

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico Aplicado para Servicentro Ramírez S.A.C.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Baca Palacios, Karina Isabel

García Jiménez, Miguel Oswaldo

Guerrero Mayhuay, Alberto Víctor

Milla Camacho, Cesar Martin

Asesor: Pino Jordán, Ricardo

Santiago de Surco, julio del 2016

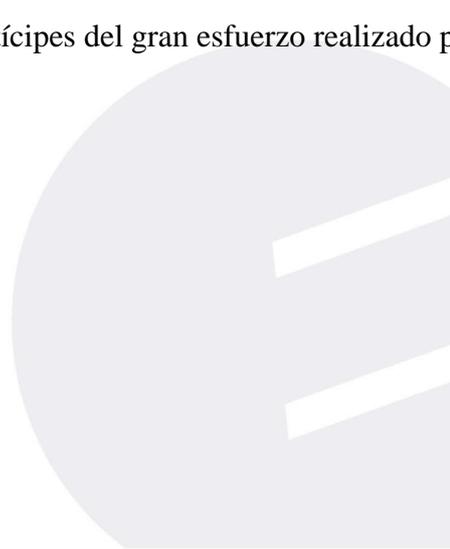
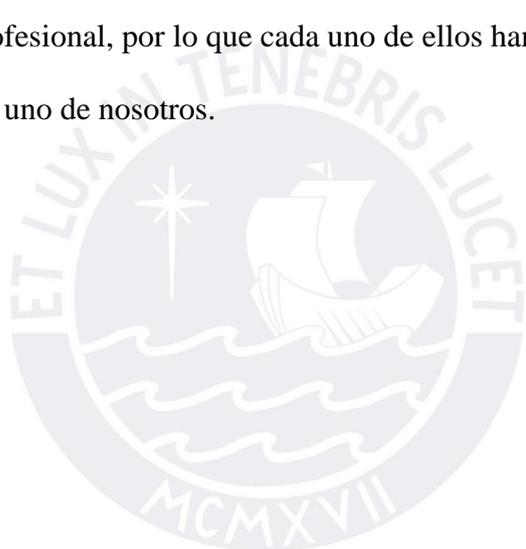
Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

La empresa Servicentro Ramírez S.A.C.; en especial al Econ. Wilson Ramírez Silva y al Sr. Alonso Ramírez Silva por permitirnos la realización de nuestro proyecto en su prestigiosa empresa, donde estamos seguros que recibirán nuestras recomendaciones consideradas en el presente trabajo.

A nuestro asesor Ricardo Pino Jordán por el permanente y detallado asesoramiento; y por su interés en lograr materializar nuestras ideas para la consecución de la presente Tesis.

Por último, a nuestras familias, por el continuo apoyo e incesante aliento brindado para lograr el objetivo trazado: terminar con éxito esta etapa de aprendizaje y mejora personal y profesional, por lo que cada uno de ellos han sido partícipes del gran esfuerzo realizado por cada uno de nosotros.



Dedicatorias

A Dios, por ayudarme a ser perseverante y permitirme culminar la maestría, a mis padres y hermanos porque con su apoyo y consejos me ayudaron a tener un logro más en la vida.

Karina Baca P.

A Dios, porque ilumina mi camino en cada paso que doy en mi vida;

A mi familia, porque son el motor y motivo, son quienes me incentivan a mejorar como persona y como profesional; y todas las personas que de alguna manera pusieron un granito de arena para que mis objetivos se concreten.

Miguel García J.

Al Todopoderoso, por ayudarme a ser perseverante y permitirme culminar mi Maestría. A mi Madre Mercedes por sus sabios consejos que atesoraré por siempre en mi corazón y, a mi querida esposa por su comprensión y apoyo en lograr mi objetivo.

Alberto Guerrero M.

A Claudia y mi hija Amaia, por ser mi inspiración constante para conseguir mis metas. A mis padres Edmundo y Pilar, por haber sido siempre ejemplos dignos de honradez, superación y entrega e inculcarme los principios y valores que hoy rigen mi vida. A mis hermanos y Lidia por su invaluable apoyo durante todas las etapas de mi vida.

Cesar Milla C.

Resumen Ejecutivo

Las estaciones de servicio (EE. SS.) son establecimientos encargados de adquirir, almacenar y distribuir combustibles líquidos (diesel y gasolina); sin embargo, en la actualidad no solo se ofrecen este tipo de inflamables, pues gracias a la puesta en marcha del gas de Camisea y la reconversión de la matriz energética del país se propulsó e incrementó la demanda de gas natural, tanto para actividades industriales, el hogar y el transporte, específicamente en GLP y GNL. Ante esta situación el planeamiento estratégico reorienta la oferta de productos y servicios de la empresa Servicentro Ramírez SAC haciendo uso de sus instalaciones y capacidades existentes y su experiencia en los siguientes conceptos: (a) venta de diesel, (b) venta de gasolinas, (c) venta mayorista y minorista de GLP, (d) venta de GNL y (e) oferta de servicios complementarios que sean atractivos a los clientes.

A lo largo del documento se han reflejado los antecedentes y la situación general en el ámbito nacional de las EE. SS para luego detallar el estado de la empresa Servicentro Ramírez SAC, donde se nota la presencia de diversas empresas, en especial las distribuidoras mayoristas de combustibles tales como Primax, Repsol y Pecsá, las mismas que representan una competencia directa. Asimismo, se ha mostrado cómo Servicentro Ramírez SAC posee fortalezas que le permitirán aprovechar las oportunidades del mercado y llevarla a generar una ventaja competitiva para sus clientes.

Cabe destacar que en este estudio se ha determinado que Servicentro Ramírez S.A.C. presenta una posición competitiva Agresiva, debido a la fortaleza financiera que presenta y una notoria fortaleza de la industria de EE. SS, por ello este tipo de organización tiene que sacar ventajas a las oportunidades, crear alianzas estratégicas, aumentar su participación en el mercado y establecer una diversificación concéntrica, orientando recursos en aquellos productos y servicios complementarios que le permitan crear una ventaja competitiva.

Las ventajas competitivas que tiene que desarrollar Servicentro Ramírez SAC para ser competitiva en esta industria de las EE.SS, son las siguientes: (a) nivel de ventas y

participación en el mercado, (b) recurso humano calificado, (c) control de procesos que permitan el aseguramiento de calidad, (d) manejo eficiente de la liquidez en el corto plazo, (e) disponibilidad de sistema de información para la toma de decisiones, (f) inversión en investigación, innovación y desarrollo de productos, (g) gestión eficaz de los recursos y cuidado del medio ambiente, y (h) orientación a la satisfacción de los clientes. En este sentido, se han expuesto estrategias para aprovechar las fortalezas existentes y desarrollar nuevas, con lo cual, en el año 2025, la empresa estará posicionada como una de las líderes del Perú.

Para el desarrollo de estas ventajas competitivas se han planteado ocho objetivos a largo plazo (a) Al 2025, generar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas, (b) Al año 2025 contar con la Certificación de Calidad ISO: 9001:2015 que asegure que se dispone de una oferta de bienes de excelente calidad y que demuestre que la organización sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos, (c) Al año 2025, se incrementará la oferta de productos y servicios complementarios, pasando de cinco EE. SS ubicadas en Trujillo a contar con veinte EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades del norte del país, logrando incrementar su participación de mercado, (d) Al año 2025 disponer de la tecnología adecuada en equipos y software e infraestructura, todo ello con el fin que le permita ahorrar en sus costos y gastos operativos; y lograr mejorar la utilidad neta a niveles por encima del 10% con respecto a las ventas, (e) Al año 2025 contar con tres líneas nuevas de negocio, puesto que se dispondrá de una política permanente de desarrollo e innovación de bienes que brindará la empresa y (f) Al año 2025 disponer de la norma ISO 14001:2015 logrando un aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales, con el fin de minimizar el impacto ambiental. Finalmente, la forma en que se lograrán estos objetivos a largo plazo es mediante la implementación de catorce estrategias que se han elaborado en el presente estudio.

Abstract

Service stations are facilities responsible for acquiring, storing and distributing fuels complying with existing standards for that purpose. These were basically liquid fuels (diesel and gasoline), but after the implementation of the Camisea Project and others, the energy matrix of the country has changed, such is the case that we observed an increase in demand for natural gas, for industrial activities, household use and for the transport sector, which requires LPG and LNG in greater quantities.

That is why the company Servicentro Ramirez SAC from this strategic planning intends to reorient its products and services offering, using its facilities, capabilities and experience in: (a) Sale of diesel, (b) the sale of gasoline, (c) LPG wholesale and retail (d) Sale of LNG and (e) offer additional services that are attractive to customers.

Throughout this document we can observe the background and general situation in the national level of the service stations then detail the state of the company Servicentro Ramirez SAC, where the presence of several companies are observed, especially wholesale fuel distributors as Primax, Repsol and Pecsá, which are direct competitors. In addition, Servicentro Ramirez SAC has strengths that will allow take advantage of market opportunities; and bring it to generate a competitive advantage to their customers.

In this study, it has been determined that Servicentro Ramirez SAC has an aggressive competitive position, because it has a financial strength and a remarkable strength in the service stations industry, so these organizations have to take advantage to the opportunities, strategic alliances, increase market share and establish a concentric diversification, focusing resources on those complementary products and services that allow it to create a competitive advantage.

The competitive advantages that have to develop Servicentro Ramirez SAC to be competitive in this service stations industry are as follows: (a) level of sales and market share,

(b) qualified human resources, (c) processes control to quality assurance, (d) efficient manage of liquidity in the short term, (e) availability of information system for decision-making, (f) investment in research, innovation and product development, (g) effective resource management and environmental protection, and (h) orientation to the customers satisfaction. Strategies are set to build on existing strengths and develop new, which, in 2025, the company will be positioned as one of the leaders in Peru.

To develop these competitive advantages have been raised eight goals long term (a) By 2025, generating net profits exceeding 10% annual sales, (b) By 2025 to have the quality certification ISO: 9001: 2015 to ensure that you have an offer of goods of excellent quality, (c) At 2025 have a network of EE. SS strategically located in cities of the northern coast of the country, thereby increasing its market share, (d) At 2025 have distribution channels and marketing systemized (technology) in all EE. SS organization, (e) In 2025, having three new lines of business, since there will be a permanent policy of development and innovation of goods that will provide the company, (f) At 2025 have ISO 14001: 2015 achieving an assurance of compliance with environmental standards and controls, (g) at 2025 have the OHSAS 18001 standard, with which it established the minimum requirements for best practices in managing Safety and Health at Work and (h) in 2025, the organization will have an efficient workforce for the satisfaction of their plans and goals. Finally, the way these long-term objectives will be achieved is by implementing fourteen strategies that have been developed in the present study.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de la Empresa Servicentro Ramírez SAC	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión.....	10
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	13
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	13
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	19
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	27
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	36
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	37
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	41
3.3 La Empresa Servicentro Ramírez SAC y sus Competidores.....	42
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	42
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	45

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	46
3.3.4 Amenaza de los entrantes	48
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	48
3.4 La Industria Servicentro Ramírez SAC y sus Referentes	49
3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)....	49
3.6 Conclusiones.....	48
Capítulo IV: Evaluación Interna	50
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	50
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	50
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	52
4.1.3 Operaciones y logística - Infraestructura (O).....	57
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	60
4.1.5 Recursos humanos (H)	64
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	66
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	67
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	68
4.3 Conclusiones.....	69
Capítulo V: Intereses de la Empresa Servicentro Ramírez SAC y Objetivos a Largo Plazo.....	72
5.1 Intereses de la Empresa Servicentro Ramírez SAC.....	72
5.2 Matriz de Intereses de Servicentro Ramírez SAC	74
5.3 Conclusiones.....	78
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	80
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	80
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	82

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	88
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	90
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	91
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	93
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	93
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	96
6.9 Matriz de Ética.....	97
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencias	99
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (OLP).....	101
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	102
6.13 Conclusiones.....	102
Capítulo VII: Implementación Estratégica	106
7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)	106
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	111
7.2.1 Recursos financieros	111
7.2.2 Recursos físicos.....	112
7.2.3 Recursos humanos.....	112
7.2.4 Recursos tecnológicos	113
7.3 Políticas de cada Estrategia	113
7.4 Estructura de la Empresa Servicentro Ramírez SAC	116
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	118
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	119
7.7 Gestión del Cambio	120
7.8 Conclusiones.....	121

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	123
8.1 Perspectivas de Control	123
8.1.1 Aprendizaje interno	124
8.1.2 Procesos.....	124
8.1.3 Clientes.....	124
8.1.4 Financiera	125
8.2 Conclusiones.....	125
8.3 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	127
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	128
9.1 Conclusiones Finales	128
9.2 Recomendaciones Finales.....	131
9.3 Futuro de la Organización	132
Referencias.....	136
Apéndice A: Mapa del Perú.....	141
Apéndice B: Información Financiera de la empresa (años 2012 al 2014).....	143

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Índices de Competitividad de los Factores de Legalidad y Gobernabilidad, 2014-2015</i>	14
Tabla 2.	<i>Índices de precios de combustibles</i>	20
Tabla 3.	<i>Proyecciones Macroeconómicas</i>	21
Tabla 4.	<i>Perú: Principales Indicadores</i>	29
Tabla 5.	<i>Proyecciones de Datos de Población del Perú (en Miles)</i>	30
Tabla 6.	<i>Principales Usos del Gas Natural por Sector Productivo</i>	28
Tabla 7.	<i>Competitividad del Perú en Términos de Tecnología</i>	37
Tabla 8.	<i>Competitividad del Perú en Términos de Innovación</i>	38
Tabla 9.	<i>Manejo de Residuos Sólidos</i>	37
Tabla 10.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	41
Tabla 11.	<i>Participación en el Mercado de las EE.SS por tipo de Canal de Distribucion</i>	41
Tabla 12.	<i>Principales Compradores de Servicentro Ramirez SAC</i>	45
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	49
Tabla 14.	<i>Matriz del Perfil Referencial</i>	48
Tabla 15.	<i>Característica de los diversos tipos de clientes de Servicentro Ramirez SAC</i>	56
Tabla 16.	<i>Estado de Resultados de Servicentro Ramirez SAC Años 2012-2014</i>	61
Tabla 17.	<i>Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar Años 2012 al 2014</i>	61
Tabla 18.	<i>Evolución de Total Deuda Vs. Patrimonio, Años 2012 al 2014</i>	63
Tabla 19.	<i>Principales Ratios Financieros de SR SAC, Años 2012-2014</i>	63
Tabla 20.	<i>Generación de % Utilidades/Ventas: 2012 al 2014 – Miles de Soles</i>	64
Tabla 21.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	69

Tabla 22.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	75
Tabla 23.	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i>	83
Tabla 24.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	84
Tabla 25.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	85
Tabla 26.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>	86
Tabla 27.	<i>Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>	86
Tabla 28.	<i>Parámetros Usados para Elaborar la Matriz BCG</i>	89
Tabla 29.	<i>Parámetros Usados para Elaborar la Matriz MIE</i>	91
Tabla 30.	<i>Matriz Decisión Estratégica (MDE)</i>	95
Tabla 31.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	98
Tabla 32.	<i>Matriz de Rumelt</i>	99
Tabla 33.	<i>Matriz de Ética</i>	97
Tabla 34.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo</i>	104
Tabla 35.	<i>Matriz de las Posibilidades de la Competencia</i>	103
Tabla 36.	<i>Objetivos a Corto Plazo</i>	110
Tabla 37.	<i>Indicadores de Liquidez</i>	111
Tabla 38.	<i>Recursos Asignados para los Objetivo a Corto Plazo (OCP)</i>	114
Tabla 39.	<i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	116
Tabla 40.	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	127

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xvii
<i>Figura 1.</i>	Variación del PBI % (2000-2014).	19
<i>Figura 2.</i>	Evolución del PBI 2000 - 2014 (Millones S/. de 2007).....	20
<i>Figura 3.</i>	Ingresos tributarios del gobierno central 2000-2014 (mil. S/.).....	21
<i>Figura 4.</i>	Ingresos tributarios del gobierno central 2000-2014 (% PBI).....	22
<i>Figura 5.</i>	Importaciones de Combustibles, lubricantes y conexos Millones US\$ 2000-2014.....	18
<i>Figura 6.</i>	Reservas internacionales netas (mill. US\$), 2000 a 2013.....	26
<i>Figura 7.</i>	Variación del índice de precios al consumidor, 2000 a 2014.	26
<i>Figura 8.</i>	Tipo de cambio promedio anual, 2000 a 2014.....	27
<i>Figura 9.</i>	Consumo GNV, vehículos convertidos y parque automotor	29
<i>Figura 10.</i>	Tendencias por número de establecimientos	30
<i>Figura 11.</i>	¿Cómo es el Vacacionista Nacional?.....	32
<i>Figura 12.</i>	Evolución de la Demanda de Combustible del 2003 al 2017.....	43
<i>Figura 13.</i>	Evolucion de Demanda Nacional de Combustibles líquidos y gas natural.....	41
<i>Figura 14.</i>	Estructura de los precios de los combustibles.....	53
<i>Figura 15.</i>	Cadena de comercialización de combustibles líquidos.....	58
<i>Figura 16.</i>	Cadena de comercializacion del GLP.....	58
<i>Figura 17.</i>	Cadena de Valor del GNL.....	59
<i>Figura 18.</i>	Matriz PEYEA de la empresa Servicentro Ramírez SAC.....	87
<i>Figura 19.</i>	MBCG para la empresa Servicentro Ramírez SAC.....	90
<i>Figura 20.</i>	Matriz IE para la empresa Servicentro Ramírez SAC.....	91
<i>Figura 21.</i>	Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Servic. Ramírez SAC.....	93
<i>Figura 22.</i>	Estructura actual de la empresa Servicentro Ramírez SAC.....	119

Figura 23. Estructura propuesta para la empresa Servicentro Ramírez SAC..... 119

Figura A1. Ubicación Territorial de los Departamentos del Perú. 141

Figura A2. Provincias del Departamento de La Libertad. 142



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida.

Este consta de tres etapas:

1. **Formulación.** Es la etapa de planeamiento propiamente dicha, donde se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de una situación actual al escenario deseado.
2. **Implementación.** Es la etapa más compleja de las tres, porque se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa con rigurosidad, para su respectivo cumplimiento.
3. **Evaluación y control.** Este proceso permitirá monitorear las actividades planteadas de manera permanente, para lograr el cumplimiento de los Objetivos de Corto Plazo (OCP) y Objetivos de Largo Plazo (OLP).

El proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, donde participan muchas personas; e iterativo, al generar una retroalimentación constante.

El plan estratégico desarrollado en el presente documento ha sido elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, misión, valores, y el código de ética. Estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. A continuación, se desarrolla la evaluación externa, con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización estudiada y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

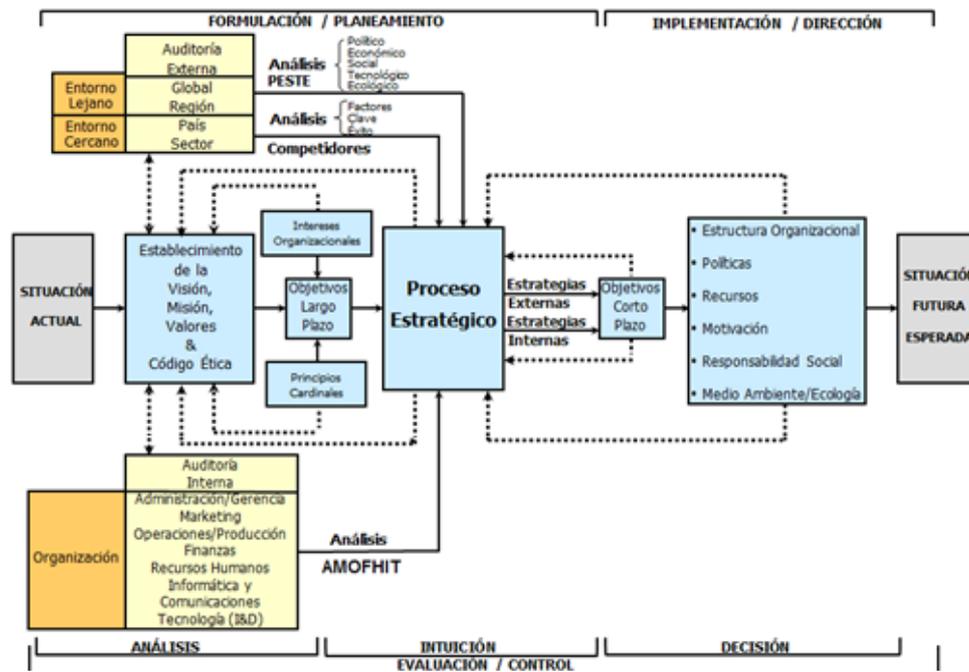


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que nos permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR).

De este modo, la evaluación externa ha permitido identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente se ha desarrollado la evaluación interna, cuyos puntos claves se encuentran orientadas a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas.

Para ello se ha llevado a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Esta matriz ha permitido evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo.

En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades

Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados.

Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa (...) puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se tomaron las acciones correctivas pertinentes. Se analizó la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

Un Plan Estratégico Integral visualiza todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General de la Empresa Servicentro Ramírez SAC

1.1 Situación General.

El presente estudio ha sido orientado a la empresa Servicentro Ramírez SAC, una empresa con 20 años de operaciones en el mercado nacional, comercializadora de combustible líquido, gaseoso; así como productos conexos. Cuenta a la fecha con cinco estaciones de servicio y proporciona empleo a 154 trabajadores, distribuidos entre su local principal y sus centros de servicios, de los cuales tres se encuentran ubicados en la ciudad de Trujillo, uno en el distrito de Moche y el último en la provincia de Virú, distrito de Chao. Su sede central y administrativa se ubica en la Av. Nicolás de Piérola 1390 Urb. Mochica, distrito de Trujillo, departamento de La Libertad.

Servicentro Ramírez SAC es propietaria de cuatro de sus centros de servicios y está por adquirir la propiedad del centro de servicio que opera en Chao. Tres de las EE. SS de Servicentro Ramírez SAC se ubican en posiciones citadinas y las restantes en la Carretera Panamericana. Esta distribución ha generado diferencias en el diseño de sus estaciones, así como las alternativas de productos y servicios que oferta entre las que se ubican en la ciudad y las ubicadas en la carretera.

Dentro de sus planes de expansión, la gerencia general tiene como objetivo la adquisición de una propiedad adicional en la ciudad de Trujillo y otro más a las afueras de la ciudad de Chimbote, específicamente en la provincia de Casma, departamento de Ancash, con el fin de establecer nuevas EE.SS.

En cuanto a su distribución, la propiedad se encuentra compartida proporcionalmente en acciones y aportes entre los cuatro hermanos accionistas.

Servicentro Ramírez SAC es propietaria de la empresa Transportes Vía SAC (Sociedad Anónima Cerrada) que se dedica al servicio de transporte interprovincial de

pasajeros en las rutas de: Lima, Chimbote, Trujillo y Chiclayo y cuyo inicio de operaciones se dio en marzo del 2008; a la fecha opera con una flota de 22 buses.

En cuanto a la organización, Servicentro Ramírez SAC es una empresa de corte familiar, en donde los cuatro hermanos Ramírez Silva son los accionistas mayoritarios, los mismos que se han distribuido las gerencias, tanto en Servicentro Ramírez SAC como en Transportes VIA SAC. (Sociedad Anónima Cerrada).

En Servicentro Ramírez SAC, el gerente general de la empresa es el Sr. Econ. Wilson Ramírez Silva, el gerente de operaciones es el Sr. Edinson Ramírez Silva y el gerente del área comercial es el Sr. Alonso Ramírez Silva. Por el lado de Transportes VIA SAC, el gerente general es el Sr. Alonso Ramírez Silva y el Gerente Administrativo es el Sr. Cesar Ramírez Silva.

Servicentro Ramírez SAC en el tiempo que ha venido desarrollándose ha mantenido una aceptable solvencia económica y de una aprobada calidad en el servicio a sus clientes y de cumplimiento de las diferentes normas y políticas emanadas por OSINERGMIN, que es el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería y a la vez una institución pública encargada de regular y supervisar que las empresas del sector eléctrico, hidrocarburos y minero cumplan las disposiciones legales de las actividades que desarrollan.

Entre las actividades que realiza la empresa, están dirigidas a la atención de:

- a) Venta de combustible diésel.
- b) Ventas de gasolinas de: 84, 90 y 95 octanos.
- c) Venta de GLP.
- d) Venta de lubricantes y otros.
- e) Servicio de lavado y engrase.
- f) Servicio de guardianía a vehículos de clientes.
- g) Servicio de balanza.

h) Servicio de tiendas de conveniencia (market).

Servicentro Ramírez SAC, por su ubicación actual en la provincia de Trujillo, departamento de La Libertad, posee un potencial para crecer e incursionar en el mercado del norte del país, especialmente en la zona costera, entre los departamentos de Ancash hasta Lambayeque. Sus cuatro camiones tanque cisternas para el transporte de GLP al granel, le permiten un abastecimiento perenne a todas de sus EE. SS. Estas unidades operan con la autorización y aprobación de Osinergmin, de acuerdo al D.S. 027-94-EM: Reglamento de Seguridad para Instalaciones y Transporte de GLP y del D.S. 065-08-EM: Decreto Supremo que modifica el Reglamento de Seguridad para Instalaciones y Transporte de GLP.

El abastecimiento permanente y seguro brindado por los cuatro camiones, ha permitido a la empresa Servicentro Ramírez S.A.C. contar con un stock asegurado de GLP en sus EE. SS. Dos de ellas son direccionadas para su propio servicio, mientras que las otras dos se encuentran con un contrato de alquiler-servicio a una empresa mayorista de distribución, como es el caso de la empresa Repsol. El contrato ha sido renovado hasta fines del 2016, luego del cual la empresa podría tomar la decisión de continuar con este servicio u orientarlo a nuevo proyecto que justifique la recuperación de la inversión.

Sobre este aspecto, una estación de servicio (EE. SS), o servicentro es un punto de venta de combustible líquido como gaseoso, ambos derivados del petróleo; y también de lubricantes para motores de vehículos. Desde 1992, año en el que se iniciaron las privatizaciones, las EE. SS han jugado un rol fundamental en el desarrollo del mercado de los combustibles, además brindan servicios complementarios, tales como: lavado y engrase, cambio de aceite, servicio de balanza, guardianía, entre otros. Ahora bien, las EE. SS pueden optar entre 3 opciones para su operatividad, tales como: (a) establecerse y comprar libremente, (b) pueden asociarse con las grandes empresas distribuidoras; tales como: Primax, Pecsá, Petroperú, Repsol, con contratos de exclusividad y (c) que podría ser la

combinación de las dos anteriores, es decir comprar una cantidad determinada de combustible en forma libre (en blanco) y otra cantidad a través de las empresas mayoristas distribuidoras (afiliados). Sobre este aspecto, las distribuidoras mayoristas: Repsol, Pecsá, Primax y Petroperú son las que más venden (en número de galones), sin embargo, del total de las estaciones de servicio a nivel nacional, más del 60% pertenecen a independientes (Zorrilla Hirahoka, Rocío B. 2014).

Por otro lado, la Asociación de Grifos y Estaciones de Servicio del Perú AGESP, fundada en 1929 es un gremio empresarial privado sin fines de lucro que reúne a los comerciantes minoristas expendedores de toda clase de combustibles automotores, propietarios de grifos, estaciones de servicio y gasocentros, para velar por sus intereses, progreso y fortalecimiento y para representarlos ante las autoridades de gobierno y otras entidades sociales. Se estima que a nivel nacional existen 3 988 estaciones de servicio EE. SS (de las cuales 979 se ubican en Lima y Callao), 61.40% (2 449) de ellas son independientes, es decir, no forman parte de las cuatro grandes cadenas (Repsol, Pecsá, Primax y la estatal Petroperú), pero el 65% de las ventas se concentran en locales que mantienen una imagen de marca de cadena. (Diario Gestión, 2013, 15 de enero)

Para definir los factores claves de éxito (FCE), se ha tomado como referencia a la cadena local Primax (Grupo Romero), la misma que cuenta con el mayor número de estaciones de servicio: 327, de las cuales son propias 127 y afiliadas a su marca 200 estaciones (El Gas Noticias Nro. 35, 2014). Como identificación de los FCE en las empresas de EE. SS, se puede detallar lo siguiente:

- a) Con el fin de mantener un nivel óptimo de competitividad, las EE. SS del sector requieren permanentemente estar orientadas hacia acciones estratégicas que ayuden a optimizar su nivel de ventas y participación en el mercado, para ello las EE. SS vienen desarrollando mejoras en sus infraestructuras, tecnologías y múltiples servicios

complementarios; es decir no solo se están modernizado sino también han dado inicio a una nueva visión de atención a los consumidores de combustibles, en donde las EE.SS. son centros de atención al consumidor; por ello los recursos humanos que requiere el sector deben estar capacitados para los requerimientos cada vez más exigentes de los clientes.

- b) Es evidente que el tema de calidad es de importancia trascendental. Las EE. SS deben brindar atención con estándares de calidad internacional. Las empresas de este sector necesitan enfrentar los nuevos desafíos a través del establecimiento de sistemas de gestión de calidad que debe incluir un enfoque global de todas las fases del proceso productivo, desde la recepción del producto hasta la plena satisfacción del cliente; y que exige la participación de todo el personal de la empresa.
- c) Otro factor importante es la capacidad negociadora de las empresas de las EE. SS con los proveedores de los hidrocarburos (líquidos y gaseosos), puesto que esto representará mejoras en los márgenes. De igual manera, lograr una adecuada negociación con los clientes, tanto en precios como en las facilidades de pago, sobre todo en el caso de empresas que compran al crédito.
- d) Asimismo, las EE. SS vienen utilizando los avances tecnológicos para ofrecer nuevos productos y servicios, aplican tecnologías en seguridad y gestión, las mismas que permiten ofrecer un abastecimiento seguro de los combustibles y brindan ayuda a los clientes con información sobre los niveles de consumo, estado de cuenta corrientes, descuentos y promociones que les corresponda, entre otros servicios.
- e) Para lograr competitividad nacional e internacional, las EE. SS del sector requieren construir una marca en el tiempo, para ello deben diversificar sus servicios y productos en bien de sus clientes y en el entorno que los rodea. Es necesaria una

mayor inversión en investigación, innovación y desarrollo de la forma como oferten sus productos y servicios complementarios.

- f) Las EE. SS están demandando profesionales y técnicos más calificados en los temas de gestión, operaciones, seguridad y servicios, con ello se están mejorando sus indicadores de eficacia, eficiencia y competitividad de las empresas del sector.
- g) Las EE. SS deben cumplir exhaustivamente con las exigentes normas medioambientales, por ello se han implementado los controles necesarios y una filosofía empresarial que cumplan con las normas ambientales; por ello se han establecido planes y realizado acciones orientadas a reducir el impacto ambiental de sus procesos, para este propósito OSINERGMIN es la entidad que supervisa y fiscaliza el cumplimiento de las obligaciones legales y de los estudios ambientales aprobados.
- h) Para las EE. SS es importante una gestión orientada a satisfacer al cliente y gestionar el desarrollo de mercados, puesto que la determinación de las necesidades y expectativas de los clientes representan la base de una gestión responsable. Sin embargo, las necesidades deben estar claras para todo el personal de la empresa.

1.2 Conclusiones.

1. Para mantener su competitividad, Servicentro Ramírez SAC deberá tomar acciones estratégicas que la orienten a mejorar su nivel de ventas y participación en el mercado.
2. La organización en estudio, debe evaluar la implementación de un sistema de gestión de calidad, el mismo que debe incluir un enfoque global de todas las fases del proceso productivo, desde la recepción del producto hasta la plena satisfacción del cliente; y con la adecuada participación de todo el personal de la empresa.

3. Dado que la empresa Servicentro Ramírez SAC trabaja bajo pedidos de combustibles con las distribuidoras Primax y Pecsca, con un crédito a 15 días, deberá mejorar su capacidad negociadora con los proveedores de los hidrocarburos (líquidos y gaseosos), puesto que esto representará mejoras en los márgenes. De igual manera, lograr una adecuada negociación con los clientes, tanto en precios como en las facilidades de pago, sobre todo en el caso de empresas que compran al crédito y a plazos mayores de 15 días.
4. La empresa deberá evaluar el contar con un adecuado sistema de información, uno denominado Planificación de Recursos de la Empresa (ERP por sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning), que facilite e integre la información entre las funciones de venta y servicio al cliente, logística, finanzas y recursos humanos de una empresa.
5. La empresa deberá revisar su inversión en investigación, innovación, y desarrollo de productos y servicios complementarios, puesto que ello representará, en el futuro, un factor clave en el nivel competitivo de la empresa y, por ende, en la construcción de una marca en el mercado.
6. Servicentro Ramírez SAC deberá evaluar la necesidad de profesionales o técnicos dentro de la empresa definiendo los requerimientos de personal calificado en las áreas de gestión, operaciones, seguridad y servicios. Esta limitación podría atentar contra la eficacia, eficiencia, y competitividad de la empresa.
7. La alta dirección debe conducir a la empresa con un sistema de gestión eficaz de los recursos y cuidado del medioambiente, debido a los efectos de la contaminación que producen las EE. SS, que podría tener efectos nocivos para la salud, tanto de sus trabajadores como de sus clientes y público en general, dentro del marco que determine OSINERGMIN que es la entidad que supervisa y

fiscaliza el cumplimiento de las obligaciones legales y de los estudios ambientales.

8. Los directivos de la empresa deberán gestionar con una adecuada orientación a la satisfacción del cliente, para ello definirán las características y atributos del servicio que el cliente valora. El desarrollo de su mercado requiere conocer la oferta de sus competidores y responder rápidamente y de manera flexible a las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes.

La empresa en estudio, de acuerdo Manual de Organización y Funciones (MOF) dispone de una visión y misión, las mismas que se indican a continuación:

Visión. Ser una empresa reconocida a nivel nacional, líder en la comercialización de combustibles, diferenciada por nuestro excelente servicio y productos de calidad, fortalecer nuestras ventas mediante la expansión de nuestras sucursales de estaciones de servicios, generando retroalimentación para el mejoramiento continuo de nuestro trabajo, obtener un crecimiento sostenido que permita aumentar nuestra participación en el mercado.

Misión. Somos una empresa familiar sólida con experiencia, dedicada a la comercialización de combustibles, brindando un servicio diferenciado con productos de la más alta calidad para satisfacer la necesidad de nuestros clientes y asociados, trabajando con responsabilidad y compromiso para que nos sigan brindando su preferencia.

Se debe anotar que, para efectos de este documento, se hará una propuesta de visión, misión, valores, y código de ética que armonice con los intereses y necesidades de los operadores en la industria de la venta al por mayor de combustibles y anexos.

2.2 Visión.

Servicentro Ramírez SAC será en 2025 una empresa sólida económicamente con un buen equipo de colaboradores, con valores, buenas actitudes y un continuo crecimiento que marquen la diferencia, brindar una gama de productos en combustibles y servicios complementarios para alcanzar una adecuada participación en el mercado de la costa norte del país.

Ofrecer un servicio de calidad internacional, mantener y cumplir cabalmente los estándares y normas legales peruanas, para entregar un producto de acuerdo a la necesidad de

todos nuestros clientes, contemplando las normas de operatividad y de cuidado del medio ambiente.

2.3 Misión.

Servicentro Ramírez SAC es una empresa familiar sólida con experiencia, dedicada a la comercialización de combustibles, brindar un servicio diferenciado con productos de la más alta calidad, de una manera eficiente y eficaz con diferenciación de la competencia para generar un valor agregado a nuestros clientes y respetuoso del cuidado del medioambiente.

2.4 Valores.

1. **Honestidad:** Nunca se entregará a los clientes productos que estén fuera de las especificaciones, siendo así la honestidad la base para hacer realidad los objetivos que son ofrecer lo que los clientes realmente están necesitando.
2. **Gestión orientada a lograr la satisfacción de los clientes y al desarrollo de mercados:** La satisfacción de los consumidores se podrá alcanzar mediante el conocimiento de sus clientes y tendencias de mercado.
3. **Promover la capacitación, conocimiento, y desarrollo de todos los miembros de la organización:** Un recurso humano capacitado y entrenado generará un valor agregado a la organización.
4. **Gestión por procesos orientados a resultados y creación de valor:** Todos los procesos deben ser orientados a lograr la satisfacción plena de los clientes y generar valor a la organización.
5. **Mejora e innovación del servicio:** La innovación y mejora continua podrá asegurar la continuidad de la empresa en el tiempo.
6. **Calidad:** comercializar únicamente productos y servicios complementarios con altos estándares de calidad, para satisfacer las demandas y necesidades específicas de los clientes locales y regionales.

7. Respeto y cuidado del medioambiente: El desarrollo de actividades debe estar en armonía para respetar y cuidar el medio ambiente y entorno que rodea a la organización.

2.5 Código de Ética.

La empresa Servicentro Ramírez SAC deberá cumplir el siguiente código de ética:

1. Cumplir y respetar la legislación peruana, incluyendo todos los aspectos relacionados con la seguridad y protección ambiental.
2. Honrar todos los contratos que se establezcan, dentro del marco regulatorio peruano e internacional.
3. Brindar seguridad a los colaboradores, preservando la integridad física y la vida en el desarrollo de sus labores, mediante la dotación de equipos completos de seguridad y la capacitación necesaria.
4. Practicas transparentes acordes con los más altos estándares de gobierno corporativo.
5. Rechazo a cualquier práctica relacionada con soborno y corrupción.
6. Garantizar la continuidad de la cadena de calidad hacia los clientes, involucrar en sus objetivos de planeación y cumpliendo con sus necesidades a tiempo.

2.6 Conclusiones.

1. En esta parte del estudio, se ha sugerido una nueva Visión y Misión para la empresa Servicentro Ramírez SAC. Esto debido a los tiempos de continuo cambio que se está experimentado, determinan que la Visión y Misión empresarial va evolucionando a través de los años; estos cambios, aunque se van registrando sutilmente en la forma de hacer negocios de la compañía, no se documentan y por lo tanto la Visión y Misión van perdiendo intención con el

tiempo, al grado en el que sus reflejos no se permean a la organización ni al mercado.

