

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE GRADUADOS**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**CALIDAD EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ESTACIONES DE  
SERVICIOS EN LIMA METROPOLITANA EN EL 2014**

**PRESENTADA POR:**

**Lidia Akamine Yamashiro**

**Aldo Briceño Berrocal**

**Marco Común Ccaulla**

**César Iván Velazco Dorival**

**Asesor: Jorge Benzaquen de las Casas**

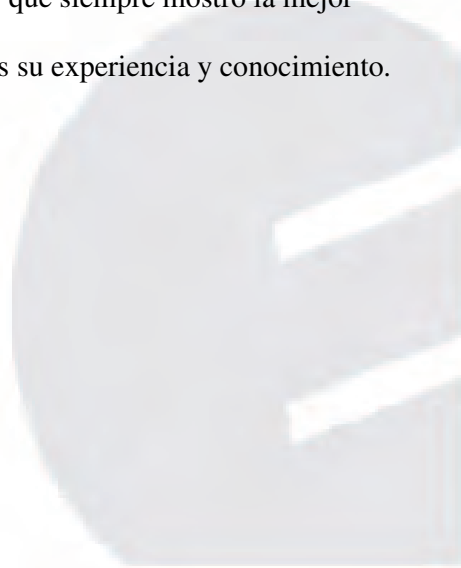
**Santiago de Surco, Febrero de 2015**

## Agradecimiento

Agradecemos a todos los docentes de CENTRUM por todo lo brindado durante los últimos dos años de estudio, no solo en el plano académico, sino también en el lado personal y humano.

A nuestra casa de estudios por el soporte, facilidades y nuevas experiencias que nos han podido ofrecer y la oportunidad de seguir creciendo como profesionales y personas.

A nuestro asesor, el Doctor Jorge Benzaquen, que siempre mostró la mejor disposición para orientarnos y compartir con nosotros su experiencia y conocimiento.



## Dedicatoria

A nuestros familiares, padres, esposos(as), hijos(as), por su comprensión, paciencia, soporte y apoyo a lo largo de todo el periodo de estudio, que demandó sacrificios personales, familiares y laborales. Sin el apoyo de nuestras familias hubiera sido muy difícil terminar esta etapa, que trae mucha dicha y satisfacción; pero que ha sido un gran reto poder concluir.



Gracias

Lidia, Aldo, Cesar y Marco

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo determinar los niveles de cumplimiento de los nueve factores de éxito de TQM en el sector de Estaciones de Servicios en Lima en el año 2014. Tanto en el Perú como en el mundo, los diversos sectores productivos tienen diferentes formas de aplicar los conceptos de calidad para lograr la optimización de sus procesos y ser más rentables, lo que a la larga les generará mayores ingresos a sus accionistas. El sector de Estaciones de Servicios en el Perú se rige por una serie de restricciones y normas estipuladas por OSINERGMIN y el Ministerio de Energía y Minas.

La metodología utilizada para la presente investigación ha sido cuantitativa transeccional y de tipo descriptivo, aplicando una encuesta a una muestra de 93 estaciones de servicio ubicadas en Lima Metropolitana. Los resultados de la presente investigación determinaron que las empresas de este sector no han implementado un sistema de gestión de calidad alineado a los estándares internacionales. El desarrollar un sistema de calidad se presenta como una oportunidad de mejora, considerando que en un futuro se podría crear una cultura enfocada en la calidad, haciendo más eficientes sus procesos y generando incrementos en la rentabilidad de sus negocios.

## Abstract

This investigation aims to determine the level of compliance of the nine success factors of TQM in the sector of distribution of hydrocarbons in Lima in 2014. Both in Peru and in the world, the various productive sectors have different ways to apply the concepts of quality for optimizing their processes and becoming more profitable, which will eventually generate higher income to its shareholders. The oil marketing sector in Peru is governed by a number of restrictions and rules stipulated by OSINERGMIN and the Ministry of Energy and Mines.

The methodology used for this investigation was quantitative transectional and from a descriptive type, using a survey applied on a sample of 93 service stations in Lima Metropolitana. The results of this study determined that companies in this sector have not implemented a quality management system aligned with the international standards. Development is presented as an opportunity for improvement, which in the future could create a culture focused on quality, generating an increase in the profitability of their businesses.

## Tabla de Contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del Problema .....	3
1.3 Propósito de la Investigación .....	4
1.3.1 Objetivos Generales.....	4
1.3.2 Preguntas de Investigación .....	4
1.4 Importancia de la Investigación .....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	6
1.6 Limitaciones de la Investigación.....	6
1.7 Delimitaciones de la Investigación.....	7
1.8 Resumen.....	7
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>	<b>9</b>
2.1 Calidad.....	9
2.1.1 Total Quality Management (TQM) .....	10
2.1.2 Factores críticos de TQM .....	12
2.1.3 Sistemas Integrados de Gestión .....	15
2.2 Calidad de las empresas en Estaciones de Servicio en el mundo .....	16
2.3 Calidad en el país .....	19
2.3.1 Calidad de las Empresas en Estaciones de Servicio en el Perú .....	22
2.3.2 Análisis interno del sector (AMOHFIT) en el Perú .....	23
Administración y Gerencia (A) .....	23
Marketing y Ventas (M).....	25

Operaciones (O).....	27
Finanzas y Contabilidad (F) .....	29
Recursos Humanos (H) .....	30
Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	32
Tecnológica e Investigación y Desarrollo (T) .....	35
2.4      Resumen.....	36
2.5      Conclusiones .....	37
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>39</b>
3.1      Diseño de la Investigación .....	39
3.2      Población y Selección de Muestra .....	39
3.2.1    Población .....	39
3.2.2    Muestra .....	40
3.3      Procedimiento de recolección de datos .....	41
3.4      Instrumento .....	42
3.5      Validez y Confiabilidad.....	42
3.6      Análisis Descriptivo y de Frecuencias .....	43
3.6.1    Alta Gerencia .....	45
3.6.2    Planeamiento de la Calidad.....	46
3.6.3    Auditoria y Evaluación de la Calidad.....	47
3.6.4    Diseño del Producto .....	47
3.6.5    Gestión de la Calidad con el Proveedor.....	48
3.6.6    Control y Mejoramiento del Proceso.....	49
3.6.7    Educación y Entrenamiento .....	51
3.6.8    Círculos de Calidad .....	52
3.6.9    Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente .....	52

<b>Capítulo IV: Resultados.....</b>	<b>54</b>
4.1 Perfil de Informantes: Análisis Descriptivo.....	54
4.1.1 Alta Gerencia .....	56
4.1.2 Planeamiento de la Calidad.....	57
4.1.3 Auditoria y Evaluación de Calidad .....	58
4.1.4 Diseño del Producto .....	59
4.1.5 Gestión de la Calidad de Proveedores .....	60
4.1.6 Control y Mejoramiento del Proceso.....	61
4.1.7 Educación y Entrenamiento .....	62
4.1.8 Círculos de Calidad .....	63
4.1.9 Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente .....	64
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>65</b>
5.1 Conclusiones .....	65
5.2 Recomendaciones.....	67
5.3 Contribuciones Teórica y Práctica .....	69
5.3.1 Contribuciones Teóricas .....	69
5.3.2 Contribuciones Prácticas .....	69
<b>Referencias .....</b>	<b>70</b>
Apéndice A: Herramientas de Calidad.....	80
Apéndice B: Descripción de la Norma ISO 9001–2008 .....	82
Apéndice C: Requerimientos de OSINERGMIN .....	84
Apéndice D: Población de Grifos de Lima Metropolitana.....	88
Apéndice E: Formato de Autorización.....	98
Apéndice F: Formato de Encuesta .....	99
Apéndice G: Tabulación de Encuestas.....	101

Apéndice H: Análisis Demográfico de la muestra..... 103



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Los 5 factores mas comunes en la literatura Gestión de Calidad</i> .....	13
Tabla 2. <i>Comparación de precios de combustibles en Lima Metropolitana entre precio mayorista de Petroperú y precios en Estaciones de servicio</i> .....	28
Tabla 3. <i>Nueve Factores de éxito TQM</i> .....	43
Tabla 4. <i>Resultados de Alfa de Cronbach por factor TQM</i> .....	44
Tabla 5. <i>Resultados finales de cada factor TQM</i> .....	45
Tabla 6. <i>Resultados ponderados de la encuesta para el factor Alta Gerencia</i> .....	46
Tabla 7. <i>Resultados ponderados de la encuesta para el factor Planeamiento de la Calidad</i> .....	47
Tabla 8. <i>Resultados ponderados de la encuesta para el factor Auditoria y evaluación de la calidad</i> .....	48
Tabla 9. <i>Resultados ponderados de la encuesta para el factor diseño del producto</i> .....	49
Tabla 10. <i>Resultados ponderados de la encuesta para el factor Gestión de la calidad con el proveedor</i> .....	50
Tabla 11. <i>Resultados ponderados de la encuesta para el factor Control y mejoramiento del proceso</i> .....	50
Tabla 12. <i>Resultados ponderados de la encuesta para el factor Educación y Entrenamiento</i> .....	51
Tabla 13. <i>Resultados ponderados de la encuesta para el factor Círculos de Calidad</i> .....	52
Tabla 14. <i>Resultados ponderados de la encuesta para el factor Satisfacción del cliente</i> .....	53

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Proceso de abastecimiento de los terminales Petroperú y Repsol.....	29
<i>Figura 2.</i> Organigrama de una estación de servicio Repsol YPF.....	31
<i>Figura 3.</i> Organigrama Funcional del Grupo Ortiz.....	32
<i>Figura 4.</i> Demanda ocupacional en el sector comercio.....	34
<i>Figura 5.</i> Promedio ponderado por factor TQM.....	44



## Capítulo I: Introducción

En este primer capítulo se desarrollará los antecedentes y planteamientos que dan origen al estudio para entender el entorno sobre el que se aplica la propuesta de investigación. Asimismo se expondrán los objetivos del trabajo, la justificación y viabilidad que soportan la realización del presente estudio.

### 1.1 Antecedentes

Todas las empresas, en cualquier parte del mundo donde se encuentren, deben de afrontar una única constante: el cambio continuo de sus entornos. Ya sean estos entornos económicos, entornos políticos, entornos sociales, entornos culturales, etc. La competencia que se vive por poder tener mayor participación de mercado en las categorías en que las empresas participan, ha hecho que el mercado se convierta en un campo de batalla global en donde solo los más fuertes y los más preparados podrán sobrevivir y seguir luchando en esta guerra que se vive todos los días alrededor del mundo.

Ante este escenario irreversible las empresas enfrentan el reto de ser competitivas en un ambiente global, siendo el consumidor final, el que pone las reglas y decide quien sigue o quien sale del mercado. Los consumidores se han convertido en los decisores de la continuidad o no de las organizaciones. En esta coyuntura, hablar de la calidad, es hablar de tener las mejores armas, el mejor entrenamiento, y la mejor actitud para poder enfrentar esta sangrienta guerra que cobra muchas víctimas a diario alrededor de todo el mundo. Al igual que un ejército bien preparado, la calidad le va a dar a las empresas todas las herramientas para poder enfrentar satisfactoriamente esta lucha encarnizada que se vive a diario en los mercados globales.

El desarrollo de la calidad ha sido una constante en los últimos cien años. Se dice que la calidad existía mucho tiempo antes que esto, pero el enfoque que le ha dado el hombre en estos últimos años ha hecho que la sociedad evolucione y se transforme en lo que hoy

conocemos como mundo globalizado (James, 1997). La calidad es algo natural en las personas, así como la búsqueda constante por la satisfacción del cliente ha hecho que las empresas busquen permanentemente mejorar sus procesos y reducir sus costos. La calidad es un concepto que se empieza a formar entre los años 1930 y 1940, cuando Edwards Deming, descubre los estudios sobre el Control de los Trabajos Estadísticos de los Procesos realizados por Walter Shewhart (Walton, 1986).

Shewhart, el padre del control estadístico de la calidad, fue un físico, ingeniero y estadístico norteamericano que dio paso a los conceptos iniciales de calidad con datos estadísticos. Él entendía la calidad como un problema de variación que podía ser controlado y ser prevenido a través de la eliminación, en el momento preciso, de las causas que originaban esta variación, ya sea de manera reactiva o proactiva (Cantú, 2011). De esta manera la producción debería cumplir con las especificaciones de los diseños previamente establecidos.

El control estadístico de los procesos, teoría creada por Shewhart, define un hito trascendental en el concepto que hoy conocemos como calidad. Esta teoría incluye nuevos conceptos como la prevención, el control y el mejoramiento de los procesos en la elaboración de los productos. Estos métodos, que luego fueron tomados por Deming, son la base de los estudios para crear lo que hoy conocemos a nivel mundial como la Calidad Total (Walton, 1986).

James (1997) mencionó que para Juran, la calidad es adecuarse para el uso. Es decir darle al consumidor lo que realmente quiere, ya que este será el que determine la verdadera calidad de los bienes o servicios que ha consumido. Juran establece que en el proceso de calidad deben estar involucradas todas las áreas de la empresa, y no solamente los proceso de producción.

Se puede decir que la calidad busca ser el sostén principal de las empresas en la búsqueda de la competitividad, en el mercado global. Los diferentes conceptos establecidos para este proceso, coinciden en que se debe siempre buscar el mejoramiento continuo de todas las acciones organizacionales con la finalidad primordial de poner en el mercado productos y servicios que cumplan a cabalidad con las expectativas de los clientes. La calidad por lo tanto se puede definir como todas aquellas acciones que se toman para poder dar hoy en día y en el largo plazo lo que los clientes quieren. Esta idea, que nació con la finalidad de poder detectar problemas en la producción, fue evolucionando hasta convertirse en una cultura empresarial mundial.

Como se ha mencionado, las empresas viven en un entorno cambiante. Todos los días aparecen nuevos competidores y otros tantos salen del mercado. Las empresas no viven aisladas, se relacionan con extensa red de intereses y de intenciones (Cela, 1999). Es por esto que el entorno en que estas empresas realizan sus operaciones, debe siempre ser tomado en cuenta para poder alcanzar el éxito, en la obtención de sus objetivos. Todo esto siempre debe estar apoyado en la calidad. La implementación de las filosofías de calidad que evolucionaron en Japón, aplicadas a empresas latinoamericanas puede encontrar dificultades si no se toman en cuenta la necesidad de modificar ciertas características culturales, como la actitud hacia el trabajo y la naturaleza jerárquica.

La calidad no solo ha llegado a ser en la actualidad una obligación para todas las empresas que ofrecen bienes y servicios, sino que también debe ser parte de toda estrategia tomada por cualquier empresa, para obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia, y también para poder mantenerse con vida en el mercado.

## **1.2 Definición del Problema**

El establecimiento de niveles de calidad adecuados y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad de las empresas es muy importante, por tanto, es necesario observar

cómo se está implementando los sistemas de gestión calidad en las Estaciones de Servicio en nuestro país con la finalidad de recomendar acciones que puedan generar mayor bienestar a los consumidores finales y permitan al sector seguir desarrollando mayores capacidades.

La presente investigación explorará si las empresas del sector cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad y en qué medida practican los nueve factores de éxito de la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM). Además pretende identificar si la implementación de la calidad es relevante para las empresas del sector como un atributo diferenciador.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivos Generales**

- Identificar el nivel de cumplimiento de los Factores del TQM en las Estaciones de Servicio en Lima Metropolitana en el 2014.
- Identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en las Estaciones de Servicio en Lima Metropolitana. en el 2014.

#### **1.3.2 Preguntas de Investigación**

Para poder medir el impacto del Sistema de Gestión de Calidad en base a los nueve factores de éxito de la metodología TQM, hemos planteado lo siguiente:

- ¿Cuál es el nivel de los factores del TQM en las Estaciones de Servicio en Lima Metropolitana en el 2014?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en las Estaciones de Servicio en Lima Metropolitana en el 2014?

#### 1.4 Importancia de la Investigación

Actualmente no hay estudios relacionados a la implementación de estándares de calidad en las Estaciones de Servicio. De acuerdo a un artículo periodístico “Indecopi: Perú solo tiene mil empresas con certificación de calidad” (2012):

El Perú es uno de los países de la región con el menor número de empresas certificadas en gestión de calidad, y solo Bolivia está debajo de nosotros... tenemos 5.400 pequeñas y medianas empresas que están exportando, y nosotros apenas llegamos a 1.000 empresas certificadas en ISO 9001 o 14001.

Por ello, es sumamente necesario conocer el panorama actual de la calidad en este sector para establecer políticas que puedan mejorar su competitividad para la industria.

Según el artículo “Habrá 4.5 millones de vehículos en 2020” (2013), “el parque automotor peruano pasará de tener 2 millones de unidades registradas en 2012 a 4.5 millones en 2020”, estos pronósticos revelan las oportunidades de negocio que se pueden establecer en el futuro, no solo en la ventas de automóviles sino también en los negocios asociados al uso y mantenimiento de automóviles; por ello, las empresas que tendrán un fuerte impacto positivo serán las Estaciones de Servicio, pero ya que el sector está dominado por pocas empresas, es necesario conocer cuáles serán los factores de éxito que les permita sostenerse como líderes de este mercado y al mismo tiempo, qué deberían hacer las empresas que deseen ingresar en este rubro para ser competitivos.

Por otro lado, de acuerdo a Lozano (2013):

En América Latina, la fuerza industrial está representada básicamente por las pymes.

