALFONSO ALBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | | 62,37 | | 62,37 |
| 191148 | VELIZ LASCANO BLANCA DEL ROCIO | GUAYAQUIL | 3 | | | 865,16 | | 865,16 |
| 191152 | SANTANA ARCAYA MARCOS XAVIER | GUAYAQUIL | 3 | | | 14,62 | | 14,62 |
| 191156 | ASOCIACION DE VECINOS DE CDLA.EL PORTON | GUAYAQUIL | 3 | | | 29,57 | | 29,57 |
| 191160 | CONSORSAN CONSTRUCTORA ORDONEZ SAN MA | GUAYAQUIL | 3 | | | 6.006,18 | | 6.006,18 |
| 191162 | PALMA RODRIGUEZ JOSE VICENTE | GUAYAQUIL | 3 | | | 30,41 | | 30,41 |
| 191165 | LUBRICADORA MONCADA (M) | GUAYAQUIL | 3 | 965,40 | 15.955,46 | 1.181,52 | 514,60 | 18.616,98 |
| 191169 | GARCIA GONZALEZ LIGIA PILARIA | GUAYAQUIL | 3 | | | 446,31 | 2.856,46 | 3.302,77 |
| 191170 | MODERNA RECTIFICADORA DE CIGUENALES | GUAYAQUIL | 3 | | | 50,12 | | 50,12 |
| 191173 | BURDETT CEDENO DENIS MARCEL | GUAYAQUIL | 3 | | | 34,34 | | 34,34 |
| 191177 | BUESTAN CALDERON ROBERTO EDUARDO | GUAYAQUIL | 3 | | | 957,38 | | 957,38 |
| 191180 | LUBRICADORA URGILES | GUAYAQUIL | 3 | 851,20 | | | | 851,20 |
| 191183 | JARAMILLO MUNOZ JULIO | GUAYAQUIL | 3 | | | 579,86 | 1.428,69 | 2.008,55 |
| 191184 | JIMENEZ SANCHEZ NORBERTO ARTEMIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.920,30 | 1.920,30 |
| 191186 | LUBRIVAL S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | 3.137,10 | | 3.137,10 |
| 191187 | AGRICOLA ODALIA S.A. AGRODALIA | GUAYAQUIL | 3 | | | 322,45 | | 322,45 |
| 191188 | AGUILA ARGUELLO RODRIGO | GUAYAQUIL | 3 | | | 412,92 | 442,49 | 855,41 |
| 191190 | FUNDACION A.S.E.S | GUAYAQUIL | 3 | | | 370,94 | | 370,94 |
| 191193 | LUBRICADORA PAOLA | GUAYAQUIL | 3 | 964,43 | 458,53 | | | 1.422,96 |
| 191198 | LUBRICADORA BRAVO COLOMA | GUAYAQUIL | 3 | | | 309,20 | 1.054,17 | 1.363,37 |
| 191203 | WANZAN VACA GONZALO EULOGIO | GUAYAQUIL | 3 | | | 23,64 | 39,17 | 62,81 |
| 191206 | MACIAS VERA LIDER GONZALO | GUAYAQUIL | 3 | | | 291,80 | | 291,80 |
| 191207 | ORTIZ MACIAS FRANCISCO XAVIER | GUAYAQUIL | 3 | | | 227,18 | | 227,18 |
| 191208 | RONQUILLO CARPIO ABELOIS | GUAYAQUIL | 3 | | | 240,84 | | 240,84 |
| 191209 | LUBRICADORA CORDOVA | GUAYAQUIL | 3 | 14.676,98 | 15.915,26 | 26.295,14 | 22.740,96 | 79.628,34 |
| 191210 | LEON LOPEZ LUIS FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | | | 979,63 | | 979,63 |
| 191212 | MANJARRES JARAMILLO MARTHA ALEXANDRA | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.209,55 | 12.632,39 | 13.841,94 |
| 191213 | GUZMAN MARTINEZ MARCELO FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | | | 742,65 | 1.365,21 | 2.107,86 |
| 191214 | CLAROS LOOR GREGORIO ALBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | | 373,14 | | 373,14 |
| 191218 | CELLIRI VICUNA FRANCISCO | GUAYAQUIL | 3 | | | 316,47 | 519,40 | 835,87 |
| 191219 | PDV ECUADOR CIA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | | | 718,92 | -307,00 | 411,92 |
| 191222 | LAPO MERINO MARTHA IRENE | GUAYAQUIL | 3 | | | | 5.839,34 | 5.839,34 |
| 191223 | LUBRICADORA MARGARITA | GUAYAQUIL | 3 | 931,76 | | | | 931,76 |
| 191224 | ESTACION DE SERVICIO PATRICIA | GUAYAQUIL | 3 | 1.843,13 | 1.528,38 | 913,78 | 964,86 | 5.250,15 |
| 191226 | ORELLANA QUINDE VILMA ROSMERY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 25.157,60 | 25.157,60 |
| 191227 | BORBOR ESTEVES ALAND DAVID | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.412,83 | 1.412,83 |
| 191228 | RIVADENEIRA TAPIA CARLOS GILBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 16.872,78 | 16.872,78 |
| 191231 | REYES NAVARRETE PAULINO AURELIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 58,52 | 58,52 |
| 191232 | VERA MONCADA MARCOS AGUSTIN | GUAYAQUIL | 3 | | | | 7.284,17 | 7.284,17 |
| 191234 | IMPORT.DE RULIMANES HIVIMAR CIA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.106,22 | 2.106,22 |
| 191238 | MARTINEZ MISAEL GONZALO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 233,46 | 233,46 |
| 191239 | LUBRICADORA DON ESPIN | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.136,29 | 1.136,29 |
| 191241 | LUBRICENTRO PATACHIN | GUAYAQUIL | 3 | 627,63 | 7.368,71 | 7.613,74 | 7.057,50 | 22.667,58 |
| 191246 | LUBRICADORA DON LUCHO (D) | GUAYAQUIL | 3 | 1.261,79 | 545,49 | 1.669,92 | 2.386,61 | 5.863,81 |
| 191247 | GARCIA BARRENO HENRY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 628,74 | 628,74 |
| 191248 | YEPEZ MOREIRA LUIS FELIX | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.288,34 | 2.288,34 |
| 191251 | BAIDAL PARRALES VICTORIA ANGELICA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 32,31 | 32,31 |
| 191252 | LUBRICADORA ALVEAR | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.129,89 | 1.129,89 |
| 191253 | ARAMBURO S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.021,48 | 1.021,48 |
| 191259 | CIA.DE TRANSPORTES GOMOTRANS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 23,91 | 23,91 |
| 191263 | LUBRICADORA SANCHEZ (M) | GUAYAQUIL | 3 | 5.842,97 | 5.054,44 | 6.814,09 | 2.661,30 | 20.372,80 |
| 191266 | FILTROCENRO MAGGY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 289,99 | 289,99 |
| 191268 | LUBRICANTES DANIELA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.171,35 | 2.171,35 |
| 191270 | LOAYZA TOLEDO MAX LEON | GUAYAQUIL | 3 | | | | 384,22 | 384,22 |
| 191271 | DISTRIBUIDORA ELSA'S | GUAYAQUIL | 3 | | | | 263,54 | 263,54 |
| 191273 | MAURICORP S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.152,76 | 2.152,76 |
| 191274 | AM.VER.CIA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 182,36 | 182,36 |
| 191275 | GARCIA MOLINA GLORIA LUCCIOLA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 33,67 | 33,67 |
| 191276 | CHICA CARMONE DARIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 232,77 | 232,77 |
| 191283 | ZAMORA AVILES JORGE HUGO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 91,11 | 91,11 |
| 191284 | ROCHEM DEL ECUADOR S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.820,95 | 2.820,95 |
| 191285 | PARDO TORRES SERVIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 356,74 | 356,74 |
| 191287 | BAQUERIZO CARRIEL JOSE BENITO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 81,11 | 81,11 |
| 191291 | KOZISEK CAMACHO ALEXANDRA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 620,68 | 620,68 |
| 191293 | TOBAR CARRERA EDUARDO SANTIAGO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 254,00 | 254,00 |
| 191294 | ANDRADE HUERTA ZOILA ROSA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 7.967,14 | 7.967,14 |
| 191295 | REYES ROJAS MARIANA EUFEMIA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 7.855,79 | 7.855,79 |
| 191298 | SANTANA RIVERA GALO ALBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 59,10 | 59,10 |
| 191299 | VINUEZA QUIZHPI PABLO FABRICIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 68,86 | 68,86 |
| 191300 | COLONIAL COMPANIA DE SEGUROS Y REASEGUR | GUAYAQUIL | 3 | | | | 56,38 | 56,38 |
| 191305 | NARANJO MARTINEZ ROBERTO LENIN | GUAYAQUIL | 3 | | | | 79,68 | 79,68 |
| 191306 | ALTAMIRANO VILLAO JOSE RODRIGO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 28,19 | 28,19 |
| 191309 | OCHOA FREIRE JOSE JULIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 307,92 | 307,92 |
| 191310 | FERROMAQUINAS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.155,25 | 1.155,25 |
| 191311 | TAPI S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 387,59 | 387,59 |
| 191312 | MATAMOROS CHAVEZ BORIS WELINGTON | GUAYAQUIL | 3 | | | | 64,07 | 64,07 |
| 191313 | MENDOZA RAMOS MIGUEL ELIAS | GUAYAQUIL | 3 | | | | 466,32 | 466,32 |
| 191317 | PICO BORIS | GUAYAQUIL | 3 | | | | 268,89 | 268,89 |
| 191319 | GEO SERVICIOS | GUAYAQUIL | 3 | | | | 753,29 | 753,29 |
| 191321 | ESPINOZA NIETO CECILIA CATALINA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 40,06 | 40,06 |
| 191324 | CONSTRUCTORA MACAMP S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 966,21 | 966,21 |
| 191327 | TORRES PITA WIMPER (AUTOS LEONELA 2) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.323,66 | 1.323,66 |
| 191329 | GUEVARA GUEVARA JESUS ARMANDO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 466,21 | 466,21 |
| 191330 | MULVAO S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 823,18 | 823,18 |
| 191331 | LUBRICADORA KATY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 6.947,52 | 6.947,52 |
| 191335 | CREACIONES CHIARA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 76,76 | 76,76 |
| 191337 | MEJIA POLO GLADYS JOSEFINA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.418,76 | 1.418,76 |
| 191340 | PATINO VELASTEGUI SANDRA(LUB.CORDOVA) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 11.224,53 | 11.224,53 |
| 191343 | JURADO PENAFIEL JORGE ALFREDO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 104,74 | 104,74 |
| 191347 | INTERFORZA S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 6.229,96 | 6.229,96 |
| 191349 | LUBTECHNOLOGY CIA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 434,03 | 434,03 |
| 191350 | VINUEZA MENDOZA ALFREDO(LUBRICAR) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 40,84 | 40,84 |
| 191354 | NARVAEZ MUÑOZ EDGAR(TALLER SANC) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 758,25 | 758,25 |
| 191355 | DEXPORT S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.277,45 | 1.277,45 |
| 191361 | CORDOVA SANGURIMA CARLOS VICENTE | GUAYAQUIL | 3 | | | | 64,14 | 64,14 |
| 191363 | ALBARRACIN ROMERO HUGO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 846,56 | 846,56 |
| 191364 | CEDEÑO TOBAR LUIS(RECT.DE MOTORES CEDEN | GUAYAQUIL | 3 | | | | 135,22 | 135,22 |
| 191366 | COELLO ZAMBRANO BLANCA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 768,82 | 768,82 |
| 191367 | LIZAMA FARR JOSE ALCIDES(AMAZIL) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.789,58 | 2.789,58 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--|-----------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 191369 | BASANTES CASTILLO MIGUEL(FERRETERIA BASA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 55,99 | 55,99 |
| 191370 | CALDERESA S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 40,06 | 40,06 |
| 191373 | MAYA MIRANDA FANNY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 108,22 | 108,22 |
| 191374 | MIERA AVILES DOMINGO YHONNY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 334,01 | 334,01 |
| 191375 | PUNTO ELECTRICO PUNTELEC S.A | GUAYAQUIL | 3 | | | | 41,15 | 41,15 |
| 191752 | LUBRICADORA ZURITA | GUAYAQUIL | 3 | 9.675,91 | 11.390,40 | 9.422,74 | 13.069,51 | 43.558,56 |
| 191865 | LUBRICADORA MAYORQUITA | GUAYAQUIL | 3 | 7.771,50 | 7.696,13 | 7.149,13 | 5.752,27 | 28.369,03 |
| 191919 | LUBRICADORA 24 HORAS | GUAYAQUIL | 3 | | 176,80 | 1.393,46 | 575,59 | 2.145,85 |
| 192152 | IDECAR #2 | GUAYAQUIL | 3 | 447,18 | | | | 447,18 |
| 192390 | LUBRICADORA REYNA DEL TRANSITO | GUAYAQUIL | 3 | 6.416,53 | 10.389,61 | 10.376,40 | 16.294,69 | 43.477,23 |
| 192495 | LUBRICADORA SORAYITA | GUAYAQUIL | 3 | 52,85 | | | | 52,85 |
| 192569 | LUBRICADORA ABIGAIL | GUAYAQUIL | 3 | 254,18 | 656,20 | 1.338,77 | 1.002,28 | 3.251,43 |
| 192720 | LUBRICADORA GUTIERREZ (AG) | GUAYAQUIL | 3 | 5.633,31 | 8.044,97 | 8.621,92 | 8.939,59 | 31.239,79 |
| 192989 | LUBRICADORA MIENTES | GUAYAQUIL | 3 | 1.480,12 | 222,72 | | | 1.702,84 |
| 193212 | VENTA DE LUBRIC. GALLEGOS | GUAYAQUIL | 3 | 5.102,13 | 7.853,43 | 9.920,06 | 1.279,32 | 24.154,94 |
| 194893 | LAVADORA EL SAID | GUAYAQUIL | 3 | 3.108,28 | 4.234,29 | 3.277,36 | 2.922,67 | 13.542,60 |
| 195265 | LUBRICANTES Y REPUESTOS MUÑOZ | GUAYAQUIL | 3 | 1.819,08 | 5.037,18 | 8.249,31 | 4.615,23 | 19.720,80 |
| 195440 | LUBRICENTRO PRADO | GUAYAQUIL | 3 | 47,04 | | | | 47,04 |
| 195855 | LUBRICADORA PENDOLA | GUAYAQUIL | 3 | 1.287,03 | 777,86 | 3.146,21 | 2.245,51 | 7.456,61 |
| 196395 | REMACHADORA JAVIER | GUAYAQUIL | 3 | 990,44 | | 1.388,52 | | 2.378,96 |
| 196543 | CASA PEREZ ABRIL | GUAYAQUIL | 3 | | 153,72 | 28,72 | | 182,44 |
| 196699 | LUBRICADORA DIEGUITO (HR) | GUAYAQUIL | 3 | 984,07 | 2.535,20 | 2.165,08 | 607,89 | 6.292,24 |
| 196957 | MONAR ANGELA ESTHELA | GUAYAQUIL | 3 | 172,00 | | | | 172,00 |
| 196988 | CUEVA RUILOVA JOSE DEMETRIO | GUAYAQUIL | 3 | 583,87 | | 1.242,46 | 1.411,81 | 3.238,14 |
| 197086 | AUTOSERVICIO COBA | GUAYAQUIL | 3 | 1.461,47 | 386,00 | | 1.581,00 | 3.429,47 |
| 197242 | LUBRICADORA DIANA (M) | GUAYAQUIL | 3 | 4.715,07 | 1.474,16 | 682,87 | 7.269,03 | 14.141,13 |
| 197600 | LUBRICADORA VARGAS | GUAYAQUIL | 3 | | 3.481,23 | 9.881,13 | 6.518,11 | 19.880,47 |
| 197625 | LUBRICADORA SENI-AL | GUAYAQUIL | 3 | 436,62 | 230,89 | | | 667,51 |
| 197986 | SUAREZ SAPAC JOSE | GUAYAQUIL | 3 | 396,01 | | | | 396,01 |
| 198323 | TALLER RODHAS (LR) | GUAYAQUIL | 3 | 455,92 | 27,92 | | | 483,84 |
| 198377 | LUBRICADORA GALLEGOS (MN) | GUAYAQUIL | 3 | 2.851,78 | 2.065,12 | 3.313,02 | 1.463,91 | 9.693,83 |
| 198472 | VERA FUENTES GALFIX | GUAYAQUIL | 3 | | 4.222,44 | | | 4.222,44 |
| 198552 | LUBRICADORA VOLGA (MP) | GUAYAQUIL | 3 | 3.341,89 | 3.780,09 | 6.139,01 | 770,36 | 14.031,35 |
| 198584 | MANRIQUE VITERI ROSA ELIZABETH | GUAYAQUIL | 3 | 4.237,41 | | | | 4.237,41 |
| 198594 | FERRETERIA JENNY | GUAYAQUIL | 3 | 5.658,43 | 13.458,28 | 15.841,26 | 16.471,28 | 51.429,25 |
| 198731 | AUTOSERVICIO J.M | GUAYAQUIL | 3 | 243,85 | 47,87 | | | 291,72 |
| 198765 | LUBRIREPUESTOS URDESA | GUAYAQUIL | 3 | 9.920,70 | 9.756,37 | 11.059,05 | 12.992,52 | 43.728,64 |
| 199031 | LUB. Y LAV. VARGAS | GUAYAQUIL | 3 | 1.949,98 | 3.038,00 | 12.575,58 | 22.661,27 | 40.224,83 |
| 199037 | LUB. Y LUBRICAR DON PEPE | GUAYAQUIL | 3 | 1.473,47 | 1.171,13 | | | 2.644,60 |
| 199048 | MULTIMAN S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 521,60 | 260,80 | | | 782,40 |
| 199079 | LUBRICADORA PANTA JR. | GUAYAQUIL | 3 | 402,06 | | | | 402,06 |
| 199085 | LUBRICANTES Y GALLEGOS | GUAYAQUIL | 3 | 14.132,05 | 9.857,90 | 8.019,55 | 10.350,26 | 42.359,76 |
| 199095 | LUBRICANTES BELTRAN | GUAYAQUIL | 3 | | 2.295,89 | 2.492,86 | 2.093,88 | 6.882,63 |
| 199157 | COMERCIO Y REPUESTOS WOLKSVAGUEN | GUAYAQUIL | 3 | 525,24 | 1.078,40 | 2.169,13 | | 3.772,77 |
| 199171 | LUBRICADORA JESUS | GUAYAQUIL | 3 | 1.837,97 | 1.847,04 | 1.850,87 | 1.209,54 | 6.745,42 |
| 199638 | LUBRICADORA EL PARAISO | GUAYAQUIL | 3 | 758,11 | 3.690,01 | 4.976,10 | 2.369,12 | 11.793,34 |
| 199794 | EST.DE SERV.GALGO | GUAYAQUIL | 3 | 1.389,11 | 778,26 | 945,26 | 412,36 | 3.242,99 |
| 199812 | GLOTRADING S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.227,32 | 1.227,32 |
| 199851 | MULTISERVICIOS AUTOPAZ | GUAYAQUIL | 3 | 4.428,56 | 10.276,10 | 9.389,27 | 13.066,54 | 37.160,47 |
| 199856 | ROJAS JEANET/GARCIA LUNA | GUAYAQUIL | 3 | 3.643,62 | 4.855,70 | 1.295,80 | 5.656,95 | 15.452,07 |
| 199882 | LUBRICADORA MAN | GUAYAQUIL | 3 | 1.030,62 | 636,35 | | 1.048,65 | 2.715,62 |
| 199885 | LUBRICADORA ISAIAS | GUAYAQUIL | 3 | 7.573,40 | 7.155,16 | 4.563,50 | 9.674,78 | 28.966,84 |
| 199888 | VTA.DE LUBRICANTES BRITO | GUAYAQUIL | 3 | -176,56 | 3.310,81 | | | 3.134,25 |
| 199999 | LUBRICANTES Y LACAS CIA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | 6.392,87 | 3.163,13 | 558,98 | | 10.114,98 |
| 290004 | QUINONEZ MARQUEZ RAFAEL ILICH | GUAYAQUIL | 3 | | 104,56 | | | 104,56 |
| 290023 | TRANSPORTES MERA | GUAYAQUIL | 3 | 780,75 | 822,38 | 765,47 | 862,30 | 3.230,90 |
| 290028 | TRANSPORTES BENAVIDES | GUAYAQUIL | 3 | 1.541,14 | 2.138,56 | | | 3.679,70 |
| 290161 | CASTILLO PEREZ CESAR | GUAYAQUIL | 3 | 4.728,73 | 3.329,90 | 3.354,97 | 3.437,09 | 14.850,69 |
| 290494 | SOLEDISPA SORNOZA FRANKLIN | GUAYAQUIL | 3 | 1.536,64 | | | | 1.536,64 |
| 293955 | SERV.TECN.AUTOMOTRIZ MERCEDES REPAC | GUAYAQUIL | 3 | 889,60 | 298,50 | | | 1.188,10 |
| 297623 | IPAC S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 14.039,48 | 28.985,75 | 10.936,69 | 839,93 | 54.801,85 |
| 299032 | BOYLE S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 98,83 | 68,38 | | | 167,21 |
| 299121 | MAQUIAUTOS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.256,85 | | | | 1.256,85 |
| 299132 | ALVAREZ ESPIN CESAR RODRIGO | GUAYAQUIL | 3 | 1.659,96 | 1.666,26 | 1.907,17 | 2.972,65 | 8.206,04 |
| 299143 | TRANSPORTES COPAR | GUAYAQUIL | 3 | 1.666,65 | 1.855,64 | 2.404,73 | 2.743,86 | 8.670,88 |
| 299807 | TRANSPORTES CORDERO | GUAYAQUIL | 3 | 538,63 | 1.813,23 | 4.967,30 | 4.053,10 | 11.372,26 |
| 299847 | TRANSPORTE ROMAN | GUAYAQUIL | 3 | 1.351,02 | 1.304,28 | 4.380,36 | 1.501,53 | 8.537,19 |
| 390067 | CIA. GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO | GUAYAQUIL | 3 | 2.909,76 | 2.160,70 | 1.080,58 | 865,67 | 7.016,71 |
| 390267 | CRISTALERIA DEL ECUADOR S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 15.733,53 | 4.780,15 | | | 20.513,68 |
| 391503 | PLASTICOS CHEMPRO C. LTDA | GUAYAQUIL | 3 | 254,11 | | 839,67 | 295,55 | 1.389,33 |
| 393065 | DISTRIBUCIONES INDUSTRIALES | GUAYAQUIL | 3 | 1.241,16 | 1.544,81 | 1.466,10 | 1.611,44 | 5.863,51 |
| 393099 | FABRICA DE CONOS CAMPEON S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 3.338,49 | 4.951,02 | 3.439,19 | 3.996,89 | 15.725,59 |
| 396567 | ELECTRODOMESTICOS PIPSA S.A(L | GUAYAQUIL | 3 | 218,23 | 212,22 | | | 430,45 |
| 399150 | MADOCEL S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 35,73 | 561,69 | 395,01 | 369,67 | 1.362,10 |
| 399156 | FABRICA HIELO 17 DE SEPTIEMBRE | GUAYAQUIL | 3 | 1.166,92 | 1.281,43 | 1.452,74 | 1.497,27 | 5.398,36 |
| 399458 | FABRICA DE HIELO EL NEVADO | GUAYAQUIL | 3 | 302,21 | 2.013,94 | 303,41 | | 2.619,56 |
| 399853 | T A E R A CIA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | 733,01 | 1.440,05 | 1.244,97 | 772,13 | 4.190,16 |
| 490130 | CAMARONERA I.C.A. | GUAYAQUIL | 3 | 49,48 | 88,37 | | | 137,85 |
| 490349 | EXPORKLORE S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 31,90 | | | | 31,90 |
| 491206 | CAMARONERA CAMELIA | GUAYAQUIL | 3 | 1.169,58 | 2.354,11 | | | 3.523,69 |
| 590055 | EQUIPOS CAMPOVERDE | GUAYAQUIL | 3 | 4.902,76 | 3.443,11 | 681,27 | 452,22 | 9.479,36 |
| 590167 | CONSORCIO EQUITESA | GUAYAQUIL | 3 | 4.655,93 | | | | 4.655,93 |
| 590189 | INMOBILIARIA GENOVEVA | GUAYAQUIL | 3 | 187,07 | 299,19 | 237,46 | 174,09 | 897,81 |
| 590407 | AVAIMPEX S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 965,33 | 172,37 | 1.400,00 | | 2.537,70 |
| 595810 | LIZA O.C. | GUAYAQUIL | 3 | 1.040,49 | 671,87 | | | 1.712,36 |
| 596365 | RYC S. A. | GUAYAQUIL | 3 | | 1.702,28 | | | 1.702,28 |
| 599107 | COMPANIA VERDU | GUAYAQUIL | 3 | 1.348,99 | 9.586,03 | 600,00 | | 11.535,02 |
| 690002 | COOP. TRASN. GUAYAQUIL | GUAYAQUIL | 3 | 1.607,43 | | | | 1.607,43 |
| 690104 | COOP. CAYETANO TARRUEL | GUAYAQUIL | 3 | 898,73 | 2.693,32 | | | 3.592,05 |
| 690176 | SEGOVIA IBARRA FRANCISCO ARMANDO | GUAYAQUIL | 3 | 8.718,28 | 7.402,07 | 8.593,16 | 6.652,12 | 31.365,63 |
| 690196 | COOP.DE TRANSPORTES HERMANO MIGUEL | GUAYAQUIL | 3 | 15.516,45 | 35.613,21 | 21.437,76 | 29.438,06 | 102.005,48 |
| 690226 | COOP.DE TRANSPORTES 2 DE ENERO | GUAYAQUIL | 3 | 5.862,21 | 3.969,01 | 970,91 | | 10.802,13 |
| 690238 | SALVADOR MANTILLA CESAR EFRAIN | GUAYAQUIL | 3 | -242,30 | | | | -242,30 |
| 690368 | COOP. DE TRANSP. J.J.DE OLMEDO | GUAYAQUIL | 3 | 12.346,74 | 6.512,61 | 17.524,43 | 1.599,51 | 37.983,29 |
| 690415 | CALLE SARMIENTO JOSE ERNESTO | GUAYAQUIL | 3 | 199,72 | 595,93 | | 189,64 | 985,29 |
| 690428 | GUTIERREZ GUAYAVA GALO | GUAYAQUIL | 3 | 285,59 | | | | 285,59 |
| 690700 | COOP.LIBERTADOR BOLIVAR | GUAYAQUIL | 3 | 3.912,12 | 4.314,05 | | | 8.226,17 |
| 694034 | AGUIRRE ALBAN ANTONIO | GUAYAQUIL | 3 | 3.864,88 | | | | 3.864,88 |
| 698526 | COOPERATIVA GRAN COLOMBIA | GUAYAQUIL | 3 | 29.241,07 | 31.235,06 | 34.486,01 | 50.680,96 | 145.643,10 |
| 698651 | MEDRANO MANUEL | GUAYAQUIL | 3 | 1.730,06 | 1.846,79 | 1.540,47 | 2.305,63 | 7.422,95 |
| 699039 | CIA DE TRANSP. TRANSPORTES S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 8.643,03 | 12.123,85 | 17.061,48 | 15.449,69 | 53.278,05 |
| 699327 | COOP.LA NUEVA UNION (GRUPO #1 | GUAYAQUIL | 3 | 1.849,52 | | | | 1.849,52 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--|-----------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 699428 | COOPERATIVA FLORIDA | GUAYAQUIL | 3 | 2.947,14 | | | | 2.947,14 |
| 699832 | QUITO TIGRE MANUEL JESUS | GUAYAQUIL | 3 | 710,85 | 1.505,15 | 3.061,62 | 1.321,11 | 6.598,73 |
| 897091 | TOTALCAR C. LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | 43.678,35 | 45.528,83 | 51.108,43 | 54.327,66 | 194.643,27 |
| 897092 | TOTALCAR C. LTDA. # 2 | GUAYAQUIL | 3 | 10.003,88 | | | | 10.003,88 |
| 897093 | TOTALCAR C. LTDA. # 3 | GUAYAQUIL | 3 | 24.176,19 | 21.900,75 | | | 46.076,94 |
| 897094 | TOTALCAR C. LTDA. # 4 | GUAYAQUIL | 3 | 3.802,97 | | | | 3.802,97 |
| 897095 | TOTALCAR C. LTDA. # 5 | GUAYAQUIL | 3 | 4.901,79 | | | | 4.901,79 |
| 897096 | TOTALCAR C. LTDA. # 6 | GUAYAQUIL | 3 | 8.090,71 | 3.223,33 | | | 11.314,04 |
| 990369 | MEJIA MEJIA JAIME ANIBAL | GUAYAQUIL | 3 | 2.205,11 | 20.310,97 | 4.388,76 | 6.223,65 | 33.128,49 |
| 190133 | AGUAS SOLORZANO ROSA (J&R) | ISIDRO AYORA | 3 | 888,14 | 2.601,65 | 1.519,13 | 2.649,51 | 7.658,43 |
| 191215 | VILLEGAS HINOJOSA JOSE MIGUEL | ISIDRO AYORA | 3 | | | 216,33 | 763,36 | 979,69 |
| 191229 | CHAVEZ NARVAEZ DIEGO MARCELO | ISIDRO AYORA | 3 | | | | 1.282,81 | 1.282,81 |
| 190563 | DIPOVI DISTRIB. DE POLLOS VILLACRES | ISLA TRINITARIA | 3 | 98,47 | | | | 98,47 |
| 96398 | DEPOSITOS DON PICO | JUJAN | 3 | 1.734,75 | 744,25 | 1.805,76 | 1.379,15 | 5.663,91 |
| 191002 | RONQUILLO ZAMORA GREGORIO BERNARDO | JUJAN | 3 | | 210,38 | | | 210,38 |
| 195220 | MEDRANO OLVERA CARLOS(LUBRIRE JUJAN) | JUJAN | 3 | | 1.273,51 | 10.550,03 | 7.821,60 | 19.645,14 |
| 196302 | LUBRICADORA ESPINOZA | L.SARGENTILLO | 3 | 1.290,24 | 4.919,44 | 5.977,03 | 4.167,14 | 16.353,85 |
| 90016 | LUBRICADORA GEOVANNY | LA LIBERTAD | 3 | 490,59 | 249,76 | 461,05 | 1.270,74 | 2.472,14 |
| 90114 | FERRETERIA BLANQUITA | LA LIBERTAD | 3 | 1.808,60 | 2.290,47 | 504,41 | 907,64 | 5.511,12 |
| 90298 | LUBRIVENTAS BOLY | LA LIBERTAD | 3 | 1.854,45 | 4.961,81 | 4.225,09 | 1.433,52 | 12.474,87 |
| 90307 | LUBRICADORA F P | LA LIBERTAD | 3 | 3.168,37 | 3.014,51 | 2.154,15 | 4.553,45 | 12.890,48 |
| 92937 | LAVADORA ROCAFUERTE | LA LIBERTAD | 3 | | 455,13 | 1.402,72 | 726,21 | 2.584,06 |
| 95871 | ECON.MA.DEL.CARMEN CHALEN | LA LIBERTAD | 3 | | 554,04 | 977,86 | 419,76 | 1.951,66 |
| 98656 | LUBRICADORA YEPEZ (LY) | LA LIBERTAD | 3 | 5.350,60 | | | | 5.350,60 |
| 98784 | AUTOLUBRICADORA G-3 (MM) | LA LIBERTAD | 3 | | 517,56 | | | 517,56 |
| 190179 | LAVADORA ROCAFUERTE | LA LIBERTAD | 3 | 2.569,62 | 2.745,78 | 379,01 | | 5.694,41 |
| 190369 | LUBRIVENTA CRISTHY | LA LIBERTAD | 3 | 9.293,05 | 8.980,54 | 19.062,60 | 8.395,97 | 45.732,16 |
| 191050 | LUBRICADORA JARAMILLO | LA LIBERTAD | 3 | | 307,74 | 867,23 | 339,67 | 1.514,64 |
| 191240 | CASTILLO VALDIVIESO CRISTINA ELIZABETH | LA LIBERTAD | 3 | | | | 18.025,23 | 18.025,23 |
| 191280 | PERALTA REINOSO RUBEN FILADELFIA | LA LIBERTAD | 3 | 269,95 | | | 4.974,63 | 4.974,63 |
| 197101 | LUBRICADORA CHALEN J.R. | LA LIBERTAD | 3 | 269,95 | 1.808,61 | 2.072,20 | 1.356,64 | 5.507,40 |
| 199699 | LUBRICADORA OYOLA BROTHERS | LA LIBERTAD | 3 | 726,67 | 2.081,83 | 3.808,22 | 1.450,59 | 8.067,31 |
| 190602 | NIETO ORMEÑO NICOLAS | LIBERTAD | 3 | 232,58 | | | | 232,58 |
| 690560 | COOP.TRANSP.INTERCANTONAL COSTA AZU | LIBERTAD | 3 | 1.900,71 | | | | 1.900,71 |
| 199811 | COMERCIAL VILLALBA | MARCELINO MAR | 3 | 1.755,12 | 1.252,41 | 1.993,59 | 3.998,15 | 8.999,27 |
| 90733 | DIST.LACTEOS NUTRI LECHE | MILAGRO | 3 | | | | 186,22 | 186,22 |
| 96793 | GUANO CHEQUER ROBERTOGIL | MILAGRO | 3 | 192,91 | 128,72 | | 684,64 | 1.006,27 |
| 99258 | ACCESORIOS Y RESPUESTOS | MILAGRO | 3 | 2.217,18 | | | | 2.217,18 |
| 190012 | LUBRICANTES EL REY DE LA CANTERA | MILAGRO | 3 | 48,61 | 156,51 | | 54,30 | 259,42 |
| 190477 | LUBRICAR RAFAEL VILLALTA | MILAGRO | 3 | 2.496,48 | | 16.483,27 | 29.730,63 | 48.710,38 |
| 190481 | HURTADO FERREIRE DANIEL | MILAGRO | 3 | 713,03 | 8.985,68 | 7.493,19 | 1.019,53 | 18.211,43 |
| 190681 | LUBRICADORA DON PARRA | MILAGRO | 3 | | 370,94 | | 686,87 | 1.057,81 |
| 190705 | FERRETERIA DON WALTER | MILAGRO | 3 | | 515,03 | | | 515,03 |
| 190750 | LUBRICAR | MILAGRO | 3 | | 2.072,00 | | | 2.072,00 |
| 191316 | CRUZ VILLAMAR ARMANDO AURELIO (ACCESOR | MILAGRO | 3 | | | | 2.530,80 | 2.530,80 |
| 191332 | HURTADO FREIRE JESICA RICARDINA | MILAGRO | 3 | | | | 2.658,46 | 2.658,46 |
| 194665 | COOP.DE TRANSP.MARISCAL SUCRE | MILAGRO | 3 | 5.644,30 | 2.948,46 | | | 8.592,76 |
| 196109 | LUBRICADORA TRES HERMANOS (C) | MILAGRO | 3 | 340,29 | 336,56 | | 495,81 | 1.172,66 |
| 196279 | LUBRICADORA ECUADOR | MILAGRO | 3 | 1.000,46 | 362,88 | 317,26 | 155,16 | 1.835,76 |
| 196402 | LUBRICADORA LUBRISUR | MILAGRO | 3 | 510,37 | 514,75 | | 2.462,97 | 3.488,09 |
| 197056 | LUBRICANTES H.G. | MILAGRO | 3 | 3.867,28 | | | | 3.867,28 |
| 199080 | AUTO PARTSTANDAR | MILAGRO | 3 | 783,93 | 187,32 | 60,38 | 366,31 | 1.397,94 |
| 199478 | LUBRIREPUSTOS EL AMIGO | MILAGRO | 3 | 360,00 | 187,32 | 201,77 | 335,48 | 1.084,57 |
| 191122 | PERFUMASA S.A. | MILAGROS | 3 | | | 7.737,29 | 4.194,24 | 11.931,53 |
| 90642 | LIARNERT BIOAGRICOLA Y GANADERA S.A | NARANJAL | 3 | 83,01 | | | | 83,01 |
| 190541 | LAVADORA DE VEHICULOS OSCAR | NARANJAL | 3 | | 218,57 | 874,92 | 2.251,82 | 3.345,31 |
| 190614 | LAVADORA Y LUBRICADORA CORDERO | NARANJAL | 3 | 111,37 | 149,20 | | 1.455,43 | 1.716,00 |
| 190615 | LUBRICADORA Y LAVADORA OSCAR | NARANJAL | 3 | 529,14 | | | | 529,14 |
| 190690 | LUBRI-HIDALGO | NARANJAL | 3 | | 7.608,39 | 11.698,60 | 20.559,56 | 39.866,55 |
| 190765 | VALLADOLID INGA ROSA MARLENE | NARANJAL | 3 | | 147,51 | | | 147,51 |
| 190859 | JARA CHUVA CLAUDIO HERMEL | NARANJAL | 3 | | 93,91 | | | 93,91 |
| 191166 | LAVADORA EL PARAISO | NARANJAL | 3 | | | 1.166,37 | 2.229,83 | 3.396,20 |
| 191225 | ROBLES MOLINA HECTOR EFRAIN | NARANJAL | 3 | | | | 106,88 | 106,88 |
| 191336 | JARA CHUVA CLAUDIO(LUBRICAR PUERTO INCA) | NARANJAL | 3 | | | | 1.491,92 | 1.491,92 |
| 196452 | SERVIAUTO 2000 | NARANJAL | 3 | 28.660,97 | 21.283,60 | 32.004,72 | 29.471,68 | 111.420,97 |
| 197057 | LAV. LUB STA MARTHA | NARANJAL | 3 | 1.507,63 | 1.972,45 | 8.488,83 | 18.634,40 | 30.603,31 |
| 99170 | COMERCIAL NARANJITO | NARANJITO | 3 | 715,55 | | | | 715,55 |
| 190125 | COMERCIAL STALIN | NARANJITO | 3 | 2.503,76 | | | | 2.503,76 |
| 190480 | TECNIREPUSTOS | NARANJITO | 3 | 632,75 | 570,24 | | | 1.202,99 |
| 191236 | CEPEDA CHUCHO MANUEL | NARANJITO | 3 | | | | 807,79 | 807,79 |
| 191386 | LUBRICADORA GUAMAN | NARANJITO | 3 | 2.428,66 | | 1.529,60 | 1.023,34 | 4.981,60 |
| 193799 | CHUCHO MAYANZA PEDRO (LUB.PEDRO CHUCHO | NARANJITO | 3 | 2.113,02 | 1.043,00 | 1.324,01 | 1.090,95 | 5.570,98 |
| 194155 | MORA TORRES VICTOR | NARANJITO | 3 | 1.970,12 | 1.540,47 | | | 3.510,59 |
| 199078 | COPOCOMERCIO | NARANJITO | 3 | 2.120,03 | 2.915,85 | 3.362,27 | 3.977,28 | 12.375,43 |
| 97204 | I D E M (GB) | NOBOL | 3 | 23.756,24 | 16.606,88 | 17.896,44 | 36.641,45 | 94.901,01 |
| 191242 | ROMERO ACUNA ELIZABETH GEOCONDA | NOBOL | 3 | | | | 1.095,69 | 1.095,69 |
| 90056 | VELIZ ALVARADO HUBER ARTURO | PALESTINA | 3 | 2.774,28 | 3.274,45 | 2.274,48 | 1.573,83 | 9.897,04 |
| 90461 | PILADORA DELGADO | PALESTINA | 3 | 506,56 | 31,15 | | | 537,71 |
| 90676 | PILADORA NIÑO JOFFRE | PALESTINA | 3 | 1.864,33 | 532,81 | | | 2.397,14 |
| 95447 | MENDOZA MENDOZA HENRY | PALESTINA | 3 | 9.731,94 | 11.980,90 | 2.032,33 | 2.001,38 | 25.746,55 |
| 190586 | LAVADORA LAS AMERICAS | PALESTINA | 3 | 1.273,03 | 3.497,96 | 2.244,14 | 2.796,86 | 9.811,99 |
| 190648 | LOPEZ A. JOFFRE | PALESTINA | 3 | 67,01 | | | | 67,01 |
| 190561 | TECNIFORMAS S.A. | PASCUALES | 3 | 139,38 | 56,66 | | | 196,04 |
| 190601 | LUBRICADORA Y LAV.LOS NAÑITOS | PASCUALES | 3 | 508,90 | 4.080,62 | 9.862,09 | 7.449,67 | 21.901,28 |
| 190799 | GIRARDINO S.A. | PASCUALES | 3 | 5.643,03 | 5.287,70 | 12.247,59 | 2.154,34 | 25.332,66 |
| 190988 | LUB.Y LAV.REGALO DE DIOS | PASCUALES | 3 | | 2.099,94 | 7.733,94 | 14.566,42 | 24.400,30 |
| 191175 | LUBRICADORA CHIMBORAZO #2 | PASCUALES | 3 | | | 8.974,94 | 15.779,71 | 24.754,65 |
| 95487 | CANARTE TOALA NAPOLEON AGUSTO | PEDRO CARBO | 3 | | 1.998,98 | 208,38 | 512,09 | 2.719,45 |
| 190396 | VILLAO SOLEDISPA MARIA** EL GATO ** | PEDRO CARBO | 3 | 732,63 | 3.593,74 | 4.819,54 | 2.742,18 | 11.888,09 |
| 191086 | NAVAS GARCIA GREY A.(LUB.DON MARIO) | PEDRO CARBO | 3 | | | 8.563,85 | 5.724,01 | 14.287,86 |
| 196042 | LUBRICADORA PERICO NV | PEDRO CARBO | 3 | 2.633,95 | | 5.776,24 | 7.206,87 | 15.617,06 |
| 199661 | REYES MERCHAN EDITH | PEDRO CARBO | 3 | 545,94 | | | | 545,94 |
| 190587 | FERRETERIA Y LUBRICANTES DANIEL | PETRILLO | 3 | 771,12 | | | | 771,12 |
| 90262 | LUBRICADORA VERONICA | PLAYAS | 3 | 490,18 | 528,08 | 451,70 | 402,61 | 1.872,57 |
| 97489 | LUBRICADORA MARIELITA (MB) | PLAYAS | 3 | | 373,34 | 928,22 | 1.129,16 | 2.430,72 |
| 98715 | SERVICENTRO MARIDUENA | PLAYAS | 3 | | 1.004,43 | | | 1.004,43 |
| 190453 | SERVICAR | PLAYAS | 3 | 753,56 | 1.000,44 | 1.071,48 | 1.647,08 | 4.472,56 |
| 191221 | JORDAN ESCALANTE ZAIDA DORA | PLAYAS | 3 | | | | 97,37 | 97,37 |
| 191322 | LADINES MENDIETA ENRIQUE | PLAYAS | 3 | | | | 112,15 | 112,15 |
| 191356 | CORREA VASCO CARMEN EUGENIA(AUTOSERV.C) | PLAYAS | 3 | | | | 284,86 | 284,86 |
| 197022 | LUBRICADORA ALAVA | PLAYAS | 3 | 1.330,56 | 3.684,85 | 3.934,70 | 1.862,89 | 10.813,00 |
| 299440 | HURTADO ORELLANA MANUEL EDUARDO | PLAYAS | 3 | 1.098,94 | 1.464,42 | | 816,31 | 3.379,67 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|---------------------------------------|---------------|------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 299881 | REMACHE JOSE FRANCISCO | PLAYAS | 3 | 175,00 | | | | 175,00 |
| 799064 | COOP.PESQRA.ART.PUNTA CHOPOYA | PLAYAS | 3 | | | 2.528,13 | | 2.528,13 |
| 799122 | TERMINAL FACILIDAD PESQUERA | PLAYAS | 3 | 2.513,79 | 742,19 | 827,94 | 787,22 | 4.871,14 |
| 194620 | LUBRICADORA GARABI | POSORJA | 3 | 5.419,97 | 8.562,15 | 5.131,80 | 4.154,33 | 23.268,25 |
| 197623 | LUBRISERVICIO JORDAN | POSORJA | 3 | 708,11 | | | | 708,11 |
| 190038 | LUBRICANTES CASTRO (VC) | PUERTO INCA | 3 | 1.076,19 | 640,14 | | 433,33 | 2.149,66 |
| 190684 | ARREAGA ACOSTA BOLIVAR HUMBERTO | ROBERTO ASTUD | 3 | | 867,92 | 899,10 | 790,82 | 2.557,84 |
| 90057 | LUBRICANTES | SALINAS | 3 | 56,20 | | | | 56,20 |
| 191181 | TALLER MECANICO AUTOMOTRIZ MONTENEGRO | SALINAS | 3 | | | 277,17 | | 277,17 |
| 197477 | LUBRICADORA PINARGOTE & ROVELL | SALINAS | 3 | 598,01 | 1.479,74 | 1.854,65 | 730,51 | 4.662,91 |
| 19090 | MORANTE MORA DIONICIO EDGAR | SALITRE | 3 | | 1.314,74 | 1.886,37 | 255,86 | 3.456,97 |
| 190856 | ESTACION DE SERV.LA "T" | SALITRE | 3 | | 6.570,73 | 8.057,91 | 8.707,01 | 23.335,65 |
| 191249 | MOTA CASTRO UFREDO GERARDO | SALITRE | 3 | | | | 856,46 | 856,46 |
| 97207 | LUBRICADORA SAN FRANCISCO | SAMBORONDON | 3 | | 148,29 | 78,63 | | 226,92 |
| 190160 | LUBRICADORA LEON | SAMBORONDON | 3 | 638,40 | 956,19 | 984,66 | 1.828,74 | 4.407,99 |
| 191189 | VERA MONCADA MARCOS AGUSTIN | SAMBORONDON | 3 | | | 50,85 | 26,95 | 77,80 |
| 199077 | DISTRIBUIDORA C Y C | SAN PABLO | 3 | 718,24 | 1.954,22 | 1.009,84 | | 3.682,30 |
| 96005 | EST.DE SERVICIO ADELITA (MC) | SANTA ELENA | 3 | | 1.938,75 | 536,31 | 1.930,04 | 4.405,10 |
| 190827 | LUBRICADORA ELVIS | SANTA ELENA | 3 | | 563,70 | 438,57 | | 1.002,27 |
| 191371 | RODRIGUEZ AQUINO LUIS | SANTA ELENA | 3 | | | | 123,51 | 123,51 |
| 197290 | LUBRIVENTA PAJARITO (JA) | SANTA ELENA | 3 | 269,95 | 443,84 | 730,12 | 983,65 | 2.427,56 |
| 198653 | LUBRICADORA SARMIENTO | SANTA ELENA | 3 | 1.414,17 | | | | 1.414,17 |
| 199100 | LAVADORA Y LUB. ALARCON | SANTA ELENA | 3 | 1.601,75 | 1.451,67 | 5.695,63 | 4.724,58 | 13.473,63 |
| 90078 | EL MILIMETRICO | SANTA LUCIA | 3 | 41,22 | | | 1.126,88 | 1.168,10 |
| 90181 | MULTICOMERCIO DON LUCHO HERMANOS | SANTA LUCIA | 3 | 1.307,90 | 1.432,16 | 1.981,84 | 1.950,85 | 6.672,75 |
| 90213 | SANTOS BRIONES PEDRO ANTONIO | SANTA LUCIA | 3 | 1.279,43 | 366,24 | | | 1.645,67 |
| 90740 | PILADORA BELLA PATRICIA | SANTA LUCIA | 3 | 59,58 | 4.875,25 | 3.690,62 | 820,18 | 9.445,63 |
| 92155 | LUBRIREPUESTOS LILIVED | SANTA LUCIA | 3 | 3.337,22 | 3.920,55 | 7.191,00 | 6.050,61 | 20.499,38 |
| 92435 | LUBRICADORA PESANTEZ | SANTA LUCIA | 3 | 1.841,40 | 1.613,94 | 1.845,08 | 475,32 | 5.775,74 |
| 90708 | LUBRICADORA LENY | SANTA LUCIA | 3 | 180,77 | 2.734,87 | | 2.176,17 | 5.091,81 |
| 97414 | CABRERA PEDRO | SANTA LUCIA | 3 | 395,92 | | | | 395,92 |
| 98054 | PILADORA SAN MIGUEL | SANTA LUCIA | 3 | 627,94 | 745,38 | 396,21 | | 1.769,53 |
| 191179 | YEPEZ BAJANA JOFFRE ADOLFO | SANTA LUCIA | 3 | | | 1.103,41 | 2.832,02 | 3.935,43 |
| 190017 | ATT MARIDUEÑA CARLOS | TRES POSTES | 3 | 114,69 | | | | 114,69 |
| 191062 | ANDRADE URINA WALTER ESTUARDO | TRIUNFO | 3 | | | 3.153,58 | | 3.153,58 |
| 190902 | COMERCIAL CHEVASCO | YAGUACHI | 3 | 254,64 | 169,82 | 679,78 | | 1.104,24 |
| 192466 | COMERCIAL LEONELA (JC) | YAGUACHI | 3 | 2.644,42 | 4.327,23 | 6.145,59 | 4.339,18 | 17.456,42 |
| | TOTAL GUAYAS | | 829 | 1.125.979,87 | 1.213.933,29 | 1.440.784,41 | 1.713.906,32 | 5.494.603,89 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--|-----------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 190867 | LUBRICADORA FABRIKAR | BABA | 4 | | 1.613,85 | | | 1.613,85 |
| 90144 | CESAR ESPIN | BABAHOYO | 4 | 10.142,42 | 26.356,48 | 24.807,84 | 12.009,05 | 73.315,79 |
| 95489 | COOPERATIVA SANTA RITA | BABAHOYO | 4 | 4.740,70 | 1.998,27 | | | 6.738,97 |
| 190060 | LUBRICADORA BEY-CAR | BABAHOYO | 4 | | 1.425,04 | 2.233,46 | | 3.658,50 |
| 190072 | RULIACERO | BABAHOYO | 4 | 1.512,65 | 253,05 | 604,30 | 584,36 | 2.954,36 |
| 190380 | CHAVEZ ARAGON GONZALEZ CARMEN | BABAHOYO | 4 | 12.255,63 | 10.072,96 | 7.706,92 | 4.622,82 | 34.658,33 |
| 190459 | CHANG CARLOS | BABAHOYO | 4 | 512,99 | 765,99 | | | 1.278,98 |
| 190470 | CAMINO CAMPUZAN MARTHA | BABAHOYO | 4 | 463,17 | 1.410,47 | 3.798,26 | 4.134,86 | 9.806,76 |
| 190478 | LUBRICADORA ERIKA #2 | BABAHOYO | 4 | 2.506,80 | | | | 2.506,80 |
| 190482 | LUBRICANTES S P | BABAHOYO | 4 | 2.055,02 | | | | 2.055,02 |
| 190579 | LUBRICADORA ESTHELITA | BABAHOYO | 4 | 3.341,35 | 4.124,49 | | | 7.465,84 |
| 190685 | LUBRILISETH | BABAHOYO | 4 | | 5.436,40 | 687,62 | | 6.124,02 |
| 191034 | SORIA CHIRIBOGA JOFFRE RIGOBERTO | BABAHOYO | 4 | | 1.112,83 | 989,86 | | 2.102,69 |
| 191099 | RODRIGUEZ GALARZA GUSTAVO | BABAHOYO | 4 | | | 1.449,82 | | 1.449,82 |
| 191195 | BARRAGAN GAVILANES JAIME OLMEDO | BABAHOYO | 4 | | | 838,11 | 6.349,61 | 7.187,72 |
| 191211 | LOZADA ARAUJO EDDIE MOISES | BABAHOYO | 4 | | | 914,73 | | 914,73 |
| 191244 | COMERCIAL VIZUETE ERAZO | BABAHOYO | 4 | | | | 10.582,81 | 10.582,81 |