2. La evolución favorable de la economía de los últimos años en el país, representó un alto desafío para las EE.SS. Desde hace dos décadas las pequeñas, medianas y grandes empresas del mercado de los combustibles han realizado importantes inversiones, presentan mejores infraestructuras, tecnologías y múltiples servicios complementarios, es decir no solo se han modernizado sino también se ha puesto en marcha una nueva visión de atención a los consumidores de combustibles, en donde las EE.SS. son centros de atención al consumidor, brindando un servicio con alto valor agregado, por ello, la visión de la empresa Servicentro Ramírez SAC debe estar orientada hacia este reto.
3. La misión de la empresa se orienta hacia un alto compromiso de satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un servicio de excelente calidad, contando con un personal altamente calificado e innovador, infraestructura moderna y las herramientas óptimas, para seguir posicionándose dentro del mercado nacional, logrando un negocio respetuoso del cuidado del medioambiente, rentable, creciente, y a largo plazo. Los valores corporativos y el código de ética representan lo que cree la empresa como filosofía y cultura empresarial.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE.

El análisis del entorno a través del esquema PESTE se realiza a través de la comparación de las siguientes dimensiones: (a) las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P), (b) fuerzas económicas y financieras (E), (c) fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S), (d) fuerzas tecnológicas y científicas (T), y (e) fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).

Para analizar la gobernabilidad y la legalidad en el Perú se presenta la Tabla 1, donde se muestra el Reporte Global de Competitividad 2015-2016, el mismo que fue presentado por el Foro Económico Mundial. Este informe ordena a 140 países en función de su nivel de competitividad, el Perú se encuentra en el puesto 69, es decir, está a “mitad de tabla”. Si se toma en consideración que en el 2011 el país ocupaba el puesto 61 de un total de 144 países, no hay duda que se ha mostrado un retroceso.

En dicho informe en la 1ra parte denominado pilar instituciones, nos ubicamos en el lugar 116 de 140 países; si vemos su desagregado, destaca lo siguiente: en derechos de propiedad nos encontramos en el puesto 104, la misma ubicación obtenida en protección de la propiedad intelectual; la confianza pública en los políticos nos coloca en el 130, la independencia del poder judicial en el 112, el favoritismo en las decisiones de los funcionarios públicos en el 109, la eficiencia del marco legal en la resolución de disputas en el 130, crimen organizado en el 133 y confiabilidad en la policía en el 135, todos sobre 140. Basta mencionar que una economía de mercado no funciona en un vacío, sino dentro de un marco institucional determinado, cuyas características hacen que no nos ubiquemos entre los mejores del mundo.

Es notorio observar el deterioro que registra el nivel de confianza a la policía (137) pues existen elementos que están generando un incremento del crimen organizado (135), pues todo ello está apuntando a un incremento del costo del crimen y violencia para los negocios (127).

Tabla 1

Perú: Índices de Competitividad de los Factores de Legalidad y Gobernabilidad, 2015-2016.

Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición
Derechos de autor	3,8	104
Protección de los derechos de autor	3,3	104
Distribución de los fondos públicos	2,5	114
Confianza en los políticos	1,8	130
Corrupción	3,9	72
Independencia del Poder Judicial	2,8	112
Imparcialidad de los gobernantes	2,5	109
Eficiencia en el gastos del gobierno	2,4	117
Carga de las regulaciones gubernamentales	2,4	133
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	2,6	130
Eficiencia del marco legal ante retos	2,7	118
Transparencia del gobierno en la elaboración de políticas	3,9	82
Costo del terrorismo para los negocios	4,2	123
Costo del crimen y la violencia para los negocios	2,9	129
Crimen organizado	3,0	133
Confianza en la policía	2,6	135
Comportamiento ético de las empresas	3,5	106
Protección a las inversiones	4,2	57

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2015-2016,” por el Foro Económico Mundial (FEM), setiembre de 2015. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

La clase política peruana deberá esforzarse para incrementar el nivel de confianza que tiene la población en ellos. Así también, es necesario mejorar la protección que el Estado da a los derechos de autor, evitando la piratería, reforzando la independencia del Poder Judicial y las cargas que representan las regulaciones gubernamentales, y, sobre todo, fortaleciendo a las instituciones del Estado para brindar una mejor confianza, tanto a los agentes económicos nacionales como internacionales.

La industria de hidrocarburos presenta una amplia variedad de productos; tales como: Diesel, Gasolinas de 84, 90, 95, 97 y 98 de octanaje, kerosene y petróleos industriales; como

también GNV (gas natural vehicular) y el GLP (gas licuado de petróleo). En esta línea, la apertura de una EE. SS no requiere de ninguna concesión por parte del Estado, pero supone un proceso largo, cargado de autorizaciones, certificados, licencias y permisos previos, que ha de ser conocido por el empresario, autónomo o emprendedor antes de embarcarse en el proyecto. Por ello, la apertura y actividad de una Estación de Servicio, es decir, la distribución al por menor de combustibles derivados del petróleo puede ser realizada por cualquier persona física o jurídica.

El sector de EE. SS se desarrolla en base a la actividad de los públicos y privados, quienes realizan una actividad económica regulada. En estos mercados se cuentan con instalaciones, operadores, y consumidores que están sujetos a un marco legal que define los derechos y deberes de cada parte, por ello la importancia del conocimiento de estas normas legales y su adecuada implementación con el fin de brindar un servicio y producto en óptimas condiciones comerciales y ambientales.

En esta parte del estudio, se identificará las normativas aplicables al sector de EE. SS, distinguiendo entre normas que regulan la localización, emisiones atmosféricas, descargas líquidas, residuos sólidos, ruido y seguridad y salud ocupacional. Asimismo, se identifican las normas peruanas referentes al tema. Es necesario establecer como regulación marco y general a todas las distinciones anteriormente señaladas, las siguientes:

Normas Legales:

Decreto Supremo 030-98-EM

Fecha de Publicación: 1998-08-03

Mediante este decreto, se estableció el Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos

Decreto Supremo 045-2001-EM

Fecha de Publicación: 2001-07-26

Con esta norma, se modificó y actualizó el Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos

Decreto Supremo 054-93-EM

Fecha de Publicación: 1993-11-20

Este decreto supremo, estableció el Reglamento de Seguridad para los establecimientos de Venta al Público de Combustibles Derivados de Hidrocarburos

Decreto Supremo No 042-2005-EM TUO de la Ley Orgánica de Hidrocarburos

Fecha de Publicación: 2005-10-05

Mediante esta norma legal se estableció el Texto Único Ordenado (TUO) de la Ley Orgánica de Hidrocarburos

Ley No 26221 Ley Orgánica de Hidrocarburos

Fecha de Publicación: 1993-08-20

Esta Ley Orgánica norma las actividades del Hidrocarburos en el territorio nacional

Resolución OSINERG N° 191-2011-OS/CD

Fecha de Publicación: 2011-11-07

Con esta resolución, se estableció el Reglamento del Registro de Hidrocarburos

Resolución OSINERG N° 272-2012-OS/CD

Fecha de Publicación: 2013-01-23

Mediante esta resolución, se estableció el Reglamento del Procedimiento Administrativo Sancionador de OSINERGMIN

Otorgamiento de licencias de construcción y funcionamiento para estaciones de servicio, grifos y locales de venta de GLP

Se requerirá un certificado de compatibilidad de uso y alineamiento para las EE. SS, basado en las siguientes normas:

- Ley Nro. 27972, Ley Orgánica de Municipalidades (27/05/2003)

- Ley Nro. 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General (11/04/2001)
- Art. 7, D.S. 019-97 EM, Reglamento de Establecimiento de Venta de Gas Licuado de petróleo para uso automotor-gasocentros (04/09/1997)

Requisitos: (a) Solicitud simple, (b) Plano de ubicación y localización, (c) Copia simple documento de propiedad, (d) Plano de distribución y memoria descriptiva, (e) Costo Administrativo e (f) Inspección técnica

Con respecto a la regulación del precio en el mercado, en el caso peruano está regulado por el Artículo 77 de la Ley N° 26221, “Ley Orgánica de Hidrocarburos”, la misma que indica que: “Las actividades y los precios relacionados con petróleo crudo y los productos derivados, se rigen por la oferta y demanda”. Sin embargo, dada la alta volatilidad de los precios de los combustibles derivados del petróleo en el mercado nacional, debido principalmente a la fluctuación en el mercado internacional de los precios del petróleo crudo y sus derivados, el gobierno mediante el Decreto de Urgencia N° 010-2004 publicado el fecha 15 de setiembre de 2004, creó el Fondo para la Estabilización de Precios de los Combustibles derivados del petróleo (FEPC), como un fondo intangible destinado a evitar que la alta volatilidad de los precios internacionales del petróleo y sus derivados se traslade a los consumidores del mercado interno.

Mediante el Decreto de Urgencia N° 027-2010 se modificó el Decreto de Urgencia N° 010-2004 y se dictaron medidas para la mejor aplicación del Fondo para la Estabilización de Precios de los Combustibles Derivados del Petróleo; asimismo, se estableció que OSINERGMIN deberá publicar en el Diario Oficial El Peruano cada dos meses la Banda de Precios objetivo para cada uno de los productos.

Desde el 2010 el estado peruano ha realizado una serie de modificaciones al FEPC, siendo el último el Decreto de Urgencia Nro. 001-2015 (08/01/2015), el que dispone medidas excepcionales para la actualización de la banda de precios de combustibles comprendidos en

el fondo para la estabilización de precios de los combustibles derivados del petróleo. Por ello, tal como se observa en la Tabla 2, en los últimos dos años el precio de los combustibles ha tenido una reducción, tomando como referencia el año base 2010; así por ejemplo el petróleo diésel ha sufrido en agosto del 2015 una reducción del 31% en comparación a agosto del 2014. Sin embargo, a pesar que ha existido esta reducción de precios en el diésel, este no se ha trasladado en forma eficiente al consumidor final, generando un incremento de los márgenes de las EE. SS por este producto.

Tabla 2

Índices de Precios de Combustibles (año 2010 = 100) ^{1/}.

	2013	2014	2015		Var.porcentual	
	Dic.	Dic.	Jul.	Ago.	Ago.2015/ Jul.2015	Ago.2015/ Ago.2014
PRECIOS DE COMBUSTIBLES ^{2/}						
Gasohol 84 oct.	115	97	93	92	-0,7	-20,0
Gasohol 90 oct.	110	92	89	89	-0,3	-19,3
Gasohol 95 oct.	105	85	87	87	-0,8	-14,6
Gasohol 97 oct.	106	88	88	88	-0,4	-15,4
Gas doméstico ^{3/}	101	99	92	92	-0,4	-7,3
Petróleo Diesel	115	98	77	77	-0,4	-31,0
GLP vehicular	103	95	86	85	-1,1	-17,5
GNV	97	96	95	94	-0,4	2,0

1/ Actualizado en la Nota Semanal N°33 del 4 de setiembre de 2015.

2/ Precio promedio mensual al consumidor.

3/ Balón de GLP de 10 kg.

Nota. Tomado de BCRP - Gerencia de Información y Análisis Económico. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_052.xls

De otro lado, estudios demuestran que ciertas prácticas no competitivas generan distorsión, que afecta a la economía regional, pues existen fluctuaciones de los precios de los combustibles en las diversas ciudades del Perú, tanto en la Costa, Sierra o en la Selva. Así, por ejemplo, los combustibles se expenden a mayores precios en la ciudad de Piura, en comparación con Tumbes, Chiclayo, Trujillo y Lima. En esta última ciudad los establecimientos de servicio tienen diferentes precios para los combustibles (Diario El Correo, 2015, 5 de enero).

La empresa Osinergmin presentó en enero del 2016 la aplicación Facilito APP, que en una primera etapa estará disponible para sistemas operativos Android. Con Facilito App los usuarios podrán consultar los precios, ubicación geográfica y rutas de los establecimientos y grifos de venta de gasolina, diésel, GNV, GLP vehicular y balones de gas más baratos. Los consumidores de todo el Perú podrán rastrear de manera sencilla los grifos y estaciones de servicio que venden combustible y balones de GLP más económicos usando su celular inteligente.

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).

En la última década el crecimiento del país medido a través del PBI ha sido positivo, algunos años con mayor nivel de crecimiento y otros con menor crecimiento, tales como el 2001 y 2009; pero siempre manteniendo una tendencia positiva (BCRP, 2015) tanto en variación porcentual del PBI real como a valores de referencia tomando como base los valores, expresados en Millones de S/ del año 2007, tal como se aprecia en las Figuras 1 y 2 respectivamente. Siguiendo con el análisis, en la Figura 2 se advierte que a pesar que el porcentaje de crecimiento del PBI no ha tenido la misma tendencia de alza en los últimos años, el país ha ido generando un crecimiento en valor del PBI, a valores Millones de S/, por tener este un % positivo de variación de año en año.

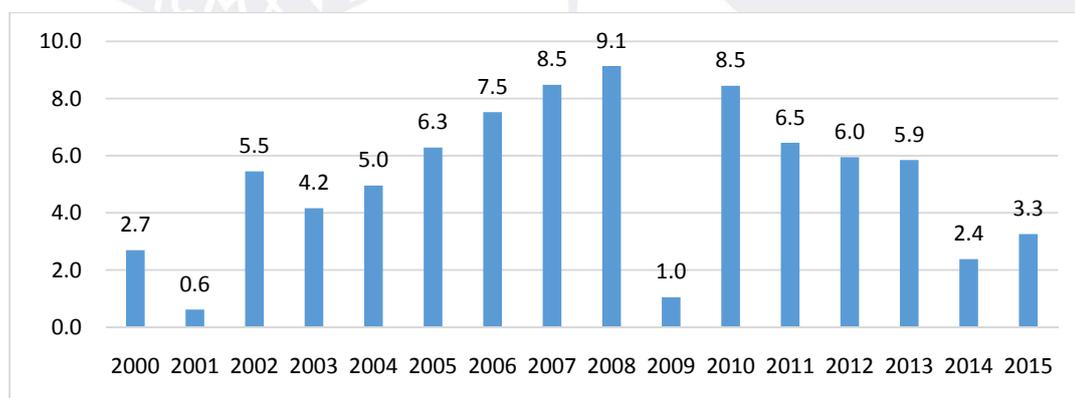


Figura 1. Variación % del PBI Real (2000-2015). Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=727&sFrecuencia=A>

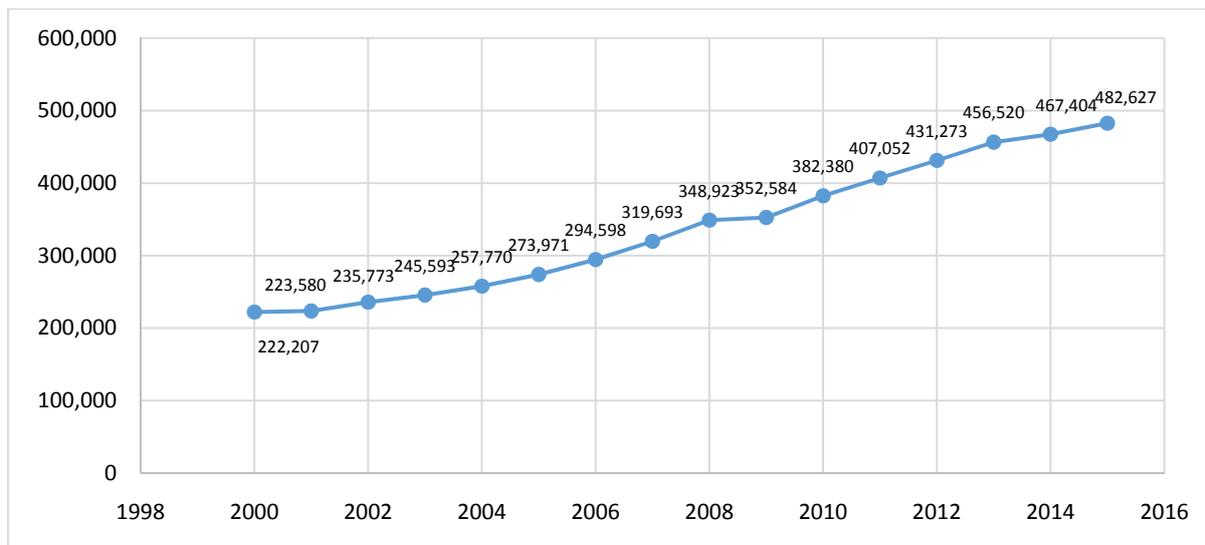


Figura 2. Evolución del PBI 2000-2015 (Millones S/ de 2007). Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=727&sFrecuencia=A>

Asimismo, el sector hidrocarburos ha tenido un rol importante en el desarrollo del Perú, pues de todas las fuentes de energía que se demandan en el país estos representan el 64%, sino también porque cada vez es más importante su aporte al PBI ubicándose por encima del sector eléctrico, saneamiento y pesca. El año 2008 su aporte al PBI fue de S/. 7 mil 616 millones de soles, subiendo a S/. 12 mil 330 millones en el año 2013, lo que significó un incremento del 62% en términos no reales (La Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), julio 2015).

De otro lado, la política tributaria del país, a pesar del nivel de informalidad que aún presentan las empresas nacionales ha representado para el gobierno central (GC) ingresos tributarios importantes que se han ido mejorando en la última década, a excepción de 2009 que se enfrentó la crisis internacional del mercado mundial. Esto se puede visualizar a nivel de millones de soles, como también a nivel del porcentaje del PBI en las Figuras 3 y 4.

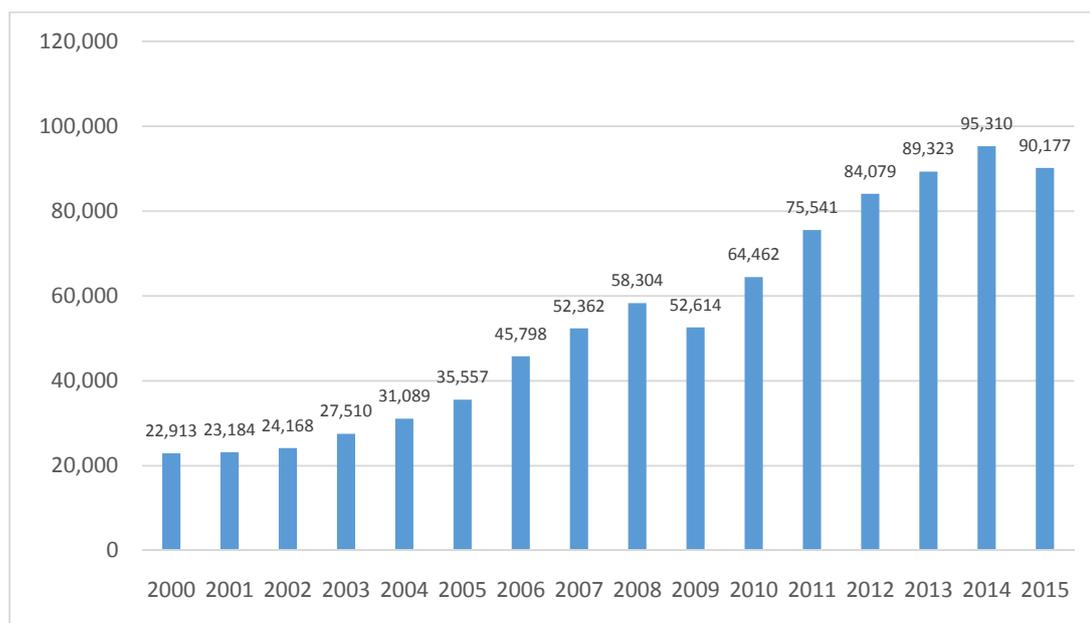


Figura 3. Ingreso tributario del gobierno central 2000-2015 (Miles S/). Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P01673FIA/htmlA>

Con respecto al sector hidrocarburos entre los años 2003 y 2013 ha contribuido en promedio, con el 6% de la recaudación anual, mostrando un crecimiento promedio del 25%. (La Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), julio 2015). Con respecto al Impuesto a la Renta de tercera categoría representó el 47% de la recaudación total del sector hidrocarburos. Complementariamente se ha observado un crecimiento el aporte del IGV a una tasa promedio anual del 20%, y para el año 2013 representó el 35% de la recaudación total del sector. (La Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), julio 2015). En lo referente a la línea tributaria el canon y el sobrecanon petrolero han generado un valor de S/. 8,945 millones entre 2003 y 2013 (La Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), julio 2015).

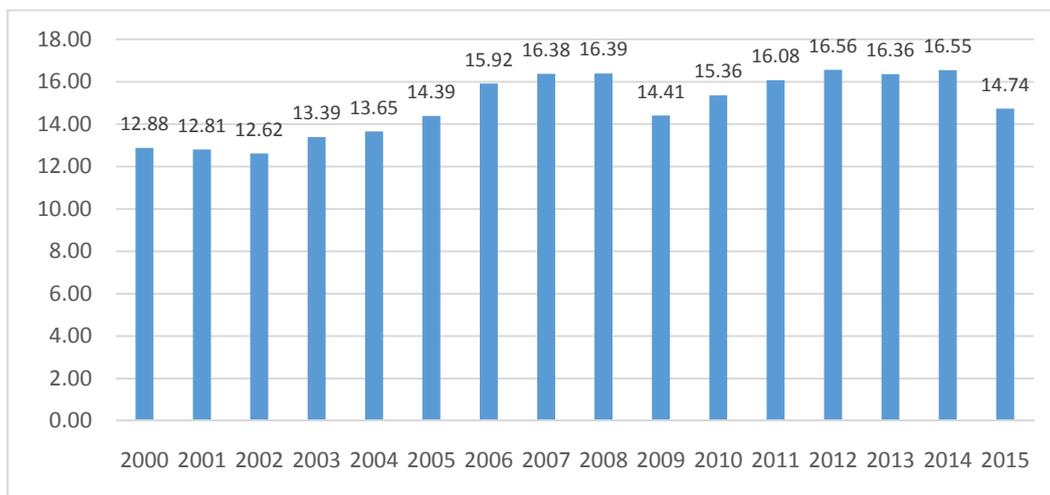


Figura 4. Ingreso tributario del gobierno central 2000-2015 expresados como % PBI. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P01688FIA/html/2000/2014/>

En la Tabla 3 se observa que las altas tasas de crecimiento del PBI (alrededor del 5-6%) se mantuvieron hasta el año 2013, notándose que en el 2014 bajó a una tasa del 2,4%; en el 2015 subió levemente a 3,30%; asimismo se han proyectado tasas similares para el 2016 y 2017. De igual manera, el tipo de cambio (soles por dólar americano), muestra una tendencia de crecimiento desde el 2014 y se planea que seguirá con esta tendencia alcista para los años 2016 y 2017 (BBVA Research, 2016).

El crecimiento del PBI en el 2014 (2.4%) y del 2015 (3.3%) estuvo por debajo del crecimiento promedio de 5.2% entre el periodo 2000 - 2015. El 2016 podría ser mejor, el crecimiento de este año se explicaría por puesta en operación de las nuevas minas, el problema es que el impulso de la minería se agotará en el 2017 y no hay proyectos similares a Las Bambas o a la ampliación de Cerro Verde en cartera. El nuevo gobierno a iniciarse este 28 julio del 2016, tiene el desafío central de evitar que la caída en los precios de los metales siga reduciendo la inversión, fuente del crecimiento futuro. En efecto, la inversión privada se ha contraído en -2.1% y -4.9% en el 2014 y 2015. Es esencial destrabar las inversiones detenidas por la conflictividad social. El país no puede darse el lujo de no invertir con celeridad en proyectos rentables que ya tienen financiamiento.

Tabla 3

Perú: Proyecciones Macroeconómicas.

	2014	2015	2016 (p)	2017 (p)
PBI (% , interanual)	2,40	3,30	3,60	4,30
Inflación (% a/a, fdp)	3,20	4,40	2,90	2,90
Tipo de cambio (vs, USD, fdp)	2,96	3,38	3,49	3,65
Tasa de interés (% , fdp)	3,50	3,75	4,25	4,50
Consumo Privado (% a/a)	4,10	3,40	3,10	3,40
Consumo Público (% a/a)	9,70	9,30	2,40	3,00
Inversión (% a/a)	-2,10	-4,90	-0,50	4,60
Resultado Fiscal (% PBI)	-0,30	-2,10	-2,60	-2,30
Cuenta Corriente (% PBI)	-4,00	-4,40	-3,40	-3,10

Nota. *P = proyectado; Tomado de "Situación Perú, 2do trimestre 2016," por BBVA Research, mayo de 2016. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/Coyuntura-mayo-2016.pdf/>

El Escenario base de proyección 2016-2017 para Perú considera los siguientes factores exógenos. Por el lado externo: actividad económica global avanzará en 2016 a un ritmo similar al del año pasado, con una ligera mejora en 2017 y los términos de intercambio continuarán disminuyendo en 2016 y algo más el próximo año. Por el lado local: una significativa expansión de las actividades primarias, en particular de la minería (cobre); impulso por inversiones vinculadas con grandes proyectos de infraestructura y gasto público consistente con un déficit fiscal estructural de 2,0% del PIB potencial (BBVA Research, 2016). Todo ello, podría generar un incremento déficit fiscal lo cual daría a pie a que se incremente la presión para una mayor recaudación de impuestos, incrementándose las tasas impositivas a productos como los combustibles.

Con una tasa de inflación más contenida y un gasto del sector público aún débil, es poco probable que el BCRP realice incrementos adicionales a su tasa de referencia en lo que resta de 2016, lo que repercutirá en leves fluctuaciones de las tasas de interés para los financiamientos requeridos por los agentes económicos, así como una disponibilidad de créditos para aquellos que logren una adecuada calificación y análisis de riesgo. A marzo del 2016 se tenía una TAMN del orden del 16.05% mientras la TAME era de 7,86% (BCRP,

2016), tasas que son negociables para clientes con mejores calificaciones crediticias, con estas condiciones se puede contar con disponibilidad de créditos a tasas de interés competitivas.

Por otro lado, las importaciones de Combustibles, Lubricantes y Conexos han venido incrementándose en los últimos años (ver Figura 5), como parte del mayor dinamismo de la economía, a una tasa promedio de 19% en el periodo 2004-2013, asimismo se ha observado una reducción en los años 2014 y 2015. Estos valores se sustentan por el mayor consumo proveniente de los sectores transporte (42%), residencial comercial (27%), industrial (18%) y agropecuario y agroindustrial (2%), como principales demandantes. Las exportaciones también se incrementaron, pero en menor proporción. Destacan entre los principales productos exportados el gas natural (27%), las gasolinas (27%), el Turbo Jet A-1/Keroturbo (12%), el petróleo crudo (10%) y el residual (6%). Esta información del volumen de las importaciones de combustibles, obliga a las EE. SS del sector a estar orientados hacia acciones estratégicas que ayuden a optimizar su nivel de ventas y participación en el mercado.

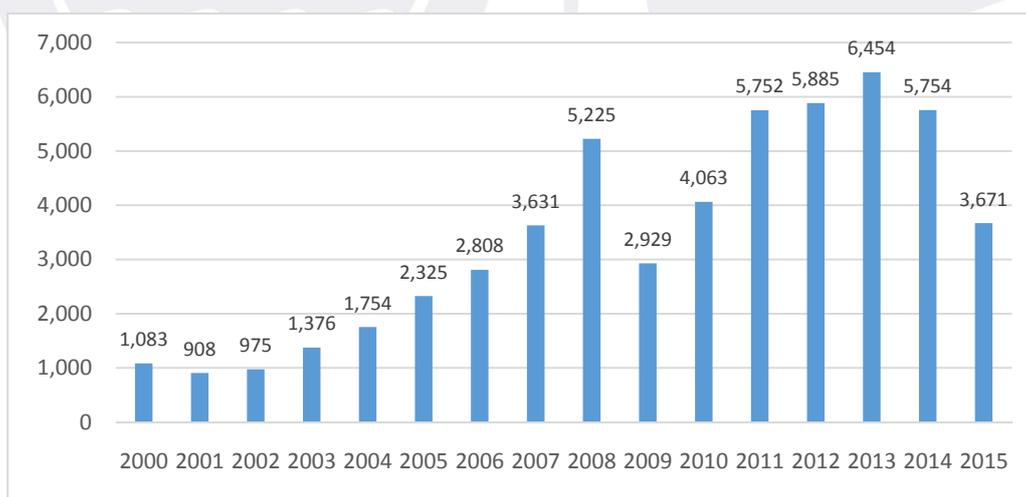


Figura 5. Importaciones de Combustibles, Lubricantes y Conexos (Millones US\$) 2000-2015. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P01673FIA/htmlA>

En el análisis económico, el sector hidrocarburos es fundamental para el desarrollo del Perú ya que ocupa un lugar importante en la conformación del PBI ubicándose por encima del sector eléctrico, saneamiento y pesca. Entre el 2008 y 2013 este sector incrementó su aporte al PBI en 62%, pasando de S/ 7 616 millones a S/ 12 330 millones en 2013. Esto se puede comprobar al analizar las regalías generadas por los hidrocarburos que son 10 veces mayores que las provenientes del sector minero. Mientras que para el año 2013 el total de las concesiones mineras fue de S/ 502 millones, las de los hidrocarburos sumaron un total de S/ 5 218 millones. Asimismo, las regalías acumuladas del sector hidrocarburos para el período 2003 – 2013 sumaron un total de S/ 33 656 millones, siete veces superiores a las mineras para el mismo período. (Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), “Estudio económico sobre el sector de hidrocarburos”-2015)

Las reservas internacionales, las mismas que representan los ahorros del país en moneda extranjera o en metales, se han incrementado constantemente desde 2000, como se presenta en la Figura 6. Por ejemplo, en el año 2012, el incremento con respecto a 2011 fue de 31.1%, el ente emisor (BCRP) señaló que este nivel de las RIN es superior en US\$15,175 millones al registrado al cierre de 2011, representa el 33.1% del Producto Bruto Interno (PBI), y cubre 19 meses de importaciones, mientras que en el 2013 se incrementó solo en 2.61% con respecto a lo registrado en el 2012, sin embargo en los años 2014 y 2015 estas reservas han ido decayendo situándose en el 2015 en 61 485 millones de dólares.

La inflación es un indicador importante porque refleja el incremento en los precios e insumos. Representa la variación anual en el índice de precios al consumidor. En ese sentido, se puede visualizar en la Figura 7 que desde el año 2000 se ha podido mantener en un solo dígito, inferior al 5%, con la excepción del año 2008, cuando debido a factores como la presión de la demanda y el consumo alcanzó el valor de 5,79%.

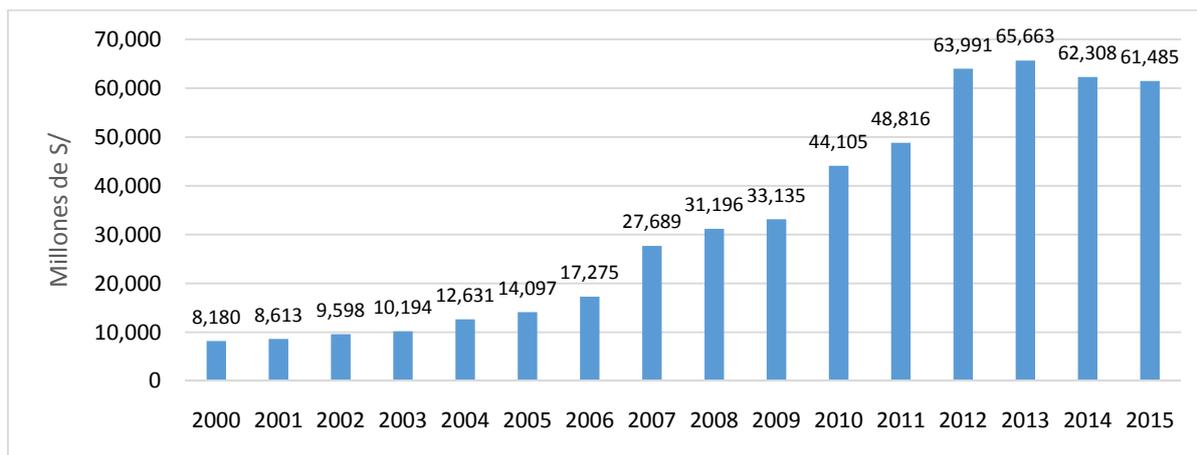


Figura 6. Reservas internacionales netas (Mill. US\$), 2000 a 2015. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=727&sFrecuencia=A>

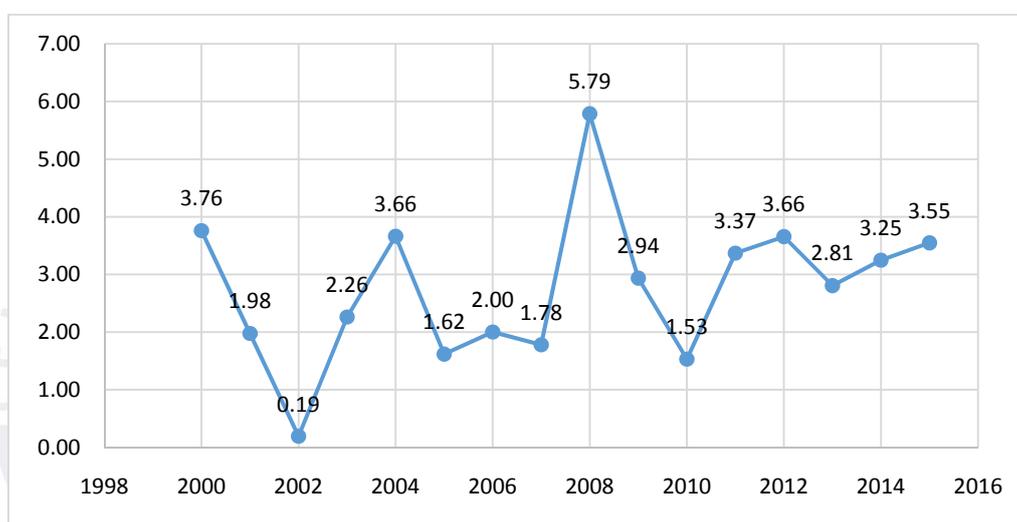


Figura 7. Variación del índice de precios al consumidor, 2000 a 2015. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=727&sFrecuencia=A>

Por otro lado, el tipo de cambio es un índice relevante para todos los sectores involucrados con el comercio exterior, ya sea como exportadores o importadores. En el caso de las estaciones de servicios (EE. SS), que se perfilan como importadoras de combustible líquido, el tipo de cambio al alza lo perjudica. Esto se debe a que por el mismo monto en dólares requerirán más soles. En la Figura 8 se muestra cómo el precio del dólar frente al sol se fue incrementando desde el 2012.

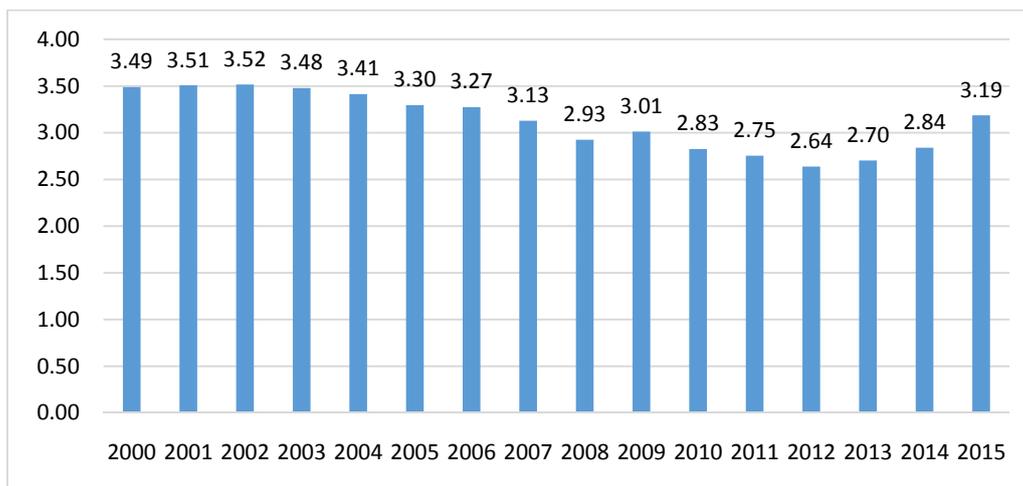


Figura 8. Tipo de cambio promedio anual, expresado en soles por dólar, 2000 a 2015. Tomado de “Estadísticas Económicas,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=727&sFrecuencia=A>

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).

En el año 2007 se llevó a cabo el XI Censo de Población, el último realizado en el Perú. En ese momento, se contaba con una población de 28 millones 220,000 habitantes, con una tasa de incremento anual del 1.6%. En la Tabla 4 se aprecia al año 2015 los actuales indicadores proyectados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Sin embargo, la tasa de crecimiento poblacional viene disminuyendo desde el año 1961 cuando era de 2.8%. Para el año 2020 se espera que el Perú tenga una tasa de crecimiento anual del 1.18%, tal como se puede apreciar en la Tabla 5. La información cruzada nos ha mostrado que la población del Perú ha envejecido como consecuencia de la disminución, tanto en la tasa de natalidad, como en la de mortalidad, logrando una esperanza de vida de 74.6 años. Por último, al año 2012 el ingreso promedio mensual del hogar es de S/. 1,141. Asimismo, la PEA es de 16 millones y la PEA ocupada un valor aproximado de 15.5 millones de habitantes.

Los combustibles fósiles: petróleo, gas y carbón, representan el 87% de la energía primaria consumida en el mundo. En el año 2013 los hidrocarburos (gas y petróleo)

representaron el 57% de la energía primaria consumida a nivel mundial. El petróleo fue la principal fuente de energía con el 33%, seguido del carbón con 30% y en tercer lugar está el gas natural con 24%. El consumo mundial de petróleo en el año 2013 alcanzó 91.3 MMBD (Millones de barriles por día). El consumo mundial de petróleo se incrementó de manera constante en los últimos 35 años a excepción durante la última crisis financiera internacional en los años 2008 y 2009. La tasa de crecimiento promedio anual del consumo mundial en las últimas cinco décadas alcanzó el 2.9%, lo que ha significado que el consumo mundial de petróleo se triplique durante este periodo. El consumo mundial de gas natural en el año 2013 alcanzó los 323.9 BPCD (Billones de pies cúbicos por día). Se observa, además, que este consumo se incrementó de manera constante en los últimos 50 años, a excepción del año 2009 debido a la crisis financiera internacional. La tasa de crecimiento promedio anual del consumo mundial de gas natural entre 1965 y 2013 ha sido de 3.9%. Durante este periodo el consumo de gas natural se quintuplicó (Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), 2015).

Históricamente, en el Perú los sectores más beneficiados de los productos de hidrocarburos han sido distribuidos así: el 73% del consumo de combustibles derivados del petróleo, como el diesel, el turbo y el GLP es destinado a la industria del transporte y la aviación. Por su parte, el gas natural es utilizado, principalmente, para la generación eléctrica. Durante el 2013, el 43% de la electricidad producida por las centrales conectadas al sistema interconectado del Perú, fue generada utilizando el gas natural (Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), 2015).

