

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR**

**CÉSAR DAVID CUBAS GUTIÉRREZ**

**2014**

## DEDICATORIA

*A mi madre, por su amor incondicional, por motivarme para que pueda alcanzar mis sueños y por haberme brindado siempre su apoyo en los momentos más difíciles.*

*A mi padre, por enseñarme a enfrentar los retos que la vida nos plantea y a pesar de las adversidades siempre hay que seguir hacia adelante.*

*A mis hermanos Christian y Jazmín, para que les sirva de ejemplo y logren su desarrollo profesional.*

*A Andrea, por su amor, comprensión y apoyo moral en el desarrollo de este informe.*

*A Yuri, porque a pesar que no estás aquí, sé que tuviste los mismos sueños que yo.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Edduar, por su apoyo constante en el desarrollo de este informe.*

*Al Ing. Carlos Ponce, asesor de este informe, por su dirección, comprensión y apoyo profesional.*

*Al Ing. Juan Carlos Sotelo, por su acertada orientación en el curso de metodología y por absolver las dudas que se presentaban en el camino.*

*A la Dra. Gloria Valdivia Camacho, por su apoyo a lo largo de mis estudios universitarios.*

*A todos mis profesores de la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas por las enseñanzas impartidas.*

*A mis amigos, compañeros de estudio con los que compartí gratas experiencias.*

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	
DESCRIPTORES TEMÁTICOS.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO .....	3
1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	3
1.1.1. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	3
1.1.2. CLIENTES.....	4
1.1.3. PROVEEDORES .....	4
1.1.4. PROCESOS.....	5
1.1.5. ORGANIZACIÓN .....	6
1.1.6. OTRA INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA.....	7
1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	11
1.2.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA .....	11
1.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
1.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	11
1.2.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	12
1.2.5. MATRIZ FODA.....	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO .....	16
2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	16
2.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	17
2.2.1. ENTORNO GENERAL .....	17
2.2.2. ENTORNO COMPETITIVO.....	18
2.3. ANÁLISIS INTERNO .....	21
2.3.1. LA CADENA DE VALOR.....	21
2.3.2. DETERMINACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA .....	24

2.4.	ENUNCIADO DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN .....	25
2.4.1.	VISIÓN .....	25
2.4.2.	MISIÓN .....	25
2.5.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....	26
2.5.1.	OBJETIVOS A LARGO PLAZO .....	26
2.5.2.	OBJETIVOS A CORTO PLAZO .....	26
2.6.	MATRIZ FODA .....	26
2.7.	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS .....	27
2.8.	IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	28
CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....		29
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	29
3.1.1.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	30
3.2.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	30
3.3.	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE SOLUCIONES.....	31
3.4.	TOMA DE DECISIÓN .....	33
3.5.	DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.....	35
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....		77
4.1.	SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....	77
4.2.	INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL.....	77
4.3.	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA .....	80
4.4.	ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO .....	82
CONCLUSIONES .....		83
RECOMENDACIONES.....		84
BIBLIOGRAFÍA.....		85
GLOSARIO .....		86
ANEXOS.....		87

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del presente informe es describir el proceso de Plan Estratégico desarrollado para una empresa comercializadora de combustibles líquidos, con el fin de que dicha empresa utilice sus ventajas competitivas para enfrentar a la competencia y al entorno del sector en general.

El problema principal que se presenta en la empresa es el bajo incremento del volumen de las ventas, debido a las siguientes causas principalmente: alta rotación de personal, roturas de stock de combustible, falta de programas de mantenimiento preventivo de los surtidores, no se brinda un servicio de calidad en la atención al cliente. Todo esto provocará que el crecimiento de la empresa no sea el esperado

La solución elegida para abordar este problema es la Formulación de un Plan Estratégico bajo la metodología de la gestión y dirección estratégica, debido a que se cuenta con un especialista en administración estratégica, se trabajará con personal de la empresa, los costos de esta solución están acorde al presupuesto y el tiempo de ejecución de la solución está dentro de lo esperado.

Los resultados obtenidos fueron que el crecimiento del volumen de ventas en galones en las estaciones de servicio fue del 6.97% y el crecimiento de las ventas en soles fue del 10%.

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

- Plan Estratégico.
- Empresa comercializadora de combustibles líquidos.
- Cadena de Valor.
- Fuerzas de Porter.
- Ventaja Competitiva.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente las empresas operan en mercados globalizados, el Perú se encuentra en crecimiento económico y la competencia es cada vez más fuerte. Debido a esto, es necesario que las empresas formulen planes estratégicos que les permitan enfrentar los cambios que se producen en el entorno y las fuerzas competitivas del sector respectivo, para continuar creciendo en el mercado.

El sector hidrocarburos se encuentra en constante crecimiento, lo cual se sustenta en el crecimiento de las ventas totales de combustibles derivados del petróleo en el país. En el Perú existen 4 cadenas grandes de estaciones de servicio como: PETROPERÚ, PECSA, REPSOL y PRIMAX, las cuales ocupan el 65% de las ventas del mercado. Asimismo existen aproximadamente 3,850 estaciones de servicio a nivel nacional. Lo que demuestra que la competencia en el sector es elevada.

En el sector de comercialización de combustibles, las empresas se enfrentan por tener mayor participación en el mercado, lo cual se logra incrementando el volumen de las ventas.

En el presente informe la empresa comercializadora de combustibles líquidos tiene una serie de deficiencias internas que provocan que el incremento del volumen de las ventas no sea el esperado. Por lo que se propone una metodología para la formulación de un Plan Estratégico.

La estructura del presente informe comprende 4 capítulos. En el primer capítulo se describe a la empresa, su organización, sus clientes, proveedores y principales procesos. En el segundo capítulo se establece el marco teórico y metodológico empleado. En el tercer capítulo se desarrolla la solución, realizando un análisis externo para determinar las oportunidades y amenazas, el análisis interno para determinar las fortalezas y debilidades y la ventaja competitiva, enunciado de la visión y misión, los objetivos estratégicos, y se seleccionan las estrategias a adoptar. En el cuarto capítulo se hace un análisis de resultados.



## **CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.1. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL**

La empresa forma parte de un grupo empresarial peruano, con más de cuarenta años de experiencia en la comercialización de hidrocarburos, cuyos objetivos están centrados en brindar un servicio de excelencia, con productos de calidad y precios competitivos.

Satisfacemos a los transportistas de vehículos pesados y ligeros tanto a nivel individual como empresarial, a organizaciones demandantes de combustibles y consumidores en general.

La empresa además cuenta con la unidad de negocio de distribución minorista, que consiste en hacer delivery de Diesel B5, se lleva el producto solicitado desde las plantas de abastecimiento o refinerías hasta la sede de la empresa del cliente.

#### **1.1.1. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

- **Comercialización de combustibles en sus estaciones de servicio:**
  - **Diesel B5:** Es un combustible constituido por una mezcla de Diesel N°2 y 5% en volumen de Biodiesel (B100).
  - **Gasohol 98:** está constituido por una mezcla de gasolina de 98 octanos (92.2%Volumen) y alcohol carburante (7.8%Volumen).
  - **Gasohol 97**
  - **Gasohol 95**

➤ Gasohol 90

➤ Gasohol 84

- Servicio de distribución minorista, que consiste en el despacho de Diesel B5 desde las refinerías o plantas de abastecimiento hasta el usuario final.
- Tiendas de conveniencia: Minimarket.

### **1.1.2. CLIENTES**

- Taxistas.
- Dueños o choferes de buses.
- Dueños o choferes de camiones de carga.
- Empresas de transporte.
- Empresas de construcción.
- Dueños de vehículos particulares.

### **1.1.3. PROVEEDORES**

- REPSOL, es una compañía energética integrada y global con amplia experiencia en el sector, que desarrolla actividades de Upstream y Downstream en todo el mundo. REPSOL provee todos los productos que comercializa la empresa.
- Importaciones y Tecnología S.A.C., empresa que vende los surtidores de marca Gilbarco y también brinda el servicio de mantenimiento.
- Surtidores S.A.C, empresa que vende los surtidores de marca Wayne y también brinda el servicio de mantenimiento.

### 1.1.4. PROCESOS

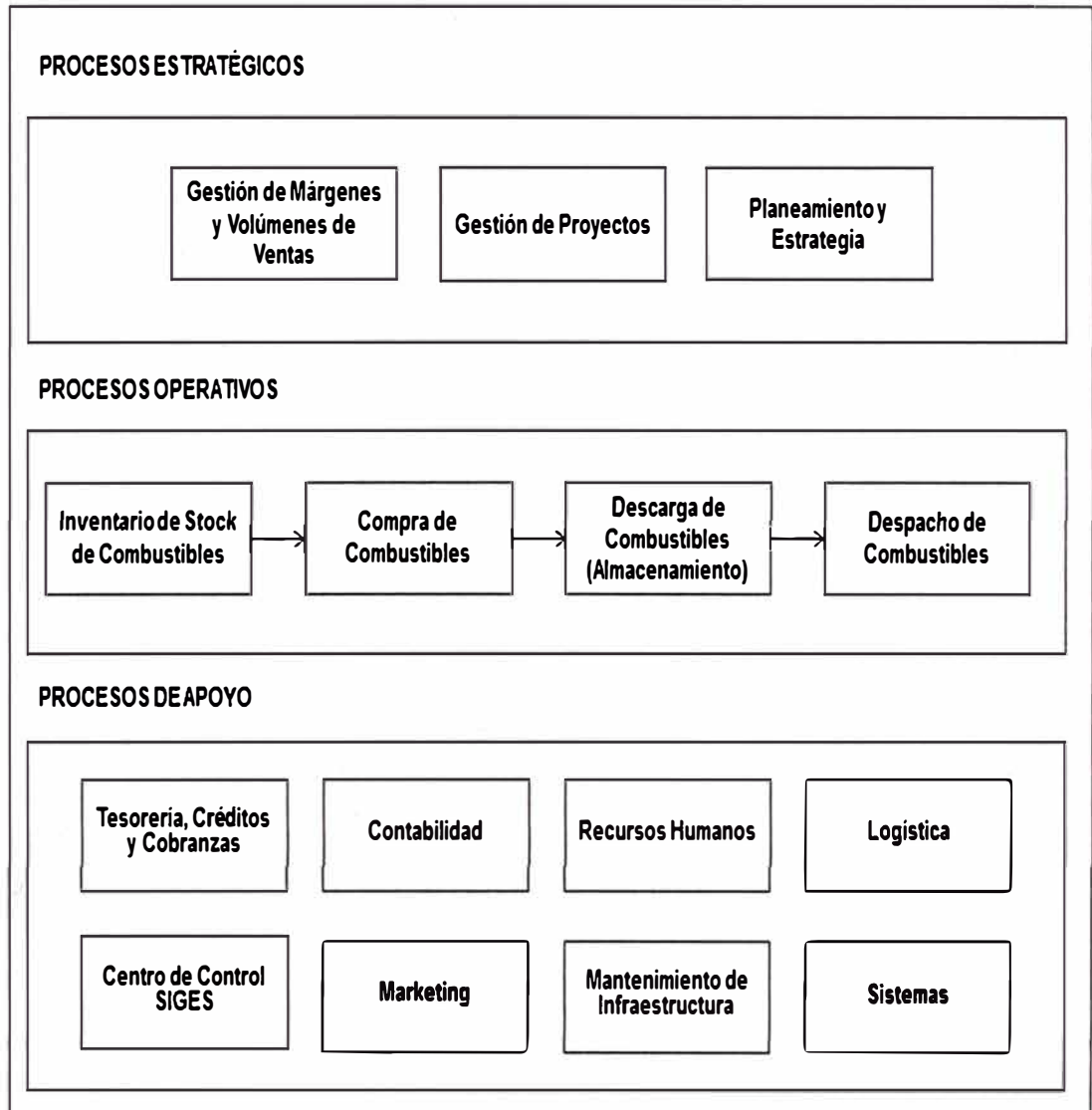


Figura 1. Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración propia

### 1.1.5. ORGANIZACIÓN

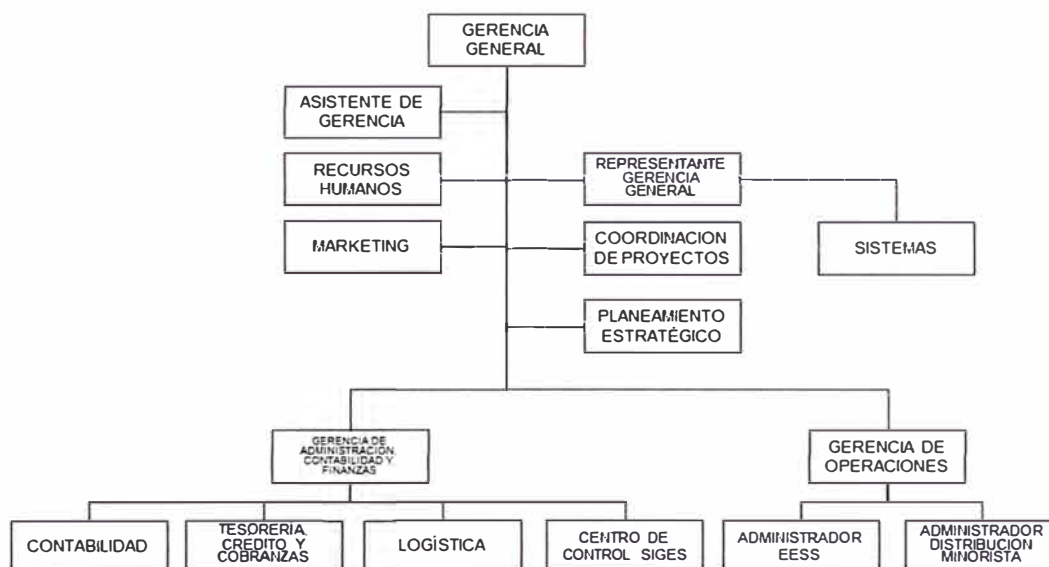


Figura 2. Organigrama de la empresa año 2012

Fuente: Elaboración propia, Julio 2012

La organización se detalla en el cuadro siguiente:

Tabla 1. Puestos por estación de servicio

<b>Puesto</b>	<b>Chaclacayo</b>	<b>Chorrillos</b>	<b>Pro</b>	<b>Arequipa</b>	<b>Piura</b>	<b>Total</b>
Administrador	1	1	1	1	1	5
Asistente Administrativo	1	1	1			3
Asistente Operativo	3	3	3			9
Líder	3	3	3			9
Operador	30	30	14	7	5	86
Vendedor	2		2			4
Impulsadora	2	2				4
Encargado de Limpieza	1	1	1			3
	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>25</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>123</b>

Fuente: Elaboración propia

La organización a nivel de toda la empresa cuenta con 180 trabajadores, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Distribución de personas por área

	<b>Personal</b>
Gerencia General	1
Asistente de Gerencia	1
Recursos Humanos	6
Representante Gerencia General	1
Coordinación de Proyectos	1
Planeamiento Estratégico	3
Sistemas	2
Marketing	1
Gerencia de Administración, Contabilidad y Finanzas	1
Contabilidad	12
Tesorería, Crédito y Cobranzas	4
Logística	3
Centro de Control SIGES	2
Gerencia de Operaciones	1
Encargado de Operaciones	6
Estaciones de Servicio	123
Distribución Minorista	12
<b>Total</b>	<b>180</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **1.1.6. OTRA INFORMACIÓN SIGNIFICATIVA**

Esta empresa cuenta con cinco estaciones de servicios, tres en Lima y dos en provincias, las cuales están ubicadas en:

- Chaclacayo (Lima).

- Chorrillos (Lima).
- Pro (Lima).
- Arequipa
- Piura

Tabla 3. Matriz de productos por estación de servicio

	Gasohol 98	Gasohol 97	Gasohol 95	Gasohol 90	Gasohol 84	Diesel B5
Chaclacayo		X	X	X	X	X
Chorrillos		X	X	X	X	X
Pro	X			X		X
Arequipa				X	X	X
Piura				X	X	X

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4 muestra el número total de galones de todos los productos comercializados por la empresa.

Tabla 4. Ventas en número de galones por unidad de negocio

	Estaciones de Servicio	Distribución Minorista
2010	12,032,904	953,737
2011	13,199,238	1,548,464
2012	13,472,308	1,564,153

Fuente: La empresa

Haciendo un cuadro comparativo por número de galones tenemos la participación en las ventas por unidad de negocio para el 2012:

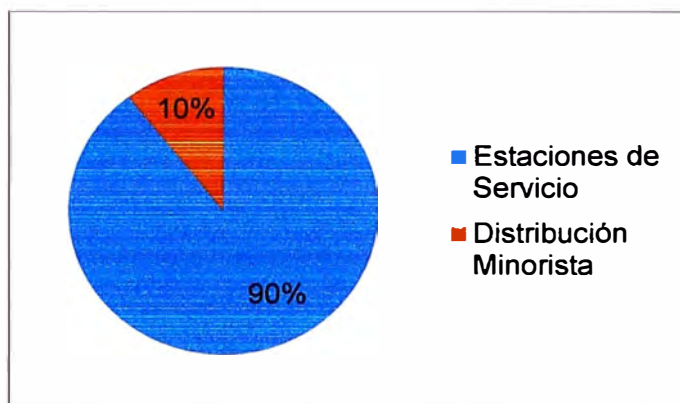


Figura 3. Participación de las ventas por unidad de negocio

Fuente: Elaboración propia

En conclusión la unidad de negocio más importante son las estaciones de servicio con el 90% de participación en las ventas.

Tabla 5. Ventas en número de galones por estación de servicio

	Chaclacayo	Chorrillos	Pro	Arequipa	Piura	Total
2010	6,197,390	3,894,070	1,336,341	605,103		12,032,904
2011	6,560,650	4,098,533	1,603,220	825,608	111,226	13,199,238
2012	6,405,349	4,064,355	1,688,082	1,044,328	270,194	13,472,308

Fuente: La empresa

De este cuadro podemos obtener la participación en las ventas por estación de servicio para el año 2012:

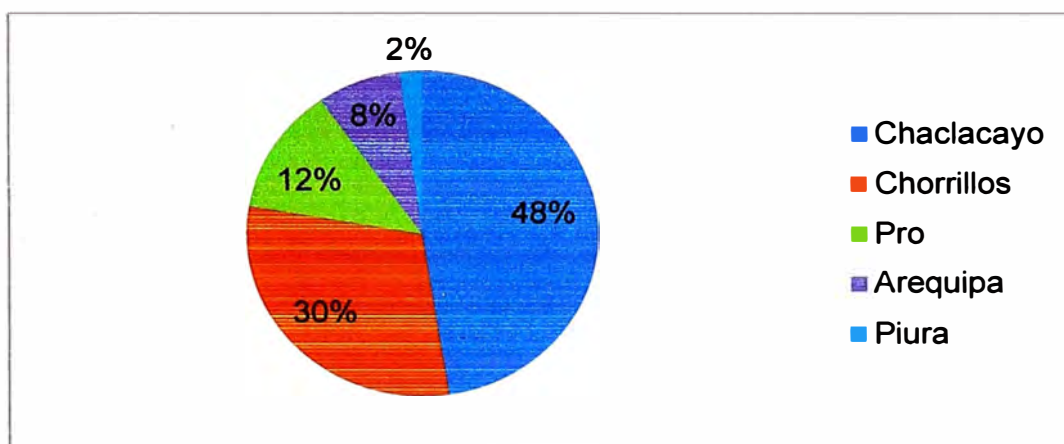


Figura 4. Participación de las ventas por estación de servicio

Fuente: Elaboración propia

En conclusión se obtiene que las estaciones de servicio Chaclacayo y Chorrillos son las más importantes en volumen de ventas con el 48% y 30% respectivamente.