El Perú es un ejemplo de ello. Eso deja en claro el interés de este sector en reconocer la importancia de aplicar gestiones de calidad en sus negocios para hacerlos más competitivos, de tal forma que no puedan ser absorbidos por el mercado y las grandes corporaciones.

Por lo tanto, un estudio de calidad en este punto del tiempo, proveerá información importante para mejorar todos los servicios brindados en los puntos de ventas de gasolina, yendo desde el producto hasta el servicio incluyendo los servicios de soporte como tiendas de consumo, servicio de lavado de autos, atención de personal, etc. Este tema será fundamental para sostenerse como fuertes competidores en su sector.

### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

El diseño de investigación corresponde a una investigación cuantitativa transeccional, solo se realizará una medición general a la muestra seleccionada en un momento determinado. El tipo de investigación es descriptivo porque se pretende explicar un fenómeno que se da en la realidad.

El instrumento utilizado para el recojo de la información es el Cuestionario TQM que mide la implementación de la Calidad Total en la empresa (Benzaquen, 2013). Este instrumento cuenta con 35 preguntas sobre los nueve factores de la calidad: a) Alta gerencia, b) Planeamiento de la calidad, c) Auditoria y evaluación de la calidad, d) diseño del producto, e) Control y mejoramiento del proceso, f) Educación y entrenamiento, g) Círculos de calidad, h) Gestión de la calidad del proveedor; e i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente.

### **1.6 Limitaciones de la Investigación**

El desarrollo de la presente investigación cuenta con el soporte administrativo y de la escuela de Post Grado CENTRUM Católica para llevarlo a cabo. El recurso humano comprende a estudiantes de maestría que soportarán la inversión económica para llevar a cabo las encuestas y el recojo de información.

Si bien existe información sobre Calidad Total como concepto e investigaciones en el país, la información sobre las Estaciones de Servicio es escasa en Lima Metropolitana, que es el alcance objetivo de esta investigación. Además en el periodo de la investigación solo existe

una empresa certificada en ISO 9001 por lo que el estudio se ha debido centrar en un tipo de investigación descriptiva.

### **1.7 Delimitaciones de la Investigación**

La presente investigación, sobre la aplicación de los nueve factores del TQM, estará centrada a las Estaciones de Servicios en Lima Metropolitana exclusivamente. La población determinada para este estudio son empresas independientes, franquicias o cadenas de Estaciones de Servicio. La información obtenida para determina la población es extraído de la base de datos del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), que facilita las direcciones de todos los establecimientos a nivel nacional.

### **1.8 Resumen**

Debido a los diversos cambios que se presentan con mayor frecuencia en el mundo las empresas deben enfrentar nuevos retos para estar preparadas y poder cumplir sus objetivos a largo plazo, dentro de esos retos una de los más importantes es satisfacer las necesidades de sus actuales y nuevos clientes. En la actualidad los clientes han tomado un gran peso sobre las decisiones de las organizaciones ya que juegan un rol importante en la continuidad o no de las organizaciones.

Los clientes buscan empresas que puedan entregar servicios y bienes con la calidad necesaria para cubrir sus expectativas, por tanto el desarrollo de estándares mínimos de calidad es muy importante si se desea cumplir con esa demanda, por lo que en esta investigación evaluaremos los niveles de cumplimiento de una seria de factores de éxito en la Gestión de Calidad Total para un sector determinado.

El sector que hemos establecido para el estudio de estándares de calidad son las Estaciones de Servicio en Lima Metropolitana, tomando como base a las empresas que comercialicen combustible líquidos como los gasoholes y diésel. Este sector es uno de mayor

crecimiento en los últimos años, esto debido al crecimiento del parque automotor en Lima, además es uno de los sectores con un alto margen en ganancias.

En la actualidad no hay estudios relacionados a la implementación de estándares de calidad en el sector en el país, por lo que un estudio de calidad para el mercado objetivo puede ayudar a beneficiar a las empresas del sector en mejorar los servicios brindados, desde la recepción del combustible hasta el despacho al usuario final.

Esta investigación tiene un diseño cuantitativo transeccional, para la medición se va a utilizar una encuesta, además también tiene un diseño descriptivo ya que pretendemos explicar un fenómeno que se da en la realidad. Para la toma de información se va a utilizar una encuesta diseñada por Jorge Benzaquen, la cual contiene 35 preguntas sobre los nueve factores críticos.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

En el presente capítulo presentaremos los principales conceptos de las diferentes variables establecidas en el estudio. También se hará referencia a diversos estudios del sector a nivel mundial y país para establecer un marco de referencia para los siguientes capítulos.

### 2.1 Calidad

Para comprender mejor a la Calidad Total, antes es preciso conocer que es calidad, de acuerdo a la *American Society for Quality Control*, citado por Carro y Gonzales (2012), como “la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”.

Existen definiciones de calidad brindada por reconocidos autores, una de ellas es descrita como “un grado predecible de uniformidad y habilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado” (Deming, 1989). Otro reconocido autor como Crosby (1993) dijo que es “el cumplimiento de unas especificaciones o la conformidad de unos requisitos”.

En una definición más actual de Cuatrecasas (2012) expuso que es el “conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”. A pesar que los enfoques de calidad han ido evolucionando y convirtiéndose más holísticos, con la participación de toda la organización, no solo acotado al área productiva, algo que se rescata de todas las definiciones, es que se procura tener el enfoque del usuario del producto, en donde se establece una expectativa sobre el producto o servicio y cómo esta es cubierta por las empresas.

El concepto de calidad total está estrechamente relacionado a la mejora continua de los procesos productivos y de prestación de servicios, con el fin último de acrecentar la satisfacción de los clientes, internos y externos, todo ello orientado a mantener competitividad y brindar valor agregado a los productos y servicios ofrecidos. Si bien el

concepto de calidad data de cientos de años atrás y está relacionada al hombre en la medida que empezó a tener conciencia de los procesos de producción, la filosofía de calidad total se hizo fuerte y logró resultados empresariales que revolucionaron la industria en las décadas siguientes a la segunda guerra mundial.

Autores como Juran, Crosby, Deming, Ishikawa y otros hicieron conocidos el concepto de Calidad Total en diferentes partes del mundo, a través de sistemas de control y medición, que aseguraban que las empresas elevaran la calidad y la estandarización de los productos y servicios que ofrecían. Las empresas que aplicaron este sistema de gestión lograron posicionarse en distintos mercados y se volvieron más competitivos y eficientes.

### **2.1.1 Total Quality Management (TQM)**

La Administración de la Calidad Total implica que se dé un cambio cultural y organizacional en la empresa, eliminando la creencia que el error es inevitable y que realizar inspecciones y atender problemas urgentes son parte del día a día; para crear consciencia en cada persona de que la organización está comprometida a la mejora continua. Es a través del gerenciamiento de la efectividad, la flexibilidad y de las competencias organizacionales como un todo, que se aplica la gestión de la calidad total; y esto no solo aplica a las empresas industriales, es para todo tipo de organizaciones.

Lloréns & Fuentes (2005) la definieron como “el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente”. Moyano, Bruque & Martinez (2011), compilan en su obra *Gestión de la Calidad en Empresas de tecnológicas de TQM a ITIL*, una serie de sistemas utilizados en la gestión de la calidad total, que permiten a las empresas realizar seguimiento y corrección de los procesos de la empresa, en sus diferentes unidades y a lo largo de toda la cadena de valor. Tenemos por ejemplo el sistema *Just In Time* (JIT) que busca la reducción de costos a través de la fabricación precisa de un producto en un momento determinado, evitando la necesidad

de contar con inventario; de esta manera se evita y se reducen los desperdicios y procesos que no añaden valor.

Moyano et al (2011) describieron el método de Taguchi se basa en dos ideas, la primera es asegurar que el producto se pueda elaborar de forma uniforme y continua, sin que se vea afectada por la fluctuaciones del proceso productivo; la segunda es la utilización de técnicas estadísticas que permiten la reducción de variables que se deben considerar para conseguir productos más uniformes y con menor costo. También explicaron el aporte del *Kaizen* o Mejora Continua, que en contra parte de los saltos grandes que puede implementar una innovación tecnológica o un desarrollo innovador, esta propuesta es revisar constantemente los procesos y el entorno, realizando pequeñas pero constantes mejoras que van elevando de a poco la calidad y los estándares.

El Círculo PDCA (Planificar, Realizar, Comprobar y Actuar) elaborado por Shewhart y Deming. Este modelo fomenta la mejora continua repasando las cuatro actividades antes mencionadas, de forma repetitiva. Por otra parte, los Círculos de Calidad, desarrollado por Ishikawa, que consiste en grupos voluntarios que desarrollan actividades de control de calidad dentro de un departamento o área. Con esta actividad los empleados son protagonistas de la gestión de calidad, al ser ellos los que revisan, proponen ideas y llevan a cabo las mejoras en los procesos junto con la dirección de la empresa (Moyano et al., 2011).

El *Benchmarking* que es una herramienta que utilizan las empresas para tomar un punto de referencia en comparación con las empresas líderes, asimismo aprender de las prácticas que ellos realizan para tomarlos de ejemplo y poder alcanzar estándares similares e incluso por encima de ellos (Moyano et al., 2011). Se han descrito una serie de sistemas y técnicas para el TQM, sin embargo las herramientas más utilizadas a lo largo de la historia han sido: a) Hojas de verificación, b) Diagrama de dispersión, c) Diagrama de Causa-Efecto,

d) Diagrama de Pareto, e) Estratificación, f) Histograma, y g) Gráfica de control (ver Apéndice A).

### **2.1.2 Factores críticos de TQM**

Como hemos visto antes, la gestión de TQM se puede definir como una metodología de mejora continua con base a integrar el concepto de calidad en todos los procesos de la compañía y lograr de esta manera una estrategia de competitividad para enfrentar a los diversos competidores del mercado. Según Joubert (2005) este acercamiento de la dirección a sus clientes a menudo implica la transformación total de la gerencia y la cultura empresarial, ya que TQM es una cultura que requiere un compromiso total con la mejora continua y la innovación en todos los aspectos de negocio.

Para obtener las ventajas que ofrece la implementación de una cultura TQM diferentes autores como Crosby, Deming o Juran han establecido una serie de factores críticos en los cuales la empresa debe enfocarse para alcanzar o garantizar el éxito del programa. En la búsqueda de la estandarización de estos factores, se han realizado una serie de estudios e investigaciones con la finalidad de contabilizar y describir estos elementos para poder brindar a las empresas una guía en el proceso de implementación de la TQM (Gutierrez & Tamayo, 2007).

Entre los años 1989 y 2000 se realizó uno de los estudios más sofisticados y completos en esta materia. Sila y Ebrahimpour realizaron una investigación basándose en la gran cantidad de estudios sobre la gestión de la calidad. Este estudio se realizó en la base de 347 investigaciones llevadas a cabo a nivel mundial entre los años antes mencionados. El principal objetivo de esta investigación fue el de identificar y analizar todos los factores encontrados en la gestión de la calidad. Gutierrez & Tamayo (2007) recopilaron información de diferentes estudios, que les permitió exponer 25 factores como los más comunes dentro de las bibliografías investigadas (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Los 25 factores mas comunes en la literatura Gestión de Calidad*

Compromiso con la dirección	Responsabilidad social (medio ambiente seguridad para los empleados)	Planificación estratégica	Orientación hacia el cliente y su satisfacción	Información sobre la calidad y el desempeño
Benchmarking	Gestión de RR.HH.	Formación	Involvement	Empowerment
Satisfacción de empleado	Trabajo en equipos	Reconocimientos de los empleados	Gestión de procesos	Control de procesos
Diseño de producto y servicios	Gestión de proveedores	Mejora continua e innovación	Aseguramiento de la calidad	“0 defectos”
Cultura de calidad	Comunicación	Sistemas de calidad	“Just in time”	Flexibilidad

Nota. Adaptado de “Los modelos de la gestión de la calidad como medios facilitadores para la obtención de flexibilidad estratégica en la organización”, por Gutierrez y Tamayo, 2007. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=275448>

Otro estudio realizado sobre la calidad, se llevó a cabo en China, llamado “Los Principios y Prácticas de la Administración de la Calidad”, y que al igual que el trabajo antes mencionado, se utilizaron herramientas de TQM recopiladas en investigaciones previas a esta y se estipularon 40 preguntas divididas en ocho factores los cuales fueron: dirección, visión y planeamiento de la calidad, control de procesos y mejora, diseño de la producción, intervención y evaluación de calidad, gerencia de la calidad del proveedor, educación y entrenamiento, y foco de cliente (Li, Alistair & Harrison, 2003). Con estas preguntas y los indicadores establecidos, se realizó una encuesta la que fue aplicada a 428 empresas ubicadas en el norte de China. La investigación realizada tenía como objetivo determinar la existencia o no de estos factores. Si estos factores se encontraban presentes se podría concluir que las empresas investigadas tenían prácticas de TQM y una filosofía de calidad implementada. El nivel de presencia de cada factor determinó el alcance de la calidad en las empresas encuestadas (Li et al, 2003).

Benzaquen (2013), en su estudio “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, desarrolló una herramienta de medición adaptando los dos estudios antes

mencionados a la realidad peruana. Benzaquen (2013) determinó que los nuevos factores críticos para evaluar la gestión de la metodología TQM en la empresa son:

- **Compromiso con la Dirección:** La responsabilidad de comprometerse con una política de la calidad corresponde al más alto nivel de la dirección, incluyendo su definición implantación y conservación.
- **Planeamiento de la Calidad:** Analiza si se tiene metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad.
- **Auditoria y Evaluación de la calidad:** Se debe hacer un seguimiento de las metas establecidas en la gestión de calidad.
- **Diseño del Producto:** Adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno.
- **Gestión de la calidad del proveedor:** Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen.
- **Control y Mejoramiento del proceso:** Verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funciona de forma adecuada.
- **Educación y Entrenamiento:** Mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de la calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad.
- **Círculos de calidad:** Dialogo de la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización.
- **Enfoque hacia la satisfacción del cliente:** Medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se capta dichas necesidades.

### 2.1.3 Sistemas Integrados de Gestión

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) es una plataforma que agrupa todos los sistemas de gestión de una compañía que antes se manejaban de forma independiente, por lo que un SIG enfocado en la calidad es la suma de todos los diferentes procesos sobre calidad en cada área para así homologar y armonizar su ejecución y control (Instituto para la Calidad de la PUCP, 2014). Velazco (2005) lo describió como “el conjunto de acciones planificadas y controladas que la organización dirige con la finalidad de alcanzar los objetivos de calidad, mejorar los productos y servicios y satisfacer las necesidades de los clientes”.

A partir de la década de los años cincuenta, empezó a darse la apertura de los mercados globales, donde se daba intercambio de productos y servicios entre naciones y continentes. Esto conllevó a que a nivel mundial se empezara a tener un lenguaje común y estándares internacionales que asegurasen la calidad de los productos y servicios que se brindaban y que puedan ser aceptadas en cualquier parte del mundo, es así que el Organismo Internacional de Normalización (ISO) lanza la certificación ISO para diferentes tipos de procesos, el ISO 9000 que certifica la gestión de la calidad en procesos fue creada en 1987 y a la fecha ha sido revisada y actualizada hasta la versión 9001 del año 2008.

Así como la norma ISO de gestión de calidad en los procesos, existen normas que alimentan y complementan esta norma, como la ISO 14001 que es la certificación en gestión medio ambiental y las normas de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHAS). En el plano de las industrias alimentarias, biológicas y químicas una norma muy empleada es la de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), que asegura toda la cadena desde el aprovisionamiento hasta la comercialización de los productos, en su mayoría perecibles.

La gestión de la calidad cobra gran relevancia a nivel mundial y es según indica el Instituto para la Calidad de la PUCP (2014) el más grande impulso para la adopción de los

SIG ha sido la alineación de las normas OSHAS 1800:2007, ISO 14001:2004 e ISO 9001:2000, lo cual ha permitido no solo simplificar el proceso de implementación sino el desarrollo de una documentación y normativa común para todos los sistemas. Uno de los objetivos del SIG es agrupar toda la documentación referente a un tema específico, como por ejemplo la calidad, en una base única, antes compuesta por manuales, procedimientos, políticas, etc., con el fin de homogenizar los procesos claves de la compañía para que puedan ser supervisados y auditados sobre una misma base.

Podemos establecer entonces que el propósito del SIG es planificar y establecer adecuadamente los recursos y costos destinados a optimizar el desarrollo de la organización asegurando en cada proceso de esta gestión la calidad en su implementación. Una de las principales certificaciones a nivel mundial sobre un sistema integrado de gestión son las normas ISO, las cuales según la variable a medir tienen lineamientos estándar que las empresas deben cumplir. Una de las normas más conocidas e implementadas a nivel mundial por las empresas es la ISO 9001 la cual establece los lineamientos para un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad (ver Apéndice B).

## **2.2 Calidad de las empresas en Estaciones de Servicio en el mundo**

A diferencia del contexto peruano en el marco de empresas de Estaciones de Servicio, se puede observar una gran diferencia con otros países latinoamericanos y de Europa que conocen las ventajas de certificar sus procesos bajo los estándares internacionales de calidad ISO 9001, este interés por adquirir certificaciones que garanticen su calidad viene impulsado por la necesidad de proveer al cliente un producto y un servicio que les permite diferenciarse en el mercado, ser más rentables y más competitivos. De acuerdo a Color abc (2013) “una de las principales ventajas de la certificación para los consumidores constituye la seguridad de que encontrarán un combustible con calidad garantizada en las estaciones de servicio, mediante un sistema de distribución y logística acorde con las normas más exigentes.”, con

ello, se logra fortalecer la confianza con el consumidor que luego permite al negocio expandirse en el mercado sobre una marca que está asociada a la calidad en sus procesos y su servicio.