Tabla 4

Perú: Principales Indicadores.

Indicador	Medida	Año	Perú
Superficie	Kilómetros cuadrados	2012	1 285 215.6
Población estimada	Personas	2016	31 488 625
Esperanza de vida	Años de vida	2016	74.8
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2016	1.1
Mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	2016	17.2
Nacimientos	Personas	2016	565 347
Defunciones	Personas	2016	175 091
Población electoral	Número de personas	2010	19 949 915
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2012	18.1
Analfabetismo	Porcentaje	2013	6.2
Analfabetismo (hombres)	Porcentaje	2012	3.1
Analfabetismo (mujeres)	Porcentaje	2012	9.3
Asistencia escolar (primaria)	Porcentaje	2012	91.6
Asistencia escolar (secundaria)	Porcentaje	2012	80.3
Población con educ. primaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	21.9
Población con educ. sup. no universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	13.8
Población con educ. sup. universitaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2012	16.3
Población con educ. secundaria (15 y más años de edad)	Porcentaje	2013	43.8
Cobertura de salud	Porcentaje	2012	61.9
Niños con anemia (< 36 meses)	Porcentaje	2012	44.5
PEA	Miles de personas	2012	16 142.1
PEA ocupada	Personas	2012	15 541 484
PEA Agricultura, pesca, minería	Personas	2010	4 042 334
PEA Manufactura	Miles de personas	2012	10.0
Ingreso prom. mensual del hogar	Nuevos soles	2012	1 141
VAB (precios constantes)	Miles de nuevos soles de 1994	2012	238 836 410.0
VAB Agricultura, Caza y Silvicultura	Variación porcentual	2011	6.9
VAB Transportes y Comunicaciones	Porcentaje	2011	9.7
VAB Electricidad y agua	Porcentaje	2011	7.3
VAB Construcción	Porcentaje	2011	3.0
VAB Comercio	Variación porcentual anual	2011	8.7
VAB Otros Servicios	Porcentaje	2011	7.6
VAB Pesca	Porcentaje	2011	31.5
VAB Servicios Gubernamentales	Porcentaje	2011	5.3
Créditos Directos de la Banca Múltiple	Miles de nuevos soles	2011	126 175 018.6
Depósitos de la Banca Múltiple	Miles de nuevos soles	2011	124 718 733.0
Ingresos Recaudados por la SUNAT	Miles de nuevos soles	2011	64 155.2
Producción de energía eléctrica	Gigawatt hora	2013	43 377.9
Hogares c/ agua potable	Porcentaje del total de hogares	2012	82.5
Acceso a desagüe	Porcentaje del total de hogares	2012	67.3
Acceso a alumb. eléctrico	Porcentaje del total de hogares	2012	91.1
Acceso a TV Cable (hogares)	Porcentaje	2012	31.9
Acceso a telefonía fija	Porcentaje	2012	29.4
Hogares c/ Telf. móvil	Porcentaje	2012	79.7
Hogares con internet	Porcentaje respecto del total de hogares	2012	20.2
Parque automotor	Unidad	2011	1 979 865
Líneas telefónicas fijas en servicio	Unidad	2010	2 925 380
Líneas telefónicas móviles en servicio	Unidad	2010	27 099 375
Visitantes Nacionales a Museos y Centros Arqueológicos	Personas	2012	1 759 877
Visitantes Extranjeros a Museos y Centros Arqueológicos	Personas	2012	841 526
empresas de 1-10 trabajadores	Porcentaje	2012	70.9
Pobreza	Porcentaje	2012	24.8 - 26.8
Pobreza extrema	Porcentaje	2012	5.5 - 6.5
Población en edad de trabajar (De 14 y más años de edad)	Miles de personas	2012	21 939.86
Población económicamente activa desempleada	Miles de personas	2012	600.6
Tasa Global de Fecundidad (hijos x mujer) 1950-1955 a 2045-2050	Hijos/as por mujer	2014	2.3
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	17 852.69

Nota. Tomado de "Perú en Cifras," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe>

Tabla 5

Proyecciones de Datos de Población del Perú (en Miles).

Variable	2000	2005	2010	2015	2020
Total nacional crecimiento poblacional	25.66	27.8	29.89	31.88	33.76
Incremento del período	2,129	2,142	2,081	1,990	1,881
Incremento anual	425	428	416	398	376
Tasa de crecimiento anual (%)	1,81	1,67	1,50	1,33	1,18

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2001. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

En el Perú la producción hidrocarburos líquidos en el año 2013 alcanzó los 168 MBPD (Miles de barriles por día) de los cuales: 38% petróleo crudo y 62% líquidos de gas natural, un 83% superior al nivel registrado desde el 2003. La tendencia de la producción de crudo es decreciente desde el año 1986, mientras que la de líquidos de gas natural es marcadamente ascendente desde 2004, año durante el cual inició sus operaciones el proyecto Camisea (Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), 2015).

Respecto a la producción fiscalizada de gas natural en el Perú para el año 2013, se tiene que ésta fue de 1,180 MMPCD; 23 veces superior a la registrada en el 2003, que fue de 51 MMPCD, la cual fue impulsada principalmente por la producción del proyecto Camisea. De otro lado, El Perú, en el 2013, consumió en promedio por día 131,000 barriles de petróleo aproximadamente. Teniendo en cuenta que nuestra producción diaria de crudo es menor a los 70,000 barriles de crudo al día. Esto nos convierte en un país importador de petróleo, sin autonomía energética nacional. El crudo lo importamos de Ecuador y otros países de Arabia y África. Con la baja del precio del petróleo en casi un 50%, el monto de nuestras importaciones de crudo va a bajar en términos pecuniarios lo que favorecerá al Perú. Sin embargo, nuestro consumo seguirá aumentando y tendremos que seguir importando crudo de otros países (Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), 2015).

El potencial de las reservas de hidrocarburos se encuentra en la Selva del Perú. Las reservas de petróleo, a fines del 2013, sumaron 1617 millones de barriles de petróleo (MMBP) mientras que las reservas probadas de gas natural del Perú a fines del 2013 sumaron 15 trillones de pies cúbicos (TPC) (Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), 2015).

Tabla 6:

Principales Usos del Gas Natural por Sector Productivo.

SECTOR	COMBUSTIBLE QUE PUEDE SUSTITUIR	APLICACIÓN / PROCESO
Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Carbón • Fuel Oil • Gas Licuado • Kerosene • Leña 	Fundición de metales Hornos de Fusión Secado Industria del cemento Industria de alimentos Generación de vapor Tratamientos térmicos Temple y recocido de metales Cogeneración Cámaras de combustión Producción Petroquímicos Sistema de Calefacción
Generación Eléctrica	<ul style="list-style-type: none"> • Carbón • Fuel Oil 	Centrales térmicas Cogeneración eléctrica
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Carbón • Gas ciudad • Gas licuado 	Aire acondicionado Cocción/preparación alimentos Agua caliente Calefacción central
Residencial	<ul style="list-style-type: none"> • Gas Ciudad • Gas licuado • Kerosene • Leña 	Cocina Calefacción Agua Caliente Aire Acondicionado
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Gasolina • Diesel 	Buses Interprovinciales Tractocamiones Taxis

Nota. Tomado de “Preguntas Frecuentes en Relación al Gas Natural en el Perú” – MINEM. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/gasnatural.pdf>

La industria de Gas Natural en el Perú, expresado en la Nueva Matriz Energética Sostenible (NUMES) se tiene referencia a que la penetración del gas natural como fuente de

energía en las diversas regiones del centro, norte y sur del país deben realizarse a partir de la focalización del suministro desde Camisea y con el tendido de redes de transporte por ductos.

El planeta vive hoy la "edad dorada del gas natural" por la abundancia de este recurso. El Perú no es la excepción porque durante los últimos 11 años se viene consolidando el desarrollo del gas natural con altas tasas de crecimiento en la demanda. En el mundo, el GNL (gas natural licuado) es la alternativa de mayor difusión y crecimiento (tasas anuales cercanas al 8% durante la última década). En el mercado nacional, el GNL iniciará su utilización el año 2016 mediante su distribución en la costa peruana a través de transporte en cisternas criogénicas, brindando oportunidades de diversificar la matriz energética a nivel industrial, comercial y residencial regasificándolo en su destino, así como su uso directo en el transporte de carga pesada como también en los buses de servicio interprovincial. (Esan, mayo 2015).

El gas natural tiene una interesante cobertura de su uso, que puede implementarse en diversas industrias y procesos. Para demostrar los principales usos del gas natural que se pueden dar en el sector productivo se presenta un cuadro explicativo (Ver Tabla 6).

Un detalle a tomar en consideración es la evolución del consumo de GNV, vehículos convertidos y parque automotor en el país, a lo largo de los últimos años. En la Figura 9, se comprueba el incremento del parque automotor en el periodo 2005 al 2013, del orden aproximado del 36%, ha conllevado también a un incremento del consumo del gas natural y este hecho ha influenciado en el número de vehículos convertidos para uso de gas natural.

En la Figura 10 se observa como en el periodo: 2007 – 2013, cómo ha ido creciendo el número de EE. SS con la venta de GLP, pero también va tomando la presencia de la oferta de gasocentros con GN (gas natural), el cual ha mantenido una tendencia creciente en la misma línea, hecho que se observa con el número de vehículos convertidos al uso de GN. Por otro lado, el gas natural vehicular (GNV), que va tomando una presencia en el mercado nacional, tal como se observa en la evolución mostrada en las Figuras 9 y 10; por sus

interesantes ventajas, debería ser aprovechado de mejor manera. Sobre ello, se puede presentar de dos formas:

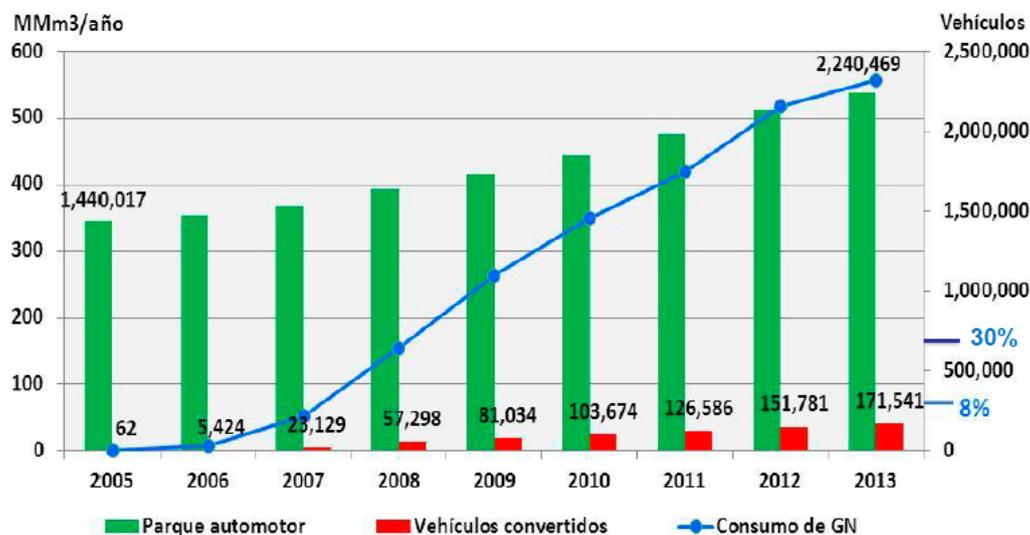


Figura 9. Consumo de GNV, vehículos convertidos y parque automotor. Tomado de “VII Foro de Estaciones de Servicio 2014,” por el MEM. Recuperado de <http://perueventos.org/foroees/images/08-%20Ing.%20Juan%20Ortiz.pdf>

1. GNC, también llamado GNV es la más habitual, sobre todo para autos y furgonetas. Es gas natural comprimido (o sea, en estado gaseoso, pero sometido a presión).
2. GNL, menos habitual, normalmente solo para autobuses (de preferencia con servicio interprovincial) y tractocamiones. Es gas natural licuado (con muy baja temperatura el gas natural pasa a estado líquido).

La Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión), en el marco de la licitación internacional del proyecto “Masificación del uso de Gas Natural a nivel nacional”, otorgó en julio del 2013 la buena pro al Consorcio Promigas-Surtigas de Colombia para abastecer con gas natural a la zona norte del país y a la empresa española Gas Natural Internacional que ganó la Concesión Suroeste. El Consorcio Promigas – Surtigas de Colombia ganó la concesión del proyecto denominado Masificación del Uso de Gas Natural a Nivel Nacional Concesión Norte, mientras que Gas Natural Internacional de España se adjudicó la Concesión Suroeste. Ambas empresas deberán empezar operaciones en el 2016

en las ciudades de Chiclayo y Lambayeque (Lambayeque), Pacasmayo y Trujillo (La Libertad), Chimbote y Huaraz (Ancash), y Cajamarca, Arequipa, Moquegua e Ilo, y Tacna. (Diario Gestión, 25 julio 2013).

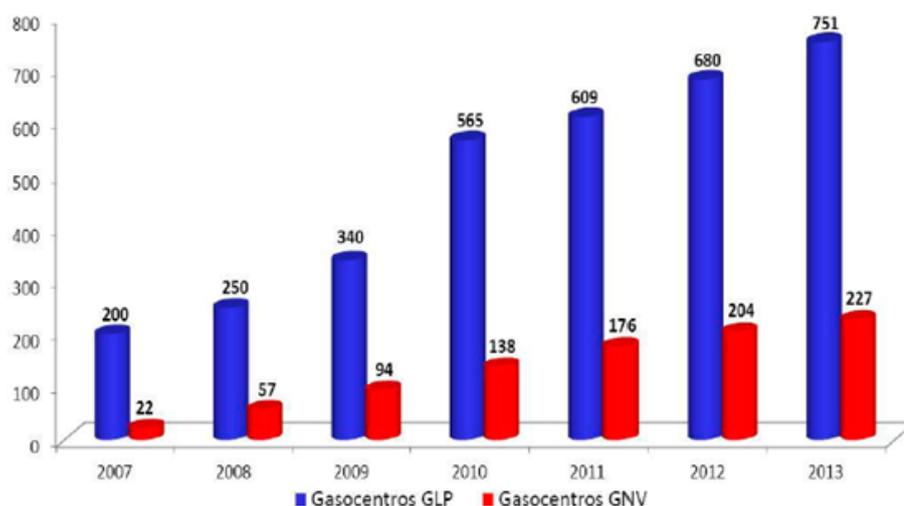


Figura 10. Tendencias por número de establecimientos. Tomado de “VII Foro de Estaciones de Servicio 2014,” por el MEM. Recuperado de <http://perueventos.org/foroees/images/08-%20Ing.%20Juan%20Ortiz.pdf>

Es necesario desarrollar a futuro, un mayor incremento en el uso de gas licuado (GNL) en el Perú, pues una de las cuestiones más importantes para su economía es la minería y es necesario hacerla más eficiente y barata. El gas natural forjaría una minería más productiva y eficiente económicamente. Además, el uso del Gas Natural Licuado (GNL) haría más competitiva a la minería peruana, por la reducción de costos en los volquetes de transporte y en la generación de electricidad, el GNL puede mover los grandes camiones que utiliza la minería para trasladar el material extraído, algo que se viene usando en diferentes países del mundo, lo que podría ayudarla a competir en mejores condiciones con otros países. (Esan, mayo 2015).

En lo que respecta a la empresa, para los intereses de Servicentro Ramírez S.AC. se podría establecer a corto plazo el llegar a comercializar el gas natural en la presentación

GNL, para lo cual podría llegar a un acuerdo con la empresa Gases del Pacífico encargada de la distribución y comercialización de Gas Natural y que pertenece a la Corporación Promigas, que obtuvo la Concesión Norte del Perú para atender siete ciudades distribuidas en cuatro Regiones (Huaraz, Chimbote, Trujillo, Pacasmayo, Cajamarca, Chiclayo y Lambayeque).

El transporte terrestre interprovincial de pasajeros, amerita también analizar la forma cómo se ha comportado su demanda, pues representa un cliente potencial para las EE. SS, no solo por el uso de este servicio sino también por la demanda de combustibles que estas unidades representan.

Un comportamiento a evaluar es el movimiento de turistas a nivel nacional. Un total de 4'513,445 viajes por recreación o vacaciones se realizaron en el Perú durante el año 2013. Cuatro departamentos (Lima, Ica, Arequipa y La Libertad) concentran más de la mitad de las visitas realizadas a nivel nacional (58%); siendo Lima el destino más visitado. Cabe mencionar que los viajes dentro de la propia región se hacen cada vez más importantes y representan el 35% del total (Promperu, julio 2014).

Como se observa en la Figura 11, los ómnibus interprovinciales son, definitivamente, el medio de transporte preferido por la gran mayoría de vacacionistas. Los que más emplean este servicio terrestre son los chiclayanos (91%) y en general las personas pertenecientes al nivel socioeconómico C (81%).

La mayor parte de los vacacionistas nacionales viajan en grupo familiar, se trasladan en ómnibus interprovincial, pagan un alojamiento y financian sus vacaciones con sus ahorros (Promperu, julio 2014). Esta cantidad de viajes terrestres, se podrá ir incrementando año en año, tanto por las mejoras en inversión vial que pueda realizar el gobierno como por los factores económicos que fomentaran los viajes de negocios entre las ciudades del país.

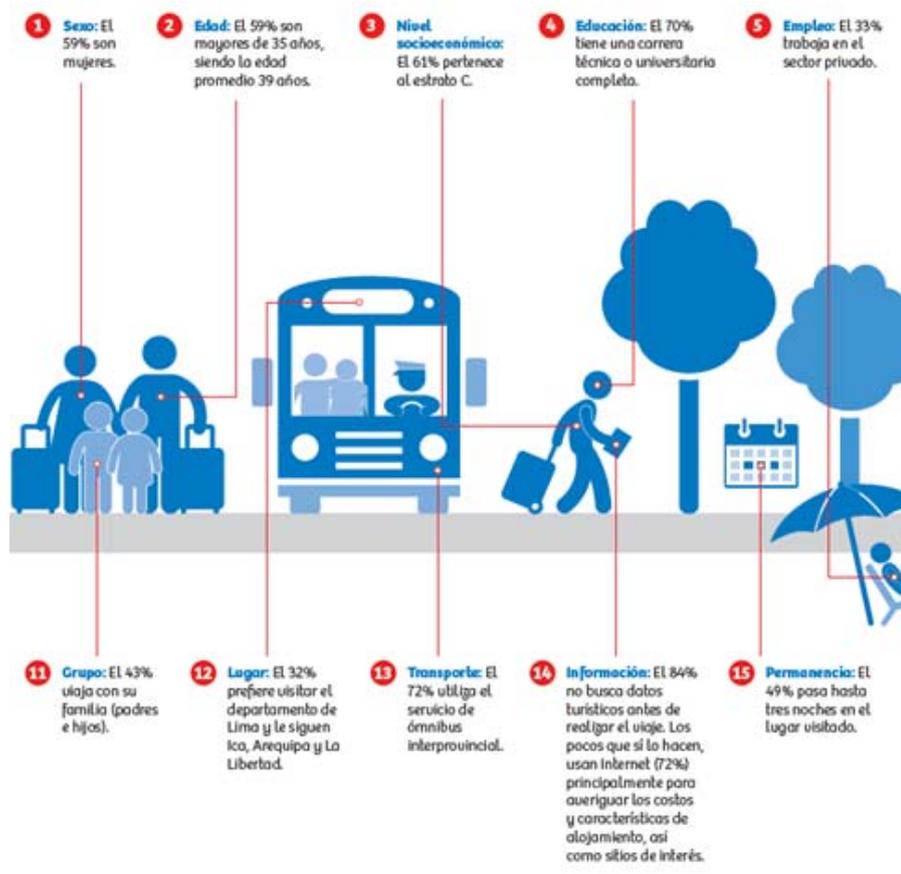


Figura 11. ¿Cómo es el Vacacionista Nacional? Tomado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2013,” por Promperu julio 2014. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/PerfilVacacionistaNacional2013.pdf>

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

En la Tabla 7 se presenta el análisis de la competitividad del Perú en términos de tecnología. Se establece que el país se encuentra atrasado, ocupando la posición 84 de 140 países que habían sido evaluados. Debe mejorarse el acceso a Internet, especialmente por medio de la banda ancha, y al mismo tiempo hay que poner a disposición de las empresas y la población las últimas tecnologías que vayan presentándose. Cabe destacar que en la gestión de las EE. SS es importante contar un modelo tecnológico que permita solucionar o disminuir la problemática del mercado de combustibles que busca la reducción de sobrecostos y mermas, el control del medio ambiente y el acceso a la información de lo ocurrido con el propósito de mejorar su toma de decisiones.

Tabla 7

Competitividad del Perú en Términos de Tecnología.

Tecnología	Puntaje	Posición
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4,5	84
Absorción de tecnología en las empresas	4,5	77
Transferencia de tecnología	4,9	33
Usuarios de internet por 100 habitantes	40,2	88
Subscripciones de internet banda ancha	5,7	80

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2015-2016,” por el Foro Económico Mundial (FEM), setiembre de 2015. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

En términos de innovación, se reconoce que Perú tampoco es competitivo en esta área, por lo que obtuvo la posición 105. En la Tabla 8 se presenta el detalle de este análisis y se observa que no se conceden patentes, al mismo tiempo que la inversión en investigación y desarrollo es baja, así como el uso limitado de la tecnología por parte del gobierno. Además, el país dispone de instituciones de investigación científica que son deficientes y no hay colaboración entre las empresas y las universidades.

El uso de la tecnología en las estaciones de servicio (EE. SS) ha ido tomando gran impulso, pues la competencia y los requerimientos de los clientes obligan hoy a brindar un servicio más rápido y eficiente. Entre los programas y desarrollo tecnológico para las EE. SS se encuentra en el mercado la siguiente oferta:

1. Sistematización de las estaciones de Servicio
2. Tecnologías de recuperación de vapor, las EE. SS pueden ahora beneficiarse directamente de la tecnología de recuperación de vapor
3. Automatización manejo de combustibles líquidos.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

La preocupación por el cuidado del medioambiente es un aspecto fundamental en cualquier sector industrial, y especialmente en los que producen mayor contaminación (i.e.,

bien sea a través de emanaciones, residuos sólidos o líquidos, o ruido). El aire de las estaciones de servicio (EE. SS) y de sus inmediaciones está sobre todo afectado por las emisiones procedentes de la evaporación de los combustibles de automoción (sin quemar, derivadas de las operaciones de carga y descarga, repostaje y fugas líquidas). Se registran niveles de algunos compuestos orgánicos en el aire, como el benceno que incrementa el riesgo de padecer cáncer. El desarrollo de programas orientados a preservar y cuidar el medioambiente son requisitos obligatorios para una adecuada operación en las EE.SS.

Tabla 8

Competitividad del Perú en Términos de Innovación.

Innovación	Puntaje	Posición
Capacidad de innovar	3,6	105
Calidad de las instituciones de investigación científica	2,9	117
Gasto de las empresas en investigación y desarrollo	2,7	115
Colaboración entre universidades e industrias	3,1	108
Uso de productos de tecnología avanzada gobierno	2,7	123
Disponibilidad de ingenieros y científicos	3,2	117
Patentes concedidas por millón de habitantes	0,3	84

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2015-2016” por el Foro Económico Mundial (FEM), setiembre de 2015. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

El Gobierno ha establecido políticas de promoción para la actividad empresarial ecoeficiente. Los asuntos ambientales, relacionados con las actividades productivas del Perú, están regulados en el Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales. Además, el Estado establece plazos para el cumplimiento de proyectos de acción medioambientales, conocidos como PAMA, y se requieren estudios de impacto ambiental para el inicio de labores empresariales. Las autoridades que se competentes para regular el control de medio ambiente y operaciones en las EE. SS, son las siguientes:

1. Dirección General de Asuntos Ambientales Energéticos (DGAAE) del Ministerio de Energía y Minas: Aprueba los Estudios Ambientales (EIA, PAMA, PAC, DIA y PMA)
2. OSINERGMIN: supervisa y fiscaliza el cumplimiento de las obligaciones legales y de los estudios ambientales aprobados.

Los estudios de impacto ambiental a ser aprobados por la DGAAE poseen la siguiente clasificación:

1. PAMA (Programa de Adecuación de Manejo Ambiental) si opera antes de 1993. D.S. 046-93 EM
2. EIA (Estudio de Impacto Ambiental) si opera después de 1993 D.S. 046-93 EM
3. DIA (Declaración de Impacto Ambiental) si hace modificaciones u opera después del 2006. D. S. 015-2006 EM
4. PMA (Plan de Manejo Ambiental) para regularizar situación después de marzo del 2006. Octava Disposición Complementaria del D.S. 015-2006 EM

El marco legal para las EE. SS para regular su control del medio ambiente (Unidad de Medio Ambiente de la GFHL del OSINERGMIN, julio 2009), está basado en las siguientes normas legales:

1. Ley General del Ambiente, Ley N° 28611
2. Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos, aprobado por D.S. N° 015-2006 - EM
3. Límites Máximos Permisibles (LMP) para efluentes en el sector hidrocarburos aprobado por D.S. 037-2008 PCM.
 - LMP para efluentes líquidos (si tiene). D.S. 037-2008 PCM (aplicable para instalaciones que operan después de mayo 2008)

- LMP para emisiones gaseosas (si tiene emisiones) D.S. 015-2006 EM
(aplicable para
 - instalaciones que operan después de marzo 2006)
 - ECA. Estándares de Calidad Ambiental (sólo si el Estudio Ambiental expresamente lo coloca como obligación)
4. Reglamento de la Ley N° 27314, Ley General de Residuos Sólidos, D.S. 057-2004 PCM. De otro lado, el Manejo de Residuos Sólidos de acuerdo al Art. 37 Decreto Legislativo N° 1065, obliga los siguientes procesos y documentos:

Tabla 9

Manejo de Residuos Sólidos.

Documento	Contenido	Donde presentar	Plazo de Presentación
Declaración Anual del Manejo de Residuos Sólidos	Información sobre los residuos generados durante el año transcurrido	OSINERGMIN	15 primeros días hábiles de cada año
Plan de Manejo de Residuos Sólidos	Lo que estiman van a ejecutar en el siguiente periodo		
Manifiesto de Manejo de Residuos Sólidos Peligrosos	Por cada operación de traslado de residuos peligrosos fuera de las instalaciones		Primeros 15 días de cada mes

Nota. Tomado de “Supervisión Ambiental e Investigación de Incidentes Ambientales” por Unidad de Medio Ambiente de la GFHL del OSINERGMIN, julio 2009. Recuperado de http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/GFH/sup_amb_oblig_eess_grifos.pdf

Una forma de competir es utilizar estrategias medioambientales. Para ello, los directivos empresariales tienen que medir el impacto ambiental de todas sus operaciones productivas. Posteriormente, tienen que identificar los costos de oportunidad asociados a los recursos no utilizados. A la vez, deben innovar en mejoras y optimización de procesos, para reducir costos y productos no deseados que resulten contaminantes (Porter, 2009). Por consiguiente, las estrategias ecoeficientes permitirán llevar al sector de las EE. SS a

aprovechar oportunidades colocándose en una posición competitiva en el ámbito nacional e internacional.

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

En la Tabla 10 se presenta un resumen de las oportunidades y amenazas que enfrenta la industria de las estaciones de servicio (EE. SS). La matriz tiene diez factores determinantes de éxito, seis oportunidades, y cuatro amenazas.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1 Expectativas del crecimiento del PBI, por mejoras en el sector minero.	0,10	4	0,40
2 Disponibilidad de maquinaria, equipos y sistemas informáticos, para optimizar el servicio en las EE.SS	0,10	4	0,40
3 Acceso a financiamientos con tasas de interés competitivas	0,10	4	0,40
4 Necesidad de empresas de transportes, tanto de carga como de pasajeros, mineras y otras en reducir sus costos en combustible	0,10	3	0,30
5 Incremento en la demanda de vehículos livianos que consumen GLP y otros GNV	0,10	4	0,40
6 Incremento de vehículos pesados, del sector transporte pasajeros y minero, en consumir GNL como alternativa de combustible	0,08	3	0,24
			2,14
Amenazas			
1 Incremento de los impuestos que afectan la venta de los combustibles, lo que obligaría a reducir los márgenes de utilidad.	0,10	4	0,40
2 El creciente reemplazo del mercado de vehículos que consumen combustible líquido por gaseosos	0,10	3	0,30
3 Mayor competencia de EE.SS con marcas de los distribuidores mayoristas establecidos en el país	0,12	3	0,36
4 Diferenciación de precios de los combustibles, en las diferentes zonas del país, lo que genera pérdida de márgenes operativos	0,10	3	0,30
			1,36
Total	1,00		3,50

Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

El total ponderado de 3,50 indica que este sector está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen sus oportunidades externas y evitar sus amenazas. A cada factor se le ha asignado un peso, en función a la importancia de generar

oportunidad o amenaza. Los valores asignados, con las calificaciones de 1 al 4, indican la influencia relativa del factor de éxito en el plan estratégico de la empresa en estudio.

3.3 La Empresa Servicentro Ramírez SAC y sus Competidores.

“El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que la componen” (D’Alessio, 2008, p. 138). El análisis de la empresa Servicentro Ramírez SAC y sus competidores se realiza de acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas competitivas que propuso Porter (1980). Estas servirán para analizar las características de los siguientes factores: (a) poder de negociación de los proveedores (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.

En la industria de las estaciones de servicio (EE. SS) y, por ende, para la empresa Servicentro Ramírez SAC, los proveedores son aquellos que distribuyen los hidrocarburos, tanto líquidos como gaseosos. Esta demanda ha ido evolucionando en los últimos años, tomando características y participaciones de producto en el mercado, incrementándose cada vez la venta de combustibles gaseosos como el GLP y GNV (Ver Figura 12).

Desde que el gas natural de Camisea llegó a Lima y Callao, el mercado peruano del gas natural vehicular crece sostenidamente. Como se ha indicado en líneas anteriores en este estudio, en menos de un lustro, se ha pasado de 'cero' vehículos a gas natural a cerca de cien mil. Este explosivo crecimiento se explica por el mejoramiento de las facilidades financieras para las conversiones, el incremento del número de estaciones de venta del combustible, el mayor número de talleres de conversión y otros factores se han sumado para dar a este mercado un especial dinamismo.

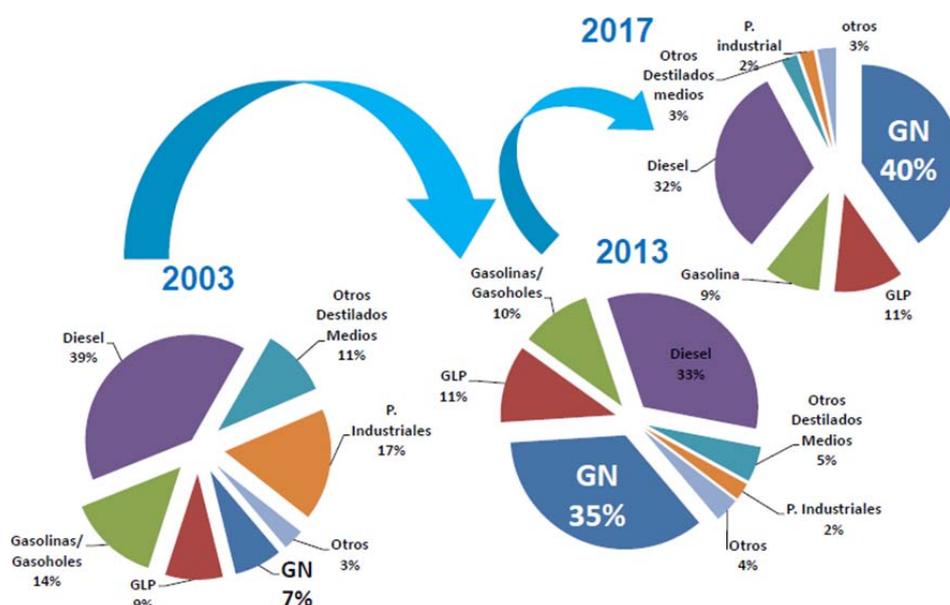


Figura 12. Evolución de la Demanda de Combustible de 2003 al 2017 en galones. Tomado de “VII Foro de Estaciones de Servicio 2014,” por el MEM. Recuperado de <http://perueventos.org/foroeeess/images/08-%20Ing.%20Juan%20Ortiz.pdf>

Un hecho importante que ha afectado la evolución de la demanda de combustible, ha sido el inicio de operaciones del Proyecto del Gas de Camisea, en el año 2004. A partir de este año, comenzó a incrementarse la demanda de combustibles gaseosos, tal como se puede apreciar en la Figura 13.

El mercado peruano de Gas Natural Vehicular se ha desarrollado de manera progresiva por la gran demanda de este combustible amigable con el medio ambiente. En octubre de 2005 se inauguró la primera estación de GNV del país. En ese momento la apuesta de los inversionistas por este negocio era mucho menos decidida que la actual y es que el ingreso al negocio del GNV requiere una inversión de magnitud importante, de modo, la continuidad en el desarrollo de este mercado estará marcada, en buena medida, por el incentivo que tengan los inversionistas en seguir apostando por el negocio. De otro lado, las industrias que ahora consumen gas natural en el Perú han logrado ahorrar importantes sumas de dinero en la compra de combustibles para sus operaciones, lo que implica una tendencia creciente a una mayor demanda de este producto.

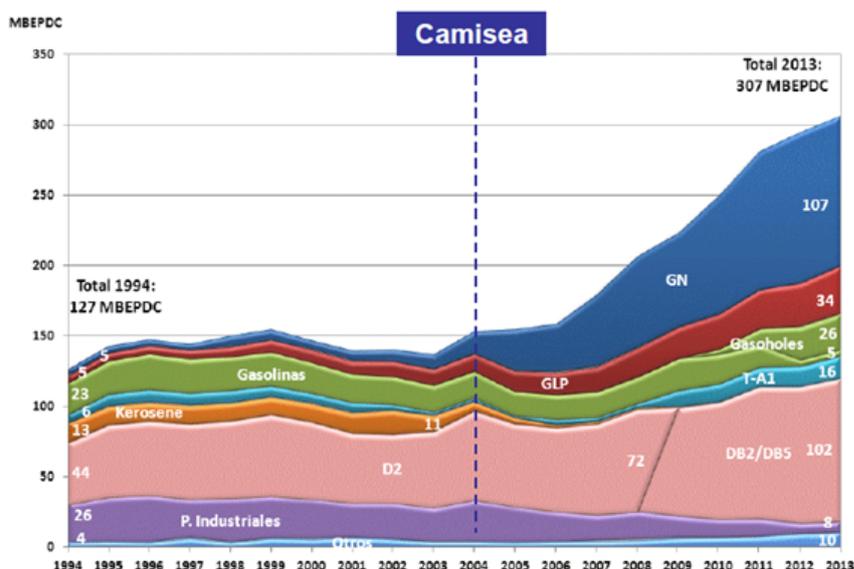


Figura 13. Evolución de la Demanda Nacional de combustible líquido y gas natural. Tomado de “VII Foro de Estaciones de Servicio 2014,” por el MEM. Recuperado de <http://perueventos.org/foroess/images/08-%20Ing.%20Juan%20Ortiz.pdf>

En cuanto a la participación en el mercado de las EE. SS por tipo de canal de distribución, los independientes representan el 61% del total de establecimientos, de un universo de 3 988 puntos de venta, mientras que las distribuidoras con marca propia, representan el 39% de este total. El detalle se presenta en la Tabla 11.

Tabla 11:

Participación en el Mercado de las EE. SS por Tipo de Canal de Distribución..

Canal /Distribución	Nro. de EE.SS	% Participación
INDEPENDIENTES	2 449	61
PETRO RED	550 (1 propia y 549 afiliadas)	14
REPSOL	356 (81 propias y 275 afiliadas)	9
PRIMAX	333(110 propias y 223 afiliadas)	8
PECSA	300 (75 propias y 225 afiliadas)	8
TOTAL	3 988	100

Nota. Tomado de “Fortalezas y Oportunidades de las Estaciones de Servicio en el Perú,” AGESP, 2014. Recuperado de <http://perueventos.org/foroess/images/02-%20Fortalezas%20actuales%20EESS..pdf>

Sin embargo, las distribuidoras de marca reconocida, son las que lideran la venta de combustibles, con una participación del 65% de las ventas totales. Es decir que la venta de

combustibles se concentra en locales que mantienen una imagen de marca de cadena, por lo que este tipo de distribuidoras tienen un alto grado de negociación (AGESP, 2014).

3.3.2 Poder de negociación de los compradores.

Para determinar la relación de los principales clientes de la empresa Servicentro Ramírez SAC se recurrió a la información brindada por el área de Créditos y Cobranzas de la empresa a octubre de 2015. Asimismo, se tomó en consideración su volumen de compra en galones, así como la antigüedad que son clientes de la empresa. En esta relación, se observa que son 19 los más importantes a esa fecha. El detalle se presenta en la Tabla 12:

Tabla 12

Principales Compradores de Servicentro Ramírez SAC.

Ítem	Cliente/razón social	Personal de contacto	Dirección
1	Ittsa SAC	Sr. Marreros	Av. Túpac Amaru 1198
2	Agro Transportes Gonzales SAC	Maribel Otiniano	Mz.B LT 13 URB. Villa del Mar
3	Empresa de Transportes El Dorado	Socorro Díaz	AV. Sánchez Cerro 1119 Piura
4	Edicas Contratistas Generales SAC	Luis Centeno	Calle Grimaldo del Solar 510 Dpto. 02
5	TRC Express SAC		Jr. Los Brillantes 741 Sta. Inés
6	Transportes Sagitauro SAC	Nery Olmedo	Joaquín Olmedo 314 Palermo
7	Transportes San Felipe SAC	Andrés Wong	Av. Miraflores 1403 semi rustica Mampuesto
8	Servicios de Transportes Mina SAC	Luis Livicy	Av. Coronel Gómez 415 urb. Molino
9	Empresa de Transportes Víctor SRL	Víctor Gamboa	Mz. L int. 20 urb. Vista hermosa
10	Inversiones Victoria del Norte	Ronald Bocanegra	Av. Arequipa 3771 dpto. 04 san isidro
11	Minera Andina Flor SAC	Fernando Olortegui	Mz. A lt. 09 int. 01 AAHH Virgen de la Puerta
12	Municipalidad provincial de Trujillo		Jr. Almagro 525 Trujillo
13	Municipalidad distrital de la Esperanza		Carlos M.Alvear 999 La Esperanza
14	Empresa de Transportes Keny SAC	Agustín Baltodano	Av. Panamericana norte 571 el milagro
15	Transportes Naranjo SAC	Lucy Cepeda	Av. El palmar 105 dpto. 201 urb. El golf
16	Almacenes Populares SAC	Luis Anticona	Leónidas Yerovi 266 urb. Palermo
17	Sedalib SAC	Juan Leyva	Av. Federico Villareal 1300 urb. El Bosque
18	Corporación Minera Leo SAC	Luis Valencia	Av. Petit Thouars 2440 int- A dpto. 401 Lima
19	Artecon SAC	Mario Moreno	Carr.Aeropuerto 122 Huanchaco

Nota. Tomado del reporte del área de Créditos y Cobranzas de la empresa Servicentro Ramírez SAC. Información a octubre del 2015

Sin embargo, las ventas no deben limitarse al mercado local de La Libertad, porque esto no brindaría sostenibilidad económica a la organización. Es necesario iniciar con una estrategia regional que permita mejorar la cobertura del producto a diversos tipos de clientes. Cabe destacar que el poder de negociación de los compradores es alto porque la competencia es alta y el precio es un factor clave de éxito.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos.