Tabla 6. Ventas en número de galones por producto

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Gasohol 84	237,766	277,735	268,413
Gasohol 90	1,239,181	1,594,988	1,505,271
Gasohol 95	403,939	510,352	462,511
Gasohol 97	333,737	426,491	310,379
Gasohol 98	60,318	126,930	68,337
Diesel B5	9,757,963	10,262,741	10,857,396
<b>TOTAL</b>	<b>12,032,904</b>	<b>13,199,238</b>	<b>13,472,308</b>

Fuente: La empresa

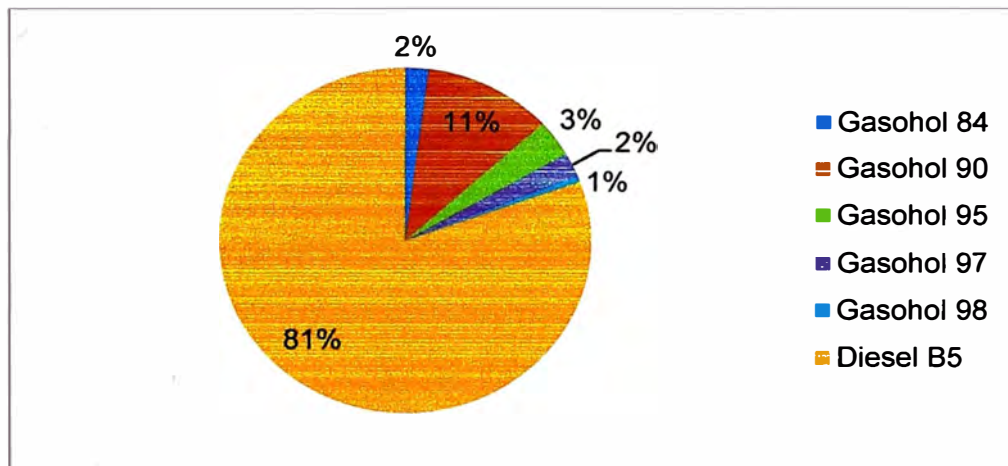


Figura 5. Participación de las ventas por producto

Fuente: Elaboración propia



## **1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

### **1.2.1. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA**

#### **VISIÓN**

Ser una empresa líder en el sector hidrocarburos que busca su crecimiento mediante la consolidación de sus Estaciones de Servicio y de su unidad de Comercialización Minorista.

#### **MISIÓN**

Somos una comercializadora minorista de hidrocarburos, dedicada a la venta de combustibles líquidos, y de productos y servicios que impulsan el bienestar del conductor en la ruta.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Incremento del número de estaciones de servicio.
- Incremento del número de unidades de distribución minorista.
- Alcanzar los objetivos de ventas trazados.

### **1.2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **FORTALEZAS**

**F1:** Alianza estratégica con el proveedor de combustible.

**F2:** Alianza estratégica con la empresa transportista de combustible.

**F3:** Precios competitivos.

**F4:** Gran tamaño de las estaciones (capacidad de almacenamiento, varias islas).

**F5:** Ubicación estratégica de las estaciones.

**F6:** Años de experiencia en la industria.

#### **DEBILIDADES**

**D1:** Falta de una visión estratégica clara y definida.

**D2:** Bajo incremento del volumen de ventas.

**D3:** Alta rotación de personal.

**D4:** No comercializa GNV ni GLP.

**D5:** No cuenta con servicios complementarios en todas las EESS (minimarket, lavado, lubricantes).

**D6:** No se aplican los pasos de atención al cliente.

#### **1.2.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

##### **OPORTUNIDADES**

**O1:** Crecimiento económico del país.

**O2:** Crecimiento del parque vehicular a nivel nacional.

**O3:** Crecimiento de la venta de vehículos.

**O4:** Mayor flujo vehicular en Lima, Ica, Arequipa y La Libertad.

**O5:** Crecimiento de la venta total de Diesel (MBPD) en el país.

**O6:** Aumento de las ventas de gasoholes (MBPD) en el país.

##### **AMENAZAS**

**A1:** Mayor rivalidad entre la competencia.

**A2:** Aumento de precios por parte del proveedor.

**A3:** Políticas de cambio de matriz energética.

**A4:** Fiscalización por parte de los organismos reguladores.

**A5:** Crecimiento de la venta total de GLP (MBPD).

**A6:** Crecimiento del mercado de GNV en el Perú.

#### **1.2.5. MATRIZ FODA**

Tabla 7. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	<b>F1.</b> Alianza estratégica con el proveedor de combustible.	<b>D1.</b> Falta de una visión estratégica clara y definida.
	<b>F2.</b> Alianza estratégica con la empresa transportista de combustible.	<b>D2.</b> Bajo incremento del volumen de ventas.

	<b>F3.</b> Precios competitivos.	<b>D3.</b> Alta rotación de personal.
	<b>F4.</b> Gran tamaño de las estaciones (capacidad de almacenamiento, varias islas).	<b>D4.</b> No comercializa GNV ni GLP.
	<b>F5.</b> Ubicación estratégica de las estaciones.	<b>D5.</b> No cuenta con servicios complementarios en todas las EESS (minimarket, lavado, lubricantes).
	<b>F6.</b> Años de experiencia en la industria.	<b>D6.</b> No se aplican los pasos de atención al cliente.
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>O1.</b> Crecimiento económico del país.	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O2.</b> Crecimiento del parque vehicular a nivel nacional.	Aprovechar las alianzas estratégicas para utilizar una estrategia de liderazgo en costos y continuar ofreciendo precios competitivos al mercado	Elaborar un plan estratégico que nos permita aprovechar el crecimiento del mercado
<b>O3.</b> Crecimiento de la venta de vehículos.	(F1, F2, F3, O2, O4).	(D1, D2, O1, O2, O3, O4).
<b>O4.</b> Mayor flujo vehicular en Lima, Ica, Arequipa y La Libertad.	Ingresar con nuevas estaciones de servicio	Elaborar plan para reducir la rotación de

<b>O5.</b> Crecimiento de la venta total de Diesel (MBPD) en el país.	en provincia (F3, F4, O1, O2, O4). Establecer alianzas estratégicas con clientes brindando un servicio de calidad y precios competitivos (F3, F5, F6, O5, O6).	personal en la empresa y así atender la demanda (D3, O2, O5, O6). Capacitar a los operadores de isla en los pasos de atención al cliente para brindar un servicio de calidad (D6, O5, O6).
<b>O6.</b> Aumento de las ventas de gasoholes (MBPD) en el país.	Dar a conocer que los productos que se comercializan son de la marca REPSOL (F1, O1, O2, O3).	
<b>AMENAZAS</b>		
<b>A1.</b> Mayor rivalidad entre la competencia.	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A2.</b> Aumento de precios por parte del proveedor.	Gestionar adecuadamente los precios para enfrentar a la competencia (F1, F2, F3, A1, A2).	Investigar el mercado de GNV y GLP (D4, A5, A6). Brindar servicios complementarios como minimarket, lavado, lubricantes en todas las estaciones de servicio (D5, A1).
<b>A3.</b> Políticas de cambio de matriz energética.	Monitorear los cambios de normas que se produzcan en el sector hidrocarburos (F6, A3).	
<b>A4.</b> Fiscalización por parte de los organismos reguladores.		
<b>A5.</b> Crecimiento de la venta total de GLP		

(MBPD).	Cumplir con lo establecido por los organismos reguladores para evitar multas (F6, A4).	
<b>A6. Crecimiento del mercado de GNV en el Perú.</b>		

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

La metodología que se ha utilizado para realizar el Plan Estratégico de la empresa comercializadora de combustibles líquidos es la siguiente:

- Analizar el ambiente externo de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas.
- Analizar el ambiente interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Enunciado de la visión y misión.
- Establecer los objetivos.
- Análisis FODA, del diagnóstico obtenido de los análisis tanto del entorno como el interno se obtienen estrategias a adoptar.
- Seleccionar las estrategias.
- Implantar y evaluar las estrategias.

### **2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica en una empresa consiste en adoptar estrategias que le permitan alcanzar los objetivos empresariales trazados en un determinado periodo.

Para ello previamente debemos seguir un proceso, el cual consiste en desarrollar la visión y la misión de la empresa; mediante un análisis externo identifiquemos las oportunidades y amenazas para la empresa; mediante un análisis interno determinemos las fortalezas y debilidades; luego de este diagnóstico establecemos los objetivos a largo plazo, y elegimos las estrategias que nos permitan alcanzar estos objetivos.

Luego viene la puesta en marcha de las estrategias, para lo cual la empresa establece objetivos anuales y destina recursos para aplicar las estrategias.

Como parte final de la planeación estratégica se mide el desempeño de las estrategias adoptadas, y a las que no están funcionando bien se les realiza acciones correctivas.

## **2.2. ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo comprende el estudio de un conjunto de factores externos que afectan a la organización, en esta parte nos referimos al entorno general y también al entorno competitivo donde actúa la empresa; con el fin de identificar las oportunidades y amenazas.

### **2.2.1. ENTORNO GENERAL**

Para describir el entorno en que se desenvuelve la empresa consideramos los siguientes factores: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales<sup>1</sup>.

#### **Factores Políticos**

Considera variables como: las diferentes políticas del gobierno, la política fiscal, las subvenciones, etc.

#### **Factores Económicos**

Considera variables como: las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los tipos de cambio, el nivel de inflación, balanza comercial, etc.

#### **Factores Socioculturales**

Considera variables como: cambios en los gustos o en la moda que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel poblacional, etc.

---

<sup>1</sup> Blog de Pascual Parada. Análisis PESTEL. Consultado el 04 de Febrero del 2014.  
URL: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

### **Factores Tecnológicos**

Considera variables como: innovación de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación), promoción del desarrollo tecnológico, cambios tecnológicos futuros, etc.

### **Factores Ecológicos**

Considera variables como: leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y reciclaje de residuos, preocupación por el calentamiento global, etc.

### **Factores Legales**

Considera variables como: licencias, leyes sobre el empleo, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos o regulados.

### **2.2.2. ENTORNO COMPETITIVO**

En el entorno competitivo se realiza el análisis de la estructura del sector industrial de acuerdo al esquema desarrollado por Michael Porter<sup>2</sup>.

El estado de la competencia en un sector industrial (figura 6), depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

- La amenaza de nuevos ingresos
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- La rivalidad entre los competidores existentes.

El objetivo del análisis del sector industrial es encontrar una posición en la cual la empresa pueda defenderse de estas fuerzas competitivas o inclinar estas fuerzas a su favor.

---

<sup>2</sup> Michael Porter, Estrategia Competitiva, 23ra Reimpresión, México, C.E.C.S.A., 1997, pp. 23-53.



El análisis estructural es el soporte para formular la estrategia competitiva.

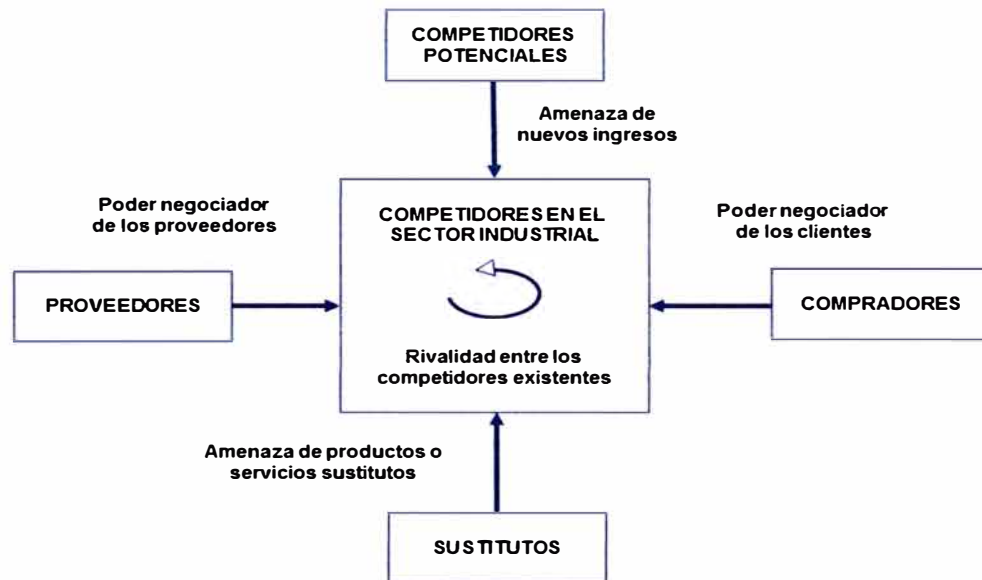


Figura 6. Fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial  
Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva, 23ra Reimpresión, México, C.E.C.S.A., 1997, pp. 24

### La amenaza de nuevos ingresos

El riesgo de entrada de nuevas empresas en un sector industrial tiene el objetivo de obtener una participación de mercado, esto obliga a las empresas existentes a bajar los precios de sus productos y por lo tanto se reducen las ganancias.

Las barreras de entrada más importantes incluyen:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto, quiere decir identificación de marca y lealtad entre los clientes.
- Inversión de grandes recursos financieros.
- Ventajas en costos.
- Costos que hace el comprador al cambiar de proveedor.
- Normas legales.

### **La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

Se refiere a la rivalidad que existe entre empresas de un mismo sector por mejorar su posición. Esta rivalidad se basa en precios, gastos en publicidad y promoción, esfuerzo en ventas, servicio postventa. La intensidad de la rivalidad se da en función a los siguientes factores:

- Gran número de competidores.
- Crecimiento lento de la industria.
- Condiciones de los costos.
- Falta de diferenciación del producto o servicio.
- Barreras que evitan la salida.

### **La amenaza de productos o servicios sustitutos**

Se refieren a productos de otras industrias o empresas que pueden satisfacer necesidades parecidas de nuestros clientes. La existencia de productos sustitutos es una amenaza porque limita el precio que las empresas pueden cobrar por su producto.

### **El poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad de negociación que tienen para disminuir los precios que las empresas cobran en su sector o también incrementar los costos en las empresas exigiendo mejor calidad del producto o servicio.

Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- Cuando los clientes compran en grandes cantidades.
- Los productos que se compran no son diferenciados.
- Cuando los costos de cambiar de proveedor son bajos.
- Cuando los compradores amenazan con ingresar a la industria.

### **El poder de negociación de los proveedores**

Se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para subir los precios de los insumos o elevar los costos en una industria

Un grupo de proveedores será poderoso en las siguientes circunstancias:

- El producto que comercializan tiene pocos sustitutos en el sector.
- Que la empresa no es un cliente importante del proveedor.
- Que el insumo que vendan sea importante para el negocio del comprador.
- Los productos que vende el proveedor son diferenciados.
- Que los proveedores representen una amenaza de integración hacia adelante.

## **2.3. ANÁLISIS INTERNO**

Este análisis interno comprende: la aplicación de la cadena de valor; la identificación de fortalezas y debilidades y la determinación de la ventaja competitiva.

### **2.3.1. LA CADENA DE VALOR**

Se aplica la metodología de la cadena de valor, desarrollada por Michael Porter en su obra *Ventaja Competitiva*<sup>3</sup>.

Las empresas desempeñan actividades para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

La cadena de valor de una industria es demasiado amplia, aunque las empresas de un mismo sector industrial pueden tener cadenas de valor parecidas, éstas difieren con frecuencia, y estas diferencias entre las cadenas de valor de los competidores representan la fuente de la ventaja competitiva.

---

<sup>3</sup> Michael E. Porter, *Ventaja Competitiva*, 19na Reimpresión., México, C.E.C.S.A., 2000, pp. 51-243

El valor es el monto que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les provee. El valor se mide por el ingreso total, una empresa genera ganancias si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

La cadena de valor consiste en las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades por medio de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total de desempeñar las actividades de valor.

### Las Actividades de Valor

Las actividades de valor se pueden dividir en dos grandes grupos, las actividades primarias y las actividades de apoyo, que se observan en la figura 7.

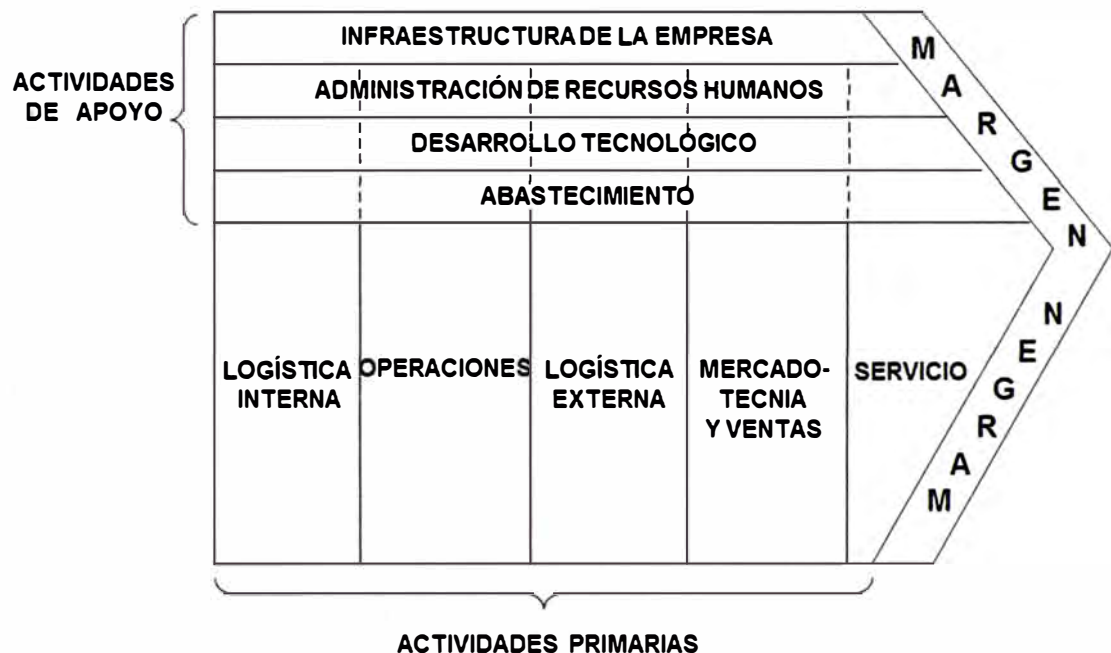


Figura 7. La cadena de valor genérica

Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, 19na Reimpresión, México, C.E.C.S.A., 2000, p.55

## **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

Son las actividades que están involucradas en la producción física del producto o servicio, y su venta y traspaso al comprador, así como el servicio post-venta.

Estas actividades se dividen en cinco categorías:

- A) Logística Interna:** Son las actividades relacionadas al recibo, almacenamiento de los insumos del producto o servicio, tales como el manejo del material, almacenamiento, control de inventarios, programación de los vehículos y devoluciones al proveedor.
  
- B) Operaciones:** Son las actividades relacionadas con la transformación de los insumos en la forma final del producto. Ejemplo: maquinado, ensamble, pruebas, operaciones de instalación.
  
- C) Logística Externa:** Son las actividades relacionadas con el almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. Ejemplo: almacén de productos terminados, programación de pedidos, operación de vehículos de entrega.
  
- D) Mercadotecnia y Ventas:** Son las actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto o servicio. Ejemplo: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuota de ventas.
  
- E) Servicio:** Son las actividades relacionadas con la prestación de servicios luego de las ventas, como por ejemplo: instalación, reparación, mantenimiento, repuestos del producto.