En muchos países la competencia entre las estaciones de servicio ha incrementado su nivel ya que las empresas han decidido certificar sus grifos bajo una norma que acredite su calidad, por ejemplo en Argentina, de acuerdo a Repsol (2000) en el año 1998 se obtuvo la primera certificación ISO 9001 para un conjunto de 229 Estaciones de Servicio. En México, según GGM Gasolineras (2014), la certificación ISO 9000 no solo les permite competir en un determinado mercado, sino ganar dicha competencia al obtener contratos, aumentar las ventas, mejorar procesos, disminuir las quejas y así obtener un reconocimiento de los clientes.

En referencia a la gasolina vendida en las estaciones de servicio, existe un standard de calidad denominado “Top Tier Detergent Gasoline” que es un estándar relacionado al rendimiento de la gasolina y que es aceptado por fabricantes de automóviles como BMW, Honda, General Motors, Audi, Volkswagen, Mercedes –Benz y Toyota. De acuerdo a Autoguide.com (2012) algunas cadenas de gasolineras como ExxonMobil, Chevron o Shell venden este producto de calidad certificados bajo esta norma que garantiza que el motor funcione de manera óptima.

Por otro lado, de acuerdo a Surjandari & Darmawan (2007) en un estudio realizado a la Empresa Petronas en Comparación con los Grifos Shell, se pudo observar que las características de calidad en el servicio que aprecian los clientes son la apariencia en la estación, el tiempo de atención y la ubicación de la estación. Se encontró además, que las razones por las que el cliente elegía una estación de servicio se centraban en la rapidez en el servicio y la calidad en el octanaje de la gasolina.

Otro aspecto interesante para analizar es un estudio realizado en España sobre la relación entre la calidad y el nombre de la marca de la cadena de las estaciones de servicio, Bello (2006) dijo que:

En aquellos productos en los que para el consumidor es difícil determinar su calidad, como los carburantes, la marca puede ser una garantía de calidad. Por este motivo, en las estaciones de servicio abanderadas por marcas de reconocido prestigio, los productos, generalmente, se comercializan a precios más altos.

Pero, hay otros aspectos que ayudan a la elección de una estación de servicio, de acuerdo a 4service-group (2014) en una encuesta llevada a cabo en Marzo del 2014 entre 661 conductores de Ucrania, Rusia y Kazajstan se pudo observar que más del 30% de clientes eligen la estación de servicio de acuerdo a la calidad en el servicio. Asimismo, el 5% de conductores están dispuestos a rechazar una estación si sienten que el servicio muestra una falta de respeto para los clientes, entre las cosas más irritantes que puede encontrar el cliente están las largas colas, lentitud en el servicio y falta de personal en la estación de servicio.

En China, han visto que el estado también es uno de los actores necesarios para mejorar la calidad en las estaciones de servicio. De acuerdo a Yue et al. (2014) China debe mejorar la calidad de combustible a través de la aplicación de medidas políticas relacionados a introducción de competidores, calidad en los detergentes utilizados en los combustibles o ajustes en la norma para la calidad de los combustibles. Así mismo, hay distintos estudios en países latinoamericanos analizando las posibilidades y ventajas que traería para la organización la obtención de una certificación de calidad internacional. En México, de acuerdo a Barroeta & Mebdez (2003), después de realizar un diagnóstico de una gasolinera comparándolas con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 se llegó a la conclusión que se requiere la capacitación total de la fuerza laboral, tener objetivos de calidad claros y

medibles, tener un presupuesto de inversión para temas relacionados a calidad y que la administración, desde la alta gerencia sean conscientes de la importancia de la calidad. En Ecuador según Campoverde & Pérez (2013) al aplicar un modelo de evaluación de calidad de tres gasolineras se pudo concluir que los indicadores de calidad deben ser cuantitativos con la finalidad de obtener valores numéricos que midan el servicio, que se realicen este tipo de evaluaciones periódicamente e instruir en temas relacionados a calidad del servicio a los empleados.

En las investigaciones relacionadas al mejoramiento de la calidad en las estaciones de servicios se puede apreciar que el factor que tiene mayor peso para la implementación de un modelo de calidad es la capacitación de los colaboradores en temas enfocados a la mejora del servicio, asimismo, es necesario establecer indicadores numéricos que puedan medir y evaluar todos los factores asociados a la mejora continua..

### **2.3 Calidad en el país**

En el Perú la filosofía de la calidad y su gestión empezó a tomar mayor relevancia en la década de los 80 y en adelante ha venido ganando mayor terreno, esto se debe a que las empresas han podido validar y evidenciar los beneficios que trae la calidad y la aplicación de sus herramientas. Benzaquen (2013) mencionó que:

En 1989 se crea el comité de gestión de la calidad (CGC), que en la actualidad incorpora a 21 organizaciones gremiales y educativas y desde 1991 se organiza la semana de la calidad cuyo objetivo es promover el desarrollo de la calidad en las empresas peruanas.

En los últimos años el Perú se ha encontrado con una coyuntura mundial que le ha permitido crecer económicamente de manera sostenible, siendo esta coyuntura el motor para que empresas e inversionistas de varios lugares del mundo apuesten y establezcan sus operaciones en el país. Con este desarrollo y crecimiento viene la necesidad de parte de las

empresas de competir no solo a nivel local sino a nivel internacional para obtener mayores ganancias. Esta competencia hace necesario que se desarrollen e implementen, en los diversos sectores empresariales, mayores estudios, certificaciones y metodologías en la gestión de diversos temas relevantes para cumplir los objetivos empresariales y obtener una mejor percepción de sus stakeholders, algunos de esos temas relevantes a la organización son la gestión del recursos humanos, la salud ocupacional y seguridad, el cuidado del medioambiente, la eficiencia en costos o la calidad.

En el Perú existe una tendencia positiva sobre la percepción de la gestión de la calidad en varios sectores del país y por tanto una necesidad de implementar mejores prácticas a la organización para obtener ventajas competitivas buscando fidelizar y generar mayores clientes, Benzaquen (2013) dijo que:

Se puede observar una tendencia en las empresas peruanas hacia la implementación de prácticas de calidad, estén certificadas o no con ISO 9001, debido quizás a la situación económica del país, que pueda estar favoreciendo a una mayor relevancia de la calidad en la gestión empresarial, el TQM e ISO, entre otros. La apertura económica, las exigencias de los socios comerciales y el competir en un mercado global hacen necesario implementar estas teorías de calidad en las empresas peruanas de los distintos sectores a fin de mejorar la competitividad. Así, las empresas peruanas están pasando de tener un enfoque táctico en la gestión a uno estratégico, buscando el éxito a largo plazo de la empresa y su sostenibilidad.

Para sostener este crecimiento en la implementación de la gestión de calidad en los sectores del país se han desarrollado instituciones que ayudan a desarrollar actividades de investigación y académicas, uno de estos casos es el Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica (PUCP) creada en 1995, la cual difunde y promueve la cultura de la calidad en los diversos sectores de la sociedad, a través de la educación, la investigación

aplicada, la consultoría y la auditoria; siguiendo los valores de excelencia y ética profesional (Instituto para la Calidad de la PUCP , 2014).

Otra institución importante es el Centro de Desarrollo Industrial (CDI), que es un organismo que forma parte de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú, que lo que busca es promover, fomentar y soportar el cambio en las empresas que buscan agregar valor a la sociedad, ser sostenibles y estar a la altura de mercados cada vez más competitivos. Es así que en el Perú ha venido avanzando de a poco y cada vez son más empresas que tienen la certificación ISO 9001 sobre calidad de sus procesos, con la finalidad de ser más competitivos, brindar mejores productos y servicios y tener rentabilidad en el proceso. Además de la certificación ISO 9001, otra norma ISO vinculada a la gestión de calidad que ha incrementado la demanda por parte de las empresas por su implementación es la ISO 14000, la cual tiene su foco en la gestión de las empresas con el medio ambiente y los procesos involucrados en el impacto ambiental y social de las organizaciones.

Según el CDI (2014a) en el Perú existen más de 1200 empresas de diversos sectores certificadas en ISO 9001, esa cifra indica la importancia en el mercado peruano por implementar un sistema de gestión de la calidad en sus organizaciones y obtener las ventajas que conlleva estar certificado en esta norma internacional. En base a esta nueva cultura de gestión de la calidad en los bienes y servicios en el Perú se ha establecido desde el año 1993 un Premio Nacional de la Calidad (PNC), el cual según el Centro de Desarrollo Industrial (2014b), es el reconocimiento más importante que se otorga en el Perú a las empresas que han demostrado una gestión de calidad de nivel superior. Ha sido establecido para ayudar a las organizaciones a implementar sistemas integrados de calidad y productividad con desempeños “clase mundial” para lograr alta confiabilidad en sus productos y servicios.

Este premio tiene como objetivo principal promover la gestión integral de la calidad en las organizaciones peruanas, a través de la utilización del Modelo de Excelencia en la

Gestión del Premio Nacional a la Calidad. Los últimos ganadores del PNC han sido en el 2013 la empresa Telefónica Gestión de Servicios Compartidos y en el 2014 la compañía Minera Antamina.

### **2.3.1 Calidad de las Empresas en Estaciones de Servicio en el Perú**

En el país se ha comprendido la importancia de un sistema de gestión de la calidad y ven la tendencia positiva en su implementación. En la actualidad incluso el estado peruano considera que la gestión de la calidad es de suma importancia para el logro de los objetivos con eficacia, la publicación “Gobierno plantea crear sistema nacional de calidad que aportará con \$234 millones al año” (2014) informó que “iniciativa del poder ejecutivo pretende implementar el instituto nacional de la calidad que demandará un costo de US\$ 7.8 millones al año”.

A diferencia de la mayoría de los sectores en el Perú donde se muestra una cultura de calidad en función a la tendencia de obtener a un mejor desempeño, el sector peruano de Estaciones de Servicios solo una pequeña porcentaje tiene una certificación en ISO 9001. En el país el ente técnico normativo encargado de participar en la formulación de la política energética en el ámbito del Subsector de Hidrocarburos es la Dirección General de Hidrocarburos, quienes dentro de sus principales actividades debe expedir normativas sobre las actividades de explotación, transporte, almacenamiento, refinación, procesamiento, comercialización y distribución de Hidrocarburos.

En el reglamento de seguridad para estacionamientos de venta al público de combustibles de derivados de hidrocarburos, Decreto Supremo N° 054-93-EM, se aplica a nivel nacional para las empresas y personas naturales que comercialicen combustibles líquidos derivados de hidrocarburos y establece normas y lineamientos sobre el adecuado establecimiento de los puntos de venta al público, la correcta gestión de servicio al público y el adecuado proceso de almacenamiento del combustible.

De esta manera la coyuntura en el sector de Estaciones de Servicios tiene como soporte en la gestión de sus procesos lo establecido por el ente regulador a través de sus diversos Decretos Supremos. Este alineamiento de las empresas del sector con los reglamentos nacionales y no a las normas internacionales no permite que el sector pueda tener un mayor desarrollo sobre lo relacionado al producto (diseño, cuidado del medio ambiente o desempeño) y el servicio (foco al cliente, productos complementarios o tiempo de servicio). Esta poca innovación en la gestión de sus procesos del sector genera que los clientes tengan una percepción negativa sobre la relación costo de producto y el beneficio recibido.

### **2.3.2 Análisis interno del sector (AMOHFIT) en el Perú**

Para poder describir a fondo el sector de Estaciones de Servicios en Lima, es necesario conocer al detalle cómo funcionan las principales áreas de las estaciones de servicios. Si bien es cierto cada empresa es un ente independiente, existen ciertos factores en común que se pueden destacar al realizar un análisis interno. Este análisis interno nos mostrará más de cerca la forma de operar de una estación de servicio y se basará en las siete principales funciones de toda actividad comercial: Administración y gerencia (A), Marketing y Ventas & Investigación de Mercados (M), Operaciones & Logística e Infraestructura (O), Finanzas & Contabilidad (F), Recursos Humanos & Cultura (H), Sistemas de Información & Comunicaciones (I) y Tecnología & Investigación Desarrollo (T) (D'Alessio, 2013).

#### **Administración y Gerencia (A)**

Según D'Alessio (2013) para fines prácticos se consideran ambos, administración y gerencia como sinónimos. A través de la administración se busca aumentar la productividad para lograr ser más competitivo, mientras que con la gerencia se consigue el manejo de los aspectos operacionales y estratégicos. En su mayoría, las empresas que expenden combustible en Lima han sido formadas por pequeños emprendedores que han encontrado en

la venta de combustible una oportunidad de negocio. Las empresas independientes, que no tienen ninguna de las cuatro banderas (Primax SAA, Repsol YPF, Pecsca o Petroperú SA), no cuentan con planeamientos formales y se mueven de acuerdo a las oportunidades del mercado.

Son pocas las empresas de este sector que se han convertido en grandes corporaciones y que poseen procedimientos formales, algunas de las variables que nos permite medir su gestión son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes. En Lima, es siempre conocido y difundido en los medios de comunicación la poca transparencia que tienen los dueños de las estaciones de servicios con respecto a las variaciones de los precios. Esto ha generado una mala imagen en los usuarios quienes indican, según los medios, que los precios no bajan de acuerdo a las bajas que tiene el producto, generando una mala percepción hacia los dueños de estos negocios.
- Uso de técnicas sistemáticas en los procesos de tomas de decisiones. Dentro de este negocio, la mayoría de decisiones son operacionales y se toman en función a las normas ya preestablecidas por los entes reguladores. Las decisiones comerciales, son definidas por los gerentes y están siempre relacionadas con la variable precio.
- Imagen y prestigio de la organización. Al ser un negocio de servicios, la imagen es uno de los factores claves de éxito, los administradores de las estaciones de servicio deben dirigir sus esfuerzos diarios para mantener la buena presentación del negocio. El prestigio se gana en la calidad del servicio brindado y la transparencia en las cantidades despachadas, así como en manejar adecuadamente los precios de venta al público.

## Marketing y Ventas (M)

En el mercado limeño existen cuatro cadenas grandes que comprenden casi el 54 % de las estaciones de servicio. Estas son Primax, Pecsca, Repsol y la estatal Petroperú, y las restantes son estaciones de servicios independientes que no tienen ninguna bandera.

- Primax: Empresa del Grupo Romero, tiene 10 años en el mercado, nace de la compra de Shell en el Perú por el mencionado grupo. En la actualidad PRIMAX es la empresa de estaciones de servicios más grande del Perú con más de 500 Estaciones de Servicio a nivel nacional (Primax, 2014).
- Repsol: Es una compañía global con presencia en más 30 países con activos propios cuenta con 24000 trabajadores con más de 80 nacionalidades. Esta multinacional española se desarrolla en el sector energético operando actividades de *Upstream*, que es la exploración y producción de hidrocarburos y *Downstream*, que se refiere al suministro e intercambio de crudos y productos, el refinado del petróleo, la comercialización de productos petrolíferos, la distribución y comercialización de Gas Licuado de Petróleo (GLP), la producción y comercialización de productos químicos y el desarrollo de nuevas energías en todo el mundo (Repsol, 2014).
- Pecsca: Conjunto de empresas privadas de capitales peruanos, conformada por las empresas Peruana de Combustibles S.A., Peruana de Petróleo S.A.C., Peruana de Estaciones de Servicios S.A.C., y Peruana de Gas Natural S.A.C. Se ha consolidado como uno de los principales grupos de distribución y comercialización de combustibles y derivados de hidrocarburos en el Perú. Con una estrategia agresiva de crecimiento a la fecha cuenta con 300 Estaciones de Servicio en el Perú, de estas 76 se encuentran en Lima (Pecsca, 2013).

- Petroperú: Empresa del estado, cuenta con 550 Estaciones de Servicio a nivel nacional. La gran mayoría de estas están fuera de Lima. Dentro de la ciudad tiene una baja participación, solo cuenta con 75 Estaciones. Cabe mencionar que Petroperú no es propietaria de ninguna de estas estaciones, todas son afiliadas.

Las cuatro principales cadenas, son organizaciones estructuradas y que poseen áreas de marketing y equipos de ventas con objetivos y planes estratégicos estipulados. Las ventas en las estaciones de servicio están concentradas por productos de la siguiente manera:

- Gasohol de 84 octanos, dirigido a autos antiguos, motos y mototaxis
- Gasohol de 90 octanos, dirigido a autos nuevos, taxis.
- Gasohol de 95 octanos, dirigido a autos nuevos.
- Gasohol de 97 y 98 octanos, producto Premium
- Diesel Max D, para transporte pesado
- GNV y GLP

La tendencia actual del mercado de combustibles es un fuerte crecimiento en la venta de Gas Natural Vehicular (GNV) y Gas Licuado de Petróleo (GLP), sin embargo el combustible líquido no se ve afectado en su volumen de ventas debido al crecimiento del parque automotor, el cual lo conforma en su mayoría autos que usan gasolinas. Los precios de venta al consumidor final en el Perú los establece el mercado, y no existe ninguna restricción. Sin embargo el gobierno establece a través de Petroperú los precios mayoristas y estos fluctúan según las variaciones del crudo a nivel mundial. Se ha establecido un fondo de estabilización para suavizar la volatilidad. OSINERGMIN (2014) expuso que:

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, 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.