Los hidrocarburos derivados del petróleo se han convertido en combustibles imprescindibles dentro quehacer cotidiano, aunque no por ello insustituibles. Las nuevas tecnologías y otros recursos que son naturales permiten que se tengan algunas expectativas en relación a posibles candidatos a sustituirlos.

A los combustibles derivados del petróleo se les está encontrando sustitutos, debido a la necesidad que tiene la sociedad de contar con fuentes de energías que garanticen su continuo proceso de desarrollo. En los últimos años, se vienen desarrollando investigaciones sobre nuevas formas de energías alternas a los combustibles derivados del petróleo en varios países, debido a que este bien no durará para siempre, desarrollándose algunas fuentes de energía alternas al petróleo.

1. **BIODIESEL.** Tiene como ventaja que no emite azufre, es rápidamente biodegradable y se puede usar sin adaptar el motor, por lo que es muy fácil su acondicionamiento, sin embargo, la mezcla gasóleo-aceites vegetales es menos estable y se congela antes, por lo que en países con bajas temperaturas es difícil de adoptar. El biodiesel aplicado en vehículos, produce un 5% menos de potencia en su combustión que el combustible normal, pero esto se ve compensado con sus mejores propiedades de combustión y lubricidad, por lo que al utilizarlo en un vehículo no se nota la diferencia. Por otro lado, genera más residuos en su

combustión que son enviados por la línea de combustible que pueden atascar los filtros, por lo que es recomendable estar atentos en su revisión.

2. **ETANOL.** Su mayor ventaja es que aumenta el rendimiento del combustible y mejora las prestaciones del motor. Emite menos monóxido de carbono, pero es más volátil y corrosivo, y en altas concentraciones exige adaptar el motor. En algunos países ya se utiliza bioetanol como combustible para vehículos, y su precio está por debajo del promedio de combustibles vigentes, además no es factible dejar el tanque lleno (el de un vehículo clásico) durante largo tiempo ya que el etanol es higroscópico, es decir, que absorbe agua del ambiente.
3. **HÍBRIDOS.** Ya están disponibles en el mercado. Ahorran gasolina al generar su propia electricidad, sin embargo, las baterías encarecen el producto. No prescinden totalmente de la gasolina. Existen vehículos con este tipo de energía, aunque la duración de la batería sigue siendo su gran problema.

Se puede observar como el biodiesel está cobrando fuerza en su demanda por lo que el protagonismo del petróleo a nivel mundial irá cediendo gradualmente en las próximas décadas a otras formas de energía; pero lo más probable que sea dentro de 40 a 50 años. Esto quiere decir que por el momento todavía se mantenga la vital importancia del petróleo y de los continuos incrementos de los precios de este bien a la vez que las investigaciones seguirán su curso para buscar nuevos sustitutos de los combustibles derivados del petróleo que sean fáciles de producir y a costos que estén al alcance del grueso de la población mundial, solo en ese momento se habrán encontrado verdaderos sustitutos de los combustibles derivados del petróleo.

En tal sentido, no existe, en el mediano plazo, un producto sustituto a los generados por la industria de las EE.SS. Por último, a partir de lo anteriormente mencionado se concluye que la amenaza de bienes sustitutos es baja.

3.3.4 Amenaza de los entrantes.

Cada año ingresan al mercado nuevos competidores, por lo que esta amenaza es alta. La industria de EE. SS está altamente fragmentada, donde elementos como el precio de los combustibles, el costo de la mano de obra, la cercanía a los compradores, y cualquier otro elemento que pudiese influir en los costos, generan atracción en este sector. Adicionalmente existen ofertas informales que alteran las condiciones de mercado.

3.3.5 Rivalidad de los competidores.

Las empresas de EE. SS, en condición de formales, están agrupadas en la Asociación de Grifos y Estaciones de Servicio del Perú AGESP, gremio empresarial privado sin fines de lucro que reúne a los comerciantes minoristas expendedores de toda clase de combustibles automotores, propietarios de grifos, estaciones de servicio y gasocentros, para velar por sus intereses, progreso y fortalecimiento y para representarlos ante las autoridades de gobierno y otras entidades sociales. Asimismo, los contratos importantes, con empresas públicas e instituciones del estado, que a la fecha se negocian, son por convocatoria o licitaciones (concurso). Esto resulta, frecuentemente, perjudicial para las EE. SS existentes, quienes agudizan su competencia presentando su propuesta a estas convocatorias a precios por debajo de la ofertados en precios de lista más aun con plazos de pago que oscilan entre 30 a 45 días, pero en la práctica las fechas de pago son mucho mayores, todo ello con el objetivo de obtener grandes contratos, y esto a largo plazo perjudicará a la organización.

El grado de rivalidad del sector de las EE. SS es alto debido principalmente a la participación en el mercado, a las constantes exigencias de los consumidores y a la capacidad de la industria de responder oportuna y eficazmente a los requerimientos de los consumidores, mediante el uso de tecnología, talento humano, estructuras definidas dentro de las empresas.

3.4 La Industria Servicentro Ramírez SAC y sus Referentes.

El mercado se encuentra altamente fragmentado, esto ha motivado a las empresas a enfocarse en sus mercados locales, lo cual agudiza el tema de costos y controles de los procesos con el fin de lograr, el producto (combustibles) y servicios complementarios, en óptimas condiciones de calidad, precio y plazo de entrega. La competencia en este sector se da sobre la base del precio, a pesar de la importancia que tiene la calidad, plazos de entrega, y experiencia en el sector. En esta línea cabe recordar que entre los principales competidores de la organización en estudio se considera a (a) Primax, (b) Repsol y (c) Pecsca, todas ellas con presencia a nivel nacional.

3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial.

En la matriz del perfil competitivo se identifican las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización respecto de otras determinadas como referentes directas o sustitutas (D'Alessio, 2008). El propósito de la matriz de perfil competitivo (MPC) consiste en señalar cómo se encuentra la empresa en estudio, Servicentro Ramírez SAC, respecto de los principales competidores en el mercado nacional y, por lo tanto, poder inferir las posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los mismos.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo.

Factores claves del éxito	Peso	Servicentro Ramírez		Primax (A)		Repsol (B)		Pecsca (C)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Nivel de ventas y participación en el mercado	0,17	2	0,34	4	0,68	3	0,51	3	0,51
Recurso humano calificado	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Control de procesos que permitan el aseguramiento de la calidad	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Manejo eficiente de la liquidez en el corto plazo	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Disponibilidad de sistema de información para la toma de decisiones	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Inversión en investigación, innovación y desarrollo de productos	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30
Gestión eficaz de los recursos y cuidado del medio ambiente	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Orientación a la satisfacción de los clientes	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Total	1,00		2,00		3,90		3,28		3,25

Nota. Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

La matriz de perfil competitivo que se presenta en la Tabla 13 se ha elaborado comparando a la organización Servicentro Ramírez SAC con las empresas de referencia, las mismas que han sido seleccionadas por su desempeño y trayectoria en el mercado local, siendo referentes para la empresa en estudio. En ella se puede apreciar que la empresa Primax representa la competencia que lidera en el mercado de la empresa Servicentro Ramírez SAC, la misma que logra las mejores calificaciones y es el mejor referente en este sector.

Finalmente, se presenta el detalle de las barreras de entrada y salida para la empresa del sector de EE. SS a la que pertenece Servicentro Ramírez SAC.

Barreras de Entrada.

- Nivel de Inversión: Para implementar una EE.SS se debe incurrir en muchos gastos y para ello se debe contar con un gran capital propio, con un préstamo o ambos que nos permitan hacer la inversión inicial.
- Publicidad: Las EE. SS ya establecidas pueden ponérselo difícil a los nuevos competidores haciendo un gasto extraordinario en publicidad que las empresas entrantes no pueden asumir, ya que tendrían que incurrir en un gasto mucho mayor al estimado en sus proyecciones.
- Terreno: Para este tipo de empresas se debe anotar como una barrera de entrada la obtención del terreno, ya que se encontrará ubicados en la ciudad o en carreteras; y en ciertos puntos de las mismas no se pueden obtener fácilmente espacios disponibles, lo cual hace difícil la obtención o compra de los mismos.
- Ordenanzas Municipales: Son todos aquellos reglamentos y trámites que se deben cumplir previo a la obtención de los permisos municipales, este trámite en ocasiones no permite que las EE. SS ya instaladas empiecen sus operaciones

en el caso de incumplir con alguno de ellos, ya que en caso contrario podrían ser clausurados.

Barreras de Salida.

- El Poder de Negociación de los Proveedores: Esto es un problema al momento de establecer el precio del producto a comercializar ya que los proveedores (distribuidores mayoristas de combustibles) son quienes pueden cambiar el precio y racionalizar las ventas, es decir vender el producto con un cupo limitado y estas decisiones las toma en cualquier momento y la EE. SS debe asumir el incremento para no ver afectadas sus ventas.
- Poder de Negociación de los Clientes: Este problema se ocasiona por la existencia de bienes sustitutos o de similares características, esto provoca que los consumidores decidan a quien comprar sin importarles la marca, por este motivo se debe crear fidelidad en clientes evitando así que ellos sean quienes tengan el poder de negociación.
- La Amenaza de los Competidores: Al existir un gran número de competidores ya sean estos nuevos o anteriores ocasionan que las EE.SS se vean afectadas en sus ventas y que el mercado se sature, solo las empresas grandes pueden sobrevivir a este problema.

En la Tabla 14 se presenta la Matriz del Perfil Referencial (MPR) donde se compara el desarrollo la organización Servicentro Ramírez SAC en el sector estaciones de servicio EE SS, con las que ha tenido este sector: Exxon Mobil en Estados Unidos, Chevron /Texaco de USA y British Petroleum (BP) de Gran Bretaña, que son a nivel mundial, las empresas que presentan mayor desarrollo en esta rama.

Tabla 14

Matriz de Perfil de Referencia.

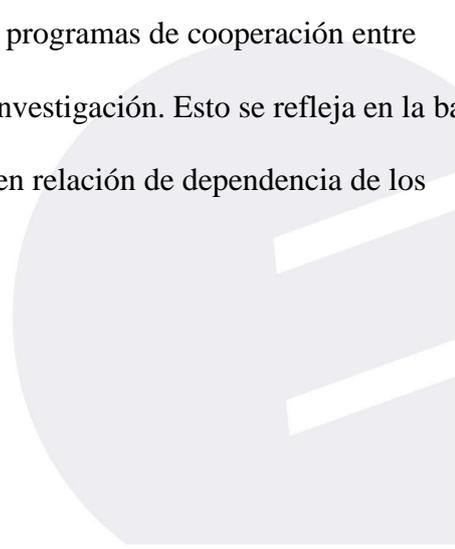
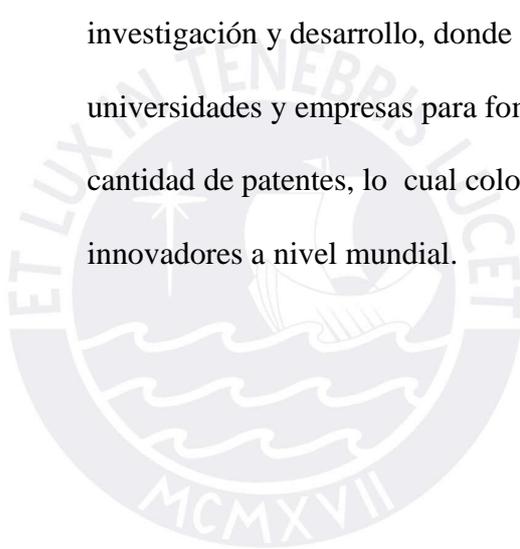
Factores claves del éxito	Peso	Servicentro Ramírez		Exxon Mobil		Chevron/Texaco		BP	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Nivel de ventas y participación en el mercado	0,17	2	0,34	4	0,68	4	0,68	3	0,51
Recurso humano calificado	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Control de procesos que permitan el aseguramiento de calidad	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Manejo eficiente de la liquidez en el corto plazo	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Disponibilidad de sistema de información para la toma de decisiones	0,12	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Inversión en investigación, innovación y desarrollo de productos	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Gestión eficaz de los recursos y cuidado del medio ambiente	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Orientación a la satisfacción de los clientes	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Total	1,00		2,00		4,00		3,90		3,73

Nota. Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

3.6 Conclusiones.

1. Como consecuencia de la globalización de mercados y el aumento del consumo de combustibles debido al incremento de las EE. SS, es importante la utilización de sistemas de automatización que permitan la prestación de servicios de alta calidad y con los estándares internacionales y personal capacitado para la realización de estas actividades.
2. Se hace necesario en las EE. SS la implementación de estrategias que permitan satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores tanto actuales como potenciales, todo esto como consecuencia de los nuevos estilos de vida (productos más limpios, menos nocivos para el medio ambiente y la salud).
3. Se debe considerar la evolución del consumo de combustible en la presentación de gas natural, en especial el referente al GNL, pues existen sectores que por desarrollo de mercado (transporte terrestre interprovincial de pasajeros) como aquellos para desarrollar una reducción de sus costos (sector minero), demandarán para mantener su competitividad.

4. Se hace necesario en las EE. SS la utilización de nuevos mecanismos de distribución demandados en el mercado nacional, que permitan llevar control exacto de los surtidores, identificación de vehículos y la impresión de tiquetes de compra de combustibles como consecuencia de las crecientes expectativas de consumidores respecto a la prestación y calidad del servicio.
5. La tendencia por parte de los mercados automotores en la adopción constante de Tecnología de Información, nos permite determinar que las EE. SS requerirán de fuertes inversiones para sostener la competitividad futura en términos de servicio e infraestructura.
6. Una limitante importante a considerar es la poca inversión que hay en el país en investigación y desarrollo, donde no existen programas de cooperación entre universidades y empresas para fomentar la investigación. Esto se refleja en la baja cantidad de patentes, lo cual coloca al país en relación de dependencia de los innovadores a nivel mundial.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT.

Para realizar el análisis interno, se consideraron las siguientes áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Según D'Alessio (2008), lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia.

4.1.1 Administración y gerencia (A).

De acuerdo a D'Alessio (2008), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. En cuanto a los aspectos operacionales, la experiencia obtenida a través de los años en la implementación de EE. SS, así como la experiencia de sus cuatro accionistas (propietarios) en la operatividad de sus EE. SS y por el hecho de haberse rodeado de un grupo de funcionarios que han acompañado a sus gerentes desde sus inicios, hacen que Servicentro Ramírez SAC ingrese al mercado con una presencia empresarial que ha permitido su posicionamiento y su crecimiento en el sector de las EE.SS.

Como organización, Servicentro Ramírez SAC, es una empresa trujillana de corte familiar, dentro del sector de EE. SS, dedicada la comercialización y distribución de hidrocarburos líquidos y GLP al por menor, de reconocidas marcas nacionales como son PRIMAX y PECSA, desde el año 1998, orientada a satisfacer la necesidad de abastecimiento de combustibles para el parque automotor y toda empresa que utilice combustible para sus diferentes operaciones en la Región La Libertad. Cuenta con cinco EESS estratégicamente

ubicadas en Av. Principales de la ciudad de Trujillo y distrito de Chao, esta última en plena negociación de adquisición.

La empresa mantiene una estructura orgánica, en donde las tres gerencias están ocupadas por sendos hermanos, que tienen la siguiente distribución: en la Gerencia General, que también supervisa la parte contable y financiera, al Sr. Wilson Ramírez Silva, en la Gerencia de Operaciones al Sr. Edinson Ramírez Silva y en la Gerencia de Ventas al Sr. Alonso Ramírez Silva. El cuarto hermano, el Sr. Cesar Ramírez Silva no tiene un cargo específico en la empresa, siendo responsable de la gestión Administrativa y Operaciones de la empresa afiliada Transportes Vía SAC.

En relación con el control, no existen indicadores que ayuden a gestionar el cumplimiento de objetivos previamente definidos. Dichos indicadores se deberían incluir en un tablero de gestión que sea monitoreado mensualmente y que, además, sirva de apoyo a la administración para evaluar su gestión y desempeño. La dirección de la organización, ha tomado conciencia que existen aspectos que deben ser atendidos en el corto plazo, pues ello los ayudaría a mejorar su competitividad, entre ellos podemos mencionar:

1. No se cuenta con nivel óptimo en lo referente a los sistemas operativos y administrativos, con el fin de mejorar los controles de gestión.
2. No se administra por objetivos, indicadores, políticas y procedimientos.
3. El empleo y la necesidad de profesionales o técnicos de la empresa no es el adecuado. Se demanda un personal calificado en operaciones, seguridad y servicios. Esta dificultad atenta contra su eficacia, eficiencia, y la competitividad de la empresa.
4. Falta revisar y actualizar las funciones del personal, con el fin de que cada personal de la empresa conozca cabalmente cuáles son sus funciones y responsabilidades.

5. Se planifica a cortísimo plazo las ventas. No hay una planificación adecuada de las ventas ni una estrategia adecuada de comercialización de sus productos.
6. Han tomado conciencia que no todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos.
7. La mejora continua no es un hábito al interior de la organización.
8. El aseguramiento de la calidad y la productividad todavía no es una prioridad al más alto nivel.
9. El desperdicio y mermas de combustibles existe en todas las EESS, sin embargo, están disminuyendo constantemente.
10. La organización está tratando de mejorar sus controles de seguridad y de medio ambiente.

Desde el punto de vista de administración y gerencia, la empresa Servicentro Ramírez SAC, se observa:

1. Ha iniciado un proceso de planeamiento formal.
2. Falta desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento entre el personal.
3. Carece de sistemas de control y auditoría de sus procesos.
4. Desarrollan pronósticos de ventas, producción, y financieros a corto plazo.
5. No ha logrado implementar cambios tecnológicos importantes para la reducción de sus costos operativos.
6. Carece de una estrategia de sostenibilidad basada en calidad y diversificación de sus productos.
7. Falta implementar una adecuada gestión para garantizar la satisfacción del cliente con base a la norma ISO 9001:2015
8. Se hace necesario la implementación del ISO 14001:2015 para el aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales.

4.1.2 Marketing y ventas (M).

De acuerdo con D'Alessio (2008), el marketing enfocado en la orientación empresarial de satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización es una función importante bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.

La constante rivalidad que se presenta en el mercado de los combustibles y más propiamente en las estaciones de servicio ha contribuido para que estas empresas reformulen sus estrategias de negocio con el fin de establecer un incremento del 5%, a partir del 2016, en el volumen de sus ventas, por consiguiente, contar con un buen número de clientes potenciales. La calidad en el servicio al cliente, no es todavía una estrategia de negocio.

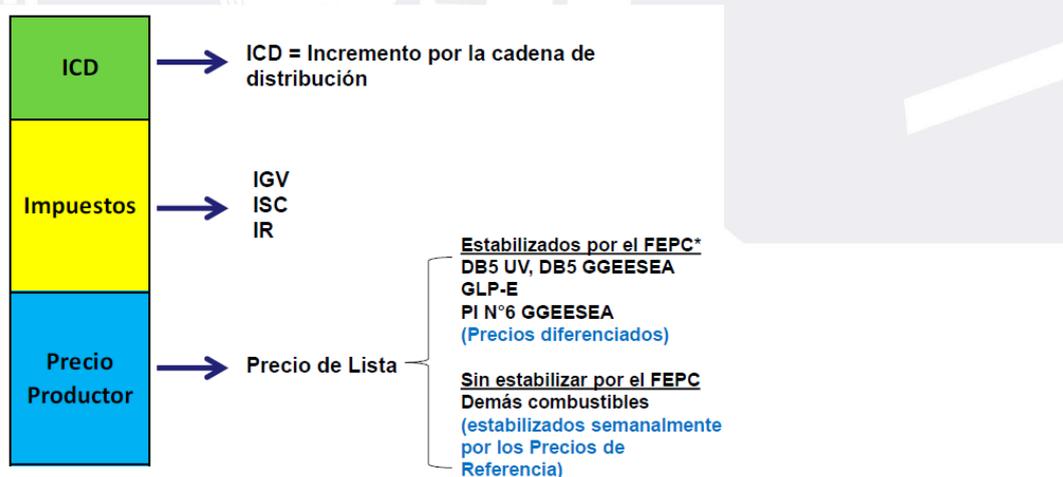
De otro lado, la empresa no cuenta con una adecuada orientación a la satisfacción del cliente, puesto que requiere definir características y atributos del servicio que el cliente valora. El desarrollo del mercado requiere conocer la oferta de los competidores y responder rápidamente y de manera flexible a las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y potenciales.

A pesar que dentro de la organización de la empresa existe una gerencia de ventas, encargada del área comercial, ésta no desarrolla y ejecuta planes para mejorar las estrategias de marketing y ventas. Este puesto ocupa actualmente uno de los propietarios el mismo que no ha desarrollado un trabajo en equipo en su área, así como que no tiene un horario determinado de presencia en la empresa.

En nuestro país, de acuerdo al Artículo 77 de la Ley Orgánica de Hidrocarburos: “Las actividades y los precios relacionados con petróleo crudo y los productos derivados, se rigen por la oferta y demanda”, es decir, se rigen por la oferta y la demanda del mercado en libre competencia y es el consumidor final quien elige dónde comprar. Estos productos tienen incluidos dos impuestos (Ver Figura 14), el impuesto general a las ventas (IGV) del orden del

18% del valor venta y el impuesto selectivo al consumo (ISC), de gran incidencia en la recaudación, con valores que van desde S/ 0,88 hasta S/ 1,19 por galón dependiendo el tipo de combustible (Diario Gestión, noviembre 2014) y finalmente también recaerá el impuesto a la renta (IR) que para el 2016 será del 28%. La comercialización sí está regulada y corresponde al Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmín).

De otro lado, un reto del organismo fiscalizador y regulador es afrontar los problemas del mercado de combustibles líquidos del país como la informalidad, la competencia desleal, la evasión de impuestos, la adulteración, el contrabando, la inseguridad de las instalaciones y la contaminación ambiental. Esta informalidad en la comercialización se observa en el elevado número de establecimientos que expenden combustibles, sobre todo en la sierra, la selva y las zonas de frontera, todo ello sin contar con la debida autorización y las mínimas condiciones de operación y medidas de precaución, que no solo exponen a los trabajadores y el público, sino que también afectan y deterioran la salud de ellos. (Morris, Díaz, Marco & Montenegro, 2010).



* Fondo para la Estabilización de Precios de los Combustibles Derivados del Petróleo.

Figura 14. Estructura de los precios de los combustibles. Tomado de “VII Foro de Estaciones de Servicio 2014,” por el MEM. Recuperado de <http://perueventos.org/foroess/images/08-%20Ing.%20Juan%20Ortiz.pdf>

Las EE. SS brindan prestaciones de productos muy demandados en nuestro país, puesto que la mayoría de los habitantes utilizan algún tipo de combustible, y presentan características como las que se citan a continuación.

- a. Los precios de los combustibles en las EE. SS que tienen una gran variación de unos lugares respecto a otros y su precio cambian por unos céntimos. Los precios de los productos y la cantidad del producto despachado a cada vehículo son independientes en función de cada cliente.
- b. Valores agregados que se pueden llevar a cabo en las EE. SS como son servicio de cochera, cambio de aceite, el echar aire en las ruedas, los baños públicos que se encuentran a disposición de cualquier cliente, o el uso de mangueras con agua en el caso de los camioneros. Estas pueden variar en función de cada EE. SS y de su ubicación.
- c. La presencia de las tiendas de comestibles o productos de consumo en las EE. SS que aprovechan la llegada de turistas y viajeros, que puedan solicitar algunos productos de la tienda. Estos productos son muy variados en presentación y precio.
- d. Cada vez las EE. SS se orientan a brindar un mejor servicio de atención de calidad a sus clientes, a través de una atención rápida y personalizada; contando para ello con un adecuado sistema de venta y personal capacitado.

En la empresa Servicentro Ramírez SAC, el área de ventas presenta las siguientes observaciones:

1. No se cuenta con un personal plenamente capacitado en los puestos de atención al cliente.

2. No se cuenta con una persona que gestione al 100% el área comercial, a pesar de tener un gerente en esta área, lo que está generando conflictos en la comunicación interna.
3. De otro lado, faltan mejorar, aún más, los procesos y políticas que ayuden a mejorar la gestión comercial así con el área de operaciones y coordinaciones operativas con administración y contabilidad
4. Se está brindando un servicio al cliente aceptable pero no de la forma más adecuada; así como no existe una adecuada filosofía de calidad en el servicio al cliente de parte de todos los integrantes de la organización.
5. Se ha comprobado, que parte de este desorden es consecuencia que existen puestos cuyas funciones no se encuentran bien definidas.
6. No se cuenta con información pertinente para mejorar la toma de decisiones en la gestión comercial.
7. Es necesario revisar la actual estructura organizacional y proponer una nueva, pues está generando un malestar y alteración del Clima Laboral.
8. Los clientes reconocen un nivel regular de innovación en la organización.
9. El entrenamiento al personal de contacto con el público es mínimo o nulo.
10. El entrenamiento al personal de contacto con el público es no es tan efectivo, y produce beneficios medios.

En el proceso de gestión comercial de Servicentro Ramírez SAC, existe la carencia absoluta y falta de comprensión de conceptos como el marketing estratégico y su importancia en el trabajo de la empresa y el entorno que la sustenta. Al no emplear las herramientas del marketing estratégico, la organización no está llegando a consolidar su marca. En la Tabla 15 se presenta las características de sus clientes, por tipo de producto que oferta.

Tabla 15

Características de los Diversos Tipos de Clientes de Servicentro Ramírez SAC.

PRODUCTO	SEGMENTO	CARACTERISTICAS	¿QUE VALORAN?
DIESEL	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Buscan Facilidades de Crédito (financiamiento) • Es exigente y minucioso (calidad del combustible) • Compras por volumen significativo (crédito/empresas)) • Valorán contar con un Precio Competitivo • Son modernos y demandan Información en tiempo real 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de EE. SS (Instalaciones, Mantenimiento y Limpieza) • Valores Agregados (cochera, lavado, venta lubricante, cambio aceite, etc.) • Rapidez en el servicio y Cortesía en la atención • Facturación de acuerdo a sus necesidades • Información en tiempo real para realizar sus controles y toma de decisiones. • Contar con promociones periódicas y descuentos • Opciones de nuevos servicios (TARJETA CONTROL)
GASOLINAS (84, 90 y 95)	Empresas Publico	<ul style="list-style-type: none"> • No es venta de volumen, es más particular • Es exigente y minucioso (calidad del combustible) • Demandan atención de calidad y con rapidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de EE. SS (Instalaciones, Mantenimiento y Limpieza) • Poder pagar con tarjeta de crédito, desde el auto • Rapidez en el servicio y Cortesía en la atención
GLP	Taxistas Publico Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Compra normalmente al contado (individual/grupo) • Quiere que los traten como cliente especial • No es fiel y busca ante todo precio competitivo. • Compara demasiado y le cuesta dejar “costumbres” • Presenta Objeciones, sobre todo Regatea precio pero escucha cuando se le explica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar un justo precio (recibir más por lo que pagan) • Presentación de EE. SS (Instalaciones, Mantenimiento y Limpieza) • Servicios plus: lavado, cochera, etc. • Buscan beneficios rápidos y sencillos (Tarjeta PUNTOS SR) • Promociones periódicas y descuentos (bonos) • Facturación de acuerdo a sus necesidades

Nota. Tomado del reporte del área de Créditos y Cobranzas de la empresa Servicentro Ramírez SAC. Información a octubre del 2015

De otro lado Servicentro Ramírez SAC no cuenta con una certificación en ISO 9001:2015, la cual le permitiría comprometer a sus clientes con la ejecución de servicios basados en una política clara y ampliamente difundida el interior de su organización. Sin

embargo, a pesar de la problemática que presenta a la fecha Servicentro Ramírez SAC, ha logrado ventas en el 2013 por cerca de S/.92 millones y en el año 2014 alcanzo casi los S/.116 millones. Por ello, como corolario de todo lo anterior, desde el punto de vista de marketing y ventas, la empresa Servicentro Ramírez SAC:

1. Requiere más inversión en investigación, innovación, y desarrollo de productos, puesto que ello representará, en el futuro, un factor clave en el nivel competitivo de la empresa y, por ende, en la construcción de una marca en el mercado.
2. Carece de certificaciones que generan un valor agregado para sus clientes.
3. No ha logrado implementar cambios tecnológicos en el área de marketing y ventas.
4. La organización no tiene implementado ni utiliza un sistema de control de la calidad. Esto significa que, si bien ofrecen un aceptable servicio y entrega de sus productos, no han determinado los pasos para elevar este nivel de calidad, puesto que, por un lado, no existen los controles necesarios, y por el otro, al no tener un sistema implementado, no existen los registros estadísticos que lo demuestren.
5. Requiere más inversión en investigación, innovación, y desarrollo de productos, puesto que ello representará, en el futuro, un factor clave en el nivel competitivo de la empresa y, por ende, en la construcción de una marca en el mercado.

4.1.3 Operaciones y logística - Infraestructura (O).

Servicentro Ramírez SAC ha distribuido sus cinco EE. SS (cuatro de su propiedad y uno en proceso de adquisición) entre dos grandes distribuidores mayoristas que operan en el país, como son: tres con la empresa Primax y dos con Pecsca. Con estas dos distribuidoras mayoristas, adquiere los combustibles líquidos, mientras que el abastecimiento de GLP solo lo realiza a través de Primax. Además, estas distribuidoras les ofrecen un crédito a 15 días

para cancelar sus consumos. El detalle de la cadena de comercialización de combustible líquido y de GLP se presenta en las Figuras 15 y 16, respectivamente.

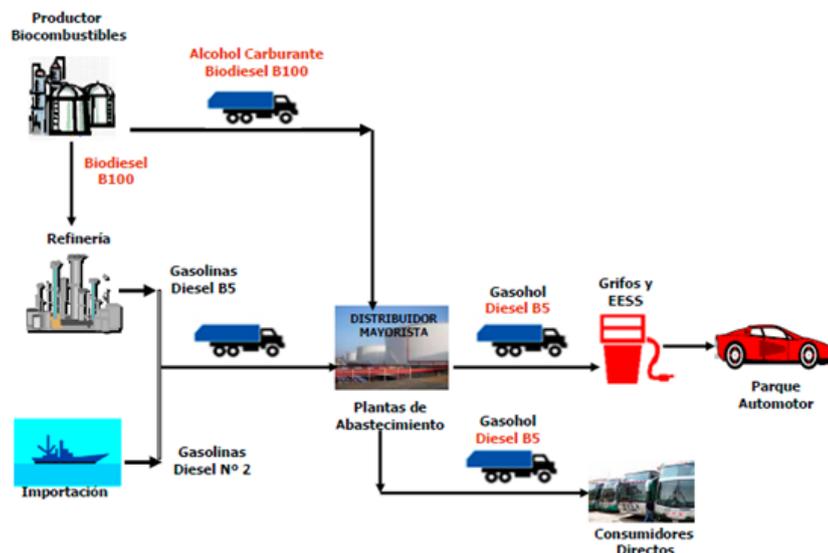


Figura 15. Cadena de Comercialización de Combustibles Líquidos. Tomado de “VII Foro de Estaciones de Servicio 2014,” por el MEM. Recuperado de <http://perueventos.org/foroeeess/images/08-%20Ing.%20Juan%20Ortiz.pdf>

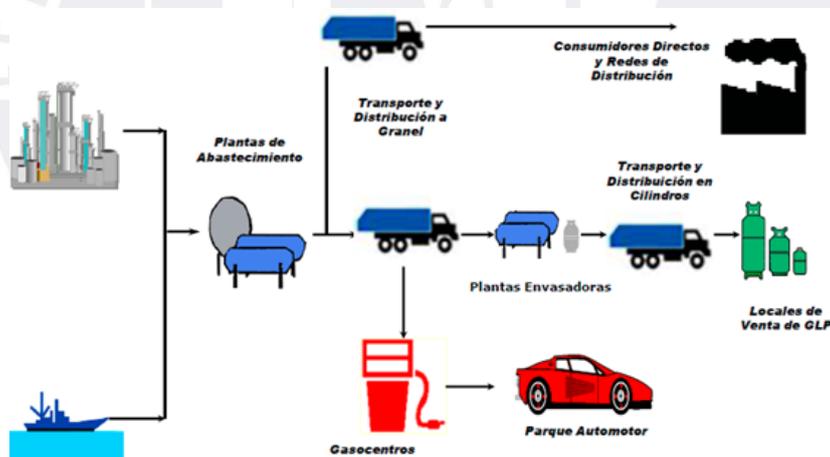


Figura 16. Cadena de Comercialización de GLP. Tomado de “VII Foro de Estaciones de Servicio 2014,” por el MEM. Recuperado de <http://perueventos.org/foroeeess/images/08-%20Ing.%20Juan%20Ortiz.pdf>

Dentro de la oferta del GLP que se brinda solo en cuatro EE. SS de Servicentro Ramírez S.A.C. la empresa cuenta con cuatro camiones tanque cisternas para el transporte de GLP al granel, las cuales brindan el traslado del producto a estas EE. SS, pero también podrían dar este servicio a terceros. La gran limitante que tiene Servicentro Ramírez SAC es

que no cuenta con la capacidad de almacenaje de GLP adecuada, lo que le he creado problemas de atención a estos tipos de clientes cuando se ha presentado la falta de aprovisionamiento de este producto, dependiendo del mayorista que lo atiende.

Asimismo, en la Figura 17, se presenta la Cadena de Valor del GNL que es un producto que todavía no ofrecen las EE. SS de Servicentro Ramírez S.A.C. pero tiene un gran potencial de demanda en su consumo, tal como se ha detallado líneas arriba en el presente estudio. Asimismo, la inversión en GNL también podría facilitar el comercializar el GNV con lo cual ampliaría su oferta de combustibles gaseosos tanto para vehículos livianos como pesados.

Para asegurar la adecuada descarga de los combustibles y GLP, el mantenimiento de las instalaciones e infraestructura; y la operatividad de los equipos de suministros de las EE. SS de Servicentro Ramírez SAC, la empresa cuenta, en su estructura orgánica vigente, con una gerencia de operaciones, la misma que está a cargo de uno de los hermanos propietarios de la empresa, con el apoyo de un ingeniero y operarios.

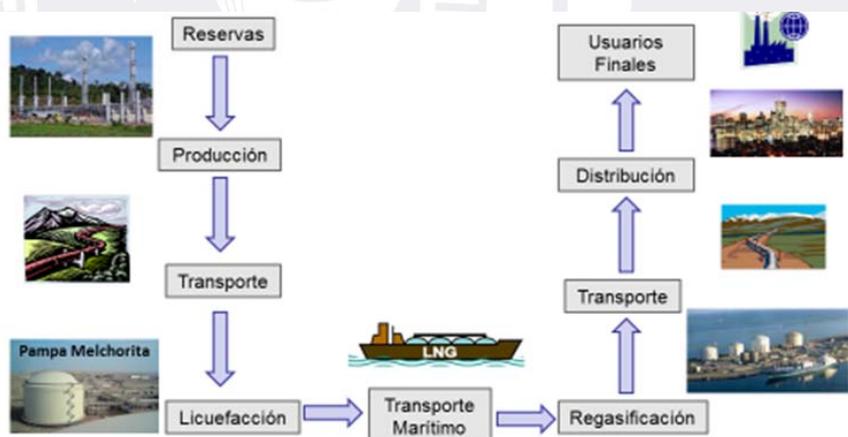


Figura 17. Cadena de Valor del GNL. Tomado de “Formación de Precios en el Mercado del Gas Natural Licuado (GNL),” por Osinergmin. Recuperado de [http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Publico/Seminario%20ARIAE/Sesion%20I%20-%20Regulacion%20del%20Gas%20Natural%20\(1\)/Formacion%20de%20precios%20del%20GNL%20-%20Arturo%20Vasquez%20-%20OSINERGMIN%20-%20ARIAE%20-%202010-11.ppt](http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Publico/Seminario%20ARIAE/Sesion%20I%20-%20Regulacion%20del%20Gas%20Natural%20(1)/Formacion%20de%20precios%20del%20GNL%20-%20Arturo%20Vasquez%20-%20OSINERGMIN%20-%20ARIAE%20-%202010-11.ppt).

Sin embargo, en la empresa se observa que existen problemas por pérdida de combustible que se están generando debido a las siguientes circunstancias: (a) Carencia de un adecuado plan de mantenimiento de equipos, (b) Presencia de derrames, (c) Falta de control – descargas, (d) Carencia de medios de control (varillas), (e) No existe una valuación permanente de los resultados, (f) Falta de políticas de descarga con el proveedor y (g) Carencia de calibración continua de equipos de medición.

Las EE. SS de Servicentro Ramírez SAC, cuentan normalmente con la siguiente infraestructura: (a) Puntos de atención (islas) equipadas para la atención y venta, tanto para combustibles líquidos como para GLP, (b) Servicio de Agua y Aire, (c) Baños públicos, tanto para damas como para caballeros, (d) Locales Comerciales, (e) Zona de estacionamiento, (f) Ambiente para lavado y engrase de autos, (g) Área de descarga de combustible y de GLP, (h) Sala de tablero eléctrico y de máquinas (bombas, centrifugas, etc.), (i) Oficina de administrativa y contable de la EE. SS, (j) Ubicación para la venta de lubricantes y otros, (k) Zona destinada para el servicio de balanza y (l) Área de tiendas de conveniencia (market).

En las EE. SS de la organización en estudio, se podrían hacer algunos arreglos con el fin de brindar un mejor servicio a sus clientes, tales como: (a) Mejorar la iluminación con luces led, las cuales, además son ecológicas, consumen menos energía y garantizan un ambiente cómodo y seguro, (b) Baños nuevos, que estén siempre bien cuidados y limpios, (c) Áreas verdes y jardines mejor cuidados y (d) Identificar que otros servicios complementarios se puedan brindar a los clientes, optimizando las instalaciones de las EE. SS.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).