## **ACTIVIDADES DE APOYO**

Soportan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, suministrando insumos adquiridos, tecnología, recursos humanos, y diversas funciones de toda la empresa. Estas actividades se dividen en cuatro categorías:

**A) Abastecimiento:** Consiste en comprar los insumos usados en la cadena de valor, no a los insumos comprados en sí. Normalmente los insumos comprados se asocian con las actividades primarias, sin embargo están presentes en cada actividad de valor.

**B) Desarrollo de la Tecnología:** Consiste en actividades que ayudan a mejorar el producto y el proceso. El conjunto de tecnologías abarca desde el uso para preparar documentos y transportar bienes hasta el uso que se da en el producto mismo.

**C) Administración de Recursos Humanos:** Consiste en las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal.

**D) Infraestructura de la Empresa:** Consiste en varias actividades que incluye: la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de calidad.

### **2.3.2. DETERMINACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA**

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, de tal manera que exceda el costo por crearlo.

Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo de costos y diferenciación.

El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar por un producto o servicio, y la ventaja se obtiene de ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios similares o proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

## **2.4. ENUNCIADO DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN**

### **2.4.1. VISIÓN**

Es importante que en toda organización los gerentes y ejecutivos se pongan de acuerdo sobre la visión que la empresa buscará alcanzar a largo plazo. La visión contesta a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?, es decir, lo que la organización sueña ser, es un estado deseable que la organización pretende alcanzar.

### **2.4.2. MISIÓN**

La definición de la misión es la declaración de la razón de ser de la organización, ésta declaración es duradera y la diferencia de otras empresas similares en el mercado. La misión contesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?

Una declaración de la misión de una organización revela:

- Sus clientes,
- Sus productos y servicios,
- Mercado donde compite,
- Tecnología,
- Interés en el crecimiento,
- Filosofía,
- Concepto de sí misma,
- Interés por sus empleados,
- Interés por su imagen pública.

## **2.5. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Los objetivos se definen como los resultados que una organización busca alcanzar al seguir su misión básica.

### **2.5.1. OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

A largo plazo implica un periodo de más de un año, normalmente de dos a cinco años. Los objetivos deben ser cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes. Representan los resultados que la empresa espera al seguir ciertas estrategias. Los objetivos deben asociarse con un cronograma. Los objetivos normalmente se establecen en términos como crecimiento de activos, de ventas, utilidades, participación de mercado.

### **2.5.2. OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

Los objetivos a corto plazo, comúnmente periodos de un año, son logros que las organizaciones deben alcanzar para cumplir con los objetivos a largo plazo. Para cada objetivo a largo plazo es necesario contar con una serie de objetivos a corto plazo. Estos objetivos deben declararse en términos de logros administrativos, de marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones.

## **2.6. MATRIZ FODA**

La matriz de fortalezas – debilidades – oportunidades – amenazas (FODA) es una herramienta que nos permite desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias DO: buscan superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias FA: utilizan las fortalezas de la empresa para confrontar las amenazas.



- Estrategias DA: son estrategias defensivas que buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Pasos para elaborar una matriz FODA:

1. Registrar las oportunidades.
2. Registrar las amenazas.
3. Registrar las fortalezas.
4. Registrar las debilidades.
5. Conciliar las fortalezas con las oportunidades para obtener las estrategias FO.
6. Conciliar las debilidades con las oportunidades para obtener las estrategias DO.
7. Conciliar las fortalezas con las amenazas para obtener las estrategias FA.
8. Conciliar las debilidades con las amenazas para obtener las estrategias DA.

	<b><u>FORTALEZAS</u></b> 1. 2. 3. 4.	<b><u>DEBILIDADES</u></b> 1. 2. 3. 4.
<b><u>OPORTUNIDADES</u></b> 1. 2. 3. 4.	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b><u>AMENAZAS</u></b> 1. 2. 3. 4.	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>

Figura 8. Matriz FODA

Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 11va Edición, México, Prentice – Hall Hispanoamericana, 2008, pp. 221-225

## 2.7. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Los objetivos a largo plazo se logran por medio de las estrategias.

Se empleará las Estrategias genéricas de Michael Porter:

1. Liderazgo en costos: consiste en la elaboración de productos a costos unitarios bajos para captar consumidores que son sensibles a los precios.
2. Diferenciación: Consiste en elaborar productos y servicios que se consideren únicos en el mercado, y está dirigido a consumidores que son poco sensibles a los precios.
3. Enfoque: Consiste en elaborar productos y servicios que buscan la satisfacción de una pequeña parte del mercado.

	Ventaja por exclusividad	Ventaja por costos
Mercado Total	<b>DIFERENCIACIÓN</b>	<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>
Parte del mercado	<b>ENFOQUE</b>	

Figura 9. Estrategias genéricas de Michael Porter

Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva, 23ra Reimpresión, México, C.E.C.S.A., 1997, pp. 60

## 2.8. IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

La implantación de las estrategias requiere que la empresa destine recursos para llevar a la práctica las estrategias seleccionadas. Esto implica desarrollar una cultura que apoye, elaborar presupuestos, desarrollar sistemas de información. Esta es la etapa de acción, que consiste en movilizar a los gerentes y empleados para que pongan en práctica las estrategias elegidas. La evaluación de las estrategias es la etapa final de la planeación estratégica, los gerentes necesitan saber que estrategias no están funcionando. Las actividades más importantes de la evaluación son: revisar los factores externos e internos de la empresa, medir el desempeño mediante indicadores, y realizar acciones correctivas a las estrategias que no están funcionando.

## CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

### 3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa cuenta con más de cuarenta años de experiencia y está en un sector de constante crecimiento, pero tiene un conjunto de problemas que se desarrollan en las distintas áreas de la empresa, tal como se detalla en el diagrama de Ishikawa desarrollado, los que provocan que el incremento del volumen de las ventas sea bajo, y por ende afecte el crecimiento de la empresa comercializadora de combustibles líquidos. Además la empresa debe contar con estrategias que le permitan enfrentar los cambios que se produzcan en su entorno y también a la competencia.

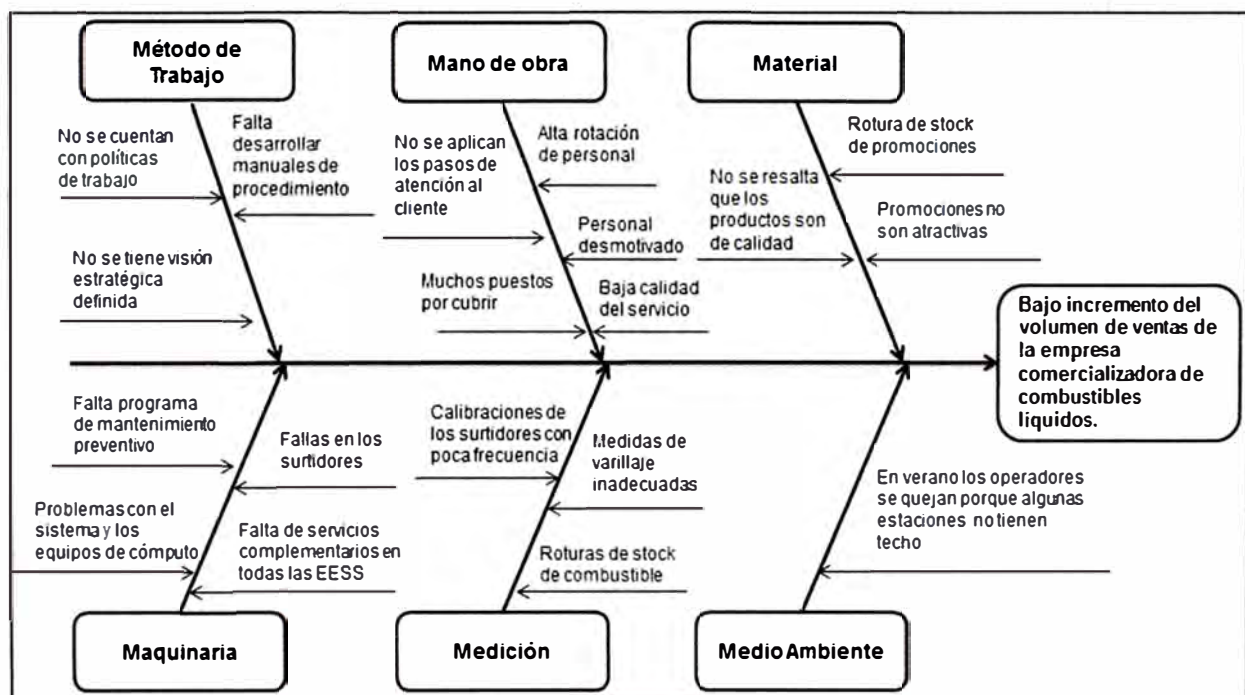


Figura 10. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

Debido a que la empresa no tiene una visión estratégica clara y definida, no cuenta con estrategias que le permitan resolver sus problemas.

Los impactos desfavorables son los siguientes:

- Las ventas disminuirán.
- La empresa no continuará con su crecimiento.

### **3.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incrementar el volumen de las ventas en la empresa comercializadora de combustibles líquidos?

### **3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Del problema principal concluimos que la solución requiere de la implementación de un Modelo que permita gestionar adecuadamente la empresa, para lo cual se plantean dos alternativas de solución:

#### **A) Formulación de un Plan Estratégico aplicando Balanced Scorecard**

Ventajas:

- El Balanced Scorecard permite una implementación efectiva de la planeación estratégica por medio de indicadores que miden el desempeño desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento.
- Al plasmar de una manera clara la estrategia de la compañía en un mapa estratégico con relaciones de causa – efecto, nos permite alinear a toda la organización para la consecución de los objetivos.
- Permite que los trabajadores observen de qué manera su trabajo aporta en el logro de los objetivos.
- Existe software en el mercado que permite el monitoreo de los indicadores.

Desventajas:

- Los costos de esta alternativa de solución son mayores, porque se tiene que contratar personal externo para su desarrollo.
- El tiempo de implantación será mayor, ya que personal externo no conoce el funcionamiento de la organización y le tomará tiempo conocer el negocio.

## **B) Formulación de un Plan Estratégico bajo la metodología de gestión y dirección estratégica.**

Ventajas:

- Se cuenta con un especialista en administración estratégica, que puede guiar en el desarrollo de esta alternativa de solución.
- El costo y tiempo de esta alternativa de solución serán menores, porque se trabajará con personal de la empresa en el desarrollo del plan.
- Permite tener propósito y dirección claros.

Desventajas:

- Al ser realizado por personal de la empresa se puede perder objetividad al momento del levantamiento de información.
- No se utilizan medios tecnológicos para su desarrollo (software).

### **3.3. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE SOLUCIONES**

La metodología empleada para seleccionar la mejor alternativa de solución consiste en:

1) Definir y describir los criterios a ser evaluados:

- **Costos:** Se refiere a los costos en los que se incurren al desarrollar la alternativa propuesta.
- **Beneficios:** Se refiere en qué medida la alternativa elegida soluciona el problema.

- **Tiempo:** Se refiere al tiempo que toma llevar a cabo el desarrollo de la alternativa propuesta.
- **Recursos humanos:** Se refiere si la empresa cuenta con personal capacitado para el desarrollo de la alternativa propuesta.
- **Medición del desempeño:** Se refiere si la alternativa propuesta cuenta con un modelo para plantear indicadores que sean factibles de ser medidos.

2) Asignar pesos a los criterios descritos anteriormente, para ello se utilizará una matriz de enfrentamiento. Se asignará el valor de 1 a aquel criterio “más importante” que el criterio con el cual es comparado. Se asignará el valor de 0 si el criterio analizado es “menos importante” que el criterio con el cual es comparado. En casos donde la importancia es equivalente, ambos criterios tendrán el valor de 1. Luego se procede a contar los puntos para cada criterio, se obtiene el porcentaje correspondiente, el cual representará el peso de cada criterio.

Tabla 8. Matriz de Enfrentamiento

<b>Criterios</b>	<b>Costos</b>	<b>Benef.</b>	<b>Tiempo</b>	<b>RRHH</b>	<b>Medición</b>	<b>Conteo</b>	<b>Peso</b>
Costos		1	1	1	1	4	37%
Benef.	0		1	1	1	3	27%
Tiempo	0	0		1	1	2	18%
RRHH	0	0	0		1	1	9%
Medición	0	0	0	1		1	9%
<b>Total</b>						<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

3) Luego se procede a la calificación de los criterios para cada alternativa de solución según la siguiente escala:

Tabla 9. Puntaje según calificación

<b>Calificación</b>	<b>Puntaje</b>
Muy buena	5
Buena	4
Regular	3
Mala	2
Muy mala	1

Fuente: Elaboración propia

- 4) Multiplicar los pesos de cada criterio por las calificaciones y se obtiene un puntaje ponderado
- 5) La mayor suma de puntajes ponderados será elegida como la mejor alternativa de solución.

### 3.4. TOMA DE DECISIÓN

- A) Formulación de un Plan Estratégico aplicando Balanced Scorecard.

Tabla 10. Puntaje ponderado de la primera alternativa

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Costos	Costos en los que se incurren al desarrollar la alternativa propuesta.	0.37	3	1.11
Beneficios	Medida en que la alternativa elegida soluciona el problema.	0.27	4	1.08
Tiempo	Tiempo empleado en el desarrollo de la alternativa	0.18	3	0.54

	propuesta.			
<b>Recursos Humanos</b>	Personal capacitado para el desarrollo de la alternativa propuesta.	0.09	3	0.27
<b>Medición del desempeño</b>	La alternativa propuesta cuenta con un modelo para plantear indicadores que sean factibles de ser medidos.	0.09	5	0.45
<b>Total</b>		1.00		3.45

Fuente: Elaboración propia

B) Formulación de un Plan Estratégico bajo la metodología de la gestión y dirección estratégica.

Tabla 11. Puntaje ponderado de la segunda alternativa

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Costos</b>	Costos en los que se incurren al desarrollar la alternativa propuesta.	0.37	4	1.48
<b>Beneficios</b>	Medida en que la alternativa elegida soluciona el problema.	0.27	4	1.08



Tiempo	Tiempo empleado en el desarrollo de la alternativa propuesta.	0.18	4	0.72
Recursos Humanos	Personal capacitado para el desarrollo de la alternativa propuesta.	0.09	5	0.45
Medición del desempeño	La alternativa propuesta cuenta con un modelo para plantear indicadores que sean factibles de ser medidos	0.09	4	0.36
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>4.09</b>

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar ambas alternativas concluimos que la mejor alternativa es la Formulación de un Plan Estratégico bajo la metodología de la gestión y dirección estratégica, debido a que obtuvo un mayor puntaje ponderado.

### **3.5. DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA**

#### **ANÁLISIS EXTERNO**

#### **ENTORNO GENERAL**

#### **Factores Políticos**

- El gobierno mediante el Decreto de Urgencia N° 010-2004 publicado con fecha 15 de setiembre de 2004, creó el Fondo para la Estabilización de Precios de los combustibles derivados del petróleo, como un fondo

intangibles destinados a evitar que la alta volatilidad de los precios internacionales del petróleo y sus derivados se traslade a los consumidores del mercado interno<sup>4</sup>.

- El actual presidente de la República, Ollanta Humala, promovió la ejecución de medidas orientadas a impulsar la masificación del gas natural. Además, propuso que esto se puede lograr a través de la construcción de redes domiciliarias, el consumo de gas vehicular y consumo de gas para industrias, entre otras modalidades. Lo que busca cambiar la matriz energética del Perú al incentivar el consumo de GNV<sup>5</sup>.
- El Programa para la Renovación del Parque Automotor<sup>6</sup>, coloquialmente llamado bono de chatarreo, consiste en una retribución económica a las personas naturales o jurídicas que quieran cambiar sus vehículos de la categoría M1 (vehículos de ocho asientos o menos) en desuso por un automóvil nuevo y usado con gas natural vehicular (GNV).
- La Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) cuenta con el programa COFIGAS<sup>7</sup>, el cual promueve el financiamiento para la adquisición de vehículos nuevos con sistema dual (gasolina – GNV) y otorga financiamiento a las empresas de transporte público. El objetivo es la renovación paulatina de la flota de buses que existe en el país, incorporando buses nuevos que funcionen a GNV.

---

<sup>4</sup> OSINERGMIN. Fondo de Estabilización de precios de combustibles y Bandas de Precios. Consultado el 04 de Febrero del 2014.

URL: <http://www2.osinerg.gob.pe/preciosreferencia/TarPreciosBanda.html>

<sup>5</sup> Mercado Energía. Para Petroperú la promesa electoral de masificación del gas se empieza a cumplir. Consultado el 04 de Febrero del 2014.

URL: <http://mercadoenergia.com/mercado/2011/12/16/para-petroperu-la-promesa-electoral-de-masificacion-del-gas-se-empieza-a-cumplir.html>

<sup>6</sup> Diario Perú 21. El bono de chatarreo será de S/.7,000. Consultado el 04 de Febrero del 2014.

URL: <http://peru21.pe/noticia/833562/bono-chatarreo-7000>

<sup>7</sup> INFOGAS. Programa COFIGAS. Consultado el 04 de Febrero del 2014.

URL: [http://www.infogas.com.pe/infogas/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=36](http://www.infogas.com.pe/infogas/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=36)

## Factores Económicos

- Precio promedio del petróleo WTI (US\$ por barril).

Tabla 12. Precio promedio del petróleo WTI

Año	(US\$/barril)
2010	79
2011	95
2012	94

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú<sup>8</sup>

Tabla 13. Precio promedio estimado del petróleo WTI

Año	(US\$/barril)
2013	98
2014	93
2015	89

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú<sup>9</sup>

- Venta de Vehículos Nuevos<sup>10</sup>.

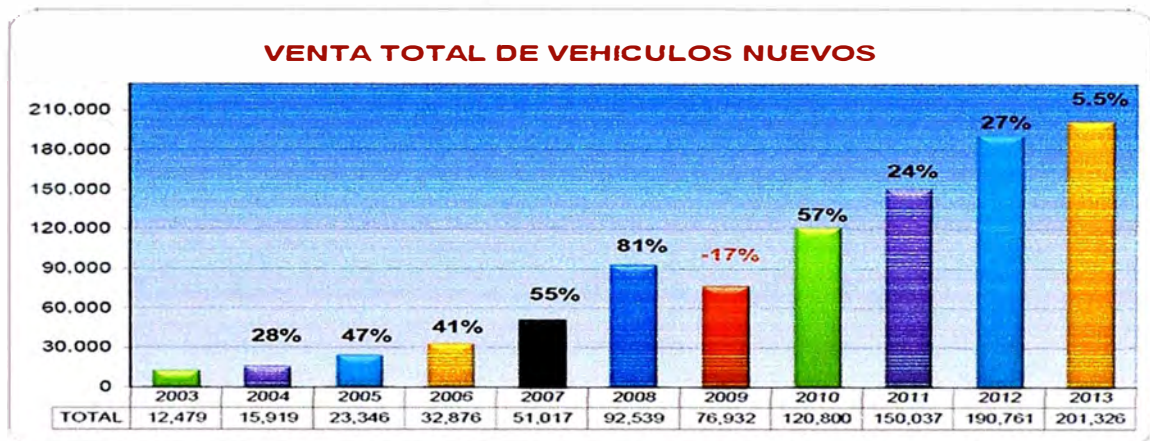


Figura 11. Venta total de vehículos nuevos

Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú

<sup>8</sup> Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2014. Marzo 2013. Consultado el 04 de Febrero del 2014.  
URL: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2013.pdf>

<sup>9</sup> Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015. Diciembre 2013. Consultado el 04 de Febrero del 2014.  
URL: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>

<sup>10</sup> Asociación de Representantes Automotrices del Perú. Estadísticas Diciembre 2013. Consultado el 04 de Febrero del 2014.  
URL: <http://araper.pe/index.php?item3=1&item4=93&item5=40>

Tabla 14. Venta total según clase de vehículos

	<b>LIGEROS (Autos, Van Familiar, multipropósito y SUV)</b>	<b>COMERCIALES LIVIANOS (microbús, minibus, pick up, panel y furgón)</b>	<b>TRANSPORTE DE PASAJEROS (Omnibús)</b>	<b>TRANSPORTE DE CARGA (camiones y remolcadores)</b>	<b>TOTAL VEHÍCULOS NUEVOS</b>
<b>2010</b>	73,858	29,530	2,625	14,787	120,800
<b>2011</b>	93,055	35,658	2,577	18,747	150,037
<b>2012</b>	128,295	38,834	2,577	21,055	190,761

Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú

Tabla 15. Porcentaje de ventas según clase de vehículos

	<b>LIGEROS (Autos, Van Familiar, multipropósito y SUV)</b>	<b>COMERCIALES LIVIANOS (microbús, minibus, pick up, panel y furgón)</b>	<b>TRANSPORTE DE PASAJEROS (Omnibús)</b>	<b>TRANSPORTE DE CARGA (camiones y remolcadores)</b>	<b>TOTAL VEHÍCULOS NUEVOS</b>
<b>2010</b>	61.1%	24.5%	2.2%	12.2%	100%
<b>2011</b>	62.0%	23.8%	1.7%	12.5%	100%
<b>2012</b>	67.2%	20.4%	1.4%	11.0%	100%

Fuente: Asociación de Representantes Automotrices del Perú

- Variación ventas totales de combustibles en el país 2008<sup>11</sup>  
 Variación ventas totales de combustibles en el país 2009<sup>12</sup>  
 Variación ventas totales de combustibles en el país 2010<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Ministerio de Energía y Minas. Variación ventas totales de combustibles en el país. Diciembre 2008. Consultado el 04 de Febrero del 2014.