Este decreto de urgencia establecía que el organismo regulador debía de publicar en el diario oficial las bandas de precio para cada uno de los productos cada dos meses. A la fecha solo permanece en esta banda el diésel, dejando las gasolinas y los gasoholes a las variaciones semanales que se dan de acuerdo a las variaciones internacionales del crudo. En esta coyuntura, tenemos un precio oficial mayorista, pero no se tiene ninguna regulación para el precio de venta al público, por lo que cada estación es libre de poner el precio, el cual es definido por el mercado.

Debido a la alta competencia y a la proliferación de las estaciones de servicio en toda la ciudad, el precio se ha convertido en factor determinante para estos pequeños negocios. Los dueños de las estaciones de servicio deben estar al tanto de todos los sucesos dentro de su radio de influencia y conocer al detalle los cambios del entorno del sector que los rodea para poder determinar acciones relevantes que les pueda brindar una mayor rentabilidad (ver Tabla 2).

### **Operaciones (O)**

En el Perú solo existen dos grandes empresas abastecedoras de combustibles a nivel nacional, que son la nacional Petroperú y la española Repsol. Estas dos empresas son las encargadas de abastecer a los grandes mayoristas los que a su vez distribuyen los productos a las estaciones de servicio a todo el país. Existen entonces dos procesos de abastecimiento en la cadena de aprovisionamiento de una estación de servicio. El primer proceso empieza con la importación del producto desde los países de Medio Oriente, Venezuela o los Estados Unidos. En esta primera instancia el producto es trasladado desde estos países vía marítima

hacia el puerto del Callao, donde es descargado y trasladado vía terrestre hacia las refinerías de La Pampilla o Conchán. En estas dos plantas se realiza el proceso de refinado del crudo y se elaboran las diferentes gasolinas. El producto es almacenado y luego vendido a los mayoristas para su venta a las estaciones de servicio (ver Figura 1).

Tabla 2

*Comparación de precios de combustibles en Lima Metropolitana entre precio mayorista de Petroperú y precios en Estaciones de servicio.*

Combustibles	Precio de Lista Petroperú	Precio Petroperú con Imp.	Precio de Venta al público	Margen Bruto de Grifos		
				Soles/Galón	%	
Petroperú	G97	6.00	9.05	12.28	3.23	36%
	G95	5.85	8.79	11.16	2.37	27%
	G90	5.45	8.18	10.14	1.95	24%
	G84	5.21	7.75	9.81	2.06	27%
	DB5 S50	7.06	9.59	10.94	1.35	14%
Primax	G97	6.00	9.05	13.25	4.20	46%
	G95	5.85	8.79	12.13	3.34	38%
	G90	5.45	8.18	10.27	2.08	25%
	G84	5.21	7.75	9.92	2.17	28%
	DB5 S50	7.06	9.59	11.93	2.33	24%
Repsol	G97	6.00	9.05	13.16	4.10	45%
	G95	5.85	8.79	12.25	3.46	39%
	G90	5.45	8.18	10.84	2.00	28%
	G84	5.21	7.75			
	DB5 S50	7.06	9.59	12.72	3.13	33%
Pecsa	G97	6.00	9.05	13.85	4.80	53%
	G95	5.85	8.79	12.76	3.98	45%
	G90	5.45	8.18	10.84	2.64	32%
	G84	5.21	7.75	12.64	4.89	63%
	DB5 S50	7.06	9.59	11.87	2.28	24%
Blancas	G97	6.00	9.05	15.60	6.55	72%
	G95	5.85	8.79	13.77	4.98	57%
	G90	5.45	8.18	12.71	4.53	55%
	G84	5.21	7.75	12.54	4.79	62%
	DB5 S50	7.06	9.59	12.25	2.66	28%

Nota. Adaptado de “Comparación de precios de combustibles en Lima Metropolitana entre precio mayorista de Petroperú y precios en Estaciones de servicio”, por Petroperú, 01.01.2015. Recuperado de: <http://www.petroperu.com.pe/portalweb/Main.asp?Seccion=3&IdItem=633>

El segundo proceso en esta cadena de aprovisionamiento es el que comprende la colocación del producto en las estaciones de servicio. Una vez que los grandes mayoristas han refinado el crudo convirtiéndolo en gasolina o diésel, y almacenado el mismo en sus diferentes terminales de venta, las empresas mayoristas tienen ya el producto listo para venderlo a las diferentes estaciones de servicio. Al ser un producto regulado por el gobierno,

todas las estaciones de servicio deben hacer el requerimiento inicial ante OSINERMIG (Ver Apéndice C), a través de un código denominado SCOP, el cual es trasladado a los mayoristas para poder dar conformidad y programar el despacho del producto ya sea en el terminal elegido o en la misma estación. En este paso las cisternas son movilizadas a los diferentes terminales donde recogen los productos solicitados y son derivados a las estaciones de servicio donde el producto es descargado en los tanques y listos para la venta al público.

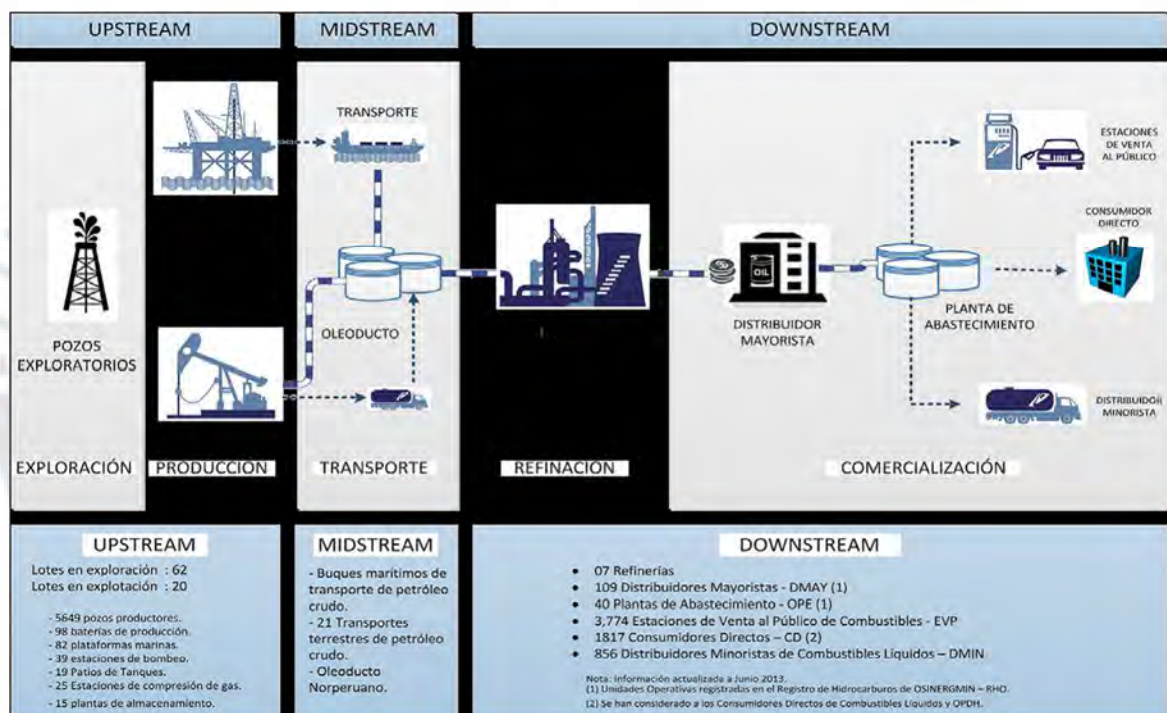


Figura 1. Proceso de abastecimiento de los terminales Petroperú y Repsol. Tomado de “Análisis de la comercialización de combustibles líquidos en el Perú,” por OSINERGMIN, 2013. Recuperado de [http://www.osinerg.gob.pe/osinerg/hidro/pdf/Informe\\_Sector\\_Hidrocarburos\\_2012.pdf](http://www.osinerg.gob.pe/osinerg/hidro/pdf/Informe_Sector_Hidrocarburos_2012.pdf)

## Finanzas y Contabilidad (F)

Al analizar internamente este sector, uno de los principales rubros a tomar en cuenta es el adecuado manejo de las finanzas y la contabilidad. Las estaciones de servicio que no pertenecen a las grandes cadenas, entran en la denominación de pequeñas y medianas empresas. Las ventas en su gran mayoría son al contado, y su poca capacidad de

almacenamiento hace que la rotación del producto sea rápida. Los créditos solicitados a los mayoristas no son mayores a los cinco días.

Debido a las constantes variaciones del precio de los combustibles, las estaciones deben de ser eficientes al manejar sus stocks. Este adecuado manejo les genera ingresos adicionales al poder intuir las variaciones semanales. Poseen una estructura de costos simple. Se puede decir que este sector no requiere de grandes financiamientos para su operación diaria. Los riesgos de este financiamiento, que básicamente es la compra del combustible, son asumidos por los mayoristas.

Los altos márgenes que se obtienen en este sector hacen que estos negocios sean rentables por lo que resultan atractivos para el sector financiero. La tendencia en los últimos años al consumo de GLP y GNV ha hecho que los propietarios realicen inversiones en sus estaciones las cuales son financiadas por las entidades bancarias. Al no ser negocios sofisticados, los sistemas contables son sencillos y fáciles de manejar, por lo que solo requieren de programas estándares de contabilidad.

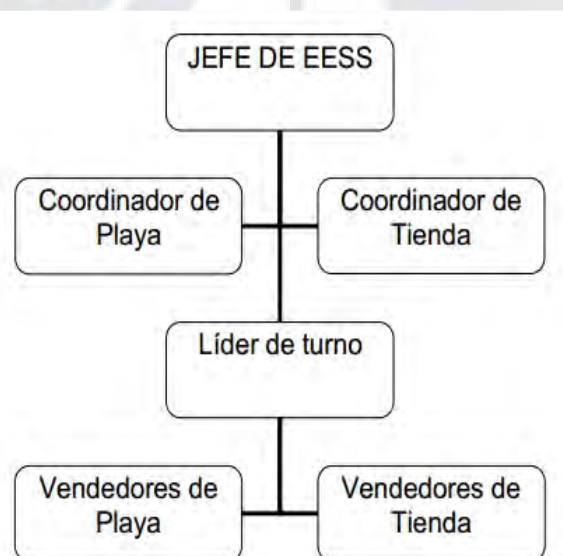
### **Recursos Humanos (H)**

En el sector de Estaciones de Servicios en Lima, como en todos los sectores, el recurso humano es una pieza fundamental para el buen desenvolvimiento del ciclo operativo del negocio. De acuerdo a D'Alessio (2012) los recursos humanos constituyen el activo y recurso más valioso de cualquier organización, por ello, es importante conocer cuáles son las características que gobiernan a los trabajadores del sector de Estaciones de Servicios ya que serán ellos quienes pongan en práctica todos los procesos y procedimientos que la organización requiere para brindar un servicio de calidad de cara al cliente.

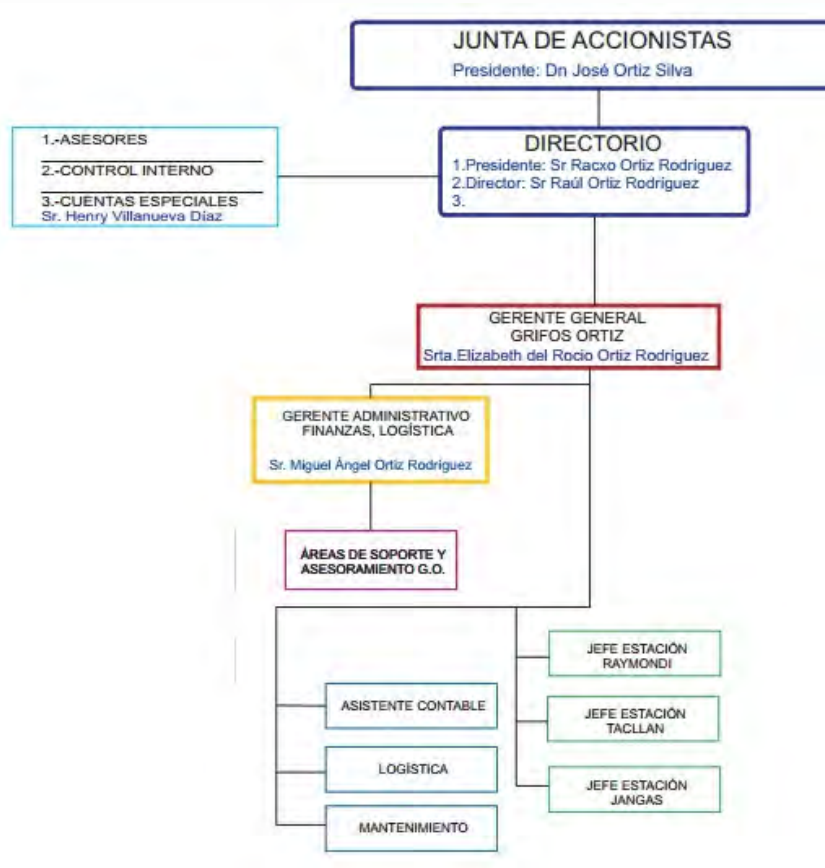
Entre las empresas que conforman el sector se comparte una estructura organizacional similar entre todas ellas, por ejemplo, en dos estaciones (ver Figura 2 y 3) se observa claramente que la cantidad de personas que sostienen las operaciones por cada estación no es

numerosa contando básicamente con personal administrativo, técnico y personal encargado del despacho y venta. En el caso de estaciones pertenecientes a un grupo económico, la organización cuenta con un peldaño más arriba conformado por la junta de accionistas encargados de tomar las decisiones estratégicas para las estaciones.

En otro aspecto, el crecimiento del sector de hidrocarburos permite que los salarios pagados a sus colaboradores estén por encima del promedio, de acuerdo con la publicación “¿Qué sectores pagarán los mejores sueldos en el 2014? “ (2014) los resultados de una encuesta realizada en enero del 2014 por el Ministerio de trabajo dieron como resultado que el sector que mejor paga es el de minería e hidrocarburos, cuyos trabajadores reciben S. / 2, 820 en promedio, incluso, el subsector hidrocarburos llega a pagar S. / 3,434 en promedio a su colaboradores. Por otro lado un personal técnico que ha seguido una carrera de tres o cuatro años, que está debidamente actualizado, puede ganar por encima de los S/. 8,000 en sectores como minería, hidrocarburos o construcción.



*Figura 2:* Organigrama de una estación de servicio Repsol YPF. Tomado de “Gestión de una estación de servicio Repsol YPF,” por Camacho, R. (2007). Recuperado de [http://cybertesis.urp.edu.pe/urp/2007/camacho\\_rl/pdf/camacho\\_rl-TH.2.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/urp/2007/camacho_rl/pdf/camacho_rl-TH.2.pdf)



*Figura 3:* Organigrama Funcional del Grupo Ortiz.  
Tomado de “Organigrama Funcional del Grupo Ortiz”, por Grupo Ortiz. (2014). Recuperado de [http://www.grupoortiz.net/images/Organigrama\\_GO.pdf](http://www.grupoortiz.net/images/Organigrama_GO.pdf)

Asimismo, se aprecia en la Figura 4 que este sector es uno de los que más demanda de trabajadores tiene con un estimado de 834 posibles puestos de trabajo para inicios del 2014 (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2014).

### **Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

Los sistemas de información han permitido agilizar todos los procesos administrativos y operativos de las estaciones de servicio. Pero, esta tecnología no solo es utilizada por quienes se encargan directamente de la venta de combustible, sino también sus socios estratégicos y organismos estatales relacionados que también deben responder con la misma

rapidez que estas empresas operan. Según Morris, Díaz, Marco & Montenegro (2010) los sistemas de supervisión utilizados por OSINERGMIN son:

- Sistema de control de órdenes de pedido, para registrar las transacciones de compra de combustible entre agentes autorizados a través del registro en línea y el control de las ordenes de pedidos de combustible.
- Sistema de fiscalización y control de calidad y cantidad, utilizado para registrar la información de los procesos de fiscalización y supervisión.
- Sistema de Información de Inventarios: El sistema recaba la información y concilia periódicamente las cantidades compradas a través de las órdenes de pedidos con las cantidades vendidas y registradas en cada uno de los contómetros de los surtidores y/o los dispensadores y los volúmenes de combustibles existentes en cada uno de los tanques de almacenamiento de los establecimientos.
- Sistema de procesamiento de información comercial: registra información sobre volúmenes de venta de productores e importadores por planta; existencias medias y mínimas mensuales.
- Sistema de información de precios: brinda información sobre los precios de los combustibles en el mercado tanto a agentes comercializadores como a consumidores finales.

Por otro lado, las estaciones de servicio apuestan por la implementación de sistemas de información integral con el objetivo de mejorar sus procesos de gestión y para poder expandirse con mayor rapidez a través de todas las regiones del país. Por ejemplo, Petroperú, migró sus sistemas de información JD Edwards con el sistema SAP ERP que de acuerdo a Petroperú (2011) sirve para integrar los procesos de finanzas, logística, mantenimiento, comercial y refinación, este proyecto tuvo como objetivo integrar la cadena de suministros de Petroperú, así como las áreas de soporte, utilizando las mejores prácticas globales de

negocio del sector Oíl & Gas, proporcionando una plataforma de procesos, tecnología e información, que permita el desarrollo de estrategias corporativas y el crecimiento sostenido de Petroperú como empresa.