Para el 2016, se espera que el crecimiento del Perú, medido a través del PBI, sea ligeramente superior a los niveles de 2014 y 2015; y se recupere progresivamente a un ritmo promedio de alrededor de 4% en 2016-2017. Las perspectivas son auspiciosas, el crecimiento del Perú es sostenido, y las calificadoras de riesgo han expresado su confianza,

destacando el crecimiento de la economía peruana. Perú ha mostrado una economía estable, la misma que le ha servido para hacer frente a la crisis financiera global.

La empresa Servicentro Ramírez SAC, a lo largo de sus casi 20 años de operación, mantiene una adecuada presencia en el mercado, lo se ha traducido en mayor nivel de sus ingresos por ventas, tal como se puede verificar en el periodo 2012 – 2014, que se presenta en la Tabla 16. En estos años supo mantener una adecuada imagen de solvencia financiera, porque fue mejorando los resultados en la utilidad bruta y esto debido a la negociación de los precios de los combustibles al momento comprar a los dos distribuidores mayoristas con las que opera.

Sin embargo, los gastos administrativos y de ventas se han incrementado debido a la incorporación de nuevas EE. SS de propiedad de la empresa, una de ellas fue la ubicada en la Av. Miraflores en el 2013 y otra la ubicada en Moche en el 2014, como también el mejoramiento y ampliación de las ubicadas en Av. América Sur y en Ovalo Mochica, generando incorporar más personal operativo y administrativo; y el incremento de gastos en la gestión comercial.

Por ello la empresa ha debido recurrir a líneas de financiamiento en el sistema bancario incurriendo en gastos financieros, los mismos que se han incrementado en los últimos años. Estos créditos son a largo plazo, quedando una deuda pendiente de pago, al cierre del 2014, de aproximadamente 16.5 millones de Nuevos Soles. Su utilidad operativa se ubica alrededor del 5.45% de las ventas en el 2014, mejorando en comparación de los años 2012 y 2013.

Finalmente, su utilidad neta, ha evolucionado favorablemente entre los años 2012 y 2014, pasando de un nivel de 2.39% y 1.42% para los años 2012 y 2013 respectivamente, a un valor del 3.45% de las ventas en el año 2014.

Tabla 16

Estado de Resultado de Servicentro Ramírez SAC, Años 2012 al 2014 (Miles de Nuevos Soles).

	AÑO 2012	%/VENTAS	AÑO 2013	%/VENTAS	AÑO 2014	%/VENTAS
Ventas						
Ventas	86 057	100,00	91 916	100,00	115 586	100,00
Descuentos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ventas Netas	86 057	100,00	91 916	100,00	115 586	100,00
Costo de ventas	-78 790	-91,56	-82 993	-90,29	-101 119	-87,48
Costo de servicio	-475	-0,55	-371	-0,40	-661	-0,57
Utilidad Bruta	6 792	7,89	8 551	9,30	13 806	11,94
<u>Gastos operativos</u>	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Gastos administrativos	-2 814	-3,27	-3 726	-4,05	-4 316	-3,73
Gasto de ventas	-1 724	-2,00	-2 400	-2,61	-3 187	-2,76
<u>Utilidad Operativa</u>	2 255	2,62	2 425	2,64	6 304	5,45
Gastos financieros	-1 308	-1,52	-1 844	-2,01	-2 121	-1,84
Costo de enajenación	-805	-0,94	0	0,00	0	0,00
Ingresos diversos	354	0,41	212	0,23	569	0,49
Descuentos, rebajas	19	0,02	1 290	1,40	118	0,10
Ingresos financieros	685	0,80	0	0,00	1 253	1,08
Resultado antes de particip.	1 200	1,39	2 083	2,27	6 122	5,30
Participación de utilidades	0	0,00	-174	-0,19	-423	-0,37
Utilidad antes de impuestos	1 200	1,39	1 909	2,08	5 699	4,93
Impuesto a la renta	-341	-0,40	-601	-0,65	-1 709	-1,48
Utilidad Neta	859	1,00	1 308	1,42	3 989	3,45

Nota. Tomado del reporte del área de Contabilidad de la empresa Servicentro Ramírez SAC. Información Contable – Financiera del periodo 2012 al 2014.

Como se indicó, Servicentro Ramírez SAC adquiere sus productos de distribuidores mayoristas: Primax y Pecsca, los mismos que le brindan un crédito por 15 días, sin embargo, la empresa en su aspiración de atender a sociedades importantes, les brinda la facilidad de pago en crédito, pero tal como se observa en la Tabla 17, el monto en cuentas por cobrar ha aumentado en los últimos años, en comparación de sus cuentas por pagar.

Las EE. SS en su afán de crecer en sus ventas a clientes corporativos, ha tenido que ofrecer créditos, llegando estos a periodos de pago más allá de los 15 días que ofrecen los proveedores mayoristas. Esto implica tener una inversión en capital de trabajo para auspiciar estos créditos. En Servicentro Ramírez SAC, como se ha observado, también está demandando una inversión en cuentas por cobrar.

Por la trayectoria de la empresa y su capacidad negociadora que tiene Servicentro Ramírez SAC con los distribuidores mayoristas de combustible, ha podido manejar adecuadamente este monto de cuentas por cobrar a través de un financiamiento directo con sus actuales proveedores logrando facilidades de pago que no afectan seriamente el poder atender los créditos de sus clientes, los mismos que son previamente evaluados y clasificados.

Tabla 17

Cuentas por Cobrar y Cuentas por pagar, años 2012 al 2014 (Miles de Nuevos Soles).

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Cuentas por cobrar comerciales	5 330	6 191	7 199
Cuentas por pagar comerciales	5 077	6 527	5 514

Nota. Tomado del reporte del área de Contabilidad de la empresa Servicentro Ramírez SAC. Información Contable – Financiera del periodo 2012 al 2014.

La empresa mantiene una buena relación con el sistema financiero, pues ha sabido mantener una imagen de confianza y pago oportuno de sus obligaciones, así como la medición de la deuda total con respecto al patrimonio (Deuda/Patrimonio) ha mejorado en el último año 2014. (Ver Tabla 18). La empresa tiene un costo promedio de sus deudas del

orden del 16% anual y un porcentaje de deuda en dólares del orden del 40% de todas sus obligaciones.

En Servicentro Ramírez SAC se ha observado a la fecha que para la toma de decisiones en sus reuniones gerenciales, solo se basan en los reportes del área contable y carecen de una información financiera relevante, que les permita una "visión de futuro" debido a la carencia de registros financieros, tales como: los presupuestos, flujo de caja, evaluación de inversiones, evolución de la carga financiera (endeudamiento y repagos), esto debido a la limitación que se tiene en recursos de tecnología de información así como no contar con un personal capacitado y entrenado para el desarrollo pleno de estas tareas.

Tabla 18

Evolución de Total Deuda vs Patrimonio, Años 2012 al 2014 (Miles de Nuevos Soles).

	2012	2013	2014
Deuda de Corto Plazo	9 971	14 863	17 393
Deuda de Largo Plazo	5 482	9 126	9 676
Total Pasivo	15 453	23 989	27 069
Patrimonio	6 370	7 307	16 101
Deuda/Patrimonio	2,43	3,28	1,68

Nota. Tomado del reporte del área de Contabilidad de la empresa Servicentro Ramírez SAC. Información Contable – Financiera del periodo 2012 al 2014.

Tabla 19

Principales Ratios Financieros de Servicentro Ramírez S.A.C. : 2012-2014.

	2012	2013	2014
Liquidez	1,25	0,95	1,07
Deuda/Capital	2,43	3,28	1,68
Deuda CP /Patrimonio	1,57	2,03	1,08
Deuda LP / Patrimonio	0,86	1,25	0,60
Capital de Trabajo (Miles S/)	2 475	313	2 171
ROI (Expresado en %)	3,94	4,18	9,24
ROE (Expresado en %)	13,49	17,91	24,78

Nota. Tomado del reporte del área de Contabilidad de la empresa Servicentro Ramírez SAC. Información Contable – Financiera del periodo 2012 al 2014.

Entre los principales ratios financieros se ha seleccionado un grupo de ellos que se presentan en la Tabla 19. Como se observa el ratio de liquidez ha mejorado en el 2014 con respecto al 2013, pero ha sido inferior al 2012. En los indicadores de endeudamiento, se fueron reduciendo en el periodo analizado, generando un menor riesgo financiero para las instituciones bancarias y por último los indicadores de ROI y ROE también ha evolucionado favorablemente.

En la Tabla 20 se puede observar que el nivel de ventas desde el 2012 al 2014 ha tenido una evolución favorable, sin embargo, al analizar la relación Utilidad Neta/ Ventas a pesar que ha crecido esta relación, está todavía mantiene niveles inferiores del optimo deseado por el Directorio que aspira a un nivel del 10% en los próximos años.

Tabla 20

Generación de % Utilidades/Ventas: 2012 al 2014 – Miles de Soles.

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Ventas	86 057	91 916	115 586
Utilidad Neta	859	1 308	3 989
% Utilidad Neta /Ventas	1,00	1,42	3,45

Nota. Tomado del reporte del área de Contabilidad de la empresa Servicentro Ramírez SAC. Información Contable – Financiera del periodo 2012 al 2014.

4.1.5 Recursos humanos (H).

D'Alessio (2008) indicó que el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, permitiendo el funcionamiento del ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr su objetivo. Asimismo, la empresa Servicentro Ramírez SAC dispone, a la fecha, de 158 trabajadores distribuidos entre sus cinco EE. SS, tanto en la parte operativa, administrativa y comercial. Del total de la dotación, el 40% son mujeres y el 60% son varones. Sobre este punto, el nivel educacional de los trabajadores se desglosa de la siguiente

forma: (a) Educación universitaria: 30%, (b) Educación técnica: 35%, (c) Educación técnica incompleta: 10% y (d) Educación secundaria: 25%

La empresa cuenta con un área de recursos humanos (RRHH), sin embargo, su gestión todavía se halla en el nivel operativo (se limita al cálculo de planillas y contratos) y no fomenta políticas de incentivos y de bienestar para el personal, así por ejemplo no cuenta con una asistente social. Sin embargo, aun estando con limitaciones el área de RRHH, la organización está implementando un sistema de gestión para el manejo de los requerimientos de responsabilidad social, basado en la Norma SA 8000, que se resumen de la siguiente manera: (a) No utilizar ni apoyar el trabajo infantil, (b) No utilizar ni apoyar el uso de trabajos forzados, (c) Controlar la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores y (d) Garantizar que el horario de trabajo, las remuneraciones, y beneficios sean otorgados, cumpliendo rigurosamente con todas las leyes vigentes en el Perú.

Tanto la capacitación del recurso humano, como su constante actualización, son factores claves de éxito en esta industria de las EE.SS. Empresas líderes del sector poseen equipos técnicos de capacitación, tanto al interior de la organización como al exterior de ella, con el fin de elaborar un programa de capacitación a todo su personal. Estos programas de capacitación ayudan a desarrollar las habilidades necesarias para la correcta aplicación de los procesos productivos. Ello brinda seguridad para los operadores y capacidad de generar utilidades, así como brindar un excelente servicio a los clientes.

La empresa en su área de RRHH, presenta las siguientes observaciones:

1. El entrenamiento al personal de contacto con el público es mínimo.
2. El entrenamiento al personal de contacto con el público es no es tan efectivo, y produce beneficios medios.
3. No hay esfuerzos formales para desarrollar el personal.
4. Las quejas internas son más altas que las externas.

5. Se carece de una política de incentivos y motivación al personal.
6. No cuenta con un profesional en asistencia social para los trabajadores.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).

Las EE. SS deben contar con sistemas que integren la operación de todos sus servicios que permita su uso más eficiente y productivo en el sector puesto que hoy en día las estaciones de servicio no se dedican exclusivamente a la venta del combustible, sino que tienen una serie de servicios complementarios y adicionalmente requieren el controlar su manejo administrativo y contable. De otro lado, es menester señalar que, entre los procesos normales de funcionamiento de la organización, los procesos comerciales son importantes para el éxito de todo negocio, estos son responsables primordialmente de la entrada de ingresos a la empresa.

Por otro lado, las EE. SS deben llevar el control exacto de lo despachado en el surtidor, el poder identificar vehículos con su placa respectiva, imprimir los documentos de venta de combustible en la misma isla. Es así que se hace necesario establecer el uso de un sistema compuesto de hardware y software, que automatice el control de surtidores, identificación de vehículos con su placa e imprima los documentos de venta, y además incorpora la conexión de todas las unidades de surtidores. Los sistemas de identificación que pueden adaptarse para la distribución de combustible son tarjetas con códigos de barras, tarjetas con banda magnética, tarjetas inteligentes, circuito de identificación y kilometraje.

En la empresa Servicentro Ramírez SAC se ha observado que no cuenta con un adecuado soporte de tecnología de información y comunicación, por lo que requerirá inversiones para sostener la competitividad futura en términos de servicio, permitiendo una estrecha integración de la empresa con el mercado en los procesos de comercialización, comunicación, y ventas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).

La empresa Servicentro Ramírez SAC debe enfrentar el reto de disponer de tecnología moderna y acorde que le permita lograr costos racionales y mantener una rentabilidad que asegure la sostenibilidad en el sector. Para ello, requiere incorporar tecnologías que le permitan automatizar los procesos operativos, así como generar información para la toma de decisiones y que le otorguen ventajas competitivas.

El nivel tecnológico en el país se ha desarrollado de tal manera que para el sector de las EE. SS se ha facilitado en los procesos de distribución y de venta, mediante la utilización de paquetes integrados para la toma de pedidos (software, internet, equipos de comunicación), canales de distribución integrados para la distribución y comercialización, por ello la empresa Servicentro Ramírez SAC, debe orientarse a alcanzar una tecnología adecuada para el mejoramiento de sus operaciones que conlleven a la plena satisfacción de sus clientes.

En la empresa Servicentro Ramírez SAC, se ha observado que parte del equipamiento y maquinaria en las EE. SS es antiguo, registra productividad restringida y no permite mayores reducciones de costos de operación y mantenimiento. Asimismo, Servicentro Ramírez debe orientarse con un servicio diferenciador ante la competencia, donde el fin sea servir a las personas y no a los carros, haciendo que cada visita a una EE. SS, sea una experiencia memorable.

Se estima que si la empresa Servicentro Ramírez SAC llegara a contar con la tecnología adecuada en: equipos y software e infraestructura, todo ello le podría permitir generar un ahorro en sus costos y gastos operativos; y lograr mejorar su utilidad neta a niveles por encima del 10% con respecto a las ventas.

Es necesario que todas las operaciones que se realicen en las EE. SS deban transmitir la imagen de una empresa con ética y valores, así, por ejemplo: evitar a toda costa un

suministro no adecuado a nuestros clientes, en donde ningún operario en las EESS despache el combustible donde no sea el propio tanque del vehículo (despachar parte del combustible en galoneras u otros depósitos, sin contar con la autorización de la empresa contratante), esto debe ser parte de las capacitaciones al personal. De otro lado, Servicentro Ramírez SAC, carece de plan de investigación y desarrollo de nuevos productos, no hay mayor diversificación, tanto de productos como de servicios complementarios.

Tabla 21

Matriz Evaluación de Factores Internos.

Factores claves del éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas	0,55		2,10
1. Disponibilidad financiera para acceder a créditos en el mercado financiero	0,10	4	0,40
2.EE. SS ubicados tanto en la ciudad como en puntos de carreteras, que les permite atender a diversos tipos de clientes.	0,10	4	0,40
3. Disponibilidad de camiones tanques cisternas que ayudan a reducir los costos en el flete del GLP.	0,10	4	0,40
4. Experiencia y capacidad negociadora con los distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos.	0,10	3	0,30
5. Factibilidad de infraestructura para la incorporación de venta de combustible GNL y GNV.	0,05	4	0,20
6. Capacidad para incursionar en la venta minorista y mayorista de GLP.	0,05	4	0,20
7. Precios competitivos en sus productos y servicios complementarios.	0,05	4	0,20
Debilidades	0,45		0,73
1. Carencia de un plan de capacitación e incentivos, para el personal de contacto con el público, como al personal de las otras áreas de la organización.	0,10	1	0,10
2. Limitada capacidad de almacenaje de GLP para atender adecuadamente a estos clientes.	0,08	2	0,16
3. Carencia de un sistema de gestión de calidad a través del ISO 9001:2015 y del ISO 14001:2015 para el aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales y de un Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001.	0,07	1	0,07
4. Ausencia de un responsable que defina una estrategia de mercado a corto plazo y largo plazo.	0,05	2	0,10
5. Limitada inversión en tecnología de la información.	0,05	2	0,10
6. Carencia de controles y medición de eficiencias en las operaciones de la organización.	0,05	2	0,10
7. Poca inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios complementarios.	0,05	2	0,10
Total	1,00		2,83

Nota: La asignación del valor asignado a cada factor determinante de éxito se ha realizado en base a la escala siguiente: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

La matriz EFI para la empresa Servicentro Ramírez SAC posee catorce factores determinantes, siete fortalezas y siete debilidades. El detalle de la matriz MEFI se presenta a continuación, un número adecuado de factores, aunque usando una ponderación algo subjetiva con valores desde 0.05 a 0.10. (Ver Tabla 21).

Luego de analizar la matriz EFI se puede observar que la empresa presenta un puntaje total de 2,83; lo que indica que esta organización mantiene una posición fuerte menor, pero estando en un valor casi promedio en tres, presenta una consistencia interna aceptable como para competir exitosamente.

La empresa debería de intentar mejorar las debilidades mayores, por lo menos antes de continuar con el proceso estratégico. Conseguir mejorar estas debilidades sería un paso estratégico importante, ya que podrían avizorar mejores estrategias hacia la visión establecida. La empresa no debe descuidar su manejo interno y se encuentra en el promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eviten las debilidades, para ello también deberá implementar la utilización de métodos y procedimientos de trabajo, los cuales agilizaran el proceso de venta, optimizando recursos, tiempo y procesos, lo cual se verá reflejado en la fidelidad del cliente.

4.3 Conclusiones.

Para el análisis interno de la empresa se utilizó el análisis AMOFHIT, el mismo que permitió identificar los factores críticos de éxito de la organización, los cuales se clasificaron como las fortalezas y debilidades del sector en estudio. De acuerdo a ello se reconocieron siete factores críticos de éxito clasificados como fortalezas y también siete factores críticos como debilidades para la empresa en estudio.

Como conclusiones a este capítulo, se presenta lo siguiente:

1. La empresa debe superar inmediatamente sus debilidades para mantener una posición competitiva fuerte en el sector. Las fortalezas que hoy presentan la empresa son de igual cantidad en comparación de sus debilidades, por lo que tendrá que repotenciarlas para ayudar a minimizar sus debilidades.
2. La empresa tiene experiencia (de sus propietarios) y capacidad negociadora con los distribuidores mayoristas de combustibles líquidos y gaseosos.
3. Debe implementar un plan de marketing y ventas, tanto para el corto y largo plazo, pues a pesar que uno de los accionistas tiene este rol, no lo está gestionando a plenitud.
4. Debe tener una clara orientación para garantizar la satisfacción del cliente con base a la norma ISO 9001:2015
5. La empresa demanda la regulación necesaria para la protección adecuada del medioambiente, para ello deberá implementar las normas del ISO 14001:2015
6. La empresa demanda obtener el máximo desempeño de sus empleados, operaciones y sus clientes, por ello deberá implementar la norma OHSAS 18001, con la cual establecerá los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. OHSAS 18001 se ha concebido para ser compatible con ISO 9001 e ISO 14001 a fin de ayudar a las organizaciones a cumplir de forma eficaz con sus obligaciones relativas a la salud y la seguridad.
7. La empresa debe enfatizar una mayor inversión en tecnología de la información, con lo cual podría mejorar sus procesos y controles, con ello mejoraría sus márgenes de utilidad.
8. Es necesario que implemente planes de capacitación e incentivos entre su personal de contacto con el público, así como para el personal de las demás áreas de la organización.

Capítulo V: Intereses de la Empresa Servicentro Ramírez SAC y Objetivos a Largo

Plazo

En el presente capítulo se desarrollan la determinación de los intereses de la organización y los objetivos a largo plazo. De acuerdo con D'Alessio (2008), estos ítems permiten profundizar en los fines de la organización para tener éxito en los mercados en los que compite; es así que, a partir de los intereses y basados en la visión, se establecen los objetivos a largo plazo.

5.1 Intereses de la Empresa Servicentro Ramírez SAC.

Los intereses organizacionales son fines que el sector intentará alcanzar para poder lograr el éxito en la industria y en los mercados objetivos. Los intereses organizacionales de la empresa Servicentro Ramírez SAC son los siguientes:

1. Nivel de ventas y participación en el mercado. El indicador de participación de mercado analizado, junto a la tendencia en ventas dará a la empresa la pauta de la estrategia de crecimiento a implementar, bien sea a través de la ganancia de clientes a sus principales competidores o bien aprovechar la tendencia creciente del mercado.
2. Recurso humano calificado. La empresa puede tener productos y servicios complementarios aceptables o excelentes, pero es su gente quien logra ganarse la fidelidad del cliente y hacer que vuelva a comprar. Por ello es necesario contar con personal motivado, bien capacitado, enfocado en resultados y ubicado en sus fortalezas, el mismo que podrá ofrecer más rendimiento y aportará más ganancias a la empresa.
3. Control de procesos que permitan el aseguramiento de la calidad. Es la herramienta de gestión que permite evaluar si se cumple o no con los procedimientos, procesos y estándares establecidos para el óptimo

funcionamiento de la empresa. Permite identificar los procesos susceptibles de mejora.

4. Manejo eficiente de la liquidez en el corto plazo. El precio de los productos y servicios complementarios es un factor influyente en las ventas, como su recuperación oportuna con una gestión eficaz de sus cobranzas. De darse todo lo contrario, perjudicará su liquidez y por ende su capacidad para enfrentar sus obligaciones en el corto plazo.
5. Disponibilidad de sistemas de información para la toma de decisiones. Estos medios ayudarán a los propietarios y a todo el personal de la empresa a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevas soluciones en un ambiente intensivo de información. La gestión de la información está orientada al control, preservación y retención de la información.
6. Inversión en investigación, innovación y desarrollo de productos. Son los principales motores de la productividad y el crecimiento. En plena era digital, con la tecnología en el centro de casi todos los procesos, la innovación resulta clave para que una empresa resulte competitiva y asegure su presencia en el mercado.
7. Gestión eficaz de los recursos y cuidado del medio ambiente. Un aspecto fundamental es la protección del medioambiente de cualquier efecto adverso resultante de las operaciones, minimizando el impacto ambiental provocado por el suministro de los combustibles, generación de residuos, y vapores.
8. Orientación a la satisfacción de los clientes. Es la determinación de la empresa de enfocar todos sus esfuerzos en generar un valor superior para el cliente, su satisfacción y su fidelización. Alrededor del cliente deben girar todas las acciones de la empresa, tomando en consideración la variación en los precios de la gasolina en los últimos meses y la percepción de que el combustible en el país es

más costoso que en otros países. Muchas estaciones de servicio han empezado a utilizar varias estrategias para seducir a los consumidores.

5.2 Matriz de Intereses de Servicentro Ramírez SAC.

Según D'Alessio (2008), los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en el mercado de EE. SS, es necesario identificar a los competidores directos de la organización, que estarán representadas por las tres más grandes distribuidoras mayoristas de combustible en el país (Primax, Pecsá y Repsol), y de otros entes que actúan como participes periféricos en el sector de las EE. SS, como se aprecia en la Tabla 22.

Entre los participantes periféricos de este análisis, podemos considerar a los siguientes:

1. El Gobierno. Que actúa como el ente recaudador del impuesto general a las ventas (IGV) y el impuesto selectivo al consumo (ISC), así como también la recaudación del impuesto a la renta (IR).
2. Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinermin). La misma que regula y fiscaliza la comercialización de combustibles en las EE.SS.
3. Municipalidad. La que administra el otorgamiento de licencias de construcción y funcionamiento para estaciones de servicio, grifos y locales de venta de GLP
4. La Asociación de Grifos y Estaciones de Servicio del Perú AGESP. Que reúne a todo el gremio de propietarios de grifos, estaciones de servicio y gasocentros, para velar por sus intereses, progreso y fortalecimiento y para representarlos ante las autoridades de gobierno y otras entidades sociales.

5.3 Objetivos a Largo Plazo.

De acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo están relacionados con la visión de la organización y, de alguna manera, el resultado de la sumatoria de dichos

objetivos es la visión. A partir de lo anterior, es importante referirse nuevamente a la visión de Servicentro Ramírez SAC y así poder definir claramente los referidos objetivos a largo plazo.

Tabla 22

Matriz de Intereses Organizacionales.

Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
Nivel de ventas y participación en el mercado	Primax **		Gobierno *
	Pecsa **		Osinergmin *
	Repsol **		AGESP *
Recurso humano calificado	Primax *		Gobierno *
	Pecsa *		Osinergmin *
	Repsol *		AGESP *
Control de procesos que permitan el aseguramiento de calidad	Primax *		Osinergmin *
	Pecsa *		AGESP *
	Repsol *		Municipalidad *
Manejo eficiente de la liquidez en el corto plazo		Primax **	Gobierno *
		Pecsa **	Osinergmin *
		Repsol **	AGESP *
Disponibilidad de sistema de información para la toma de decisiones	Primax **		Gobierno *
	Pecsa **		Osinergmin *
	Repsol **		
Inversión en investigación, innovación y desarrollo de productos	Primax *		Osinergmin *
	Pecsa *		AGESP *
	Repsol *		
Gestión eficaz de los recursos y cuidado del medio ambiente	Primax *		Osinergmin *
	Pecsa *		AGESP *
	Repsol *		Municipalidad *
Orientación a la satisfacción de los clientes		Primax **	AGESP *
		Pecsa **	
		Repsol **	

Nota. *Intereses comunes, ** Intereses Opuestos

Visión. “Servicentro Ramírez SAC será en 2025 una empresa sólida económicamente con un buen equipo de colaboradores, con valores, buenas actitudes y un continuo crecimiento que marquen la diferencia, brindando una gama de productos en combustibles y

servicios complementarios para alcanzar una adecuada participación en el mercado de la costa norte del país.

Ofrecer un servicio de calidad internacional, manteniendo y cumpliendo cabalmente los estándares y normas legales peruanas, para entregar un producto de acuerdo a la necesidad de todos nuestros clientes, contemplando las normas de operatividad y de cuidado del medio ambiente”.

Definida la visión de la empresa Servicentro Ramírez SAC, es menester ahora plantear los objetivos a largo plazo con el fin de cumplir dicha visión. Se debe anotar que, de acuerdo con D'Alessio (2008), los objetivos a largo plazo son aquellos que la organización busca alcanzar después de haber implementado las estrategias. Los objetivos a largo plazo que se definen en orden jerárquico son los siguientes:

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Al 2025, alcanzar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas. La empresa pasará desde un nivel del 3.45% obtenido en el año 2014 hasta un valor superior del 10% al año 2025.

Los precios de los combustibles ofrecidos por las grandes distribuidoras, tuvieron una reducción importante de sus valores debido a la fluctuación de la cotización internacional del barril de petróleo, esto ha mejorado los márgenes de las EE. SS y reforzado por la capacidad negociadora de la empresa ante la compra de un volumen importante de combustible. Esto se complementará con la reducción de costos operativos por un efecto de economía de escala, debido a la incorporación de dos nuevas EE. SS el 2016 y otras más en los próximos años.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Al año 2025 contar con la Certificación de Calidad ISO: 9001:2015 que asegure que se dispone de una oferta de bienes de excelente calidad y que demuestre que la organización sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos.

La empresa al 2015 no cuenta con algún tipo de certificación de calidad, por ello a partir del 2016 iniciará este proceso con la capacitación y entrenamiento de su personal responsable del proceso, con ello en el 2017 se dará inicio a su implementación lográndose que a partir del 2018 la plena Certificación de Calidad ISO: 9001:2015 que se ha propuesto.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Al año 2025 disponer de una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país, logrando incrementar su participación de mercado.

Al 2016 la empresa cuenta con cinco EE. SS (se concretará el 2016 la ubicada en Chao), de las cuales tres están ubicados en puntos de la ciudad (Trujillo) y otros dos en puntos de la Carretera Panamericana. A partir de mediados del 2016 se contará con dos EE. SS adicionales, uno en un punto de la ciudad y otro en carretera. Para el 2019 se proyecta contar con una EE. SS en Casma (Ancash) y otra en Chiclayo, además entre 2020 y 2025 se proyecta tres más EE. SS, una más en Trujillo, otra en Chimbote y una en la ciudad de Piura, logrando al 2025 contar con una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Al año 2025 disponer de los canales de distribución y comercialización sistematizados (tecnología de punta) en todas las EE. SS de la organización, con el fin que le permita ahorrar en sus costos y gastos operativos; y lograr mejorar la utilidad neta a niveles por encima del 10% con respecto a las ventas.

En el 2015, el avance sobre este tipo de tecnología fue limitada y básica, por eso la necesidad de realizar este gran cambio. Para el 2016 se proyecta iniciar la implementación de este objetivo, se realiza las adquisiciones necesarias en equipos y software para las actuales EE. SS, de otro lado entre 2017 y 2020 iniciar el mejoramiento de infraestructura en las EE. SS en bien de una adecuada distribución de los productos y servicios complementarios, y

finalmente al 2025 cubrir plenamente este objetivo en todas las EE. SS que cuente la organización.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Al año 2025, contar con tres líneas nuevas de negocio, puesto que se dispondrá de una política permanente de desarrollo e innovación de bienes que brindará la empresa. Estas líneas de productos serán:

1. Venta al mayorista y minorista de GLP
2. Venta de GNL para tracto camiones y buses interprovinciales
3. Incorporación de nuevos servicios complementarios y atractivos para los clientes en las EE. SS, tales como: cambio y parchado de llantas, cajeros automáticos de bancos, concesionario de farmacia, concesionario de librería, etc.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Al año 2025 disponer de la norma ISO 14001:2015 logrando un aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales, con el fin de minimizar el impacto ambiental.

Al 2015, la empresa adolece de un adecuado sistema de aseguramiento y control del medio ambiente, puesto que no cuenta con un staff de profesionales con la preparación adecuada para tal fin. Se iniciará en el 2016 este proceso con la capacitación y entrenamiento de su personal responsable del proceso, con ello en el 2017 se dará inicio a su implementación lográndose que a partir del año 2018 lograr disponer al 100% de la norma ISO 14001:2015, que se ha propuesto.

La norma ISO 14001:2015 es una norma internacionalmente aceptada que expresa cómo establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) efectivo. La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos.

Objetivo a largo plazo 7 (OLP7). Al año 2025 disponer de la norma OHSAS 18001, con la cual establecerá los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Al 2015, la empresa no cuenta con la certificación que le permita gestionar los riesgos operacionales y mejorar su desempeño. Se iniciará en el 2016 este proceso con la capacitación y entrenamiento de su personal responsable del proceso, con ello en el 2017 se dará inicio a su implementación lográndose que a partir del año 2018 lograr disponer al 100% de la norma OHSAS 18001, que se ha propuesto.

Objetivo a largo plazo 8 (OLP8). Al año 2025, la organización dispondrá de una fuerza Laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos; asimismo estar capacitado para controlar y supervisar todos los procesos que aseguren la calidad de los productos y servicios complementarios ofertados por la empresa.

Al 2015 la empresa no ha invertido en desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad. Este proceso se deberá iniciar el 2016 para continuar con los seguimientos y actualizaciones en los años posteriores, lográndose al 2025 el objetivo previsto.

5.3 Conclusiones.

1. Del presente capítulo se puede concluir que los intereses planteados por la empresa Servicentro Ramírez SAC están enfocados al incremento de su rentabilidad para lograr ser más competitivos, y a la mejora de la calidad de sus productos y servicios complementarios, debido a que con ello podrá incrementar su participación en el mercado. Para ello se deberá repotenciar su gestión comercial de tal manera que se pueda mejorar la participación en el mercado actual y futuro.

2. Asimismo, se han trazado objetivos a largo plazo, de los cuales se puede resaltar la importancia que tiene incrementar su oferta con una excelente calidad, para ello deberá alcanzar las certificaciones que aseguren un proceso adecuado y de esa forma, alcanzar este fin. Esto permitirá incrementar su oferta con productos y servicios complementarios más innovadores, lo cual conllevará a alcanzar un mejor nivel de rentabilidad y, por consiguiente, el incremento del nivel de participación en el mercado.
3. Invertir sostenidamente en la formación y capacitación del personal, en especial aquel designado para el contacto con el cliente. De esta forma se desarrollará un producto y servicios complementarios más competitivo y mejor valorado por los clientes.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico consiste en la formulación, la implementación, y la evaluación de las estrategias a seguir. Se trata de un pronóstico, un supuesto al que se arriba luego de un ordenado análisis de todas las variables que intervienen en la determinación de las distintas rutas que lleven hacia la situación deseada (D'Alessio, 2008).

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).

La matriz FODA genera estrategias específicas, de acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2008). Los insumos que utiliza la matriz FODA como entrada para la generación de todo el proceso de emparejamiento son las matrices EFI y EFE. FODA es un instrumento de ajuste importante que permitirá visualizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades, y las amenazas, de modo que facilite el desarrollo de la propuesta de estrategia. Esta matriz se alimenta de la información del análisis interno sintetizada en la matriz de evaluación de las fuerzas internas (EFI); del análisis externo, cuya información se resume en la matriz de evaluación de las fuerzas externas (EFE); y, por último, del estudio de la competencia que se resume en la matriz del perfil competitivo (MPC).

Al contrastar las oportunidades y amenazas identificadas en la MEFE con las fortalezas y debilidades que se plasmaron en la MEFI surgen las estrategias que se presentan en la Tabla 23. Estas estrategias se clasifican en cuatro grupos como se presenta a continuación: (a) estrategias FO explote, (b) estrategias DO busque, (c) estrategias FA confronte, y (d) estrategias DA evite.

Estrategias FO explote.

1. E1: Implementar mejoras en la capacidad operativa y de servicio al cliente de todas las EE.SS.(F1, F2, F5, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6).

2. E2: Realizar una alianza estratégica para incursionar en el mercado de venta de GNL y GNV, para lo cual deberá coordinar acciones con la empresa Gases del Pacifico (F1, F2, F5, O1, O3, O4, O5, O6).
3. E3: Implementar, en todas las EE. SS, campañas promocionales periódicas a lo largo del año, que premien el consumo de los clientes actuales y potenciales (F1, F2, F4, F6, F7, O1, O3, O4, O5, O6).
4. E4: Buscar nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, O5, O6).
5. Optimizar la cartera y relaciones con los clientes de las EE.SS. (F2, F3, F4, F7, O1, O2, O4, O5, O6).

Estrategias DO busque.

1. E6: Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad (D1, D4, D6, D7, O1, O4, O5, O6).
2. E7: Implementar una nueva estructura organización con el fin de optimizar competencias del personal y poder así enfrentar las oportunidades del mercado (D1, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O4, O5, O6).
3. E8: Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 9001:2015 que aseguren que se cuenta con un servicio de excelente calidad (D3, D5, D6, D7, O1, O4, O5, O6).
4. E9: Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 14001:2015 que aseguren el cumplimiento de las normas y controles ambientales (D3, D5, D6, D7, O1, O4, O5, O6).

5. E10: Implementar la norma OHSAS 18001 para cumplir los requisitos de la legislación de seguridad y salud ocupacional, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva a la organización (D3, D5, D6, D7, O1, O4, O5, O6).

Estrategias FA confronte.

1. E11: Revisar las condiciones comerciales con los actuales y nuevos distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A3, A4).
2. E12: Penetración en los mercados actuales (F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A4).

Estrategias DA evite.

1. E13: Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones (D1, D3, D5, D6, A2, A3, A4).
2. E14: Inversión en una mayor capacidad de almacenaje de GLP (D2, D7, A1, A2, A3, A4).

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

La evaluación de las estrategias que surgieron de la MFODA se inicia con el desarrollo de la MPEYEA. Con esta herramienta se evalúan cuatro dimensiones: dos internas de la empresa Servicentro Ramírez SAC y dos externas. Los factores determinantes de la fortaleza financiera y de la ventaja competitiva son las dimensiones internas de la empresa Servicentro Ramírez SAC.

Tabla 23

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA).