URL:

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/estadistica2008/diciembre/variacion.pdf>

<sup>12</sup> Ministerio de Energía y Minas. Variación ventas totales de combustibles en el país. Diciembre 2009. Consultado el 04 de Febrero del 2014.

URL:

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/estadistica2009/DICIEMBRE/Variac%20ent%20Tot%20Comb.pdf>

<sup>13</sup> Ministerio de Energía y Minas. Variación ventas totales de combustibles en el país. Diciembre 2010. Consultado el 04 de Febrero del 2014.

URL:

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/estadistica%202010/Diciembre/Variacion%20Ventas%20Totales%20de%20Combustibles2.pdf>

Variación ventas totales de combustibles en el país 2011<sup>14</sup>

Variación ventas totales de combustibles en el país 2012<sup>15</sup>

Tabla 16. Variación de las ventas totales de combustibles en miles de barriles de petróleo equivalentes por día (MBPD)

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>GLP</b>	31.80	32.63	36.31	40.51	44.87
<b>Gasohol 98</b>	0.53	0.64	0.67	0.68	0.76
<b>Gasohol 97</b>	0.51	0.68	0.74	1.30	1.30
<b>Gasohol 95</b>	1.38	1.67	2.08	2.56	3.08
<b>Gasohol 90</b>	7.03	9.49	11.11	13.97	15.33
<b>Gasohol 84</b>	12.21	13.45	13.95	13.24	12.74
<b>Diesel</b>	72.89	77.47	83.49	94.34	97.72

Fuente: Ministerio de Energía y Minas

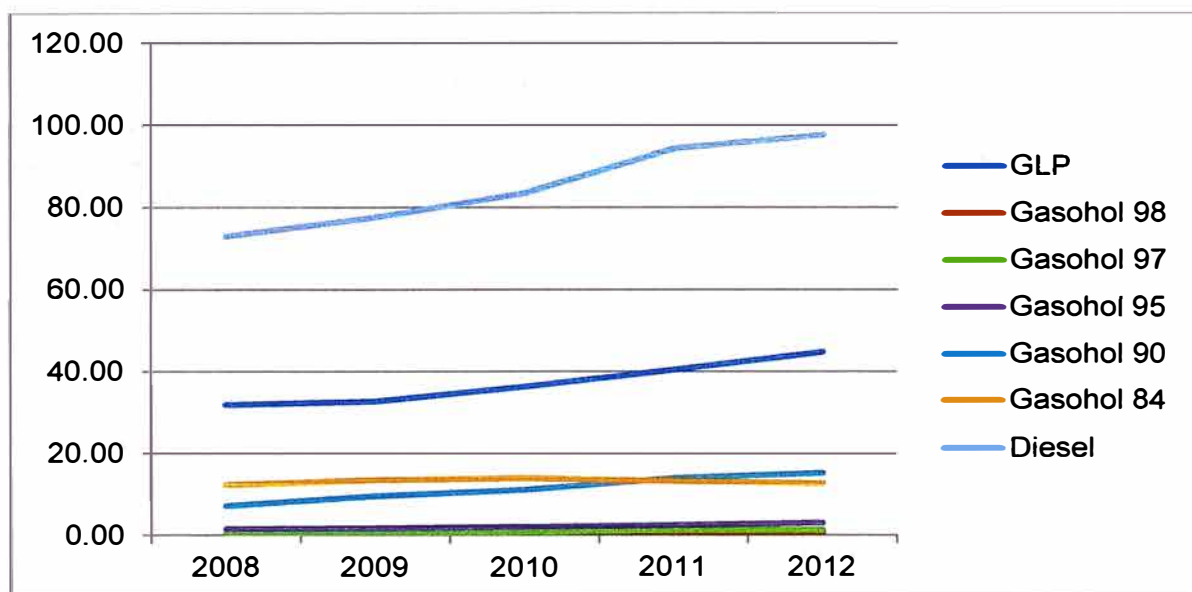


Figura 12. Variación de las ventas totales de combustibles en MBPD

Fuente: Ministerio de Energía y Minas

<sup>14</sup> Ministerio de Energía y Minas. Variación ventas totales de combustibles en el país. Diciembre 2011. Consultado el 04 de Febrero del 2014.

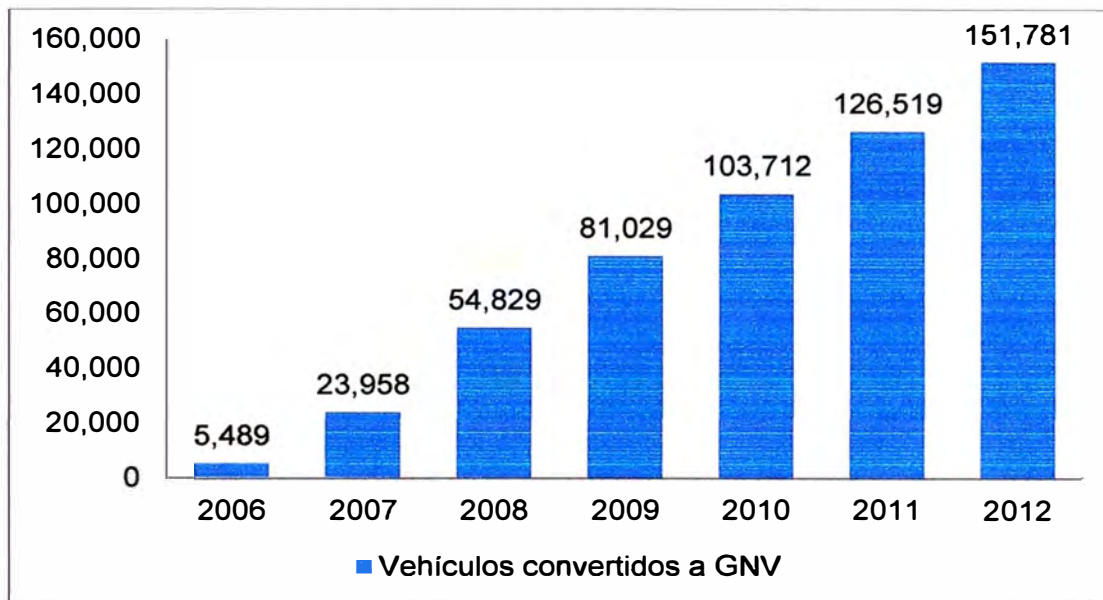
URL:

<http://www.mem.gob.pe/minem/archivos/file/Hidrocarburos/estadistica%202011/Diciembre/Variacion%20de%20las%20Ventas.pdf>

<sup>15</sup> Ministerio de Energía y Minas. Variación ventas totales de combustibles en el país. Diciembre 2012. Consultado el 04 de Febrero del 2014.

URL: [http://www.mem.gob.pe/minem/archivos/Variacion%20de%20las%20Ventas\(10\).pdf](http://www.mem.gob.pe/minem/archivos/Variacion%20de%20las%20Ventas(10).pdf)

- **Número de vehículos convertidos a gas natural vehicular<sup>16</sup> (GNV)**



**Figura 13. Vehículos convertidos a GNV**

Fuente: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

**Tabla 17. Vehículos convertidos a GNV**

<b>Año</b>	<b>Vehículos convertidos a GNV</b>	<b>Crecimiento (%)</b>	<b>Crecimiento (unidades)</b>
2006	5,489		
2007	23,958	336%	18,469
2008	54,829	129%	30,871
2009	81,029	48%	26,200
2010	103,712	28%	22,683
2011	126,519	22%	22,807
2012	151,781	20%	25,262

Fuente: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

<sup>16</sup> OSINERGMIN. ¿Cómo ha evolucionado la conversión de vehículos GNV en el país?. Consultado el 05 de Febrero del 2014.  
URL: [http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/uploads/GFGN/vehi\\_con\\_gnv.pdf](http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/uploads/GFGN/vehi_con_gnv.pdf)



- Número de establecimientos de venta al público de GNV<sup>17</sup>.

De acuerdo al gráfico a diciembre del 2012 ya se cuenta con 205 estaciones de GNV operativas, 84 proyectos de estaciones con informe técnico favorable (ITF) aprobado y habilitadas para iniciar obra, 23 estaciones con ITF aprobado que se encuentran en construcción y 25 proyectos de estaciones en proceso de trámite para la obtención del ITF.

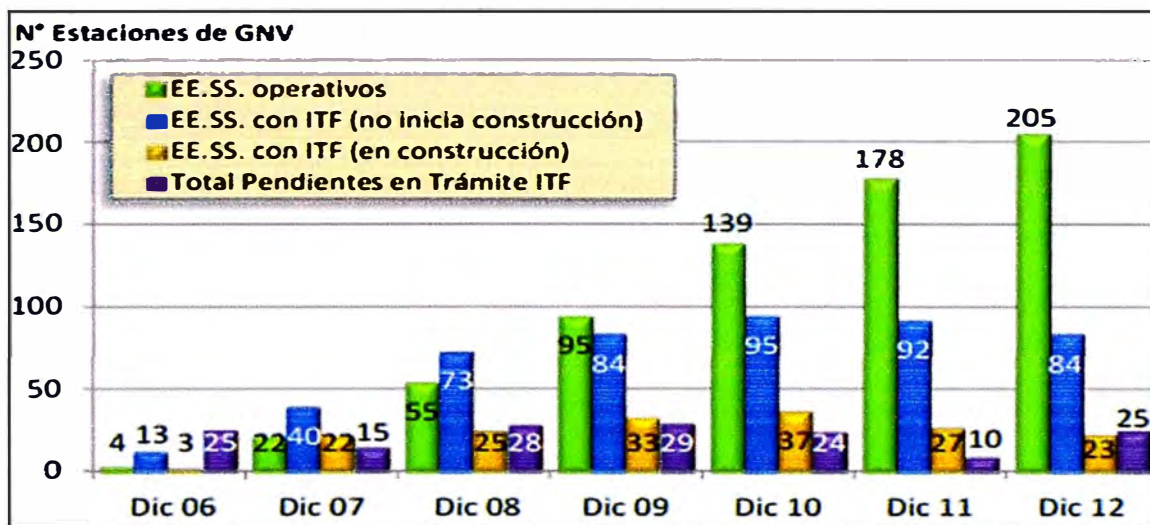


Figura 14. Número de estaciones de GNV

Fuente: Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

- El gas licuado de petróleo (GLP) se viene consolidando como el segundo combustible más utilizado en el país, solo superado por el diesel B5, afirmó la consultora Maximixe<sup>18</sup>. Según detalló la agencia Andina a fines del 2011, las ventas de gas destinadas a la industria y hogares representan el 76,6% de las ventas totales, en tanto que las del sector automotriz registraron 23,4% de participación.

<sup>17</sup> OSINERGMIN. Boletín estadístico de la industria del gas natural – Febrero 2013. Consultado el 05 de Febrero del 2014.

URL: [http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/uploads/GFGN/boletin\\_feb\\_2013.pdf](http://gasnatural.osinerg.gob.pe/contenidos/uploads/GFGN/boletin_feb_2013.pdf)

<sup>18</sup> Diario El Comercio. El GLP se posiciona como el segundo combustible más usado en el Perú. Consultado el 05 de Febrero del 2014.

URL: <http://elcomercio.pe/economia/1371193/noticia-glp-se-posiciona-como-segundo-combustible-mas-usado-peru>

En la figura se observa la evolución de las ventas de combustibles en el mercado peruano. Donde al 2010 se observa que el GLP se ha convertido en el segundo combustible más importante, solo superado por el Diesel, cuando según la gráfica antes del 2004 su consumo era superado por las gasolinas.

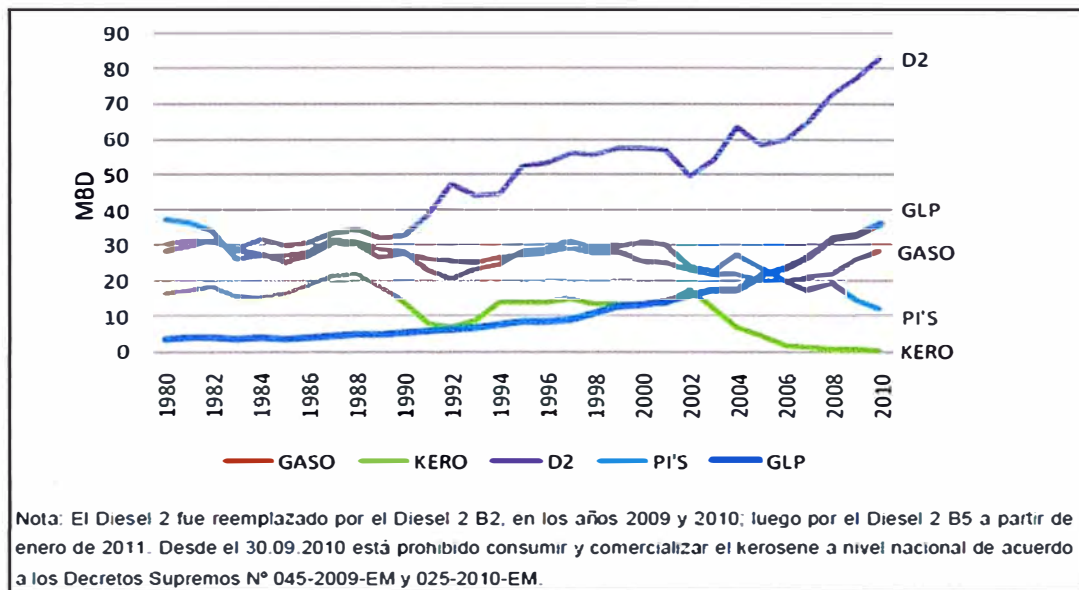


Figura 15. Evolución de las ventas de GLP en el mercado interno<sup>19</sup>

Fuente: Ministerio de Energía y Minas

- Índice de flujo vehicular total<sup>20</sup>, consolida el movimiento de vehículos ligeros y pesados que son registrados en las unidades de peaje.

La siguiente tabla muestra el flujo vehicular total (en unidades) por departamento, sólo se está considerando las unidades de pago de peaje administrados por Provías Nacional y unidades en concesión. En los departamentos de Huancavelica, Loreto, Madre de Dios, Ucayali, no existe unidades de pago de peaje, además en Pasco sólo funcionó de febrero a mayo del 2003.

<sup>19</sup> Organismo supervisor de la Inversión en Energía y Minería. El mercado de GLP en el Perú: problemática y propuestas de solución. Marzo 2011. Consultado el 05 de Febrero del 2014.  
URL: [beta.bertabusca.com/documentos/operacion/descarga/gratis/234](http://beta.bertabusca.com/documentos/operacion/descarga/gratis/234)

<sup>20</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática. Economía. Estadísticas sectoriales, Transportes. Perú: Flujo vehicular total en unidades de pago de peaje, según departamento. Consultado el 05 de Febrero del 2014.  
URL: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>



De la tabla al 2012 se obtiene los departamentos con mayor flujo vehicular: Lima, Arequipa, Ica, La Libertad, Puno y Piura.

Tabla 18. Flujo vehicular por departamento

<b>Departamento</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012 <sup>PI</sup></b>
<b>Total</b>	<b>39,591,475</b>	<b>42,127,055</b>	<b>45,093,885</b>	<b>52,358,727</b>
Lima	8,810,829	9,803,923	10,507,867	12,383,452
Arequipa	4,586,088	4,995,076	5,299,723	5,734,763
Ica	4,534,672	4,987,409	4,522,075	4,876,773
La Libertad	3,528,650	3,005,046	3,416,871	4,350,096
Puno	2,100,571	2,741,532	3,159,345	4,346,156
Piura	3,996,785	3,666,805	4,127,534	4,339,014
Junín	2,501,002	2,671,677	2,058,294	3,219,706
Lambayeque	2,144,771	2,232,010	2,585,249	2,856,000
Ancash	1,777,117	1,617,066	1,983,607	2,225,330
Huánuco	1,189,160	1,278,708	1,423,645	1,586,514
Cusco	840,478	982,626	1,053,417	1,240,563
Moquegua	914,918	1,035,234	1,031,736	1,030,688
San Martín	570,397	864,191	948,982	992,394
Tacna	701,250	788,748	792,303	840,980
Ayacucho	571,907	573,306	579,166	675,048
Tumbes	373,996	372,518	437,697	476,846
Apurímac	331,192	376,500	424,121	449,607
Amazonas	117,692	134,680	393,339	402,210
Cajamarca	-	-	348,914	332,587

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

- Producto Bruto Interno<sup>21</sup>. Se proyecta que el PBI mundial crecería 2.9% en 2013, 3.6% en 2014 y 3.8% en 2015.

En el Perú se ha proyectado el crecimiento del PBI de 6% para el 2014 y de 6.5% para el 2015, ya que se prevé una aceleración del crecimiento debido a la entrada en operación de proyectos de inversión en minería.

La desaceleración del crecimiento del PBI entre los años 2012 (6.3%) y 2013 (5.1%), se explica principalmente por la desaceleración en los sectores agropecuario, construcción y comercio. Se espera que el crecimiento del PBI primario se acelere con la entrada en operación de nuevos proyectos en minería e hidrocarburos.