*Figura 4:* Demanda ocupacional en el sector comercio.

Tomado de “Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector comercio”, por ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados\\_edo\\_comercio\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_comercio_2013.pdf)

Por otro lado, según Universidad Nacional de Ingeniería (2007):

Los grifos y establecimientos de servicios encuentran en la tecnología de última generación una herramienta indispensable en el desarrollo comercial. Su aplicación les permite administrar con eficacia el despacho de combustible y verificar la calidad del producto. También desarrolla sistemas automáticos de emisión de comprobantes de pago, así como de ingresos y egresos de mercadería...la tecnología es necesaria para atender la demanda de un mercado dinámico. Se aplica en actividades como monitoreo de productos, control de calidad, medición de volúmenes y dispensadores electrónicos calibrados con tecnología de punta. También en la transmisión de información, indicadores de gestión, desarrollo de *Customer Relationship Managament* (CRM) y manejo de contabilidad de la empresa.

Debido a esta tendencia, la mayoría de empresas de este y otros sectores ya han comprendido que la integración de sus actividades haciendo uso de sistemas de información les brinda una mayor capacidad de gestión y optimización de recursos, por ello, cada vez más empresas del sector intentan implementar sistemas informáticos que cubran total o parcialmente sus procesos de negocio, para ello, en el mercado existen una serie de productos software acorde a la capacidad de pago de cada cliente.

### **Tecnológica e Investigación y Desarrollo (T)**

Las empresas peruanas no sienten preocupación por invertir en Investigación en Desarrollo, el artículo “Menos del 2% de las empresas peruanas desarrollan ciencia y tecnología” (2011) expuso que “La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) informó que menos del 2% de todas las empresas en Perú realizan actividades de ciencia y tecnología, y están concentradas en un número limitado de sectores”.

En las estaciones de servicio se comercializa gasolina que se compra de Petroperú, a excepción de Repsol que cuenta con su propia refinería. La competencia entre las empresas de este sector se centra básicamente en añadir aditivos que permitan mejorar la eficiencia de la gasolina, pero, estos no son resultado de una inversión en investigaciones y desarrollo que le permita generar una patente propia de la empresa, por el contrario, estos se importan del exterior. Por ejemplo, la empresa Peruana Primax utiliza aditivos de Alemania y Estados Unidos para su fórmula G-Prix. Su competencia, la española Repsol, tiene un laboratorio ubicado en España y utiliza los productos desarrollados en su matriz, mas no es una inversión impulsada desde el Perú. Según Repsol (2014):

El trabajo de este laboratorio se divide en tres partes. A corto plazo, ofrecer soporte tecnológico especializado, que consiste en analizar las causas que producen las incidencias del uso de nuestros combustibles en el mercado o bien de su formulación, y así darles la mejor solución posible. A medio plazo, el desarrollo de la tecnología

necesaria para tener nuevos productos, o para mejorar los ya existentes, por ejemplo mediante la incorporación de aditivos exclusivos que nos permiten diferenciarnos de nuestra competencia, o el uso de biocombustibles, que permite mejorar el balance global de emisiones de gases de efecto invernadero. Por último, a largo plazo tratamos anticiparnos a lo que el mercado demandará dentro de cinco a diez años.

## **2.4 Resumen**

La calidad es un concepto que ha venido evolucionado a lo largo de los años. Es la búsqueda de la satisfacción de los clientes internos y externos que hace que este concepto se relacione hoy en día con la estandarización de los procesos, la competitividad y la rentabilidad. La calidad es un componente que no se puede separar de los productos y servicios, y en todos los casos determina las decisiones de compra de los mercados. Esta a su vez puede determinar que organizaciones, continúan o no en el mercado.

La gestión de la calidad total es un procedimiento que se enfoca en la búsqueda de la mejora continua, y que busca mantener la calidad en cada uno de los procesos de la empresa, buscando siempre lograr la competitividad y la eficiencia de las empresas en un mercado cada vez más competitivo.

Para poder implementar los procesos de calidad en las empresas, se han implementado diversos sistemas de gestión de calidad, siendo uno de los más reconocidos a nivel mundial, las normas de gestión ISO, la cual establece diversos procedimientos para diferentes procesos de las organizaciones. Las empresas de hidrocarburos no han sido ajenas a estos procesos de calidad, y a nivel mundial encontramos empresas que poseen certificaciones ISO 9001, las cuales brindan a los consumidores la certeza que los procesos que estas empresas realizan cumplen con los estándares de calidad más altos. Por su parte las empresas que comercializan hidrocarburos en el Perú cuentan con regulaciones estipuladas por el ente

supervisor, OSINERGMIN. Son pocas las sectores en el Perú que no tienen procedimientos de calidad establecidos y solo se rigen a las regulaciones del estado.

En análisis interno del negocio de Estaciones de Servicios, nos muestra en forma general como es el funcionamiento de las estaciones de servicio bajo la perspectiva de las siete principales actividades de toda organización. En general se puede decir que las estaciones de servicio, sin tomar en cuenta las grandes tres cadenas, son empresas medianas o pequeñas que se han desarrollado a lo largo de los años. Estas empresas están reguladas por las normas establecidas por el ente regulador, las cuales se deben de cumplir a cabalidad para poder mantener vigentes sus licencias. El mercado pese a ser muy competitivo, muestra serias deficiencias al momento de la determinación de los precios, lo que genera una mala imagen ante los usuarios. Las principales cadenas en el Perú son cuatro y a través de estas se vende la mayor cantidad de galones en la capital. Pese al crecimiento de la venta de GLP y GNV el mercado de combustibles líquidos sigue en franco crecimiento esto soportado por el crecimiento también del parque automotor. Al ser una empresa de servicios, el recurso humano es uno de los factores claves de éxito de estos negocios, por lo que la capacitación es una constante en este mercado.

## **2.5 Conclusiones**

- El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo enfocándose ahora principalmente en la satisfacción del cliente, esto obliga a las Estaciones de Servicios en poner énfasis en factores que puedan mejorar la calidad de sus procesos para brindar un producto y un servicio que les permita diferenciarse del resto de competidores.
- La gestión de la calidad implica un cambio de cultura dejando de lado la filosofía de atender los problemas urgentes del día a día, por lo que es importante cambiar

el modelo de gestión de las estaciones de servicio que están centradas principalmente en cumplir con las Normas establecidas por OSINERGMIN.

- Los nueve factores de TQM permiten medir el grado en que las empresas cumplen con la implementación de un sistema de calidad, en caso de tener una medida por debajo de la media ayudará a identificar los factores en donde la empresa debe mejorar para alcanzar un nivel de calidad significativo.
- En el mundo hay países que han comprendido la importancia de contar con una certificación ISO 9001, países como México, Paraguay, Argentina o España han certificado sus estaciones de servicio bajo el modelo de gestión de calidad y han visto que esta característica les brinda mejoras en sus niveles de ventas; sin embargo, en Lima no se ha tomado interés en este tema pues la gestión se ha centrado mayoritariamente en adquirir certificaciones relacionadas a la gestión ambiental.
- En Lima, el sector de estaciones de servicio está gobernado por 4 cadenas de servicio: Primax, Repsol, Pecsá y Petroperú, en este aspecto, la percepción de los clientes con respecto a la calidad de la gasolina está bastante ligada al nombre de la marca de la cadena.
- Para que una nueva empresa ingrese al mercado limeño de Estaciones de Servicios, debería priorizar como estrategia de ingreso adquirir la franquicia de una de las 4 empresas que lideran el sector.

## Capítulo III: Metodología

En este tercer capítulo vamos a describir el método que hemos utilizado para la ejecución de la investigación; el cual incluye el diseño y la metodología aplicada para realizar el proceso completo. Este capítulo, además, establece la población, el proceso de selección de la muestra y el proceso de recolección de datos, su validación, prueba de confiabilidad, así como otros aspectos que se detallan a continuación.

### 3.1 Diseño de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y de diseño transeccional. Es descriptiva, porque busca describir el impacto de cada factor de éxito de la metodología TQM en el sector de Estaciones de Servicios en Lima Metropolitana. Es cuantitativa, porque para analizar los datos relevados de cada factor se debe comparar en función a una calificación que se debe dar a cada una.

Se utilizaron encuestas para la recolección de datos y lo que pretende el estudio es describir las características y el cumplimiento de los factores de calidad total en el sector de Estaciones de Servicios, en un momento determinado.

### 3.2 Población y Selección de Muestra

#### 3.2.1 Población

Se pudo extraer de la página web de OSINERGMIN, que existen 664 Estaciones de Servicio en Lima Metropolitana que comercializan combustible líquido, cantidad que consideraremos para el presente estudio como el valor de la población (ver Apéndice D). Esta cantidad de estaciones de servicio representa el 25.7% de las empresas de este rubro a nivel nacional.

Las empresas comercializadoras de hidrocarburos son conocidas en el contexto coloquial como “Estaciones de Servicio” o “Grifos” y su principal servicio es la venta de

combustible, que pueden ser gasoholes, gas natural y/o petróleo. En adición, algunas Estaciones de Servicios ofrecen servicio de reparación de llantas, lavado de vehículos y venta de comestibles.

La relación de empresas fue obtenida de las bases de datos de OSINERGMIN a la fecha noviembre de 2014, que tiene a disposición la ubicación geográfica de todas estas empresas a nivel nacional, así como información de productos y precios. Dentro de la relación existen empresas independientes y empresas pertenecientes a grandes cadenas como Repsol, Primax, Pecsca y Petroperú. Estas cadenas representan, como hemos detallado antes, el 54% de la población considerada, dentro de este grupo existen un elevado número de empresas abanderadas, que son independientes pero que pagan un derecho de franquicia, siendo autónomas de sus propios procesos y gestión.

### 3.2.2 Muestra

La selección de la muestra se dio a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple que brinda a cada elemento de la población la misma probabilidad de ser considerados dentro del estudio. Para ello se consideró la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población. (664 estaciones de servicio).

$\alpha_c$ : Valor correspondiente a la distribución de Gauss, Valor correspondiente a la distribución de Gauss. (1.96 para un intervalo de confianza de 95%)

e : Margen de error permitido. (9.4% en nuestro caso)

Reemplazando:

$$n = \frac{664 * (1.96 * 0,5)^2}{1 + ((0.094)^2 * (664 - 1))}$$

$$n = \frac{637.7056}{1 + (5.8583)}$$

$$n = \frac{637.7056}{6.8583}$$

$$n = 92.98 \approx 93$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra es de 93 estaciones de servicios.

### 3.3 Procedimiento de recolección de datos

Una vez determinada la muestra de estudio, se procedió a la recolección de datos a través de la encuesta descrita en el punto 3.4, las cuales fueron aplicadas por un encuestador en las locaciones físicas de cada estación de servicio. El encuestador presentó en cada Estación de Servicio la carta de presentación del estudio para certificar la seriedad de la recolección de los datos y la relevancia que tendrían los resultados obtenidos (ver Apéndice E). El contacto en las empresas fueron principalmente los administradores de la estación de servicio, que administran y organizan toda la gestión productiva y de recursos de cada estación, quienes respondieron las preguntas de la encuesta.

El proceso inició enviando una carta oficial presentando el estudio a realizar, a los integrantes del equipo y al centro de estudio que representan. Durante la visita a cada estación de servicio el encuestador se presentaba a cada administrador y procedía a explicar brevemente el objeto de estudio y solicitaba a la persona encuestada que complete personalmente el documento, aclarando las consultas sobre el punto que no comprendía a cabalidad. En otras ocasiones, a pedido del administrador, el encuestador leía en voz alta las preguntas y anotaba las respuestas del encuestado.

### **3.4 Instrumento**

El instrumento utilizado (ver Apéndice F) se denomina TQM (Benzaquen, 2013) que contiene los nueve factores de Calidad Total descritos por Benzaquen: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la calidad, (c) Auditoria y evaluación de calidad, (d) Diseño de producto, (e) Gestión de calidad del proveedor, (f) Control y mejoramiento del proceso, (g) Educación y entrenamiento, (h) Círculos de calidad, e (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente. Estos 9 factores están agrupados a su vez en cuatro bloques de la organización que son: (a) Alta gerencia, (b) Proveedores, (c) Gestión de procesos, y (d) Clientes (ver Tabla 3).

La encuesta tiene dos partes, la primera consta de 9 preguntas de control que permiten la segmentación por características de las empresas como lo son ubicación, años de funcionamiento, entre otros. La segunda parte contiene 35 preguntas respecto a la implementación de TQM en las empresas del estudio, estas preguntas están medidas por la escala Likert de 5 gradientes: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Neutro, (4) De acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo.

### **3.5 Validez y Confiabilidad**

Para asegurar la credibilidad en los resultados de la encuestas se realizó el análisis estadístico de Alfa de Cronbach, el cual tiene como objetivo identificar la validez y confiabilidad de los factores.

El análisis estadístico se realizó utilizando el aplicativo SPSS para el procesamiento de los datos. Los resultados obtenidos evidencia que se da confiabilidad en las respuestas (ver Tabla 4). El análisis estadístico de Alfa de Cronbach evidencia que en todos los nueve factores de éxito TQM se tiene confiabilidad ya que cada uno supera el 0.6% y por lo tanto son válidas para la presente investigación.

Tabla 3

*Nueve Factores de éxito TQM*

Bloque	Factor	Descripción
Alta gerencia	Alta Gerencia	Contribuye a la gestión de la calidad comprometiéndose a la institución a alcanzar sus objetivos
	Planeamiento de la calidad	Analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la gestión de la calidad
	Auditoria y evaluación de calidad	Seguimiento de las metas de gestión de calidad
	Diseño de producto	Adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno
Proveedores	Gestión de calidad del proveedor	Mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen
Gestión de procesos	Control y mejoramiento del proceso	Verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes y si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de forma adecuada
	Educación y entrenamiento	Mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad
	Círculos de calidad	Diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización
Clientes	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	Medir el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades

*Nota.* Adaptado de "Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano", por J. Benzaquen, Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, vol. 7, num. 1, pp. 41-59.

### 3.6 Análisis Descriptivo y de Frecuencias

Para hacer el análisis de cada factor de éxito TQM se utilizó la escala de Likert que de acuerdo a Malhotra, Dávila, & Treviño (2004) es una escala de medición con cinco categorías de respuestas: (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Neutro, (4) De Acuerdo y (5) Totalmente de acuerdo. Con esta escala los encuestados indican el grado de acuerdo o desacuerdo de cada una de las preguntas del cuestionario.

Tabla 4

*Resultados de Alfa de Cronbach por factor TQM*

Factor	Alfa de Cronbach	N° Preguntas
Alta Gerencia	0.932	5
Planeamiento de la Calidad	0.886	3
Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.898	3
Diseño del Producto	0.954	3
Gestión de la Calidad del proveedor	0.921	4
Control y Mejoramiento de Proceso	0.922	5
Educación y Entrenamiento	0.913	4
Círculos de Calidad	0.902	4
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.914	4
Número de preguntas		35

Luego, para poder obtener el promedio ponderado de cada factor, se calculó los promedios de los resultados en cada una de las encuestas por factor. El promedio en cada factor se encuentra en el intervalo de calificación del uno al cinco, siendo uno (1) totalmente en desacuerdo con la implementación del Factor y cinco (5) totalmente de acuerdo, siendo el resultado el siguiente (ver Figura 5 y Tabla 5).

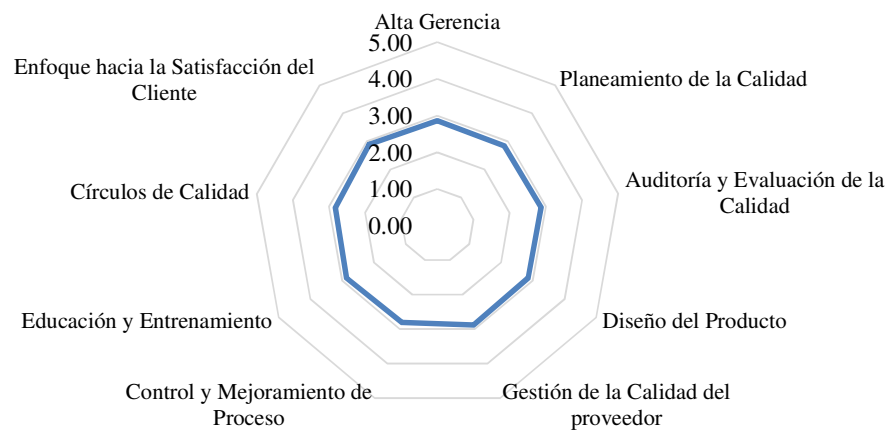


Figura 5. Promedio ponderado por factor TQM.

La forma de cálculo y los resultados obtenidos de cada factor de éxito TQM y sus respectivas preguntas se detallan en el Apéndice (ver Apéndice G).

Tabla 5

*Resultados finales de cada factor TQM*

Bloque	Factores	Calificación
Alta Gerencia	Alta Gerencia	2.86
	Planeamiento de la Calidad	2.84
	Auditoría y Evaluación de la Calidad	2.87
	Diseño del Producto	2.86
Proveedores	Gestión de la Calidad del Proveedor	2.89
Gestión de Procesos	Control y Mejoramiento de Proceso	2.82
	Educación y Entrenamiento	2.86
	Círculos de Calidad	2.83
Clientes	Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	2.89

Podemos encontrar que las calificaciones de todos los factores son superiores a 2.80 en las empresas que fueron parte de la muestra (93 estaciones de servicio) teniendo un promedio general de 2.86.