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
Análisis Interno	<p>F1. Disponibilidad financiera para acceder a créditos en el mercado financiero</p> <p>F2.EE. SS ubicados tanto en la ciudad como en puntos de carreteras, que les permite atender a diversos tipos de clientes.</p> <p>F3. Disponibilidad de camiones tanques cisternas que ayudan a reducir los costos en el flete del GLP.</p> <p>F4. Experiencia y capacidad negociadora con los distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos</p> <p>F5. Factibilidad de infraestructura para la incorporación de venta de combustible GNL y GNV</p> <p>F6. Capacidad para incursionar en la venta minorista y mayorista de GLP</p> <p>F7. Precios competitivos en sus productos y servicios complementarios</p>	<p>D1. Carencia de un plan de capacitación e incentivos, para el personal de contacto con el público, como al personal de las otras áreas de la organización.</p> <p>D2. Limitada capacidad de almacenaje de GLP para atender adecuadamente a estos clientes.</p> <p>D3. Carencia de un sistema de gestión de calidad a través del ISO 9001:2015 y del ISO 14001:2015 para el aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales y de un Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001.</p> <p>D4. Ausencia de un responsable que defina una estrategia de mercado a corto plazo y largo plazo.</p> <p>D5. Limitada inversión en tecnología de la información.</p> <p>D6. Carencia de controles y medición de eficiencias en las operaciones de la organización.</p> <p>D7. Poca inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios complementarios.</p>
Análisis Externo		
OPORTUNIDADES - O	FO Explote	DO Busque
O1. Expectativas del crecimiento del PBI, por mejoras en el sector minero.	1 Implementar mejoras en la capacidad operativa y de servicio al cliente de todas las EE.SS.(F1, F2, F5, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6)	6 Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad (D1, D4, D6, D7, O1, O4, O5, O6)
O2. Disponibilidad de maquinaria, equipos y sistemas informáticos, para optimizar el servicio en las EE.SS	2 Realizar una alianza estratégica para incursionar en el mercado de venta de GNL y GNV, para lo cual deberá coordinar acciones con la empresa Gases del Pacifico. (F1, F2, F5, O1, O3, O4, O5, O6)	7 Implementar una nueva estructura organización con el fin de optimizar competencias del personal y poder así enfrentar las oportunidades del mercado (D1, D3, D4, D5, D6, D7,O1, O4, O5, O6)
O3. Acceso a financiamientos con tasas de interés competitivas	3 Implementar, en todas las EE. SS, campañas promocionales periódicas a lo largo del año, que premien el consumo de los clientes actuales y potenciales (F1, F2, F4, F6, F7, O1, O3, O4, O5, O6)	8 Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 9001:2015 que aseguren que se cuenta con un servicio de excelente calidad.(D3, D5, D6, D7, O1, O4, O5, O6)
O4. Necesidad de empresas de transportes, tanto de carga como de pasajeros, mineras y otras en reducir sus costos en combustible	4 Buscar nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O3, O4, O5, O6)	9 Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 14001:2015 que aseguren el cumplimiento de las normas y controles ambientales (D3, D5, D6, D7, O1, O4, O5, O6)
O5. Incremento en la demanda de vehículos livianos que consumen GLP y otros GNV	5 Optimizar la cartera y relaciones con los clientes de las EE.SS. (F2, F3, F4, F7, O1,O2, O4, O5, O6)	10 Implementar la norma OHSAS 18001 para cumplir los requisitos de la legislación de seguridad y salud ocupacional, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva a la organización (D3, D5, D6, D7, O1, O4, O5, O6)
O6. Incremento de vehículos pesados, del sector transporte pasajeros y minero, en consumir GNL como alternativa de combustible		
AMENAZAS - A	FA Confronte	DA Evite
A1.Incremento de los impuestos que afectan la venta de los combustibles, lo que obligaría a reducir los márgenes de utilidad.	11 Revisar las condiciones comerciales con los actuales y nuevos distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A1, A2, A3, A4)	13 Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones (D1, D3, D5, D6,A2,A3, A4)
A2.El creciente reemplazo del mercado de vehículos que consumen combustible líquido por gaseosos	12 Penetración en los mercados actuales (F2, F3, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A4)	14 Inversión en una mayor capacidad de almacenaje de GLP (D2, D7, A1, A2, A3, A4)
A3.Mayor competencia de EE.SS con marcas de los distribuidores mayoristas establecidos en el país		
A4.Diferenciación de precios de los combustibles, en las diferentes zonas del país, lo que genera pérdida de márgenes operativos		

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

En cambio, las dimensiones externas son los factores determinantes de la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria. Según D'Alessio (2008), a través de la Matriz PEYEA se considera la posición estratégica total del sector, la cual está determinada por dos dimensiones internas, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI).

Los ejes de la matriz PEYEA representan lo siguiente: (a) dos dimensiones internas, que son la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y (b) dos dimensiones externas, que son la estabilidad del entorno (EE) y la fortaleza de la industria (FI). Todas ellas se aprecian en las Tabla 24, 25, 26, y 27.

Tabla 24

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF).

Factores determinantes											Puntaje
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	6
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4
4	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8	Rotación de inventarios	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
9	Economía de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
										Total	4.22

En la Tabla 24 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) de la empresa Servicentro Ramírez SAC, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de 4.22. Entre los factores determinantes destacan con puntajes altos: el retorno de la inversión, el nivel de apalancamiento, la rotación de

inventarios, así como economía de escala y experiencia; y con los resultados más bajos, facilidad de salida de mercado y riesgo involucrado en el negocio.

En la Tabla 25 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC) de la empresa Servicentro Ramírez SAC, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -3.22 . El factor que destaca con puntaje alto es el control sobre proveedores y distribuidores, y resultan ser el conocimiento tecnológico y la integración vertical los factores determinantes peores calificados.

Tabla 25

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC).

Factores determinantes											Puntaje
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Control sobre proveedores y distribuidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
Total											-3.22

En la Tabla 26 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE) de la empresa Servicentro Ramírez SAC, la cual tiene como resultado ponderado total el valor de -3.25 . Entre los factores determinantes, se observa que destacan con puntajes altos la baja tasa de inflación, así como la ejecución de la inversión pública, y entre los factores determinantes calificados con menor valor están la alta rivalidad/presión competitiva, comportamiento de los índices macroeconómicos y la gran variabilidad de la demanda.

En la Tabla 27 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) de la empresa Servicentro Ramírez SAC, la cual tiene como

resultado ponderado total el valor de 4.78. Los factores determinantes que destacan con puntajes altos son el potencial de crecimiento, y el poder de negociación de los productores; y entre los factores determinantes calificados con menor valor está la estabilidad financiera, y el conocimiento tecnológico.

Tabla 26

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE).

Factores determinantes												Puntaje
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3	
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2	
4	Estabilidad política y legal	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4	
6	Rivalidad /Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
7	Comportamiento de los índices macroeconómicos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2	
8	Ejecución de la inversión pública	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
										Total	-3.25	

Tabla 27

Matriz de Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI).

Factores Determinantes												Puntaje
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	4	
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5	
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5	
8	Productividad/ Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6	
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
										Total	5.11	

Resultados:

$$\text{Eje Vertical} = \text{FF} + \text{EE}$$

$$\text{Eje Vertical} = (4.22) + (-3.25) = 0.97$$

$$\text{Eje Horizontal} = \text{FI} + \text{VC}$$

$$\text{Eje Horizontal} = (5.11) + (-3.22) = 1.89$$

Adicionalmente, la matriz da como resultado el marco de cuatro cuadrantes, como se muestra en la Figura 18, el cual determina las estrategias apropiadas dependiendo del cuadrante en el cual se encuentre ubicado el vector.

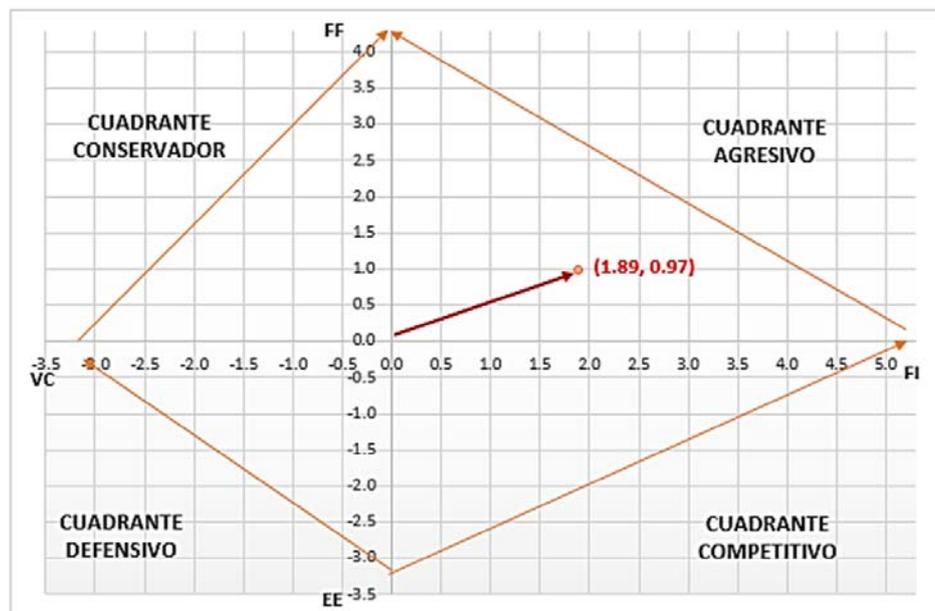


Figura 18. Matriz PEYEA de la empresa Servicentro Ramírez SAC.

Para la empresa Servicentro Ramírez SAC, según la MPEYEA, el resultado del análisis arroja la ubicación de la organización en el cuadrante “Agresivo”, lo que indica que debe asumir una postura agresiva debido a que se trata de una industria atractiva que compite en un entorno relativamente estable. La organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede protegerse con su fortaleza financiera.

Según Miles y Snow (como se citó en D’Alessio, 2008), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

Creada por el Boston Consulting Group en 1970, basa su análisis en la cartera de negocios de la empresa. “Se relaciona estrechamente con la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo” (D’Alessio, 2008, p. 308).

Dentro de los usos que la matriz destaca, está la formulación de estrategias en organizaciones multidivisionales para separar portafolios de productos, de manera distinta, con el fin de permitir análisis de inversión y niveles de participación en distintos mercados de acuerdo con el entorno en el que se encuentre la empresa (D’Alessio, 2008).

El procedimiento que se ha seguido para la elaboración de la Matriz BCG, ha sido:

1. Se han definido cuáles son las unidades de negocio de la empresa las cuales son:
(a) Combustible Diesel, (b) Gasolinas, (c) GLP y (d) Servicios complementarios.

En la Tabla 28 se presentan los parámetros usados para la elaboración de la matriz BCG.

2. Evalúe la participación de la unidad de negocio en las ventas de la empresa del 0 al 10 e indique el valor en la tabla. 0 significa que se tiene el monopolio de las ventas en la empresa y 10 significa que la participación en las ventas de la empresa es nula.
3. Evalúe el crecimiento de las ventas de la unidad de negocio del 0 al 10 e indique el valor en la tabla. 0 significa que las ventas no crecen o que tiene tendencia a la baja y 10 significa que tienen un crecimiento muy alto.
4. Califique cada unidad de negocio según sus ventas actuales. Asígnele un número del 1 al 10 donde 10 es la unidad de negocio con más ventas en su empresa.

Utilizando la información recopilada en la tabla anterior, se va a graficar la posición de cada una de las unidades en la Figura 15. Se representan las unidades con círculos. El

tamaño del círculo representa las ventas relativas con respecto a las diferentes unidades de negocio. El círculo de mayor tamaño representa a la unidad de negocio con mayores ventas.

Para el caso de la empresa Servicentro Ramírez SAC, los resultados de la MBCG se muestran en la Figura 19, en la cual se puede observar que la línea de negocios GLP y Combustible Diesel están ubicados en el cuadrante de productos estrella, lo cual implica oportunidades a largo plazo para crecimiento y rentabilidad, y requerimientos sustanciales para mantener o consolidar la posición dominante, igualmente aplican estrategias de integración, intensivas de producto, y aventura conjunta.

Tabla 28

Parámetros Usados para Elaborar la Matriz BCG.

Unidad de negocio	Participación en las ventas 0 (Monopolio) - 10 (Nula)	Crecimiento en las ventas 0 (No crece) - 10 (Muy alto crecimiento)	Ventas 1 (Menor venta) - 10 (Mayor venta)
Combustible Diésel	3	6	10
Gasolinas	4	5	4
GLP	2	8	9
Servicios complementarios	8	6	1

Compartiendo, en menor valor, el cuadrante de productos estrella con productos vaca, se ubica a la línea de negocio Gasolinas, las mismas que se especulan irán mejorando su presencia en el mercado. La línea de negocios Servicios Complementarios, está ubicada en el cuadrante de productos dilema, por lo tanto, las necesidades de inversión son altas, por lo que se debe implementar una estrategia intensiva de penetración en el mercado y desarrollo de mercados. Con la implementación de estas estrategias se busca pasar del cuadrante signo de interrogación al cuadrante estrella, donde la rentabilidad es más atractiva debido al incremento en la participación en el mercado.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE).

La matriz Interna - externa está basada en dos dimensiones, el eje X que representa los totales ponderados del MEFI (matriz de evaluación de los factores internos) y el eje Y, que representa los totales ponderados MEFE (Matriz de Evaluación de los factores externos).

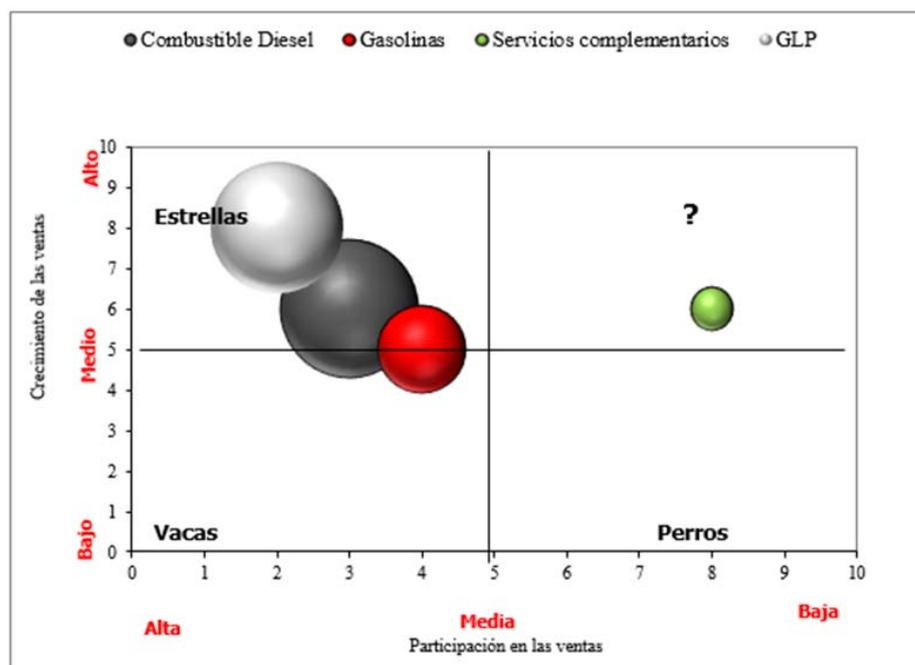


Figura 19. MBCG para la empresa Servicentro Ramírez SAC.

En el eje X de la matriz MIE, un total ponderado entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 se puede considera promedio, y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera en la matriz EFE, un total en el eje Y entre 1.0 y 1.99 se considera bajo, una calificación entre 2.0 y 2.99 es intermedia, y una calificación entre 3.0 y 4.0 es alta.

La matriz IE se divide en tres espacios que tienen diferentes implicancias estratégicas. Es recomendable para las empresas que caen dentro de las celdas I, II, o IV “Crecer y Construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o de integración (integración hacia adelante, hacia atrás e integración horizontal), serían las más adecuadas para aquellas empresas que se ubiquen en esta posición.

Las empresas que caen en las celdas III, V, o VII se pueden gestionar mejor con estrategias para “Retener y Mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto serían las estrategias más recomendables para estas empresas. Las empresas que caen en las celdas VI, VII, o IX se recomienda “Cosechar o Desinvertir”, a través de estrategias que conlleven a desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas.

Tabla 29

Parámetros Usados para Elaborar la Matriz MIE.

Matriz	Total ponderado
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	3.50
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	2.83

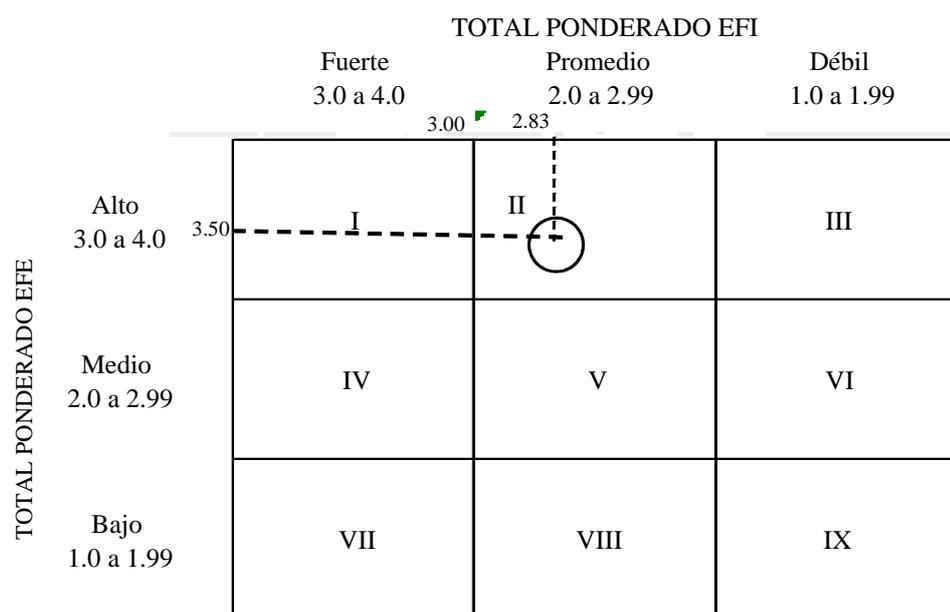


Figura 20. Matriz IE para la empresa Servicentro Ramírez SAC.

La matriz interna externa (MIE) presenta dos ejes, como se aprecia en la Figura 16, correspondiente a la Matriz IE de la empresa Servicentro Ramírez SAC, que se puede

observar en la Tabla 29. El eje X está representado por el total ponderado de la matriz EFI y el de la Y por el total ponderado de la matriz EFE.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).

“La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (D’Alessio, 2008, p. 324). Es un instrumento que sirve para formular estrategias alternativas. Se basa en dos dimensiones de evaluación: (a) la posición competitiva (X), en el eje de las abscisas; y (b) el crecimiento del mercado (Y), en el eje de las ordenadas. De acuerdo con el cuadrante donde se ubique el sector, habrá que considerar un conjunto específico de estrategias: (a) cuadrante I (X+,Y+), donde se recomiendan estrategias de desarrollo y/o penetración de mercado, y desarrollo de producto, integración, o diversificación concéntrica; (b) cuadrante II (X-,Y+), donde se deberían considerar estrategias de desarrollo y/o penetración de mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión, o liquidación; (c) cuadrante III (X-,Y-), que aconseja estrategias de atrincheramiento, diversificación, desinversión, y/o liquidación; y (d) el cuadrante IV (X+,Y-), que sugiere estrategias de diversificación y/o alianzas de riesgo compartido.

La Figura 21 muestra que la empresa Servicentro Ramírez SAC está ubicado en el cuadrante I, debido a que la posición competitiva es en promedio fuerte y el crecimiento del mercado en la industria de las EE. SS es rápido. Las estrategias en la matriz de la gran estrategia correspondientes al cuadrante I y, por ende, de la empresa Servicentro Ramírez SAC son: penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante y hacia atrás, y diversificación concéntrica (D’Alessio, 2008).



Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Servicentro Ramírez SAC.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).

La MDE es un resumen de las herramientas anteriores. En la Tabla 30 se observan todas las estrategias y se indica si estas fueron o no apoyadas con (a) la MFODA, (b) la MPEYEA, (c) la MBCG, (d) la MIE, y (e) la MGE. Se retienen todas las estrategias, puesto que fueron apoyadas por tres o más herramientas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

En la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico se puede definir la sistematización y puntuación objetiva de todo el proceso relacionado, permitiendo de esta manera clasificar las estrategias y tener una lista priorizada, al ser las entradas de las matrices EFI y EFE, obteniendo por cada estrategia un punto de atractividad para, finalmente, sumar los valores calculados por estrategia para cada uno de los factores clave.

Tabla 30

Matriz Decisión Estratégica (MDE).

Estrategias	Matriz					Total
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1: Implementar mejoras en la capacidad operativa y de servicio al cliente de todas las EE.SS.	X	X	X	X	X	5
E2: Realizar una alianza estratégica para incursionar en el mercado de venta de GNL y GNV, para lo cual deberá coordinar acciones con la empresa Gases del Pacífico.	X	X	X	X	X	5
E3: Implementar, en todas las EE. SS, campañas promocionales periódicas a lo largo del año, que premien el consumo de los clientes actuales y potenciales.	X	X	X	X	X	5
E4: Buscar nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes.	X	X	X	X	X	5
E5: Optimizar la cartera y relaciones con los clientes de las EE.SS.	X	X	X	X	X	5
E6: Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad.	X	X	X	X	X	5
E7: Implementar una nueva estructura organización con el fin de optimizar competencias del personal y poder así enfrentar las oportunidades del mercado.	X	X	X	X	X	5
E8: Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 9001:2015 que aseguren que se cuenta con un servicio de excelente calidad.	X	X	X	X	X	5
E9: Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 14001:2015 que aseguren el cumplimiento de las normas y controles ambientales.	X	X	X	X	X	5
E10: Implementar la norma OHSAS 18001 para cumplir los requisitos de la legislación de seguridad y salud ocupacional, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva a la organización.	X	X	X	X	X	5
E11: Revisar las condiciones comerciales con los actuales y nuevos distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos.	X	X	X	X	X	5
E12: Penetración en los mercados actuales.	X	X	X	X	X	5
E13: Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones.	X	X	X	X	X	5
E14: Inversión en una mayor capacidad de almacenaje de GLP.	X	X	X	X	X	5

Además, se plantea un valor menor a cinco para establecer una estrategia de contingencia y un número de aceptación de la estrategia igual o superior a cinco.

En la Tabla 31 se presenta la MCPE. Se analizó la contribución de cada estrategia al aprovechamiento de las oportunidades, utilizando las fortalezas, reduciendo las debilidades, al mismo tiempo que la empresa Servicentro Ramírez SAC se protege de las amenazas. Los resultados indican las estrategias deben ser retenidas:

- E1: Implementar mejoras en la capacidad operativa y de servicio al cliente de todas las EE.SS.
- E2: Realizar una alianza estratégica para incursionar en el mercado de venta de GNL y GNV, para lo cual deberá coordinar acciones con la empresa Gases del Pacifico.
- E3: Implementar, en todas las EE. SS, campañas promocionales periódicas a lo largo del año, que premien el consumo de los clientes actuales y potenciales.
- E4: Buscar nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes.
- Optimizar la cartera y relaciones con los clientes de las EE.SS.
- E6: Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad.
- E7: Implementar una nueva estructura organización con el fin de optimizar competencias del personal y poder así enfrentar las oportunidades del mercado.
- E8: Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 9001:2015 que aseguren que se cuenta con un servicio de excelente calidad.
- E9: Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 14001:2015 que aseguren el cumplimiento de las normas y controles ambientales.

Tabla 31

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Alternativa Estratégicas														Alternativa Estratégicas														
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
Oportunidades																														
1	Expectativas del crecimiento del PBI, por mejoras en el sector minero.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2	Disponibilidad de maquinaria, equipos y sistemas informáticos, para optimizar el servicio en las EE.SS	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
3	Acceso a financiamientos con tasas de interés competitivas	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4	Necesidad de empresas de transportes, tanto de carga como de pasajeros, mineras y otras en reducir sus costos en combustible	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30
5	Incremento en la demanda de vehículos livianos que consumen GLP y otros GNV	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6	Incremento de vehículos pesados, del sector transporte pasajeros y minero, en consumir GNL como alternativa de combustible	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Amenazas																														
1	Incremento de los impuestos que afectan la venta de los combustibles, lo que obligaría a reducir los márgenes de utilidad.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
2	El creciente reemplazo del mercado de vehículos que consumen combustible líquido por gaseosos	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
3	Mayor competencia de EE.SS con marcas de los distribuidores mayoristas establecidos en el país	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4	Diferenciación de precios de los combustibles, en las diferentes zonas del país, lo que genera pérdida de márgenes operativos	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Fortalezas																														
1	Disponibilidad financiera para acceder a créditos en el mercado financiero	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30
2	EE. SS ubicados tanto en la ciudad como en puntos de carreteras, que les permite atender a diversos tipos de clientes.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Disponibilidad de camiones tanques cisternas que ayudan a reducir los costos en el flete del GLP.	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40
4	Experiencia y capacidad negociadora con los distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30
5	Factibilidad de infraestructura para la incorporación de venta de combustible GNL y GNV	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15
6	Capacidad para incursionar en la venta minorista y mayorista de GLP	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20
7	Precios competitivos en sus productos y servicios complementarios	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Debilidades																														
1	Carencia de un plan de capacitación e incentivos, para el personal de contacto con el público, como al personal de las otras áreas de la organización.	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10
2	Limitada capacidad de almacenaje de GLP para atender adecuadamente a estos clientes.	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
3	Carencia de un sistema de gestión de calidad a través del ISO 9001:2015 y del ISO 14001:2015 para el aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales y de un Sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14
4	Ausencia de un responsable que defina una estrategia de mercado a corto plazo y largo plazo.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5	Limitada inversión en tecnología de la información.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
6	Carencia de controles y medición de eficiencias en las operaciones de la organización.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10
7	Poca inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios complementarios.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Total		2.00		6.72		5.50		5.89		5.75		5.44		6.46		6.27		5.19		5.43		5.35		6.17		6.35		5.33		5.99

Nota. La asignación del valor asignado a cada factor determinante de éxito se ha realizado en base a la escala siguiente: 1 = no atractiva (no aceptable), 2 = algo atractiva (algo aceptable), 3 = razonablemente atractiva (aceptable) y 4 = altamente atractiva (muy aceptable).

Tabla 33
Matriz de Rumelt.

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
E1	Implementar mejoras en la capacidad operativa y de servicio al cliente de todas las EE.SS.	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Realizar una alianza estratégica para incursionar en el mercado de venta de GNL y GNV, para lo cual deberá coordinar acciones con la empresa Gases del Pacífico.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Implementar, en todas las EE. SS, campañas promocionales periódicas a lo largo del año, que premien el consumo de los clientes actuales y potenciales.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Buscar nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Optimizar la cartera y relaciones con los clientes de las EE.SS.	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Implementar una nueva estructura organización con el fin de optimizar competencias del personal y poder así enfrentar las oportunidades del mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 9001:2015 que aseguren que se cuenta con un servicio de excelente calidad.	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 14001:2015 que aseguren el cumplimiento de las normas y controles ambientales.	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Implementar la norma OHSAS 18001 para cumplir los requisitos de la legislación de seguridad y salud ocupacional, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva a la organización.	SI	SI	SI	SI	SI
E11	Revisar las condiciones comerciales con los actuales y nuevos distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos.	SI	SI	SI	SI	SI
E12	Penetración en los mercados actuales.	SI	SI	SI	SI	SI
E13	Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones.	SI	SI	SI	SI	SI
E14	Inversión en una mayor capacidad de almacenaje de GLP.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

- E10: Implementar la norma OHSAS 18001 para cumplir los requisitos de la legislación de seguridad y salud ocupacional, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva a la organización.
- E11: Revisar las condiciones comerciales con los actuales y nuevos distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos.
- E12: Penetración en los mercados actuales.
- E13: Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones.
- E14: Inversión en una mayor capacidad de almacenaje de GLP.

6.8 Matriz de Rumelt (MR).

Las estrategias retenidas deben ser sometidas a pruebas usando los criterios de Rumelt (D'Alessio, 2008), además de validar aspectos éticos que deben ser considerados al momento de implementarlas. Se debe verificar, también, su relación con el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. Los criterios de Rumelt son: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad.

La Tabla 32 muestra el cumplimiento de estos criterios de las estrategias retenidas. Se aplicó la prueba de Rumelt a todas las estrategias que quedaron en análisis previo (catorce estrategias), con la finalidad de verificar que cumplen con los criterios de consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad, exigidos. En este caso, las catorce estrategias cumplen con la prueba de Rumelt.

6.9 Matriz de Ética.

En esta matriz, se evalúan los impactos en los derechos, la justicia, y el utilitarismo. Como se puede apreciar en la Tabla 33, las catorce estrategias seleccionadas cumplen positiva y neutralmente con los criterios de ética.

Tabla 33

Matriz de Ética.

	Estrategias													
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
Derechos														
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	N	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	P	P	N	N	N	N	N	P	N
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	N	N	P	N	N	P	P	P	N	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	P	N	P	P	N	N	N	N
Justicia														
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	N	J	N	J	N	J	N	N	J	N	J	N	J
Utilitarismo														
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Se acepta	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Derechos V: viola N: neutral P: promueve

Justicia I: injusto N: neutro J: justo

Utilitarismo P: perjudicial N: neutro E: excelente

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencias.

Las catorce estrategias retenidas se enumeran a continuación:

Estrategias retenidas.

E1: Implementar mejoras en la capacidad operativa y de servicio al cliente de todas las EE.SS.

E2: Realizar una alianza estratégica para incursionar en el mercado de venta de GNL y GNV, para lo cual deberá coordinar acciones con la empresa Gases del Pacífico.

E3: Implementar, en todas las EE. SS, campañas promocionales periódicas a lo largo del año, que premien el consumo de los clientes actuales y potenciales.

E4: Buscar nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes.

Optimizar la cartera y relaciones con los clientes de las EE.SS.

E6: Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad.

E7: Implementar una nueva estructura organización con el fin de optimizar competencias del personal y poder así enfrentar las oportunidades del mercado.

E8: Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 9001:2015 que aseguren que se cuenta con un servicio de excelente calidad.

E9: Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 14001:2015 que aseguren el cumplimiento de las normas y controles ambientales.

E10: Implementar la norma OHSAS 18001 para cumplir los requisitos de la legislación de seguridad y salud ocupacional, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva a la organización.

E11: Revisar las condiciones comerciales con los actuales y nuevos distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos.

E12: Penetración en los mercados actuales.

E13: Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones.

E14: Inversión en una mayor capacidad de almacenaje de GLP.

Por haberse considerado la totalidad de estrategias, no habría estrategias de contingencia.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (OLP).

Los OLP que se han definido son los siguientes:

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Lograr al 2025, generar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas. La empresa pasará desde un nivel del 3.45% obtenido en el año 2014 hasta un valor superior del 10% al año 2025.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Al año 2025 contar con la Certificación de Calidad ISO: 9001:2015 que asegure que se dispone de una oferta de bienes de excelente calidad y que demuestre que la organización sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Al año 2025 disponer de una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país, logrando incrementar su participación de mercado.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Al año 2025 disponer de los canales de distribución y comercialización sistematizados (tecnología de punta) en todas las EE. SS de la organización, todo ello con el fin que le permita ahorrar en sus costos y gastos operativos; y lograr mejorar la utilidad neta a niveles por encima del 10% con respecto a las ventas.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Al año 2025, contar con tres líneas nuevas de negocio, puesto que se dispondrá de una política permanente de desarrollo e innovación de bienes que brindará la empresa. Estas líneas de productos serán:

4. Venta al mayorista y minorista de GLP
5. Venta de GNL para tractocamiones y buses interprovinciales
6. Incorporación de nuevos servicios complementarios y atractivos para los clientes en las EE. SS

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Al año 2025 disponer de la norma ISO 14001:2015 logrando un aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales, con el fin de minimizar el impacto ambiental.

Objetivo a largo plazo 7 (OLP7). Al año 2025 disponer de la norma OHSAS 18001, con la cual establecerá los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Objetivo a largo plazo 8 (OLP8). Al año 2025, la organización dispondrá de una fuerza Laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos; asimismo estar capacitado para controlar y supervisar todos los procesos.

En la Tabla 34 se presenta la matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo (OLP) para la empresa Servicentro Ramírez SAC. En ella se analiza si cada estrategia contribuye o no a la consecución de los OLP.

El criterio de selección establece retener aquellas estrategias que contribuyen a lograr al menos dos de los OLP, con el fin de hacer un uso eficiente de los recursos. En este caso se retienen todas las catorce estrategias ya indicadas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.

En la Tabla 35 se presenta la matriz de posibilidades de los competidores. Con esta herramienta la empresa Servicentro Ramírez SAC se adelanta a la reacción de sus competidores ante la implementación de este plan estratégico. Entre los principales competidores, la organización en estudio considera a: Primax (A), Repsol (B), y Pecsá (C), todas ellas distribuidores mayoristas de combustible.

6.13 Conclusiones.

En esta etapa del proceso estratégico, se combina el resultado del análisis interno y externo para obtener el emparejamiento estratégico, el cual permitió que se desarrollaran estrategias para la empresa Servicentro Ramírez SAC.

La formulación y elección de las estrategias se ha realizado a través de la formulación de cinco matrices: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz de Boston Consulting Group (BCG), matriz interna y externa (IE), y la matriz de la gran estrategia (GE).

Tabla 34

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo (OLP)								
	OLP 1: Lograr al 2025, generar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas. La empresa pasará desde un nivel del 3.45% obtenido en el año 2014 hasta un valor superior del 10% al año 2025	OLP 2: Al año 2025 contar con la Certificación de Calidad ISO: 9001:2015 que asegure que se dispone de una oferta de bienes de excelente calidad	OLP 3: Al año 2025 disponer de una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país, logrando incrementar su participación de mercado.	OLP 4: Al año 2025 disponer de los canales de distribución y comercialización sistematizados (tecnología de punta) en todas las EE. SS de la organización	OLP 5: Al año 2025, contar con tres líneas nuevas de negocio, puesto que se dispondrá de una política permanente de desarrollo e innovación de bienes que brindará la empresa.	OLP 6: Al año 2025 disponer de la norma ISO 14001:2015 logrando un aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales, con el fin de minimizar el impacto ambiental.	OLP 7: Al año 2025 disponer de la norma OHSAS 18001, con la cual establecerá los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	OLP 8: Al año 2025, la organización dispondrá de una fuerza Laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos; asimismo estar capacitado para controlar y supervisar todos los procesos	
E1	Implementar mejoras en la capacidad operativa y de servicio al cliente de todas las EE.SS.	X	X	X	X	X	X	X	X
E2	Realizar una alianza estratégica para incursionar en el mercado de venta de GNL y GNV, para lo cual deberá coordinar acciones con la empresa Gases del Pacifico.	X		X		X			
E3	Implementar, en todas las EE. SS, campañas promocionales periódicas a lo largo del año, que premien el consumo de los clientes actuales y potenciales.	X		X	X	X			X
E4	Buscar nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X
E5	Optimizar la cartera y relaciones con los clientes de las EE.SS.	X		X		X			X
E6	Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad.	X	X	X	X	X	X	X	X
E7	Implementar una nueva estructura organización con el fin de optimizar competencias del personal y poder así enfrentar las oportunidades del mercado.	X	X	X	X	X	X	X	X
E8	Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 9001:2015 que aseguren que se cuenta con un servicio de excelente calidad.	X	X	X		X			X
E9	Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 14001:2015 que aseguren el cumplimiento de las normas y controles ambientales.	X		X		X	X		X
E10	Implementar la norma OHSAS 18001 para cumplir los requisitos de la legislación de seguridad y salud ocupacional, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva a la organización.	X		X		X		X	X
E11	Revisar las condiciones comerciales con los actuales y nuevos distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos.	X		X		X			
E12	Penetración en los mercados actuales.	X	X	X	X	X	X	X	X
E13	Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones.	X	X	X	X	X	X	X	X
E14	Inversión en una mayor capacidad de almacenaje de GLP.	X		X		X			

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

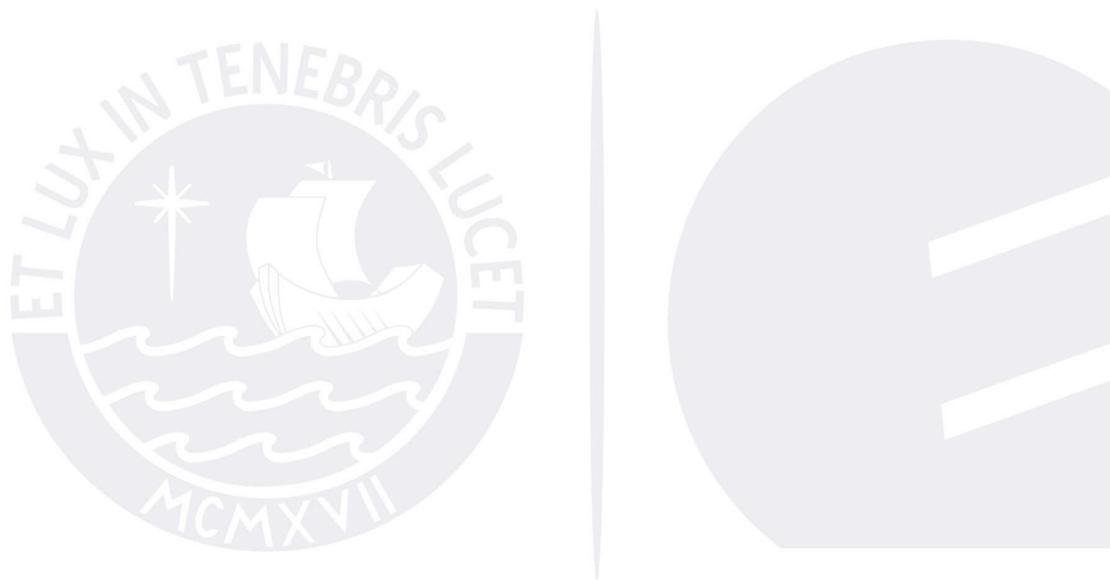
Tabla 35

Matriz de las Posibilidades de la Competencia.

	Estrategias	Competidores		
		Primax (A)	Repsol (B)	Pecsa (C)
E1	Implementar mejoras en la capacidad operativa y de servicio al cliente de todas las EE.SS.	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia
E2	Realizar una alianza estratégica para incursionar en el mercado de venta de GNL y GNV, para lo cual deberá coordinar acciones con la empresa Gases del Pacífico.	No se tiene información	No se tiene información	No se tiene información
E3	Implementar, en todas las EE. SS, campañas promocionales periódicas a lo largo del año, que premien el consumo de los clientes actuales y potenciales.	Cuenta con una área comercial y de mercadeo	Cuenta con una área comercial y de mercadeo	Cuenta con una área comercial y de mercadeo
E4	Buscar nuevos mercados y nuevos segmentos de clientes.	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia
E5	Optimizar la cartera y relaciones con los clientes de las EE.SS.	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia
E6	Desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad.	Realiza permanentes capacitaciones y entrenamiento a su personal	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia
E7	Implementar una nueva estructura organización con el fin de optimizar competencias del personal y poder así enfrentar las oportunidades del mercado.	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia
E8	Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 9001:2015 que aseguren que se cuenta con un servicio de excelente calidad.	Estaría por adoptar esta estrategia	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia
E9	Lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones en ISO 14001:2015 que aseguren el cumplimiento de las normas y controles ambientales.	Estaría en proceso de culminación sus certificaciones	Estaría en proceso de culminación sus certificaciones	Estaría en proceso de culminación sus certificaciones
E10	Implementar la norma OHSAS 18001 para cumplir los requisitos de la legislación de seguridad y salud ocupacional, con el fin de proporcionar una ventaja competitiva a la organización.	Estaría por adoptar esta estrategia	Estaría por adoptar esta estrategia	Estaría por adoptar esta estrategia
E11	Revisar las condiciones comerciales con los actuales y nuevos distribuidores mayoristas de combustible líquidos y gaseosos.	No es aplicable en su esquema de negocio	No es aplicable en su esquema de negocio	No es aplicable en su esquema de negocio
E12	Penetración en los mercados actuales.	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia
E13	Desarrollar adecuados sistemas de información gerencial y de operaciones.	Ya adopto esta estrategia	Ya adopto esta estrategia	Ya adopto esta estrategia
E14	Inversión en una mayor capacidad de almacenaje de GLP.	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia	También puede adoptar la estrategia

Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

El resultado del análisis de la matriz PEYEA arroja la ubicación de la empresa en el cuadrante Agresivo, debido a que el giro de EE. SS se trata de una industria atractiva que compite en un entorno relativamente estable. La organización en estudio tiene cuatro líneas de negocio, según la matriz BCG, tres son estrella y una con un signo de interrogación, debido a la alta tasa de crecimiento en la industria y la baja participación del mercado. De la matriz de la gran estrategia (GE) se concluye que la empresa se ubica en el cuadrante I, que indica una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido. Luego se comprobó que catorce estrategias aportan a la consecución de los objetivos a largo plazo, los cuales permitirán que la organización alcance la visión propuesta.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En el presente capítulo se han formulado los objetivos a corto plazo de la empresa en estudio pasando a la implementación estratégica. D'Alessio (2008) indicó que los objetivos a corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo. Los objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables, lo cual permitirá al sector conseguir la eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos.