| 191286 | AYALA CASTILLO FRANCISCO JACINTO | BABAHOYO | 4 | | | | 678,11 | 678,11 |
| 191288 | MONTENEGRO CHAVEZ MONICA PAOLA | BABAHOYO | 4 | | | | 7.312,76 | 7.312,76 |
| 191290 | MANZANO SANCHEZ CARLOS JULIO | BABAHOYO | 4 | | | | 1.284,77 | 1.284,77 |
| 191345 | ESPIN ESPIN ROSARIO EMPERATRIZ | BABAHOYO | 4 | | | | 1.916,97 | 1.916,97 |
| 191348 | SUAREZ PARRA CARMEN (LUBRICADORA EL CHIN | BABAHOYO | 4 | | | | 1.306,94 | 1.306,94 |
| 191427 | LUBRISERVICIO 6 DE OCTUBRE | BABAHOYO | 4 | 2.131,00 | 922,76 | 640,05 | | 3.693,81 |
| 191619 | AUTOSERVICIO SU CONFIANZA | BABAHOYO | 4 | | 1.873,20 | 18.909,40 | 10.516,29 | 31.298,89 |
| 192998 | COMERCIAL RUBEN DARIO | BABAHOYO | 4 | 780,30 | 1.080,64 | 681,86 | 960,37 | 3.503,17 |
| 194085 | COMERCIAL SANCHEZ (FS) | BABAHOYO | 4 | 2.332,57 | 6.249,06 | 4.913,63 | 2.449,89 | 15.945,15 |
| 194584 | SERVIMOTOR (RA) | BABAHOYO | 4 | 1.763,74 | | | | 1.763,74 |
| 197915 | LUBRICADORA ERIKA #1 | BABAHOYO | 4 | 4.217,40 | | | | 4.217,40 |
| 199474 | LUBRICADORA ERIKA #3 | BABAHOYO | 4 | 634,68 | | | | 634,68 |
| 99061 | CUZME LIN ZAN MIGUEL SALVADOR | BUEN FE | 4 | 760,70 | | | | 760,70 |
| 190605 | LUBRICADORA 2000 | BUEN FE | 4 | 2.299,77 | 13.601,77 | 13.175,68 | 8.772,45 | 37.849,67 |
| 190844 | LUBRIAUTO 2001 | BUEN FE | 4 | | 1.477,42 | 2.519,03 | 5.241,05 | 9.237,50 |
| 190998 | MOTOSERVICIO MENDOZA | BUEN FE | 4 | | 614,58 | | | 614,58 |
| 191314 | CERVANTES GAMARRA GALO (LUB PARAISO) | BUEN FE | 4 | | | | 904,31 | 904,31 |
| 191008 | ALAVA GAVICA ZOILA JAZMIN | CATARAMA | 4 | | 945,78 | 1.355,56 | | 2.301,34 |
| 197081 | LUBRICANTES ADELAIDA | ISLA DE BEJUCAI | 4 | 273,75 | | 1.121,94 | 576,57 | 1.972,26 |
| 91833 | LUBRICADORA TOBAR | LA MANA | 4 | 4.312,42 | 4.417,07 | 2.290,34 | 3.701,44 | 14.721,27 |
| 94477 | LUBRICADORA DON WACHO | LA MANA | 4 | | 1.331,17 | 1.759,74 | 1.754,68 | 4.845,59 |
| 191001 | VACA ARCOS SILVIA DEL CONSUELO | LA MANA | 4 | | 573,79 | 825,40 | | 1.399,19 |
| 99060 | COMERCIAL DONOSO | MOCACHE | 4 | 532,81 | | | | 532,81 |
| 99117 | COMERCIAL FRANCO | MOCACHE | 4 | 886,82 | | | | 886,82 |
| 94689 | COMERCIAL JOHANA MARISOL | MONTALVO | 4 | 48,61 | 170,40 | | | 219,01 |
| 98859 | ALMACEN DON VICENTE (VG) | MONTALVO | 4 | 182,48 | 690,67 | | 328,20 | 1.201,35 |
| 190665 | COMERCIAL MARIA HUMBELINDA | MONTALVO | 4 | | 81,51 | | | 81,51 |
| 191080 | LAVADORA Y LUBRICADORA JONATAN | MONTALVO | 4 | | | 229,44 | | 229,44 |
| 191185 | ANCHALUISA TUTASIG SEGUNDO ALFONSO | MONTALVO | 4 | | | 922,64 | 148,90 | 1.071,54 |
| 191315 | ALVAREZ ZUMBA PATRICIA DEL PILAR | MONTALVO | 4 | | | | 1.350,01 | 1.350,01 |
| 192311 | LUBRICADORA SULAY | MONTALVO | 4 | 3.282,05 | 3.774,38 | 6.317,61 | 12.075,45 | 25.449,49 |
| 195266 | AUTOMOTRIZ KEVIN | MONTALVO | 4 | 1.736,37 | 1.056,05 | | 1.086,38 | 3.878,80 |
| 90065 | GASOLINERA PALENQUE | PALENQUE | 4 | | 2.726,64 | 403,54 | | 3.130,18 |
| 190639 | MOSQUERA CRUZ DIEGO | PALENQUE | 4 | 541,03 | 1.383,07 | 201,77 | | 2.125,87 |
| 191020 | ALVAREZ ALVARADO FANNY JANET | PALENQUE | 4 | | 210,75 | 1.959,28 | 581,61 | 2.751,64 |
| 191255 | ALVAREZ ALVARADO GLENDA ARACELI | PALENQUE | 4 | | | | 306,00 | 306,00 |
| 190484 | CERVANTES GAMARRA OSCAR | PATRICIA PILAR | 4 | 2.635,64 | 2.030,61 | 1.040,29 | 11.406,88 | 17.113,42 |
| 90217 | AUTOSERVICIO DON CESAR (E) | PUEBLO VIEJO | 4 | | 960,01 | 7.479,73 | 1.451,89 | 9.891,63 |
| 90800 | LUBRICADORA LA PUNTILLA | PUEBLO VIEJO | 4 | 1.328,50 | | | 3.104,71 | 4.433,21 |
| 190352 | ALM. RP "BICLETA JEREMY" | PUEBLO VIEJO | 4 | 2.165,94 | 1.784,59 | 855,43 | | 4.805,96 |
| 190663 | GUZMAN JOSE LAUTARO | PUEBLO VIEJO | 4 | | 127,55 | | | 127,55 |
| 90025 | AVILES CALDERON CESAR EDUARDO | QUEVEDO | 4 | 267,36 | | | | 267,36 |
| 90188 | MULTISERVICIO MORALITO | QUEVEDO | 4 | 1.654,22 | 2.071,10 | | | 3.725,32 |
| 91634 | LUBRICADORA DON LUCHO (LN) | QUEVEDO | 4 | | 1.999,94 | 14.074,35 | 10.292,56 | 26.366,85 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--|-----------------|------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 94544 | LAVADORA Y LUBRICADORA GARCIA | QUEVEDO | 4 | 3.086,27 | 532,38 | 542,44 | | 4.161,09 |
| 96107 | LUBRICADORA MARIA JOSE | QUEVEDO | 4 | 1.844,43 | | | | 1.844,43 |
| 97636 | LUBRICADORA ARBOLEDA (AA) | QUEVEDO | 4 | 2.294,60 | | | | 2.294,60 |
| 99069 | ASERRIO SAN MIGUEL | QUEVEDO | 4 | | -2.651,49 | | | -2.651,49 |
| 99071 | TRANSPORTES PARRAGA | QUEVEDO | 4 | 1.129,00 | | | | 1.129,00 |
| 99116 | TRANSPORTES YANEZ | QUEVEDO | 4 | 527,63 | | | | 527,63 |
| 99153 | ROBINSON PACHECO JOHNY NICANOR | QUEVEDO | 4 | 854,71 | | | | 854,71 |
| 190349 | AVILES & ASOCIADOS *COOPER AVILES* | QUEVEDO | 4 | 18.856,39 | | | | 18.856,39 |
| 190636 | LUBRICADORA RUBEN JR | QUEVEDO | 4 | 630,85 | | | | 630,85 |
| 190637 | LA CASA DEL FRENO | QUEVEDO | 4 | 57,99 | 722,04 | | | 780,03 |
| 190829 | LAVADORA Y LUBRICADORA MONICA | QUEVEDO | 4 | | 1.547,88 | 1.458,68 | 4.145,70 | 7.152,26 |
| 190842 | ASERRIO CALIMAN #2 | QUEVEDO | 4 | | 1.438,26 | 520,62 | 1.621,44 | 3.580,32 |
| 190843 | ASERRIO CALIMAN | QUEVEDO | 4 | | 1.188,65 | 1.113,78 | 1.335,97 | 3.638,40 |
| 190848 | LUBRISERVICIO RIVERA | QUEVEDO | 4 | | 762,05 | 1.671,12 | 5.092,59 | 7.525,76 |
| 190851 | LUBRICENTRO UNO | QUEVEDO | 4 | | 3.184,12 | 5.634,28 | 6.359,39 | 15.177,79 |
| 190877 | LUBRICADORA MENDOZA | QUEVEDO | 4 | | 1.092,50 | | | 1.092,50 |
| 190888 | ESTACION DE SERVICIOS SU LAVADORA | QUEVEDO | 4 | | 579,84 | | 4.426,50 | 5.006,34 |
| 190890 | ALMACEN TORITO | QUEVEDO | 4 | | 1.537,01 | 4.940,09 | 9.319,97 | 15.797,07 |
| 190991 | TALLER NEUMA CENTER | QUEVEDO | 4 | | 955,91 | | | 955,91 |
| 191009 | REMACHADORA DON RICHARD | QUEVEDO | 4 | | 1.868,11 | 2.083,71 | 1.717,75 | 5.669,57 |
| 191014 | LUBRICANTES OSCARITO | QUEVEDO | 4 | | 1.478,53 | 5.541,29 | 9.365,23 | 16.385,05 |
| 191033 | LUBRICADORA GRAD PRIX | QUEVEDO | 4 | | 426,69 | 1.116,02 | 107,12 | 1.649,83 |
| 191094 | HERRERA SEGUNDO HUMBERTO | QUEVEDO | 4 | | | 2.456,10 | | 2.456,10 |
| 90347 | LAV. Y LUB. CHICHO | SAN CAMILO | 4 | 238,77 | | 4.672,86 | 2.873,93 | 7.785,56 |
| 97098 | LUBRICENTRO (AF) | SAN CAMILO | 4 | 4.963,46 | 1.430,74 | | | 6.394,20 |
| 97716 | LUBRICENTRO SAN CAMILO | SAN CAMILO | 4 | | 3.993,62 | 1.654,51 | 3.392,51 | 9.040,64 |
| 98478 | LUBRICADORA ORIENTAL | SAN CAMILO | 4 | 6.062,92 | 2.802,86 | 2.376,25 | 4.513,71 | 15.755,74 |
| 99072 | PARRAGA VALDIVIEZO VICTOR | SAN CAMILO | 4 | 663,58 | 587,35 | | | 1.250,93 |
| 190650 | MUECKAY VILLARUEL RUBEM DARIO(FINCA LA V | SAN CAMILO | 4 | 301,01 | 3.277,61 | 2.372,03 | 3.184,62 | 9.135,27 |
| 190833 | LUB. Y LAVADORA CHICHO | SAN CAMILO | 4 | | 9.509,59 | | 3.675,57 | 13.185,16 |
| 190847 | COMERCIAL CHEMA | SAN CAMILO | 4 | | 1.704,31 | 1.910,85 | | 3.615,16 |
| 190891 | LUBRICADORA ZAMORA | SAN CAMILO | 4 | | 1.425,31 | | | 1.425,31 |
| 191360 | VANEGAS CORONEL BLANCA ROSALIA | SAN CAMILO | 4 | | | | 639,12 | 639,12 |
| 91473 | CALVOPIÑA CARMEN | SAN CARLOS | 4 | 1.382,70 | -310,62 | | | 1.072,08 |
| 95089 | LUBRICADORA 2 DE JULIO | SAN CARLOS | 4 | | 4.880,76 | 3.416,84 | 9.854,92 | 18.152,52 |
| 90212 | TRASNP. CARGAS LIVIANAS | SAN JUAN | 4 | 293,68 | | | | 293,68 |
| 98465 | TRANSPORTE ISMAEL ALVARIO | SAN JUAN | 4 | | 180,77 | | | 180,77 |
| 98467 | TRANSPORTES SAN MANUEL | SAN JUAN | 4 | 266,40 | | | | 266,40 |
| 190388 | SORIANO RODRIGUEZ KLEBER MANUEL | SAN JUAN | 4 | 290,82 | | | | 290,82 |
| 199167 | HACIENDA CIRCULO 2 | SAN JUAN | 4 | 584,50 | 602,88 | | | 1.187,38 |
| 98789 | ELECTROMECANICA SANCHEZ | SAN JUAN P.VIEJ | 4 | 182,00 | 1.114,71 | 2.096,93 | 991,50 | 4.385,14 |
| 99166 | TRANS. ALVARIO | SAN JUAN P.VIEJ | 4 | | 1.392,65 | 604,93 | | 1.997,58 |
| 194959 | HACIENDA LA LIMA | SAN JUAN P.VIEJ | 4 | | 532,81 | 409,65 | | 942,46 |
| 90214 | CANCHIGNIA PEÑAHERRERA EDISON B. | VALENCIA | 4 | 293,68 | -293,68 | | | 0,00 |
| 190872 | MECANICA AUTOMOTRIZ BARRENO | VALENCIA | 4 | | 6.526,91 | 9.353,87 | 11.116,92 | 26.997,70 |
| 191069 | LAVADORA Y LUBRICADORA FERNANADO | VALENCIA | 4 | | | 714,60 | | 714,60 |
| 90008 | LUBRIAUTO DIDIER LENIN | VENTANAS | 4 | 2.607,92 | | | | 2.607,92 |
| 90010 | GASOLINERA MANZUR | VENTANAS | 4 | 1.521,41 | 7.620,21 | | | 9.141,62 |
| 98810 | TAMAYO GAVILANES JAIME | VENTANAS | 4 | 903,84 | 1.951,08 | 1.717,33 | 2.671,21 | 7.243,46 |
| 98884 | DISTRIBUIDORA RIMA | VENTANAS | 4 | 1.062,01 | 3.846,60 | 5.500,12 | 14.977,40 | 25.386,13 |
| 99820 | COMERCIAL WILO VILLARO | VENTANAS | 4 | | 212,11 | | | 212,11 |
| 190126 | DAVILA SANCHEZ IVAN RUPERTO | VENTANAS | 4 | 1.495,20 | 1.250,48 | | | 2.745,68 |
| 190572 | COMERCIAL AGRICOLA VILLARES | VENTANAS | 4 | | 180,77 | | | 180,77 |
| 190574 | TECNICENTRO LOZADA | VENTANAS | 4 | 741,89 | | 1.240,05 | | 1.981,94 |
| 190672 | TALLERES UNIDOS SANTA MARIANITA | VENTANAS | 4 | | 236,28 | | | 236,28 |
| 191365 | BENITES CEDENO LEONOR BALBINA | VENTANAS | 4 | | | | 6.303,36 | 6.303,36 |
| 196777 | LUBRIPERNOS | VENTANAS | 4 | 774,63 | | | | 774,63 |
| 198554 | COOP.DE TRANSP.C.T.V. | VENTANAS | 4 | | 3.637,20 | | | 3.637,20 |
| 199426 | MULTISERVICIO SL | VENTANAS | 4 | 3.186,58 | | 14.538,61 | 8.205,91 | 25.931,10 |
| 199462 | DISENSA (RIASCOS MORAN PEDRO) | VENTANAS | 4 | 686,00 | 266,40 | | | 952,40 |
| 90077 | CALERO LOPEZ RICARDO | VINCES | 4 | 2.165,93 | | | 504,76 | 2.670,69 |
| 90898 | LA CASA DEL PINTOR | VINCES | 4 | 1.073,00 | -184,53 | | | 888,47 |
| 91528 | LAV.ENGRASADORA Y LUBRICADORA VINCE | VINCES | 4 | 1.375,60 | 1.242,17 | 1.312,43 | 1.046,21 | 4.976,41 |
| 97120 | LUBRIREPUESTOS (JL) | VINCES | 4 | 5.887,93 | 8.480,13 | 6.250,22 | 8.388,85 | 29.007,13 |
| 98014 | LUBRICADORA MARIANITA (MM) | VINCES | 4 | 4.684,39 | 7.509,30 | 3.323,36 | 4.919,20 | 20.436,25 |
| 98052 | GASOLINERA VINCES | VINCES | 4 | 4.599,46 | 4.460,74 | | | 9.060,20 |
| 99066 | PILADORA PANCHITO | VINCES | 4 | 2.086,81 | 1.770,20 | 699,46 | | 4.556,47 |
| 99068 | LOPEZ MENDOZA ROBERTO RAFAEL | VINCES | 4 | 1.066,67 | | | | 1.066,67 |
| 99070 | COELLO F. MILTON (TRANSP.BANANA COEL | VINCES | 4 | 810,80 | | | | 810,80 |
| 99075 | TRANSPORTES PALOMO | VINCES | 4 | 1.847,46 | 2.580,25 | 3.102,25 | 3.227,79 | 10.757,75 |
| 99083 | ASERRADERO ELOY ROMERO | VINCES | 4 | 896,00 | 584,94 | | | 1.480,94 |
| 99098 | BLOQUERA ZAMORA | VINCES | 4 | 206,95 | 637,63 | -170,69 | 126,14 | 800,03 |
| 99422 | ASPIAZU DIAZ WASHINGTON ENILIANO | VINCES | 4 | 873,18 | 813,51 | | | 1.686,69 |
| 99994 | ALEGTRADE S.A. | VINCES | 4 | | | 399,05 | 2.306,52 | 2.705,57 |
| 190447 | FERRETERIA ZAMEN | VINCES | 4 | 1.974,49 | 515,14 | | | 2.489,63 |
| 190673 | MECANICA AUTOM.BOZA | VINCES | 4 | | 124,77 | | | 124,77 |
| 190730 | PLUAS CHAGUAI CLAUDIO ALBERTO | VINCES | 4 | | 509,72 | | | 509,72 |
| 191372 | ANTEPARA CANTONG ALEX | VINCES | 4 | | | | 255,40 | 255,40 |
| 196456 | LUBRICADORA JAVIER ANDRES | VINCES | 4 | | | 1.781,08 | 1.434,94 | 3.216,02 |
| | TOTAL LOS RIOS | | 140 | 159.813,20 | 208.809,73 | 222.062,35 | 265.894,85 | 856.580,13 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|-------------------------------------|----------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 90211 | CAR 5 | ARENILLAS | 5 | 1.451,27 | 1.899,33 | 3.576,52 | 3.156,15 | 10.083,27 |
| 196366 | LUBRICADORA TENESACA (ST) | ARENILLAS | 5 | 1.813,00 | 1.304,64 | 2.002,98 | | 7.719,36 |
| 196664 | FERRETERIA SANCHEZ (CS) | ARENILLAS | 5 | 531,31 | | | | 531,31 |
| 191217 | YANEZ NUEVA CIA.LTDA | BUENA VISTA OF | 5 | | | 688,97 | 5.227,04 | 5.916,01 |
| 90103 | FERRETERIA MORA | EL CAMBIO | 5 | 732,85 | 1.319,50 | 217,06 | | 2.269,41 |
| 97815 | ALVAREZ BEJARANO NEXI BOLIVAR | EL GUABO | 5 | 941,78 | 1.235,95 | 1.896,43 | 2.500,73 | 6.574,89 |
| 190183 | LUBRIMAC | EL GUABO | 5 | 677,92 | | | | 677,92 |
| 190288 | FERRETERIA INDUSTRIAL J.C. | EL GUABO | 5 | 1.042,56 | 7.059,20 | 21.845,75 | 38.108,72 | 68.056,23 |
| 190429 | GASOLINERA LA ADUANA | EL GUABO | 5 | 708,00 | 1.479,53 | 2.714,75 | | 6.738,25 |
| 190529 | ACCESORIOS Y LUBRICANTES VICTOR | EL GUABO | 5 | 630,52 | | | 4.156,93 | 4.787,45 |
| 191159 | ARMIJOS GONZALEZ NANCI MARGARITA | EL GUABO | 5 | | | 2.171,01 | | 2.171,01 |
| 196072 | AUTOSERVICIO H | EL GUABO | 5 | 871,21 | 5.019,17 | 831,83 | | 6.722,21 |
| 196453 | LUBRICADORA RANFER | EL GUABO | 5 | 350,00 | 2.849,90 | 976,43 | 2.460,38 | 6.636,71 |
| 390290 | INDUSTRIAS BORJA (INBORJA S.A) | EL GUABO | 5 | 5.763,27 | 10.074,32 | 9.536,03 | 1.434,13 | 26.807,75 |
| 190643 | LAV. LUB FLORES | HUAQUILLAS | 5 | 217,28 | 602,84 | | 233,90 | 1.054,02 |
| 190693 | SERVI FRENO FIERRO | HUAQUILLAS | 5 | | 191,54 | | | 191,54 |
| 191353 | CHUQUIMARCA ALVERCA HOLGER PATRICIO | HUAQUILLAS | 5 | | | | 60,41 | 60,41 |
| 193547 | SERVICENTRO RAMOS (ZRUV) | HUAQUILLAS | 5 | 25.899,62 | 26.194,72 | 27.526,16 | 15.878,16 | 95.498,66 |
| 193640 | LUBRICADORA SUAREZ | HUAQUILLAS | 5 | 3.831,99 | 4.355,95 | 4.035,36 | 4.026,91 | 16.250,21 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--|----------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| 195030 | TALLER AUTOMOTRIZ TONOMOTOR | HUAQUILLAS | 5 | 1.070,21 | 309,79 | 776,50 | 852,07 | 3.008,57 |
| 195515 | COMERCIAL SUAREZ | HUAQUILLAS | 5 | 217,28 | | | | 217,28 |
| 195663 | LAVADORA ALVAREZ (AA) | HUAQUILLAS | 5 | 1.370,77 | 1.293,73 | 836,63 | 1.490,52 | 4.991,65 |
| 90098 | LUBRICADORA EL EXITO | MACHALA | 5 | 434,56 | | 452,93 | 642,06 | 1.529,55 |
| 90322 | LUBRISERVICIO SAN AGUSTIN | MACHALA | 5 | 217,28 | | | | 217,28 |
| 90324 | ORDONEZ ORDONEZ RITA MARGARITA | MACHALA | 5 | 270,84 | 254,46 | 132,14 | 429,89 | 1.087,33 |
| 99054 | LUB. Y AUT. EL CHEXPERO | MACHALA | 5 | | | 610,41 | | 610,41 |
| 99096 | MAQUINARIAS Y CONSTRUCCIONES | MACHALA | 5 | 425,32 | 744,47 | | 1.294,59 | 3.043,68 |
| 190033 | COMERCIALIZADORA J.J. | MACHALA | 5 | 231,61 | | | | 231,61 |
| 190157 | DISTRIBUIDORA NYEL | MACHALA | 5 | 186,41 | -173,76 | | | 12,65 |
| 190222 | LUBRISERVICIO ROMI | MACHALA | 5 | 764,92 | 331,21 | | | 1.096,13 |
| 190265 | GRARCAMERONE S.A. | MACHALA | 5 | 2.764,79 | | | | 2.764,79 |
| 190297 | FEJOO ROMAN JANNETH ELIZABETH | MACHALA | 5 | 521,08 | | | | 521,08 |
| 190359 | LUBRICADORA MACARA | MACHALA | 5 | 948,50 | 4.328,01 | 8.967,35 | 15.546,75 | 29.790,61 |
| 190412 | CANGO CORDERO RENAN *TECNIAUTO Y C* | MACHALA | 5 | 855,98 | | | | 855,98 |
| 190419 | SERVICENTRO L&L | MACHALA | 5 | 2.619,29 | 6.203,57 | 9.986,20 | 5.061,66 | 23.870,72 |
| 190444 | ROMAN FEJOO EDGAR DIONICIO | MACHALA | 5 | 641,84 | 333,40 | 336,54 | 682,51 | 1.994,29 |
| 190479 | FERRERERIA RIERA | MACHALA | 5 | 2.476,08 | | | | 2.476,08 |
| 190492 | LUBRICADORA Y MECANICA NACHO | MACHALA | 5 | 3.044,01 | 7.041,48 | 1.118,88 | | 11.204,37 |
| 190518 | COMSUR HNOS. | MACHALA | 5 | 246,56 | 2.799,97 | 3.153,56 | 21.116,49 | 27.316,58 |
| 190545 | AUTOREPUESTOS VASQUEZ | MACHALA | 5 | 86,34 | | | | 86,34 |
| 190575 | LUBRICADORA VIVANCO | MACHALA | 5 | 3.292,55 | 1.807,21 | 1.581,42 | 3.103,09 | 9.784,27 |
| 190616 | LUBRIREPUESTOS TRACTOR | MACHALA | 5 | 1.102,32 | 4.721,53 | 4.630,35 | 12.143,61 | 22.597,81 |
| 190622 | LUBRISERVICIO ORO GUAYAS | MACHALA | 5 | 1.539,80 | 8.951,42 | 9.071,75 | | 19.562,97 |
| 190669 | LUBRISERVICIO MIREYA | MACHALA | 5 | 1.394,24 | | | | 1.394,24 |
| 190728 | RULIMANES TORRES CIA.LTDA | MACHALA | 5 | | 34.790,12 | 38.353,86 | 48.651,14 | 121.795,12 |
| 190757 | FIGUEROA VILLALTA KLEVER | MACHALA | 5 | 2.244,66 | | 6.564,54 | 15.857,41 | 24.666,61 |
| 190766 | TALLERES ROLEN | MACHALA | 5 | 770,49 | | 274,72 | 448,72 | 1.493,93 |
| 190886 | BEARINGS TORRES | MACHALA | 5 | 1.885,43 | | | | 1.885,43 |
| 190995 | SUQUILANDA VILLAVICENCIO JOSE LUIS | MACHALA | 5 | 5.912,33 | | 8.325,23 | | 14.237,56 |
| 191048 | DICO HIERRO | MACHALA | 5 | 66,07 | | | | 66,07 |
| 191076 | LUBRICADORA EXPRESS PEGASO | MACHALA | 5 | | | 4.745,53 | 7.271,21 | 12.016,74 |
| 191079 | FILTRO INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ TOMY | MACHALA | 5 | | | 42.369,35 | 23.217,73 | 65.587,08 |
| 191095 | SERVICIO DE REPUESTOS CUMMINS | MACHALA | 5 | 166,85 | | | | 166,85 |
| 191110 | DISTRIBUIDORA JR | MACHALA | 5 | | 1.329,30 | | 466,94 | 1.796,24 |
| 191136 | ESTACION DE SERVICIO ECUADOR | MACHALA | 5 | | 574,26 | | 140,03 | 714,29 |
| 191154 | LUBRICADORA ALEX MAURICIO | MACHALA | 5 | | 1.996,06 | | | 1.996,06 |
| 191178 | LUBRISERVICIOS EL ORO | MACHALA | 5 | | 2.744,51 | | 19.986,82 | 22.731,33 |
| 191250 | URBAROSA | MACHALA | 5 | | | | 724,37 | 724,37 |
| 191318 | SUAREZ LARREATEGUI ERWIN OSWALDO(LUBRIM | MACHALA | 5 | | | | 2.135,88 | 2.135,88 |
| 191358 | VASQUEZ CASTILLO DANNY DANIEL(DISTRIB.VA | MACHALA | 5 | | | | 11.404,20 | 11.404,20 |
| 192357 | VALDIVIEZO AGUILAR GEOVANY CESAR | MACHALA | 5 | 15.021,91 | 29.466,70 | 39.696,32 | 6.956,99 | 91.141,92 |
| 194142 | FRIOPORT S.A. | MACHALA | 5 | 1.859,64 | 1.396,39 | | 402,63 | 3.658,66 |
| 194887 | EST.DE SERVICIO 6 ESQUINAS | MACHALA | 5 | 7.718,76 | 5.501,10 | 5.295,04 | 4.511,50 | 23.026,40 |
| 195642 | AUTO REPUESTOS RELUBAL | MACHALA | 5 | 1.760,02 | 548,82 | | | 2.308,84 |
| 196179 | ESTACION DE SERVICIO R.C.A. | MACHALA | 5 | 1.082,39 | 456,81 | | | 1.539,20 |
| 196427 | LAVADORA ECUADOR *SERRANO GABRIEL* | MACHALA | 5 | 596,93 | 542,62 | 23,43 | | 1.162,98 |
| 196495 | EST.DE SERVICIO EL GATO | MACHALA | 5 | 913,12 | 865,89 | 801,14 | 1.358,66 | 3.938,81 |
| 196517 | LA CASA DEL FILTRO | MACHALA | 5 | 28.315,09 | 38.235,11 | 3.352,68 | | 69.902,88 |
| 196539 | LUBRICADORA SAN LUIS | MACHALA | 5 | 9.924,35 | 6.480,78 | 7.312,65 | 19.108,09 | 42.825,87 |
| 196754 | ZAMBRANO GARCIA VICENTE E. | MACHALA | 5 | 3.406,95 | 13.379,16 | 26.054,23 | 35.964,04 | 78.804,38 |
| 197452 | LUBRIFERRERERIA FORMULA # 1 | MACHALA | 5 | 1.044,17 | 2.275,55 | 2.484,51 | | 5.804,23 |
| 198562 | LUBRICADORA AMAZONAS (FC) | MACHALA | 5 | 2.327,44 | -183,01 | | | 2.144,43 |
| 199043 | SERVICIOS MEC. DIESEL | MACHALA | 5 | 1.145,88 | | | | 1.145,88 |
| 199097 | TECNILUBRIC J.R. | MACHALA | 5 | 3.045,38 | 3.617,32 | 8.147,70 | 9.350,49 | 24.160,89 |
| 199149 | DISTRIBUIDORA PONTON LOAIZA | MACHALA | 5 | 5.063,71 | | | | 5.063,71 |
| 199164 | LUBRICADORA ALCIDES MALDONADO | MACHALA | 5 | 1.938,67 | 1.473,34 | | | 3.412,01 |
| 90696 | LUBRISERVICIO PAMELA | PASAJE | 5 | 184,71 | | | | 184,71 |
| 98743 | LUBRICADORA AYALA | PASAJE | 5 | | | 2.547,29 | 500,14 | 3.047,43 |
| 190410 | LUBRICADORA ESTEFANIA CABEZAS | PASAJE | 5 | 6.080,48 | 10.211,46 | 7.411,67 | 20.575,52 | 44.279,13 |
| 190432 | AVILA PUGO JOSE MANUEL | PASAJE | 5 | 69,57 | | | | 69,57 |
| 190866 | GARCIA ROMERO CESAR AMABLE | PASAJE | 5 | | 224,97 | | | 224,97 |
| 191272 | COOP.DE TRANSP.CENTINELA DE EL ORO | PASAJE | 5 | | | | 97,68 | 97,68 |
| 191296 | GRANDA MALDONADO EUFEMIA MARIA | PASAJE | 5 | | | | 254,00 | 254,00 |
| 196359 | GASOLINERA BELTRAN | PASAJE | 5 | 3.342,28 | 5.481,60 | 6.799,37 | 5.856,62 | 21.479,87 |
| 92580 | TALLER YAMAHA | PINAS | 5 | 158,08 | | | | 158,08 |
| 190200 | LUB. Y VULC. JESUS DEL GRAN PODER | PINAS | 5 | 913,68 | 2.555,90 | 2.071,96 | 1.623,49 | 7.165,03 |
| 190783 | COMERCIAL BRAVO | PINAS | 5 | | 650,71 | | 262,58 | 913,29 |
| 190785 | AUTOMOTRIZ AL PASO | PINAS | 5 | | 773,57 | 604,59 | 2.240,37 | 3.618,53 |
| 190392 | FLORES ROJAS ANDRES | PORTOVELO | 5 | 1.494,44 | 1.422,18 | 1.357,21 | 2.062,48 | 6.336,31 |
| 190702 | AUTOSERVICIO SILVA | PORTOVELO | 5 | 3.965,27 | 2.819,23 | 2.214,40 | 4.256,58 | 13.255,48 |
| 191167 | DISTRIBUIDORA A-I-J | PORTOVELO | 5 | | | 661,43 | 1.154,57 | 1.816,00 |
| 192831 | AUTOMOTRIZ GONZALEZ (JGB) | PORTOVELO | 5 | 3.384,45 | 1.705,67 | 1.536,18 | 3.779,26 | 10.405,56 |
| 99053 | MUELLE CARRILLO | PUERTO BOLIVAR | 5 | 561,82 | 142,46 | | | 704,28 |
| 99410 | VIZUETA ALVARIO HECTOR MANUEL | PUERTO BOLIVAR | 5 | | | 3.359,74 | 22,92 | 3.382,66 |
| 190275 | DISTRIBUIDORA HUAYLA | PUERTO BOLIVAR | 5 | 11.141,37 | -5.959,93 | | | 5.181,44 |
| 190390 | ORDONEZ RIOFRIO FAUSTO | PUERTO BOLIVAR | 5 | 1.200,98 | 3.686,47 | 4.765,52 | 4.542,96 | 14.195,93 |
| 190407 | GALO ELIZALDE BECERRA | PUERTO BOLIVAR | 5 | 859,41 | 952,48 | 304,18 | | 2.116,07 |
| 190411 | PEREZ SILDARRIAGA ANA COLOMBIA | PUERTO BOLIVAR | 5 | 1.717,33 | 1.363,54 | 6.255,91 | 1.677,48 | 11.014,26 |
| 190428 | IMPORTADORA REPMAORO | PUERTO BOLIVAR | 5 | 5.192,79 | 5.297,12 | 1.925,68 | 3.318,25 | 15.733,84 |
| 190489 | RIVAS MENA CARMEN DE JESUS | PUERTO BOLIVAR | 5 | 1.191,59 | | | | 1.191,59 |
| 190528 | FERRERERIA HUAYLA | PUERTO BOLIVAR | 5 | 4.159,65 | 10.223,75 | | | 14.383,40 |
| 190531 | MACHALA YACHT CLUB | PUERTO BOLIVAR | 5 | 1.049,90 | 2.463,66 | | | 3.513,56 |
| 190562 | REPUESTOS YAMAHA | PUERTO BOLIVAR | 5 | 480,03 | | 765,30 | | 1.245,33 |
| 190635 | LUBRIPENSA | PUERTO BOLIVAR | 5 | 478,62 | | 631,47 | 6.978,37 | 8.088,46 |
| 190736 | LUBRIPENSA | PUERTO BOLIVAR | 5 | | 1.424,33 | 736,20 | | 2.160,53 |
| 190775 | NEGOCIOS LA GATITA | PUERTO BOLIVAR | 5 | | 2.134,38 | 416,54 | | 2.550,92 |
| 191164 | CULQUICONDOR CASTILLO EDWIN PATRICIO | PUERTO BOLIVAR | 5 | | | 5.579,50 | | 5.579,50 |
| 191334 | MENDOZA CRUZ ARCEÑO FABIA | PUERTO BOLIVAR | 5 | | | | 824,31 | 824,31 |
| 96463 | LUBRICADORA DON ELI | SANTA ROSA | 5 | | 4.257,42 | 5.103,22 | 2.482,54 | 11.843,18 |
| 190109 | LUBRICADORA EL CHECO | SANTA ROSA | 5 | -239,51 | 3.104,21 | 9.268,10 | 11.416,61 | 23.549,41 |
| 190323 | GRUPO NOBLECILLA Y COMPANI | SANTA ROSA | 5 | 3.155,48 | | | | 3.155,48 |
| 190374 | DISTRIBUIDORA WAYNE | SANTA ROSA | 5 | 180,77 | | | | 180,77 |
| 190423 | LUBRICADORA DON MARIO | SANTA ROSA | 5 | 1.224,07 | 1.213,03 | 1.902,34 | 1.532,14 | 5.871,58 |
| 190449 | LAVADORA EL PARAISO | SANTA ROSA | 5 | 531,75 | 806,90 | | | 1.338,65 |
| 190727 | GEORGIE TECNICENTRO | SANTA ROSA | 5 | | 2.676,49 | 102,41 | | 2.778,90 |
| 191254 | CONSTRUCCION DE OBRAS CIVILES | SANTA ROSA | 5 | | | | 1.356,33 | 1.356,33 |
| 191344 | CORREA BELTRAN CAROL (LUB.MARIA BELEN) | SANTA ROSA | 5 | | | | 1.059,10 | 1.059,10 |
| 196026 | AUTOSERVICIO AUTOCAR (BC) | SANTA ROSA | 5 | 6.440,46 | 2.249,78 | 6.652,38 | 13.192,24 | 28.534,86 |
| 196721 | VIVANCO VALLEJO LUIS | SANTA ROSA | 5 | 2.374,28 | 1.467,83 | 1.196,38 | 1.125,99 | 6.164,48 |
| 199123 | LUBRICADORA DIANITA | SANTA ROSA | 5 | 599,90 | | | | 599,90 |
| 199466 | LUBRICADORA ANDREITA | SANTA ROSA | 5 | 2.310,18 | 1.557,29 | 1.231,65 | | 5.099,12 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|------------------------|--------|------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| 190671 | AUTO SERVICIO ESPINOZA | ZARUMA | 5 | | 790,73 | 940,67 | 4.908,73 | 6.640,13 |
| | TOTAL EL ORO | | 122 | 220.159,16 | 319.350,23 | 397.206,44 | 449.099,52 | 1.385.815,35 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--------------------------|---------------|------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 190426 | PACHECO ALVEAR FANY | CUENCA | 6 | 210,00 | 210,00 | 235,89 | | 655,89 |
| 190667 | PESEGUBICORP CIA.LTDA. | CUENCA | 6 | | 5.461,33 | 8.516,00 | | 13.977,33 |
| 195055 | DISTRIBUCIONES J.M. | CUENCA | 6 | 2.071,48 | | | 2.947,34 | 5.018,82 |
| 190102 | MULTINEGOCIOS CAMPOVERDE | PONCE ENRIQUE | 6 | 4.204,70 | 8.886,81 | 9.875,90 | 46.006,21 | 68.973,62 |
| | TOTAL AZUAY | | 4 | 6.486,18 | 14.558,14 | 18.627,79 | 48.953,55 | 88.625,66 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|--------------------------------|------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 96292 | AUTOLUBE 2001 | LA TRONCAL | 7 | 1.549,90 | 1.924,09 | | 5.178,65 | 8.652,64 |
| 97773 | AUTOMOTRIZ DON PEPE | LA TRONCAL | 7 | 2.200,23 | 734,85 | 201,77 | | 3.136,85 |
| 190201 | ORELLANA CAMPOVERDE MERCY | LA TRONCAL | 7 | 1.950,92 | 1.990,08 | 1.917,02 | 2.673,30 | 8.531,32 |
| 190500 | LAVADORA Y LUBRICADORA CECILIA | LA TRONCAL | 7 | 1.853,34 | 428,90 | | | 2.282,24 |
| 190547 | COOP. RIRACY | LA TRONCAL | 7 | 215,17 | 678,04 | 560,78 | | 1.453,99 |
| 190777 | LAV. TECNICA Y LUB. RODRIGUEZ | LA TRONCAL | 7 | 1.406,27 | 415,54 | 913,53 | 2.694,29 | 5.429,63 |
| 191172 | LUBRICADORA AL PASO | LA TRONCAL | 7 | | | 8.708,65 | 8.527,44 | 17.236,09 |
| 193568 | EST.DE SERVICIO CECILIA | LA TRONCAL | 7 | -165,76 | 10.762,38 | 4.526,08 | 6.032,67 | 21.155,37 |
| 198914 | LUBRICADORA LA TRONCAL | LA TRONCAL | 7 | 1.302,20 | 1.873,20 | 3.692,77 | 4.146,62 | 11.014,79 |
| | TOTAL CAÑAR | | 9 | 10.312,27 | 18.807,08 | 20.520,60 | 29.252,97 | 78.892,92 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|---|---------------|------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| 191010 | LUBRIREPUESTOS D MARCO | LAS DELICIAS | 13 | | 823,02 | 1.104,57 | 1.036,91 | 2.964,50 |
| 190767 | TOBAR SILVA LUCY MARIELA | QUITO | 13 | | 4.877,16 | | | 4.877,16 |
| 191176 | CONSAMURAI EXPRESS | QUITO | 13 | | | 726,33 | 2.268,01 | 2.994,34 |
| 198536 | PROQUIPEQSA | QUITO | 13 | | | 1.636,86 | | 1.636,86 |
| 90019 | LUBRIAUTO | SANTO DOMINGO | 13 | 3.936,43 | 4.611,26 | 8.384,25 | 7.520,63 | 24.452,57 |
| 90299 | ANGUETA RIVADENEIRA LILIA ESPERANZA | SANTO DOMINGO | 13 | 263,82 | | 222,57 | | 486,39 |
| 90303 | AGROINDUSTRIAL LA SEXTA S.A. | SANTO DOMINGO | 13 | 38.227,80 | 42.870,96 | 56.064,09 | 32.931,58 | 170.094,43 |
| 90334 | MECANICA MENDIETA | SANTO DOMINGO | 13 | 290,82 | | | | 290,82 |
| 90336 | VIZUETE VALVERDE MARCO RODRIGO | SANTO DOMINGO | 13 | 631,57 | | | | 631,57 |
| 90337 | VIZUETE FLORES FRANKLIN FERNANDO | SANTO DOMINGO | 13 | 1.201,15 | | | | 1.201,15 |
| 90338 | NOGALES PORRAS ALADINO | SANTO DOMINGO | 13 | 566,90 | 361,54 | 454,27 | | 1.382,71 |
| 90340 | LUBRICADORA HERMANOS DE LUIS | SANTO DOMINGO | 13 | 4.832,99 | 1.497,47 | 11.913,19 | 2.193,48 | 20.437,13 |
| 90341 | ORDONEZ VALDIVIEZO LEONARDO | SANTO DOMINGO | 13 | 408,67 | | | | 408,67 |
| 90343 | LUBRICADORA EL TERMINAL | SANTO DOMINGO | 13 | 4.748,15 | 2.656,78 | 3.018,01 | 3.702,26 | 14.125,20 |
| 92144 | LUBRICADORA SANTO DOMINGO | SANTO DOMINGO | 13 | 17.590,51 | 6.586,80 | 9.655,76 | 11.789,34 | 45.622,41 |
| 92588 | BENAVIDES AGUILAR FULVIO AURELIO(LUB.LOS) | SANTO DOMINGO | 13 | 3.914,79 | 4.311,74 | 4.736,12 | 3.609,94 | 16.572,59 |
| 93070 | LUBRICADORA LA UNION | SANTO DOMINGO | 13 | 105.547,23 | 6.344,12 | 14.032,72 | 75.407,37 | 201.331,44 |
| 93071 | DISTRIBUIDORA GOLDEN BEAR | SANTO DOMINGO | 13 | 24.950,64 | -6.778,40 | | | 18.172,24 |
| 93098 | LUBRICADORA VEMAU | SANTO DOMINGO | 13 | 28.443,24 | 23.561,81 | 22.757,81 | 15.796,71 | 90.559,57 |
| 94525 | LUBRICADORA ANDERSON | SANTO DOMINGO | 13 | 2.085,37 | 3.200,21 | 7.761,63 | 8.665,01 | 21.712,22 |
| 94898 | MAINPRO | SANTO DOMINGO | 13 | 1.026,80 | 860,11 | 204,83 | 1.762,26 | 3.854,00 |
| 95550 | LUBRICADORA CUVI (LC) | SANTO DOMINGO | 13 | 30.099,88 | 15.791,62 | 8.416,88 | 10.812,64 | 65.121,02 |
| 97064 | LUBRICADORA DOS HERMANOS (JZV) | SANTO DOMINGO | 13 | 1.040,78 | | 5.350,96 | | 6.391,74 |
| 97637 | LUBRICADORA AZUAY (NM) | SANTO DOMINGO | 13 | 5.823,09 | 4.474,19 | 646,81 | | 10.944,09 |
| 97871 | LUBRICADORA PUYANGO | SANTO DOMINGO | 13 | | 4.036,88 | | | 4.036,88 |
| 98039 | LA CASA DEL LUBRICANTE Y FILTROS | SANTO DOMINGO | 13 | 831,98 | | | | 831,98 |
| 98462 | LUBRICADORA PATITO | SANTO DOMINGO | 13 | 1.483,78 | | | | 1.483,78 |
| 98710 | REPUESTOS AMERICANOS (FP) | SANTO DOMINGO | 13 | 7.875,50 | 1.826,27 | 1.246,30 | | 10.948,07 |
| 98848 | LAV. LUB LOS GATOSZ | SANTO DOMINGO | 13 | 6.991,21 | 4.160,42 | 3.589,51 | 2.295,29 | 17.036,43 |
| 98883 | LUBRICARD (CO) | SANTO DOMINGO | 13 | 5.917,86 | 2.452,15 | 8.877,02 | 1.402,96 | 18.649,99 |
| 99065 | LUBRITECNIC | SANTO DOMINGO | 13 | 92.549,14 | 21.980,21 | | | 114.529,35 |
| 190361 | LUBRICADORA SERVICAR | SANTO DOMINGO | 13 | 475,29 | 581,59 | 210,93 | | 1.267,81 |
| 190365 | BENENAU LA RIVERA MANUEL HERIBERTO | SANTO DOMINGO | 13 | 702,86 | 231,44 | 427,53 | | 1.361,83 |
| 190368 | MASAPANTA ALFONSO | SANTO DOMINGO | 13 | 86,34 | | | | 86,34 |
| 190382 | COBA CHAMORRO LUIS | SANTO DOMINGO | 13 | 3.907,07 | -2.375,54 | | | 1.531,53 |
| 190385 | LUBRICAMBIO | SANTO DOMINGO | 13 | 1.556,50 | 2.631,08 | 1.783,06 | 1.708,58 | 7.679,22 |
| 190386 | TECNICENTRO SAN VICENTE | SANTO DOMINGO | 13 | 1.129,07 | 222,05 | | | 1.351,12 |
| 190405 | LUBRICADORA SANTA FE | SANTO DOMINGO | 13 | 1.542,25 | 1.055,46 | 2.059,87 | 3.691,76 | 8.349,34 |
| 190445 | MUNOS VELOS VICTOR MANUEL | SANTO DOMINGO | 13 | 217,73 | | | | 217,73 |
| 190475 | LAV. Y LUB D JORGE | SANTO DOMINGO | 13 | 659,64 | | | | 659,64 |
| 190476 | LUBRICADORA 2003 | SANTO DOMINGO | 13 | 2.235,31 | 90,58 | 1.236,05 | | 3.561,94 |
| 190526 | PORRAS GARZON FRANCISCO H. | SANTO DOMINGO | 13 | 3.350,24 | 1.923,85 | 962,38 | | 6.236,47 |
| 190540 | LUBRICADORA CASTRO | SANTO DOMINGO | 13 | 1.197,90 | | | | 1.197,90 |
| 190570 | FIDEICOMISO DE LA PALMA | SANTO DOMINGO | 13 | 852,50 | 2.266,62 | 3.676,49 | | 6.795,61 |
| 190638 | ALMACEN LUZ | SANTO DOMINGO | 13 | 255,57 | -213,24 | | | 42,33 |
| 190695 | LUBRICADORA EL ORO | SANTO DOMINGO | 13 | | 4.584,90 | 13.086,32 | 8.475,44 | 26.146,66 |
| 190811 | VILCA DELGADO JOSE LUIS | SANTO DOMINGO | 13 | 1.033,25 | | | | 1.033,25 |
| 190812 | LUBRICADORA EL MASTER | SANTO DOMINGO | 13 | 3.059,10 | | 2.627,35 | 4.069,19 | 9.755,64 |
| 190831 | LUBRICADORA R Y L | SANTO DOMINGO | 13 | 1.918,23 | | 1.882,61 | 4.458,18 | 8.259,02 |
| 190835 | LUBRICADORA C & J | SANTO DOMINGO | 13 | 305,40 | | | | 305,40 |
| 190845 | MENDOZA INTRIAGO MANUEL (LUB.MENDOZA) | SANTO DOMINGO | 13 | 7.051,73 | 4.176,85 | 1.668,90 | | 12.897,48 |
| 190846 | COMERCIAL AUTOMOTRIZ MAZUKY | SANTO DOMINGO | 13 | 592,78 | | | 408,62 | 1.001,40 |
| 190857 | DISGOBE | SANTO DOMINGO | 13 | 5.112,15 | | | | 5.112,15 |
| 190862 | BRAVO PINARGOTE CIELO DOLORES | SANTO DOMINGO | 13 | | 10.217,08 | 1.191,49 | | 11.408,57 |
| 190870 | LUBRIDASA | SANTO DOMINGO | 13 | 495,50 | | | | 495,50 |
| 191026 | CHAVEZ ALAVA MAURO GERMAN | SANTO DOMINGO | 13 | 527,07 | | -127,84 | | 399,23 |
| 191027 | AUTOSERVICIO VIVANCO | SANTO DOMINGO | 13 | 315,62 | 1.205,00 | | 1.690,75 | 3.211,37 |
| 191031 | QUEZADA JUMBO FLOR EDIT | SANTO DOMINGO | 13 | 443,32 | | | | 443,32 |
| 191040 | LUBRICAUCHO | SANTO DOMINGO | 13 | 124,99 | | | | 124,99 |
| 191063 | MARINO RAMIREZ CARMEN BEATRIZ | SANTO DOMINGO | 13 | | | 1.241,58 | 845,28 | 2.086,86 |
| 191073 | CHANGOLUISA PAREDES HERIBERTO | SANTO DOMINGO | 13 | | | 3.367,86 | 1.233,14 | 4.601,00 |
| 191113 | TELLO ALVAREZ DANIEL WASHINGTON | SANTO DOMINGO | 13 | 443,95 | | | | 443,95 |
| 191115 | RIOFRIO CELI ANGEL SALVADOR | SANTO DOMINGO | 13 | | | 3.523,49 | | 3.523,49 |
| 191204 | GARATE DIESEL | SANTO DOMINGO | 13 | | | 346,68 | | 346,68 |
| 191220 | PICCAY CHOEZ JESSICA | SANTO DOMINGO | 13 | | | 379,43 | | 379,43 |
| 191258 | LUBRICADORA D'ROBERTH | SANTO DOMINGO | 13 | | | | 512,53 | 512,53 |
| 191302 | TERRA SOL CORP S.A. | SANTO DOMINGO | 13 | | | | 23.584,98 | 23.584,98 |
| 191308 | VILLAVICENCIO PROANO MONICA SILVANA(LUBR) | SANTO DOMINGO | 13 | | | | 1.260,22 | 1.260,22 |
| 191320 | SARANGO SALAS MARTIN(LUB.MISTER OIL) | SANTO DOMINGO | 13 | | | | 3.403,20 | 3.403,20 |
| 191346 | SOLORZANO COBENA KARINA(LUBRICAMBIO) | SANTO DOMINGO | 13 | | | | 1.575,26 | 1.575,26 |
| 191368 | ESPINOZA SANCHEZ CARMITA(LUB ZURITA) | SANTO DOMINGO | 13 | | | | 316,72 | 316,72 |
| 690354 | COOP. DE TRANSP.CIUDAD DEL CARMEN | SANTO DOMINGO | 13 | 3.780,36 | 3.452,02 | 422,69 | | 7.655,07 |
| | TOTAL PICHINCHA | | 72 | 413.228,73 | 196.153,35 | 214.924,26 | 240.097,14 | 1.064.403,48 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|---------------------------------------|-----------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
| 190172 | ASENCIO LARA ISMAEL | GALAPAGOS | 18 | | | 4.272,78 | 837,48 | 5.110,26 |
| 190786 | CALAPAQUI DIAZ MILTON | GALAPAGOS | 18 | | 427,37 | | | 427,37 |
| 90064 | PILICITA SANTANA GRACE MARIUXI | ISLA ISABELA | 18 | 1.602,53 | 4.415,03 | 3.991,94 | 1.446,09 | 11.455,59 |
| 90083 | GIL MORALES VERONICA ALEXANDRA | ISLA ISABELA | 18 | 627,89 | 1.022,64 | | | 1.650,53 |
| 90276 | MICROCOMERCIAL Y FERRET. ELIZABETH | ISLA ISABELA | 18 | 2.633,82 | 2.270,72 | | | 4.904,54 |
| 90302 | ANGEL EUCLIDES FREIRE LOPEZ | ISLA ISABELA | 18 | 627,89 | | | | 627,89 |
| 90346 | TUPIZA GIL JUAN HUMBERTO | ISLA ISABELA | 18 | 3.685,41 | 7.489,19 | 6.240,22 | 2.488,75 | 19.903,57 |
| 96933 | COOP.PROD.PESQ.HORIZONTES DE ISABEL | ISLA ISABELA | 18 | 1.878,05 | | | | 1.878,05 |
| 190356 | ROSETO CONSTANTE LEONARDO EFRAIN | ISLA ISABELA | 18 | 656,65 | 340,88 | | | 997,53 |
| 190560 | CABRERA WILSON | ISLA ISABELA | 18 | 340,88 | 340,88 | | | 681,76 |
| 190632 | COMERCIAL LA ISLA | ISLA ISABELA | 18 | 681,76 | 1.590,55 | | | 2.272,31 |
| 190752 | CONSTANTE ORTEGA PABLO | ISLA ISABELA | 18 | | 727,45 | 386,57 | 418,75 | 1.532,77 |
| 191038 | TRUJILLO FEBRES CODERO FELIPE JAVIER | ISLA ISABELA | 18 | | 386,57 | 386,57 | | 773,14 |
| 191116 | PAUTA BURI WILSON | ISLA ISABELA | 18 | | | 2.509,56 | | 2.509,56 |
| 191191 | PACHAY MORA PEDRO PABLO | ISLA ISABELA | 18 | | | 1.611,10 | | 1.611,10 |
| 191279 | RUBIO FRANCISCO ANTONIO | ISLA ISABELA | 18 | | | | 418,75 | 418,75 |
| 191297 | JARAMILLO VIEJO MAURA ALICIA | ISLA ISABELA | 18 | | | | 2.329,44 | 2.329,44 |
| 90290 | ASENCIO ANCHUNDIA DAVID | ISLA SANTA CRUZ | 18 | 3.395,28 | 1.022,64 | | | 4.417,92 |
| 190420 | NAUTIVIDING S.A. | ISLA SANTA CRUZ | 18 | 1.022,64 | 1.039,69 | | | 2.062,33 |
| 191153 | MORENO ORTEGA CARLOS EDUARDO | ISLA SANTA CRUZ | 18 | | | 5.448,41 | 19.373,08 | 24.821,49 |
| 790127 | MARQUEZ LEON NELSON JOSE | PUERTO AYORA | 18 | 1.455,55 | 3.600,49 | 3.504,48 | | 8.560,52 |
| 190768 | JOHNJONES PUENTES EDUARDO ANTONIO | SAN CRISTOBAL | 18 | | 3.911,25 | 4.695,93 | 3.674,41 | 12.281,59 |
| 191351 | CORDOVA LARA FABRICIO ARISTOBULO | SAN CRISTOBAL | 18 | | | | 277,61 | 277,61 |
| 90301 | MECANICA GALLARDO | SANTA CRUZ | 18 | 17.012,17 | 28.207,81 | 50.030,64 | 23.754,28 | 119.004,90 |
| 99038 | SCUBA IGUANA | SANTA CRUZ | 18 | 3.223,67 | 681,76 | | | 3.905,43 |
| 190346 | CRUZ SALAZAR GERARDO MANUEL | SANTA CRUZ | 18 | 315,77 | | | | 315,77 |
| 190354 | COMERC. LANCHAS BELEZA *JUANA CANTOS | SANTA CRUZ | 18 | 390,43 | | | | 390,43 |
| 190378 | CEDEÑO SEGURA GUIDO ANTONIO | SANTA CRUZ | 18 | 631,55 | | | | 631,55 |
| 190455 | MUENOS FABRICIO | SANTA CRUZ | 18 | 2.079,02 | | | | 2.079,02 |
| 190468 | ASCENCIO ANCHUNDIA JAIME | SANTA CRUZ | 18 | 2.045,28 | 681,76 | | | 2.727,04 |
| 190716 | CANTOS BALON JUANA | SANTA CRUZ | 18 | | 3.659,70 | 3.546,02 | | 7.205,72 |
| 191046 | BRAVO AGUILAR EFRAIN GEOVANNY | SANTA CRUZ | 18 | | 386,57 | | | 386,57 |
| 191357 | MORALES MAURICIO(LAV.Y LUBIC.MORALES) | SANTA CRUZ | 18 | | | | 762,21 | 762,21 |
| | TOTAL GALAPAGOS | | 33 | 44.306,24 | 62.202,95 | 86.624,22 | 55.780,85 | 248.914,26 |