### **3.6.1 Alta Gerencia**

Este factor tiene como objetivo contribuir a la gestión de la organización mediante el compromiso de toda la empresa y en especial de sus representantes a alcanzar su meta. Su medición en la encuesta se debe al resultado ponderado de cinco preguntas. Su puntaje ponderado es de 2.86, puntaje similar al promedio general de los nueve factores TQM.

En esta investigación, este factor tiene su puntaje más alto (2.99) relacionado en si la alta gerencia fomenta la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad y su menor puntaje (2.80) es la respuesta a si la alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo y si la organización participa en la Gestión de la Calidad. Lo que nos muestra que hay una sensación relativamente baja en la capacidad de la empresa de alentar la participación de

los empleados pero aún menor es la percepción del personal en la visión de la empresa por lograr el éxito a largo plazo y preocuparse en la conseguir objetivos inmediatos (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Resultados ponderados de la encuesta para el factor Alta Gerencia*

Xn	Pregunta	Resultados
X11	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	2.8
X12	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	2.99
X13	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	2.81
X14	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	2.91
X15	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	2.8

### 3.6.2 Planeamiento de la Calidad

Este segundo factor llamado Planeamiento de la Calidad tiene como objetivo analizar si las compañías estudiadas han definido metas específicas sobre la gestión de la calidad en sus respectivos procesos. Su medición en la encuesta se debe al resultado ponderado de tres preguntas. Su puntaje ponderado es de 2.84, puntaje inferior al promedio general de los nueve factores TQM.

En esta investigación, este factor tiene su puntaje más alto (2.87) relacionado a si la organización involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad y como menor puntaje a si la organización presta al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. En general este factor tiene puntajes muy cercanos y muestra

una tendencia de una baja gestión de objetivos y de utilización de políticas de calidad (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Resultados ponderados de la encuesta para el factor Planeamiento de la Calidad*

Xn	Pregunta	Resultados
X21	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad	2.84
X22	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad	2.81
X23	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad	2.87

### **3.6.3 Auditoria y Evaluación de la Calidad**

Este factor tiene como objetivo medir la capacidad de la organización en realizar los seguimientos necesarios a la ejecución de sus procesos para alcanzar las metas propuestas de calidad. Su medición en la encuesta se debe al resultado ponderado de tres preguntas. Su puntaje ponderado es de 2.87, puntaje superior al promedio general de los nueve factores TQM.

En esta investigación, este factor tiene su puntaje más alto (2.92) relacionado en si la empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad y su menor puntaje (2.83) en relación a si obtiene datos objetivos para la toma de decisiones. Al ser un factor que está muy ligado al anterior se evidencia también una tendencia baja de la evaluación de sus objetivos y del uso de políticas y planes de calidad (ver Tabla 8).

### **3.6.4 Diseño del Producto**

Este factor tiene como objetivo adoptar la innovación como ventaja competitiva frente a sus competidores y pueda marcar diferencias ante la expectativa de sus clientes. Su

medición en la encuesta se debe al resultado ponderado de tres preguntas. Su puntaje ponderado es de 2.86, puntaje similar al promedio general de los nueve factores TQM.

Tabla 8

*Resultados ponderados de la encuesta para el factor Auditoria y evaluación de la calidad*

Xn	Pregunta	Resultados
X31	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	2.83
X32	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad	2.92
X33	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa	2.87

Este factor tiene su puntaje más alto (2.89) relacionado a dos afirmaciones, el primero en función a si las organizaciones consideran en el diseño de su producto los requerimientos de sus clientes y un menor puntaje en si la empresa invierte en el diseño del producto. Lo que muestra un mayor enfoque en la gestión de diseño del producto o servicio para que satisfaga las necesidades de sus clientes objetivos pero con una percepción baja de una adecuada inversión (ver Tabla 9).

### **3.6.5 Gestión de la Calidad con el Proveedor**

Este factor tiene como objetivo medir el nivel de manejo de los sistemas de calidad de sus proveedores y como impactan en sus productos o servicios. Su medición en la encuesta se debe al resultado ponderado de cuatro preguntas. Su puntaje ponderado es de 2.89, puntaje superior al promedio general de los nueve factores TQM.

Este factor tiene su puntaje más alto (2.91) relacionado a que la organización posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad y su puntaje más bajo (2.85) en relación a si la calidad de los productos que los proveedores

suministran a la empresa es adecuada. Estos resultados muestran en general una tendencia baja a la gestión de la calidad con los proveedores siendo la certeza de la baja calidad de los productos de los proveedores un tema que debería ser prioritario (ver Tabla 10).

Tabla 9

*Resultados ponderados de la encuesta para el factor diseño del producto*

<b>Xn</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Resultados</b>
X41	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto	2.89
X42	La empresa invierte en el diseño del producto	2.81
X43	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto	2.88

### **3.6.6 Control y Mejoramiento del Proceso**

Este factor tiene como objetivo validar si el proceso operativo se alinea a los requerimientos de los clientes, además si las instalaciones y el equipo operativo funcionan de manera adecuada. Su medición en la encuesta se debe al resultado ponderado de cinco preguntas. Su puntaje ponderado es de 2.82, puntaje inferior al promedio general de los nueve factores TQM.

Este factor tiene su puntaje más alto (2.94) relacionado a que si los procesos operativos en la empresa satisfacen los requerimientos de plazo de entrega de los clientes y su puntaje más bajo (2.71) en relación utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso, siendo el menor puntaje en todas las preguntas de la encuesta. La gestión de control y mejoramiento de procesos es el factor más bajo entre los nueve factores de éxito TQM del presente estudio (ver Tabla 11).

Tabla 10

*Resultados ponderados de la encuesta para el factor Gestión de la calidad con el proveedor*

<b>Xn</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Resultados</b>
X51	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores	2.88
X52	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad	2.91
X53	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada	2.85
X54	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores	2.9

Tabla 11

*Resultados ponderados de la encuesta para el factor Control y mejoramiento del proceso*

<b>Xn</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Resultados</b>
X61	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes	2.94
X62	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente	2.88
X63	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento	2.77
X64	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación)	2.71
X65	La empresa implementa el control de calidad con eficacia	2.78

### 3.6.7 Educación y Entrenamiento

Este factor tiene como objetivo validar el nivel de capacitación, entrenamiento y proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad. Su medición en la encuesta se debe al resultado ponderado de cuatro preguntas. Su puntaje ponderado es de 2.86, puntaje similar al promedio general de los nueve factores TQM.

Este factor tiene su puntaje más alto (2.94) relacionado a que si los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad y su puntaje más bajo (2.82) en referencia a que conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte. Este factor nos muestra la relativa baja gestión en capacitación de las organizaciones con sus colaboradores sobre temas de Gestión de Calidad (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Resultados ponderados de la encuesta para el factor Educación y Entrenamiento*

Xn	Pregunta	Resultados
X71	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad	2.94
X72	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad	2.83
X73	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad	2.86
X74	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte	2.82

### 3.6.8 Círculos de Calidad

Este factor mide el nivel de dialogo en la empresa, trabajo en equipo y la frecuencia de su realización para establecer el impacto sobre el desempeño de la organización. Su medición en la encuesta se debe al resultado ponderado de cuatro preguntas. Su puntaje ponderado es de 2.83, puntaje inferior al promedio general de los nueve factores TQM.

Este factor tiene su puntaje más alto (2.86) relacionado a que si las organizaciones están capacitadas para realizar círculos de calidad y su puntaje más bajo (2.76) en referencia a si los empleados de la empresa realizan actividades de círculos de calidad. Este factor es el segundo con menor puntaje lo que nos indica la poca gestión de las organizaciones en general en la prevención de problemas de calidad y la poca convicción en la ejecución de Círculos de Calidad (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Resultados ponderados de la encuesta para el factor Círculos de Calidad*

Xn	Pregunta	Resultados
X81	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	2.86
X82	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad	2.76
X83	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa	2.85
X84	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad	2.84

### 3.6.9 Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente

Este factor mide el grado de satisfacción alcanzado por los clientes en relación a los bienes o servicios ofertados, también mide la forma en que se captan esas necesidades. Su

medición en la encuesta se debe al resultado ponderado de cuatro preguntas. Su puntaje ponderado es de 2.89, puntaje superior al promedio general de los nueve factores TQM.

Este factor tiene su puntaje más alto (3.03) relacionado a que si las organizaciones lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años y su puntaje más bajo (2.73) en referencia a si personal presta atención a la información sobre las quejas de los clientes. En este factor se muestra un tendencia a buscar la satisfacción del cliente con mayor foco, lo demuestra el mayor puntaje en la gestión de satisfacción del cliente mediante la toma de encuesta aunque se podría complementar con una mayor enfoque en poder buscar que los empleados participen en mayor grado en solucionar los problemas que presentan los clientes (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Resultados ponderados de la encuesta para el factor Satisfacción del cliente*

Xn	Pregunta	Resultados
X91	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes	2.89
X92	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años	3.03
X93	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes	2.73
X94	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes	2.89

## Capítulo IV: Resultados

En este capítulo a partir de la información recabada de las encuestas en las organizaciones de la muestra, su tabulación y su descripción previa, se procederá a interpretar los resultados para cada uno de los factores.

### 4.1 Perfil de Informantes: Análisis Descriptivo

Como procedimiento de recolección de data, un encuestador fue a las estaciones de servicio para encuestar y aclarar las dudas a las personas encuestadas; asegurando el adecuado llenado de los formatos. Al realizar el Análisis de Validez y Confiabilidad a través del Alfa de Cronbach, se ha obtenido un alto grado de significancia con ponderaciones mayores a 0.88 en todos los factores, permitiendo un análisis fiable de los resultados obtenidos.

Como hemos revisado en el Capítulo II la selección de la muestra se dio a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple, siendo la muestra una cantidad de 93 empresas del sector. De estas empresas podemos decir que el 77% tienen de 11 a 50 empleados, el 17% tienen de 1 a 10 empleados y solo el 6% tienen más de 50 empleados. Además 70% de la muestra tienen más de 20 años en el mercado peruano, el 24% tiene de 11 a 20 años y el 6% tiene menos de 10 años (ver Apéndice I).

Los empleados encuestados en cada empresa de la muestra debía ser una persona que conozca perfectamente la operación y los detalles del servicio que se brinda. En la muestra, el 72% de los encuestados fueron los Administradores de la estación de servicio mientras que el 28% fueron los Gerentes de área, donde el Gerente de área tiene bajo su cargo diversas estaciones de servicio, mientras que el administrador solo tiene bajo su responsabilidad una estación.

El 52% de las empresas de la muestra son estaciones de servicio que pertenecen a las más grandes organizaciones del mercado como Primax, Repsol o Pecsá, mientras que el 48%

de las estaciones de servicio encuestadas con empresas particulares que no pertenecen a estas organizaciones, esto se alinea a lo reflejado en la población, como hemos visto en Lima el 54% de las estaciones son parte de estas organizaciones mientras que el 46% son estaciones particulares.

Con respecto a la relación entre empresas abanderadas (Primax, Repsol y Pecsá) e independientes, se tiene una calificación general de 3.13 en las empresas abanderadas y de 2.56 en las empresas independientes, esto guarda relación a que las empresas abanderadas tienen mayores controles preventivos en función a las normativas de Osinergmin y tienen mayor cantidad de personal capacitado en el manejo de sus procesos operativos y de servicio en relación a las empresas independientes que tienen acciones reactivas en sus procesos y su inversión en capacitación es inferior a las empresas abanderadas.

Los resultados obtenidos en cada uno de los nueve factores, oscilan entre 2.82 y 2.89 evidenciando una tendencia a no cumplir con la Gestión de la Calidad Total en las Estaciones de Servicio. La principal preocupación de las empresas de este sector está en el cumplimiento de las Normas emitidas por el ente regulador OSINERGMIN, que exige un mínimo de requisitos en procedimientos y procesos, pero no ligados necesariamente con el TQM, esto se ha evidenciado con los resultados de la encuesta que mostró que el 99% de ellas no cuentan con un Sistema Integrado de Gestión, ni siquiera las grandes cadenas de Estaciones de Servicio como Primax, Repsol o Pecsá.

La muestra evidencia que la mediana de las respuestas de las estaciones evaluadas es 3, lo que señala una tendencia de las respuestas en general por la calificación media, mientras que la desviación estándar de todas las respuestas es 1.22, lo que muestra la poca distorsión de todas las respuestas de las estaciones de servicio de la muestra. Esto junto con el resultado del coeficiente de Alfa de Cronbach indica una confiabilidad alta en los resultados de la investigación.

En la segmentación por años de funcionamiento, las empresas con menos de 10 años de actividad que representan el 6% de la muestra, y tienen mejores puntajes en todos los factores, a excepción del factor Entrenamiento y Capacitación, que es superado en 0.1 por las empresas de mayor antigüedad de funcionamiento. Respecto a la segmentación por Número de Empleados, las empresas con menor número de colaboradores presentan resultados menores en todos los factores.

De todas las organizaciones de la muestra, hemos validado que solo la empresa Energigas se ha certificado en ISO 9001, lo que evidencia la casi nula gestión de las organizaciones del sector en apostar por una administración de calidad total, tal cual muestra lo descrito en el capítulo anterior. Siendo la única empresa del sector con una certificación ISO como mínimo hace 4 años, tiene en sus factores evaluados resultados promedios superiores al resto de empresas, tiene un promedio total de 3.4 lo que indica un mayor compromiso de toda la organización por la gestión de su calidad.

Por ser una empresa certificada en ISO sus resultados más fuertes se centran en los factores de Alta Gerencia, Diseño de Producto, Gestión de la Calidad de sus Proveedores, Educación y Entrenamiento y Satisfacción del cliente con resultados sobre los 3.5, lo que indica que la empresa tiene una fuerte tendencia a incorporar los beneficios de la administración de la calidad total a su modelo de negocio para encontrar mejores resultados a largo plazo.

#### **4.1.1 Alta Gerencia**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que no hay un sentido de urgencia por parte de los líderes de estos negocios para certificar sus procesos bajo un sistema de calidad internacional como la ISO 9001, su calificación en esta investigación es de 2.86, lo que según la escala de Likert es una calificación dentro del intervalo de respuesta en desacuerdo (intervalo que va desde 2.00 a 2.99). Pero, para entender con mayor profundidad

este contexto es necesario analizar en detalle los factores que toman mayor relevancia en la competencia por liderar el mercado de Venta de Combustibles. De acuerdo a Delgado, (2013) mencionó que:

Lo que tienen en cuenta los clientes a la hora de escoger una opción, es el valor agregado en servicio y no solo el precio. El factor precio es, por lo tanto, uno de los pocos diferenciales entre las estaciones de servicio que en términos generales ofrecen los mismos bienes. Sin embargo, a este se suma la actividad comercial y de mercadeo, cuyas propuestas le dan valor agregado a aquello que ofrecen haciendo que incluso sus clientes estén dispuestos a conducir unos metros de más.

Como hemos visto antes, la mayoría de las empresas que expenden combustible en Lima han sido formadas por pequeños emprendedores que han encontrado en la venta de combustible una oportunidad de negocio por lo que por su coyuntura se encuentran más enfocados en cumplir las regulaciones de OSINERGMIN que entender las ventajas de la implementación de un sistema de gestión de calidad certificado según las normas internacionales ISO 9001.

De la misma manera las grandes corporaciones no están en su totalidad certificadas en su gestión de la calidad lo que las hace vulnerables ante la entrada de nuevos competidores de capacidad mundial que puedan brindar un mejor servicio con precios competitivos, esto debido a tener controlados sus procesos debido a su sistema de gestión de la calidad.

#### **4.1.2 Planeamiento de la Calidad**

En esta investigación, este factor es uno con la calificación más baja dentro de las organizaciones de Estaciones de Servicio, tiene 2.84. Esta posición nos muestra que el sector no tiene un foco claro sobre posicionar a la gestión de la calidad como una tarea estratégica por parte de los líderes de estas organizaciones. Según indica Abreu & Cañedo (1998) la

responsabilidad de una empresa consiste en asegurar que los objetivos estratégicos de calidad se integren en el proceso de planeamiento estratégico de los negocios.

Las calificaciones de cada pregunta en este factor está por debajo de los 2.88 lo que evidencia que las personas responsables en las estaciones de servicio tienen la percepción de que las organizaciones del sector están en desacuerdo en implementar y hacer participar al personal en políticas o planes en relación a la calidad y por tanto en no adoptar una cultura de diseño de objetivos y metas sobre acciones puntuales de calidad.

Este poco enfoque sobre la gestión de políticas y lineamientos claros así como en definir objetivos y metas sobre la gestión de calidad señalan que las empresas de Estaciones de Servicio en Lima Metropolitana no ven necesario en su modelo de negocio desarrollar como parte de la estrategia y por tanto de su planeamiento la gestión de calidad, pero es importante considerar que en empresas globales, uno de sus pilares de éxito es su planeamiento de calidad como parte de su estrategia, un ejemplo de ello es Repsol (2014) quienes en su estrategia al 2016 han definido que para lograr un negocio *Downstream* competitivo es necesario asociar a todos sus activos a una gestión de calidad favorable en función a la situación geográfica.