Asimismo, se desarrollan las políticas de empresa Servicentro Ramírez SAC, las cuales definen el marco de acción para las estrategias retenidas en el Capítulo VI. También se define la estructura de la organización, necesaria para la implementación de este plan estratégico. Para concluir, se analiza la relación entre la empresa y el medioambiente, la motivación del recurso humano, y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP).

Los objetivos a corto plazo (OCP) son parte fundamental de la etapa de implementación y dirección, y son los hitos mediante los cuales se alcanza, junto con cada estrategia, los objetivos a largo plazo. El establecimiento de los objetivos a corto plazo, también llamados objetivos anuales, usualmente constituye una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización. Estos objetivos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. Para el cumplimiento de los OCP, se deberán asignar los recursos financieros, logísticos, humanos, y tecnológicos necesarios.

Objetivo a largo plazo 1 (OLPI). Lograr al 2025, generar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas. La empresa pasará desde un nivel del 3.45% obtenido en el año 2014 hasta un valor superior del 10% al año 2025

OCP 1.1. Iniciar en el año 2016 un reordenamiento de las deudas, tanto las pactadas con las instituciones financieras como con proveedores, con el fin de renegociar las tasas de interés, así como realizar las conversiones de deuda en dólares a soles. Desde el 2017 al 2025 se mantendrá esta política.

OCP 1.2. Alcanzar al año 2016, por la reducción de los costos ventas y mejoras de economía de escala, un porcentaje de utilidad sobre las ventas del 5%, desde el año 2017 a 2019 el margen de utilidad/ventas estará en 8%, consolidándose este ratio en un valor superior al 10% a partir de 2020 hasta 2025.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Al año 2025 contar con la Certificación de Calidad ISO: 9001:2015 que asegure que se dispone de una oferta de bienes de excelente calidad y que demuestre que la organización sigue los principios de gestión de calidad internacionalmente reconocidos.

OCP 2.1. Al 2016 se contará con un avance del 30% del proceso de certificación ISO: 9001:2015, 60% al 2017, 80% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025. Para ello, se contratará al año 2016, los servicios de una asesoría especializada en calificaciones y certificaciones de calidad ISO: 9001:2015

OCP 2.2. Al año 2016 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación base en ISO 9001:2015, tales como: introducción al desarrollo, implementación, y administración de los sistemas de gestión de la calidad (SGC).

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). A Al año 2025 disponer de una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país, logrando incrementar su participación de mercado.

OCP 3.1. A partir del 2016, luego de concretar la compra de la EE. SS ubicada en Chao, se contará con dos EE. SS adicionales, uno en un punto de la ciudad y otro en carretera, ambos ubicados en Trujillo. Estas se mantendrán 100% operativas desde el 2017 al 2018.

OCP 3.2. Para el 2019 se proyecta contar con una EE. SS en Casma (Ancash) y otra más en Chiclayo, además entre 2020 y 2025 se proyecta tres más EE. SS, una más en Trujillo, otra en Chimbote y una en la ciudad de Piura, logrando al 2025 contar con una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Al año 2025 disponer de los canales de distribución y comercialización sistematizados (tecnología de punta) en todas las EE. SS de la organización, con el fin que le permita ahorrar en sus costos y gastos operativos; y lograr mejorar la utilidad neta a niveles por encima del 10% con respecto a las ventas.

OCP 4.1. Al año 2016, se ejecutará el 30% de la inversión total requerida en: equipos y software e infraestructura. Este proceso se irá incrementando desde el 2017 hasta el 2025 que estará culminada la inversión requerida.

OCP 4.2. Entre los años 2017 y 2018, la inversión se encontrará al 50% y se mantendrá este nivel de inversión entre los años 2019 y 2015, lográndose alcanzar el 100% de la inversión requerida en el año 2025.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Al año 2025, contar con tres líneas nuevas de negocio, puesto que se dispondrá de una política permanente de desarrollo e innovación de bienes que brindará la empresa. Estas líneas de productos serán:

1. Venta al mayorista y minorista de GLP
2. Venta de GNL para tracto camiones y buses interprovinciales

3. Incorporación de nuevos servicios complementarios y atractivos para los clientes en las EE. SS, tales como: cambio y parchado de llantas, cajeros automáticos de bancos, concesionario de farmacia, concesionario de librería, etc.

OCP 5.1. Implementar al año 2016, el área de investigación y desarrollo de productos y servicios complementarios, encargados del proceso de innovación y mejoras de los productos y servicios complementarios de las EE. SS de la empresa.

OCP 5.2. Entre los años 2016 y 2017, se deberán implementar la línea de venta mayorista y minorista del GLP, entre los años 2017 y 2019 incorporar la venta de GNL como también parte de los nuevos servicios complementarios y entre los años 2020 y 2025 deberán estar al 100% implementadas las tres nuevas líneas de productos en operación.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Al año 2025 disponer de la norma ISO 14001:2015 logrando un aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales, con el fin de minimizar el impacto ambiental.

OCP 6.1. Al año 2016 se contará con un avance del 10% del proceso de certificación ISO: 14001:2015, 60% al 2017, 90% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025. Para ello, se contratará al año 2016, los servicios de una asesoría especializada en calificaciones y certificaciones de calidad ISO: 14001:2015.

OCP 6.2. Al final del año 2017 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación en las prácticas más adecuadas de seguridad, salud, y medioambiente, en base a la norma ISO 14001:2015.

Objetivo a largo plazo 7 (OLP7). Al año 2025 disponer de la norma OHSAS 18001, con la cual establecerá los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

OCP 7.1. Al año 2017 se contará con un avance del 50% del proceso de certificación OHSAS 18001, 70% al 2017, 90% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025. Para ello, se contratará al año 2017, los servicios de una asesoría especializada en la norma OHSAS 18001.

OCP 7.2. Al final del año 2016 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de todo el personal de la organización, para que obtenga la formación en las prácticas más adecuadas de en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en base a la norma OHSAS 18001.

Objetivo a largo plazo 8 (OLP8). Al año 2025, la organización dispondrá de una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos; asimismo estar capacitado para controlar y supervisar todos los procesos que aseguren la calidad de los productos y servicios complementarios ofertados por la empresa.

OCP 8.1. Implementar, al año 2016, un plan de capacitación y entrenamiento al personal, con el fin de mejorar los procesos: administrativos, productivos y controles. En ese año se optimizará el 60% de los procesos, llegando al año 2017 al 100%.

OCP 8.2. Reestructurar la organización de la empresa al año 2016, con el fin de mejorar los sistemas de comunicación, integración, y toma de decisiones en la organización. Ese año se logrará reestructurar el 80% de la empresa, consolidándose este proceso al año 2017.

En la Tabla 36, se presentan los objetivos a corto plazo (OCP) que se han desarrollado para cada uno de los ocho objetivos a largo plazo (OLP). Estos OCP cubren un rango de 10 años, entre 2016 y 2025.

Tabla 36

Objetivos a Corto Plazo.

Objetivos de Largo Plazo (OLP)		Objetivos de Corto Plazo (OCP)	
OLP 1	Lograr al 2025, generar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas. La empresa pasará desde un nivel del 3.45% obtenido en el año 2014 hasta un valor superior del 10% al año 2025	OCP 1.1.	Iniciar en el año 2016 un reordenamiento de las deudas, tanto las pactadas con las instituciones financieras como con proveedores, con el fin de renegociar las tasas de interés, así como realizar las conversiones de deuda en dólares a soles. Desde el 2017 al 2025 se mantendrá esta política.
		OCP 1.2.	Alcanzar al año 2016, por la reducción de los costos ventas y mejoras de economía de escala, un porcentaje de utilidad sobre las ventas del 5%, desde el año 2017 a 2019 el margen de utilidad/ventas estará en 8%, consolidándose este ratio en un valor superior al 10% a partir de 2020 hasta 2025
OLP 2	Al año 2025 contar con la Certificación de Calidad ISO: 9001:2015 que asegure que se dispone de una oferta de bienes de excelente calidad	OCP 2.1	Al 2016 se contará con un avance del 30% del proceso de certificación ISO: 9001:2015, 60% al 2017, 80% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025. Para ello, se contratará al año 2016, los servicios de una asesoría especializada en calificaciones y certificaciones de calidad ISO: 9001:2015
		OCP 2.2	Al año 2016 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación base en ISO 9001:2015, tales como: introducción al desarrollo, implementación, y administración de los sistemas de gestión de la calidad (SGC)
OLP 3	Al año 2025 disponer de una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país, logrando incrementar su participación de mercado.	OCP 3.1	A partir del 2016, luego de concretar la compra de la EE. SS ubicada en Chao, se contará con dos EE. SS adicionales, uno en un punto de la ciudad y otro en carretera, ambos ubicados en Trujillo. Estas se mantendrán 100% operativas desde el 2017 al 2018.
		OCP 3.2	Para el 2019 se proyecta contar con una EE. SS en Casma (Ancash) y otra más en Chiclayo, además entre 2020 y 2025 se proyecta tres más EE. SS, una más en Trujillo, otra en Chimbote y una en la ciudad de Piura, logrando al 2025 contar con una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país.
OLP 4	Al año 2025 disponer de los canales de distribución y comercialización sistematizados (tecnología de punta) en todas las EE. SS de la organización	OCP 4.1	Al año 2016, se ejecutará el 30% de la inversión total requerida en: equipos y software e infraestructura. Este proceso se irá incrementando desde el 2017 hasta el 2025 que estará culminada la inversión requerida.
		OCP 4.2	Entre los años 2017 y 2018, la inversión se encontrará al 50% y se mantendrá este nivel de inversión entre los años 2019 y 2015, lográndose alcanzar el 100% de la inversión requerida en el año 2025.
OLP 5	Al año 2025, contar con tres líneas nuevas de negocio, puesto que se dispondrá de una política permanente de desarrollo e innovación de bienes que brindará la empresa.	OCP 5.1	Implementar al año 2016, el área de investigación y desarrollo de productos y servicios complementarios, encargados del proceso de innovación y mejoras de los productos y servicios complementarios de las EE. SS de la empresa.
		OCP 5.2	Entre los años 2016 y 2017, se deberán implementar la línea de venta mayorista y minorista del GLP, entre los años 2017 y 2019 incorporar la venta de GNL como también parte de los nuevos servicios complementarios y entre los años 2020 y 2025 deberán estar al 100% implementadas las tres nuevas líneas de productos en operación.
OLP 6	Al año 2025 disponer de la norma ISO 14001:2015 logrando un aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales, con el fin de minimizar el impacto ambiental.	OCP 6.1	Al año 2016 se contará con un avance del 10% del proceso de certificación ISO: 14001:2015, 60% al 2017, 90% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025. Para ello, se contratará al año 2016, los servicios de una asesoría especializada en calificaciones y certificaciones de calidad ISO: 14001:2015.
		OCP 6.2	Al final del año 2017 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación en las prácticas más adecuadas de seguridad, salud, y medioambiente, en base a la norma ISO 14001:2015.
OLP 7	Al año 2025 disponer de la norma OHSAS 18001, con la cual establecerá los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	OCP 7.1	Al año 2017 se contará con un avance del 50% del proceso de certificación OHSAS 18001, 70% al 2017, 90% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025. Para ello, se contratará al año 2017, los servicios de una asesoría especializada en la norma OHSAS 18001.
		OCP 7.2	Al final del año 2016 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de todo el personal de la organización, para que obtenga la formación en las prácticas más adecuadas de en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en base a la norma OHSAS 18001.
OLP 8	Al año 2025, la organización dispondrá de una fuerza Laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos; asimismo estar capacitado para controlar y supervisar todos los procesos	OCP 8.1	Implementar, al año 2016, un plan de capacitación y entrenamiento al personal, con el fin de mejorar los procesos: administrativos, productivos y controles. En ese año se optimizará el 60% de los procesos, llegando al año 2017 al 100%.
		OCP 8.2	Reestructurar la organización de la empresa al año 2016, con el fin de mejorar los sistemas de comunicación, integración, y toma de decisiones en la organización. Ese año se logrará reestructurar el 80% de la empresa, consolidándose este proceso al año 2017.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.

Para alcanzar satisfactoriamente los objetivos a corto plazo es necesario realizar una adecuada asignación de recursos, lo cual permitirá hacer uso eficiente de estos. Los recursos están divididos en cuatro grupos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

7.2.1 Recursos financieros.

El adecuado y oportuno financiamiento, sustentado en criterios técnicos, ambientales, y económicos, constituye factor importante para asegurar la viabilidad y sostenibilidad de toda organización, cualquiera que sea su escala productiva.

La demanda de recursos financieros para inversión y capital de trabajo para la empresa Servicentro Ramírez SAC sería no tan difícil de satisfacer en el contexto actual, porque tanto los inversionistas, como las entidades crediticias, estarían interesados en proyectos de inversión de la empresa, disponiendo para ello con suficientes garantías tangibles.

Como se puede observar en la información financiera de la empresa (Ver Anexo 1) los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad son aceptables, además tiene una buena cobertura financiera que le puede permitir tomar deuda de largo plazo como de corto plazo. (Ver Tabla 37)

Tabla 37

Indicadores de Liquidez.

	2012	2013	2014
Liquidez	1,25	0,95	1,07
Deuda/Capital	2,43	3,28	1,68
Deuda CP /Patrimonio	1,57	2,03	1,08
Deuda LP / Patrimonio	0,86	1,25	0,60
Capital de Trabajo (Miles S/)	2 475	313	2 171
ROI (Expresado en %)	3,94	4,18	9,24
ROE (Expresado en %)	13,49	17,91	24,78

En la evaluación para el financiamiento de nuevos proyectos de inversión para la empresa, intervienen algunos elementos de riesgo que son propios de su actividad, como son el tiempo y recuperación de los créditos a los clientes, la forma de pago que tendrá la empresa con los distribuidores mayorista de combustible, considerando el plazo de pago y monto a solicitar, entre otros. Estos elementos repercuten directamente en el costo de acceder al crédito.

A la fecha, la empresa Servicentro Ramírez SAC dispone de una alta capacidad de financiamiento, puesto que no presenta deudas importantes en el sistema financiero y, además, tiene un buen récord de pago de sus compromisos. Frecuentemente, los proyectos de inversión que son desarrollados por empresas del sector de EE. SS formales y consolidadas, suelen acceder al financiamiento a menores costos que las empresas que no generan flujos de caja adecuados.

7.2.2 Recursos físicos.

Se asignarán partidas presupuestarias para la implementación de infraestructura, maquinaria, herramientas, y equipamiento administrativo y tecnológico. Con la finalidad de disponer de instalaciones que permitan contribuir a la buena marcha de la empresa Servicentro Ramírez SAC, así como para la buena operatividad en la entrega de sus productos y servicios complementarios, es necesario tener la adecuada infraestructura, maquinaria, y equipos que permitan efectuar el servicio en las EE.SS con alta productividad, brindando productos y servicios complementarios de acuerdo con los requisitos de los clientes, de forma oportuna y con el mayor grado de calidad y eficiencia, considerándose el mantenimiento oportuno y la renovación tecnológica.

7.2.3 Recursos humanos.

Estarán conformados por todas las personas que laboran directa o indirectamente en la empresa Servicentro Ramírez SAC. Para poder soportar los objetivos a corto plazo es

necesario disponer de profesionales especializados y con reconocida experiencia, como son: profesionales especialistas en gerencia, gestión comercial, y administración encargados de hacer efectiva las alianzas estratégicas y comunicaciones con las diferentes empresas e instituciones con las que se vincula la empresa.

También, el poder contar con profesionales especialistas en marketing encargados de hacer efectiva la promoción y publicidad; y profesionales con conocimiento reconocido en tecnologías de información e innovación y desarrollo; así como un staff de profesionales, técnicos, y administrativos en el área de operaciones.

El recurso humano encargado se debe encontrar preparado para brindar el mejor servicio posible con el fin de lograr la satisfacción del cliente y mejorar el posicionamiento de la empresa en la industria de las EE.SS.

7.2.4 Recursos tecnológicos.

Es necesario fomentar el desarrollo de la tecnología para brindar las comodidades necesarias que los clientes de Servicentro Ramírez SAC requieran, por lo tanto, se necesita implementar mejoras en el diseño, requerimiento de combustibles, así como de materiales diversos, y control de los procesos de operación que ayuden a brindar los productos y servicios complementarios. Asimismo, disponer de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones, mejorar la conexión a Internet, desarrollar una mejor comunicación dentro de organización, y tener los programas adecuados para la capacitación y entrenamiento del personal.

Todos los recursos tecnológicos deberán apoyar a la realización de los objetivos planteados, por lo que deben estar orientados al fácil uso para los clientes, para ello habrá que formar y entrenar al personal responsable de la organización. En la Tabla 38 se presentan los recursos asignados por cada objetivo a corto plazo (OCP).

7.3 Políticas de cada Estrategia.

Según D'Alessio (2008), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias y esas políticas deben ser consistentes con las macropolíticas que se han definido para el sector, como son los valores. Adicionalmente, las políticas, si bien deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores, también deben considerar la ética, la legalidad, y la responsabilidad social, criterios estos que enmarcan el devenir de la organización.

El plan estratégico se ejecuta dentro del marco de las políticas, las cuales están apegadas a los valores y al código de ética. De acuerdo con lo anterior, se indican las políticas más relevantes de las estrategias de Servicentro Ramírez SAC:

- P1: Desarrollar la carrera profesional de los colaboradores, dando prioridad a la capacidad y las competencias
- P2: Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.
- P3: Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.
- P4: Generar valor mediante una gestión empresarial eficiente
- P5: Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.
- P6: Hacer seguimiento a satisfacción de cliente.
- P7: Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.
- P8: Fomentar la mejora de los Procesos y la infraestructura informática.
- P9: Operar con la Infraestructura necesaria para ofertar productos y servicios complementarios de Calidad
- P10: Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.

Tabla 38

Recursos Asignados por cada Objetivos a Corto Plazo (OCP).

Objetivos de Largo Plazo (OLP)		Objetivos de Corto Plazo (OCP)		Humanos	Financieros S/.	Tecnológicos
OLP 1	Lograr al 2025, generar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas. La empresa pasará desde un nivel del 3.45% obtenido en el año 2014 hasta un valor superior del 10% al año 2025	OCP 1.1.	Iniciar en el año 2016 un reordenamiento de las deudas, tanto las pactadas con las instituciones financieras como con proveedores, con el fin de renegociar las tasas de interés, así como realizar las conversiones de deuda en dólares a soles. Desde el 2017 al 2025 se mantendrá esta política.	Asesoría Financiera , Gerencia General y Responsable de Finanzas	35 000	Información por Internet, Red de Contactos
		OCP 1.2.	Alcanzar al año 2016, por la reducción de los costos ventas y mejoras de economía de escala, un porcentaje de utilidad sobre las ventas del 5%, desde el año 2017 a 2019 el margen de utilidad/ventas estará en 8%, consolidándose este ratio en un valor superior al 10% a partir de 2020 hasta 2025	Gerencia General, Contabilidad y Finanzas	0	Sistema de Gestión
OLP 2	Al año 2025 contar con la Certificación de Calidad ISO: 9001:2015 que asegure que se dispone de una oferta de bienes de excelente calidad	OCP 2.1	Al 2016 se contará con un avance del 30% del proceso de certificación ISO: 9001:2015, 60% al 2017, 80% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025.Para ello, se contratará al año 2016, los servicios de una asesoría especializada en calificaciones y certificaciones de calidad ISO: 9001:2015	Empresa especializada	100 000	Información por Internet, Red de Contactos
		OCP 2.2	Al año 2016 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación base en ISO 9001:2015, tales como: introducción al desarrollo, implementación, y administración de los sistemas de gestión de la calidad (SGC)	Empresa especializada	20 000	Información por Internet, Red de Contactos
OLP 3	Al año 2025 disponer de una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país, logrando incrementar su participación de mercado.	OCP 3.1	A partir del 2016, luego de concretar la compra de la EE. SS ubicada en Chao, se contará con dos EE. SS adicionales, uno en un punto de la ciudad y otro en carretera, ambos ubicados en Trujillo. Estas se mantendrán 100% operativas desde el 2017 al 2018.	Gerencia General, Contabilidad y Finanzas	1 200 000	Sistema de Gestión
		OCP 3.2	Para el 2019 se proyecta contar con una EE. SS en Casma (Ancash) y otra más en Chiclayo, además entre 2020 y 2025 se proyecta tres más EE. SS, una más en Trujillo, otra en Chimbote y una en la ciudad de Piura, logrando al 2025 contar con una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país.	Gerencia General, Contabilidad y Finanzas	2 500 000	Sistema de Gestión
OLP 4	Al año 2025 disponer de los canales de distribución y comercialización sistematizados (tecnología de punta) en todas las EE. SS de la organización	OCP 4.1	Al año 2016, se ejecutará el 30% de la inversión total requerida en: equipos y software e infraestructura. Este proceso se irá incrementando desde el 2017 hasta el 2025 que estará culminada la inversión requerida.	Asesoría en Tecnologías de Información , Gerencia General y Responsable de Sistemas	60 000	Información por Internet, Red de Contactos
		OCP 4.2	Entre los años 2017 y 2018, la inversión se encontrará al 50% y se mantendrá este nivel de inversión entre los años 2019 y 2015, lográndose alcanzar el 100% de la inversión requerida en el año 2025.	Gerencia General, Gerencia Comercial y Finanzas	120 000	Sistema de Gestión
OLP 5	Al año 2025, contar con tres líneas nuevas de negocio, puesto que se dispondrá de una política permanente de desarrollo e innovación de bienes que brindará la empresa.	OCP 5.1	Implementar al año 2016, el área de investigación y desarrollo de productos y servicios complementarios, encargados del proceso de innovación y mejoras de los productos y servicios complementarios de las EE. SS de la empresa.	Empresa especializada, Gerencia General y Gerencia Comercial	50 000	Información por Internet, Red de Contactos
		OCP 5.2	Entre los años 2016 y 2017, se deberán implementar la línea de venta mayorista y minorista del GLP, entre los años 2017 y 2019 incorporar la venta de GNL como también parte de los nuevos servicios complementarios y entre los años 2020 y 2025 deberán estar al 100% implementadas las tres nuevas líneas de productos en operación.	Gestión	60000	Sistema de Gestión
OLP 6	Al año 2025 disponer de la norma ISO 14001:2015 logrando un aseguramiento del cumplimiento de las normas y controles ambientales, con el fin de minimizar el impacto ambiental.	OCP 6.1	Al año 2016 se contará con un avance del 10% del proceso de certificación ISO: 14001:2015, 60% al 2017, 90% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025.Para ello, se contratará al año 2016, los servicios de una asesoría especializada en calificaciones y certificaciones de calidad ISO: 14001:2015.	Empresa especializada, Gerencia General y Responsable de Operaciones	100 000	Información por Internet, Red de Contactos
		OCP 6.2	Al final del año 2017 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación en las prácticas más adecuadas de seguridad, salud, y medioambiente, en base a la norma ISO 14001:2015.	Gestión	30 000	Sistema de Gestión
OLP 7	Al año 2025 disponer de la norma OHSAS 18001, con la cual establecerá los requisitos mínimos de las mejores prácticas en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	OCP 7.1	Al año 2017 se contará con un avance del 50% del proceso de certificación OHSAS 18001, 70% al 2017, 90% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025.Para ello, se contratará al año 2017, los servicios de una asesoría especializada en la norma OHSAS 18001.	Empresa especializada, Gerencia General y Responsable de Operaciones	60 000	Información por Internet, Red de Contactos
		OCP 7.2	Al final del año 2016 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de todo el personal de la organización, para que obtenga la formación en las prácticas más adecuadas de en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en base a la norma OHSAS 18001.	Gestión	20 000	Sistema de Gestión
OLP 8	Al año 2025, la organización dispondrá de una fuerza Laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos; asimismo estar capacitado para controlar y supervisar todos los procesos	OCP 8.1	Implementar, al año 2016, un plan de capacitación y entrenamiento al personal, con el fin de mejorar los procesos: administrativos, productivos y controles. En ese año se optimizará el 60% de los procesos, llegando al año 2017 al 100%.	Empresa especializada, Gerencia General	30 000	Información por Internet, Red de Contactos
		OCP 8.2	Reestructurar la organización de la empresa al año 2016, con el fin de mejorar los sistemas de comunicación, integración, y toma de decisiones en la organización. Ese año se logrará reestructurar el 80% de la empresa, consolidándose este proceso al año 2017.	Empresa especializada, Gerencia General	10 000	Sistema de Gestión

P11: Fortalecer la imagen de la Empresa, a través de las buenas prácticas y ética en el trabajo.

P12: Respetar las leyes del país, a las personas y el medio ambiente.

P13: Mejorar continuamente las técnicas de gestión, comercialización y operaciones.

Las políticas de la empresa Servicentro Ramírez SAC se listan en la Tabla 39 y se presenta su relación con las estrategias retenidas.

Tabla 39

Matriz de Políticas y Estrategias.

POLITICAS		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
P1	Desarrollar la carrera profesional de los colaboradores, dando prioridad a la capacidad y las competencias	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
P2	Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
P3	Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.	X		X		X			X	X	X		X	X	
P4	Generar valor mediante una gestión empresarial eficiente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P5	Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos productos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
P6	Hacer seguimiento a satisfacción de cliente.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P7	Monitorear mercados potenciales donde puedan generarse oportunidades importantes.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P8	Fomentar la mejora de los Procesos y la infraestructura informática.	X		X				X	X	X	X	X	X	X	
P9	Operar con la Infraestructura necesaria para ofertar productos y servicios complementarios de Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P10	Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P11	Fortalecer la imagen de la Empresa, a través de las buenas prácticas y ética en el trabajo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P12	Respetar las leyes del país, a las personas y el medio ambiente	X	X		X	X			X	X	X		X	X	
P13	Mejorar continuamente las técnicas de gestión, comercialización y operaciones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

7.4 Estructura de la Empresa Servicentro Ramírez SAC.

De acuerdo con D'Alessio (2008), un proceso de aplicación de la estrategia demanda de dos insumos esenciales: (a) un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa, y (b) una cultura organizacional que soporte la estrategia y que beneficie su implementación. El grupo que se asocia, al constituir la organización establece un sistema de reglas y objetivos que definen las tareas, poderes, y procedimientos de los participantes de acuerdo con los estatutos, usualmente complementados por un reglamento y un manual de funciones.

Por medio de este cuerpo normativo se especifica cómo se llevará a cabo el trabajo de las organizaciones. Esto es lo que se denomina, estructura formal de la organización. Lo importante es que se trata de normas y reglas de procedimiento, explícitas, aprobadas, y aceptadas, que regulan la estructura y funcionamiento organizacional. La expectativa es que todos los miembros de la organización desarrollen un patrón de comportamiento guiado por estas normas. Todos los elementos se expresan en los siguientes instrumentos: (a) organigrama, (b) planes estratégicos y operativos, y (c) reglamentos y manuales de funciones. La estructura organizacional es aquella por la cual se implementa la estrategia formulada. De ahí la importancia de que una estructura se diseñe y replantee en función de la nueva estrategia. Por esto, es completamente necesario que ante el planteamiento de una nueva estrategia se plantee una nueva estructura.

La estructura actual de la empresa Servicentro Ramírez SAC se observa en la Figura 22. Con base en los planteamientos estratégicos, se estima que es necesario reforzar la estructura de manera tal que se incluyan funciones relacionadas con innovación, mercadeo, control financiero, calidad, y productividad. De otro lado, es necesario reforzar algunas funciones puesto que estas tendrán un rol importante en la implementación estratégica.

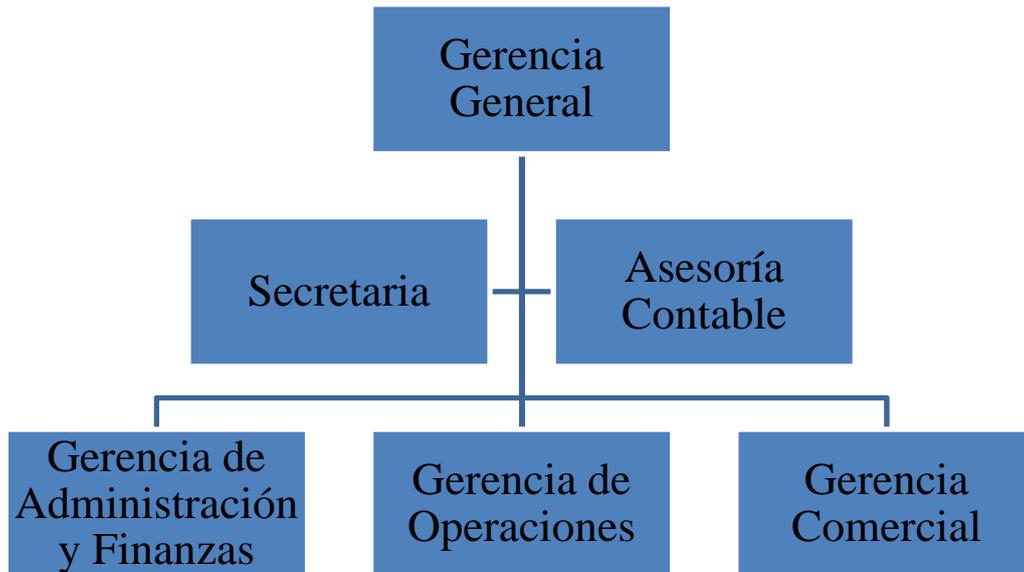


Figura 22. Estructura actual de la empresa Servicentro Ramírez SAC.

La estructura propuesta para la empresa Servicentro Ramírez SAC se observa en la Figura 23. En ella, se presenta la necesidad de implementar la presencia de un Directorio, pues a pesar que Servicentro Ramírez es una empresa tipificada como Sociedad Anónima Cerrada (SAC), podría adoptar la implementación de este órgano directriz que ayudaría a mejorar las decisiones y políticas empresariales de la empresa. De otro lado, se ha implementado las áreas de Sistemas para optimizar el proceso informático, así como el área de Control de Calidad, que ayudara a supervisar la entrega del producto y servicio complementario a los clientes, en óptimas condiciones de calidad y cumpliendo las normas y controles ambientales. Por último, se ha incorporado la asesoría legal, para orientar en los contratos a firmar como el cumplimiento de las normas legales del país; asimismo se ha potenciado la Gerencia de Marketing y Ventas, incorporándole el área de I &D.

Servicentro Ramírez SAC es una empresa de corte familiar, formado básicamente por cuatro hermanos, por lo que el proceso de sucesión en este tipo de organizaciones debe estar establecido a través de un protocolo. Además, este grupo empresarial tiene otras empresas en donde comparten la propiedad los mismos hermanos y en el camino también, en forma

individual han ido creando sus propias empresas con sus respectivas organizaciones independientes. Ante ello, los cuatro hermanos han decidido el mantener sus participaciones en la empresa Servicentro Ramírez SAC por un periodo de 10 años, es decir hasta el 2025 luego del cual se efectuará una liquidación y distribución de la propiedad entre ellos, por lo que no requieren, ante esta decisión tomada, un protocolo de sucesión.



Figura 23. Estructura propuesta para la empresa Servicentro Ramírez SAC.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.

Las estrategias formuladas y que posteriormente serán implementadas, no pueden ni deben afectar al medioambiente ni causar perjuicios a la sociedad. Se ha de trabajar con competencia y responsabilidad, adoptando, incentivando, y controlando las prácticas más adecuadas de seguridad, salud, y medioambiente.

La empresa Servicentro Ramírez SAC ha de tomar conciencia, educar, identificar, y cuidar de su medioambiente, haciendo uso de los mejores modelos y tendencias junto con un cuidadoso respeto de la legislación vigente. En la medida en que la capacidad instalada y el volumen de operación se incrementen, el impacto ambiental que generará la organización también aumentará.

La inseguridad de las instalaciones se presenta en las EE. SS que no cuentan con las condiciones de prevención de accidentes. Asimismo, la contaminación ambiental se genera por la ausencia de procedimientos y controles en las operaciones, lo que genera degradación del medio ambiente.

Hay una alta responsabilidad con los trabajadores, por lo que es imprescindible vigilar la seguridad industrial. En las EE. SS se trabaja con combustibles (líquidos y gaseosos) que pueden producir serios daños a la integridad física si los operarios no tienen cuidado en la manipulación o no utilizan los implementos de seguridad.

Otro riesgo en las EE. SS que afecta el medio ambiente son los derrames. Todo derrame de más de 1 barril de hidrocarburos líquidos o 1000 pies cúbicos de gas debe ser reportado a OSINERGMIN.

Como empresa Servicentro Ramírez SAC deberá brindar productos y servicios teniendo en consideración la responsabilidad que le corresponde en la sociedad, buscando la preservación del medioambiente, generación de los recursos, y capacidades necesarias para incrementar el bienestar de sus trabajadores y del país.

7.6 Recursos Humanos y Motivación.

Al identificarse el factor humano como el principal artífice del éxito de la organización, la empresa Servicentro Ramírez SAC deberá velar por la permanente actualización y mejora de las competencias de su personal, mejorando el clima laboral, contando y difundiendo políticas claras de captación, remuneraciones e incentivos, ascensos

y mejora del personal, y de mantenimiento del acervo técnico con el fin de propiciar el traspaso de conocimiento a los trabajadores jóvenes.

Corresponde a los directivos de Servicentro Ramírez SAC identificar los elementos que motivan a su personal, reconociendo que es importante una buena remuneración, pero no es lo único relevante en el desarrollo del recurso humano.

Por ello que, unido a esa cultura de medición y control de la implementación, se asocie un sistema de compensación variable en función de resultados. Lo anterior debe aplicarse no solo a los cargos más altos de la estructura organizacional, sino que, incluso, debe beneficiar a la base de la estructura en función de sus ingresos.

De esta manera, se involucra a todo el universo de empleados en los resultados de la organización y comprometidos con los mismos. Se hace hincapié en la necesidad de involucrar a todos los miembros del equipo, independientemente de su nivel o jerarquía organizacional, en los objetivos y estrategias, puesto que todos, sin excepción, contribuirán a que aquellos y estas sean alcanzados.

7.7 Gestión del Cambio.

El modelo de Kurt Lewin establece que la gestión del cambio se desarrolla en tres fases, las cuales se aplicarán para promover el cambio en la empresa Servicentro Ramírez SAC, como parte de la implementación de este plan estratégico.

A continuación, se detallan cada una de estas fases:

1. *Primera fase:* La situación actual se descongela como preparación para el cambio.

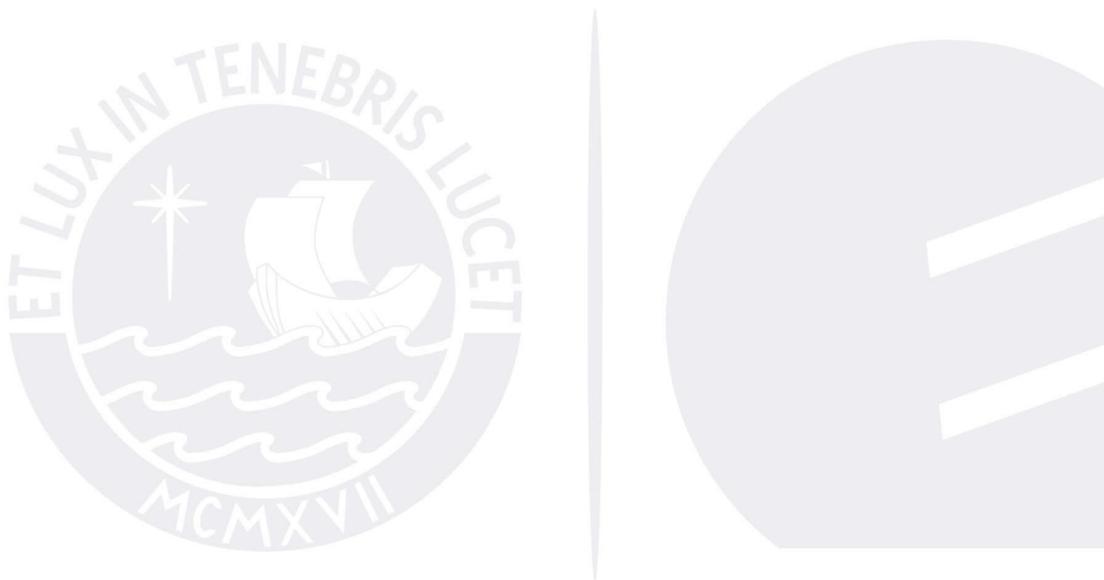
En esta etapa se fomenta el sentimiento de necesidad de cambio, en este caso asociado a mayor rentabilidad por la gestión operativa, además de una atención más personalizada hacia los clientes, con menores costos de operación. Durante esta fase se da seguimiento a las reacciones de todos los colaboradores para manejar la resistencia al cambio.

2. *Segunda fase:* Es la etapa donde se realiza el cambio, lo cual hace que sea la parte más difícil de implementar porque se basa en que todas las personas de la empresa compartan la misma visión. El sentimiento de grupo o global prevalece sobre el individualismo. La principal dificultad es que hasta ahora los trabajadores que operan en la organización se ven entre ellos como competidores, lo que dificulta el compartir información estratégica o trabajar en conjunto.
3. *Tercera fase:* Se consolidan los cambios realizados, principalmente mediante la educación. Se debe reforzar continuamente los elementos que se han modificado, dentro del marco de los valores, el código de ética, y las políticas de la empresa. Es en esta etapa donde se empiezan a percibir los beneficios de haber implementado el plan estratégico y, por lo tanto, se refuerza el cambio venciendo toda resistencia.

7.8 Conclusiones.

1. La implementación estratégica es importante en el planeamiento estratégico, puesto que solo a través del cumplimiento de los objetivos a corto plazo se podrá alcanzar los objetivos a largo plazo, y de esa forma llegar a la visión propuesta para la organización. Es necesario el liderazgo que los representantes de la empresa Servicentro Ramírez SAC ejerzan para cumplir con el proceso estratégico y solamente con compromiso lograrán que las propuestas planteadas se logren en el futuro.
2. Una correcta implementación supone tener presente varios aspectos, a saber: objetivos a corto plazo, recursos (humanos, financieros, tecnológicos, y físicos), y políticas asociadas a la estrategia.