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|--------|---------------------|------------|------|------|------|------|----------|----------|
| 191338 | PROAÑO TOLEDO LENIN | LAGO AGRIO | 21 | | | | 9.623,00 | 9.623,00 |
| | TOTAL SUCUMBOS | | 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 9.623,00 | 9.623,00 |

APENDICE C - 1
RESUMEN DE CLIENTES Y VENTAS POR ZONAS GEOGRAFICAS

| PROVINCIA | #Clientes | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | % |
|-------------------------|-------------|------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------|
| MANABI | 166 | 01 | 139.370,33 | 186.946,31 | 311.866,30 | 311.034,16 | 949.217,10 | 9,02% |
| ESMERALDAS | 49 | 02 | 92.203,57 | 59.532,98 | 89.299,39 | 104.056,85 | 345.092,79 | 3,28% |
| GUAYAS | 829 | 03 | 1.125.979,87 | 1.213.933,29 | 1.440.784,41 | 1.713.906,32 | 5.494.603,89 | 52,22% |
| LOS RIOS | 140 | 04 | 159.813,20 | 208.809,73 | 222.062,35 | 265.894,85 | 856.580,13 | 8,14% |
| EL ORO | 122 | 05 | 220.159,16 | 319.350,23 | 397.206,44 | 449.099,52 | 1.385.815,35 | 13,17% |
| AZUAY | 4 | 06 | 6.486,18 | 14.558,14 | 18.627,79 | 48.953,55 | 88.625,66 | 0,84% |
| CAÑAR | 9 | 07 | 10.312,27 | 18.807,08 | 20.520,60 | 29.252,97 | 78.892,92 | 0,75% |
| PICHINCHA | 72 | 13 | 413.228,73 | 196.153,35 | 214.924,26 | 240.097,14 | 1.064.403,48 | 10,12% |
| GALAPAGOS | 33 | 18 | 44.306,24 | 62.202,95 | 86.624,22 | 55.780,85 | 248.914,26 | 2,37% |
| SUCUMBOS | 1 | 21 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 9.623,00 | 9.623,00 | 0,09% |
| TOTAL PROVINCIAS | 1425 | | 2.211.859,55 | 2.280.294,06 | 2.801.915,76 | 3.227.699,21 | 10.521.768,58 | 100,00% |

RESUMEN DE CLIENTES Y VENTAS POR ZONAS GEOGRAFICAS JERARQUIZADOS

| PROVINCIA | #Clientes | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | % |
|-------------------------|-------------|------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| GUAYAS | 829 | 03 | 1.125.979,87 | 1.213.933,29 | 1.440.784,41 | 1.713.906,32 | 5.494.603,89 | 52% |
| MANABI | 166 | 01 | 139.370,33 | 186.946,31 | 311.866,30 | 311.034,16 | 949.217,10 | 9% |
| LOS RIOS | 140 | 04 | 159.813,20 | 208.809,73 | 222.062,35 | 265.894,85 | 856.580,13 | 8% |
| EL ORO | 122 | 05 | 220.159,16 | 319.350,23 | 397.206,44 | 449.099,52 | 1.385.815,35 | 13% |
| PICHINCHA | 72 | 13 | 413.228,73 | 196.153,35 | 214.924,26 | 240.097,14 | 1.064.403,48 | 10% |
| ESMERALDAS | 49 | 02 | 92.203,57 | 59.532,98 | 89.299,39 | 104.056,85 | 345.092,79 | 3% |
| GALAPAGOS | 33 | 18 | 44.306,24 | 62.202,95 | 86.624,22 | 55.780,85 | 248.914,26 | 2% |
| CAÑAR | 9 | 07 | 10.312,27 | 18.807,08 | 20.520,60 | 29.252,97 | 78.892,92 | 1% |
| AZUAY | 4 | 06 | 6.486,18 | 14.558,14 | 18.627,79 | 48.953,55 | 88.625,66 | 1% |
| SUCUMBOS | 1 | 21 | - | - | - | 9.623,00 | 9.623,00 | 0% |
| TOTAL PROVINCIAS | 1425 | | 2.211.859,55 | 2.280.294,06 | 2.801.915,76 | 3.227.699,21 | 10.521.768,58 | 100% |