#### **4.1.3 Auditoria y Evaluación de Calidad**

Este factor, como hemos descrito antes, tiene como fin evaluar la gestión del seguimiento de las meta de gestión de calidad y por tanto tomar decisiones en función al avance o retraso de sus metas. Por tanto, es un factor que está muy ligado al factor Planeamiento de la Calidad por ser el factor que tiene como fin establecer los objetivos y metas de calidad que la empresa debe implementar para poder alinear la gestión de calidad a su planeamiento estratégico

Este factor tiene una calificación promedio de 2.87 y guarda relación con la calificación baja del factor de Planeamiento de la Calidad, esto debido a que si la compañía

tienen una tendencia negativa hacia la gestión de políticas, objetivos y metas en la gestión de la calidad es natural que esa tendencia se replique en el proceso de seguimiento, análisis y gestión de ejecutar cambios en función a esos objetivos o metas.

La calificación ligeramente superior en este factor sobre el de Planeamiento de la Calidad es debido a la pregunta sobre si la empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de calidad, lo que puede interpretarse como acciones puntuales que se revisan en la estaciones de servicio para brindar un mejor servicio o reducir riesgos en la operaciones pero sin ser parte de un proceso concreto de una cultura de gestión de calidad y formar una arista de su planeamiento estratégico.

#### **4.1.4 Diseño del Producto**

Los resultados indican que este factor tiene un puntaje de 2.86 en la presente investigación, pero al igual que el resto de factores su tendencia es negativa en función a la opción de las organizaciones de la muestra en establecer acciones sobre este factor en relación con la gestión de la calidad.

Como hemos visto antes, las áreas de marketing de este sector no realizan esfuerzos por realizar desarrollos en el producto final ya que las ventas en las estaciones de servicio están concentradas por productos similares y además debido a la creación del Fondo para la Estabilización de Precios de los combustibles derivados del petróleo, 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.

Teniendo en cuenta que el principal producto que cada estación ofrece a los consumidores finales es el combustible líquido, y que este es suministrado por un proveedor externo, queda claro que poco o nada pueden hacer las estaciones con respecto a este bien siendo esto reflejado según la encuesta en la poca inversión en nuevos diseños y desarrollo del producto.

Lo que busca cada estación es poder ofrecer un buen servicio que lo diferencie de los demás competidores. Las principales inversiones en innovación de producto no las hacen las estaciones, sino las grandes Estaciones de Servicio ya mencionadas. Las cuatro principales cadenas innovan en la forma de brindar este servicio ofreciendo a su vez servicios adicionales que le generen un mayor valor agregado. Así tenemos que se han desarrollado otros servicios adicionales como son tiendas de conveniencia (Listo en Primax, Repshop en Repsol y Viva en Pecs), áreas de lubricación, servicios de enllante, centros de lavado, cajeros automáticos, bancos, farmacias y en algunos casos restaurantes.

#### **4.1.5 Gestión de la Calidad de Proveedores**

El resultado obtenido en la gestión de calidad de los proveedores, el más alto de los puntajes de la presente investigación con 2.89, responde básicamente a que la información disponible sobre las plantas refinadoras, las cuales como hemos visto son parte de dos abastecedores a nivel nacional, es publica, ya que los organismos reguladores como OSINERGMIN o el ministerio de Energía y Minas difunden resultados referentes a los precios, capacidad de procesamiento, capacidad de almacenamiento y calidad de los combustibles que las refinerías distribuyen a nivel nacional. Este despliegue de información beneficia a la percepción por parte de los trabajadores en responder a la pregunta si la empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad, lo que hace que esta pregunta sea la mejor calificada en este factor.

Por otro lado, Perú se encuentra entre los últimos en cuanto a calidad de combustible. De acuerdo al Diario Gestión (2013) en el 2008, el ranking elaborado por *International Fuel Quality Center*, solo países como Alemania , Japón o Austria tenían en sus combustibles no más de 10 partes por millón (ppm) de volumen de azufre , cumpliendo las normas internacionales que recomiendan tener 15ppm de volumen de azufre. En el Perú, los combustibles están en entre 1000 y 2500 ppm. En cuanto a diésel el Perú ocupa el puesto 87

cuyo diésel posee entre 1000 y 12000 ppm volumen de azufre. Sin embargo, a pesar de este lento mejoramiento en la calidad de la gasolina del país, hay expectativas por mejorar la calidad ya que la refinería la pampilla comenzará a producir combustibles con menos de 50 ppm al 2016 (“Repsol producirá combustibles más limpios a partir del 2016”, 2014).

Esto se ve reflejado en la calificación más baja en este factor, la cual menciona que si la calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada, por la poca competencia y por tanto falta de innovación de los abastecedores se refleja en la baja posición del país en función de la calidad de sus combustibles.

#### **4.1.6 Control y Mejoramiento del Proceso**

Respecto al factor Control y Mejoramiento de Procesos, se ha obtenido el menor puntaje de todos los factores 2.82, y podemos apreciar en los resultados por pregunta que las calificaciones más bajas se refieren a la utilización de herramientas de calidad y la implementación de control de calidad con eficacia; mientras que las preguntas referentes a las instalaciones físicas y el proceso de atención, obtienen mejores resultados. Si bien OSINERGMIN realiza estudios de calidad en las estaciones de servicio, estas revisiones están orientadas a la calidad y cantidad del combustible comercializado, pero en cualquier empresa que brinda servicios el objetivo final es asegurar que el cliente obtenga un producto adecuado y en la cantidad correcta y en muchos casos de este sector este objetivo no se cumple en su totalidad.

Podemos rescatar, que si bien el ente regulador hace un esfuerzo por garantizar un producto de calidad, tanto en cantidad correcta como en componentes adecuados del combustible, los controles y revisiones exigidos, están dados bajo un punto de vista normativo, que exige un mínimo de requerimientos en procesos, productos y gestión; esta coyuntura va en contraste con los resultados obtenidos sobre la gestión sobre los procesos e

instalaciones en las organizaciones de la muestra, donde ambas preguntas están calificadas por debajo del 2.80.

Este detalle nos indica que aunque las empresas del sector siguen lo estipulado por las normas de OSINERGMIN y los entes reguladores, no existe una cultura enfocada al desarrollo y mejora continua de sus procesos lo que significa que las empresas del sector puedan estar muy desfasadas con las últimas tendencias y prácticas a nivel global para brindar un mejor servicio al cliente final.

#### **4.1.7 Educación y Entrenamiento**

Este factor tiene un puntaje de 2.86, esto debido a que los establecimientos no cuentan con sistemas de gestión de calidad establecidos y por tanto no cuentan con una gestión de entrenamiento definidas. Su enfoque en la gestión de entrenamiento se basa en los exigentes procedimientos establecidos por el ente regulador en la manipulación de los insumos combustibles hacen que estos trabajadores reciban cada ciertos periodos capacitaciones las cuales deben ser certificadas y entregadas a los inspectores de OSINERGMIN en las visitas de control que este ente realiza periódicamente.

El decreto supremo N° 045-2001-EM “Reglamento para la comercialización de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos” (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2001) establece entre otras normas de seguridad, las pautas a seguir en el proceso de manipuleo de los combustibles líquidos, el cual forma parte de todos los procesos de capacitación obligatorios que deben tener todos los administradores de estaciones de servicios y todo el personal que tiene contacto directo con los combustibles dentro de la estación. Por su parte las cuatro grandes cadenas de estaciones de servicio, brindan a sus estaciones afiliadas programas de capacitación exigidas por el ente regulador las cuales son presentadas en las declaraciones juradas anuales exigidas.

Los altos niveles de rotación en el sector servicios, más del 18 % según IPSOS, citado en Gestión (2013), hace que las auditorías en capacitación sean más recurrentes en el sector.

Aunque estas capacitaciones no forman parte de ningún sistema de gestión de calidad conocido, forman parte de las continuas exigencias de los entes reguladores del sector.

Como hemos visto antes, el sector de gasoholes y diésel es uno de los que más demanda de trabajadores tiene con un estimado de 834 posibles puestos de trabajo para inicios del 2014 (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2014) y por tanto sus áreas de Recursos Humanos deben tratar de generar mayor compromiso y retención de talento mediante la entrega de beneficios que sean apreciados por el personal como la gestión de aprendizaje que ayuda a desarrollar su capacidad no solo en su puesto actual sino en los que podría ocupar en la organización a futuro.

#### **4.1.8 Círculos de Calidad**

Los resultados obtenidos en el factor Círculos de Calidad indican que es el segundo factor más bajo de este estudio con una ponderación de 2.83, siendo la pregunta más baja de este factor la referida a la realización de círculos de calidad por parte de los empleados. Reyes & Simon (2001) expusieron en su investigación realizada en México que a diferencia de otras técnicas de Calidad, ésta en particular requiere de ciertas características de la cultura organizacional, de la relación entre los integrantes del equipo y la actitud de los mismos. Además un factor de gran importancia para el éxito de los círculos de calidad es que la alta gerencia esté comprometida con la gestión por calidad, donde la capacitación el trabajo en equipo y el estilo de liderazgo tienen una gran importancia. Si bien existen factores por desarrollar en este sector como las características organizacionales y el clima laboral de las mismas, el presente estudio también evidenció que los factores de Alta Gerencia y Educación y Entrenamiento tienen puntajes menores a 3 y por tanto pueden impactar en la calificación del factor Círculos de Calidad por ser la base para la gestión con los trabajadores.

#### **4.1.9 Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente**

No se ha encontrado ningún procedimiento establecido mediante el cual este sector identifique las necesidades de sus clientes y esto se refleja en la calificación de 2.89 en el presente estudio aunque esto difiere del estado de las empresas como Primax y Repsol quienes realizan estudios de satisfacción de cliente midiendo diversos aspectos de la percepción de los clientes con respecto a estas marcas.

Ipsos APOYO – Brand Tracking 2014 señala que tanto Repsol como Primax lideran las preferencias de los consumidores en Lima e identifican cuales son los aspectos que los consumidores consideran más relevantes al momento de elegir una estación de servicio. Estos estudios son realizados por las casas matrices, por lo que los trabajadores de la estos negocios no están al tanto de estos. La forma de medir la satisfacción de los clientes dentro de las estaciones se realiza de dos formas, a través del contacto diario de los clientes con el personal y de los libros de reclamaciones que por ley deben tener todos los establecimientos de servicios. Ninguno de estos procedimientos se consideran dentro de un sistema de gestión de calidad, por lo que el recojo de esta información dentro de las estaciones de servicio es rudimentario y poco claro prestando poca atención a la información sobre las quejas de los clientes.

Esta poca gestión en acciones concretas con la información de los clientes en general no guarda relación con la tendencia de las empresas en implementar sistemas integrados de información como indica el análisis interno del sector en el país, las cuales muestran que las empresas de este sector han comprendido que la integración de sus actividades haciendo uso de sistemas de información les brinda una mayor capacidad de gestión y optimización de recursos.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que el grupo considera relevantes de la presente investigación a partir del estudio y análisis de la información presentada en el capítulo anterior.

### 5.1 Conclusiones

- Según la presente investigación, el nivel de los factores de TQM en las empresas de Estaciones de Servicio en Lima Metropolitana de la muestra evaluada tiene un promedio ponderado de 2.86, encontrándose esta calificación, según la escala de Likert, en el intervalo de “En Desacuerdo”. Esto indica que el sector tienen una tendencia a no implementar los Factores de éxito TQM.
- Todos los factores obtuvieron puntajes muy similares entre sí, observando que el sector no tiene ningún foco particular cuando gestiona la calidad de sus empresas.
- A lo largo de la investigación se ha podido observar que los entes reguladores como OSINERGMIN tienen una gran participación en la gestión de las empresas y aseguran un mínimo de calidad de producto al consumidor, principalmente a través de un marco regulatorio y jurídico que tiene en cierta medida impacto con la gestión de la calidad de las empresas del sector, pero no es un SIG de calidad.
- Las estaciones de servicio tienen una visión parcial de lo que significa la calidad total, por ello su gestión se ha centrado principalmente en cumplir con los estándares de calidad que norma OSINERGMING para el combustible y no han sentido la necesidad por certificar sus procesos bajo estándares internacionales ya que el mercado se orienta mayormente a los servicios adicionales que ofrece la estación como *minimarkets*, lavado de autos, cambio de llantas, por ello, la alta gerencia centra su atención en estos factores que le permiten fidelizar al cliente.

- Los líderes de las organizaciones del sector no tienen un compromiso con la administración de la calidad, siendo su foco las normas del ente regulador, perdiendo una gran oportunidad de generar una mayor rentabilidad al diseñar un mejor servicio que cubra las expectativas de la población.
- El estudio demostró que las organizaciones del sector al no posicionar a la gestión de calidad como parte de su planeamiento estratégico mediante el establecimiento de políticas, objetivos y metas específicas así como tener una gestión de mejora continua integral, mediante el seguimiento de estos objetivos, pierden una gran oportunidad de tener ventajas competitivas que los puedan diferenciar frente a otras organizaciones.
- Las organizaciones del sector no generan innovación y por tanto no tienen una adecuada gestión sobre el diseño de sus productos, en general las empresas del sector no invierten en este aspecto y solo siguen las especificaciones del ente regulador, esto queda evidenciado en el volumen contaminación en los combustibles líquidos que usamos en el Perú en relación a otros países como España y Argentina.
- El abastecimiento por parte de las empresas proveedores del mercado se debe desarrollar con mayor fuerza a través de mayor competencia con nuevos participantes, por el momento son solo dos empresas las que tienen esta operación y una de ellas tiene la mayoría de la gestión, esto hace que las empresas no generen mayores ventajas competitivas y por tanto la calidad del servicio y producto no sea la esperada.
- Al no tener un compromiso con la calidad, las organizaciones del sector no utilizan ninguna herramienta o diseño que ayude a generar mayores eficiencias en sus procesos, lo que genera una percepción negativa de sus clientes al consumir en las

estaciones de servicio. Se han creado productos complementarios en las estaciones de servicio pero no tiene un control y una real posición sobre la mejora continua en sus procesos.

- El estudio permitió concluir que los administradores y trabajadores en general tienen una baja percepción de la gestión de calidad en sus organizaciones además de no contar con espacios y la posibilidad de participar en el desarrollo de mejoras a las operaciones de sus estaciones de servicio lo que llega a generar un trabajo en condiciones de innovación muy pobre, perdiendo una gran oportunidad de mostrarse como un mejor lugar para trabajar y por tanto perdiendo la posibilidad de atraer mejores talentos del mercado.
- A pesar que la base del modelo de negocio de las empresas del sector es el contacto directo con los clientes finales, no se toma en cuenta las necesidades específicas de sus clientes y basan su operación solamente en las normas del ente regulador. Esto hace que se pierda una gran oportunidad de buscar generar mayor innovación en su servicio a través de la información que se tiene.
- El mayor porcentaje de ventas de gasolinas se centra en las cadenas de grifos Repsol , Pecsá, Petroperu y Primax quienes no tienen implementado un modelo de gestión de calidad para sus estaciones de servicio, esto podría ser una puerta de entrada para una cadena de grifos que quisiera ingresar al mercado nacional y que se encuentre certificada bajo la ISO 9001, pues esto generaría confianza rápidamente entre los consumidores.

## **5.2 Recomendaciones**

- Dado que existen cadenas de Estaciones de Servicio con alta participación de mercado, sería recomendable que estas implementen un sistema de gestión de calidad ya que el efecto sería multiplicador a nivel nacional y por condiciones de

competencia es probable que las empresas independientes busquen mejorar e implementar un SIG de calidad para su gestión.

- Sería recomendable realizar un estudio de mayor profundidad para conocer las características culturales de las empresas y cómo éstas impactan en la gestión de calidad, ya que un factor clave para la implementación de un SIG es que la Alta Gerencia se comprometa y que se vuelva parte de la forma de conducirse en la organización.
- Es recomendable que se pueda realizar un estudio de mercado para conocer la percepción de los clientes sobre la implementación de la gestión de calidad en las empresas del sector y si ello influenciaría en la decisión de compra. Sería una información de gran importancia que impulsaría a las empresas a implementar la Gestión de Calidad Total.
- Se recomienda desarrollar un estudio a cada organización que evalúe el nivel de relación de la mejora de la satisfacción de sus clientes, el compromiso de sus colaboradores en función a la implementación de un sistema de Gestión de Calidad Total.
- Se recomienda a los líderes de las organizaciones conocer a mayor profundidad la metodología del SIG para que puedan evaluar la viabilidad de alinear su planeamiento estratégico a la gestión de calidad total en función a los beneficios y la solides de sus procesos operativos actuales.
- El estado debería educar y mostrar a los consumidores las ventajas de una empresa con certificación internacional de calidad, con esto, la competencia entre las empresas del sector buscaría obtener estos modelos de calidad para volverse más competitivos y a la vez tener la posibilidad de que puedan expandirse a otros países.

- Se debería realizar un estudio comparativo entre la gestión de la calidad de los grifos de Lima y países de América como Argentina y México que tienen en su sector estaciones certificadas con el ISO 9001 para conocer de forma práctica el impacto de esta forma de gestión en la rentabilidad de las empresas.
- La alta gerencia debería ampliar el foco en su gestión e ir sobre el cumplimiento de los estándares propuestos por OSINERGMIN, este trabajo no solo debería estar enfocado a obtener herramientas sino a capacitar al personal y generar una cultura de calidad en todos sus colaboradores.