3. La implementación de la estrategia debe tener presente el impacto que la misma puede tener en ambiente y comunidad. El concepto de desarrollo sostenible debe estar presente en todo el proceso estratégico.
4. La implementación de una nueva estrategia supone un cambio al interior de la organización y, como tal, puede generar resistencia al interior de la organización.
5. Para evitar impactos negativos al momento de implementar, la alta gerencia debe planear una gestión de cambio que busque asegurar una implementación estratégica acorde con lo planeado.
6. La inclusión de todos los niveles de la organización es esencial a un proceso de cambio exitoso.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Para poder evaluar objetivos a corto plazo alineados a los objetivos a largo plazo y a las estrategias, es necesario efectuar una medición de las mismas, en ese sentido, se deben plantear indicadores que permitan realizar un seguimiento de la implementación de estas estrategias. Existen varias herramientas que pueden servir para evaluar y controlar la estrategia, dentro de ellas se encuentran el tablero de control balanceado (TCB), propuesto por Kaplan y Norton.

Para tal efecto se hará uso de esta metodología, la cual permite observar la actividad de la empresa en forma integral, enfocándose en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, e innovación y aprendizaje. La evaluación de las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton generará los indicadores que permitirán medir o cuantificar el cumplimiento de los objetivos, y encaminar a la empresa Servicentro Ramírez SAC hacia la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Los objetivos a corto plazo indicados en el capítulo anterior serán ahora analizados desde cada una de las perspectivas del TCB con el objetivo de construir el tablero del sector que sirva para tomar las decisiones correctas.

8.1 Perspectivas de Control.

El proceso estratégico es iterativo e interactivo al mismo tiempo, es decir, participan diversas personas y provee retroalimentación permanente, con la cual se evalúa permanente la ruta seleccionada. El control se hace desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos internos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2008). El cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos permitirá definir nuevos hitos para los siguientes años. Estos indicadores se apoyan mutuamente y se encuentran integrados desde los niveles de formación y crecimiento, pasando por los procesos internos y los de mercado, hasta culminar en los financieros.

8.1.1 Aprendizaje interno.

En la perspectiva de aprendizaje interno, la empresa Servicentro Ramírez SAC evalúa la capacidad que tiene de retroalimentarse, incorporando el aprendizaje obtenido y mejorando sus procesos e interacciones. La principal pregunta que se responde dentro de esta perspectiva es ¿Cuáles son los factores críticos para mantener la excelencia? En la medida en que se consideren estos factores críticos en el diseño de las estrategias se incrementan las posibilidades de alcanzar los objetivos y con ello la visión en el año 2025.

Algunos ejemplos de indicadores incluidos dentro de esta perspectiva, a cumplirse, son los siguientes: porcentaje de avance del proceso de mejoras a desarrollar, porcentaje del personal capacitado.

8.1.2 Procesos.

La pregunta que se responde en esta dimensión o perspectiva es ¿Cuáles son los procesos que deben ejecutarse para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos? Dentro de esta perspectiva se comprenden cabalmente los estándares demandados por los clientes, y así la empresa puede comprometerse a alcanzarlos.

En esta perspectiva se incluyen indicadores como % de procesos certificados, % de presupuesto de inversión en tecnología aplicado, y % de implementación del control y aseguramiento del medio ambiente.

8.1.3 Clientes.

La importancia de esta dimensión es que la evaluación se hace desde el punto de vista de los clientes, donde el objetivo es identificar aquellos puntos que este valora. Es en estos puntos donde se agrega valor y, por ende, es donde la empresa debe colocar su mayor esfuerzo. La pregunta a responder es: ¿Qué hay que realizar para satisfacer plenamente a los clientes? Cuando los clientes están satisfechos las ventas se incrementan y con ello crecen las posibilidades de alcanzar economías de escala.

Algunos ejemplos de indicadores incluidos dentro de esta perspectiva, a cumplirse, son los siguientes: porcentaje de implementación de las nuevas EE. SS, medición de la percepción del servicio al cliente, índice de satisfacción al cliente, incremento de ventas en GLP, GNV y GNL y medición del servicio al cliente.

8.1.4 Financiera.

La perspectiva financiera es la que vigila los intereses de los accionistas. La atención se fija tanto en ingresos como en egresos con el fin de alcanzar los objetivos relacionados con rentabilidad. La pregunta a responder es: ¿Qué se tiene que hacer para alcanzar las metas fijadas por los accionistas?

Algunos ejemplos de indicadores incluidos dentro de esta perspectiva, a cumplirse, son los siguientes: porcentaje de reducción de los gastos financieros, porcentaje de crecimiento utilidad neta/ventas, número de EE. SS nuevas, ingreso por ventas, incremento del número de clientes, crecimiento del ROE, crecimiento del ROA.

8.2 Conclusiones.

1. El tablero de control balanceado ayuda a controlar la gestión en la ejecución de los objetivos a corto plazo y el uso permanente de esta herramienta debe ser considerado. La importancia del monitoreo se encuentra en que en el momento en que sea necesario tomar acciones, las alertas se identifiquen de manera oportuna. De ahí que el uso de la herramienta deba ser constante.
2. Se necesita establecer mecanismos de control del planeamiento estratégico para garantizar el cumplimiento de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo. La herramienta que se ha seleccionado es el tablero de control integrado, por lo que se han definido indicadores para cada actividad, promoviendo el uso eficiente de los recursos. Estos indicadores cubren cuatro diferentes perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

3. Durante la implementación de este plan estratégico se requiere un monitoreo constante. Es a través del seguimiento permanente que se detectarán las desviaciones y posteriormente se implementarán correctivos, los cuales son necesarios para alcanzar los objetivos y, en 2025, la visión de la empresa Servicentro Ramírez SAC.

8.3 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).

En la Tabla 40, se observa el tablero de control balanceado.

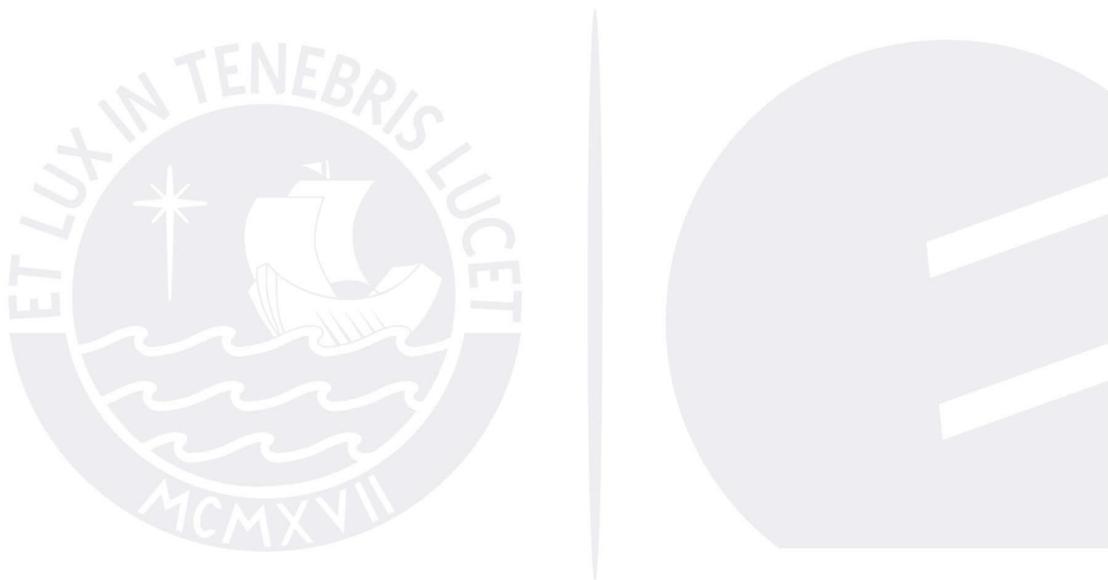


Tabla 40

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).

Perspectiva	Objetivo a corto plazo y mediano plazo	Indicador	Medida	Medición
Financiera	OCP 1.1. Iniciar en el año 2016 un reordenamiento de las deudas, tanto las pactadas con las instituciones financieras como con proveedores, con el fin de renegociar las tasas de interés, así como realizar las conversiones de deuda en dólares a soles. Desde el 2017 al 2025 se mantendrá esta política.	% de reducción de los gastos financieros	%	100
		Deuda en Soles Vs Dólares	Anual	a la alza
	OCP 1.2 Alcanzar al año 2016, por la reducción de los costos ventas y mejoras de economía de escala, un porcentaje de utilidad sobre las ventas del 5%, desde el año 2017 a 2019 el margen de utilidad/ventas estará en 8%, consolidándose este ratio en un valor superior al 10% a partir de 2020 hasta 2025	% del crecimiento utilidad neta /ventas	%	> 10
	OCP 3.1 A partir del 2016, luego de concretar la compra de la EE. SS ubicada en Chao, se contará con dos EE. SS adicionales, uno en un punto de la ciudad y otro en carretera, ambos ubicados en Trujillo. Estas se mantendrán 100% operativas desde el 2017 al 2018.	Nro. EE.SS nuevas	Nro. EE.SS	a la alza
	OCP 3.2 Para el 2019 se proyecta contar con una EE. SS en Casma (Ancash) y otra más en Chiclayo, además entre 2020 y 2025 se proyecta tres más EE. SS, una más en Trujillo, otra en Chimbote y una en la ciudad de Piura, logrando al 2025 contar con una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país.	Ingreso por Ventas	S/.	a la alza
OCP 5.2 Entre los años 2016 y 2017, se deberán implementar la línea de venta mayorista y minorista del GLP, entre los años 2017 y 2019 incorporar la venta de GNL como también parte de los nuevos servicios complementarios y entre los años 2020 y 2025 deberán estar al 100% implementadas las tres nuevas líneas de productos en operación.	Incremento ventas en GLP y GNL	S/.	a la alza	
Cliente	OCP 3.1 A partir del 2016, luego de concretar la compra de la EE. SS ubicada en Chao, se contará con dos EE. SS adicionales, uno en un punto de la ciudad y otro en carretera, ambos ubicados en Trujillo. Estas se mantendrán 100% operativas desde el 2017 al 2018.	Nro. EE.SS nuevas Incremento del Nro. de clientes	Nro. EE.SS Valor	a la alza a la alza
	OCP 3.2 Para el 2019 se proyecta contar con una EE. SS en Casma (Ancash) y otra más en Chiclayo, además entre 2020 y 2025 se proyecta tres más EE. SS, una más en Trujillo, otra en Chimbote y una en la ciudad de Piura, logrando al 2025 contar con una red de EE. SS ubicadas estratégicamente en ciudades de la costa norte del país.	Nro. EE.SS nuevas	Nro. EE.SS	a la alza
	OCP 5.1. Implementar al año 2016, el área de investigación y desarrollo de productos y servicios complementarios, encargados del proceso de innovación y mejoras de los productos y servicios complementarios de las EE. SS de la empresa.	Medición del servicio al cliente	Escala	Muy bueno
	OCP 5.2. Entre los años 2016 y 2017, se deberán implementar la línea de venta mayorista y minorista del GLP, entre los años 2017 y 2019 incorporar la venta de GNL como también parte de los nuevos servicios complementarios y entre los años 2020 y 2025 deberán estar al 100% implementadas las tres nuevas líneas de productos en operación.	Incremento ventas en GLP y GNL	S/.	a la alza
Proceso Interno	OCP 2.1 Al 2016 se contará con un avance del 30% del proceso de certificación ISO: 9001:2015, 60% al 2017, 80% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025. Para ello, se contratará al año 2016, los servicios de una asesoría especializada en calificaciones y certificaciones de calidad ISO: 9001:2015	% de procesos certificados	%	100
	OCP 2.2 Al año 2016 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación base en ISO 9001:2015, tales como: introducción al desarrollo, implementación, y administración de los sistemas de gestión de la calidad (SGC)	% del proceso de capacitación	%	100
	OCP 4.1 Al año 2016, se ejecutará el 30% de la inversión total requerida en: equipos y software e infraestructura. Este proceso se irá incrementando desde el 2017 hasta el 2025 que estará culminada la inversión requerida.	% de presupuesto de inversión en equipos y software e infraestructura.	%	100
	OCP 4.2 Entre los años 2017 y 2018, la inversión se encontrará al 50% y se mantendrá este nivel de inversión entre los años 2019 y 2015, lográndose alcanzar el 100% de la inversión requerida en el año 2025.	% de presupuesto de inversión en equipos y software e infraestructura.	%	100
	OCP 6.1 Entre los años 2017 y 2018, la inversión se encontrará al 50% y se mantendrá este nivel de inversión entre los años 2019 y 2015, lográndose alcanzar el 100% de la inversión requerida en el año 2025.	% de Implementación del control y aseguramiento del medio ambiente	%	100
	OCP 6.2 Al final del año 2017 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación en las prácticas más adecuadas de seguridad, salud, y medioambiente, en base a la norma ISO 14001:2015.	% del personal capacitado	%	100
	OCP 7.1 Al año 2017 se contará con un avance del 50% del proceso de certificación OHSAS 18001, 70% al 2017, 90% al 2019 y culminando todos los procesos certificados al año 2025. Para ello, se contratará al año 2017, los servicios de una asesoría especializada en la norma OHSAS 18001.	% de procesos certificados	%	100
	OCP 8.2 Reestructurar la organización de la empresa al año 2016, con el fin de mejorar los sistemas de comunicación, integración, y toma de decisiones en la organización. Ese año se logrará reestructurar el 80% de la empresa, consolidándose este proceso al año 2017.	% de proceso de reestructuración	%	100
Aprendizaje y Crecimiento	OCP 2.2 Al año 2016 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación base en ISO 9001:2015, tales como: introducción al desarrollo, implementación, y administración de los sistemas de gestión de la calidad (SGC)	% del proceso de capacitación	%	100
	OCP 6.2 Al final del año 2017 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de la gerencia general y gerentes de línea, así como miembros del staff de operaciones, para que obtenga la formación en las prácticas más adecuadas de seguridad, salud, y medioambiente, en base a la norma ISO 14001:2015.	% del personal capacitado	%	100
	OCP 7.2 Al final del año 2016 se iniciará un proceso de capacitación del personal, mejorando e incorporando más personal y así al 2025 se logrará la capacitación al 100% de todo el personal de la organización, para que obtenga la formación en las prácticas más adecuadas de en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en base a la norma OHSAS 18001.	% del personal capacitado	%	100
	OCP 8.1 Implementar, al año 2016, un plan de capacitación y entrenamiento al personal, con el fin de mejorar los procesos: administrativos, productivos y controles. En ese año se optimizará el 60% de los procesos, llegando al año 2017 al 100%.	% del personal capacitado	%	100

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales.

Luego de elaborar este plan estratégico se concluye lo siguiente:

1. La empresa Servicentro Ramírez SAC posee fortalezas que ayuden a aprovechar las oportunidades del mercado; y llevarla a generar una ventaja competitiva ante sus clientes. Por ello se ha planteado un grupo de ocho objetivos de largo plazo, que se podrán alcanzar con la implementación de catorce estrategias y así lograr los 12 objetivos de corto plazo, todos ellos presentados en este estudio.
2. Servicentro Ramírez S.A.C. presenta una posición competitiva Agresiva, por su fortaleza financiera y una notoria fortaleza de la industria de EE. SS, por ello este tipo de organizaciones deben sacar ventajas a las oportunidades, creando alianzas estratégicas, aumentar su participación en el mercado y establecer una diversificación concéntrica, orientando recursos en aquellos productos y servicios complementarios que le permitan crear una ventaja competitiva.
3. Servicentro Ramírez S.A.C. deberá mejorar la capacidad operativa y de servicio al cliente de todas las EE. SS; asimismo es necesario que deba realizar una alianza estratégica para incursionar en el mercado de venta de GNL y GNV, pues su demanda está en crecimiento.
4. La empresa en estudio, deberá implementar, en todas sus EE. SS, campañas promocionales periódicas a lo largo del año, que premien el consumo de los clientes actuales y potenciales, esto como consecuencia de la fuerte competencia que existe en esta industria.
5. Servicentro Ramírez S.A.C. tiene competencias que le permite penetrar al mercado mayorista y minorista de venta del GLP, para lo cual deberá incrementar su capacidad de almacenaje de este producto para evitar su falta disponibilidad,

esta inversión es viable ya que cuenta con capacidad financiera, capacidad negociadora y una flota de cisternas para tal fin.

6. La empresa deberá desarrollar nuevos servicios complementarios y atractivos para los clientes en las EE.SS. así como el desarrollar una estrategia de mercadeo dirigido a incrementar las ventas de los clientes actuales y nuevos, considerando para ello el implementar un área de Investigación y Desarrollo que permita innovar con nuevos productos y servicios complementarios
7. Servicentro Ramírez S.A.C requiere implementar una nueva estructura organización con el fin de optimizar competencias del personal y poder así enfrentar los riesgos del mercado, como también el desarrollar un plan de capacitación y entrenamiento al personal con el fin de optimizar recursos y mejorar los procesos productivos para lograr productos y servicios complementarios de excelente calidad
8. La empresa demanda la implementación de una tecnología de la información para mejorar el servicio a los clientes internos y externos, será un factor crítico de éxito al proveer con oportunidad y calidad la información de apoyo a la gerencia de la empresa Servicentro Ramírez SAC en su toma de decisiones y debe cubrir con alta confiabilidad los temas relacionados con la parte de operaciones/procesos, marketing, logística, costos, y operaciones financieras, entre otros aspectos de interés para la gerencia general.
9. Servicentro Ramírez S.A.C. deberá lograr la obtención de las calificaciones y certificaciones que aseguren que se brindan productos y servicios complementarios con excelente nivel de calidad, así como el ayudar a lograr una gestión eficaz de los recursos y cuidado del medio ambiente, es un factor crítico a considerar en la industria de las EE.SS.

10. La dificultad que presenta la empresa para alcanzar los objetivo estratégicos, es que los distintos elementos que se listan a continuación no se explotan como un conjunto para alcanzar un fin común: (a) la empresa no cuenta con una adecuada orientación a la satisfacción del cliente, (b) carencia de un adecuado recurso humano capacitado, tanto en el área de operación, seguridad como para la comercialización y servicio, (c) la organización no dispone de una tecnología de información adecuada que le permita un mejor control y medir eficientemente sus procesos, reduciendo sus costos e incrementando la calidad, (d) falta una mayor inversión en investigación, innovación y desarrollo de servicios complementarios para acceder a más clientes y, por ende, a mayores contratos y (e) deficiencias en el sistema de control y aseguramiento del medio ambiente.
11. En el entorno de la empresa, la economía del país se encuentra estable, mantiene niveles de crecimiento apropiados, bajos niveles de tasas de interés, y tasas de inflación controlada. Asimismo, el mercado de consumo de gas natural está en ascenso especialmente en GLP, GNV y GNL; y también se observa que sectores importantes como el minero, por la coyuntura de precios internacionales, está en la búsqueda de reducción de sus costos, siendo uno de ellos lo referente al gasto por combustible en sus unidades de transportes que ahí se emplean, donde una opción sería la demanda de GNL.
12. El mercado de las EE. SS en que se encuentra la empresa está en crecimiento, debido al aumento del consumo de combustibles, incremento del parque automotor y una mayor demanda del GLP, como también sectores como la minera, para sus tractocamiones o los buses interprovinciales, podrían en los próximos años hacer incrementar la demanda del GNL. Otro factor importante, es que las EE. SS están en la búsqueda permanentes me mejorar sus servicios

complementarios para mantener a sus actuales clientes como el atraer a potenciales nuevos clientes.

13. El seguimiento sistemático y disciplinado del tablero de control balanceado ayudará a controlar la gestión en la ejecución de los objetivos a corto plazo. La importancia del monitoreo se encuentra en que en el momento que sea necesario tomar acciones, las alertas se identifiquen de manera oportuna.

9.2 Recomendaciones Finales.

Las recomendaciones para lograr que la empresa Servicentro Ramírez SAC desarrolle su ventaja competitiva y obtenga su deseada visión al año 2025 son las siguientes:

1. Implementar el plan estratégico, lo cual implica compartir la visión y gestionar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Con esta herramienta de gestión, se podrá desarrollar estrategias que permitan aprovechar oportunidades del mercado, tal el caso que el consumo de gas natural está en ascenso especialmente en GLP, GNV y GNL; por ello el incursionar en la venta mayorista y minorista del GLP utilizando sus fortalezas y recursos mencionados, asimismo concretar una alianza estratégica con la empresa Gases del Pacífico para coordinar la comercialización del GNL y GNV en las ciudades del norte del país, iniciando en la ciudad de Trujillo.
2. Impulsar la integración y conciencia de equipo dentro de la organización, para que prevalezca la visión de conjunto y no los intereses individuales. Esto presenta un alto reto puesto que hasta ahora los empleados han operado sin una adecuada motivación de equipo, por ello, brindando la información adecuada se difundirán las ventajas de unirse para implementar estrategias como organización, lo que beneficiará a todos.

3. Las empresas que operan en la industria de las EE. SS están desarrollando servicios complementarios diversos, puesto que se puede mejorar la rentabilidad en esta área y no solo en la venta de combustibles. Es por ello que se recomienda que la empresa Servicentro Ramírez SAC complete en consolidar su área de marketing y ventas, para desarrollar investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios complementarios, con el fin de mejorar su actual oferta y provea sus productos a otros tipos de clientes que no han sido todavía atendidos.
4. La misión, principios, valores, y código de ética deben convertirse en los referentes axiológicos en momentos de turbulencia competitiva y deben ayudar a focalizar los esfuerzos y recursos de la empresa Servicentro Ramírez SAC.
5. Luego de un proceso metódico y consistente, se han identificado quince estrategias de retención, las cuales deben representar el foco estratégico de la empresa Servicentro Ramírez SAC.

9.3 Futuro de la Organización.

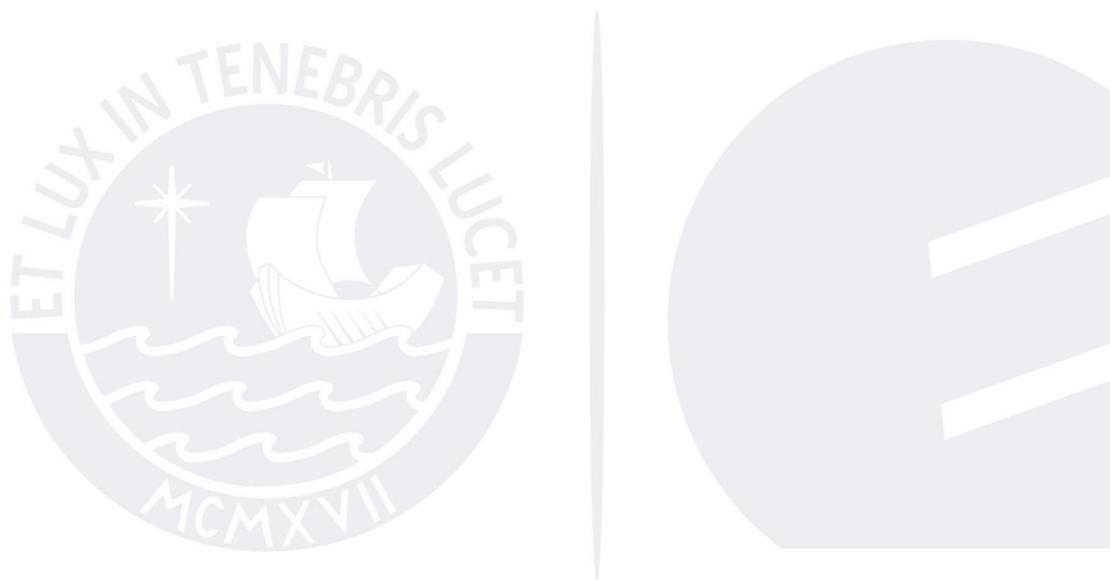
El proceso estratégico seguido en este planeamiento cumplió una secuencia de actividades que le permiten a la empresa Servicentro Ramírez SAC proyectarse a futuro y alcanzar su visión a 2025.

Luego de haber cumplido, principalmente, la etapa de formulación y de haber procurado encontrar metodológicamente las estrategias que prometen, se lleva a la organización a la situación futura soñada, siendo optimistas del potencial que ofrecen las ventajas comparativas de la empresa y las ventajas competitivas del sector de las EE. SS para alcanzar la visión a 2025.

Al año 2025, se tendrá una empresa que además de dedicarse a la comercialización de combustibles, de la línea de las EE. SS, brindará servicios complementarios innovadores para abastecer el mercado nacional. Se dispondrá de una amplia cartera de clientes debido a un

mejor conocimiento de las necesidades de los mismos, pues se contará con los medios informáticos y tecnológicos adecuados para tal fin.

El recurso humano estará altamente motivado, orientado a hacer de esta empresa la más rentable y con presencia en todo el país. Será un negocio productivo debido al control de costos, y se brindará servicios agregados a los clientes. Para la empresa será la oportunidad de utilizar plenamente su capacidad instalada.



Referencias

- BBVA Research (2016, mayo). *Situación Perú 2do trimestre 2016*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2016/05/Coyuntura-mayo-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Evolución de las Tasas de Interés: TAMN y TAME*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/P00234MOM-P00236MOM/html/2014-1/2016-6/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/consulta.asp?sIdioma=1&sTipo=1&sChkCount=727&sFrecuencia=A>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Ingresos tributarios del gobierno central 2000-2015 (% PBI). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P01688FIA/html/2000/2014/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Ingreso tributario del gobierno central 2000-2015 (Miles S/). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P01673FIA/htmlA>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Índices de Precios de Combustibles (año 2010 = 100). Gerencia de Información y Análisis Económico. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_052.xls
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). Importaciones de Combustibles, Lubricantes y Conexos (Millones US\$) 2000-2015. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/P01673FIA/htmlA>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.

Diario El Correo, “*Piura tiene los combustibles más caros del norte*” (2015, 5 de enero). Recuperado de: <http://diariocorreo.pe/edicion/piura/piura-tiene-los-combustibles-mas-caros-del-norte-555245/>

Diario Gestión, “*Cadenas de grifos concentran el 65% de venta de combustibles*”. (2013, 15 de enero). Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/cadenas-grifos-concentran-65-venta-combustibles-2056571>

Diario Gestión, “*MEF reduce valores del ISC aplicado a los combustibles*”. (2014, 21 de noviembre). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-establece-nuevos-valores-isc-aplicado-combustibles-2114588>

Diario Gestión, “*Se invertirá US\$ 250 millones en proyecto de masificación del gas natural*”. (2013, 25 de julio). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/se-invertira-us-250-millones-proyecto-masifacion-gas-natural-2072049>

Esan, “*Desarrollo del Mercado de GNL en el Perú y sus perspectivas*” - mayo 2015. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/eventos/2015/05/07/desarrollo-del-mercado-de-gnl-en-el-peru-y-sus-perspectivas/>

El Gas Noticias Nro. 35 (2014), “*Cadenas de grifos concentran el 65% de venta de combustibles*”. Recuperado de <http://es.calameo.com/read/001989635b8d53ec518dd>

Foro Económico Mundial [FEM]. (2015). *Reporte global de competitividad 2015-2016*. Setiembre 2015. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Perú en cifras*. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe>
- Ministerio de Energía y Minas (MEM). “*Cadena de Comercialización de Combustibles Líquidos*”. Tomado de *VII Foro de Estaciones de Servicio 2014*. Recuperado de <http://perueventos.org/foroeeess/images/08-%20Ing.%20Juan%20Ortiz.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas (MEM). “*Cadena de Comercialización de GLP*”. Tomado de *VII Foro de Estaciones de Servicio 2014*. Recuperado de <http://perueventos.org/foroeeess/images/08-%20Ing.%20Juan%20Ortiz.pdf>
- MINEM, “*Preguntas Frecuentes en Relación al Gas Natural en el Perú*” – 2002. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/gasnatural.pdf>
- Morris Eddie, Díaz José, Marco Elizabeth & Montenegro Carlos, “*Comercialización de combustibles: modelo de solución tecnológica*” Esan 2010. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/12/03/Comercializaci%C3%B3n%20de%20combustiblesconSello.pdf>
- Osinermin, “*Manejo de Residuos Sólidos*”. Tomado de *Supervisión Ambiental e Investigación de Incidentes Ambientales*” por Unidad de Medio Ambiente de la GFHL del OSINERGMIN, julio 2009. Recuperado de http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/GFH/sup_amb_oblig_eess_grifos.pdf
- Osinermin, “*Cadena de Valor del GNL*”. Tomado de *Formación de Precios en el Mercado del Gas Natural Licuado (GNL)*. Recuperado de <http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Publico/Seminario%20ARIAE/Sesi>

on%20I%20%20Regulacion%20del%20Gas%20Natural%20(1)/Formacion%20de%20precios%20del%20GNL%20-%20Arturo%20Vasquez%20-%20OSINERGMIN%20-%20ARIAE%20-%202010-11.ppt.

Promperu, ¿Cómo es el Vacacionista Nacional? Tomado de “Perfil del Vacacionista Nacional 2013,” julio 2014. Recuperado de <http://media.peru.info/IMPP/2013/TurismoInterno/DemandaActual/PerfilVacacionistaNacional2013.pdf>

Provincias del departamento de La Libertad

Recuperado de <http://image.slidesharecdn.com/lalibertad-versionesanteriores-141116045913-conversion-gate01/95/la-libertad-versiones-anteriores-6-638.jpg?cb=1416114074>

Sociedad Peruana de Hidrocarburos (SPH), “*Estudio económico sobre el sector de hidrocarburos*”-2015. Recuperado de <http://www.sphidrocarburos.com/documentos/Impactodelsectorhidrocarburosenlaeconomiadelperu.pdf>

Servicentro Ramírez SAC (2015). *Información Contable y Estados Financieros del periodo 2012- 2014.*

Servicentro Ramírez SAC (2015). *Reporte del área de créditos y cobranzas con detalle de clientes a setiembre 2015.*

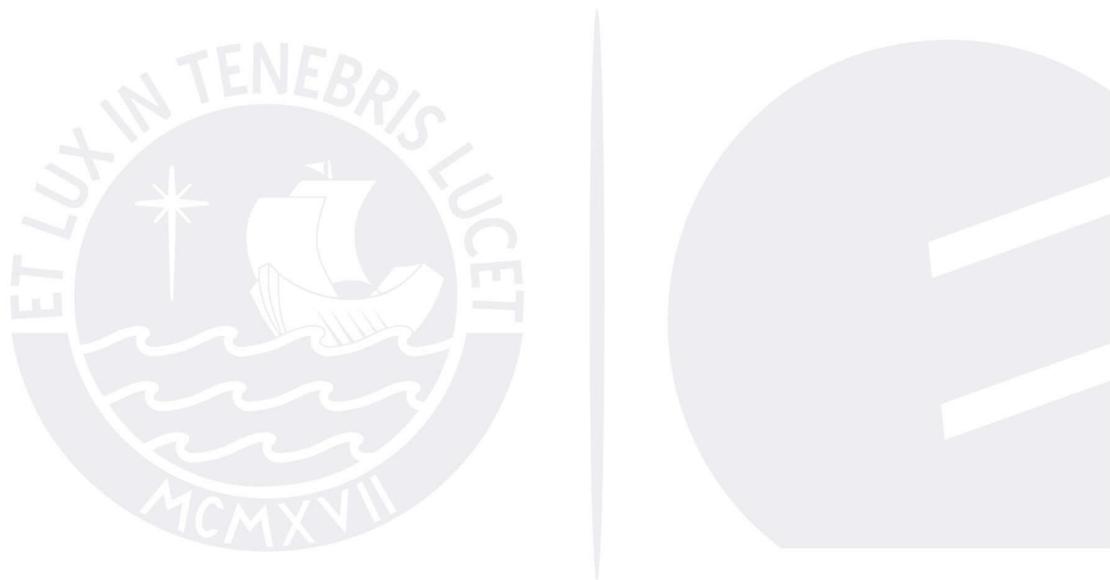
Ubicación territorial de los departamentos del Perú. Recuperado de

[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/50/Peru_-_Regions_and_departments_\(labeled\).svg/840px-Peru_-_Regions_and_departments_\(labeled\).svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/50/Peru_-_Regions_and_departments_(labeled).svg/840px-Peru_-_Regions_and_departments_(labeled).svg.png)

Unidad de Medio Ambiente de la GFHL del OSINERGMIN, julio 2009. *Supervisión Ambiental e Investigación de Incidentes Ambientales.* Recuperado de

http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/GFH/sup_amb_oblig_eess_grifos.pdf

Zorrilla Hirahoka, Rocío B. (2014). “Fortalezas y Oportunidades de las Estaciones de Servicio en el Perú,” AGESP, 2014. Recuperado de http://perueventos.org/foro_eess/images/02%20Fortalezas%20actuales%20EESS..pdf



Apéndice A: Mapa del Perú.



Figura A1. Ubicación territorial de los departamentos del Perú.
 Recuperado de [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/50/Peru_-_Regions_and_departments_\(labeled\).svg/840px-Peru_-_Regions_and_departments_\(labeled\).svg.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/5/50/Peru_-_Regions_and_departments_(labeled).svg/840px-Peru_-_Regions_and_departments_(labeled).svg.png)

División política:

- ◆ Chepén - Chepén
- ◆ Pacasmayo - San Pedro de Lloc
- ◆ Ascope - Ascope
- ◆ Trujillo - Trujillo
- ◆ Virú - Virú
- ◆ Gran Chimú - Cascas
- ◆ Otuzco - Otuzco
- ◆ Julcán - Julcán
- ◆ Santiago de Chuco - Santiago de Ch
- ◆ Sánchez Carrión - Huamachuco
- ◆ Patáz - Tayabamba
- ◆ Bolívar - Bolívar



Figura A2. Provincias del departamento de La Libertad

Recuperado de <http://image.slidesharecdn.com/lalibertad-versionesanteriores-141116045913-conversion-gate01/95/la-libertad-versiones-antiores-6-638.jpg?cb=1416114074>

Apéndice B: Información Financiera de la empresa (años 2012 al 2014)

Expresado en Miles de Soles

ESTADO DE RESULTADOS (Miles de Soles) (Al 31 de diciembre del 2012 - 2014)

	AÑO 2012	%/VENTAS	AÑO 2013	%/VENTAS	AÑO 2014	%/VENTAS
Ventas						
Ventas	86 057	100,00	91 916	100,00	115 586	100,00
Descuentos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Ventas Netas	86 057	100,00	91 916	100,00	115 586	100,00
Costo de ventas	-78 790	-91,56	-82 993	-90,29	-101 119	-87,48
Costo de servicio	-475	-0,55	-371	-0,40	-661	-0,57
Utilidad Bruta	6 792	7,89	8 551	9,30	13 806	11,94
Gastos operativos	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Gastos administrativos	-2 814	-3,27	-3 726	-4,05	-4 316	-3,73
Gasto de ventas	-1 724	-2,00	-2 400	-2,61	-3 187	-2,76
Utilidad Operativa	2 255	2,62	2 425	2,64	6 304	5,45
Gastos financieros	-1 308	-1,52	-1 844	-2,01	-2 121	-1,84
Costo de enajenación	-805	-0,94	0	0,00	0	0,00
Ingresos diversos	354	0,41	212	0,23	569	0,49
Descuentos, rebajas	19	0,02	1 290	1,40	118	0,10
Ingresos financieros	685	0,80	0	0,00	1 253	1,08
Resultado antes de particip.	1 200	1,39	2 083	2,27	6 122	5,30
Participación de utilidades	0	0,00	-174	-0,19	-423	-0,37
Utilidad antes de impuestos	1 200	1,39	1 909	2,08	5 699	4,93
Impuesto a la renta	-341	-0,40	-601	-0,65	-1 709	-1,48
Utilidad Neta	859	1,00	1 308	1,42	3 989	3,45

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

(Al 31 de Diciembre del 2014) (Expresado en Miles de Soles)

<i>ACTIVO</i>	<i>2014</i>	<i>2013</i>	<i>2012</i>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	630	665	800
INVERSIONES EN VALORES	4 098	3 985	5 330
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - TERCEROS	7 199	6 191	1 818
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - RELACIONADAS	123	202	32
CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL, A LOS ACCIONISTAS (SOCIOS), DIRECTORES Y GERENTES	117	35	0
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS-TERCEROS	1 977	1 354	2 204
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS-VINCULADAS	2 445	0	1 266
SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO	119	89	19
ESTIMACION DE CUENTAS DE COBRANZA DUDOSA	-18	-108	-73
MATERIALES AUXILIARES, SUMINISTROS Y REPUESTOS	708	715	510
ACTIVOS NO CTE MANTENIDOS PARA LA VENTA	101	0	0
EXISTENCIAS POR RECIBIR	78	0	17
ACTIVO DIFERIDO	700	200	421
TRIBUTOS PAGOS ANTICIPADO	287	848	103
ACTIVOS ADQUIRIDOS EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO	4 910	4 442	1 900
INTANGIBLES	88	42	114
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	19 209	12 361	7 588
ACTIVO DIFERIDO	976	1 505	556
CUENTAS POR PAGAR A LOS ACCIONISTAS	910	0	410
DEPRECIACION, AMORTIZACION Y AGOTAMIENTO ACUMULADOS	-1 487	-1 231	-1 192
TOTAL ACTIVO	43 170	31 295	21 823
<i>PASIVO</i>			
<i>SOBREGIRO BANCARIOS</i>	0	67	0
TRIBUTOS, CONTRAPRESTACIONES Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD POR PAG+	981	-482	0
REMUNERACIONES POR PAGAR	794	449	0
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-TERCEROS	5 514	6 527	301
OTRAS CUENTAS POR PÁGAR A ACCIONISTAS	131	0	0
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES-VINCULADAS	30	966	5 077
OBLIGACIONES FINANCIERAS	9 943	7 336	4 594
OBLIGACIONES FINANCIERAS	6 541	8 096	3 850
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS-TERCEROS	723	0	0
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS-VINCULADAS	2	-454	1 119
PASIVO DIFERIDO	2 410	1 483	513
PATRIMONIO	0	0	0
CAPITAL	6 000	6 000	6 000
CAPITAL ADICIONAL	-3 598	85	0
EXC, REVALUACION	8 530	0	0
RESERVAS	240	344	127
RESULTADOS ACUMULADOS	939	-299	-616
RESULTADO DEL EJERCICIO	3 989	1 178	859
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	43 170	31 295	21 823