APENDICE – C2

ANALISIS DE CLIENTES ZONA GUAYAS

| CIUDAD | # Clientes | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | % | %acum. |
|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------|---------|
| GUAYAQUIL | 695 | 836.122,12 | 842.374,30 | 923.177,57 | 1.025.758,14 | 3.627.607,82 | 76,43% | 76,43% |
| DURAN | 42 | 43.906,42 | 54.064,71 | 94.262,95 | 184.755,94 | 376.990,02 | 7,94% | 84,37% |
| DAULE | 20 | 34.468,19 | 34.468,19 | 34.468,19 | 34.468,19 | 199.390,13 | 4,20% | 88,58% |
| LIBERTAD | 15 | 25.531,90 | 27.967,78 | 35.914,54 | 43.854,05 | 133.268,27 | 2,81% | 91,38% |
| PASCUALES | 5 | 6.291,31 | 11.524,92 | 38.818,56 | 39.950,14 | 96.584,93 | 2,03% | 93,42% |
| EL TRIUNFO | 13 | 14.897,09 | 28.875,31 | 24.604,00 | 27.133,95 | 95.510,35 | 2,01% | 95,43% |
| SATA LUCIA | 10 | 9.071,38 | 15.688,39 | 16.208,16 | 15.432,03 | 56.399,96 | 1,19% | 96,62% |
| PALESTINA | 6 | 16.217,15 | 19.317,27 | 6.550,95 | 6.372,07 | 48.457,44 | 1,02% | 97,64% |
| PEDRO CARBO | 5 | 3.912,52 | 5.592,72 | 19.368,01 | 16.185,15 | 45.058,40 | 0,95% | 98,59% |
| BALAO GRANDE | 6 | 3.330,41 | 6.944,26 | 9.786,38 | 14.863,33 | 34.924,38 | 0,74% | 99,32% |
| PLAYAS | 12 | 6.362,03 | 8.797,75 | 9.742,17 | 7.139,65 | 32.041,60 | 0,68% | 100,00% |
| | 829 | 1.000.110,52 | 1.055.615,60 | 1.212.901,48 | 1.415.912,64 | 4.746.233,30 | 100,00% | |

ANEXO D

LISTADO DE CLIENTES DE GUAYAQUIL

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | | TIPO |
|--------|------------------------------------|-----------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------|------|
| 897091 | TOTALCAR C. LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | 43.678,35 | 45.528,83 | 51.108,43 | 54.327,66 | 194.643,27 | 6,638% | A+ |
| 698526 | COOPERATIVA GRAN COLOMBIA | GUAYAQUIL | 3 | 29.241,07 | 31.235,06 | 34.486,01 | 50.680,96 | 145.643,10 | 4,967% | A+ |
| 690196 | COOP.DE TRANSPORTES HERMANO MIGUEL | GUAYAQUIL | 3 | 15.516,45 | 35.613,21 | 21.437,76 | 29.438,06 | 102.005,48 | 3,479% | A+ |
| 190985 | AFAJ S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 4.013,74 | 26.611,09 | 23.784,77 | 28.127,68 | 82.537,28 | 2,815% | A+ |
| 191209 | LUBRICADORA CORDOVA | GUAYAQUIL | 3 | 14.676,98 | 15.915,26 | 26.295,14 | 22.740,96 | 79.628,34 | 2,716% | A |
| 90345 | AUTOMOVIL CLUB DEL ECUADOR | GUAYAQUIL | 3 | 6.257,73 | 11.407,23 | 21.435,76 | 26.413,04 | 65.513,76 | 2,234% | A |
| 190003 | LUBRICADORA BELEN | GUAYAQUIL | 3 | 5.445,90 | 11.681,70 | 16.579,47 | 28.012,35 | 61.719,42 | 2,105% | A |
| 297623 | IPAC S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 14.039,48 | 28.985,75 | 10.936,69 | 839,93 | 54.801,85 | 1,869% | A |
| 699039 | CIA DE TRANSP. TRANSURTRES S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 8.643,03 | 12.123,85 | 17.061,48 | 15.449,69 | 53.278,05 | 1,817% | A |
| 198594 | FERRERIA JENNY | GUAYAQUIL | 3 | 5.658,43 | 13.458,28 | 15.841,26 | 16.471,28 | 51.429,25 | 1,754% | A |
| 191125 | LUBRICADORA LEONELA | GUAYAQUIL | 3 | 7.699,40 | 14.032,66 | 17.974,90 | 9.410,51 | 49.117,47 | 1,679% | A |
| 190960 | LUBRICADORA FRAN SAN | GUAYAQUIL | 3 | 13.168,99 | 6.847,28 | 10.954,19 | 13.229,08 | 44.199,54 | 1,507% | A |
| 97585 | LUBRICADORA TARQUINO JR. | GUAYAQUIL | 3 | 1.644,99 | 3.872,54 | 13.149,83 | 25.131,71 | 43.799,07 | 1,494% | A |
| 198765 | LUBRIFREPOSTOS URDESA | GUAYAQUIL | 3 | 9.920,70 | 9.756,37 | 11.059,05 | 12.992,52 | 43.728,64 | 1,491% | A |
| 191752 | LUBRICADORA ZURITA | GUAYAQUIL | 3 | 9.675,91 | 11.390,40 | 9.422,74 | 13.069,51 | 43.558,56 | 1,485% | A |
| 192390 | LUBRICADORA REYNA DEL TRANSITO | GUAYAQUIL | 3 | 6.416,53 | 10.389,61 | 10.376,40 | 16.294,69 | 43.477,23 | 1,483% | A |
| 190726 | COFETUG | GUAYAQUIL | 3 | 8.502,76 | 8.502,76 | 21.275,67 | 13.345,83 | 43.124,26 | 1,471% | A |
| 199085 | LUBRICANTES GALLEGOS | GUAYAQUIL | 3 | 14.132,05 | 9.857,90 | 8.019,55 | 10.350,26 | 42.359,76 | 1,445% | A |
| 191112 | ALARCON MORENO WALTER EDISON | GUAYAQUIL | 3 | | | 28.290,78 | 12.887,85 | 41.178,63 | 1,404% | A |
| 199031 | LUB. Y LAV. VARGAS | GUAYAQUIL | 3 | 1.949,98 | 3.038,00 | 12.575,58 | 22.661,27 | 40.224,83 | 1,372% | A |
| 190620 | IZQUIERDO DAVILA LUIS | GUAYAQUIL | 3 | 4.681,35 | 17.483,73 | 13.567,93 | 2.870,82 | 38.603,83 | 1,317% | A |
| 690368 | COOP DE TRANSP. J.J.DE OLMEDO | GUAYAQUIL | 3 | 12.346,74 | 6.512,61 | 17.524,43 | 1.599,51 | 37.983,29 | 1,295% | A |
| 199851 | MULTISERVICIOS AUTOPAZ | GUAYAQUIL | 3 | 4.428,56 | 10.276,10 | 9.389,27 | 13.066,54 | 37.160,47 | 1,267% | A |
| 190688 | COOP DE TRANSPORT. RUTA 77 | GUAYAQUIL | 3 | 5.994,31 | 5.994,31 | 10.283,39 | 17.075,71 | 33.353,41 | 1,137% | A |
| 990369 | MEJIA MEJIA JAIME ANIBAL | GUAYAQUIL | 3 | 2.205,11 | 20.310,97 | 4.388,76 | 6.223,65 | 33.128,49 | 1,130% | A |
| 690176 | SEGOVIA IBARRA FRANCISCO ARMANDO | GUAYAQUIL | 3 | 8.718,28 | 7.402,07 | 8.593,16 | 6.652,12 | 31.365,63 | 1,070% | A |
| 192720 | LUBRICADORA GUTIERREZ (AG) | GUAYAQUIL | 3 | 5.633,31 | 8.044,97 | 8.621,92 | 8.939,59 | 31.239,79 | 1,065% | A |
| 199885 | LUBRICADORA ISAIAS | GUAYAQUIL | 3 | 7.573,40 | 7.155,16 | 4.563,50 | 9.674,78 | 28.966,84 | 0,988% | A |
| 191865 | LUBRICADORA MAYORGUITA | GUAYAQUIL | 3 | 7.771,50 | 7.696,13 | 7.149,13 | 5.752,27 | 28.369,03 | 0,967% | A |
| 190437 | CASTRO DIAZ FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | 64,86 | 5.387,93 | 5.972,04 | 14.378,39 | 25.803,22 | 0,880% | A |
| 191226 | ORELLANA QUINDE VILMA ROSMERY | GUAYAQUIL | 3 | | | 9.920,06 | 25.157,60 | 25.157,60 | 0,858% | A |
| 193212 | VENTA DE LUBRIC. GALLEGOS | GUAYAQUIL | 3 | 5.102,13 | 7.853,43 | 9.920,06 | 1.279,32 | 24.154,94 | 0,840% | A |
| 190462 | INDUSTRIAS DE CONCRETO ROCA C.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.751,73 | 2.941,34 | 6.027,02 | 12.739,56 | 23.459,65 | 0,800% | A |
| 98838 | LUBRICADORA SALAZAR | GUAYAQUIL | 3 | 1.761,72 | 7.788,31 | 4.876,96 | 8.377,04 | 22.804,03 | 0,778% | A |
| 191241 | LUBRICENTRO PATACHIN | GUAYAQUIL | 3 | 627,63 | 7.368,71 | 7.613,74 | 7.057,50 | 22.667,58 | 0,773% | A |
| 191036 | LUBRICADORA EL GATO (RS) | GUAYAQUIL | 3 | 4.960,08 | 5.650,22 | 5.567,79 | 6.128,77 | 22.306,86 | 0,761% | A |
| 93544 | CALMOSA CORP CLTDA | GUAYAQUIL | 3 | 6.880,06 | 3.764,54 | 2.671,39 | 8.737,93 | 22.053,92 | 0,752% | A |
| 190266 | SU FILTRO (ZM) | GUAYAQUIL | 3 | | 1.341,74 | 6.937,79 | 13.500,29 | 21.779,82 | 0,743% | A |
| 90165 | COOP.DE AHORRO Y CREDITO ATAHUALPA | GUAYAQUIL | 3 | | | 10.395,43 | 10.966,25 | 21.361,68 | 0,729% | A |
| 191263 | LUBRICADORA SANCHEZ (M) | GUAYAQUIL | 3 | 5.842,97 | 5.054,44 | 6.814,09 | 2.661,30 | 20.372,80 | 0,695% | A |
| 197600 | LUBRICADORA VARGAS | GUAYAQUIL | 3 | 3.481,23 | 3.481,23 | 9.881,13 | 6.518,11 | 19.880,47 | 0,678% | A |
| 195265 | LUBRICANTES Y REPUESTOS MUNOZ | GUAYAQUIL | 3 | 1.819,08 | 5.037,18 | 8.249,31 | 4.615,23 | 19.720,80 | 0,673% | A |
| 190186 | DISTRIBUIDORA COLLANTES | GUAYAQUIL | 3 | 4.287,00 | 4.496,24 | 5.161,52 | 5.346,59 | 19.291,35 | 0,658% | A |
| 191165 | LUBRICADORA MONCADA (M) | GUAYAQUIL | 3 | 965,40 | 15.955,46 | 1.181,52 | 514,60 | 18.616,98 | 0,635% | A |

LISTADO DE CLIENTES DE GUAYAQUIL

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | | TIPO |
|--------|---|-----------|------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|--------|---------|
| 190724 | FERRIAUTO PADRE LUIS LOPEZ | GUAYAQUIL | 3 | | 4.961,53 | 5.128,77 | 8.005,09 | 18.095,39 | 0,617% | 67,309% |
| 190819 | JB DISTRIBUCIONES | GUAYAQUIL | 3 | | 4.755,37 | 5.642,80 | 7.687,88 | 18.086,05 | 0,617% | 67,925% |
| 191228 | RIVADENEIRA TAPIA CARLOS GILBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 16.872,78 | 16.872,78 | 0,575% | 88,501% |
| 190763 | PRUDENTE QUIRUMBAY WALTER HUMBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | 2.417,05 | 7.160,91 | 6.947,79 | 16.525,75 | 0,564% | 69,064% |
| 393099 | FABRICA DE CONOS CAMPEON S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 3.338,49 | 4.951,02 | 3.439,19 | 3.996,89 | 15.725,59 | 0,536% | 69,601% |
| 190715 | COOP. GENERAL ELOY ALFARO | GUAYAQUIL | 3 | | 2.012,59 | 6.292,17 | 7.237,11 | 15.541,87 | 0,530% | 70,131% |
| 199856 | ROJAS JEANET/GARCIA LUNA | GUAYAQUIL | 3 | 3.643,62 | 4.855,70 | 1.295,80 | 5.656,95 | 15.452,07 | 0,527% | 70,658% |
| 190795 | APOLO OSCAR VICENTE | GUAYAQUIL | 3 | | 6.614,03 | 8.505,99 | 8.505,99 | 15.120,02 | 0,516% | 71,173% |
| 290161 | CASTILLO PEREZ CESAR | GUAYAQUIL | 3 | 4.728,73 | 3.329,90 | 3.354,97 | 3.437,09 | 14.850,69 | 0,506% | 71,680% |
| 190764 | LUBRICADORA CHIMBORAZO | GUAYAQUIL | 3 | 3.022,82 | 8.788,06 | 2.548,44 | 14.359,32 | 14.359,32 | 0,490% | 72,169% |
| 197242 | LUBRICADORA DIANA (M) | GUAYAQUIL | 3 | 4.715,07 | 1.474,16 | 682,87 | 7.269,03 | 14.141,13 | 0,482% | 72,652% |
| 198552 | LUBRICADORA VOLGA (MP) | GUAYAQUIL | 3 | 3.341,89 | 3.780,09 | 6.139,01 | 770,36 | 14.031,35 | 0,479% | 73,130% |
| 191212 | MANJARRES JARAMILLO MARTHA ALEXANDRA | GUAYAQUIL | 3 | | 1.209,55 | 12.632,39 | 13.841,94 | 13.841,94 | 0,472% | 73,602% |
| 191088 | LUBRICADORA LOS ANDES | GUAYAQUIL | 3 | 4.758,50 | 3.018,74 | 2.977,93 | 3.067,60 | 13.822,77 | 0,471% | 74,074% |
| 190021 | LAVADORA Y LUBRICADORA JUNIOR | GUAYAQUIL | 3 | 269,91 | 621,16 | 5.547,99 | 7.341,82 | 13.780,88 | 0,470% | 74,544% |
| 99169 | LUBRICADORA POQUITO A POQUITO | GUAYAQUIL | 3 | 3.468,48 | 5.750,20 | 3.199,49 | 1.142,09 | 13.560,26 | 0,462% | 75,006% |
| 194893 | LAVADORA EL SAID | GUAYAQUIL | 3 | 3.108,28 | 4.234,29 | 3.277,36 | 2.922,67 | 13.542,60 | 0,462% | 75,468% |
| 92248 | CENT.DE SERV.AUT.OMAR HNOS. | GUAYAQUIL | 3 | | 2.217,54 | 5.673,01 | 7.086,05 | 12.759,06 | 0,435% | 75,903% |
| 190742 | TALLER MECANICO MIENTES | GUAYAQUIL | 3 | 2.091,00 | 4.699,86 | 3.534,99 | 5.391,90 | 12.720,02 | 0,434% | 76,337% |
| 99331 | LUBRISERVICIO ESTEROS | GUAYAQUIL | 3 | 596,41 | 2.582,01 | 3.693,74 | 5.215,47 | 12.087,63 | 0,420% | 76,757% |
| 190568 | INFRAESTRUCTURA URBANA Y AGRICOLA S.A. INUI | GUAYAQUIL | 3 | 1.407,40 | 1.985,22 | 5.339,30 | 3.199,87 | 11.931,79 | 0,407% | 77,169% |
| 98776 | EQUIPOS Y PRUEBAS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 1.840,68 | 3.717,41 | 4.084,36 | 2.177,78 | 11.820,23 | 0,403% | 77,979% |
| 190457 | LUBRICENTRO MEJIA | GUAYAQUIL | 3 | 758,11 | 3.690,01 | 4.976,10 | 2.369,12 | 11.793,34 | 0,402% | 78,382% |
| 199638 | LUBRICADORA EL PARAISO | GUAYAQUIL | 3 | | 1.463,37 | 5.471,53 | 4.722,69 | 11.657,59 | 0,398% | 78,779% |
| 190718 | TORRES RAMIREZ CARLOS JACINTO | GUAYAQUIL | 3 | 538,63 | 1.813,23 | 4.967,30 | 1.053,10 | 11.372,26 | 0,388% | 79,167% |
| 299807 | TRANSPORTES CORDERO | GUAYAQUIL | 3 | 2.193,11 | 2.800,65 | 5.286,84 | 1.007,80 | 11.288,40 | 0,385% | 79,552% |
| 191340 | PATINO VELASTEGUI SANDRA(LUB.CORDOVA) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 11.224,53 | 11.224,53 | 0,383% | 79,935% |
| 99582 | FERRETERIA AUTOMOTRIZ CENTRAL | GUAYAQUIL | 3 | 1.658,46 | 3.876,67 | 3.466,11 | 1.928,85 | 10.930,09 | 0,373% | 80,308% |
| 190838 | LUB. REMACHADORA GUERRA | GUAYAQUIL | 3 | 2.862,20 | 3.063,23 | 2.248,41 | 2.667,29 | 10.841,13 | 0,370% | 80,677% |
| 190177 | TEHIMACA | GUAYAQUIL | 3 | 2.025,77 | 3.803,67 | 2.526,87 | 1.893,69 | 10.250,00 | 0,350% | 81,027% |
| 190604 | IMPOR. PINO | GUAYAQUIL | 3 | 341,03 | 1.547,75 | 3.435,44 | 4.761,64 | 10.085,86 | 0,344% | 81,371% |
| 93404 | LUBRICADORA EL SAFARI (TAR) | GUAYAQUIL | 3 | 1.693,73 | 2.461,15 | 2.600,19 | 3.252,13 | 10.007,20 | 0,341% | 81,712% |
| 198377 | LUBRICADORA GALLEGOS (MN) | GUAYAQUIL | 3 | 2.851,78 | 2.065,12 | 3.313,02 | 1.463,91 | 9.693,83 | 0,331% | 82,043% |
| 190747 | VULCANIZADORA FABRICIO | GUAYAQUIL | 3 | 4.902,76 | 2.227,29 | 4.521,94 | 2.749,85 | 9.499,08 | 0,324% | 82,367% |
| 590055 | EQUIPOS CAMPOVERDE | GUAYAQUIL | 3 | | 3.443,11 | 681,27 | 452,22 | 9.479,36 | 0,323% | 82,690% |
| 190749 | LUBRICADORA LOS SAMANES | GUAYAQUIL | 3 | | 2.355,20 | 3.065,92 | 3.913,87 | 9.334,99 | 0,318% | 83,008% |
| 191114 | JORDAN GUERRERO REINA EMILIA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 4.923,64 | 8.826,27 | 0,301% | 83,309% |
| 190269 | LUBRICADORA JHONY WALKER | GUAYAQUIL | 3 | 1.827,71 | | 1.188,71 | 5.736,30 | 8.752,72 | 0,298% | 83,608% |
| 299143 | TRANSPORTES COPAR | GUAYAQUIL | 3 | 1.666,65 | 1.855,64 | 2.404,73 | 2.743,86 | 8.670,88 | 0,296% | 83,903% |
| 299847 | TRANSPORTE ROMAN | GUAYAQUIL | 3 | 1.351,02 | 1.304,28 | 4.380,36 | 1.501,53 | 8.537,19 | 0,291% | 84,195% |
| 299132 | ALVAREZ ESPIN CESAR RODRIGO | GUAYAQUIL | 3 | 1.659,96 | 1.666,26 | 1.907,17 | 2.972,65 | 8.206,04 | 0,280% | 84,474% |
| 98649 | TALME S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 4.691,75 | 1.792,79 | 977,22 | 638,78 | 8.100,54 | 0,276% | 84,751% |
| 191294 | ANDRADE HUERTA ZOILA ROSA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 7.967,14 | 7.967,14 | 0,272% | 85,022% |
| 99624 | LUBRICADORA DON LUCHO (LR) | GUAYAQUIL | 3 | 712,41 | 502,70 | 2.218,98 | 4.458,71 | 7.892,80 | 0,269% | 85,292% |
| 191295 | REYES ROJAS MARIANA EUFEMIA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 7.855,79 | 7.855,79 | 0,268% | 86,559% |
| 94513 | TALLER EL JEEP | GUAYAQUIL | 3 | 528,70 | 2.067,47 | 1.899,86 | 3.306,53 | 7.802,56 | 0,266% | 85,826% |

LISTADO DE CLIENTES DE GUAYAQUIL

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | | TIPO |
|--------|---|-----------|------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|------|
| 195855 | LUBRICADORA PENDOLA | GUAYAQUIL | 3 | 1.287,03 | 777,86 | 3.146,21 | 2.245,51 | 7.456,61 | 0.254% | B |
| 698651 | MEDRANO MANUEL | GUAYAQUIL | 3 | 1.730,06 | 1.846,79 | 1.540,47 | 2.305,63 | 7.422,95 | 0.253% | B |
| 190413 | CHAVEZ MORAN JORGE WASHINGTON | GUAYAQUIL | 3 | 1.697,98 | 1.901,79 | 1.588,90 | 2.207,01 | 7.395,68 | 0.252% | B |
| 190756 | LUBRIFERREPOSTOS ALVARADO | GUAYAQUIL | 3 | 3.688,09 | 444,96 | | 3.207,62 | 7.340,67 | 0.250% | B |
| 191232 | VERA MONCADA MARCOS AGUSTIN | GUAYAQUIL | 3 | | | | 7.284,17 | 7.284,17 | 0.248% | B |
| 390067 | CIA. GENERAL DE COMERCIO Y MANDATO | GUAYAQUIL | 3 | 2.909,76 | 2.160,70 | 1.080,58 | 865,67 | 7.016,71 | 0.239% | B |
| 190711 | ESTACIO PLAZA EREM(LUBRICANTES DON PLAZA) | GUAYAQUIL | 3 | 1.335,21 | 3.445,51 | | 2.181,38 | 6.962,10 | 0.237% | B |
| 191331 | LUBRICADORA KATY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 6.947,52 | 6.947,52 | 0.237% | B |
| 190030 | SERVICENTRO MOMRI | GUAYAQUIL | 3 | 1.017,14 | 1.015,25 | 4.158,72 | 755,90 | 6.947,01 | 0.237% | B |
| 199095 | LUBRICANTES BELTRAN | GUAYAQUIL | 3 | 2.295,89 | 2.492,86 | 2.093,88 | 2.093,88 | 6.882,63 | 0.235% | B |
| 190233 | LUBRICADORA DOMINGUEZ | GUAYAQUIL | 3 | 1.501,44 | 1.956,70 | 1.697,39 | 1.692,39 | 6.848,43 | 0.234% | B |
| 95463 | CISNEROS CUEVA MARCELO | GUAYAQUIL | 3 | 1.780,59 | 2.009,19 | 1.548,80 | 1.502,42 | 6.841,00 | 0.233% | B |
| 199171 | LUBRICADORA JESUS | GUAYAQUIL | 3 | 1.837,97 | 1.847,04 | 1.850,87 | 1.209,54 | 6.745,42 | 0.233% | B |
| 191065 | SARMIENTO VELEZ CHRISTIAN ABEL | GUAYAQUIL | 3 | | | 4.320,95 | 2.386,54 | 6.707,49 | 0.229% | B |
| 190117 | LUBRICANTES Y AFINES ALEX | GUAYAQUIL | 3 | 1.119,64 | 3.676,53 | 1.873,77 | | 6.669,94 | 0.227% | B |
| 69832 | QUITO TIGRE MANUEL JESUS | GUAYAQUIL | 3 | 710,85 | 1.505,15 | 3.061,62 | 1.321,11 | 6.598,73 | 0.225% | B |
| 96641 | EST. DE SERV. JESUS DEL GRAN PODER | GUAYAQUIL | 3 | 1.093,65 | 1.737,92 | 1.762,63 | 1.826,67 | 6.420,87 | 0.219% | B |
| 196699 | LUBRICADORA DIEGGUITO (HR) | GUAYAQUIL | 3 | 984,07 | 2.535,20 | 2.165,08 | 607,89 | 6.292,24 | 0.215% | B |
| 191347 | INTERFORZA S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 6.229,96 | 6.229,96 | 0.212% | B |
| 190825 | GARCIA PALMA JOSE KERUBIN | GUAYAQUIL | 3 | | 2.272,07 | 714,82 | 2.976,49 | 5.963,38 | 0.203% | B |
| 190626 | ESPINOZA QUEZADA GONZALO SEGUNDO | GUAYAQUIL | 3 | 699,15 | 1.837,51 | 1.894,57 | 1.451,86 | 5.883,09 | 0.201% | B |
| 191246 | LUBRICADORA DON LUCHO (D) | GUAYAQUIL | 3 | 1.261,79 | 545,49 | 1.669,92 | 2.386,61 | 5.863,81 | 0.200% | B |
| 393065 | DISTRIBUCIONES INDUSTRIALES | GUAYAQUIL | 3 | 1.241,16 | 1.544,81 | 1.466,10 | 1.611,44 | 5.863,51 | 0.200% | B |
| 191222 | LAPO MERINO MARTHA IRENE | GUAYAQUIL | 3 | | | | 5.839,34 | 5.839,34 | 0.199% | B |
| 190261 | LUBRICADORA MONTERO | GUAYAQUIL | 3 | 2.856,72 | 456,62 | | 2.399,25 | 5.712,59 | 0.195% | B |
| 399156 | FABRICA HIELO 17 DE SEPTIEMBRE | GUAYAQUIL | 3 | 1.166,92 | 1.281,43 | 1.452,74 | 1.497,27 | 5.398,36 | 0.184% | B |
| 90052 | ESPINOZA QUEZADA IVAN MANUEL | GUAYAQUIL | 3 | 1.094,39 | 1.952,28 | 1.130,11 | 1.116,16 | 5.292,94 | 0.181% | B |
| 99165 | LAVADORA TALEB | GUAYAQUIL | 3 | 912,87 | | 2.122,92 | 2.231,80 | 5.267,59 | 0.180% | B |
| 191224 | ESTACION DE SERVICIO PATRICIA | GUAYAQUIL | 3 | 1.843,13 | 1.528,38 | 913,78 | 964,86 | 5.250,15 | 0.179% | B |
| 190463 | LUBRICADORA BRAVO (DS) | GUAYAQUIL | 3 | | 312,34 | 2.168,09 | 2.664,89 | 5.145,32 | 0.175% | B |
| 90317 | RESERHASA | GUAYAQUIL | 3 | 1.765,58 | | 848,39 | 2.515,51 | 5.129,48 | 0.175% | B |
| 98786 | LUBRIAUTOS G.B | GUAYAQUIL | 3 | 858,48 | | 690,17 | 3.439,83 | 4.988,48 | 0.170% | B |
| 99698 | TALLER MECANICO | GUAYAQUIL | 3 | 1.998,79 | 617,75 | 963,89 | 1.047,82 | 4.628,25 | 0.158% | B |
| 191130 | ACOSTA VALENZUELA HUGO FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | | | 616,18 | 3.847,37 | 4.463,55 | 0.152% | B |
| 190753 | LUBRICANTES MONTUFAR | GUAYAQUIL | 3 | | 1.196,62 | 443,68 | 2.606,56 | 4.246,86 | 0.145% | B |
| 399853 | T A E R A CIA LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | 733,01 | 1.440,05 | 1.244,97 | 772,13 | 4.190,16 | 0.143% | B |
| 190517 | VEGA MIRANDA JHON OMAR | GUAYAQUIL | 3 | 830,00 | 1.039,91 | 1.308,62 | 785,07 | 3.963,60 | 0.135% | B |
| 90153 | COOP. DE TRANSP. OSWALDO GUAYASAMIN | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.655,36 | 2.254,24 | 3.909,60 | 0.133% | B |
| 190865 | COMERCIAL REY DAVID | GUAYAQUIL | 3 | | 1.039,38 | 1.923,98 | 870,19 | 3.833,55 | 0.131% | B |
| 190173 | B C AUTOPARTS | GUAYAQUIL | 3 | 1.971,94 | 653,26 | 692,78 | 503,53 | 3.821,51 | 0.130% | B |
| 191078 | ALARCON CARRANZA EDY | GUAYAQUIL | 3 | | 1.174,38 | 3.000,33 | 813,91 | 3.814,24 | 0.130% | B |
| 190433 | FERREPOSTOS CIA. LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | 485,48 | 1.398,27 | 1.398,27 | 713,29 | 3.771,42 | 0.129% | B |
| 190737 | LUBRICADORA MARCELA | GUAYAQUIL | 3 | 711,89 | 2.500,21 | | 517,70 | 3.729,80 | 0.127% | B |
| 92249 | DISTRIBUIDORA SARBA (ES) | GUAYAQUIL | 3 | 1.983,03 | 1.358,63 | | 348,72 | 3.690,38 | 0.126% | B |
| 199794 | EST. DE SERV. GALGO | GUAYAQUIL | 3 | 1.389,11 | 778,26 | 945,26 | 412,36 | 3.524,99 | 0.120% | B |
| 190441 | LUBRICADORA AZUAY | GUAYAQUIL | 3 | 413,87 | 611,42 | 1.063,64 | 1.401,35 | 3.490,28 | 0.119% | B |
| 197086 | AUTOSERVICIO COBA | GUAYAQUIL | 3 | 1.461,47 | 386,00 | | 1.581,00 | 3.428,47 | 0.117% | B |

LISTADO DE CLIENTES DE GUAYAQUIL

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | | TIPO |
|--------|--|-----------|------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|------|
| 191039 | WONG SAENZ WILLIAM FEI | GUAYAQUIL | 3 | | 355,36 | 878,38 | 2.139,56 | 3.373,30 | 0,115% | B |
| 191105 | ORTIZ ENCALADA CARMEN | GUAYAQUIL | 3 | | | 330,02 | 3.009,89 | 3.339,91 | 0,114% | B |
| 191169 | GARCIA GONZALEZ LIGIA PILARIA | GUAYAQUIL | 3 | | | 446,31 | 2.856,46 | 3.302,77 | 0,113% | B |
| 192569 | LUBRICADORA ABIGAIL | GUAYAQUIL | 3 | 254,18 | 656,20 | 1.338,77 | 1.002,28 | 3.251,43 | 0,111% | B |
| 196988 | CUEVA RUILOVA JOSE DEMETRIO | GUAYAQUIL | 3 | 583,87 | | 1.242,46 | 1.411,81 | 3.238,14 | 0,110% | B |
| 290023 | TRANSPORTES MERA | GUAYAQUIL | 3 | 780,75 | 822,38 | 765,47 | 862,30 | 3.230,90 | 0,110% | B |
| 190679 | TALLER MECANICO AGILA AUTOM. | GUAYAQUIL | 3 | | 1.417,29 | 1.125,89 | 547,73 | 3.090,91 | 0,105% | B |
| 190806 | OBANDO CARDENAS JUAN NISAEI | GUAYAQUIL | 3 | | 979,78 | 1.237,79 | 835,47 | 3.053,04 | 0,104% | B |
| 191140 | TRANSPORTES Y SERVICIOS ESPECIALES TRANSER | GUAYAQUIL | 3 | | | 893,22 | 1.950,89 | 2.844,11 | 0,097% | B |
| 191284 | ROCHEM DEL ECUADOR S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.820,95 | 2.820,95 | 0,096% | B |
| 191367 | LIZAMA FARR JOSE ALCIDES(AMAZIL) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.789,58 | 2.789,58 | 0,095% | B |
| 199882 | LUBRICADORA MAN | GUAYAQUIL | 3 | 1.030,62 | 636,35 | | 1.048,65 | 2.715,62 | 0,093% | B |
| 99128 | REPUESTOS Y ACCESORIOS | GUAYAQUIL | 3 | 696,25 | 787,26 | 1.168,57 | 36,90 | 2.688,98 | 0,092% | C |
| 90784 | LUBRICADORA AMBATO | GUAYAQUIL | 3 | | | 2.363,13 | 256,94 | 2.620,07 | 0,089% | C |
| 91077 | LUBRICADORA LOS LAURELES | GUAYAQUIL | 3 | | 65,69 | 1.760,30 | 681,98 | 2.507,97 | 0,086% | C |
| 191134 | PANIFICADORA SILVERPAN | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.442,53 | 946,34 | 2.388,87 | 0,081% | C |
| 90220 | FLORES FREIRE DIEGO | GUAYAQUIL | 3 | 1.751,68 | | 397,33 | 217,60 | 2.366,61 | 0,081% | C |
| 90122 | JARAMILLO FLOR SENAIDA | GUAYAQUIL | 3 | 950,00 | 311,48 | | 1.083,53 | 2.345,01 | 0,080% | C |
| 191248 | YEPEZ MOREIRA LUIS FELIX | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.288,34 | 2.288,34 | 0,078% | C |
| 190535 | INTRIAGO CEDENO OLVIN GALDY | GUAYAQUIL | 3 | 615,02 | 590,56 | 474,10 | 582,90 | 2.262,58 | 0,077% | C |
| 190840 | ZAMBRANO ZAMBRANO LUIS | GUAYAQUIL | 3 | | 657,15 | 1.326,55 | 274,22 | 2.257,92 | 0,077% | C |
| 90286 | ROMERO ZAMBRANO WILBER GERONI | GUAYAQUIL | 3 | 368,92 | 240,10 | 1.106,63 | 528,30 | 2.243,95 | 0,077% | C |
| 190760 | ZURITA VELASTEGUI VICTOR HERNAN | GUAYAQUIL | 3 | | 338,69 | | 1.847,89 | 2.186,58 | 0,075% | C |
| 191268 | LUBRICANTES DANIELA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.171,35 | 2.171,35 | 0,074% | C |
| 190584 | TALLER INDUSTRIAL LOMBEIDA | GUAYAQUIL | 3 | 443,51 | 422,80 | 204,44 | 1.084,94 | 2.155,69 | 0,074% | C |
| 191273 | MAURICORP S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.152,76 | 2.152,76 | 0,073% | C |
| 191919 | LUBRICADORA 24 HORAS | GUAYAQUIL | 3 | | 176,80 | 1.393,46 | 575,59 | 2.145,85 | 0,073% | C |
| 191213 | GUZMAN MARTINEZ MARCELO FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | | | 742,65 | 1.365,21 | 2.107,86 | 0,072% | C |
| 191234 | IMPORT. DE RULIMANES HIVIMAR CIA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 2.106,22 | 2.106,22 | 0,072% | C |
| 99162 | LUBRICADORA 3 HNOS. | GUAYAQUIL | 3 | 1.856,47 | | | 247,67 | 2.104,14 | 0,072% | C |
| 190771 | AVILA VERA RICARDO | GUAYAQUIL | 3 | | 520,22 | 1.112,51 | 460,85 | 2.093,58 | 0,071% | C |
| 90148 | TALLER VASQUEZ | GUAYAQUIL | 3 | | | 872,47 | 1.206,94 | 2.079,41 | 0,071% | C |
| 191183 | JARAMILLO MUÑOZ JULIO | GUAYAQUIL | 3 | | | 579,86 | 1.428,69 | 2.008,55 | 0,068% | C |
| 190680 | PANAMERICANA DIESEL EXPRES | GUAYAQUIL | 3 | | 913,87 | 412,36 | 631,86 | 1.958,09 | 0,067% | C |
| 190149 | CENTRO DE REFRIGERACION INDUSTRIAL | GUAYAQUIL | 3 | 217,69 | | | 1.727,04 | 1.944,73 | 0,066% | C |
| 191184 | JIMENEZ SANCHEZ NORBERTO ARTEMIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.920,30 | 1.920,30 | 0,065% | C |
| 190159 | PASQUEL PIZZA ROBERTO GIOVANNI | GUAYAQUIL | 3 | 725,42 | 445,48 | 170,28 | 501,66 | 1.842,84 | 0,063% | C |
| 190607 | MECANICA AUTOMOTRIZ NELSON | GUAYAQUIL | 3 | 734,37 | | 288,38 | 799,42 | 1.822,17 | 0,062% | C |
| 93241 | TALLER MUZZIO | GUAYAQUIL | 3 | 304,69 | 156,16 | 639,67 | 393,19 | 1.493,71 | 0,051% | C |
| 191030 | CEDENO MUÑOZ MANUEL | GUAYAQUIL | 3 | | 190,48 | 787,79 | 474,10 | 1.452,37 | 0,050% | C |
| 99101 | TALLER DE MOTOCICLETAS GEOVANNY | GUAYAQUIL | 3 | 138,39 | 548,95 | 604,52 | 138,70 | 1.430,56 | 0,049% | C |
| 191337 | MEJIA POLO GLADYS JOSEFINA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.418,76 | 1.418,76 | 0,048% | C |
| 191029 | LUBRICADORA ALTAMIRANO | GUAYAQUIL | 3 | 221,49 | 1.082,06 | | 111,35 | 1.414,90 | 0,048% | C |
| 191227 | BORBOR ESTEVES ALAND DAVID | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.412,83 | 1.412,83 | 0,048% | C |
| 97037 | LUBRICADORA STA. MARIANITA | GUAYAQUIL | 3 | 579,00 | 196,00 | 362,62 | 261,95 | 1.399,57 | 0,048% | C |
| 391503 | PLASTICOS CHEMPRO C. LTDA | GUAYAQUIL | 3 | 254,11 | | 839,67 | 295,55 | 1.389,33 | 0,047% | C |
| 191198 | LUBRICADORA BRAVO COLOMA | GUAYAQUIL | 3 | | | 309,20 | 1.054,17 | 1.363,37 | 0,046% | C |