Cuadro 16 PBI POR SECTORES ECONÓMICOS (Variaciones porcentuales reales)									
	2012		2013*			2014*		2015*	
	Ene.-Set.	Año	Ene.-Set.	RI Set.13	RI Dic.13	RI Set.13	RI Dic.13	RI Set.13	RI Dic.13
<b>Agropecuario</b>	5,7	5,7	1,7	2,4	1,9	4,2	3,0	4,2	4,2
Agrícola	5,2	5,6	1,3	1,7	1,7	4,0	2,6	4,0	4,0
Pecuario	6,4	5,9	2,1	3,3	2,2	4,4	3,7	4,7	4,7
<b>Pesca</b>	-7,5	-11,7	0,3	5,0	8,3	3,0	6,6	3,3	3,3
<b>Minería e hidrocarburos</b>	3,7	2,2	1,7	3,1	2,4	11,4	9,4	13,4	13,3
Minería metálica	3,9	2,2	0,7	2,0	1,6	11,6	9,1	13,0	13,0
Hidrocarburos	3,1	2,3	6,3	8,5	6,1	10,5	10,8	15,2	14,8
<b>Manufactura</b>	1,2	1,5	1,5	2,9	2,3	4,6	4,1	5,5	5,1
Recursos primarios	-6,0	-6,2	3,0	4,7	5,5	3,0	3,5	3,3	3,4
Manufactura no primaria	2,5	2,9	1,3	2,5	1,7	4,9	4,3	6,0	5,5
<b>Electricidad y agua</b>	5,4	5,2	5,6	5,7	5,6	6,1	6,1	6,1	6,1
<b>Construcción</b>	16,2	15,1	10,5	11,0	9,0	8,3	7,3	8,0	8,0
<b>Comercio</b>	6,8	6,7	5,5	5,7	5,6	5,9	5,9	6,4	6,3
<b>Otros servicios</b>	7,2	7,1	5,9	6,0	5,9	6,2	6,2	6,6	6,5
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>6,4</b>	<b>6,3</b>	<b>4,9</b>	<b>5,5</b>	<b>5,1</b>	<b>6,2</b>	<b>6,0</b>	<b>6,7</b>	<b>6,5</b>
Nota:									
<b>PBI primario</b>	2,7	2,0	1,8	3,1	2,8	6,3	5,2	7,1	7,1
<b>PBI no primario</b>	7,1	7,0	5,4	5,9	5,4	6,1	6,1	6,6	6,4

RI: Reporte de Inflación.  
\* Proyección.

Figura 16. PBI por sectores económicos  
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú

<sup>21</sup> Banco Central de Reserva del Perú. Reporte de inflación diciembre 2013: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013 – 2015. Consultado el 05 de Febrero del 2014.  
URL: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2013.pdf>

- Proyectos de inversión privada en el sector hidrocarburos: Pluspetrol invertiría US\$ 480 millones en la exploración de seis nuevos pozos en el lote 88, el cual tiene reservas de gas natural. Asimismo Cálidda continuaría con el proyecto de masificación del gas.
- Parque vehicular según departamento<sup>22</sup>.  
La tabla de información de Lima incluye a la provincia constitucional del Callao. De la tabla se concluye que al 2012 Lima, La Libertad y Arequipa son los departamentos que concentran el parque automotor peruano con el mayor número de vehículos.

Tabla 19. Parque vehicular por departamento

Departamento	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Total</b>	<b>1,640,970</b>	<b>1,732,834</b>	<b>1,849,690</b>	<b>1,979,865</b>	<b>2,137,837</b>
Lima 1/	1,036,850	1,106,444	1,195,353	1,287,454	1,395,576
La Libertad	155,411	156,646	158,672	162,026	167,325
Arequipa	91,674	98,270	106,521	118,985	134,533
Junín	47,769	49,404	51,094	53,118	56,237
Lambayeque	41,920	43,689	45,881	49,440	53,902
Cusco	39,688	42,175	45,090	48,491	53,675
Tacna	35,911	38,457	40,465	42,318	44,430
Piura	33,497	34,650	36,367	39,099	42,404
Puno	29,889	31,645	34,169	37,074	40,543
Ica	25,498	25,691	26,135	26,419	26,551
Áncash	21,001	21,309	22,086	23,322	25,418
Cajamarca	12,383	13,563	15,107	17,320	19,673
Moquegua	12,202	12,692	13,348	14,003	14,608

<sup>22</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática, Economía, Estadísticas sectoriales, Transporte. Parque automotor en circulación a nivel nacional, según departamento. Consultado el 05 de Febrero del 2014.  
URL: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Huánuco	11,255	11,382	11,864	12,576	13,476
San Martín	9,917	9,977	10,151	10,418	10,926
Ucayali	7,441	7,441	7,481	7,679	7,987
Pasco	6,807	7,187	7,351	7,292	7,238
Ayacucho	5,404	5,572	5,716	5,784	5,941
Loreto	5,132	5,089	5,089	5,211	5,313
Apurímac	3,934	3,973	3,969	3,966	4,039
Tumbes	3,040	3,054	3,086	3,119	3,257
Amazonas	2,218	2,292	2,390	2,407	2,400
Huancavelica	1,216	1,291	1,319	1,317	1,323
Madre de Dios	913	941	986	1,027	1,062

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

- Parque vehicular según clase de vehículo<sup>23</sup>.

Al 2012 por clase de vehículo se tiene que el parque vehicular está conformado principalmente por automóviles, camionetas rurales y station wagon.

Tabla 20. Parque vehicular según clase de vehículo

CLASE DE VEHICULO	2009	2010	2011	2012
TOTAL	1,732,834	1,849,690	1,979,865	2,137,837
AUTOMOVIL	766,742	809,967	860,366	927,698
CMTA. RURAL	207,067	235,889	272,596	318,484
STATION WAGON	274,566	285,300	289,649	292,840
CMTA. PICK UP	196,833	210,988	228,321	246,205

<sup>23</sup> Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Parque vehicular estimado por años, según departamento: 2003 – 2012. Consultado el 05 de Febrero del 2014.  
URL: <http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/t-carretero.html>

CAMION	137,407	147,293	158,939	171,407
OMNIBUS	51,563	54,389	56,704	59,088
REMOLQUE Y SEMI-REMOLQUE	38,027	41,001	44,664	48,917
CMTA. PANEL	34,172	36,184	37,847	39,476
REMOLCADOR	26,457	28,679	30,779	33,722

Fuente: Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

### Factores Sociales

- Distribución de hogares según nivel socioeconómico en Lima Metropolitana<sup>24</sup>.

De la tabla se observa que el nivel socioeconómico C continúa creciendo y representa el mayor porcentaje del mercado. Asimismo dentro de Lima Metropolitana al 2012 los distritos con mayor presencia en el NSE C son: Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres.

Tabla 21. Distribución de hogares según nivel socioeconómico en Lima

	2010	2011	2012
<b>NSE A</b>	5.2	5.1	5.2
<b>NSE B</b>	17.7	16.1	18.5
<b>NSE C</b>	33.1	34.9	38.4
<b>NSE D</b>	30.2	31.3	30.3
<b>NSE E</b>	13.8	12.6	7.6

Fuente: APEIM

<sup>24</sup> Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. Niveles Socioeconómicos 2011 total Perú y Lima Metropolitana. Consultado el 05 de Febrero del 2014.  
URL: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2011.pdf>

- Distribución de hogares urbanos por niveles en Perú<sup>25</sup>.

Teniendo en cuenta el estudio de los niveles socioeconómicos del 2012<sup>26</sup> y considerando el NSE C, los departamentos que tienen mayor porcentaje de este nivel socioeconómico son: Lima, Tacna, Arequipa y Ancash.

Tabla 22. Distribución de hogares según nivel socioeconómico en Perú

	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>NSE A</b>	2.8	2.6
<b>NSE B</b>	10.5	12.5
<b>NSE C</b>	28.2	30.3
<b>NSE D</b>	35.9	34.0
<b>NSE E</b>	22.6	20.6

Fuente: APEIM

- Niveles de Inseguridad Ciudadana<sup>27</sup>.

La tabla muestra el número de delitos registrados según departamento. Donde se concluye que los departamentos más inseguros son: Lima, Callao, Arequipa, La Libertad y Lambayeque.

Según la segunda encuesta metropolitana de victimización<sup>28</sup>, realizada por la ONG Ciudad Nuestra, los distritos más inseguros en Lima son: Rímac, La Victoria, San Juan de Lurigancho y Villa El Salvador.

<sup>25</sup> APEIM. Niveles socioeconómicos 2013. Consultado el 05 de Febrero del 2014.

URL: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>

<sup>26</sup> APEIM: Niveles socioeconómicos 2012. Consultado el 05 de Febrero del 2014.

URL: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2012.pdf>

<sup>27</sup> INEI. Seguridad Ciudadana. Delitos registrados según departamento. Consultado el 05 de Febrero del 2014.

URL: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>

<sup>28</sup> Diario El Comercio. ¿Cuáles son los distritos más seguros y los más peligrosos de Lima?.

Consultado el 05 de Febrero del 2014.

URL: <http://elcomercio.pe/lima/sucesos/cuales-distritos-son-mas-seguros-mas-peligrosos-lima-noticia-1452735>



Tabla 23. Número de delitos registrados por departamento

<b>Departamento</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Total</b>	<b>181,866</b>	<b>206,610</b>	<b>254,405</b>
Lima	79,443	99,353	125,776
Callao	10,010	11,175	14,057
Arequipa	10,935	11,806	12,709
La Libertad	11,570	10,381	11,446
Lambayeque	11,746	10,849	10,115
Junín	4,672	6,753	9,700
Piura	6,475	6,258	9,416
Cusco	6,445	7,086	7,074
Ica	4,716	4,751	6,366
Áncash	6,626	5,600	5,538
Ayacucho	1,856	3,798	4,855
Loreto	5,053	3,664	4,776
Cajamarca	3,851	3,602	4,516
Tumbes	2,267	2,679	3,964
Ucayali	3,067	2,621	3,598
Tacna	2,520	2,541	3,464
San Martín	2,421	3,340	3,254
Apurímac	1,389	1,670	2,865
Amazonas	640	1,922	2,588
Huánuco	1,514	1,486	2,467
Moquegua	1,739	1,895	1,907
Puno	1,556	1,630	1,369
Madre de Dios	496	713	1,116
Huancavelica	600	826	967
Pasco	259	211	502

Fuente: INEI

- Conflictos Sociales según departamento<sup>29</sup>. Según el Reporte de conflictos sociales N°106 a diciembre de 2012, la mayor cantidad de conflictos sociales se ubican en: Áncash (32 casos), Puno (20 casos), y Apurímac (19 casos).

Según el tipo de conflictos sociales el mayor número de casos son: socioambientales y asuntos de gobierno local.

Tipo	N° de casos
Socioambientales	148
Asuntos de gobierno local	20
Demarcación territorial	13
Asuntos de gobierno nacional	11
Laborales	11
Asuntos de gobierno regional	9
Comunales	8
Otros	7
Electorales	0
Cultivo ilegal de coca	0
<b>Total</b>	<b>227</b>

Figura 17. Número de casos según tipo de conflicto

Fuente: Defensoría del Pueblo

## Factores Tecnológicos

- Los equipos surtidores vienen innovándose siguiendo la tendencia de aprovechar la tecnología para ofrecer mayores facilidades y brindar otros servicios adicionales.
- Honda quiere hacer realidad el sueño de una movilidad sin emisiones mediante el uso de pilas de combustible, tal vez lo máximo en funcionamiento limpio<sup>30</sup>. La pila es un dispositivo electroquímico que produce electricidad de una fuente externa de combustible y de oxígeno.

<sup>29</sup> Defensoría del Pueblo. Reporte de Conflictos Sociales N°106. Consultado el 05 de Febrero del 2014.

URL: <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2012/Reporte-M.-de-Conflictos-Sociales-N-106-Diciembre--2012.pdf>

<sup>30</sup> HONDA. Honda, a la cabeza del mundo en el desarrollo de vehiculos de pila de combustible. Consultado el 05 de Febrero del 2014.

URL:

<http://www.honda.com.pe/honda/content/pagina27.aspx?pID=4&pEstatica=430&pIDPagina=431&gMenu=1&pIDLine=1>



- Ya circula en Lima el primer auto eléctrico, que se exhibió en la Feria Internacional del Medio Ambiente FIMA-PERÚ del 24 al 26 de noviembre del 2011 en el Centro de Exposiciones Jockey<sup>31</sup>. Estos autos se conectan a un tomacorriente común, el tiempo de carga es de 6 a 8 horas (este tiempo de carga implica un costo de 3 soles aproximadamente) y puede llegar a recorrer unos 70 Km. Cuando está detenido no consume energía. El vehículo está valorizado en 20,000 dólares, es decir, este tipo de productos está enfocado a segmentos socioeconómicos altos.
- Y con la llegada de los automóviles eléctricos llegan también las estaciones de servicio con dispensadores de energía para recargar las baterías de los nuevos vehículos, y ya son muchos los medios de comunicación en los que aparece esta nueva palabra en español - "Electrolinera"- formada a partir de otros dos términos: "eléctrica" y "gasolinera"<sup>32</sup>. Esto ya sucede en España desde febrero del 2010.
- La gigante española de electricidad Endesa hizo formal un acuerdo con Nissan con el fin de desarrollar una Red de Recarga rápida para autos eléctricos<sup>33</sup>.
- Inauguraron en Chile la Primera Electrolinera de América Latina<sup>34</sup>. El proyecto fue desarrollado en conjunto por Chilectra, filial del Grupo Enersis, empresa encargada de preparar la infraestructura y la red de distribución eléctrica, Marubeni, responsable del equipo de reabastecimiento, y Petrobras.

---

<sup>31</sup> Primer auto eléctrico ya circula por las calles limeñas. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: [http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201111171640\\_TRP\\_80498043](http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201111171640_TRP_80498043)

<sup>32</sup> Diario El Comercio. Una nueva palabra en español: electrolinera. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://elcomercio.pe/mundo/412952/noticia-nueva-palabra-espanol-electrolinera>

<sup>33</sup> Diario El Comercio. Nissan y Endesa realizarán un red de recarga eléctrica de autos en España. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://elcomercio.pe/tecnologia/643034/noticia-nissan-endesa-realizaran-red-recarga-electrica-autos-espana>

<sup>34</sup> EMOL. Inauguran en Chile la primera "electrolinera" de América Latina para cargar autos eléctricos. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/04/20/477194/inauguran-en-chile-la-primera-electrolinera-de-america-latina-para-cargar-autos-electricos.html>

- En julio del 2009 Toyota trajo los Primeros Autos Híbridos al Perú, se llama híbrido porque funciona con motores a gasolina y eléctricos. “Evidentemente, la gran ventaja de los vehículos híbridos es que permiten obtener un mejor rendimiento por galón de gasolina, gracias a que el motor a combustible carga las baterías con energía que servirá para hacer funcionar a los motores eléctricos”<sup>35</sup>.
- Penetración de Internet en el Perú. Según el Informe técnico de las tecnologías de información y comunicación en los hogares<sup>36</sup> a diciembre 2012, El 39,4% de la población de 6 y más años de edad hace uso de Internet. La población joven de (19 a 24 años) y los adolescentes (12 a 18 años), son los que usan en mayor proporción Internet, (67,2% y 64,2%, respectivamente), seguido por los que tienen de 25 a 40 años de edad (41,3%).
- Sistemas de Gestión de combustible de Servicios y Soluciones de Veeder-Root<sup>37</sup>. son potentes aplicaciones web y sistemas que proporcionan un mayor control, menos esfuerzo y mejores resultados para el cumplimiento ambiental, la gestión de combustible y el tiempo de actividad, permite controlar los costos del servicio.

## **Factores Ecológicos**

- El gasohol es la mezcla de gasolina con un 7.8% del nuevo componente que es el etanol, esto permite reducir las emisiones tóxicas al medio ambiente por efectos del transporte, sin afectar el normal desempeño de los vehículos<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> Diario El Comercio. Llegaron los autos híbridos al Perú, conozca sus ventajas y desventajas. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://elcomercio.pe/economia/299612/noticia-llegaron-autos-hibridos-al-peru-conozca-sus-ventajas-desventajas>

<sup>36</sup> INEI. Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Trimestre: Octubre- Noviembre-Diciembre 2012. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/16146.pdf>

<sup>37</sup> Veeder-Root. Productos. Insite 360managed fuel services. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://www.veeder.com/us/products/insite360-fuel/insite-360-managed-fuel-services>

<sup>38</sup> Diario El Comercio. Gasohol, el nuevo combustible que hoy entró en circulación. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

- Las empresas fabricantes de vehículos tampoco son ajenas a este fenómeno, por lo que cada vez es más común que lancen al mercado vehículos ya adaptados para funcionar con GNV.
- Lo que genera mayor contaminación es el contenido de azufre en los combustibles por lo que queda prohibida la comercialización de Diesel B2 con un contenido mayor a 50 ppm (partes por millón) mediante Decreto Supremo N° 061-2009 EM.
- El Perú se encuentra en un proceso de cambio de su matriz energética considerando el uso de los Biocombustibles. Los primeros pasos para promover el uso de los Biocombustibles en el Perú han sido dados por el Estado Peruano: Se promulgó la Ley y su reglamento, que incluyen obligaciones para las mezclas. Ley N° 28054, Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles<sup>39</sup>. D.S. N° 013-2005 EM Reglamento de la Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles.
- Efectos del GNV en el medio ambiente<sup>40</sup>: no contiene ni azufre ni plomo, reducción de hasta 97% de emisiones contaminantes con respecto a los combustibles líquidos, reducción de hasta 100% de emisiones de particulado.

## Factores Legales

- Ley N° 26221: Ley Orgánica que norma las actividades de Hidrocarburos en el territorio nacional<sup>41</sup>.
- Ley N° 28694: Ley que regula el contenido de azufre en el combustible diesel<sup>42</sup>.

---

URL: <http://elcomercio.pe/economia/871129/noticia-infografia-que-gasohol-nuevo-combustible-que-hoy-entro-circulacion>

<sup>39</sup> Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. Ley N° 28054, Ley de Promoción del Mercado de Biocombustibles. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/docrev/LEY-28054-CONCORDADO.pdf>

<sup>40</sup> Cámara Peruana de Gas Natural Vehicular. ABC del GNV. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://cpgnv.org.pe/abc-del-gnv/>

<sup>41</sup> Ministerio de Energía y Minas. Ley Orgánica que norma las actividades de Hidrocarburos en el territorio nacional. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/pdf/LEYOH-%2026221.pdf>

<sup>42</sup> Ministerio de Energía y Minas. Ley que regula el contenido de azufre en el combustible diesel. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

- Ley N° 28054: Ley de promoción del mercado de biocombustibles<sup>43</sup>.
- Ley N° 27133: Ley de promoción de desarrollo de la industria del gas natural<sup>44</sup>.
- Modifican el Reglamento de Seguridad para el Almacenamiento de Hidrocarburos aprobado por Decreto Supremo N° 052-93 – EM<sup>45</sup>. (Decreto Supremo N° 036-2003 – EM).
- Reglamento para la Comercialización de Gas Licuado de Petróleo. (Decreto Supremo N° 01-94 – EM).
- Reglamento de Seguridad para el Transporte de Hidrocarburos. (Decreto Supremo N° 26-94 – EM).
- Modifican el Reglamento de Seguridad para Instalaciones y Transportes de Gas Licuado de Petróleo aprobado por Decreto Supremo N° 27-94 – EM. (Decreto Supremo N° 065-2008 – EM).
- Nuevo Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos. (Decreto Supremo N° 045-2001 – EM).
- Reglamento de Seguridad para Establecimientos de Venta al Público de combustibles derivados de hidrocarburos. (Decreto Supremo N° 054-93 – EM).
- Prohíben la venta de kerosene y diesel N°1 y establecen un programa de sustitución de consumo doméstico de kerosene por gas licuado de petróleo. (Decreto Supremo N° 045-2009 – EM).
- Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos Decreto Supremo N° 015-2006-EM<sup>46</sup>.

---

URL: <http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgh/legislacion/ley28694.pdf>

<sup>43</sup> Ministerio de energía y Minas. Ley de promoción del mercado de biocombustibles. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgh/legislacion/l28054.pdf>

<sup>44</sup> Ministerio de energía y Minas. Ley de promoción de desarrollo de la industria del gas natural. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: <http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgh/legislacion/ley27133.pdf>

<sup>45</sup> OSINERGMIN. Normas del Sector hidrocarburos líquidos. Comercialización. Consultado el 06 de Febrero del 2014.