LISTADO DE CLIENTES DE GUAYAQUIL

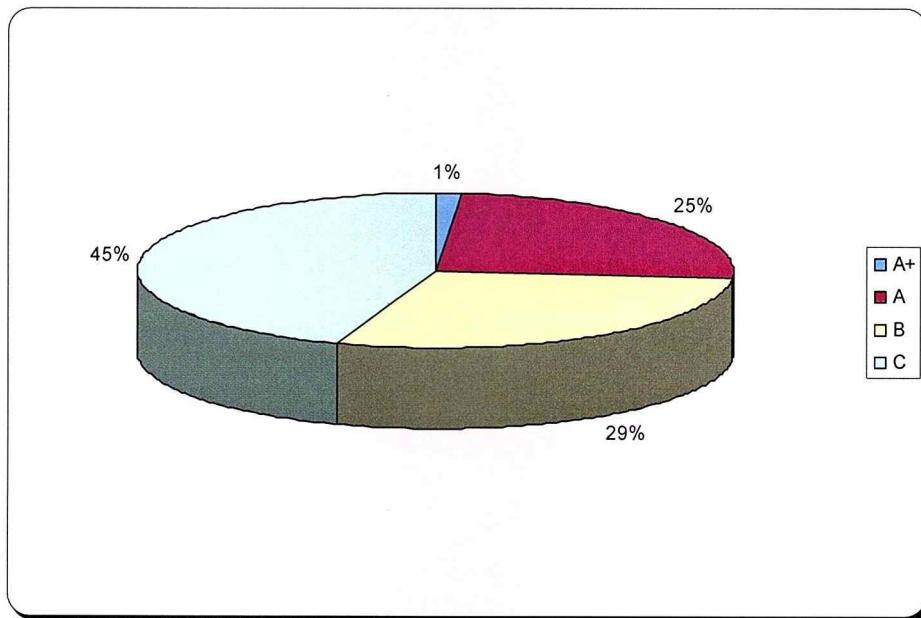
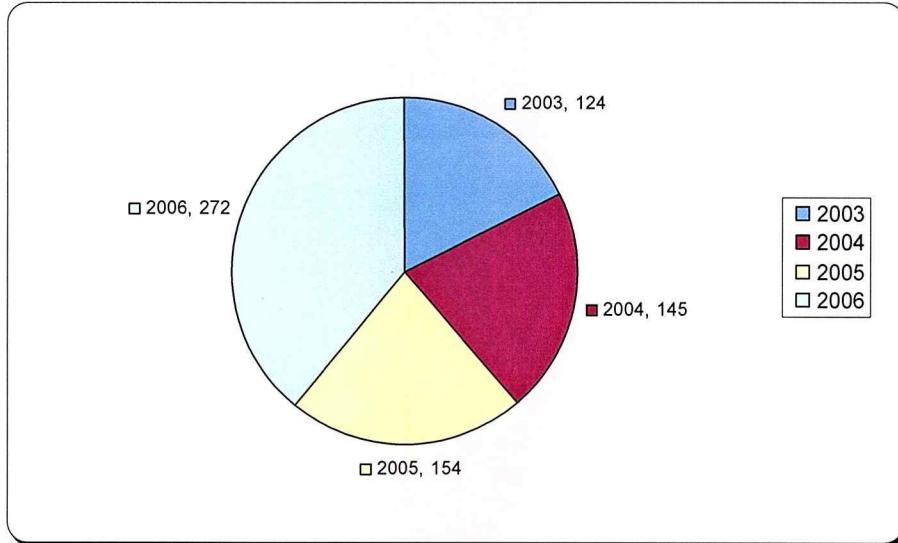
| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | | TIPO |
|--------|--------------------------------------|-----------|------|--------|--------|----------|----------|----------|--------|---------|
| 399150 | MADOCEL S.A. | GUAYAQUIL | 3 | 35,73 | 561,69 | 395,01 | 369,67 | 1.362,10 | 0,046% | 98,412% |
| 191070 | PAREDES LARA SARA MARIA | GUAYAQUIL | 3 | | | 1.225,26 | 136,15 | 1.361,41 | 0,046% | 98,459% |
| 191327 | TORRES PITA WIMPER (AUTOS LEONELA 2) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.323,66 | 1.323,66 | 0,045% | 98,504% |
| 190882 | CAR CLINIC | GUAYAQUIL | 3 | | 329,06 | | 994,46 | 1.323,52 | 0,045% | 98,549% |
| 191083 | SANCHEZ ALVAREZ ANGEL ADRIANO | GUAYAQUIL | 3 | | | 844,39 | 468,54 | 1.312,93 | 0,045% | 98,594% |
| 190544 | ROJAS VICTOR MANUEL | GUAYAQUIL | 3 | 366,78 | | 415,83 | 503,66 | 1.286,27 | 0,044% | 98,638% |
| 91832 | CAMPOVERDE ORLANDO | GUAYAQUIL | 3 | 267,68 | | 454,36 | 556,94 | 1.278,98 | 0,044% | 98,681% |
| 191355 | DEXPORT S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.277,45 | 1.277,45 | 0,044% | 98,725% |
| 190894 | MUNOZ BARBA ROBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | 258,89 | 564,79 | 445,56 | 1.269,24 | 0,043% | 98,768% |
| 199812 | GLOTRADING S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.227,32 | 1.227,32 | 0,042% | 98,810% |
| 191084 | CORPORACION GUFRANCO S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | 575,19 | 619,59 | 1.194,78 | 0,041% | 98,851% |
| 190993 | CABALLERO CUZCO EDWIN FERNANDO | GUAYAQUIL | 3 | | 421,52 | 248,42 | 519,40 | 1.189,34 | 0,041% | 98,891% |
| 191310 | FERROMAQUMAS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.155,25 | 1.155,25 | 0,039% | 98,931% |
| 191239 | LUBRICADORA DON ESPIN | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.136,29 | 1.136,29 | 0,039% | 98,969% |
| 191252 | LUBRICADORA ALVEAR | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.129,89 | 1.129,89 | 0,039% | 98,008% |
| 90170 | MACIAS WILFRIDO | GUAYAQUIL | 3 | 33,19 | 344,37 | 308,65 | 390,04 | 1.076,25 | 0,037% | 99,045% |
| 191061 | TRANSPORTE MATEO HNOS. | GUAYAQUIL | 3 | | | 599,16 | 424,32 | 1.023,48 | 0,035% | 99,079% |
| 191253 | ARAMBURO S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 1.021,48 | 1.021,48 | 0,035% | 99,114% |
| 690415 | CALLE SARMIENTO JOSE ERNESTO | GUAYAQUIL | 3 | 199,72 | 595,93 | | 189,64 | 985,29 | 0,034% | 99,148% |
| 191092 | CUZCO RIVAS LUZ EMERITA | GUAYAQUIL | 3 | | | 760,34 | 214,99 | 975,33 | 0,033% | 99,181% |
| 191324 | CONSTRUCTORA MACAMP S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 966,21 | 966,21 | 0,033% | 99,214% |
| 191042 | MERO CASTRO ARACELI ADALINA | GUAYAQUIL | 3 | | 295,75 | 303,41 | 361,18 | 960,34 | 0,033% | 99,247% |
| 190467 | FABRICA DE HIELO NARANJAL *HIERAL* | GUAYAQUIL | 3 | 247,76 | 240,32 | | 445,56 | 933,64 | 0,032% | 99,279% |
| 190640 | ING. RODRIGUEZ EGAS CARLOS | GUAYAQUIL | 3 | 274,61 | 297,70 | | 345,97 | 918,28 | 0,031% | 99,310% |
| 590189 | INMOBILIARIA GENOVEVA | GUAYAQUIL | 3 | 187,07 | 299,19 | | 174,09 | 897,81 | 0,031% | 99,341% |
| 191188 | AGUILA ARGUELLO RODRIGO | GUAYAQUIL | 3 | | | 412,92 | 442,49 | 855,41 | 0,029% | 99,370% |
| 191144 | SANCHEZ ROMERO SANTIAGO CAMILO | GUAYAQUIL | 3 | | | 289,49 | 557,34 | 846,83 | 0,029% | 99,399% |
| 191363 | ALBARRACIN ROMERO HUGO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 846,56 | 846,56 | 0,029% | 99,428% |
| 191218 | CELLIRI VICUÑA FRANCISCO | GUAYAQUIL | 3 | | | 316,47 | 519,40 | 835,87 | 0,029% | 99,456% |
| 191330 | MULVAQ S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 823,18 | 823,18 | 0,028% | 99,484% |
| 191366 | COELLO ZAMBRANO BLANCA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 768,82 | 768,82 | 0,026% | 99,510% |
| 191354 | NARVAEZ MUÑOZ EDGAR(TALLER SANC) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 758,25 | 758,25 | 0,026% | 99,536% |
| 191319 | GEO SERVICIOS | GUAYAQUIL | 3 | | | | 753,29 | 753,29 | 0,026% | 99,562% |
| 191028 | ALCIVAR PEÑA TOMAS ALFREDO | GUAYAQUIL | 3 | | 218,87 | 228,49 | 295,68 | 743,04 | 0,025% | 99,587% |
| 190597 | CONSTRUMESA | GUAYAQUIL | 3 | 33,94 | 41,76 | 155,82 | 460,63 | 692,15 | 0,024% | 99,611% |
| 190661 | SEGURIDAD Y RECUPERACION SEG. | GUAYAQUIL | 3 | 46,73 | 133,04 | | 474,70 | 654,47 | 0,022% | 99,633% |
| 191247 | GARCIA BARRERO HENRY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 628,74 | 628,74 | 0,021% | 99,655% |
| 191291 | KOZISEK CAMACHO ALEXANDRA | GUAYAQUIL | 3 | | | 448,08 | 620,68 | 620,68 | 0,021% | 99,676% |
| 191043 | LUB. CRISTO DEL CONSUELO | GUAYAQUIL | 3 | | | 127,49 | 345,00 | 472,49 | 0,016% | 99,712% |
| 98587 | TALLERES KURATA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 466,32 | 466,32 | 0,016% | 99,728% |
| 191313 | MENDOZA RAMOS MIGUEL ELIAS | GUAYAQUIL | 3 | | | | 466,21 | 466,21 | 0,016% | 99,743% |
| 191329 | GUEVARA GUEVARA JESUS ARMANDO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 434,03 | 434,03 | 0,015% | 99,758% |
| 191349 | LUBTECHNOLOGY CIA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | | | 718,92 | -307,00 | 411,92 | 0,014% | 99,772% |
| 191219 | PDV ECUADOR CIA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 387,59 | 387,59 | 0,013% | 99,786% |
| 191311 | TAPI S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 384,22 | 384,22 | 0,013% | 99,799% |
| 191270 | LOAYZA TOLEDO MAX LEON | GUAYAQUIL | 3 | | | | 325,27 | 325,27 | 0,013% | 99,811% |
| 190448 | FERRUMEX CIA.LTDA | GUAYAQUIL | 3 | | | 44,28 | | 44,28 | 0,013% | 99,811% |

LISTADO DE CLIENTES DE GUAYAQUIL

| CODIGO | NOMBRE | CIUDAD | ZONA | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL | | TIPO |
|--------|--|-----------|------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------|----------|
| 191285 | PARDO TORRES SERVIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 356,74 | 356,74 | 0,012% | 99,823% |
| 191374 | MERA AVILES DOMINGO YHONNY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 334,01 | 334,01 | 0,011% | 99,835% |
| 190864 | PILOTES FRANKI | GUAYAQUIL | 3 | | 71,98 | 101,69 | 139,09 | 312,76 | 0,011% | 99,845% |
| 191309 | OCHOA FREIRE JOSE JULIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 307,92 | 307,92 | 0,011% | 99,856% |
| 191266 | FILTROCENTRO MAGGY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 289,99 | 289,99 | 0,010% | 99,866% |
| 190984 | TECNIGUAY TECNICENTRO GQUIL S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 278,14 | 278,14 | 0,009% | 99,875% |
| 191317 | PICO BORIS | GUAYAQUIL | 3 | | | | 268,89 | 268,89 | 0,009% | 99,884% |
| 191271 | DISTRIBUIDORA ELSA'S | GUAYAQUIL | 3 | | | | 263,54 | 263,54 | 0,009% | 99,893% |
| 190883 | HARO COSTA HUGO ENRIQUE | GUAYAQUIL | 3 | | 65,69 | | 192,45 | 258,14 | 0,009% | 99,902% |
| 191293 | TOBAR CARRERA EDUARDO SANTIAGO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 254,00 | 254,00 | 0,009% | 99,911% |
| 191238 | MARTINEZ MISAEL GONZALO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 233,46 | 233,46 | 0,008% | 99,919% |
| 191276 | CHTCA CARMONE DARIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 232,77 | 232,77 | 0,008% | 99,927% |
| 191274 | AM.VER.CJA.LTDA. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 182,36 | 182,36 | 0,006% | 99,933% |
| 191098 | RAMOS MORALES OLGA MARINA | GUAYAQUIL | 3 | | | 117,52 | 47,82 | 165,34 | 0,006% | 99,939% |
| 99472 | LUBRIFUESTOS CESAR | GUAYAQUIL | 3 | | | | 160,83 | 160,83 | 0,005% | 99,944% |
| 190770 | REYES MARTINEZ ANGEL DAVID | GUAYAQUIL | 3 | | 37,08 | | 118,03 | 155,11 | 0,005% | 99,949% |
| 191364 | CEDENO TOBAR LUIS(RECT.DE MOTORES CEDENO) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 135,22 | 135,22 | 0,005% | 99,954% |
| 191373 | MAYA MIRANDA FANNY | GUAYAQUIL | 3 | | | | 108,22 | 108,22 | 0,004% | 99,958% |
| 191343 | JURADO PENAFIEL JORGE ALFREDO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 104,74 | 104,74 | 0,004% | 99,961% |
| 191283 | ZAMORA AVILES JORGE HUGO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 91,11 | 91,11 | 0,003% | 99,964% |
| 191287 | BAQUERIZO CARRIEL JOSE BENITO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 81,11 | 81,11 | 0,003% | 99,967% |
| 191305 | NARANJO MARTINEZ ROBERTO LENIN | GUAYAQUIL | 3 | | | | 79,68 | 79,68 | 0,003% | 99,970% |
| 191335 | CREACIONES CHIARA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 76,76 | 76,76 | 0,003% | 99,973% |
| 191299 | VINUEZA QUIZHPI PABLO FABRICIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 68,86 | 68,86 | 0,002% | 99,975% |
| 191361 | CORDOVA SANGURIMA CARLOS VICENTE | GUAYAQUIL | 3 | | | | 64,14 | 64,14 | 0,002% | 99,977% |
| 191312 | MATAMOROS CHAVEZ BORIS WELINGTON | GUAYAQUIL | 3 | | | | 64,07 | 64,07 | 0,002% | 99,979% |
| 191203 | WANZAN VACA GONZALO EULOGIO | GUAYAQUIL | 3 | | | 23,64 | 39,17 | 62,81 | 0,002% | 99,981% |
| 191298 | SANTANA RIVERA GALO ALBERTO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 59,10 | 59,10 | 0,002% | 99,983% |
| 191231 | REYES NAVARRETE PAULINO AURELIO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 58,52 | 58,52 | 0,002% | 99,985% |
| 191300 | COLONIAL COMPANIA DE SEGUROS Y REASEGUROS | GUAYAQUIL | 3 | | | | 56,38 | 56,38 | 0,002% | 99,987% |
| 191369 | BASANTES CASTILLO MIGUEL(FERRETERIA BASANTI) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 55,99 | 55,99 | 0,002% | 99,989% |
| 191375 | PUNTO ELECTRICO PUNTELEC S.A | GUAYAQUIL | 3 | | | | 41,15 | 41,15 | 0,001% | 99,991% |
| 191350 | VINUEZA MENDOZA ALFREDO(LUBRICAR) | GUAYAQUIL | 3 | | | | 40,84 | 40,84 | 0,001% | 99,992% |
| 191321 | ESPINOZA NIETO CECILIA CATALINA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 40,06 | 40,06 | 0,001% | 99,993% |
| 191370 | CALDERESA S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 40,06 | 40,06 | 0,001% | 99,995% |
| 90443 | TONSNA S. A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 34,43 | 34,43 | 0,001% | 99,996% |
| 191275 | GARCIA MOLINA GLORIA LUCCIOLA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 33,67 | 33,67 | 0,001% | 99,997% |
| 191251 | BAIDAL PARRALES VICTORIA ANGELICA | GUAYAQUIL | 3 | | | | 32,31 | 32,31 | 0,001% | 99,998% |
| 191306 | ALTAMIRANO VILLAO JOSE RODRIGO | GUAYAQUIL | 3 | | | | 28,19 | 28,19 | 0,001% | 99,999% |
| 191259 | CIA.DE TRANSPORTES GOMOTRANS S.A. | GUAYAQUIL | 3 | | | | 23,91 | 23,91 | 0,001% | 100,000% |
| | | | | 424.489,93 | 652.625,70 | 829.390,00 | 1.025.758,14 | 2.932.263,77 | | |
| | | | | 124 | 145 | 154 | 272 | 695 | | |

CLIENTES DE GUAYAQUIL

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|-----------------------|------|------|------|------|-------|
| VENTA/CLIENTES | 124 | 145 | 154 | 272 | 695 |

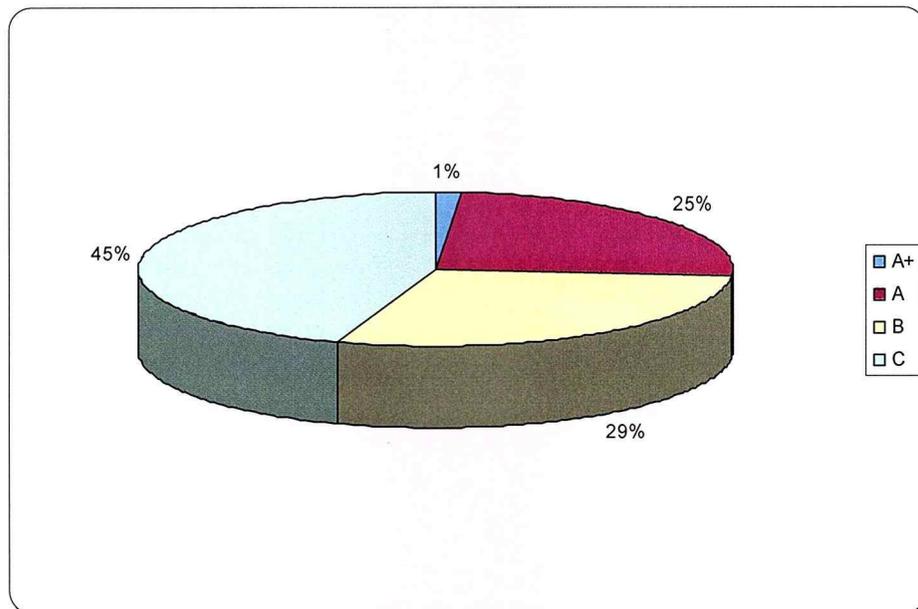
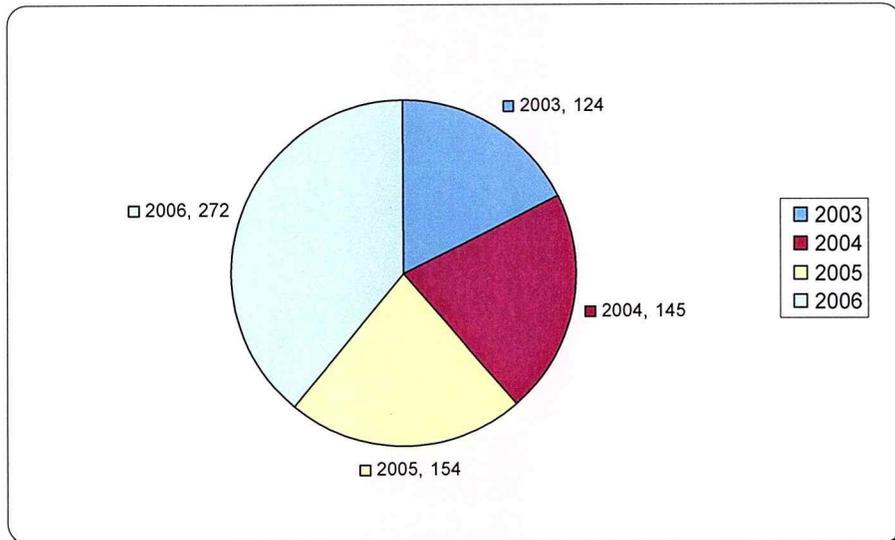


DETERMINACION DE LA CANTIDAD DE ENCUESTAS A REALIZAR.

| CALIF | CANT | MUESTRA | % |
|--------------|------------|------------|------|
| A+ | 4 | 4 | 100% |
| A | 68 | 67 | 99% |
| B | 78 | 51 | 66% |
| C | 122 | 40 | 33% |
| TOTAL | 272 | 163 | |
| | | 60% | |

**APENDICE D - 1
CLIENTES DE GUAYAQUIL**

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | TOTAL |
|-----------------------|------|------|------|------|-------|
| VENTA/CLIENTES | 124 | 145 | 154 | 272 | 695 |



DETERMINACION DE LA CANTIDAD DE ENCUESTAS A REALIZAR.

| CALIF | CANT | MUESTRA | % |
|-------|------------|---------|------|
| A+ | 4 | 4 | 100% |
| A | 68 | 67 | 99% |
| B | 78 | 51 | 66% |
| C | 122 | 40 | 33% |
| TOTAL | 272 | 163 | |
| | 60% | | |

ANEXO E

CUESTIONARIO DE ENCUESTAS A CLIENTES

Dirigido a: Clientes de la empresa *AM.VER Cia.Ltda.*

Consumidor Final

¿Qué tipo de vehículo (s) tiene?

Gasolina

Diesel

Maquinaria

¿Qué servicios utiliza cuando requiere efectuar cambio de lubricante al motor de su vehículo? (Marque todas las respuestas aplicables)

| | SERVICIO |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Cambio de aceite |
| <input type="checkbox"/> | Cambio de filtro de aceite |
| <input type="checkbox"/> | Cambio de filtro de combustible |
| <input type="checkbox"/> | Cambio de filtro de aire |
| <input type="checkbox"/> | Revisión de bomba de combustible, batería, bandas. |
| <input type="checkbox"/> | Lavado y engrasado |

Otros:

.....

¿Qué considera importante para el cambio de aceite de su motor?
Valórelos en una escala del (1) menos importante al (5) más importante.

| | |
|-------------------------------|--|
| La marca y tipo | |
| El precio | |
| El envase | |
| Las promociones | |
| La calidad y especificaciones | |

Otros:

.....

¿Qué marca de aceite utiliza para su vehículo o maquinaria?

| | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | SHELL | <input type="checkbox"/> | PDV |
| <input type="checkbox"/> | TEXACO | <input type="checkbox"/> | PENZOIL |
| <input type="checkbox"/> | MOBIL | <input type="checkbox"/> | CASTROL |
| <input type="checkbox"/> | CHEVRON | <input type="checkbox"/> | GOLDEN |
| <input type="checkbox"/> | TERPEL | <input type="checkbox"/> | UBX |
| <input type="checkbox"/> | HAVOLINE | <input type="checkbox"/> | YPF |

¿Cuál es su nivel de satisfacción del servicio que ofrece AM.VER Cia. Ltda.?

Velocidad de atención

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0%

Disponibilidad de productos

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0%

Calidad del servicio

- 100%
- 75%
- 50%
- 25%
- 0%

CUESTIONARIO DE ENCUESTAS A CLIENTES

Dirigido a: Clientes de la empresa *AM.VER Cia.Ltda.*

Instrucciones: Responda las siguientes preguntas de la manera más objetiva y real, teniendo presente sus necesidades. Su opinión sincera permitirá mejorar nuestros servicios.

Estación de Servicio / Lubricadora

Qué marca de lubricante para motores a gasolina / diesel expende mayormente en su estación?

(Valórela con 5 al más vendido, con 3 al de mediano consumo, y con 1 cuando su venta sea esporádica)

| | | | |
|--------------------------|----------|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | SHELL | <input type="checkbox"/> | PDV |
| <input type="checkbox"/> | TEXACO | <input type="checkbox"/> | PENZOIL |
| <input type="checkbox"/> | MOBIL | <input type="checkbox"/> | CASTROL |
| <input type="checkbox"/> | CHEVRON | <input type="checkbox"/> | GOLDEN |
| <input type="checkbox"/> | TERPEL | <input type="checkbox"/> | UBX |
| <input type="checkbox"/> | HAVOLINE | <input type="checkbox"/> | YPF |

¿Cuál considera usted que sea el motivo por el que sus clientes prefieren esa marca de lubricante para el cambio de aceite del motor? Valórela en una escala del (1) menos importante al (5) más importante.

| | |
|-------------------------------|--|
| La imagen de la marca | |
| El precio | |
| El envase | |
| Las promociones | |
| La calidad y especificaciones | |
| La variedad de productos | |

Otros:

.....

Señale las afirmaciones que mas describen a los productos de PDV.

| | |
|--|--|
| | Su precio permite reducir el costo del mantenimiento de los motores de los vehículos y maquinaria. |
| | Su uso permite aumentar el tiempo para el cambio del aceite de los motores a gasolina y diesel. |

| | |
|--|---|
| | Existe una gran variedad de productos: lubricantes y grasas, de igual o mejor calidad que los existentes en el mercado. |
| | Los envases y las promociones son atractivas para nosotros y para el cliente. |
| | No conozco ni me han informado adecuadamente de los beneficios de su uso. |
| | Solo tengo en stock como una opción adicional para el cliente. |
| | No se nos ha informado de las características técnicas de los lubricantes y su relación con los otros lubricantes existentes en el mercado. |
| | Su precio es mayor que los otros lubricantes por tal razón no tienen demanda. |
| | No tenemos promociones o incentivos para su venta. |

Otros.....

¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto del servicio que ofrece AM.VER Cia.Ltda.?

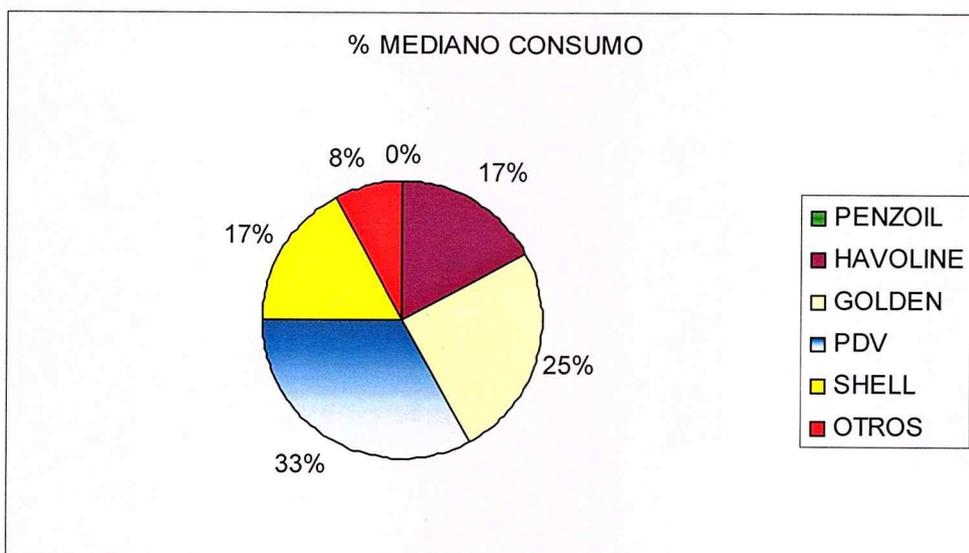
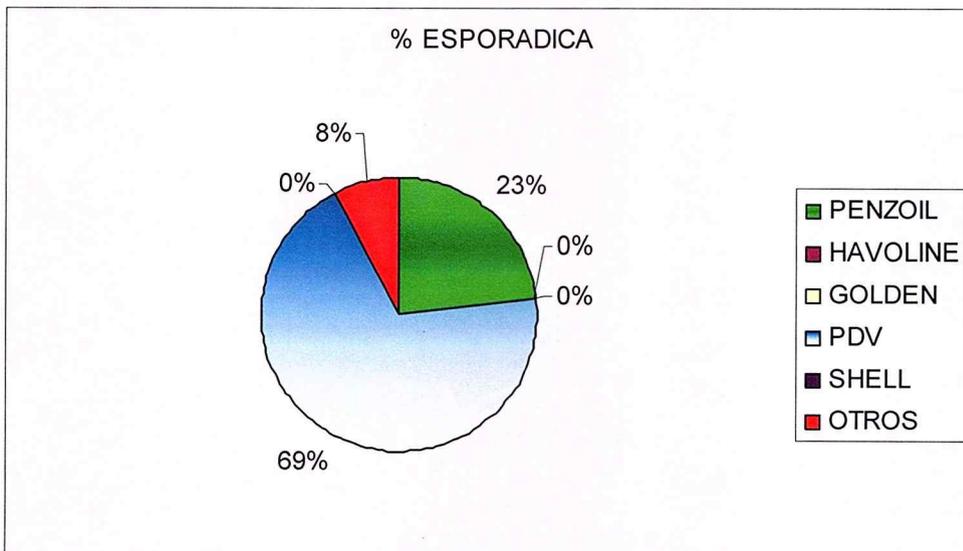
| Velocidad de atención Y despacho de producto | Disponibilidad de productos | Calidad del servicio |
|---|--|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 100% | <input type="checkbox"/> 100% | <input type="checkbox"/> 100% |
| <input type="checkbox"/> 75% | <input type="checkbox"/> 75% | <input type="checkbox"/> 75% |
| <input type="checkbox"/> 50% | <input type="checkbox"/> 50% | <input type="checkbox"/> 50% |
| <input type="checkbox"/> 25% | <input type="checkbox"/> 25% | <input type="checkbox"/> 25% |
| <input type="checkbox"/> 0% | <input type="checkbox"/> 0% | <input type="checkbox"/> 0% |

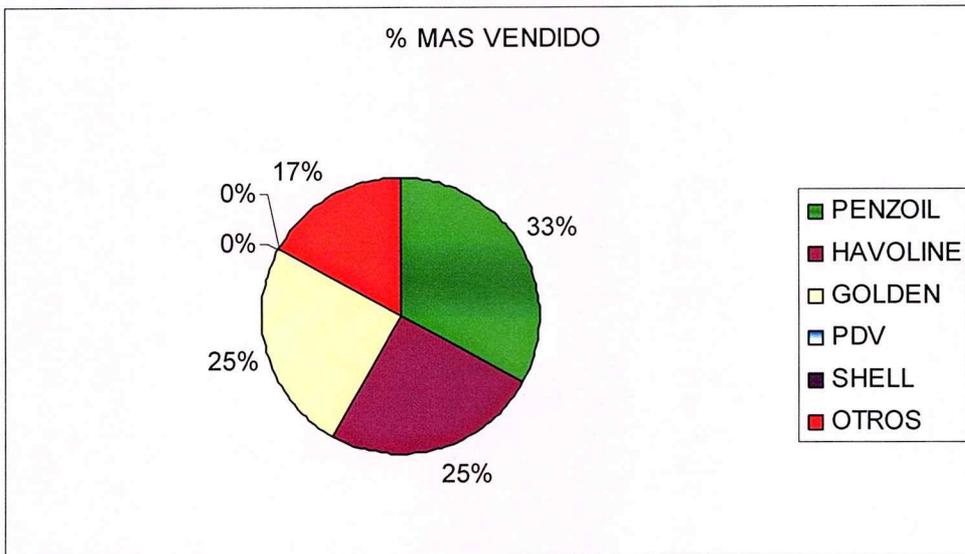
APENDICE E - 1

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES

Qué marca de lubricante para motores a gasolina / diesel expende mayormente en su estación?

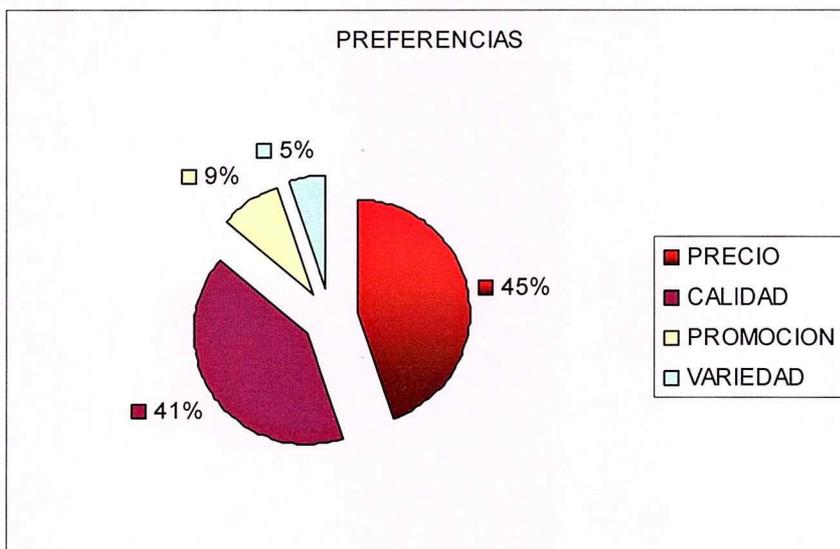
(Valórelo con 5 al más vendido, con 3 al de mediano consumo, y con 1 cuando su venta sea esporádica)



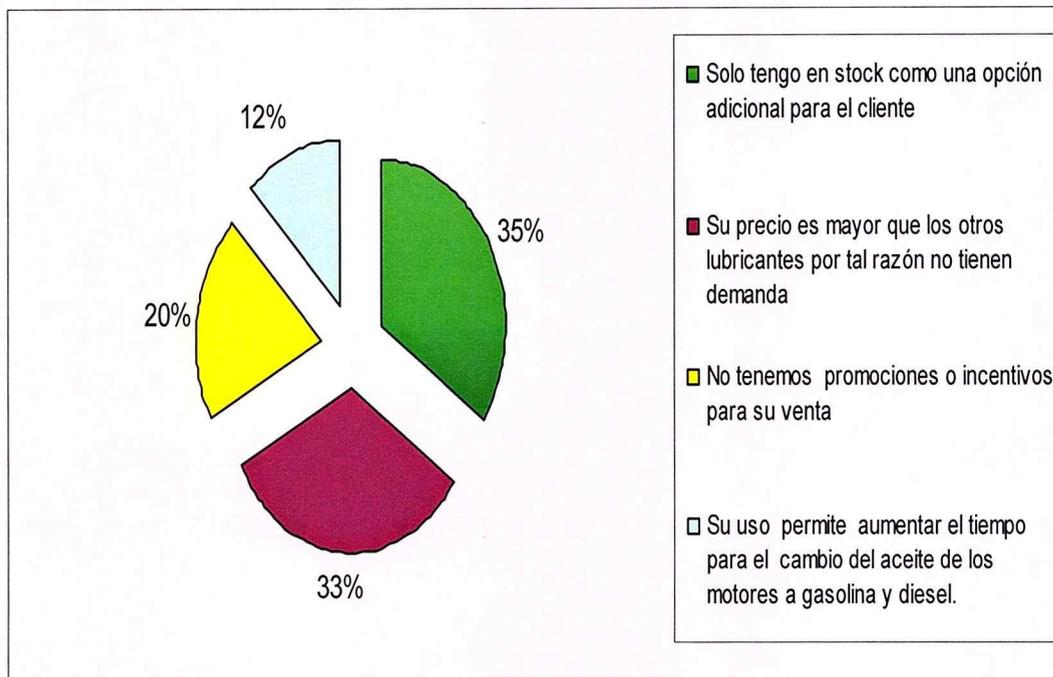


¿Cuál considera usted que sea el motivo por el que sus clientes prefieren esa marca de lubricante para el cambio de aceite del motor?