URL: [http://svapp03.osinerg.gob.pe:8888/snl/normaPortalGeneral.htm?\\_formAction=show&\\_id=148](http://svapp03.osinerg.gob.pe:8888/snl/normaPortalGeneral.htm?_formAction=show&_id=148)

## Cinco Fuerzas de Porter

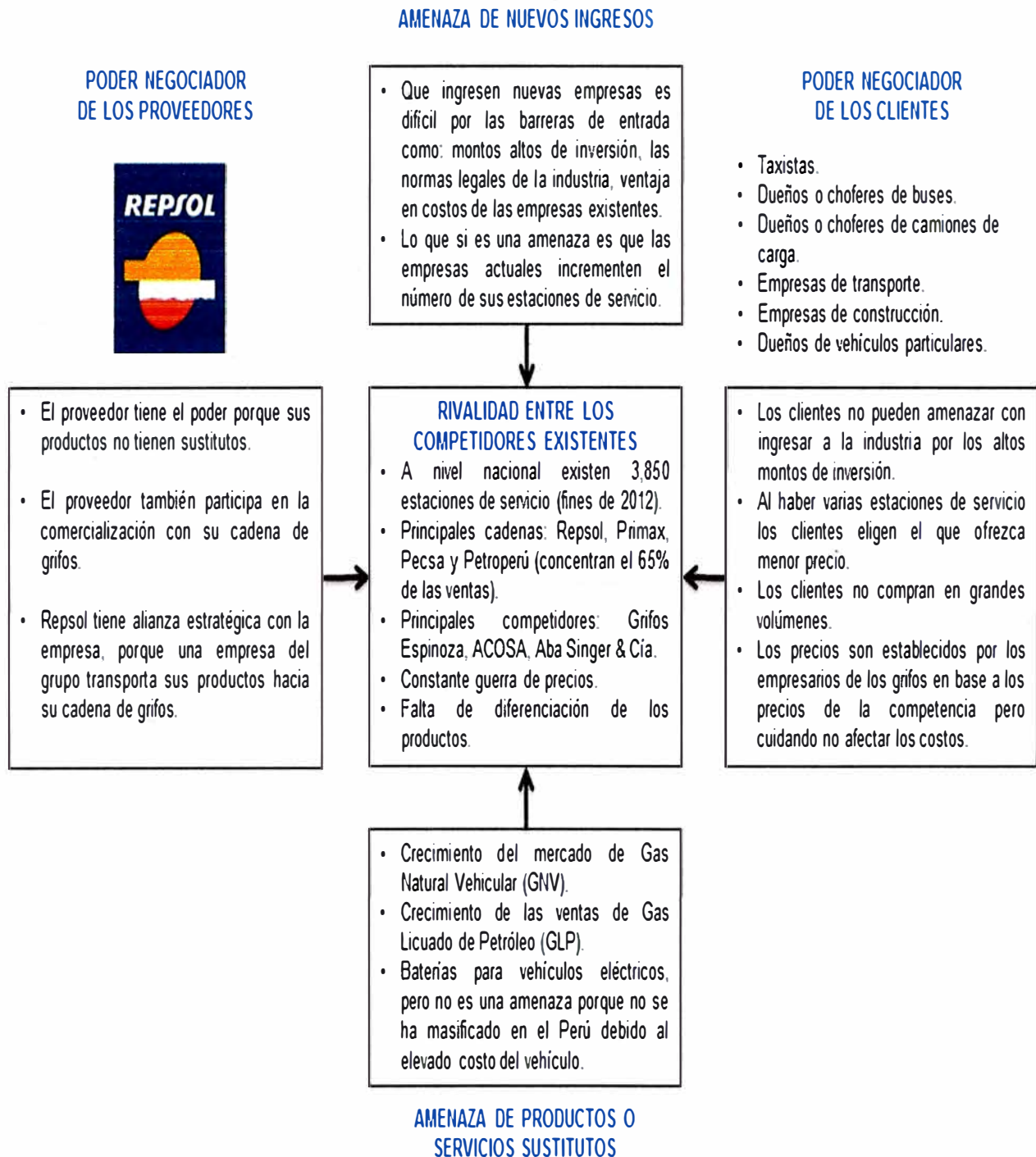


Figura 18. Fuerzas de Porter aplicadas en la empresa

Fuente: Elaboración propia

<sup>46</sup> Ministerio de Energía y Minas. Aprueban Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos. Consultado el 06 de Febrero del 2014.  
URL: <http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgh/legislacion/ds015-2006.pdf>

## MATRIZ EFE

Tabla 24. Matriz EFE

		PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Crecimiento económico del país.	0.08	3	0.24
2	Crecimiento del parque vehicular a nivel nacional.	0.07	4	0.28
3	Crecimiento de la venta de vehículos.	0.07	4	0.28
4	Mayor flujo vehicular en Lima, Ica, Arequipa y La Libertad.	0.06	4	0.24
5	Crecimiento de la venta total de Diesel (MBPD) en el país.	0.06	4	0.24
6	Aumento de las ventas de gasoholes (MBPD) en el país.	0.05	4	0.20
7	El nivel socioeconómico C continúa creciendo tanto en Lima como a nivel nacional.	0.04	3	0.12
8	La tecnología de sistemas de gestión de combustible de Veeder-Root ofrece ahorro en costos.	0.03	2	0.06
<b>AMENAZAS</b>				
9	Mayor rivalidad entre la competencia.	0.09	3	0.27
10	Aumento de precios por parte del proveedor.	0.08	3	0.24
11	Políticas de cambio de matriz energética.	0.07	1	0.07
12	Fiscalización por parte de los organismos reguladores.	0.07	2	0.14
13	Crecimiento de la venta total de GLP (MBPD).	0.06	1	0.06



14	Crecimiento del mercado de GNV en el Perú.	0.06	1	0.06
15	Nivel de inseguridad ciudadana en Perú.	0.05	2	0.10
16	Conflictos sociales.	0.04	2	0.08
17	Producción de vehículos eléctricos en la industria automotriz.	0.02	1	0.02
		1.00		2.70

Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Indica que la empresa responde promedio al entorno.

## ANÁLISIS INTERNO

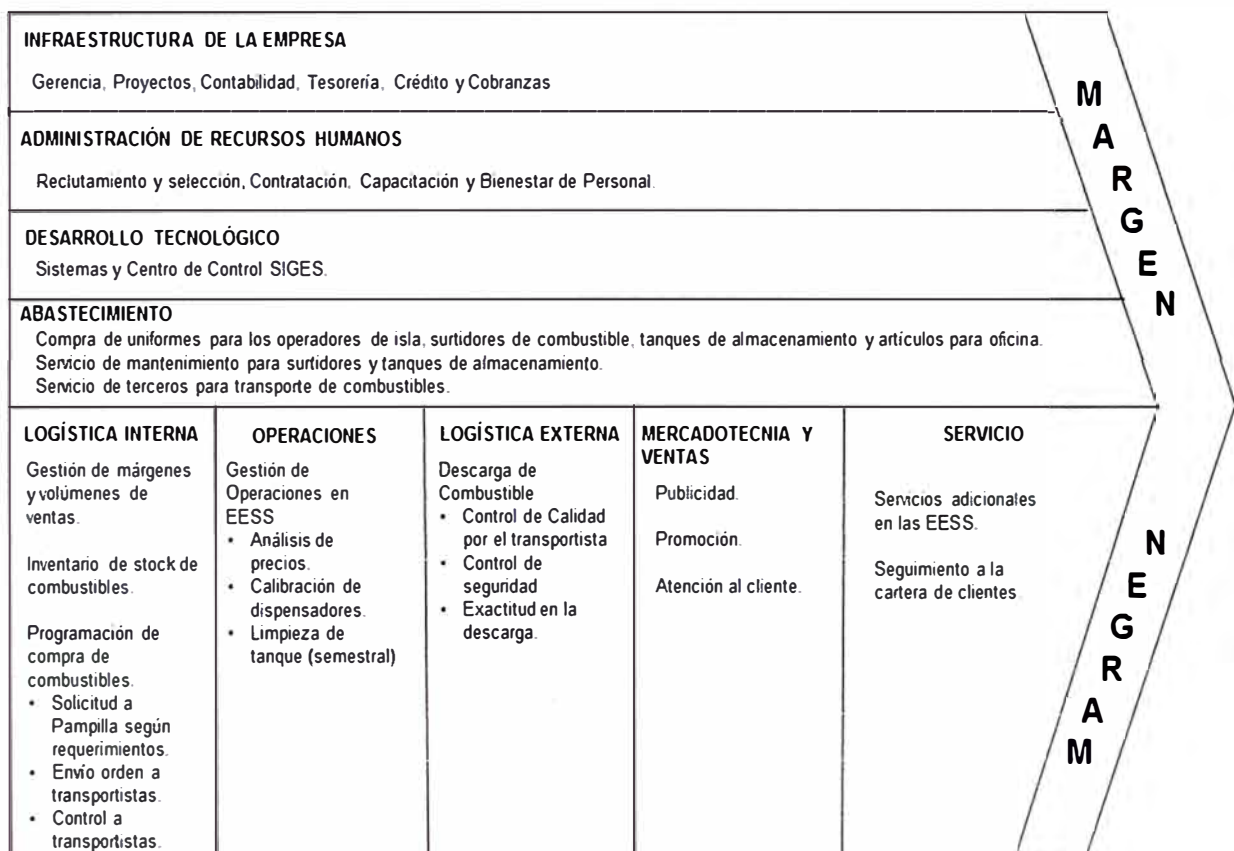


Figura 19. Cadena de valor de la empresa

Fuente: Elaboración propia

## ACTIVIDADES PRIMARIAS

### LOGÍSTICA INTERNA

- Gestión de márgenes y volúmenes de ventas: según las ventas históricas es que se realiza la proyección para cada estación de servicio. Los precios que se establecen son competitivos dentro del mercado, porque una empresa del mismo grupo económico realiza el transporte de combustible para el proveedor. Los precios promedio de transporte de combustible para la empresa y la competencia (año 2012), considerando factores iguales como la distancia, el volumen de compra y el producto transportado, son los siguientes:

Tabla 25. Precio promedio de flete de combustible año 2012

Precio para la empresa (S/. por galón)	Precio para la competencia (S/. por galón)
0.04514	0.04712

Fuente: La empresa

Los precios promedio de los combustibles de REPSOL para la empresa y la competencia (año 2012), considerando que el volumen de compra es el mismo, son los siguientes:

Tabla 26. Precio promedio por producto año 2012

	Precio para la empresa (S/. por galón)	Precio para la competencia (S/. por galón)
Gasohol 84	9.8045	9.8066
Gasohol 90	10.3455	10.3475
Gasohol 95	11.2451	11.2473
Gasohol 97	11.7275	11.7299
Gasohol 98	12.3191	12.3216
Diesel B5	10.4137	10.4157

Fuente: La empresa



- **Inventario de Stock de combustible:** En las estaciones de servicio, los asistentes operativos realizan la medición de los tanques de combustible, a este proceso se le llama varillaje y se realiza en forma diaria en cada turno. Este proceso es crucial, ya que si se realiza una mala medición, puede producir que el grifo se quede sin stock de combustible.
- **Programación de compra de combustible:** La compra se realiza de acuerdo a la proyección de ventas por mes para cada estación de servicio. El proveedor te brinda 2 días para realizar el pago al contado después de la compra. Se cuenta con un programa establecido y la compra es diaria.

## **OPERACIONES**

- **Gestión de operaciones en estaciones de servicio:** El Administrador de cada EESS realiza toma de precios diario, para establecer precios competitivos. Se realiza la calibración de surtidores para despachar el combustible, dentro de los estándares establecidos por OSINERGMIN. Se realiza la limpieza de tanques semestralmente. Las estaciones de servicio están ubicadas en carreteras importantes, con mucho flujo vehicular, y la infraestructura es amplia permitiendo tener varias islas de despacho y también con tanques de gran capacidad de almacenamiento (6,000 – 8,000 galones).

En los grifos se cuenta con todos los combustibles líquidos pero no se cuenta con GNV ni GLP, por lo cual se pierde mercado.

Falta que los administradores de las estaciones de servicio busquen captar más clientes, para así seguir incrementando las ventas.

## **LOGÍSTICA EXTERNA**

- **Descarga de Combustible:** El administrador se encarga de hacer la orden de compra, mientras que el asistente operativo junto con el

transportista se encarga de la recepción y distribución del combustible, el asistente operativo debe verificar que se realiza la total descarga de los compartimientos de la cisterna. Generalmente las descargas se realizan sin mayores inconvenientes con el fin de no generar retrasos en la operatividad de los grifos. El administrador tiene que estar monitoreando que el pedido llegue sin problemas, se presentan 2 o 3 roturas de stock por mes.

## **MERCADOTECNIA Y VENTAS**

- **Publicidad:** Los canales para llegar a los clientes son por medio de banners en los grifos y la publicación de los precios son en los tótems. Asimismo los precios se actualizan en la página web de la empresa.
- **Promoción:** La combinación de los productos de las promociones no son atractivas para los clientes, porque las marcas de estos productos no son conocidas. A diferencia de la competencia que cuenta con impulsadoras para las promociones, la empresa lo realiza con los operadores de isla, lo que genera un ahorro de planilla.
- **Atención al cliente:** Se cuenta con un procedimiento estandarizado de atención al cliente (mediante 5 pasos). El personal cuenta con uniforme, estándares de presentación personal, el problema que se da es que los operadores de isla no aplican estos pasos y por lo tanto no se brinda un buen servicio.

## **SERVICIO**

- **Servicios adicionales:** Dentro de los pasos de atención se ofrece recoger los desperdicios, limpiar parabrisas, medir aire de las llantas y revisar el aceite. En los casos que se produzcan contaminaciones de los tanques de los vehículos de los clientes, la empresa asume el costo de limpieza

del tanque. No todas las estaciones cuentan con servicios complementarios como: minimarket, lavado y ventas de lubricantes.

## **INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

- **Gerencia:** Al ser el dueño el gerente general de la empresa, todo plan de acción está sujeto a su decisión y esto genera que muchas decisiones no se tomen con prontitud. Falta de una visión estratégica clara y definida. No se manejan indicadores de gestión.  
Cuenta con amplia experiencia en el mercado.
- **Proyectos:** Los proyectos que se plantean no se llevan a cabo en el tiempo establecido porque las decisiones están centralizadas en la gerencia general.
- **Contabilidad:** Los pagos de impuestos y tributos están al día. Ningún área de la empresa cuenta con procedimientos establecidos (políticas). De acuerdo al análisis de los estados financieros de los años 2011 y 2012 se tiene lo siguiente:  
El índice de Liquidez Corriente al 2012 es de 1.77, lo que indica que la empresa tiene la capacidad de cancelar sus obligaciones en el corto plazo, con respecto al año anterior el indicador sufrió una baja de 0.11.  
El índice de Endeudamiento del Activo Total del 2012 indica que la empresa ha financiado sus activos con 39.2 % capital de terceros. Las deudas a largo plazo el 2012 comprometen el 7.5% del patrimonio neto, lo cual representa una mejora con respecto al año anterior que fue 19.2%.  
La utilidad neta obtenida el 2012 es el 1.35% de las ventas netas, significando una mejora del 0.21% con respecto al 2011.  
El índice de rentabilidad de utilidad neta sobre activo total indica que por cada sol invertido en activos, la empresa obtuvo 0.08 céntimos de nuevo sol de utilidad neta, con respecto al 2011 se mejoró en 0.01.

Tabla 27. Ratios financieros de la empresa

			2011	2012
<b>Ratios de Liquidez</b>	Liquidez Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$		1.88	1.77
	Prueba ácida = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$		1.76	1.64
<b>Ratios de Endeudamiento o de Solvencia</b>	Endeudamiento del Activo Total = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$		42.0%	39.2%
	Endeudamiento Total = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$		72.4%	64.4%
	Endeudamiento a Largo Plazo = $\frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$		19.2%	7.5%
<b>Ratios de Rentabilidad</b>	Rentabilidad Neta = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$		1.14%	1.35%
	Rentabilidad de Utilidad Neta sobre Activo Total = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$		0.07	0.08
	Rentabilidad Bruta sobre Ventas = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$		6.05%	6.48%

Fuente: Elaboración propia

- Tesorería: Se encargan de pagar a los proveedores.
- Créditos y Cobranzas: A los clientes crédito que consumen en el rango de 1000 a 5000 galones se les otorga un plazo de 7 días para pagar, y por consumos mayores a 5000 galones cuentan con un plazo de 15 días para pagar. Sin embargo hay muchas cuentas por cobrar.

## **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Reclutamiento y Selección: Alto nivel de rotación, sueldos poco competitivos, dificultad para seleccionar al personal idóneo, el manual de procedimientos de reclutamiento y selección se encuentra desactualizado.
- Contratación: Se generan contratos iniciales de tres meses, los cuales son renovables de acuerdo al desempeño.
- Capacitación: No se cuenta con una inducción estandarizada por puestos para el personal nuevo del área administrativa, en el caso de los operativos si son capacitados al inicio.
- Bienestar: Poco presupuesto para realizar actividades que fomenten la integración y el clima laboral en la empresa.

## **DESARROLLO TECNOLÓGICO**

- Sistemas: Conformada por 2 personas que se dedican a dar soporte técnico a la empresa. No existe un Sistema de Información que apoye a todas las áreas de la empresa.
- Centro de Control SIGES: El Sistema Integral de Gestión para Estaciones de Servicio (SIGES) es controlado por ésta área que se encarga de velar por su correcto funcionamiento, permite obtener reportes en la central desde las estaciones de servicio. El sistema PEC transmite información desde los surtidores hacia la Pc de los administradores (es un sistema interno).

## **ABASTECIMIENTO**

- Para el abastecimiento de surtidores de combustibles se cuenta con dos proveedores, Importaciones y Tecnología S.A.C y Surtidores S.A.C., los cuales prestan el servicio de mantenimiento.

## DETERMINACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Se han identificado las siguientes fuentes de ventaja competitiva:

- Alianza estratégica con el proveedor de combustible.
- Alianza estratégica con el transportista de combustible.
- Se cuenta con liquidez lo que permite afrontar deudas de corto plazo.
- El contar con una infraestructura amplia permite tener varias islas y también tanques con gran capacidad de almacenamiento.

### MATRIZ EFI

Tabla 28. Matriz EFI

		PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Alianza estratégica con el proveedor de combustible.	0.08	4	0.32
2	Alianza estratégica con la empresa transportista de combustible.	0.08	4	0.32
3	Precios competitivos	0.07	3	0.21
4	Gran tamaño de las estaciones (capacidad de almacenamiento, varias islas).	0.06	4	0.24
5	Ubicación estratégica de las estaciones.	0.05	3	0.15
6	Años de experiencia en la industria.	0.05	4	0.20
7	Diversidad de productos (todos los combustibles líquidos).	0.04	3	0.12
8	La empresa cuenta con liquidez.	0.03	3	0.09
9	La empresa cuenta con solvencia.	0.03	3	0.09
<b>DEBILIDADES</b>				
10	Falta de una visión estratégica clara y definida.	0.08	1	0.08

11	Bajo incremento del volumen de ventas.	0.08	2	0.16
12	Alta rotación de personal	0.07	2	0.14
13	No comercializa GNV ni GLP.	0.06	1	0.06
14	No cuenta con servicios complementarios en todas las EESS (minimarket, lavado, lubricantes).	0.06	3	0.18
15	No se aplican los pasos de atención al cliente.	0.05	2	0.10
16	Toma de decisión centralizada y lenta	0.04	1	0.04
17	Falta de políticas y procedimientos.	0.04	2	0.08
18	Los productos que se usan en las promociones no son de marcas reconocidas.	0.03	2	0.06
		1.00		2.64

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la Matriz EFI indica que la empresa internamente responde promedio.