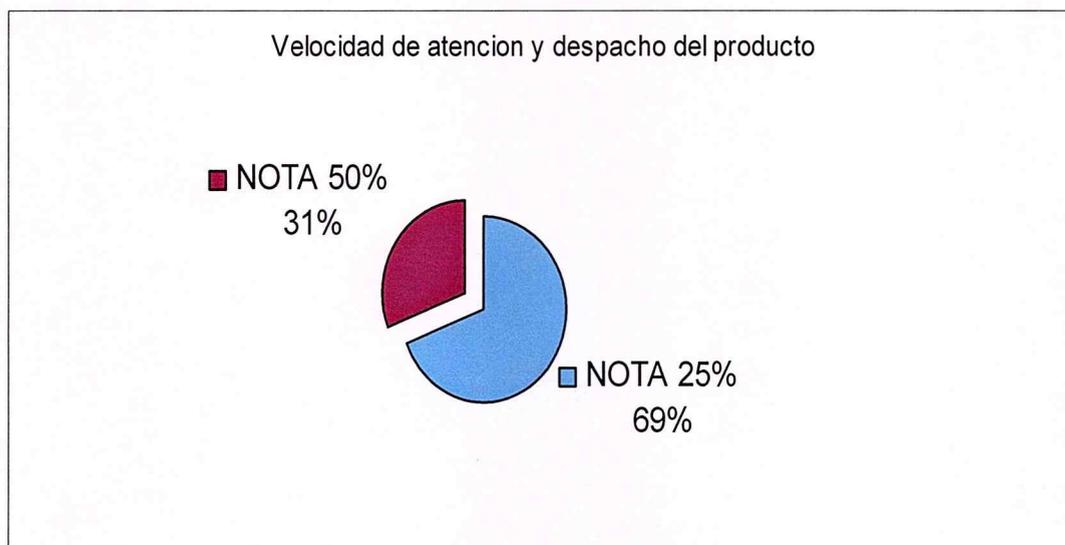
Valórelos en una escala del (1) menos importante al (5) más importante.



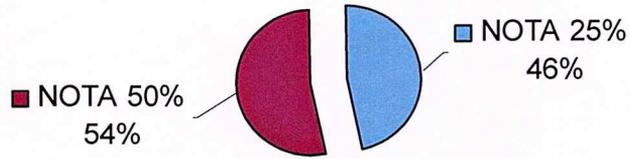
Señale las afirmaciones que más describen a los productos de PDV.



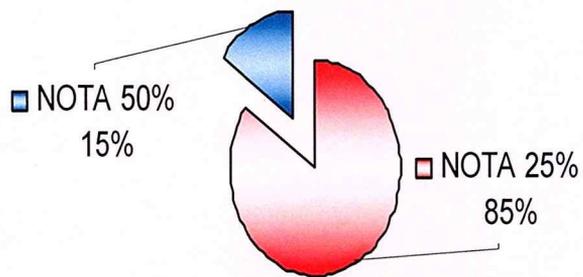
¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto del servicio que ofrece AM.VER Cia.Ltda.?



Disponibilidad del producto

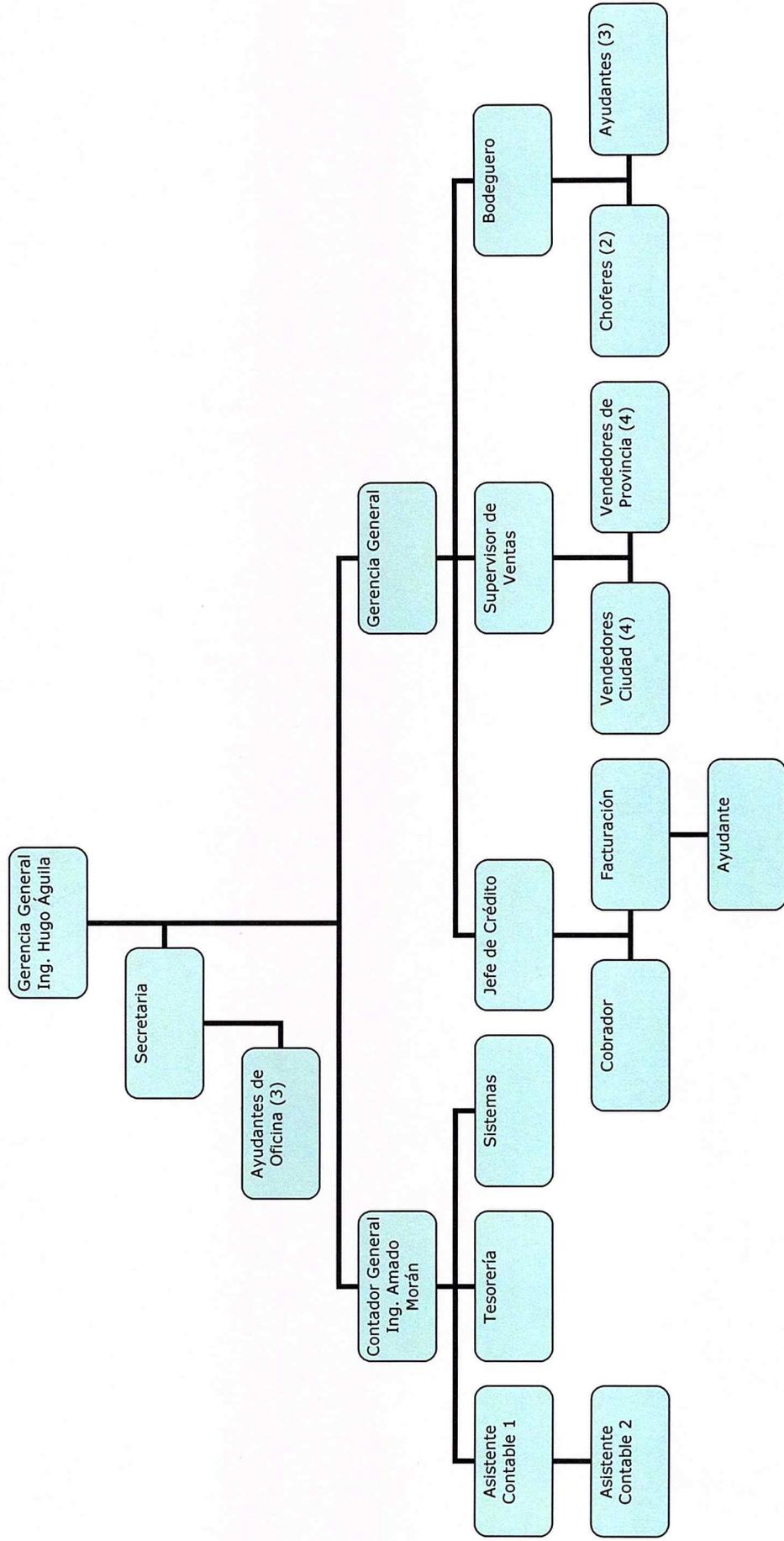


Calidad del servicio



ANEXO F

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DE AM.VER Cia. Ltda.



**APENDICE F-2
LISTADO DE PERSONAL POR ANTIGÜEDAD**

| NO. | NOMBRES | CARGO | DESDE | HASTA | ANOS DE ANTIGÜEDAD |
|------------|-----------------------------|----------------------|--------------|--------------|---------------------------|
| 1 | ROLDAN ROLDAN GABRIEL | CHOFER REPARTIDOR | 22/05/1995 | 31/07/2007 | 13 |
| 2 | AREVALO AGUILA DENISS | TESORERA | 01/07/1999 | 31/07/2007 | 9 |
| 3 | AGUILA ARGUELLO HUGO | GERENTE GENERAL | 01/02/2000 | 31/07/2007 | 8 |
| 4 | PADILLA VELASTEGUI LUIS | SISTEMAS | 03/01/2000 | 31/07/2007 | 8 |
| 5 | CAIZA FLORES CARLOS | ASISTENTE CONTABLE | 02/01/2001 | 31/07/2007 | 7 |
| 6 | RODRIGUEZ EGAS CARLOS | VENDEDOR | 01/06/2001 | 31/07/2007 | 7 |
| 7 | SANCHEZ ROMERO SANTIAGO | BODEGUERO | 01/09/2000 | 31/07/2007 | 7 |
| 8 | MERA PADILLA ORLEY | CHOFER REPARTIDOR | 01/02/2002 | 31/07/2007 | 6 |
| 9 | ACOSTA ROBALINO LUIS | GUARDIA | 16/08/2003 | 31/07/2007 | 5 |
| 10 | CEDENO DIAZ JAVIER | VENDEDOR | 23/12/2002 | 31/07/2007 | 5 |
| 11 | PONCE COBOS IVAN | VENDEDOR | 02/05/2003 | 31/07/2007 | 5 |
| 12 | AREVALO AGUILA ADRIANA | ASISTENTE CONTABLE | 01/04/2004 | 31/07/2007 | 4 |
| 13 | ARAUZ MORETA SARA | FACTURADORA | 01/05/2004 | 31/07/2007 | 4 |
| 14 | DE LA ROSA VILLAMAR JACINTO | GUARDIA | 01/10/2003 | 31/07/2007 | 4 |
| 15 | HARO COSTA HUGO | VENDEDOR | 03/05/2004 | 31/07/2007 | 4 |
| 16 | REYES MARTINEZ ANGEL | JEFE DE CREDITO | 01/04/2004 | 31/07/2007 | 4 |
| 17 | MORAN NOBLECILLA CESAR | SUPERVISOR DE VENTAS | 14/12/2004 | 31/07/2007 | 3 |
| 18 | NATH COMBA JOHNNY | VENDEDOR | 01/06/2005 | 31/07/2007 | 3 |
| 19 | SANTANA ARCAYA XAVIER | VENDEDOR | 18/04/2005 | 31/07/2007 | 3 |
| 20 | VITERI LOPEZ ELIZABETH | RECEPCIONISTA | 01/09/2004 | 31/07/2007 | 3 |
| 21 | CHANG CHANG INES | JEFE DE CREDITO | 01/04/2006 | 31/07/2007 | 2 |
| 22 | FLORES BAQUE FRANCISCO | AYUDANTE DE BODEGA | 03/10/2005 | 31/07/2007 | 2 |
| 23 | MORAN BURGOS AMADO | CONTADOR | 01/10/2005 | 31/07/2007 | 2 |
| 24 | SEMPERTEGUI VELASCO MARCOS | VENDEDOR | 14/12/2005 | 31/07/2007 | 2 |
| 25 | ACOSTA JIMENEZ LUJS | AYUDANTE DE BODEGA | 01/02/2007 | 31/07/2007 | 1 |
| 26 | ROLDAN LIRIO ERWIN | AYUDANTE DE BODEGA | 01/02/2007 | 31/07/2007 | 1 |

**APENDICE F-3
LISTADO DE EMPLEADO POR INSTRUCCIÓN ACADEMICA**

| NO. | NOMBRES | CARGO | INSTRUCCION |
|------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------|
| 1 | ACOSTA JIMENEZ LUIS | AYUDANTE DE BODEGA | ESTUDIOS PRIMARIOS |
| 2 | ACOSTA ROBALINO LUIS | GUARDIA | ESTUDIOS PRIMARIOS |
| 3 | AGUILA ARGUELLO HUGO | GERENTE GENERAL | ING.QUIMICO |
| 4 | AREVALO AGUILA ADRIANA | ASISTENTE CONTABLE | PROFESIONAL BACHILLER |
| 5 | AREVALO AGUILA DENISS | TESORERA | TITULO TERCER NIVEL |
| 6 | ARAUZ MORETA SARA | FACTURADORA | TITULO TERCER NIVEL |
| 7 | CAIZA FLORES CARLOS | ASISTENTE CONTABLE | PROFESIONAL BACHILLER |
| 8 | CEDENO DIAZ JAVIER | VENDEDOR | PROFESIONAL BACHILLER |
| 9 | CHANG CHANG INES | JEFE DE CREDITO | PROFESIONAL BACHILLER |
| 10 | DE LA ROSA VILLAMAR JACINTO | GUARDIA | ESTUDIOS PRIMARIOS |
| 11 | FLORES BAQUE FRANCISCO | AYUDANTE DE BODEGA | ESTUDIOS PRIMARIOS |
| 12 | HARO COSTA HUGO | VENDEDOR | PROFESIONAL BACHILLER |
| 13 | MERA PADILLA ORLEY | CHOFER REPARTIDOR | PROFESIONAL BACHILLER |
| 14 | MORAN BURGOS AMADO | CONTADOR | TITULO TERCER NIVEL |
| 15 | MORAN NOBLECILLA CESAR | SUPERVISOR DE VENTAS | TITULO TERCER NIVEL |
| 16 | NATH COMBA JOHNNY | VENDEDOR | PROFESIONAL BACHILLER |
| 17 | PADILLA VELASTEGUI LUIS | SISTEMAS | TITULO TEC.SUPERIOR |
| 18 | PONCE COBOS IVAN | VENDEDOR | PROFESIONAL BACHILLER |
| 19 | REYES MARTINEZ ANGEL | JEFE DE CREDITO | PROFESIONAL BACHILLER |
| 20 | RODRIGUEZ EGAS CARLOS | VENDEDOR | TITULO TERCER NIVEL |
| 21 | ROLDAN LIRIO ERWIN | AYUDANTE DE BODEGA | ESTUDIOS PRIMARIOS |
| 22 | ROLDAN ROLDAN GABRIEL | CHOFER REPARTIDOR | ESTUDIOS PRIMARIOS |
| 23 | SANCHEZ ROMERO SANTIAGO | BODEGUERO | PROFESIONAL BACHILLER |
| 24 | SANTANA ARCAYA XAVIER | VENDEDOR | PROFESIONAL BACHILLER |
| 25 | SEMPERTEGUI VELASCO MARCOS | VENDEDOR | PROFESIONAL BACHILLER |
| 26 | VITERI LOPEZ ELIZABETH | RECEPCIONISTA | PROFESIONAL BACHILLER |

ANEXO G

MATRIZ DE PRIORIZACION DE FACTORES

| FACTOR INTERNO | CALIFICACION IMPACTO | | |
|---|----------------------|-------|------|
| | ALTO | MEDIO | BAJO |
| FORTALEZAS | | | |
| 1 Soporte técnico y calidad de todos los productos. | 5 | | |
| 2 Fuerza de ventas, con experiencia en el segmento de mercado. | 5 | | |
| 3 Apertura comercial directa con el cliente dada por las relaciones gerenciales a través de planes de crédito descuentos y promociones atractivas para los actuales y potenciales subdistribuidores. | 5 | | |
| 4 Experiencia de la gerencia en la comercialización de productos masivos | | 3 | |
| 5 Personal administrativo con competencia y habilidades | | 3 | |
| 6 Cumplimiento de pago a clientes internos y proveedores | | 3 | |
| 7 Adquisición de sistemas de computación | | | 1 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1 Carencia de una estructura funcional moderna, basada en una distribución adecuada y precisa que permita asignar responsabilidades y controlar resultados. | 5 | | |
| 2 Escasa motivación e incentivos al capital humano por la falta de atención de la gerencia hacia el desarrollo del empleado que persiga descubrir competencias y habilidades, lo que genera un clima laboral hostil y poco agradable. | 5 | | |
| 3 No existe el diseño de planes y sistemas en las diferentes áreas que permita visualizar y controlar los procesos y lineamientos a seguir. | 5 | | |
| 4 Publicidad y mercadeo desarrollada en conjunto con el proveedor | | 3 | |
| 5 Imagen corporativa | | 3 | |
| 6 Estrecha relación comercial cliente vendedor | | 3 | |
| 7 Mantenimiento de flota de vehículos | | | 1 |

EXTERNOS

| OPORTUNIDADES | | | | |
|----------------------|--|---|---|---|
| 1 | Incursionar mediante la diversificación del mercado, aprovechando las relaciones y futuros grados de integración con la hermana nación de Venezuela. | 5 | | |
| 2 | Establecer programas de incentivos y desarrollo de promoción y publicidad, con el respaldo financiero del proveedor. | 5 | | |
| 3 | Desarrollar programas y planes que mejoren el clima organizacional. | 5 | | |
| 4 | Optimizar la calidad de nuestros procesos y sistemas. | 5 | | |
| 5 | La definición de un plan de costos por actividades que permita identificar la relación costo beneficio, por todos los procesos claves incurridos en la organización. | 5 | | |
| 6 | Introducción y comercialización de una nueva marca de lubricantes | | 3 | |
| 7 | Fucionar las compañías relacionadas | | | 1 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1 | Penetración constante y peligrosa del proveedor en nuestro segmento, a través de la entrega de zonas a nuevos distribuidores. | 5 | | |
| 2 | Introducción de nuevas marcas en el mercado de lubricantes. | 5 | | |
| 3 | Cierre paulatino de un nicho considerable como el caso de las cooperativas de transporte debido al nacimiento del nuevo transporte urbano. | 5 | | |
| 4 | Medidas gubernamentales aplicadas hacia la protección y conservación del medio ambiente. | 5 | | |
| 5 | Cierre de créditos de parte de las entidades financieras | | 3 | |
| 6 | Cierre de créditos de parte del proveedor | | 3 | |
| 7 | Cambio de administración no calificada | | | 1 |

ANEXO H

DETALLE DE LOS ACTIVOS QUE COMPRENDEN LA INFRAESTRUCURA EMPRESARIAL DE AM.VER.

ACTIVOS FIJOS AL 31/08/2007

DENOMINACION: EDIFICIOS

| DESCRIPCION | AÑO Y MES DE ADQUISICION | SALDO NETO AL 31/08/2007 |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| EDIFICIOS | 1997-01 | 4.706,84 |
| CONSTRUCCION PLANTA ALTA | 1997-10 | 5.929,38 |
| CASA DE LA 11VA Y GÓMEZ RENDÓN | 2004-12 | 18.600,00 |
| EDIFICIO DE PORTETE Y TUNGURAHUA | 2004-12 | 4.375,00 |
| DEPARTAMENTO DE SALINAS | 2004-12 | 18.525,00 |
| CASA EN PLAYAS | 2004-12 | 1.600,00 |
| MEJORAS A CASA EN PLAYAS | 2006-12 | 50.771,40 |
| CASA EN CHONGÓN | 2004-12 | 8.775,00 |
| MEJORAS A CASA CHONGÓN | | 559,86 |
| TOTALES | | 113.842,48 |

DENOMINACION: EQUIPO Y MAQUINARIA

| DESCRIPCION | AÑO Y MES DE ADQUISICION | SALDO NETO AL 31/08/2007 |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| FILTRO REGULADOR LUBRICADOR | 01/12/1999 | 181,96 |
| FILTRO REGULADOR 3/8" | 01/12/1999 | 76,18 |
| 10 ACOPLER RAP.ARO HEMBRA 1/4" | 01/12/1999 | 29,88 |
| 10 CONECTORES ARO MACHO 1/4" | 01/12/1999 | 7,90 |
| BOMBA DE DIAFRAGMA DE 1/2" | 01/12/1999 | 423,26 |
| JUEGO DE DADOS DE 1/2" | 01/12/1999 | 47,63 |
| BALANCEADOR | 01/12/1999 | 2.812,62 |
| DESENLLANTADORA | 01/12/1999 | 926,73 |
| JUEGO DE 75 PESAS DE BALANCEO Y LAI | 01/12/1999 | 12,77 |
| BOMBA NEUMATICA DE 3" CON ADAPTADOR | 01/11/2000 | 5.389,80 |
| CARRETA CON MEDIDOR Y FILTRO LUBRIC | 01/11/2000 | 7.006,58 |
| MANGUERAS,ABRAZADERAS,ACOPLES,ADAPT | 01/06/2001 | 66,95 |
| 1 BOMBA NEUMATICA | 01/08/2001 | 9.216,70 |
| 1 FILTRO REGULADOR | 01/08/2001 | 940,41 |
| 1 CARRETE THOMPSON (20B) | 01/08/2001 | 5.795,00 |
| 1 MEDIDOR THOMPSON (20B) | 01/08/2001 | 5.246,00 |
| 1 BOMBA THOMPSON (1B) | 01/08/2001 | 786,81 |
| 1 CARRETE THOMPSON (1B) | 01/08/2001 | 429,23 |

| DESCRIPCION | AÑO Y MES ADQUISICION | SALDO NETO AL 31/08/2007 |
|------------------------------|----------------------------------|---|
| ELECTROMOLINO GRENN YOLLY | 01/10/2001 | 177,46 |
| ENGRASADORA ARO 612610-D | 28/02/2002 | 465,35 |
| COMPRESOR | 28/02/2002 | 126,33 |
| BOMBA VERTICAL | 12/04/2002 | 908,54 |
| TABLERO DE MANDO | 12/04/2002 | 195,50 |
| MONTACARGAS GP15K-G-LP | 13/05/2004 | 15.848,41 |
| ASPIRADOR DE ACEITES | 22/03/2007 | 585,00 |
| ASPIRADORA DE ACEITE QUEMADO | 22/05/2007 | 595,00 |
| TOTALES | | 58.297,96 |

DENOMINACION: VEHICULOS

| DESCRIPCION | AÑO Y MES ADQUISICION | SALDO AL 31/08/2007 |
|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| AUTOMOVIL FORSA GKJ-988 | 12/01/2001 | 1.351,92 |
| CAMION HINO GHL-767 | 20/12/2000 | 2.883,21 |
| NIVA VINO GLG-927 | 01/08/2001 | 8.919,00 |
| VOLKSWAGEN GDC-0956 | 02/07/2003 | 2.526,00 |
| VITARA ROJO GLZ-211 | 02/01/2005 | 1.063,88 |
| VITARA BLANCO GNT-117 | 14/04/2005 | 15.530,80 |
| VITARA GRIS GNT-431 | 14/04/2005 | 13.678,93 |
| CAMIONETA LUV GMJ-318 | 15/04/2005 | 10.454,83 |
| VITARA II PLATA GPP-266 | 22/02/2007 | 20.113,63 |
| TOTALES | | 76.522,20 |

VEHICULOS POR LEASING

| DESCRIPCION | AÑO Y MES ADQUISICION | FECHA DE TERMINO LEASING | OPCION DE COMPRA |
|------------------------------|----------------------------------|---|-----------------------------|
| VITARA ROJO GPG-454 | 16/01/2006 | 31/08/2009 | 441,31 |
| VITARA GRIS GON-371 | 06/03/2006 | 25/01/2008 | 650,91 |
| VITARA BEIGE GNW-349 | 30/08/2005 | 21/07/2007 | 653,02 |
| VITARA ROJO GNA-644 | 25/05/2005 | 09/04/2008 | 453,63 |
| VITARA GRIS GNT-431 | 25/05/2005 | 09/04/2008 | 453,63 |
| CAMION FURGON BLANCO GLZ-182 | | | |
| TOTALES | | | 2.652,50 |

DENOMINACION: INSTALACIONES

| DESCRIPCION | AÑO Y MES DE ADQUISICION | SALDO NETO AL 31/08/2007 |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| INSTALACIONES EN EDIFICIOS | 01/12/1998 | 1.644,16 |
| ACOPLES | 01/05/2001 | 167,93 |
| LETRERO NEON LUBRIWASH | 01/06/2001 | 1.336,54 |
| 10 LETREROS PDV | 01/08/2001 | 12.891,67 |
| AVISO PANAFLEX EN LUBRICADORA MONCA | 01/09/2001 | 197,49 |
| 5 LETREROS DE NEON PARA MACHALA-QUE | 01/11/2001 | 693,74 |
| BODEGA CHONGÓN | 31/03/2006 | 6.340,69 |
| AMPLIACIÓN BODEGA AMVER | 30/06/2006 | 7.632,88 |
| TOTALES | | 30.905,10 |

DENOMINACION: EQUIPO DE COMPUTACION Y ELECTRONICO

| DESCRIPCION | AÑO Y MES DE ADQUISICION | SALDO NETO AL 31/08/2007 |
|----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| SERVIDOR | 01/06/1998 | 1,00 |
| 5 COMPUTADORES | 01/06/1998 | 1,00 |
| 3 IMPRESORAS | 01/06/1998 | 1,00 |
| 2 TARJETAS PCMCIA | 01/06/1998 | 1,00 |
| 3 HUB OFFICE CONNECT 8 PTS.3 COM | 01/06/1998 | 1,00 |
| 2 TARJETAS DE RED | 01/06/1998 | 1,00 |
| SCO OPEN SERVER 15 USUARIOS | 01/06/1998 | 1,00 |
| INTELL MOUSE | 01/06/1998 | 1,00 |
| 10 LICENCIAS OFFICE STANDARD | 01/06/1998 | 1,00 |
| 6 CHAMALEON NFS WIN-95 | 01/06/1998 | 1,00 |
| 2 UPS POWER | 01/12/1998 | 1,00 |
| SISTEMA DE COMPUTACION INTEGRADO | 01/12/1999 | 1,00 |
| COMPUTADOR | 01/01/2000 | 1,00 |
| 2 IMPRESORAS | 01/01/2000 | 1,00 |
| HUB DE 8 PUERTOS | 01/01/2000 | 1,00 |
| COMPUTADOR | 01/01/2000 | 1,00 |
| COMPUTADOR | 01/01/2000 | 1,00 |
| UPS | 01/01/2000 | 1,00 |
| 4 IDS 2000 WORKGROUP EDITION | 01/07/2000 | 1,00 |
| 4 GL RDSRT VERS.7.X | 01/07/2000 | 1,00 |
| 3 RADIOS TRASMISORES | 01/09/2000 | 1,00 |
| COMPUTADOR | 01/10/2000 | 1,00 |
| IMPRESORA | 01/12/2000 | 1,00 |
| RADIO PORTATIL | 01/02/2001 | 1,00 |

| DESCRIPCION | AÑO Y MES DE AQUISICION | SALDO NETO AL 31/08/2007 |
|------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| COMPUTADOR | 01/02/2001 | 1,00 |
| PROGRAMA SAFI MULTIUSUARIO | 01/08/2001 | 1,00 |
| 1 COMPUTADOR | 01/03/2002 | 1,00 |
| 1 COMPUTADOR | 01/03/2002 | 1,00 |
| PC CLON ATX | 01/10/2001 | 1,00 |
| PC CLON ATX | 01/10/2001 | 1,00 |
| 1 HUB 3COM 10 MHZ. | 01/11/2001 | 1,00 |
| 1 MEMORIA DIM DE 32MB. COMPAQ | 01/10/2001 | 1,00 |
| 1 MEMORIA DIM DE 32MB. COMPAQ | 01/10/2001 | 1,00 |
| 1 MEMORIA DIM 64 MB. COMPAQ SERVER | 01/12/2001 | 1,00 |
| RADIO PRO 7550 | 11/04/2002 | 1,00 |
| RADIO PRO 7550 | 11/04/2002 | 1,00 |
| COMPUTADORA ATX | 27/05/2002 | 1,00 |
| COMPUTADORA P-4 | 13/12/2002 | 1,00 |
| CPU PENTIUM IV | 31/07/2003 | 1,00 |
| SERVIDOR H.P. | 31/10/2003 | 1,00 |
| 2 COMPUTADORES ATX P4 | 18/03/2004 | 1,00 |
| RADIO PRO 7550 800MHZ | 25/03/2004 | 1,00 |
| CENTRAL DE ALARMA PRIMONETTI | 25/03/2004 | 1,00 |
| PC CLON ATX PARA TESORERÍA | 24/11/2004 | 68,47 |
| IMPRESORA EPSON FX-2190 | 17/01/2005 | 74,77 |
| IMPRESORA MULTIF.HP 1410 | 09/01/2006 | 53,05 |
| IMPRESORA EPSON FX-2190 | 24/03/2006 | 416,75 |
| COMPUTADOR INTEL D820 | 29/01/2007 | 344,65 |
| MONITOR DE 17" LCD LG.FLAT PANEL | 29/01/2007 | 183,37 |
| IMPRESORA MATRICIAL EPSON LX-300+2 | 29/01/2007 | 165,03 |
| SERVIDOR Y MONITORES | 26/06/2007 | 2.369,75 |
| IMPRESORA EPSON FX-380 | 31/07/2007 | 314,04 |
| TOTALES | | 4.032,89 |

DENOMINACION: MUEBLES Y ENSERES

| DESCRIPCION | AÑO Y MES ADQUISICION | SALDO NETO AL 31/08/2007 |
|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| 13 VENTILADORES DE TUMBADO | 01/08/1997 | 1,93 |
| ESCRITORIO EJECUTIVO | 01/10/1997 | 12,23 |
| SILLON CONSUL CUERO ALTO | 01/10/1997 | 8,27 |
| SILLON CONSUL CUERINA BAJO | 01/10/1997 | 9,91 |
| ESCRITORIO AUXILIAR | 01/10/1997 | 7,94 |
| MESA TERMINAL | 01/10/1997 | 8,27 |
| BIBLIOTECA CON PUERTAS | 01/10/1997 | 5,29 |
| BIBLIOTECA CON REPISAS | 01/10/1997 | 3,97 |
| BIBLIOTECA CON BAR | 01/10/1997 | 5,29 |
| BIBLIOTECA CON PUERTAS Y GAVETAS | 01/10/1997 | 5,45 |
| PAPELERA DOBLE | 01/10/1997 | 0,70 |
| BOTAPAPELES | 01/10/1997 | 0,82 |

| DESCRIPCION | AÑO Y MES ADQUISICION | SALDO NETO AL 31/08/2007 |
|---|----------------------------------|---|
| BUTACAS ESTUDIO | 01/10/1997 | 7,27 |
| CENTRO DE TRABAJO | 01/11/1997 | 14,09 |
| CREDENSA | 01/11/1997 | 12,94 |
| SILLON EJECUT.RECLIN.RESPALDO ALTO | 01/11/1997 | 7,76 |
| SILLONES BAJOS FIJOS | 01/11/1997 | 12,65 |
| CENTRO DE ATENCION | 01/11/1997 | 11,21 |
| MESA DE COMPUTADOR | 01/07/1999 | 43,63 |
| ACONDICIONADOR DE AIRE | 01/09/1999 | 173,19 |
| ACONDICIONADOR DE AIRE | 01/09/1999 | 170,18 |
| CENTRAL TELEFONICA | 01/02/2000 | 401,60 |
| CENTRAL TELEFONICA | 01/02/2000 | 694,71 |
| CAJA FUERTE 80X60X60 CM | 01/04/2000 | 57,75 |
| 7 ARCHIVADORES METALICOS DE 4 GAVET | 01/09/2000 | 273,59 |
| ARCHIVADOR DE MADERA DE 3 GAVETAS | 01/09/2000 | 39,08 |
| 3 SILLAS SECRETARIA | 01/09/2000 | 49,37 |
| SOFA DUPLEX | 01/09/2000 | 38,47 |
| MUEBLE MATALICO PARA FOTOCOPIADORA | 01/09/2000 | 26,75 |
| MESA METALICA 60X60 CM. | 01/12/2000 | 28,70 |
| FAX | 01/09/2000 | 95,76 |
| MAQUINA DE ESCRIBIR ELECTRICA | 01/09/2000 | 78,03 |
| FOTOCOPIADORA | 01/09/2000 | 532,00 |
| CALCULADORA | 01/09/2000 | 63,33 |
| MUEBLE PARA COMPUTADORA | 01/01/2002 | 35,91 |
| VARIOS ITEMS NO SUJETOS A DEPRECIACION | 01/12/2003 | 2.797,42 |
| ESTACIÓN EJECUTIVA PARA TESORERÍA | 21/09/2005 | 342,38 |
| COPIADORA KYOSERA | 05/12/2007 | 1.140,00 |
| TOTALES | | 7.217,85 |

APENDICE I - 1

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

| CUENTAS | AÑO 2003 | | | AÑO 2004 | | | AÑO 2005 | | | AÑO 2006 | | |
|---|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|--|----------|--|--|
| | | | | | | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | | | | | | |
| CAJA, BANCOS | 36.535,20 | 2,86% | 42.190,52 | 2,72% | 4.072,44 | 0,28% | 31.418,00 | 1,68% | | | | |
| INVERSIONES FINANCIERAS | - | | - | | - | | - | | | | | |
| CTAS. Y DCTOS. POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS | 560.422,98 | 43,93% | 223.564,87 | 14,41% | 381.953,50 | 25,90% | 647.852,15 | 34,66% | | | | |
| (-) PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES | -49.767,81 | -3,90% | -55.856,78 | -3,60% | -59.996,86 | -4,07% | -64.078,18 | -3,43% | | | | |
| CTAS. Y DCTOS. POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS | - | | 140.651,67 | 9,07% | 128.841,61 | 8,74% | - | | | | | |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 122.889,61 | 9,63% | 97.303,26 | 6,27% | 83.603,83 | 5,67% | 88.573,53 | 4,74% | | | | |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA | 13.309,59 | 1,04% | 17.438,26 | 1,12% | - | | 1.449,43 | 0,08% | | | | |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA | 7.620,16 | 0,60% | 8.651,94 | 0,56% | - | | 12.467,44 | 0,67% | | | | |
| INVENTARIOS | - | | - | | 607.456,54 | 41,19% | 829.188,24 | 44,36% | | | | |
| IMPORTACIONES EN TRANSITO | - | | - | | - | | - | | | | | |
| INVENTARIO DE MATERIA PRIMA | - | | - | | - | | - | | | | | |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO | - | | - | | - | | - | | | | | |
| INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES | 2.325,83 | 0,18% | 4.606,87 | 0,30% | - | | - | | | | | |
| INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCADERIA EN | 347.315,71 | 27,23% | 645.504,38 | 41,61% | - | | - | | | | | |
| MERCADERIAS EN TRANSITO | 17.466,54 | 1,37% | 384,92 | 0,02% | - | | - | | | | | |
| INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACC | - | | - | | - | | - | | | | | |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPO | - | | 5.817,46 | 0,38% | - | | 9.806,29 | 0,52% | | | | |
| PAGOS ANTICIPADOS | - | | - | | 29.060,83 | 1,97% | - | | | | | |
| OTROS ACTIVOS CORRIENTES | 13.187,74 | 1,03% | 3.116,29 | 0,20% | - | | 53.443,41 | 2,86% | | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 1.071.305,55 | 83,98% | 1.133.373,66 | 73,06% | 1.174.991,89 | 79,68% | 1.610.120,31 | 86,14% | | | | |
| ACTIVO FIJO TANGIBLE | | | | | | | | | | | | |
| PROPIEDAD PLANTA Y TERRENO | - | | - | | - | | - | | | | | |
| TERRENOS | 4.142,42 | 0,32% | 62.718,17 | 4,04% | 4.142,42 | 0,28% | 59.823,03 | 3,20% | | | | |
| EDIFICIOS E INSTALACIONES | 106.443,52 | 8,34% | 127.945,11 | 8,25% | 195.024,90 | 13,22% | 124.214,19 | 6,65% | | | | |
| MAQUINARIAS, MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS | 108.400,33 | 8,50% | 160.117,78 | 10,32% | 128.834,37 | 8,74% | 130.034,37 | 6,96% | | | | |
| EQUIPO DE COMPUTACION | 59.938,98 | 4,70% | 14.527,68 | 0,94% | 15.062,68 | 1,02% | 15.668,68 | 0,84% | | | | |
| VEHICULOS | 73.210,91 | 5,74% | 51.310,20 | 3,31% | 62.151,07 | 4,21% | 56.581,07 | 3,03% | | | | |
| OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES | - | | - | | - | | - | | | | | |
| (-) DEPRECIACION ACUM. DE ACTIVO FIJO | -175.076,42 | -13,72% | -123.085,68 | -7,93% | -106.809,62 | -7,24% | -131.707,10 | -7,05% | | | | |
| (-) DEPRECIACION ACUM. ACELERADA DE ACTIVO FIJO | - | | - | | - | | - | | | | | |
| TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE | 177.069,74 | 13,88% | 293.533,26 | 18,92% | 298.405,82 | 20,24% | 254.614,24 | 13,62% | | | | |
| ACTIVO FIJO INTANGIBLE | | | | | | | | | | | | |
| MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES | - | | - | | - | | - | | | | | |
| (-) AMORTIZACIONES ACUMULADAS | - | | - | | - | | - | | | | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES | - | - | - | - | - | - | - | - | | | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 177.069,74 | 13,88% | 293.533,26 | 18,92% | 298.405,82 | 20,24% | 254.614,24 | 13,62% | | | | |
| ACTIVO FIJO DIFERIDO | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCION | - | | - | | - | | - | | | | | |
| GASTOS DE INVESTIGACION Y EXPLORACION Y OTROS | - | | - | | - | | - | | | | | |