## VISIÓN

Ser una empresa líder en el sector hidrocarburos que busca su crecimiento mediante la consolidación de sus Estaciones de Servicio y de su unidad de Comercialización Minorista. Todo esto mediante:

- El ofrecimiento de la mayoría de los servicios actuales y potenciales demandados por nuestros clientes que están principalmente dentro del transporte pesado.
- Una alta capacidad de almacenaje.
- Calidad en productos y servicios.
- Grandes dimensiones de las estaciones.
- Personal capacitado y motivado que brinde un servicio estandarizado.
- Una marca sólida en el mercado.

- Alta tecnología.

## MISIÓN

Somos una comercializadora minorista de hidrocarburos, dedicada a la venta de combustibles líquidos, y de productos y servicios que impulsan el bienestar del conductor en la ruta.

- Satisfacemos a los transportistas de vehículos pesados y ligeros tanto a nivel individual como empresarial, a organizaciones demandantes de combustibles líquidos y a consumidores en general. Esto a través de productos, precios, infraestructura y modernidad adecuados a los mismos.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 29. Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicador	2013	2014	2015
Incremento de estaciones de servicio	Número de estaciones de servicio	6	7	8

Fuente: La empresa

## MATRIZ FODA

Tabla 30. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Alianza estratégica con el proveedor de combustible.	D1. Falta de una visión estratégica clara y definida.
	F2. Alianza estratégica con la empresa transportista de combustible.	D2. Bajo incremento del volumen de ventas.



	<b>F3. Precios competitivos.</b>	<b>D3. Alta rotación de personal.</b>
	<b>F4. Gran tamaño de las estaciones (capacidad de almacenamiento, varias islas).</b>	<b>D4. No comercializa GNV ni GLP.</b>
	<b>F5. Ubicación estratégica de las estaciones.</b>	<b>D5. No cuenta con servicios complementarios en todas las EESS (minimarket, lavado, lubricantes).</b>
	<b>F6. Años de experiencia en la industria.</b>	<b>D6. No se aplican los pasos de atención al cliente.</b>
	<b>F7. Diversidad de productos (todos los combustibles líquidos).</b>	<b>D7. Toma de decisión centralizada y lenta.</b>
	<b>F8. La empresa cuenta con liquidez.</b>	<b>D8. Falta de políticas y procedimientos.</b>
	<b>F9. La empresa cuenta con solvencia.</b>	<b>D9. Los productos que se usan en las promociones no son de marcas reconocidas.</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>O1. Crecimiento económico del país.</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O2. Crecimiento del parque vehicular a nivel nacional.</b>	Aprovechar las alianzas estratégicas para utilizar una estrategia de	Elaborar un plan estratégico que nos permita aprovechar el

<b>O3.</b> Crecimiento de la venta de vehículos.	liderazgo en costos y continuar ofreciendo	crecimiento del mercado (D1, D2, O1, O2, O3, O4).
<b>O4.</b> Mayor flujo vehicular en Lima, Ica, Arequipa y La Libertad.	precios competitivos al mercado (F1, F2, F3, O2, O4).	Ejecutar los proyectos de inversión más rápidamente para
<b>O5.</b> Crecimiento de la venta total de Diesel (MBPD) en el país.	Ingresar con nuevas estaciones de servicio en provincia (F3, F4, F9, O1, O2, O4).	construir nuevas estaciones de servicio (D7, O2, O3, O4).
<b>O6.</b> Aumento de las ventas de gasoholes (MBPD) en el país.	Establecer alianzas	Elaborar plan para
<b>O7.</b> El nivel socioeconómico C continúa creciendo tanto en Lima como a nivel nacional.	estratégicas con clientes brindando un servicio de calidad y precios competitivos (F3, F5, F6, O5, O6).	reducir la rotación de personal en la empresa y así atender la demanda (D3, O2, O5, O6).
<b>O8.</b> La tecnología de sistemas de gestión de combustible de Veeder-Root ofrece ahorro en costos.	Dar a conocer que los productos que se comercializan son de la marca REPSOL (F1, O1, O2, O3).	Capacitar a los operadores de isla en los pasos de atención al cliente para brindar un servicio de calidad (D6, O5, O6).
<b>AMENAZAS</b>		
<b>A1.</b> Mayor rivalidad entre la competencia.	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A2.</b> Aumento de precios por parte del proveedor.	Gestionar adecuadamente los precios para enfrentar a la competencia	Investigar el mercado de GNV y GLP (D4, A5, A6).
<b>A3.</b> Políticas de		

cambio de matriz energética.	(F1, F2, F3, A1, A2).	Brindar servicios complementarios como minimarket, lavado, lubricantes en todas las estaciones de servicio (D5, A1).  Capacitar a los administradores en ventas y también contar con políticas y procedimientos en todas las áreas (D2, D8, A1, A4)
<b>A4.</b> Fiscalización por parte de los organismos reguladores.	Monitorear los cambios de normas que se produzcan en el sector hidrocarburos	
<b>A5.</b> Crecimiento de la venta total de GLP (MBPD).	(F6, A3).  Cumplir con lo establecido por los organismos reguladores para evitar multas	
<b>A6.</b> Crecimiento del mercado de GNV en el Perú.	(F6, A4).	
<b>A7.</b> Nivel de inseguridad ciudadana en el Perú.		
<b>A8.</b> Conflictos sociales.		
<b>A9.</b> Producción de vehículos eléctricos en la industria automotriz.		

Fuente: Elaboración propia

## ESTRATEGIAS

- Estrategia genérica de Porter: Liderazgo en costos. Se emplea esta estrategia porque se cuenta con dos ventajas como son: contar con alianza estratégica con el proveedor y con la empresa transportista del combustible.

- Desarrollo de mercado: La empresa crecerá ingresando a nuevos departamentos y a distritos de Lima Metropolitana.
- Desarrollo de producto: La empresa crecerá adicionando servicios como minimarket, lavado, lubricantes y también brindando un servicio de calidad al cliente.

## **PLANES**

Para ejecutar las estrategias se deben cumplir con los siguientes planes:

### **Plan de Marketing**

- Cumplir con los objetivos de ventas en las estaciones de servicio.
- Realizar las siguientes campañas: verano, San Valentín, regreso al colegio, llegó la semana santa, un regalo dulce para mamá, el mes de papá, nuestro Perú, que vivan los niños, bienvenida la primavera, mes morado, canción criolla, felices fiestas y gran sorteo de navidad.
- Diseño y difusión de material 5 pasos de atención al cliente.
- Diseño y difusión de material visión y misión.
- Rediseño de la página web.
- Merchandising.
- Entrega de canastas, licores, agendas, calendarios y almanaques.
- Envío de tarjetas por fin de año.

### **Plan de Operaciones**

- Control y seguimiento de stocks (cero roturas de stock).
- Programación y control semanal de tareas de mantenimiento.
- Seguimiento y supervisión mensual a las descargas de combustible.
- Visitas inopinadas mensualmente a las estaciones de servicio.
- Arqueo inopinado de caja chica (mensual).
- Arqueos de saldo de combustible (mensual).
- Capacitaciones en temas de varillaje y descarga de combustible (trimestral).

- Revisión mensual del manpower (requerimiento de personal).
- Desarrollo de políticas del área de operaciones.
- Desarrollo de manuales de procedimientos del área de operaciones.
- Calibración semanal de serafines.
- Calibración de surtidores (bimestral).

### **Plan Proyectos**

- Remodelar estaciones de servicio actuales.
- Implementación de minimarket Chorrillos.
- Implementación de minimarket Arequipa.
- Identificación de terrenos en Lima y provincias.
- Compra o alquiler de estaciones de servicio.

### **Plan Representante Gerencia General**

- Presentación de resultados del mes oportunamente (venta en galones) antes del quinto día hábil posterior al mes terminado.
- Definir proyectos de inversión.
- Bonificación mensual por ventas para administradores.

Tabla 31. Bonificación mensual por ventas para administradores

<b>VENTAS MENSUALES</b>	<b>BONIFICACIÓN</b>
Igual o superiores al objetivo de ventas definido	20% del sueldo básico
Entre 99.00% y 99.99% del objetivo de ventas definido	15% del sueldo básico
Entre 98.00% y 98.99% del objetivo de ventas definido	10% del sueldo básico

Fuente: La empresa

- Bonificación mensual por ventas para el personal operativo al cumplir la estación de servicio con el 100% del objetivo de las ventas.

Tabla 32. Bonificación mensual por ventas para personal operativo

<b>PUESTO</b>	<b>BONIFICACIÓN</b>
Asistente operativo	10.00 % del sueldo básico
Líder de Turno	12.50 % del sueldo básico
Operador de Isla	12.50 % del sueldo básico
Impulsadoras	10.00 % del sueldo básico

Fuente: La empresa

### **Plan Recursos Humanos**

- Puestos cubiertos al 100%.
- Revisión del manual de procedimiento de selección de personal para la ejecución de procesos de reclutamiento idóneos y homogéneos.
- Revisión de descripciones de puesto.
- Implementación de políticas de incentivo al personal por desempeño.
- Participación de política de línea de carrera al personal nuevo.
- Implementar un cronograma de vacaciones.
- Implementación de sistemas de evaluación del desempeño.
- Campañas de bienestar social.
- Elaborar un procedimiento que permita pagar planilla a fin de mes.
- Implementar procedimientos de solicitud y pago de vacaciones.
- Implementar manual de procedimientos administrativos.
- Implementar estrategias para reducir la rotación de personal.
- Definir políticas del área de recursos humanos.

### **Plan Estaciones de Servicio**

- Seguimiento diario de ventas.
- Captación de clientes en playa.
- Seguimiento de clientes que dejaron de abastecer en el mes.

- Benchmarking de promociones a las 3 EESS más relevantes de la competencia.
- Seguimiento permanente a la cartera de clientes.
- Supervisión de personal en playa (debe representar el 30% de su tiempo en la EESS).
- Capacitación continua al personal en los cinco pasos de atención al cliente.
- Realización de Check List diarios y quincenales debidamente documentados.
- Charla de 5 minutos con presencia del Administrador (2 veces por semana los tres turnos).
- Capacitaciones para no contaminar los tanques de los vehículos.
- Capacitación para no realizar derrames de combustible.
- Entrega de parte diario oportunamente (antes de las 9:00am).
- Presentación toma de precios (cada 2 meses o a la semana de cambio de precios en refinería).

### **Plan de Sistemas**

- Implementar política de seguridad de la información.
- Reducir los tiempos de inoperatividad de los equipos de cómputo y sistemas en las EESS y oficinas.
- Cero caídas de sistema en el mes en EESS y oficinas.
- Elaborar políticas del área.

### **Plan Planeamiento Estratégico**

- Mediante la evaluación del check list se obtiene la nota de imagen y con la evaluación de atención al cliente se obtiene la nota de servicio. La bonificación es por cada evaluación.

Tabla 33. Bonificación mensual para administradores por check list y atención al cliente

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>BONIFICACIÓN</b>	<b>MONTO (S/.)</b>
19.00 a 20.00	100%	5.0% Sueldo Básico
18.00 a 18.99	90%	4.5% Sueldo Básico
17.00 a 17.99	80%	4.0% Sueldo Básico
16.00 a 16.99	70%	3.5% Sueldo Básico
15.00 a 15.99	60%	3.0% Sueldo Básico
14.00 a 14.99	50%	2.5% Sueldo Básico
13.00 a 13.99	40%	2.0% Sueldo Básico
12.00 a 12.99	30%	1.5% Sueldo Básico
11.00 a 11.99	20%	1.0% Sueldo Básico
11.00	10%	0.5% Sueldo Básico

Fuente: La empresa

- Al tener la estación de servicio una calificación mayor a 13 en el promedio simple de la evaluación mensual de check list y atención al cliente.

Tabla 34. Bonificación mensual para personal operativo por check list y atención al cliente

<b>PUESTO</b>	<b>BONIFICACIÓN</b>
Asistente operativo	10.0% del sueldo básico
Líder de Turno	12.5% del sueldo básico
Operador de Isla	12.5% del sueldo básico
Impulsadoras	10.0% del sueldo básico

Fuente: La empresa



Tabla 35. Principales indicadores de gestión

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>VENTAS</b>	EESS: Cumplimiento objetivo de ventas en número de galones.	14,243,656	15,668,022	17,234,824
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>	EESS: Máquinas operativas.	100%	100%	100%
	EESS: Roturas de stock.	0	0	0
	EESS: Calibraciones cada 15 días.	24	24	24
	Encuesta satisfacción al cliente (encuesta semestral)	3.80	3.84	3.88
	Servicio 2do. Atributo según encuesta semestral.	3er	3er	2do
	Promedio de nota de cliente incógnito.	12	12.5	13
	Promedio de nota de Check List	16	16.5	17
	EESS: Manpower	90%	95%	100%
Seguridad: número de	0	0	0	

	accidentes.			
<b>APOYO EFICIENTE EN LA GESTIÓN COMERCIAL</b>	Roturas de stock de promociones.	0	0	0
	Cumplimiento de campañas continuas.	96%	98%	100%
	Cumplimiento de campañas especiales.	100%	100%	100%
<b>APOYO TECNOLÓGICO EFICIENTE</b>	Internet y medios de comunicación.	90%	95%	100%
<b>PERSONAL MOTIVADO Y COMPROMETIDO</b>	Clima organizacional (medición semestral)	3.28	3.32	3.40

Fuente: La empresa

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. SELECCIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Las variables a considerar son: ventas de todos los combustibles líquidos comercializados por la empresa expresados en números de galones, las notas de check list que reflejan la imagen de las estaciones de servicio y las notas de atención al cliente que reflejan el servicio.

### 4.2. INFORMACIÓN DE SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

Se muestra las ventas en número de galones de todos los combustibles líquidos comercializados por la empresa, en todas las estaciones de servicio durante el año 2010 y 2011. Donde se aprecia que las ventas de Chaclacayo y Chorrillos representan el mayor volumen de las ventas, y Pro y Arequipa tuvieron mayores crecimientos porcentuales, por lo que el crecimiento de la empresa en ese periodo fue de 9.69%.

Tabla 36. Ventas en el periodo 2010 – 2011

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>% 2011 - 2010</b>
CHAACLACAYO	6,197,390	6,560,650	5.86%
CHORRILLOS	3,894,070	4,098,533	5.25%
PRO	1,336,341	1,603,220	19.97%
AREQUIPA	605,103	825,608	36.44%
PIURA		111,226	
TOTAL	12,032,904	13,199,238	9.69%

Fuente: La empresa

Se muestra las ventas en número de galones de todos los combustibles líquidos, en el periodo 2011 – 2012. Las ventas en las principales estaciones de servicio (Chaclacayo y Chorrillos) cayeron, debido a esto el crecimiento de la empresa fue del 2.07%.

Tabla 37. Ventas en el periodo 2011 – 2012

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>% 2012 - 2011</b>
CHAACLACAYO	6,560,650	6,405,349	-2.37%
CHORRILLOS	4,098,533	4,064,355	-0.83%
PRO	1,603,220	1,688,082	5.29%
AREQUIPA	825,608	1,044,328	26.49%
PIURA	111,226	270,194	142.92%
TOTAL	13,199,238	13,472,308	2.07%

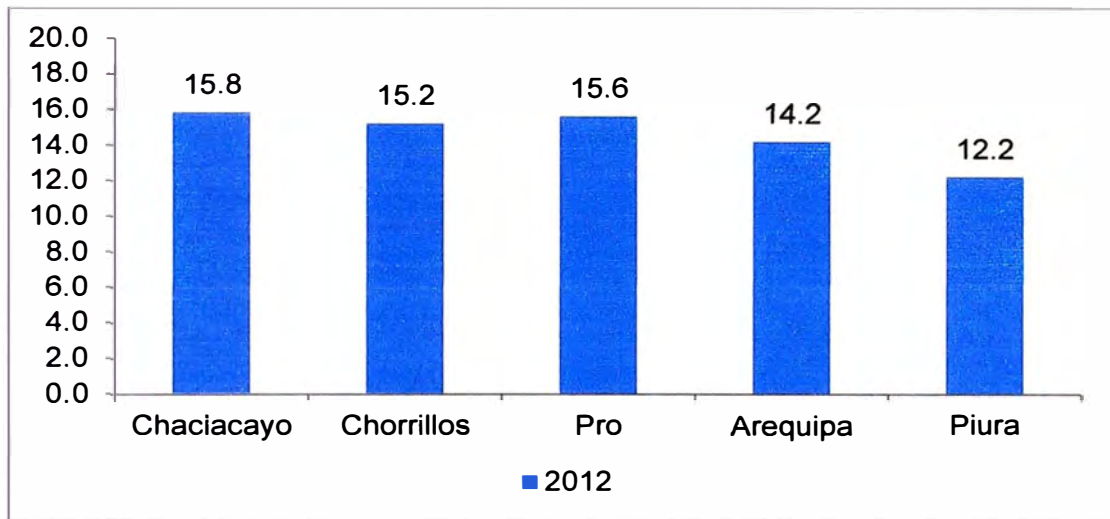
Fuente: La empresa

De la tabla 6 detallada anteriormente se muestra las ventas en número de galones por tipo de producto en toda la empresa. La participación de las ventas por producto el año 2012 fue la siguiente: diesel B5 (81%), gasohol 90 (11%), gasogol 95 (3%), gasohol 97 (2%), gasohol 84 (2%) y gasohol 98 (1%). De acuerdo a la información histórica la participación de las ventas por producto es similar a los años anteriores, con ligeras variaciones, pero con el mismo orden de importancia de los productos.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Gasohol 84	237,766	277,735	268,413
Gasohol 90	1,239,181	1,594,988	1,505,271
Gasohol 95	403,939	510,352	462,511
Gasohol 97	333,737	426,491	310,379
Gasohol 98	60,318	126,930	68,337
Diesel B5	9,757,963	10,262,741	10,857,396
TOTAL	12,032,904	13,199,238	13,472,308

La nota promedio de check list del año 2012 fue de 14.6, esta nota se obtiene por medio de una evaluación de la imagen de las estaciones de servicio.

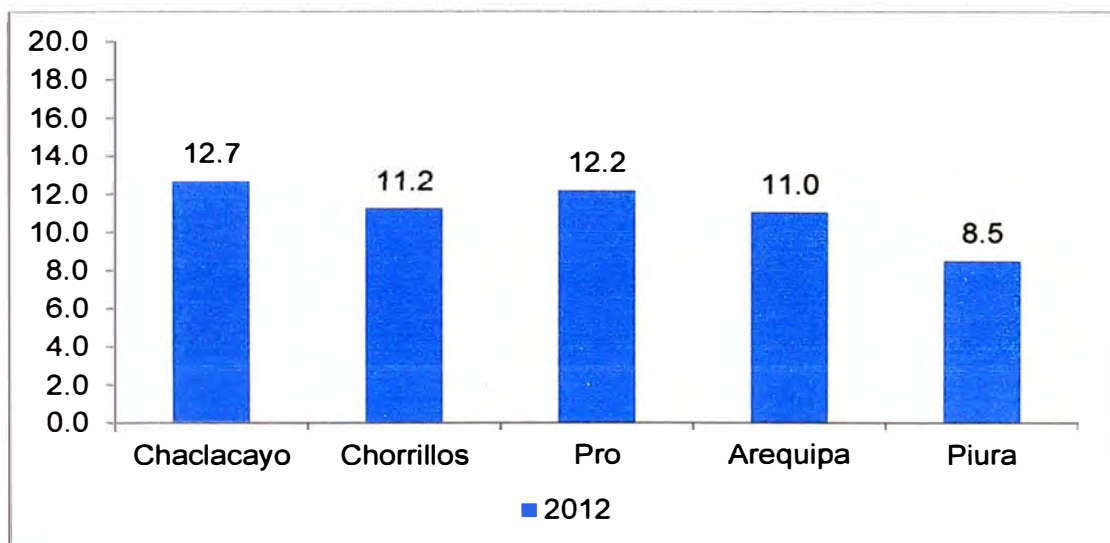
Figura 20. Notas promedio de check list del año 2012



Fuente: La empresa

La nota promedio de atención al cliente del año 2012 fue de 11.1, esta nota se obtiene de la evaluación del cliente incógnito, que evalúa el servicio brindado en las estaciones de servicio.

Figura 21. Notas promedio de atención al cliente del año 2012



Fuente: La empresa

### 4.3. RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA

Luego de efectuar el Plan estratégico se obtuvo que el crecimiento de la empresa el 2013 con respecto al 2012 fue de 6.97%. Debido principalmente al crecimiento de las ventas en Pro y Arequipa, estaciones que están creciendo notablemente los últimos años. Se observa que la estación de Chorrillos cayó en el volumen de ventas.

Tabla 38. Ventas en el periodo 2012 – 2013

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>% 2013 - 2012</b>
CHAACLACAYO	6,405,349	6,709,081	4.74%
CHORRILLOS	4,064,355	3,657,293	-10.02%
PRO	1,688,082	2,339,682	38.60%
AREQUIPA	1,044,328	1,442,143	38.09%
PIURA	270,194	263,737	-2.39%
TOTAL	13,472,308	14,411,936	6.97%

Fuente: La empresa

Se observa que el resultado de las ventas reales el 2013 superaron a las proyecciones de ventas en 1.18%. Debido principalmente a las ventas de Pro y Arequipa y a la recuperación de la estación Chaclacayo, pero la estación Chorrillos presentó caída en las ventas.

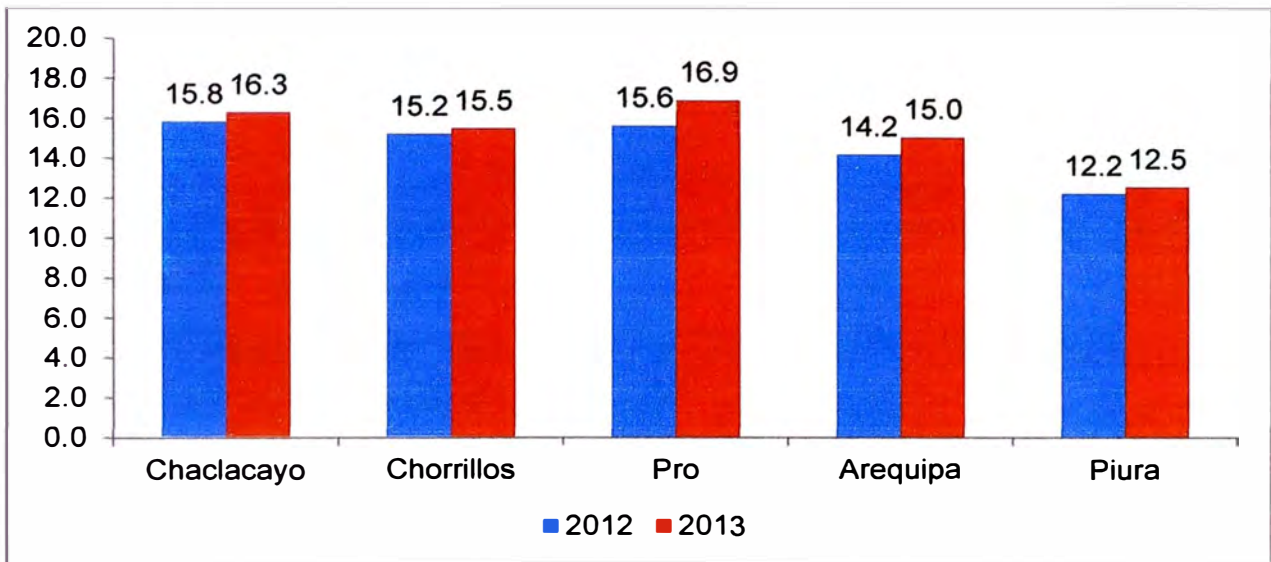
Tabla 39. Ventas reales vs ventas proyectadas 2013

	<b>Proyección 2013</b>	<b>Real 2013</b>	<b>% Variación</b>
CHAACLACAYO	6,614,258	6,709,081	1.43%
CHORRILLOS	4,186,764	3,657,293	-12.65%
PRO	1,861,724	2,339,682	25.67%
AREQUIPA	1,229,799	1,442,143	17.27%
PIURA	351,110	263,737	-24.88%
TOTAL	14,243,656	14,411,936	1.18%

Fuente: La empresa

La nota promedio de check list el año 2013 fue de 15.2, mostrando un incremento de 0.6 puntos, lo que refleja mejora en la imagen de las estaciones de servicio.

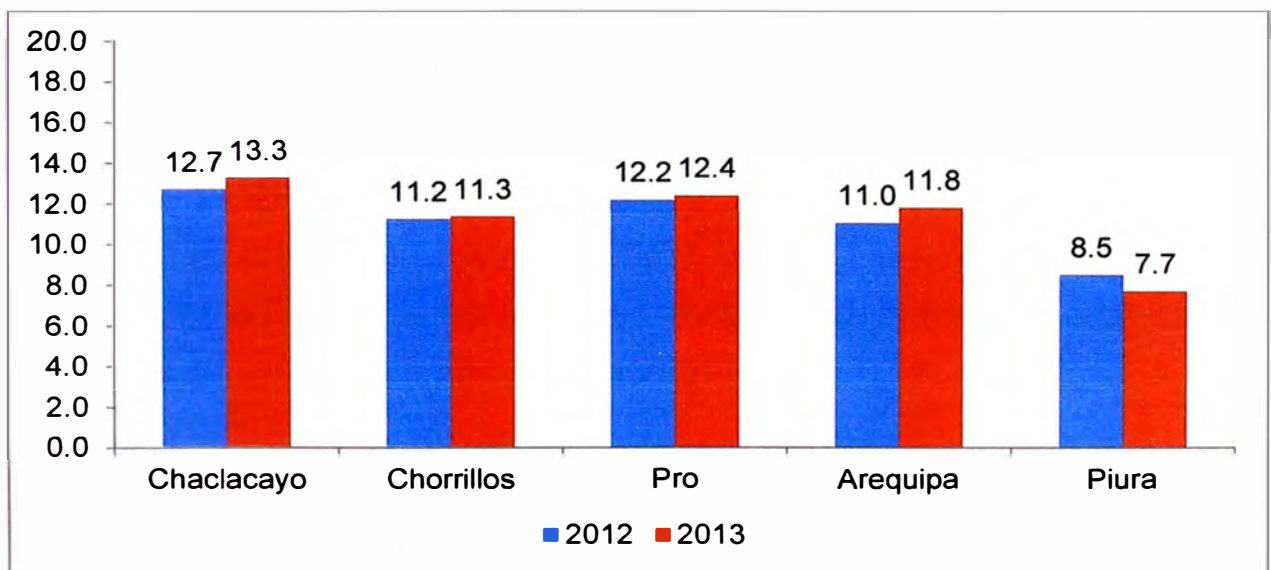
Figura 22. Evolución de las notas de check list 2012 -2013



Fuente: La empresa

La nota promedio de atención al cliente del año 2013 fue de 11.3, con lo cual el crecimiento fue de 0.2 puntos con respecto al 2012. El servicio que se brinda al cliente tuvo una ligera mejora.

Figura 23. Evolución de las notas de atención al cliente 2012 -2013



Fuente: La empresa

#### 4.4. ANÁLISIS BENEFICIO-COSTO

Las ventas en soles en las estaciones de servicio fueron las siguientes:

Tabla 40. Ventas en soles en las EESS

2013	2012
168,043,173	152,772,703

Fuente: La Empresa

Suponiendo que la solución (Plan Estratégico) haya aportado con el 5% del incremento de las ventas. Entonces:

Incremento de las ventas:  $168,043,173 - 152,772,703 = 15,270,470$

Beneficio:  $5\% (15,270,470) = S/. 763,524$

Los costos que se incurren al realizar el plan estratégico, consideran los costos de desarrollo (2012) y los costos de implementación y control (2013).

Tabla 41. Costos del Plan Estratégico

	2012	2013	Total
Costos de personal	180,000	150,000	330,000
Costos de evaluación de atención al cliente	12,000	12,000	24,000
Encuestas semestrales	1,200	1,200	2,400
Costo total	193,200	163,200	356,400

Fuente: La empresa

Se toman en cuenta los costos del 2012 y 2013, porque el primer año se desarrolla el plan estratégico y el 2013 se lleva a la aplicación, además que los beneficios se dan al terminar el año 2013.

Relación Beneficio-Costo:  $763,524 / 356,400 = 2.14$

Por lo cual de acuerdo al resultado el primer año de aplicación del plan estratégico se recupera la inversión.



## **CONCLUSIONES**

- El plan estratégico desarrollado le permite a la empresa contar con una ruta a seguir para alcanzar su objetivo estratégico de crecimiento en el número de estaciones de servicio.
- El incremento del volumen de las ventas (expresados en número de galones) de todos los combustibles líquidos comercializados por la empresa el 2013 con respecto al 2012 fue de 6.97%.
- El trabajo desarrollado demuestra que el objetivo se alcanzó, debido a que todas las áreas involucradas cuentan con planes y semanalmente se hacen reuniones de control para hacer seguimiento al avance de los planes establecidos.
- El resultado de la evolución de las notas de check list del 2013 con respecto al 2012 fue de 0.6 puntos, este indicador muestra que se está mejorando la imagen de las estaciones de servicio, porque el check list evalúa el funcionamiento, orden y limpieza de la infraestructura y la apariencia del personal en las estaciones de servicio.
- El resultado de la evolución de las notas de atención al cliente del 2013 con respecto al 2012 fue de 0.2 puntos, este indicador muestra que los operadores de isla no aplican todos los pasos de atención al cliente, por lo cual el servicio que se brinda no es el que espera la empresa. Esta evaluación se realiza por medio de un cliente incógnito que se atiende en las estaciones de servicio.
- De los análisis desarrollados, la empresa aplica la estrategia de liderazgo en costos, aprovechando la ventaja competitiva que tiene al contar con alianzas estratégicas con el proveedor y con la empresa transportista del combustible. Como estrategias específicas aplica desarrollo de mercado y desarrollo de producto o servicio.

## RECOMENDACIONES

- La empresa debe establecer objetivos estratégicos que sean alcanzables. Como por ejemplo en el caso de los objetivos de las ventas, la empresa debe establecer metas ambiciosas pero alcanzables, ya que sino generará desmotivación en el personal. Se debe revisar el plan anualmente para verificar que las actividades propuestas para cada área fueron las adecuadas.
- Del análisis externo, la empresa tiene que monitorear los cambios que se produzcan en las normas del sector hidrocarburos, como el cambio de la matriz energética que incentiva el consumo de GLP y GNV. Por lo cual la empresa debe realizar una investigación de mercado de estos productos, debido al impacto que puede generar en la empresa.
- La empresa debe brindar un servicio de calidad, por lo que constantemente debe capacitar a los operadores de isla en los pasos de atención al cliente y en el ofrecimiento de servicios adicionales. También monitorear constantemente los precios que la competencia establece.
- Establecer alianzas estratégicas con los clientes, por ejemplo con las empresas de transporte de carga, ya que son las que consumen mayor cantidad de combustible. Para lograr este fin se debe capacitar a los administradores en temas comerciales. Ya que las alianzas estratégicas permiten contar a las empresas con ventajas competitivas que las diferencian del resto.
- La empresa debe invertir en negocios complementarios en las estaciones de servicios actuales, como invertir en minimarket, lavado y lubricentro, ya que los clientes podrán encontrar servicios adicionales en las estaciones. Tener en cuenta que las grandes cadenas de estaciones de servicio en el Perú cuentan con sus propias cadenas de minimarket.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Representantes Automotrices del Perú. Consultado el 04 de Febrero del 2014. [www.araper.pe](http://www.araper.pe)
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. Consultado el 05 de Febrero del 2014. [www.apeim.com.pe](http://www.apeim.com.pe)
- Banco Central de Reserva del Perú. Consultado el 04 de Febrero del 2014. [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe)
- Cámara Peruana del Gas Natural Vehicular. Consultado el 06 de Febrero del 2014. [www.cpgnv.org.pe](http://www.cpgnv.org.pe)
- DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 11va Edición, México, Prentice – Hall Hispanoamericana, 2008.
- Defensoría del Pueblo. Consultado el 05 de Febrero del 2014. [www.defensoria.gob.pe](http://www.defensoria.gob.pe)
- Diario El Comercio. Consultado el 06 de Febrero del 2014. [www.elcomercio.pe](http://www.elcomercio.pe)
- Diario Perú 21. Consultado el 04 de Febrero del 2014. [www.peru21.pe](http://www.peru21.pe)
- HILL, Charles W. L. y JONES, Gareth R., 8va Edición, Mc Graw Hill, 2009.
- INFOGAS. Consultado el 04 de Febrero del 2014. [www.infogas.com.pe](http://www.infogas.com.pe)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. Consultado el 05 de Febrero del 2014. [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- Ministerio de Energía y Minas. Consultado el 04 de Febrero del 2014. [www.minem.gob.pe](http://www.minem.gob.pe)
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Consultado el 05 de Febrero del 2014. [www.mtc.gob.pe](http://www.mtc.gob.pe)
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. Consultado el 04 de Febrero del 2014. [www.osinergmin.gob.pe](http://www.osinergmin.gob.pe).
- PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, 23ra Reimpresión, México, C.E.C.S.A., 1997.
- PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, 19na Reimpresión, México, C.E.C.S.A., 2000.

## GLOSARIO

- **Calibración:** Consiste en medir si el despacho de combustibles por los surtidores está dentro del rango permisible por OSINERGMIN, se utiliza el serafín como instrumento de calibración.
- **Diesel B5:** Es un combustible constituido por una mezcla de Diesel N°2 y 5% en volumen de Biodiesel (B100).
- **Distribución minorista:** Consiste en el abastecimiento de Diesel B5 mediante las cisternas, desde la refinería hasta la sede de la empresa del cliente.
- **Gasohol XX:** Está constituido por una mezcla de gasolina de XX octanos (92.2%Volumen) y alcohol carburante (7.8%Volumen).
- **GLP:** Gas Licuado de Petróleo, está compuesto por una mezcla en diferentes porcentajes de Propano (C<sub>3</sub>H<sub>8</sub>) y Butano (C<sub>4</sub>H<sub>10</sub>), y es un combustible que se obtiene del procesamiento de los líquidos extraídos del Gas Natural o de la refinación del petróleo crudo.
- **GNV:** Gas Natural Vehicular, que para el caso del Perú es el Gas Natural proveniente de Camisea o de cualquier yacimiento gasífero que luego de ser comprimido en las estaciones de servicio es almacenado en cilindros de vehículos especialmente diseñados para tal fin.
- **Isla:** Lugar donde hay 1 o 2 surtidores.
- **MPBD:** Miles de barriles de petróleo equivalentes por día, se utiliza esta medida como una forma de combinar reservas de petróleo y gas natural bajo una sola medida.
- **Playa:** Lugar donde se encuentra el conjunto de islas.
- **Petróleo WTI:** La industria petrolera clasifica el petróleo crudo según su lugar de origen, West Texas Intermediate (WTI) para el crudo estadounidense.
- **SIGES:** Sistema Integral de Gestión para Estaciones de Servicio.
- **Surtidores:** máquinas para despachar los combustibles.
- **Varillaje:** Medición para saber la cantidad de combustible que hay en los tanques de almacenamiento.

## ANEXOS

### Anexo 1. Balance General del 01 de Enero al 31 de Diciembre de los años 2011 y 2012

	2012	2011
Activo		
Activo Corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	834,407	1,600,572
Cuentas por cobrar comerciales	6,412,877	5,457,175
Cuentas por cobrar partes relacionadas	3,540,490	2,168,710
Otras cuentas por cobrar neto	401,165	644,702
Otras cuentas por cobrar partes relacionadas	1,576,734	2,200,873
Existencias neto	1,293,382	1,020,582
Activos no corrientes mantenidos para la venta		
Gastos contratados por anticipado	146,474	156,582
Otros Activos	3,790,320	1,977,487
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>17,995,849</b>	<b>15,226,683</b>
Activo No Corriente		
Inversiones financieras	160,920	153,089
Inversiones mobiliarias	1,262,325	1,262,325
Inmuebles, maquinaria y equipo	12,383,740	11,327,097
Activos biológicos		153,789
Activos intangibles	1,153,315	1,068,332
Gastos pagados por anticipado		
Otros activos		
(-) Depreciación y amortización acumulada	-3,588,176	-2,979,338
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>11,372,124</b>	<b>10,985,294</b>

<b>Total Activo</b>	<b>29,367,973</b>	<b>26,211,977</b>
Pasivo y Patrimonio Neto		
Pasivo Corriente		
Tributos, contraprestaciones y aportes al sist. De pensiones y de salud por pagar	1,515,636	126,682
Remuneraciones y participaciones por pagar	771,360	338,911
Obligaciones financieras	845,503	1,846,133
Cuentas por pagar comerciales	5,997,201	5,400,823
Otras cuentas por pagar partes vinculadas	87,509	150,085
Otras cuentas por pagar partes vinculadas	118,819	231,139
Otras cuentas por pagar partes relacionadas	653,103	
Pasivos diferidos	169,128	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>10,158,259</b>	<b>8,093,773</b>
Pasivo No Corriente		
Obligaciones financieras	984,540	2,237,458
Participación de los trabajadores diferido	358,314	607,972
Pasivo por impuestos a la renta		66,641
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>1,342,854</b>	<b>2,912,071</b>
Patrimonio Neto		
Capital social	13,500,000	9,902,000
Reserva legal	428,962	
Resultados acumulados	1,650,577	3,555,995
Utilidad del ejercicio	2,287,321	1,748,138
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>17,866,860</b>	<b>15,206,133</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio Neto</b>	<b>29,367,973</b>	<b>26,211,977</b>

**Anexo 2. Estado de Ganancias y Pérdidas del 01 de Enero al 31 de Diciembre de los años 2011 y 2012**

	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Ventas netas	169,747,448	152,882,627
Costo de ventas	-158,754,205	-143,635,420
<b>Utilidad (pérdida) bruta</b>	<b>10,993,243</b>	<b>9,247,207</b>
Gastos operativos	-5,807,748	-3,870,534
Gastos administrativos	-2,526,719	-3,148,853
Gastos de ventas	-298,025	-421,898
Otros ingresos	1,039,500	
Otros gastos	-12,250	
<b>Utilidad (pérdida) operativa</b>	<b>3,388,001</b>	<b>1,805,922</b>
Otros ingresos y egresos		
Ingresos financieros	255,339	819,305
Ingresos diversos	27,386	430,837
Gastos financieros	-403,125	-558,724
<b>Utilidad (pérdida) antes de participaciones e impuestos</b>	<b>3,267,601</b>	<b>2,497,340</b>
Impuesto a la renta	-980,280	-749,202
<b>Utilidad (pérdida) neta del ejercicio</b>	<b>2,287,321</b>	<b>1,748,138</b>