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL**

| CUENTAS | AÑO 2003 | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|---|---------------------|--------------|---------------------|---------------------|
| DEUDOR DE DIFERENCIAL CAMBIARIO | | | | |
| OTROS ACTIVOS DIFERIDOS | 63.935,99 | 5,01% | - | - |
| AMORTIZACION ACUMULADA | -42.624,00 | -3,34% | - | - |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 21.311,99 | | - | - |
| OTROS ACTIVOS | | | | |
| CLIENTES RELACIONADOS | | | | |
| OTROS | | | | |
| (-) PROVISIONES INCOBRABLES | | | | |
| SOCIEDADES RELACIONADAS | | | | 3.250,00 |
| OTRAS | | | | 0,17% |
| GASTOS ANTICIPADOS | | | | |
| OTROS ACTIVOS | 5.980,60 | 0,47% | 124.367,80 | 8,02% |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 5.980,60 | 0,47% | 124.367,80 | 8,02% |
| TOTAL DE ACTIVO | 1.275.657,88 | | 1.551.274,72 | 1.474.683,82 |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | | | | |
| CxP PROVEEDORES | | | | |
| CxP VARIAS | | | | |
| OTRAS CxP | | | | |
| GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR | | | | |
| LOCALES | 736.633,65 | | 849.399,06 | 886.039,87 |
| DEL EXTERIOR | | | - | - |
| LOCALES (BANCOS) | | | 100.000,00 | |
| DEL EXTERIOR | | | - | |
| LOCALES (ACCIONISTAS) | 122.850,39 | | 111.729,04 | 35.846,75 |
| DEL EXTERIOR | | | - | |
| CON LA ADM. TRIBUTARIA | 10.985,49 | | 30.692,53 | 12.005,99 |
| IR POR PAGAR DEL EJERCICIO | 8.416,84 | | - | 12.919,03 |
| CON EL IESS | 4.803,01 | | 5.209,48 | 7.664,08 |
| CON EMPLEADOS | - | | 3.004,07 | - |
| OBLIGACIONES PARTICIPACIONES TRABAJADORES POR PAGAR | 3.683,49 | | 5.922,69 | 10.778,73 |
| PROVISIONES A CORTO PLAZO | 8.203,83 | | 9.688,77 | 11.384,91 |
| OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO | 8.383,93 | | 2.918,36 | - |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 903.960,63 | | 1.115.559,93 | 979.643,43 |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | |
| PRESTAMOS DE SOCIOS | | | | |
| LOCALES | 71.139,30 | | 115.934,30 | 115.934,30 |
| DEL EXTERIOR | | | | |
| HIPOTECAS POR PAGAR | | | | |
| OBLIGACIONES EMITIDAS | | | | |
| PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL | | | | |

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL**

| CUENTAS | AÑO 2003 | AÑO 2004 | AÑO 2005 | AÑO 2006 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| OTRAS PROVISIONES | | | | |
| OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO | 71.139,30 | 115.934,30 | 115.934,30 | 112.929,47 |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | | 115.934,30 | | |
| PASIVO DIFERIDO | | | | |
| ANTICIPOS CLIENTES | | | 25.000,00 | |
| OTROS PASIVOS DIFERIDOS | | | | 798,43 |
| TOTAL PASIVO DIFERIDO | | | 25.000,00 | 798,43 |
| OTROS PASIVOS | | | | |
| INGRESADOS ANTIPIPOS | | | | |
| OTROS PASIVOS | | | | |
| TOTAL OTROS PASIVOS | 975.099,93 | 1.231.494,23 | 1.120.577,73 | 1.476.300,70 |
| TOTAL DEL PASIVO | | | | |
| PASIVOS CONTINGENTES | | | | |
| PATRIMONIO NETO | | | | |
| CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO | 3.400,00 | 3.400,00 | 3.400,00 | 3.400,00 |
| (-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERIA | | | | |
| APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION | | | | |
| RESERVA LEGAL | | 1.992,41 | 1.992,41 | 1.992,41 |
| RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA | 2.053,95 | 61,54 | 61,54 | 61,54 |
| RESERVA DE CAPITAL | 222.452,41 | 222.452,41 | | |
| OTROS SUPERAVITS | 41.082,18 | 41.082,18 | 41.082,18 | 41.082,18 |
| CAPITAL ADICIONAL | | | 222.452,41 | 222.452,41 |
| UTILIDAD POR DISTRIBUIR | | | 50.791,94 | 72.024,62 |
| UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES | 19.113,12 | 28.448,65 | | |
| (-) PERDIDA ACUMULADA DE EJERCICIOS ANTERIORES | | | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 12.456,29 | 22.343,30 | 34.325,61 | 51.956,80 |
| (-) PERDIDA DEL EJERCICIO | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 300.557,95 | 319.780,49 | 354.106,09 | 392.969,96 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1.275.657,88 | 1.551.274,72 | 1.474.683,82 | 1.869.270,66 |

ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVO

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| VENTAS NETAS | 1.967.933,60 | 2.021.464,11 | 2.498.038,37 | 2.878.522,81 |
| COSTO DE MERCADERIA VENDIDA | 248.590,67 | 349.641,54 | 650.111,25 | 607.456,64 |
| INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIA | - | - | - | - |
| INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMIN | 1.590.355,00 | 1.735.934,52 | 1.867.616,66 | 2.305.906,26 |
| COMPRAS EN EL PAIS | - | -35.715,86 | - | - |
| DEVOLUCIONES DE COMPRA | - | 80.205,48 | 45.476,22 | 169.099,57 |
| IMPORTACIONES | - | - | - | - |
| COSTO DE PRODUCCION | -349.641,54 | -650.111,25 | -607.456,64 | -829.188,24 |
| INVENTARIO FINAL DE MERCADERIA | - | - | - | - |
| INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINA | 1.489.304,13 | 1.479.954,43 | 1.955.747,49 | 2.253.274,23 |
| COSTO DE MERCADERIA VENDIDA | 478.629,47 | 541.509,68 | 542.290,88 | 625.248,58 |
| UTILIDAD BRUTA | 486.675,82 | 528.775,17 | 480.852,13 | 526.830,28 |
| GASTOS DE ADM-VTAS-GENERALES | -8.046,35 | 12.734,51 | 61.438,75 | 98.418,30 |
| UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIONES | 478.629,47 | 541.509,68 | 419.413,38 | 428.411,98 |
| OTROS INGRESOS Y GASTOS | 22.437,60 | 21.486,26 | 36.064,44 | 29.643,73 |
| GASTOS REPARACIONES | 9.831,30 | 23.289,57 | 36.062,38 | 23.053,08 |
| GASTOS FINANCIEROS | 1.908,39 | 640,29 | 37,72 | 2.793,41 |
| INTERESES GANADOS | 51.386,26 | 22.683,65 | - | - |
| INGRESOS VARIOS | - | - | - | - |
| UTILIDAD EN VTA DE ACTIVOS FIJOS | 11.577,22 | 48.202,01 | 35.541,59 | 5.315,00 |
| BONIFICACIONES EN COMPRAS | 32.602,97 | 26.750,12 | 33.132,13 | 25.909,93 |
| TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS | 24.556,62 | 39.484,63 | 58.023,37 | 79.739,83 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTIC. EMPLEADOS E | 3.683,49 | 5.922,69 | 10.778,73 | 13.785,59 |
| (-) 15% PARTICIPACION EMPLEADOS | 8.416,84 | 11.218,64 | 12.919,03 | 13.997,44 |
| IMPUESTO A LA RENTA | 12.456,29 | 22.342,29 | 34.325,61 | 51.956,80 |
| UTILIDAD NETA | 12.456,29 | 22.342,29 | 34.325,61 | 51.956,80 |

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

APENDICE I - 1

| CUENTAS | ANO 2003 | ANO 2004 | ANO 2005 | ANO 2006 |
|----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ACTIVO | | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 1.071.305,55 | 1.133.373,66 | 1.174.991,89 | 1.610.120,31 |
| TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE | 177.059,74 | 293.533,26 | 298.405,82 | 254.614,24 |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 21.311,99 | - | - | - |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 5.980,60 | 124.367,80 | 1.286,11 | 4.536,11 |
| TOTAL DE ACTIVO | 1.275.657,88 | 1.551.274,72 | 1.474.683,82 | 1.869.270,66 |
| PASIVO | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 903.960,63 | 1.115.559,93 | 979.643,43 | 1.362.572,80 |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | 71.139,30 | 115.934,30 | 115.934,30 | 112.929,47 |
| TOTAL PASIVO DIFERIDO | - | - | 25.000,00 | 798,43 |
| TOTAL OTROS PASIVOS | - | - | - | - |
| TOTAL DEL PASIVO | 975.099,93 | 1.231.494,23 | 1.120.577,73 | 1.476.300,70 |
| PATRIMONIO NETO | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 300.557,95 | 319.780,49 | 354.106,09 | 392.969,96 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1.275.657,88 | 1.551.274,72 | 1.474.683,82 | 1.869.270,66 |

APENDICE I - 2

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
REVISION ANALITICA

| CUENTAS | AÑO 2003 | | AÑO 2004 | | AÑO 2005 | | AÑO 2006 | | VARIACION | | |
|---|--------------|--------------|-------------|----------|--------------|-------------|----------|--------------|------------|----------|--|
| | | | | | | | | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | | | | | |
| CAJA, BANCOS | 36.535,20 | 42.190,52 | 5.655,32 | 15,48% | 4.072,44 | -38.118,08 | -90,35% | 31.418,00 | 27.345,56 | 671,48% | |
| INVERSIONES FINANCIERAS | | | | | | | | | | | |
| CTAS. Y DCTOS. POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS | 560.422,86 | 223.564,87 | -336.858,11 | -60,11% | 381.953,50 | 153.386,63 | 70,85% | 647.852,15 | 285.888,65 | 69,62% | |
| (-) PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES | -48.787,81 | -58.856,78 | -8.068,97 | 12,23% | -59.996,86 | -4.140,08 | 7,41% | -64.078,18 | -4.081,32 | 6,80% | |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS | | 140.651,67 | 140.651,67 | 100,00% | 128.841,61 | -11.810,06 | -8,40% | -128.841,61 | -100,00% | | |
| OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 122.889,61 | 97.303,26 | -25.586,35 | -20,82% | 83.803,83 | -13.699,43 | -14,08% | 88.573,53 | 4.969,70 | 5,94% | |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA | 13.309,59 | 17.438,26 | 4.128,67 | 31,02% | | -17.438,26 | -100,00% | 1.449,43 | 1.449,43 | 100,00% | |
| CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA | 7.620,16 | 8.651,94 | 1.031,78 | 13,54% | 607.456,54 | 607.456,54 | 100,00% | 829.188,24 | 221.731,70 | 36,50% | |
| INVENTARIOS | | | | | | | | | | | |
| IMPORTACIONES EN TRANSITO | | | | | | | | | | | |
| INVENTARIO DE MATERIA PRIMA | | | | | | | | | | | |
| INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO | | | | | | | | | | | |
| INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES | 2.325,83 | 4.606,87 | 2.281,04 | 98,07% | | -4.606,87 | -100,00% | | | | |
| INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCADERIA EN | 347.315,71 | 645.504,38 | 298.188,67 | 85,86% | | -645.504,38 | -100,00% | | | | |
| MERCADERIAS EN TRANSITO | 17.466,54 | 384,92 | -17.081,62 | -97,80% | | -384,92 | -100,00% | | | | |
| INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACC | | | | | | | | | | | |
| SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPO | | 5.817,46 | 5.817,46 | 100,00% | | -5.817,46 | -100,00% | 9.806,29 | 9.806,29 | 100,00% | |
| PAGOS ANTICIPADOS | | | | | 29.060,83 | 29.060,83 | 100,00% | | -29.060,83 | -100,00% | |
| OTROS ACTIVOS CORRIENTES | 13.187,74 | 3.116,29 | -10.071,45 | -76,37% | | -3.116,29 | -100,00% | 53.443,41 | 53.443,41 | 100,00% | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 1.071.305,55 | 1.133.373,66 | 62.068,11 | 5,79% | 1.174.991,89 | 41.618,23 | 3,67% | 1.610.120,31 | 435.128,42 | 37,03% | |
| ACTIVO FIJO TANGIBLE | | | | | | | | | | | |
| PROPIEDAD PLANTA Y TERRENO | | | | | | | | | | | |
| TERRENOS | 4.142,42 | 62.718,17 | 58.575,75 | 1414,05% | 4.142,42 | -58.575,75 | -93,40% | 59.823,03 | 55.680,61 | 1344,16% | |
| EDIFICIOS E INSTALACIONES | 106.443,52 | 127.945,11 | 21.501,59 | 20,20% | 195.024,90 | 67.079,79 | 52,43% | 124.214,19 | -70.810,71 | -36,31% | |
| MAQUINARIAS, MUEBLES Y ENSERES Y EQUIPOS | 108.400,33 | 160.117,78 | 51.717,45 | 47,71% | 128.834,37 | -31.283,41 | -19,54% | 130.034,37 | 1.200,00 | 0,93% | |
| EQUIPO DE COMPUTACION | 59.938,98 | 14.527,68 | -45.411,30 | -75,76% | 15.062,68 | 535,00 | 3,68% | 15.668,68 | 606,00 | 4,02% | |
| VEHICULOS | 73.210,91 | 51.310,20 | -21.900,71 | -29,91% | 62.151,07 | 10.840,87 | 21,13% | 56.581,07 | -5.570,00 | -8,96% | |
| OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES | | | | | | | | | | | |
| (-) DEPRECIACION ACUM. DE ACTIVO FIJO | -175.076,42 | -123.085,68 | 51.990,74 | -29,70% | -106.809,62 | 16.276,06 | -13,22% | -131.707,10 | -24.897,48 | 23,31% | |
| (-) DEPRECIACION ACUM. ACCELERADA DE ACTIVO FIJO | | | | | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE | 177.059,74 | 293.533,26 | 116.473,52 | 65,78% | 298.405,82 | 4.872,56 | 1,66% | 254.614,24 | -43.791,58 | -14,69% | |
| ACTIVO FIJO INTANGIBLE | 352.136,16 | 416.618,94 | 416.618,94 | | 405.215,44 | | | 386.321,34 | | | |
| MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES | | | | | | | | | | | |
| (-) AMORTIZACIONES ACUMULADAS | | | | | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES | 352.136,16 | 416.618,94 | 416.618,94 | | 405.215,44 | | | 386.321,34 | | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 529.195,90 | 710.152,20 | 193.091,46 | 36,53% | 703.621,26 | 4.872,56 | 0,7% | 640.935,58 | -118,28 | -0,02% | |
| ACTIVO FIJO DIFERIDO | 177.059,74 | 293.533,26 | 116.473,52 | 65,78% | 298.405,82 | 4.872,56 | 1,66% | 254.614,24 | -43.791,58 | -14,69% | |
| GASTOS DE ORGANIZACION Y CONSTITUCION | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE INVESTIGACION Y EXPLORACION Y OTROS | | | | | | | | | | | |
| DEUDOR DE DIFERENCIAL CAMBIARIO | | | | | | | | | | | |
| OTROS ACTIVOS DIFERIDOS | 63.935,99 | | -63.935,99 | -100,00% | | | | | | | |
| AMORTIZACION ACUMULADA | -42.624,00 | | 42.624,00 | 100,00% | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO DIFERIDO | 21.311,99 | | -21.311,99 | -100,00% | | | | | | | |
| OTROS ACTIVOS | | | | | | | | | | | |
| CLIENTES RELACIONADOS | | | | | | | | | | | |
| OTROS | | | | | | | | | | | |
| (-) PROVISIONES INCOBRABLES | | | | | | | | | | | |
| SOCIEDADES RELACIONADAS | | | | | | | | 3.250,00 | 3.250,00 | 100,00% | |
| OTRAS | | | | | | | | | | | |

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
REVISION ANALITICA

| CUENTAS | ANO 2003 | ANO 2004 | VARIACION | ANO 2005 | VARIACION | ANO 2006 | VARIACION |
|---|--------------|--------------|------------|----------|--------------|--------------|------------|
| GASTOS ANTICIPADOS | 5.980,60 | 124.367,80 | 118.387,20 | 1979,52% | 1.286,11 | 1.286,11 | - |
| OTROS ACTIVOS | 5.980,60 | 124.367,80 | 118.387,20 | 1979,52% | 1.286,11 | 1.286,11 | - |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 5.980,60 | 124.367,80 | 118.387,20 | 1979,52% | 1.286,11 | 1.286,11 | 0,00% |
| TOTAL DE ACTIVO | 1.275.657,88 | 1.551.274,72 | 275.616,84 | 21,61% | 1.474.683,82 | 1.869.270,66 | 26,76% |
| PASIVO | | | | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | | | | |
| CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | | | | | | | |
| CxP PROVEEDORES | | | | | | | |
| CxP VARIAS | | | | | | | |
| OTRAS CxP | | | | | | | |
| GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR | | | | | | | |
| LOCALES | 736.633,65 | 849.399,06 | 112.765,41 | 15,31% | 886.039,87 | 1.251.197,74 | 365.157,87 |
| DEL EXTERIOR | | | | | | | 41,21% |
| LOCALES (BANCOS) | | 100.000,00 | 100.000,00 | 100,00% | | | |
| DEL EXTERIOR | | | | | | | |
| LOCALES (ACCIONISTAS) | 122.850,39 | 111.729,04 | -11.121,35 | -9,05% | 35.846,75 | 36.508,51 | 661,76 |
| DEL EXTERIOR | | | | | | | 1,85% |
| CON LA ADM. TRIBUTARIA | 10.985,49 | 30.692,53 | 19.707,04 | 179,39% | 12.005,99 | 25.568,72 | 13.562,73 |
| IR POR PAGAR DEL EJERCICIO | 8.416,84 | - | -8.416,84 | -100,00% | 12.919,03 | 13.997,44 | 1.078,41 |
| CON EL IESS | 4.803,01 | 5.209,48 | 406,47 | 8,46% | 7.664,08 | 9.711,67 | 2.047,59 |
| CON EMPLEADOS | | | | | 3.004,97 | | -3.004,07 |
| OBLIGACIONES PARTICIPACIONES TRABAJADORES POR PAGA | 3.683,49 | 5.922,69 | 2.239,20 | 60,79% | 10.778,73 | 13.785,59 | 3.006,86 |
| PROVISIONES A CORTO PLAZO | 8.203,83 | 9.688,77 | 1.484,94 | 18,10% | 11.384,91 | 11.803,13 | 418,22 |
| OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO | 8.383,93 | 2.918,36 | -5.465,57 | -65,19% | - | - | - |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 903.980,63 | 1.115.559,93 | 211.599,30 | 23,41% | 979.643,43 | 1.362.572,80 | 382.929,37 |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | | | | | |
| PRESTAMOS DE SOCIOS | | | | | | | |
| LOCALES | 71.139,30 | 115.934,30 | 44.795,00 | 62,97% | 115.934,30 | 112.929,47 | -3.004,83 |
| DEL EXTERIOR | | | | | | | -2,59% |
| HIPOTECAS POR PAGAR | | | | | | | |
| OBLIGACIONES EMITIDAS | | | | | | | |
| PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL | | | | | | | |
| OTRAS PROVISIONES | | | | | | | |
| OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO | | | | | | | |
| TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO | 71.139,30 | 115.934,30 | 44.795,00 | 62,97% | 115.934,30 | 112.929,47 | -3.004,83 |
| PASIVO DIFERIDO | | | | | | | |
| ANTIPOPOS CLIENTES | | | | | | | |
| OTROS PASIVOS DIFERIDOS | | | | | 25.000,00 | | -25.000,00 |
| TOTAL PASIVO DIFERIDO | | | | | 25.000,00 | 798,43 | 798,43 |
| OTROS PASIVOS | | | | | 25.000,00 | 798,43 | -24.201,57 |
| INGRESADOS ANTIPOPOS | | | | | | | |
| OTROS PASIVOS | | | | | | | |
| TOTAL OTROS PASIVOS | | | | | | | |
| TOTAL DEL PASIVO | 975.099,93 | 1.231.494,23 | 256.394,30 | 26,29% | 1.120.577,73 | 1.476.300,70 | 355.722,97 |
| PASIVOS CONTINGENTES | | | | | | | |
| PATRIMONIO NETO | | | | | | | |
| CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO | 3.400,00 | 3.400,00 | - | 0,00% | 3.400,00 | 3.400,00 | - |
| (G) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERIA | | | | | | | |
| APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALI | | | | | | | |
| RESERVA LEGAL | | 1.992,41 | 1.992,41 | | 1.992,41 | 1.992,41 | - |
| RESERVAS FACULTATIVA Y ESTATUTARIA | 2.053,95 | 61,54 | -1.992,41 | -97,00% | 61,54 | 61,54 | - |
| RESERVA DE CAPITAL | 222.452,41 | 222.452,41 | - | 0,00% | -222.452,41 | - | -100,00% |

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO
REVISION ANALITICA

| CUENTAS | AÑO 2003 | | AÑO 2004 | | AÑO 2005 | | AÑO 2006 | | VARIACION | |
|--|---------------------|---------------------|-------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------|---------------------|-------------------|---------------|
| | 41.082,18 | 41.082,18 | - | 0,00% | 41.082,18 | - | 0,00% | 41.082,18 | - | 0,00% |
| OTROS SUPERAVITS | | | | | | | | | | |
| CAPITAL ADICIONAL | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD POR DISTRIBUIR | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES | 19.113,12 | 28.448,65 | 9.335,53 | 48,84% | 50.791,94 | 50.791,94 | 100,00% | 222.452,41 | 222.452,41 | 0,00% |
| (J) PERDIDA ACUMULADA DE EJERCICIOS ANTERIORES | | | | | | | | | | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 12.456,29 | 22.343,30 | 9.887,01 | 79,37% | 34.325,61 | 11.982,31 | 53,63% | 51.956,80 | 17.631,19 | 51,36% |
| (K) PERDIDA DEL EJERCICIO | | | | | | | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | 300.557,95 | 319.780,49 | 19.222,54 | 6,40% | 354.106,09 | 34.325,60 | 10,73% | 382.969,96 | 38.863,87 | 10,98% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 1.275.857,88 | 1.551.274,72 | 275.616,84 | 21,61% | 1.474.683,82 | -76.590,90 | -4,94% | 1.899.270,66 | 394.586,84 | 26,76% |

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVO
REVISION ANALITICA

| | 2003 | 2004 | VARIACION | 2005 | VARIACION | 2006 | VARIACION |
|---|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| VENTAS NETAS | 1.967.933,60 | 2.021.464,11 | 53.530,51 | 2.498.038,37 | 476.574,26 | 2.878.522,81 | 380.484,44 |
| COSTO DE MERCADERIA VENDIDA | 248.590,67 | 349.641,54 | 101.050,87 | 650.111,25 | 300.469,71 | 607.456,64 | -42.654,61 |
| INVENTARIO INICIAL DE MERCADERIA | - | - | - | - | - | - | - |
| INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS | - | - | - | - | - | - | - |
| COMPRAS EN EL PAIS | 1.590.355,00 | 1.735.934,52 | 145.579,52 | 1.867.616,66 | 131.682,14 | 2.305.906,26 | 438.289,60 |
| DEVOLUCIONES DE COMPRA | - | -35.715,86 | -35.715,86 | - | 35.715,86 | - | - |
| IMPORTACIONES | - | 80.205,48 | 80.205,48 | 45.476,22 | -34.729,26 | 169.099,57 | 123.623,35 |
| COSTO DE PRODUCCION | -349.641,54 | -650.111,25 | -300.469,71 | -607.456,64 | 42.654,61 | -829.188,24 | -221.731,60 |
| INVENTARIO FINAL DE MERCADERIA | - | - | - | - | - | - | - |
| INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS | - | - | - | - | - | - | - |
| COSTO DE MERCADERIA VENDIDA | 1.489.304,13 | 1.479.954,43 | -9.349,70 | 1.955.747,49 | 475.793,06 | 2.253.274,23 | 297.526,74 |
| UTILIDAD BRUTA | 478.629,47 | 541.509,68 | 62.880,21 | 542.290,88 | 781,20 | 625.248,58 | 82.957,70 |
| GASTOS DE ADM-VTAS-GENERALES | 488.675,82 | 528.775,17 | 42.099,35 | 480.852,13 | -47.923,04 | 526.830,28 | 45.978,15 |
| UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIONES | -8.046,35 | 12.734,51 | 4.688,16 | 61.438,75 | 48.704,24 | 98.418,30 | 36.979,55 |
| OTROS INGRESOS Y GASTOS | 22.437,60 | 21.486,26 | -951,34 | 36.064,44 | 14.578,18 | 29.643,73 | -6.420,71 |
| GASTOS REPARACIONES | 9.831,30 | 23.289,57 | 13.458,27 | 36.062,38 | 12.772,81 | 23.053,08 | -13.009,30 |
| GASTOS FINANCIEROS | 1.908,39 | 640,29 | -1.268,10 | 37,72 | -602,57 | 2.793,41 | 2.755,69 |
| INTERESES GANADOS | 51.386,26 | 22.863,65 | -28.702,61 | -56% | -22.683,65 | -100% | - |
| INGRESOS VARIOS | - | - | - | 35.541,59 | 35.541,59 | 5.315,00 | -30.226,59 |
| UTILIDAD EN VTA DE ACTIVOS FIJOS | 11.577,22 | 48.202,01 | 36.624,79 | 33.132,13 | -15.069,88 | 25.909,93 | -7.222,20 |
| BONIFICACIONES EN COMPRAS | 32.602,97 | 26.750,12 | -5.852,85 | -3.415,38 | 23.334,74 | -18.678,47 | -15.263,09 |
| TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS | 24.556,62 | 39.484,63 | 14.928,01 | 58.023,37 | 18.538,74 | 79.739,83 | 21.716,46 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTIC. EMPLEADOS E I.R. | 3.683,49 | 5.922,69 | 2.239,20 | 10.778,73 | 4.856,04 | 13.785,59 | 3.006,86 |
| (-) 15% PARTICIPACION EMPLEADOS | 8.416,84 | 11.218,64 | 2.801,81 | 33% | 12.919,03 | 13.997,44 | 1.078,42 |
| IMPUESTO A LA RENTA | - | - | - | - | - | - | - |
| UTILIDAD NETA | 12.456,29 | 22.342,29 | 9.886,00 | 34.325,61 | 11.983,32 | 51.956,80 | 17.631,19 |
| | | | | 79% | 54% | | 51% |

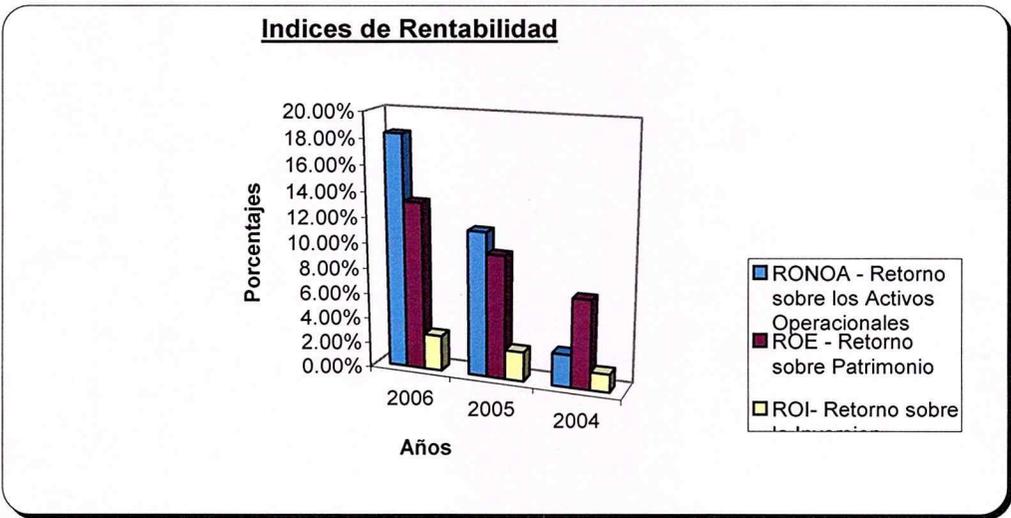
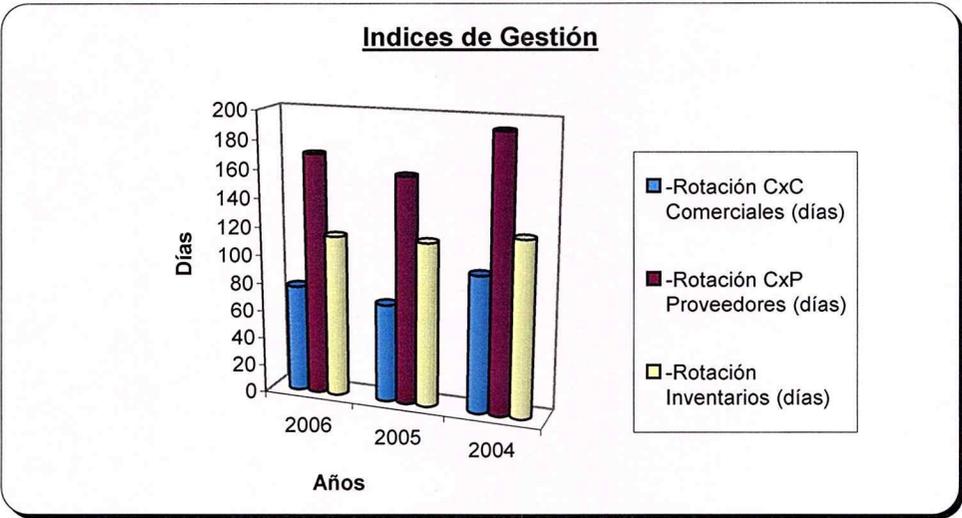
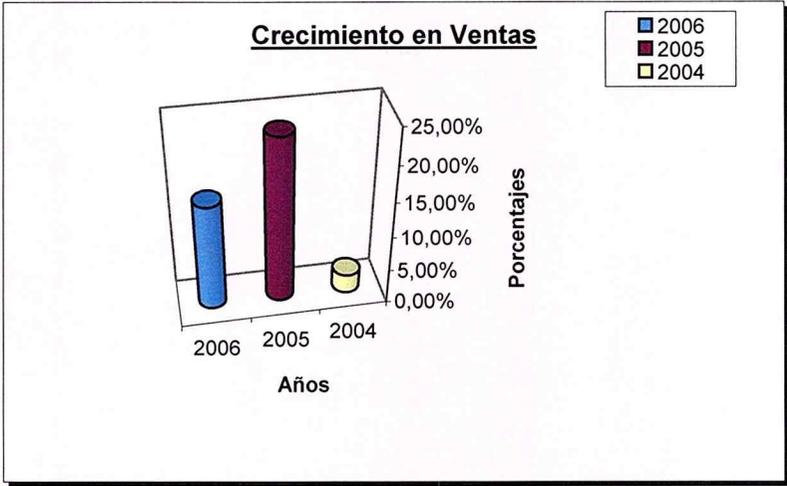
**REVISION ANALITICA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIA**

| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| VENTAS NETAS | 1.967.933,60 | 2.021.464,11 | 2.498.038,37 | 2.878.522,81 |
| COSTO DE VENTAS | 1.489.304,13 | 1.479.954,43 | 1.955.747,49 | 2.253.274,23 |
| UTILIDAD BRUTA | 478.629,47 | 541.509,68 | 542.290,88 | 625.248,58 |
| GASTOS DE ADM-VTAS-GENERALES | 486.675,82 | 528.775,17 | 480.852,13 | 526.830,28 |
| GASTOS REPARACIONES | 22.437,60 | 21.486,26 | 36.064,44 | 29.643,73 |
| GASTOS FINANCIEROS | 9.831,30 | 23.289,57 | 36.062,38 | 23.053,08 |
| TOTAL DE GASTOS | 518.944,72 | 573.551,00 | 552.978,95 | 579.527,09 |
| UTILIDAD ANTES DE OTROS INGRESOS | -40.315,25 | -32.041,32 | -10.688,07 | 45.721,49 |
| INTERESES GANADOS | 1.908,39 | 640,29 | 37,72 | 2.793,41 |
| INGRESOS VARIOS | 51.386,26 | 22.683,65 | | |
| UTILIDAD EN VTA DE ACTIVOS FIJOS | | | 35.541,59 | 5.315,00 |
| BONIFICACIONES EN COMPRAS | 11.577,22 | 48.202,01 | 33.132,13 | 25.909,93 |
| TOTAL OTROS INGRESOS | 64.871,87 | 71.525,95 | 68.711,44 | 34.018,34 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 24.556,62 | 39.484,63 | 58.023,37 | 79.739,83 |
| (-) 15% PARTICIPACION EMPLEADOS | 3.683,49 | 5.922,69 | 10.778,73 | 13.785,59 |
| IMPUESTO A LA RENTA | 8.416,84 | 11.218,64 | 12.919,03 | 13.997,44 |
| UTILIDAD NETA | 12.456,29 | 22.343,29 | 34.325,61 | 51.956,79 |

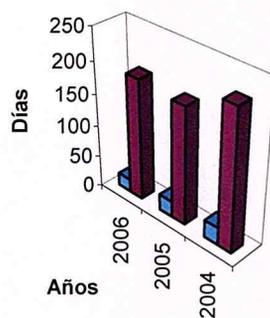
APÉNDICE I- 3

RAZONES FINANCIERAS

| CLIENTE: AMVER C.LTDA. | | | | | | | | |
|---|----------------|---------|----------------|--------------------|----------------|---------|----------------|---------|
| OBJETIVO : ANALISIS DE SIT. FINAI CIFRAS EN DOLARES | | | | | | | | |
| ESTADOS FINANCIEROS : Directos | | | | RUC: 0990442630001 | | | | |
| ACTIVIDAD : Comercialización de lubricantes | | | | | | | | |
| DÍAS DE OPERACIÓN | | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 |
| C - - - - - | | | | | | | | |
| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIA | 31-dic-06 | Partic. | 31-dic-05 | Partic. | 31-dic-04 | Partic. | 31-dic-03 | Partic. |
| Ventas | \$2,878,522.81 | | \$2,498,038.37 | | \$2,021,464.11 | | \$1,967,933.60 | |
| (-)Costo de Ventas | \$2,253,274.23 | 78.28% | \$1,955,747.49 | 78.29% | \$1,479,954.43 | 73.21% | \$1,489,304.13 | 75.68% |
| (-)Gastos Adm-Ventas-Gries. | \$ 526,830.28 | 18.30% | \$ 480,852.13 | 19.25% | \$ 528,775.17 | 26.16% | \$ 486,675.82 | 24.73% |
| Utilidad Operacional | \$ 98,418.30 | 3.42% | \$ 61,438.75 | 2.46% | \$ 12,734.51 | 0.63% | \$ (8,046.35) | -0.41% |
| Otros Ingresos | \$ 34,018.34 | 1.18% | \$ 68,711.44 | 2.75% | \$ 71,525.95 | 3.54% | \$ 64,871.87 | 3.30% |
| Otros Gastos de Reparacion | \$ 29,643.73 | 1.03% | \$ 36,064.44 | 1.44% | \$ 21,486.26 | 1.06% | \$ 22,437.60 | 1.14% |
| Gastos Financieros | \$ 23,053.08 | 0.80% | \$ 36,062.38 | 1.44% | \$ 23,289.57 | 1.15% | \$ 9,831.30 | 0.50% |
| 15% Participación Empleados | \$ 13,785.59 | 0.48% | \$ 10,778.73 | 0.43% | \$ 5,922.69 | 0.29% | \$ 3,683.49 | 0.19% |
| Imp.a la renta | \$ 13,997.44 | 0.49% | \$ 12,919.03 | 0.52% | \$ 11,218.64 | 0.55% | \$ 8,416.84 | 0.43% |
| Utilidad Neta | \$ 51,956.80 | 1.80% | \$ 34,325.61 | 1.37% | \$ 22,343.29 | 1.11% | \$ 12,456.29 | 0.63% |
| | | | | | | | | |
| BALANCE GENERAL | 31-dic-06 | Partic. | 31-dic-05 | Partic. | 31-dic-04 | Partic. | 31-dic-03 | Partic. |
| Caja y Valores Negociables | \$ 31,418.00 | 1.68% | \$ 4,072.44 | 0.28% | \$ 42,190.52 | 2.72% | \$ 36,535.20 | 2.86% |
| Cuentas por Cobrar Comerciales | \$ 686,264.37 | 36.71% | \$ 534,402.08 | 36.24% | \$ 431,753.22 | 27.83% | \$ 654,474.53 | 51.30% |
| Inventarios | \$ 829,188.24 | 44.36% | \$ 607,456.54 | 41.19% | \$ 650,496.17 | 41.93% | \$ 367,108.08 | 28.78% |
| Otros Activos Corrientes | \$ 63,249.70 | 3.38% | \$ 29,060.83 | 1.97% | \$ 8,933.75 | 0.58% | \$ 13,187.74 | 1.03% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$1,610,120.31 | 86.14% | \$1,174,991.89 | 79.68% | \$1,133,373.66 | 73.06% | \$1,071,305.55 | 83.98% |
| Activo Fijo Neto | \$ 254,614.24 | 13.62% | \$ 298,405.82 | 20.24% | \$ 293,533.26 | 18.92% | \$ 177,059.74 | 13.88% |
| Otros Activos No corrientes | \$ 4,536.11 | 0.24% | \$ 1,286.11 | 0.09% | \$ 124,367.80 | 8.02% | \$ 5,980.60 | 0.47% |
| Activo diferido | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% | \$ 21,311.99 | 1.67% |
| TOTAL ACTIVO | \$1,869,270.66 | 100.00% | \$1,474,683.82 | 100.00% | \$1,551,274.72 | 100.00% | \$1,275,657.88 | 100.00% |
| Bancos | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% | \$ 100,000.00 | 6.45% | \$ - | 0.00% |
| Proveedores | \$1,251,197.74 | 66.94% | \$ 886,039.87 | 60.08% | \$ 849,399.06 | 54.75% | \$ 736,633.65 | 57.75% |
| Accionistas | \$ 36,508.51 | 1.95% | \$ 35,846.75 | 2.43% | \$ 111,729.04 | 7.20% | \$ 122,850.39 | 9.63% |
| Otros Pasivos Corrientes | \$ 74,866.55 | 4.01% | \$ 57,756.81 | 3.92% | \$ 54,431.83 | 3.51% | \$ 44,476.59 | 3.49% |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$1,362,572.80 | 72.89% | \$ 979,643.43 | 66.43% | \$1,115,559.93 | 71.91% | \$ 903,960.63 | 70.86% |
| Pasivo No corriente | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% |
| Accionistas | \$ 112,929.47 | 6.04% | \$ 115,934.30 | 7.86% | \$ 115,934.30 | 7.47% | \$ 71,139.30 | 5.58% |
| Pasivo diferido | \$ 798.43 | 0.04% | \$ 25,000.00 | 1.70% | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% |
| TOTAL PASIVO | \$1,476,300.70 | 78.98% | \$1,120,577.73 | 75.99% | \$1,231,494.23 | 79.39% | \$ 975,099.93 | 76.44% |
| Patrimonio Tangible | \$ 392,969.96 | 21.02% | \$ 354,106.09 | 24.01% | \$ 319,780.49 | 20.61% | \$ 300,557.95 | 23.56% |
| Reserva por Rev. Patrimonio | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$1,869,270.66 | 100.00% | \$1,474,683.82 | 100.00% | \$1,551,274.72 | 100.00% | \$1,275,657.88 | 100.00% |

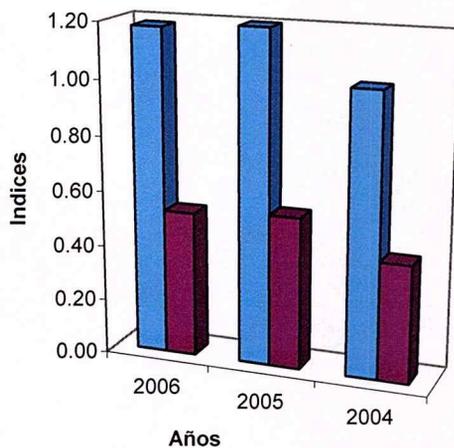


Ciclos operativo y efectivo



■ -Ciclo de efectivo
■ -Ciclo operativo

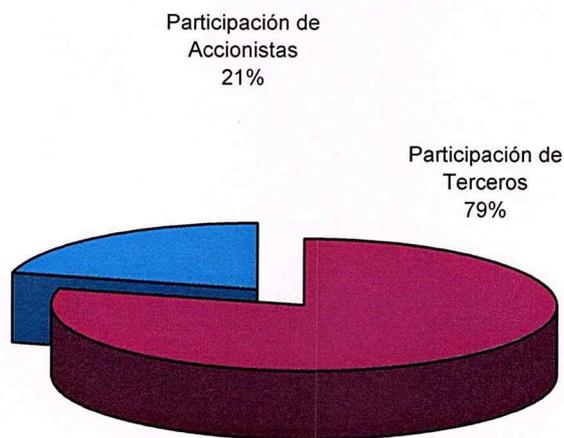
Indices de Liquidez



■ -Razón Corriente
■ -Prueba Ácida

| INDICES FINANCIEROS | 31-dic-06 | 31-dic-05 | 31-dic-04 |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Crecimiento Ventas Monetario % | 15.23% | 23.58% | 2.72% |
| Crecimiento real en Vtas. % | 15.23% | 23.58% | 2.72% |
| Crecimiento en precios % | | | |
| RONOA - Retorno sobre los Activos Operacionales | 18.34% | 11.37% | 2.58% |
| ROE - Retorno sobre Patrimonio | 13.22% | 9.69% | 6.99% |
| ROI - Retorno sobre la Inversión | 2.78% | 2.33% | 1.44% |
| Análisis Dupont | 2.03% | 1.45% | 0.72% |
| Capital de Trabajo(neto) | 247,548 | 195,348 | 17,814 |
| Razón Corriente | 1.18 | 1.20 | 1.02 |
| Prueba Ácida | 0.53 | 0.55 | 0.42 |
| Veces que Rota la cartera | 5 | 5 | 4 |
| Rotación CxC Clientes (días) | 76 | 70 | 97 |
| Rotación CxP Proveedores (días) | 171 | 160 | 193 |
| Rotación Inventarios (días) | 115 | 116 | 124 |
| Rotacion Inventarios (veces) | 3 | 3 | 3 |
| Ciclo de efectivo | 20 | 26 | 28 |
| Ciclo operativo | 191 | 185 | 220 |
| Razón de Endeudamiento | 3.76 | 3.16 | 3.85 |
| Razón de Endeudamiento tangible | 2.45 | 1.92 | 1.83 |
| %Participación Patrim./ activo | 21.02% | 24.01% | 20.61% |
| %Particip.Patrim.tangible/ activo | 29.02% | 34.30% | 35.29% |

Estructura de Financiamiento



ANEXO K

ASPECTOS FINANCIEROS
FLUJO DE CAJA

| VARIABLES CONSIDERADAS | Cuentas | | | | | |
|--|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TASA DE CRECIMIENTO DE VENTAS ANUAL | 20% | | | | | |
| TASA DE CRECIMIENTO DE COSTOS ANUAL | 10% | | | | | |
| TASA DE CRECIMIENTOS DE LOS GASTOS | 5% | | | | | |
| VENTAS NETAS | | 3.454.227,37 | 4.145.072,85 | 4.974.087,42 | 5.968.904,90 | 7.162.685,88 |
| COSTO DE MERCADERIA VENDIDA | | 2.253.274,23 | 2.478.601,65 | 2.726.461,82 | 2.999.108,00 | 3.299.018,80 |
| UTILIDAD BRUTA | | 1.200.953,14 | 1.666.471,19 | 2.247.625,60 | 2.969.796,90 | 3.863.667,08 |
| GASTOS DE ADM-VTAS-GENERALES | | 526.830,28 | 553.171,79 | 580.830,38 | 609.871,90 | 640.365,50 |
| PLAN DE CAPACITACION | | 17.000,00 | 17.000,00 | 17.000,00 | 17.000,00 | 17.000,00 |
| DEPRECIACION DE ACTIVOS | | 24.897,48 | 24.897,48 | 24.897,48 | 24.897,48 | 24.897,48 |
| DEPRACIACION DE NUEVOS ACTIVOS | | 18.883,33 | 18.883,33 | 18.883,33 | 16.200,00 | 16.200,00 |
| UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIONES | | 613.342,05 | 1.052.518,59 | 1.606.014,40 | 2.301.827,52 | 3.165.204,10 |
| DEPRECIACION DE ACTIVOS | | 43.780,81 | 43.780,81 | 43.780,81 | 41.097,48 | 41.097,48 |
| OTROS INGRESOS | | 25.000,00 | 25.500,00 | 26.010,00 | 26.530,20 | 27.060,80 |
| INVERSION EN ACTIVOS | | -109.317,00 | | | | |
| FLUJE NETO DE EFECTIVO | | 682.122,86 | 1.121.799,40 | 1.675.805,21 | 2.369.455,20 | 3.233.362,38 |
| TMAR | 19,81% | | | | | |
| VAN | \$ 4.675.630,84 | | | | | |
| TIR | 685% | | | | | |
| TMAR = COSTO DE OPORTUNIDAD DEL ACCIONISTA | | | | | | |
| TASA PASIVA+INFLACION+RIESGO PAIS | | | | | | |
| 5,79%+2,36%+11,66% | 19,81% | | | | | |

AMVER C.LTDA.

ESTADOS FINANCIEROS : PROYECTADOS
ACTIVIDAD : Comercialización de lubricantes

| ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas | \$ 3.454.227,37 | \$ 4.145.072,85 | \$ 4.974.087,42 | \$ 5.968.904,90 | \$ 7.162.685,88 |
| (-)Costo de Ventas | \$ 2.253.274,23 | \$ 2.478.601,65 | \$ 2.726.461,82 | \$ 2.999.108,00 | \$ 3.299.018,80 |
| Utilidad Bruta | \$ 1.200.953,14 | \$ 1.666.471,19 | \$ 2.247.625,60 | \$ 2.969.796,90 | \$ 3.863.667,08 |
| (-)Gastos Adm-Ventas-Gries. | \$ 526.830,28 | \$ 553.171,79 | \$ 580.830,38 | \$ 609.871,90 | \$ 640.365,50 |
| (-)Otros Gastos de estrategia | \$ 35.883,33 | \$ 35.883,33 | \$ 35.883,33 | \$ 33.200,00 | \$ 33.200,00 |
| (-) Depreciacion de Activos Old | \$ 24.897,48 | \$ 24.897,48 | \$ 24.897,48 | \$ 24.897,48 | \$ 24.897,48 |
| Utilidad Operacional UAI | \$ 613.342,05 | \$ 1.052.518,59 | \$ 1.606.014,40 | \$ 2.301.827,52 | \$ 3.165.204,10 |
| Otros Ingresos | \$ 25.000,00 | \$ 25.500,00 | \$ 26.010,00 | \$ 26.530,20 | \$ 27.060,80 |
| Gastos Financieros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| UAI | \$ 638.342,05 | \$ 1.078.018,59 | \$ 1.632.024,40 | \$ 2.328.357,72 | \$ 3.192.264,90 |
| 15% Participación Empleados | \$ 95.751,31 | \$ 161.702,79 | \$ 244.803,66 | \$ 349.253,66 | \$ 478.839,74 |
| Imp.a la renta | \$ 135.647,69 | \$ 229.078,95 | \$ 346.805,19 | \$ 494.776,01 | \$ 678.356,29 |
| Utilidad Neta | \$ 406.943,06 | \$ 687.236,85 | \$ 1.040.415,56 | \$ 1.484.328,04 | \$ 2.035.068,88 |
| Reservas legales | \$ 40.694,31 | \$ 68.723,68 | \$ 104.041,56 | \$ 148.432,80 | \$ 203.506,89 |
| Utilidad | \$ 366.248,75 | \$ 618.513,16 | \$ 936.374,00 | \$ 1.335.895,24 | \$ 1.831.561,99 |
| Rentabilidad del Negocio | 11,78% | 16,58% | 20,92% | 24,87% | 28,41% |
| Rentabilidad Economica | 17,76% | 25,39% | 32,29% | 38,56% | 44,19% |
| Margen Bruto en Ventas | 34,77% | 40,20% | 45,19% | 49,75% | 53,94% |
| ROI | 114,98% | 179,93% | 249,34% | 321,52% | 393,83% |
| EVA = (ROI - COSTO OPORT) x CAPITAL | 336.830,63 | 611.571,80 | 957.754,03 | 1.392.872,62 | 1.932.703,27 |

ESTADOS FINANCIEROS : PROYECTADOS
ACTIVIDAD : Comercialización de lubricantes

| BALANCE GENERAL | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑOS |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ACTIVOS | | | | | |
| Caja y Valores Negociables | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 | \$ 30.000,00 |
| Cuentas por Cobrar Comerciales | \$ 720.576,33 | \$ 756.605,44 | \$ 794.435,77 | \$ 834.157,59 | \$ 875.865,51 |
| Inventarios | \$ 829.188,24 | \$ 912.107,06 | \$ 1.003.317,77 | \$ 1.124.961,54 | \$ 1.235.326,49 |
| Otros Activos Corrientes | \$ 63.249,70 | \$ 392.498,29 | \$ 392.498,29 | \$ 392.498,29 | \$ 392.498,29 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 1.643.014,27 | \$ 2.091.210,79 | \$ 2.220.251,83 | \$ 2.381.617,41 | \$ 2.533.690,29 |
| Activo Fijo Neto | \$ 308.883,43 | \$ 265.102,61 | \$ 290.045,48 | \$ 325.363,36 | \$ 369.754,60 |
| Otros Activos No corrientes | \$ 4.536,11 | \$ 4.536,11 | \$ 4.536,11 | \$ 4.536,11 | \$ 4.536,11 |
| Activo diferido | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL ACTIVO | \$ 1.956.433,81 | \$ 2.360.849,52 | \$ 2.514.833,42 | \$ 2.711.516,87 | \$ 2.907.981,00 |
| PASIVOS | | | | | |
| Bancos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Proveedores | \$ 1.161.394,07 | \$ 1.285.515,99 | \$ 1.086.321,18 | \$ 839.092,15 | \$ 484.815,44 |
| Accionistas | | | | | |
| Otros Pasivos Corrientes | \$ 74.866,55 | \$ 74.866,55 | \$ 74.866,55 | \$ 74.866,55 | \$ 74.866,55 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 1.236.260,62 | \$ 1.360.382,54 | \$ 1.161.187,73 | \$ 913.958,70 | \$ 559.681,99 |
| Pasivo No corriente | | | | | |
| Accionistas | | | | | |
| Pasivo diferido | | | | | |
| TOTAL PASIVO | \$ 1.236.260,62 | \$ 1.360.382,54 | \$ 1.161.187,73 | \$ 913.958,70 | \$ 559.681,99 |
| Capital | \$ 313.230,13 | \$ 313.230,13 | \$ 313.230,13 | \$ 313.230,13 | \$ 313.230,13 |
| Reservas | \$ 40.694,31 | \$ 68.723,68 | \$ 104.041,56 | \$ 148.432,80 | \$ 203.506,89 |
| Utilidad del ejercicio | \$ 366.248,75 | \$ 618.513,16 | \$ 936.374,00 | \$ 1.335.895,24 | \$ 1.831.561,99 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 1.956.433,81 | \$ 2.360.849,51 | \$ 2.514.833,42 | \$ 2.711.516,87 | \$ 2.907.981,00 |

COMPARATIVO CON PROMEDIOS DEL MERCADO

| CIU 6541 | 2005 | 2006 |
|------------------------------|----------------|------------------|
| VENTAS NETAS | 506.290.685,00 | 2.147.503.643,00 |
| COSTO DE VENTAS | 386.048.256,00 | 1.855.378.740,00 |
| UTILIDAD BRUTA | 120.242.429,00 | 292.124.903,00 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 115.937.440,00 | 294.232.856,00 |
| GASTOS FINANCIERO | 7.569.591,00 | 15.243.675,00 |
| OTROS INGRESOS | 38.342.351,02 | 106.951.435,06 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 35.077.749,02 | 89.599.807,06 |
| 15% EMPLEADOS | 5.261.662,35 | 13.439.971,06 |
| 25% IMPTO RENTA | 7.454.021,67 | 19.039.959,00 |
| UTILIDAD DE NETA DEL NEGOCIO | 22.362.065,00 | 57.119.877,00 |

| | | |
|-----------------------|--------|------------------|
| MARGEN BRUTO | 23,75% | 13,60% |
| MARGEN NETO | 4,42% | 2,66% |
| CRECIMIENTO EN VENTAS | | 1.641.212.958,00 |

| AMVER | 2005 | 2006 |
|------------------------------|--------------|--------------|
| VENTAS NETAS | 2.498.038,37 | 2.878.522,81 |
| COSTO DE VENTAS | 1.955.747,49 | 2.253.274,23 |
| UTILIDAD BRUTA | 542.290,88 | 625.248,58 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | 516.916,57 | 556.474,01 |
| GASTOS FINANCIERO | 36.062,38 | 23.053,08 |
| OTROS INGRESOS | 68.711,44 | 34.018,34 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 58.023,37 | 79.739,83 |
| 15% EMPLEADOS | 8.703,51 | 11.960,97 |
| 25% IMPTO RENTA | 12.329,97 | 16.944,71 |
| UTILIDAD DE NETA DEL NEGOCIO | 36.989,90 | 50.834,14 |

| | | |
|-----------------------|--------|------------|
| MARGEN BRUTO | 21,71% | 21,72% |
| MARGEN NETO | 1,48% | 1,77% |
| CRECIMIENTO EN VENTAS | | 380.484,44 |

| PARTICIPACION | | |
|----------------------|------------|------------|
| | 2006 | 2007 |
| PORCENTAJE | 32,41% | 52,41% |
| AMVER | 2878522,81 | 3454227,37 |
| PORCENTAJE | 100% | 100% |
| PDV | 8881588,43 | 6590779,19 |

APENDICE K1

DETERMINACION EN LA INVERSION DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA OPERATIVA DE RENOVACIÓN EMPRESARIAL TOTAL

| | | |
|----------------------------------|--------|-------------------|
| GASTOS ACTUALES EN PERSONAL | | 683.072,68 |
| GASTOS DESPUES DE LA REUBICACION | | <u>625.980,00</u> |
| | AHORRO | 57.092,68 |

ESTRATEGIA OPERATIVA DE MEJORA A LAS CONDICIONES DE TRABAJO

| | CANT. | P.U | TOTAL |
|--------------------------------|-------|-----------|-----------|
| PLAN VEHICULOS PARA VENDEDORES | 6 | 15.000,00 | 90.000,00 |

ESTRATEGIA OPERATIVA DE TECNOLOGÍA

| | CANT. | P.U | TOTAL |
|---|-------|----------|-----------------|
| ADQUISICION DE SITEMA INTEGRADO DE CONTABILIDAD, OPERACIONES Y VENTAS | 1 | 8.000,00 | 8.000,00 |
| RENOVACION DE EQUIPOS PERIFERICOS | 2 | 200,00 | 400,00 |
| RENOVACION DE EQUIPOS INFORMATICOS | 9 | 850,00 | 7.650,00 |
| ADQUISICION DE LICENCIAS.WINDOWS XP | 9 | 167,00 | 1.503,00 |
| ADQUISICION DE LICENCIAS.OFFICCE 2003 | 9 | 196,00 | <u>1.764,00</u> |
| | | | 19.317,00 |

ESTRATEGIA DE DESARROLLO GERENCIAL

PLAN DE CAPACITACION

| | | | |
|-----------------|----|----------|------------------|
| NIVEL MEDIO | 6 | 1.000,00 | 6.000,00 |
| NIVEL OPERATIVO | 22 | 500,00 | <u>11.000,00</u> |
| | | | 17.000,00 |

FINANCIACION DE LAS ESTRATEGIAS

INVERSIONES EN ACTIVOS

109.317,00

INVERSIONES EN CAPACITACION

17.000,00

TOTAL DE INVERSION

126.317,00

AHORRO EN LA ESTRATEGIA OPERATIVA DE RENOVACION

57.092,68

TOTAL DE INVERSION REQUERIDA

69.224,32

APENDICE K-2

GASTOS EN PERSONAL ACTUALES

| NO. | NOMBRES | CARGO | SUELDO BASE | HORAS EXTRAS | COMISIONES | INGRESOS | TRANSPORTE Y COMIDA | OTROS INGRESOS | TOTAL DE INGRESOS |
|----------------|-----------------------------|----------------------|-------------------|-----------------|------------------|-------------------|---------------------|------------------|-------------------|
| 1 | ACOSTA JIMENEZ LUIS | AYUDANTE DE BODEGA | 2.016 | 312 | | 2.328 | 360,00 | | 2.688,00 |
| 2 | ACOSTA ROBALINO LUIS | GUARDIA | 2.592 | 1.517 | | 4.109 | 360,00 | 120,00 | 4.588,80 |
| 3 | AGUILA ARGUELLO HUGO | GERENTE GENERAL | 2.400 | | | 2.400 | | 33.720,00 | 36.120,00 |
| 4 | AREVALO AGUILA ADRIANA | ASISTENTE CONTABLE | 2.880 | | | 2.880 | 360,00 | | 3.240,00 |
| 5 | AREVALO AGUILA DENISS | TESORERA | 6.000 | | | 6.000 | 360,00 | | 6.360,00 |
| 6 | ARUZ MORETA SARA | FACTURADORA | 3.360 | | | 3.360 | 360,00 | 120,00 | 3.840,00 |
| 7 | CAIZA FLORES CARLOS | ASISTENTE CONTABLE | 6.144 | | 12.000 | 6.144 | 360,00 | | 6.504,00 |
| 8 | CEDEÑO DIAZ JAVIER | VENDEDOR | 2.040 | | | 14.040 | | 120,00 | 14.160,00 |
| 9 | CHANG CHANG INES | JEFE DE CREDITO | 7.200 | | | 7.200 | | 120,00 | 7.320,00 |
| 10 | DE LA ROSA VILLAMAR JACINTO | GUARDIA | 2.364 | 837 | | 3.201 | 360,00 | | 3.561,24 |
| 11 | FLORES BAQUE FRANCISCO | AYUDANTE DE BODEGA | 3.792 | | | 3.792 | 360,00 | | 4.152,00 |
| 12 | HARO COSTA HUGO | VENDEDOR | 2.040 | | 9.240 | 11.280 | 1.440,00 | 120,00 | 12.840,00 |
| 13 | MERA PADILLA ORLEY | CHOFER REPARTIDOR | 3.792 | 600 | | 4.392 | 360,00 | | 4.752,36 |
| 14 | MORAN BURGOS AMADO | CONTADOR | 6.600 | | | 6.600 | | 19.992,00 | 26.592,00 |
| 15 | MORAN NOBLECILLA CESAR | SUPERVISOR DE VENTAS | 11.400 | | | 11.400 | | 1.320,00 | 12.720,00 |
| 16 | NATH COMBA JOHNNY | VENDEDOR | 2.040 | | 12.000 | 14.040 | | 120,00 | 14.160,00 |
| 17 | PADILLA VELASTEGUI LUIS | SISTEMAS | 6.480 | 2.220 | | 8.700 | 360,00 | 1.285,92 | 10.345,92 |
| 18 | PONCE COBOS IVAN | VENDEDOR | 2.400 | | 18.000 | 20.400 | 1.440,00 | 120,00 | 21.960,00 |
| 19 | REYES MARTINEZ ANGEL | JEFE DE CREDITO | 6.264 | | | 6.264 | 360,00 | 1.320,00 | 7.944,00 |
| 20 | RODRIGUEZ EGAS CARLOS | VENDEDOR | 2.040 | | 20.400 | 22.440 | 1.440,00 | 120,00 | 24.000,00 |
| 21 | ROLDAN LIRIO ERWIN | AYUDANTE DE BODEGA | 2.016 | 312 | | 2.328 | 360,00 | | 2.688,00 |
| 22 | ROLDAN ROLDAN GABRIEL | CHOFER REPARTIDOR | 4.008 | 206 | | 4.214 | 360,00 | 240,00 | 4.814,40 |
| 23 | SANCHEZ ROMERO SANTIAGO | BODEGUERO | 4.800 | | | 4.800 | 360,00 | | 5.160,00 |
| 24 | SANTANA ARCAYA XAVIER | VENDEDOR | 2.040 | | 9.120 | 11.160 | | 120,00 | 11.280,00 |
| 25 | SEMPERTEGUI VELASCO MARCOS | VENDEDOR | 2.040 | | 12.000 | 14.040 | 1.440,00 | 120,00 | 15.600,00 |
| 26 | VITERI LOPEZ ELIZABETH | RECEPCIONISTA | 3.000 | | | 3.000 | 360,00 | 120,00 | 3.480,00 |
| TOTALES | | | 101.748,00 | 6.004,80 | 92.760,00 | 200.512,80 | 11.160,00 | 59.197,92 | 270.870,72 |

GASTOS EN PERSONAL ACTUALES

| NO. | NOMBRES | CARGO | DECIMO TERCER SUELDO | DECIMO CUARTO SUELDO | VACACIONES | IECE SECAP | APORTE IESS | TOTAL |
|-----|-----------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | ACOSTA JIMENEZ LUIS | AYUDANTE DE BODEGA | 194 | 170 | 97 | 279 | 3.115 | 6.543 |
| 2 | ACOSTA ROBALINO LUIS | GUARDIA | 342 | 170 | 171 | 493 | 5.498 | 11.263 |
| 3 | AGUILA ARGUELLO HUGO | GERENTE GENERAL | 3.010 | 170 | 1.505 | 4.320 | 48.168 | 93.293 |
| 4 | AREVALO AGUILA ADRIANA | ASISTENTE CONTABLE | 240 | 170 | 120 | 346 | 3.853 | 7.969 |
| 5 | AREVALO AGUILA DENISS | TESORERA | 500 | 170 | 250 | 720 | 8.028 | 16.028 |
| 6 | ARUZ MORETA SARA | FACTURADORA | 280 | 170 | 140 | 403 | 4.496 | 9.329 |
| 7 | CAIZA FLORES CARLOS | ASISTENTE CONTABLE | 512 | 170 | 256 | 737 | 8.221 | 16.400 |
| 8 | CEDENO DIAZ JAVIER | VENDEDOR | 1.170 | 170 | 585 | 1.685 | 18.786 | 36.555 |
| 9 | CHANG CHANG INES | JEFE DE CREDITO | 600 | 170 | 300 | 864 | 9.634 | 18.888 |
| 10 | DE LA ROSA VILLAMAR JACINTO | GUARDIA | 267 | 170 | 133 | 384 | 4.283 | 8.799 |
| 11 | FLORES BAQUE FRANCISCO | AYUDANTE DE BODEGA | 316 | 170 | 158 | 455 | 5.074 | 10.325 |
| 12 | HARO COSTA HUGO | VENDEDOR | 940 | 170 | 470 | 1.354 | 15.093 | 30.866 |
| 13 | IMERA PADILLA ORLEY | CHOFER REPARTIDOR | 366 | 170 | 183 | 527 | 5.877 | 11.875 |
| 14 | MORAN BURGOS AMADO | CONTADOR | 2.216 | 170 | 1.108 | 3.177 | 35.420 | 68.682 |
| 15 | MORAN NOBLECILLA CESAR | SUPERVISOR DE VENTAS | 1.050 | 170 | 479 | 1.512 | 16.859 | 32.790 |
| 16 | NATH COMBA JOHNNY | VENDEDOR | 1.170 | 170 | 585 | 1.685 | 18.786 | 36.555 |
| 17 | PADILLA VELASTEGUI LUIS | SISTEMAS | 832 | 170 | 367 | 1.198 | 13.361 | 26.275 |
| 18 | PONCE COBOS IVAN | VENDEDOR | 1.700 | 170 | 850 | 2.448 | 27.295 | 54.423 |
| 19 | REYES MARTINEZ ANGEL | JEFE DE CREDITO | 622 | 170 | 265 | 896 | 9.987 | 19.884 |
| 20 | RODRIGUEZ EGAS CARLOS | VENDEDOR | 1.870 | 170 | 935 | 2.693 | 30.025 | 59.693 |
| 21 | ROLDAN LIRIO ERWIN | AYUDANTE DE BODEGA | 194 | 170 | 97 | 279 | 3.115 | 6.543 |
| 22 | ROLDAN ROLDAN GABRIEL | CHOFER REPARTIDOR | 351 | 170 | 176 | 506 | 5.639 | 11.656 |
| 23 | SANCHEZ ROMERO SANTIAGO | BODEGUERO | 400 | 170 | 200 | 576 | 6.422 | 12.928 |
| 24 | SANTANA ARCAJA XAVIER | VENDEDOR | 930 | 170 | 465 | 1.339 | 14.932 | 29.116 |
| 25 | SEMPERTEGUI VELASCO MARCOS | VENDEDOR | 1.170 | 170 | 585 | 1.685 | 18.786 | 37.995 |
| 26 | VITERI LOPEZ ELIZABETH | RECEPCIONISTA | 250 | 170 | 125 | 360 | 4.014 | 8.399 |
| | | | 21.492,56 | 4.420,00 | 10.605,49 | 30.920,49 | 344.763,42 | 683.072,68 |

APENDICE K-3

GASTOS EN PERSONAL CON LA REUBICACION

| NO. | NOMBRES | CARGO | SUELDO BASE | COMISIONES | TOTAL DE INGRESOS |
|----------------|-----------------------------|-------------------------|----------------|---------------|-------------------|
| | AGUILA ARGUELLO HUGO | PRESIDENTE | 0 | 0 | 0 |
| 1 | POR CONTRATAR | GERENTE GENERAL | 21.600 | 0 | 21.600 |
| 2 | AREVALO AGUILA DENISS | AUDITOR SENIOR | 10.800 | 0 | 10.800 |
| 3 | AREVALO AGUILA ADRIANA | AUDITOR JUNIOR | 4.800 | 0 | 4.800 |
| 4 | POR CONTRATAR | FINANCIERO | 12.000 | 0 | 12.000 |
| 5 | POR CONTRATAR | JEFE DE OPERACIONES | 12.000 | 0 | 12.000 |
| 6 | CAIZA FLORES CARLOS | CONTADOR | 10.800 | 0 | 10.800 |
| 7 | POR CONTRATAR | ADMINISTRATIVO | 8.400 | 0 | 8.400 |
| 8 | POR CONTRATAR | SUPERVISOR VENTAS | 9.600 | 1200 | 10.800 |
| 9 | POR CONTRATAR | SUPERVISOR LOGISTICA | 7.200 | 0 | 7.200 |
| 10 | POR CONTRATAR | SUPERVISOR SERV.CLIENTE | 6.000 | 0 | 6.000 |
| 11 | POR CONTRATAR | ASISTENTE CONTABLE | 6.000 | 0 | 6.000 |
| 12 | POR CONTRATAR | TESORERO | 7.200 | 0 | 7.200 |
| 13 | POR CONTRATAR | CREDITOS Y COBRANZA | 7.200 | 0 | 7.200 |
| 14 | POR CONTRATAR | RR.HH. | 4.200 | 0 | 4.200 |
| 15 | CHANG CHANG INES | CREDITO | 4.200 | 0 | 4.200 |
| 16 | REYES MARTINEZ ANGEL | COBRANZA | 4.200 | 0 | 4.200 |
| 17 | ARUZ MORETA SARA | FACTURADORA | 3.000 | 0 | 3.000 |
| 18 | POR CONTRATAR | RECEPCIONISTA | 3.000 | 0 | 3.000 |
| 19 | ACOSTA ROBALINO LUIS | AYUDANTE DE BODEGA | 2.400 | 0 | 2.400 |
| 20 | DE LA ROSA VILLAMAR JACINTO | GUARDIA | 2.400 | 0 | 2.400 |
| 21 | VITERI LOPEZ ELIZABETH | ASITENTE SERV.CLIENTE | 3.000 | 0 | 3.000 |
| 22 | SANCHEZ ROMERO SANTIAGO | BODEGUERO | 4.800 | 0 | 4.800 |
| 23 | MERA PADILLA ORLEY | CHOFER REPARTIDOR | 3.000 | 0 | 3.000 |
| 24 | POR CONTRATAR | CHOFER REPARTIDOR | 3.000 | 0 | 3.000 |
| 25 | ROLDAN ROLDAN GABRIEL | AYUDANTE DE BODEGA | 2.400 | 0 | 2.400 |
| 26 | FLORES BAQUE FRANCISCO | AYUDANTE DE BODEGA | 2.400 | 0 | 2.400 |
| 27 | RODRIGUEZ EGAS CARLOS | VENDEDOR | 2.040 | 12000 | 14.040 |
| 28 | PONCE COBOS IVAN | VENDEDOR | 2.040 | 12000 | 14.040 |
| 29 | SEMPERTEGUI VELASCO MARCOS | VENDEDOR | 2.040 | 9600 | 11.640 |
| 30 | HARO COSTA HUGO | VENDEDOR | 2.040 | 8.400 | 10.440 |
| 31 | POR CONTRATAR | VENDEDOR | 2.040 | 9600 | 11.640 |
| 32 | POR CONTRATAR | VENDEDOR | 2.040 | 9600 | 11.640 |
| TOTALES | | | 177.840 | 62.400 | 240.240 |

APENDICE K-3

GASTOS EN PERSONAL CON LA REUBICACION

| NO. | NOMBRES | CARGO | DECIMO TERCER SUELDO | DECIMO CUARTO SUELDO | VACACIONES | IECE Y SECAP | APORTE IESS | TOTAL |
|----------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------|-----------------|----------------|----------------|
| | AGUILA ARGUELLO HUGO | PRESIDENTE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 1 | POR CONTRATAR | GERENTE GENERAL | 1800 | 170 | 900 | 2592 | 28901 | 55.963 |
| 2 | AREVALO AGUILA DENISS | AUDITOR SENIOR | 900 | 170 | 450 | 1296 | 14450 | 28.066 |
| 3 | AREVALO AGUILA ADRIANA | AUDITOR JUNIOR | 400 | 170 | 200 | 576 | 6422 | 12.568 |
| 4 | POR CONTRATAR | FINANCIERO | 1000 | 170 | 500 | 1440 | 16056 | 31.166 |
| 5 | POR CONTRATAR | JEFE DE OPERACIONES | 1000 | 170 | 500 | 1440 | 16056 | 31.166 |
| 6 | CAIZA FLORES CARLOS | CONDUCTOR | 900 | 170 | 450 | 1296 | 14450 | 28.066 |
| 7 | POR CONTRATAR | ADMINISTRATIVO | 700 | 170 | 350 | 1008 | 11239 | 21.867 |
| 8 | POR CONTRATAR | SUPERVISOR VENTAS | 900 | 170 | 450 | 1296 | 14450 | 28.066 |
| 9 | POR CONTRATAR | SUPERVISOR LOGISTICA | 600 | 170 | 300 | 864 | 9634 | 18.768 |
| 10 | POR CONTRATAR | SUPERVISOR SERV.CLIENTE | 500 | 170 | 250 | 720 | 8028 | 15.668 |
| 11 | POR CONTRATAR | ASISTENTE CONTABLE | 500 | 170 | 250 | 720 | 8028 | 15.668 |
| 12 | POR CONTRATAR | TESORERO | 600 | 170 | 300 | 864 | 9634 | 18.768 |
| 13 | POR CONTRATAR | CREDITOS Y COBRANZA | 600 | 170 | 300 | 864 | 9634 | 18.768 |
| 14 | POR CONTRATAR | RR.HH. | 350 | 170 | 175 | 504 | 5620 | 11.019 |
| 15 | CHANG CHANG INES | CREDITO | 350 | 170 | 175 | 504 | 5620 | 11.019 |
| 16 | REYES MARTINEZ ANGEL | COBRANZA | 350 | 170 | 175 | 504 | 5620 | 11.019 |
| 17 | ARUZ MORETA SARA | FACTURADORA | 250 | 170 | 125 | 360 | 4014 | 7.919 |
| 18 | POR CONTRATAR | RECEPCIONISTA | 250 | 170 | 125 | 360 | 4014 | 7.919 |
| 19 | ACOSTA ROBALINO LUIS | AYUDANTE DE BODEGA | 200 | 170 | 100 | 288 | 3211 | 6.369 |
| 20 | DE LA ROSA VILLAMAR JACINTO | GUARDIA | 200 | 170 | 100 | 288 | 3211 | 6.369 |
| 21 | VITERI LOPEZ ELIZABETH | ASISTENTE SERV.CLIENTE | 250 | 170 | 125 | 360 | 4014 | 7.919 |
| 22 | SANCHEZ ROMERO SANTIAGO | BODEGUERO | 400 | 170 | 200 | 576 | 6422 | 12.568 |
| 23 | MERA PADILLA ORLEY | CHOFER REPARTIDOR | 250 | 170 | 125 | 360 | 4014 | 7.919 |
| 24 | POR CONTRATAR | CHOFER REPARTIDOR | 250 | 170 | 125 | 360 | 4014 | 7.919 |
| 25 | ROLDAN ROLDAN GABRIEL | AYUDANTE DE BODEGA | 200 | 170 | 100 | 288 | 3211 | 6.369 |
| 26 | FLORES BAQUE FRANCISCO | AYUDANTE DE BODEGA | 200 | 170 | 100 | 288 | 3211 | 6.369 |
| 27 | RODRIGUEZ EGAS CARLOS | VENDEDOR | 1170 | 170 | 585 | 1685 | 18786 | 36.435 |
| 28 | PONCE COBOS IVAN | VENDEDOR | 1170 | 170 | 585 | 1685 | 18786 | 36.435 |
| 29 | SEMPERTEGUI VELASCO MARCOS | VENDEDOR | 970 | 170 | 485 | 1397 | 15574 | 30.236 |
| 30 | HARO COSTA HUGO | VENDEDOR | 870 | 170 | 435 | 1253 | 13969 | 27.137 |
| 31 | POR CONTRATAR | VENDEDOR | 970 | 170 | 485 | 1397 | 15574 | 30.236 |
| 32 | POR CONTRATAR | VENDEDOR | 970 | 170 | 485 | 1397 | 15574 | 30.236 |
| TOTALES | | | 20.020 | 5.440 | 10.010 | 28.829 | 321.441 | 625.980 |

ANEXO L

VALIDACION DE RESULTADOS



AM. VER. C. LTD.



Guayaquil, 5 de Diciembre del 2007

Señoritas

Cpa. Deniss Arévalo Águila
Cpa. Diana Mendoza Guerrero
Ciudad

De mis consideraciones:

En relación a su e-mail del día 1 de Diciembre, me es placentero dirigirme a ustedes para presentarles mis atentos saludos y a la vez felicitarle por cuantos nos alegra que profesionales se interesen en temas de importancia como es el ámbito estratégico y la competitividad de las PYMES, además de expresar mi complacencia por las propuestas de estrategias diseñadas para el fortalecimiento competitivo de AMVER CIA. LTDA., en las que se describe muy acertadamente las reales necesidades de la compañía, es mi opinión, que este trabajo será de gran beneficio, ya que sin lugar a dudas, se podría convertir en buen comienzo para emprender un nueva etapa para la empresa.

Por el adecuado uso que se le brinde a la presente comunicación, les reitero mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente.

AM. VER. C. Ltda.

Ing. Hugo Águila A.
GERENTE GENERAL

Tungurahua # 3000 y Portete Edif. Totalcar Cía Ltda. 1er. Piso
Telefax: 2364753 - 2367548 • Casilla 09-01-8839 • E-mail: amver@ecua.net.ec
Guayaquil - Ecuador

AM. VER. C. LTD.