### **5.3 Contribuciones Teórica y Práctica**

#### **5.3.1 Contribuciones Teóricas**

- La contribución principal de la tesis se cristaliza en el desarrollo de una primera base teórica que de soporte al diseño de estrategias para empresas que se encuentren en el sector de Estaciones de Servicios.
- Estudio de 9 factores de éxito TQM para las Estaciones de Servicios
- Análisis del proceso de evolución del concepto de Calidad Total en el mundo.
- Estudio de la calidad en el Perú.
- Comparación entre la realidad peruana y el extranjero sobre la aplicación de estándares internacionales de calidad para la venta de gasolina.

#### **5.3.2 Contribuciones Prácticas**

- Aplicación de un modelo y metodología basados en factores TQM para evaluar el nivel de aplicación de la calidad Total en el sector de Estaciones de Servicios.
- Desarrollo de un conjunto de recomendaciones basadas en los factores TQM que deberían ser utilizados para mejorar el nivel de calidad en las empresas del sector.

## Referencias

- 4service-group (2014). *What helps customers choose a gas station and what makes them angry*. Recuperado de: <http://4service-group.com/news/292/>
- Abreu, C & Cañedo, R. (1998). Gerencia Total de la calidad en las organizaciones. *Acimed*, 6(2). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94351998000200002&Ing=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351998000200002&Ing=es&nrm=iso)>. ISSN 1024-9435
- Autoguide.com (2012). *Which Gas Stations Sell the Best Quality Gasoline?*. Recuperado de: <http://www.autoguide.com/auto-news/2012/12/which-gas-stations-sell-the-best-quality-gasoline.html>
- Barroeta, C. & Mebdez, O. (2003). Diagnóstico organizacional de la gasolinera “La Recta” para realizar la propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2000. (Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, Puebla, Mexico). Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/barroeta\\_n\\_c/capitulo6.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barroeta_n_c/capitulo6.pdf)
- Bello, A. (2006). El nombre de marca de las estaciones de servicio influye en el precio final del carburante. *Universidad Pública de Navarra*. Recuperado de <http://www.unavarra.es/actualidad/berriak?pagina=4&contentId=163109&languageId=100001>
- Benzaquen, J. (2013, Enero/Abril). Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1). Recuperado de <http://gcg.universia.net/article/view/441/calidad-las-empresas-latinoamericanas-caso-peruano->

- Camacho, R. (2007). Gestión de una Estación de Servicio Repsol YPF. (Tesis de licenciatura, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú). Recuperado de [http://cybertesis.urp.edu.pe/urp/2007/camacho\\_rl/pdf/camacho\\_rl-TH.2.pdf](http://cybertesis.urp.edu.pe/urp/2007/camacho_rl/pdf/camacho_rl-TH.2.pdf)
- Campoverde, K. & Pérez, K. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio de distribución y venta de combustibles en tres gasolineras de la parroquia Tarqui, según corresponda a la actividad económica “venta al por menor de combustibles para automotores” en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de licenciatura, Universidad politécnica salesiana, Guayaquil, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5256/1/UPS-GT000429.pdf>
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad* (4ta Ed.). México, DF: Mc Graw-Hill Interamericana
- Carro, R. & Gonzales, D. (2012). Administración de la Calidad Total. *Administración de las Operaciones*, 201. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- Cela, J. (1999). *Calidad: Qué es, Como hacerla* (2da Ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000
- Centro de Desarrollo Industrial. (2014a). *Empresas certificadas con ISO 9001 en el Perú*. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/asist\\_empcertISO9000-010.htm](http://www.cdi.org.pe/asist_empcertISO9000-010.htm)
- Centro de Desarrollo Industrial. (2014b). *Premio Nacional de la Calidad en el Perú*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pnc.htm>
- Color abc. (2013). *Emblema obtiene certificación de calidad ISO 9001*. Recuperado de <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/economia/emblema-obtiene-certificacion-de-calidad-iso-9001-527912.html>

- Crosby, P. (1993). *Hablemos de Calidad*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2013). *Planeamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales aplicados*. Lima, Perú: Pearson.
- Decreto Supremo 054-93-EM. Reglamento De Seguridad Para Establecimientos De Venta Al Público De Combustibles Derivados De Hidrocarburos. Ministerio de Energía y Minas (1993).
- Decreto Supremo N° 030-98-EM. Reglamento para la comercialización de combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos. Ministerio de Energía y Minas (1998).
- Decreto Supremos N° 045-2001-EM. Aprueban reglamento para la comercialización de combustibles líquidos y otros productos derivado de los hidrocarburos. Ministerio de Energía y Minas (2001). Recuperado de:  
<http://intranet2.minem.gob.pe/web/archivos/dgh/legislacion/ds045-2001.pdf>
- Delgado, P. (2013, 5 de Octubre). Las batallas de las estaciones de servicio por ganar clientes. *Larepublica*. Recuperado de [http://www.larepublica.co/consumo/las-batallas-de-las-estaciones-de-servicio-por-ganar-clientes\\_67466](http://www.larepublica.co/consumo/las-batallas-de-las-estaciones-de-servicio-por-ganar-clientes_67466)
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Diaz de Santos.

GGM Gasolineras (2015). *Certificación ISO 9001 - 2008*. Recuperado de

[http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/prensa/notas-de-prensa/ultimas-notas/certificado.aspx](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/prensa/notas-de-prensa/ultimas-notas/certificado.aspx)

Gobierno plantea crear sistema nacional de calidad que aportará con \$234 millones al año.

(2014, Julio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-plantea-crear-sistema-nacional-calidad-que-aportara-us-234-millones-anuales-2101804>

Grupo Ortiz (2014). *Organigrama Funcional del Grupo Ortiz*. Recuperado de

[http://www.grupoortiz.net/images/Organigrama\\_GO.pdf](http://www.grupoortiz.net/images/Organigrama_GO.pdf)

Gutierrez, L. & Tamayo, I. (2007). Los modelos de la gestión de la calidad como medios facilitadores para la obtención de flexibilidad estratégica de la organización. En *Decisión basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Habrán 4.5 millones de vehículos en 2020. (2013, Abril). *Peru21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/habra-45-millones-vehiculos-2020-2124538>

Indecopi: Perú solo tiene mil empresas con certificación de calidad. (2012, Octubre). *RPP*

*Noticias*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2012-10-18-indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia\\_532152.html](http://www.rpp.com.pe/2012-10-18-indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia_532152.html)

Instituto para la Calidad PUCP. (2014). *Sistemas Integrados de Gestión: Una clara*

*definición*. Recuperado de: <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/sistemas-integrados-de-gestion-una-clara-definicion#sthash.uddUudr3.dpbs>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Situación del Mercado laboral en*

*lima Metropolitana (Informe Técnico No. 1-Enero 2014)*. Recuperado de

<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2014/01/02-Empleo-Oct-Nov-Dic-2013.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2001). *Dimensiones de la Pobreza en el Perú. Crecimiento Económico, Educación y Salud. Análisis de la encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) (Publicación No. 447-OTA-INEI)*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0488/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0488/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Producto Bruto Interno Por Departamentos 2001-2012 (Publicación No. 2013-15807)*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/Libro.pdf)

Inversiones en grifos y estaciones se diversifican en todo el país. (2014). *Petroleo, Gas y Negocios*, 10(57), 50

International Organization for Standardization. (2014). *ISO 9000: Quality Management*. Recuperado de: <http://www.iso.org/iso/home.html>

International Organization for Standardization. (2014). *¿Qué es ISO 9001:2008?*. Recuperado de: <http://www.normas9000.com/index.html>

James, P. (1997). *La gestión de la Calidad Total. Un texto introductorio*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.

Joubert, W. (2005). Will the Implementation of a Total Quality Management System Benefit South African construction companies? *Journal of Industrial Engineering*. 16(1), 29-40.

Li, J.; Alistair A. & Harrison, R. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20(9), 1026-1050. doi: 10.1108/02656710310500833

Lloréns, F.J. & Fuentes, M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Madrid, España:

Ediciones Pirámide

Lozano, V. (2013, 29 de Junio). El 90 % de empresas en Perú aplica estrategias de gestión en

calidad. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-el-90-empresas-peru-aplica-estrategias-gestion-calidad-7309.aspx>

Malhotra, N., Dávila, J. & Treviño, M (2004). *Investigación de mercados : Un enfoque aplicado* (4th

ed.). México D.F., México: Pearson Educación

Menos del 2% de las empresas peruanas desarrollan ciencia y tecnología (2011, Diciembre).

*El comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/menos-empresas-peruanas-desarrollan-ciencia-tecnologia-noticia-1342466>

Menor nivel de rotación de personal está en la industria. (2013, Agosto). *Diario Gestión*.

Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/menor-nivel-rotacion-personal-esta-industria-2073824>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2007). *Plan Estratégico regional de*

*exportación región Lima Provincias (PERX-Lima Provincias)*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_lima/pdfs/PERX\\_LIMA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_lima/pdfs/PERX_LIMA.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). *Principales resultados de la encuesta*

*de demanda ocupacional en el sector comercio*. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados\\_edo\\_comercio\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_comercio_2013.pdf)

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (2014). *Principales resultados de la encuesta*

*de demanda ocupacional en el sector comercio*. Recuperado de

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados\\_edo\\_comercio\\_2013.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2013/resultados_edo_comercio_2013.pdf)

Morris, E., Díaz, J., Marco, E. & Montenegro, C. (2010). Comercialización de combustibles: modelo de solución tecnológica. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/12/03/Comercializaci%C3%B3n%20de%20combustiblesconSello.pdf>

Moyano, J., Bruque, S., Martínez, P. (2011). *Gestión de la calidad en empresas tecnológicas de TQM a ITIL*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2008). *OSINERGMIN y el Control de Cantidad y Calidad de los Combustibles en Grifos y Estaciones de Servicios*. Recuperado de [http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Estudios\\_Economicos/Control%20Calidad%20y%20Cantidad%20en%20Combustibles.pdf](http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/Estudios_Economicos/Control%20Calidad%20y%20Cantidad%20en%20Combustibles.pdf)

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2013). *Análisis de la comercialización de combustibles líquidos en el Perú*. Recuperado de [http://www.osinerg.gob.pe/osinerg/hidro/pdf/Informe\\_Sector\\_Hidrocarburos\\_2012.pdf](http://www.osinerg.gob.pe/osinerg/hidro/pdf/Informe_Sector_Hidrocarburos_2012.pdf)

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. (2014). *Fondo de estabilización de precios de combustibles y bandas de precios*. Recuperado de <http://www2.osinerg.gob.pe/preciosreferencia/TarPreciosBanda.html>

Pecsa. (2014). *Todo empezó con un sueño*. Recuperado de: <http://www.pecsa.com.pe/contenidos/detalle/312/historia>

Perú, entre los últimos en calidad de combustible. (2013, Enero). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresia/peru-entre-ultimos-calidad-combustible-2056759>

Petroperú. (2011). El proyecto “Colmena” ya es una realidad. *Gente con energía*, 4(38), p.3

Recuperado de

<http://www.petroperu.com.pe/PortalWeb/UpLoad/UpLoaded/PDF/RevistaGenteConEnergiaMayo2011.pdf>

Petroperú. (2015). *Comparación de precios de combustibles en Lima Metropolitana entre precio mayorista de Petroperú y precios en Estaciones de servicio*. Recuperado de:

<http://www.petroperu.com.pe/portalweb/Main.asp?Seccion=3&IdItem=633>

Primax. (2014). *Nuestra empresa*. Recuperado de: <http://www.primax.com.pe/nuestra-empresa/>

¿Qué sectores pagarán los mejores sueldos en el 2014? (2014, Enero). *El comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/empresas-peruanas-solicitaran-mayor-personal-este-ano-noticia-1704827>

Repsol. (2000). *Repsol YPF certificó 73 Estaciones de Servicio propias con la ISO 14001 y ya suma 389 con ISO 9001*. Recuperado de

[http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/prensa/notas-de-prensa/ultimas-notas/certificado.aspx](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/prensa/notas-de-prensa/ultimas-notas/certificado.aspx)

Repsol. (2013). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de

[http://www.repsol.com/imagenes/pe\\_es/Memoria2013a\\_tcm18-673603.pdf](http://www.repsol.com/imagenes/pe_es/Memoria2013a_tcm18-673603.pdf)

Repsol. (2014). *Combustible*. Recuperado de

[http://www.repsol.com/pe\\_es/corporacion/conocer-repsol/canal-tecnologia/aplicamos-nuevas-tecnologias/nuestros-productos/combustibles.aspx](http://www.repsol.com/pe_es/corporacion/conocer-repsol/canal-tecnologia/aplicamos-nuevas-tecnologias/nuestros-productos/combustibles.aspx)

Repsol. (2014). *Perfil de compañía, te contamos cómo somos*. Recuperado de:

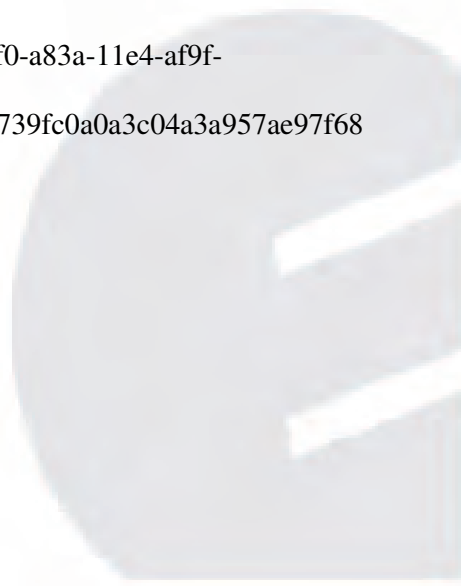
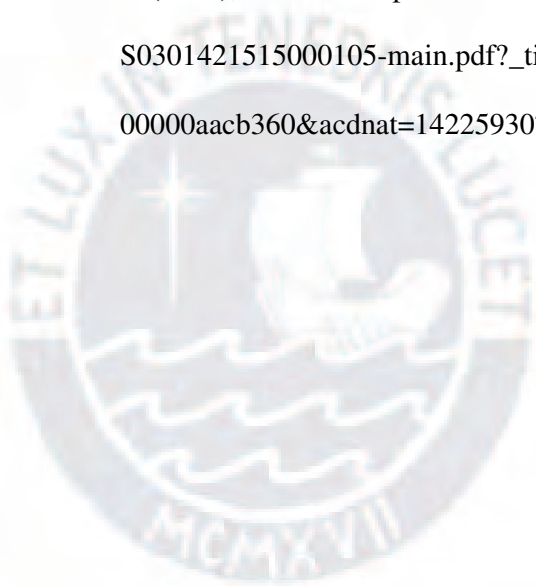
[http://www.repsol.com/es\\_es/corporacion/conocer-repsol/perfil-compania/](http://www.repsol.com/es_es/corporacion/conocer-repsol/perfil-compania/)

- Repsol. (2014). *Plan Estratégico 2012 -2016*. Recuperado de [http://www.repsol.com/imagenes/es\\_es/Plan-Estrategico-2012-2016RuedadePrensa\\_tcm7-624749.pdf](http://www.repsol.com/imagenes/es_es/Plan-Estrategico-2012-2016RuedadePrensa_tcm7-624749.pdf)
- Repsol producirá combustibles más limpios a partir del 2016. (2014, Setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/repsol-producira-combustibles-mas-limpios-partir-2016-noticia-1753739>
- Reyes, P. & Simon, N. (2001). Los círculos de control de calidad en empresas de manufactura en Mexico. *Contaduría y Administración*, 201. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/201/RCA20103.pdf>
- Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(7), 902-970. doi: 10.1108/02656710210434801
- SPC Consulting Group. (2014). *Las 7 herramientas básicas de la calidad*. Recuperado de <http://spcgroup.com.mx/7-herramientas-basicas/>
- Surjandari, I, & Darmawan, E. (2007). Analyzing Service Quality Of Pertamina Gas Station In Jabodetabek Using Multivariate Analysis. *Jurnal Teknologi*, 3(21), 240-246. Recuperado de <http://staff.ui.ac.id/system/files/users/isti.surjandari/publication/analyzingservicequalityofpertaminagasstationinjabodetabekusingmultivariateanalysis.pdf>
- Universidad Nacional de Ingeniería (2007). ¿Garantía de Venta exacta? Recuperado de <http://www.uni.edu.pe/sitio/novedades/2007/rrpp43latec.htm>

Velazco, J. (2005). *Gestión de la Calidad. Mejora Continua y Sistemas de gestión*. Madrid, España: Piramide

Walton, M. (1986). *The Deming Management Method*. New York, NY: The Berkley Publishing Group.

Yue, S., Wu, Y. , Hao, J., Li, Y. , Li, B. & Bao, X. (2014). Fuel quality management versus vehicle emission control in China, status quo and future perspectives. *Energy Policy*, 79(2015), 87-98. Recuperado de [http://ac.els-cdn.com/S0301421515000105/1-s2.0-S0301421515000105-main.pdf?\\_tid=46b130f0-a83a-11e4-af9f-00000aacb360&acdnat=1422593077\\_8a49ae739fc0a0a3c04a3a957ae97f68](http://ac.els-cdn.com/S0301421515000105/1-s2.0-S0301421515000105-main.pdf?_tid=46b130f0-a83a-11e4-af9f-00000aacb360&acdnat=1422593077_8a49ae739fc0a0a3c04a3a957ae97f68)



## Apéndice A: Herramientas de Calidad

Las herramientas de calidad son descritas y compiladas por SPC Consulting Group (2014) de la siguiente manera:

### 1. Diagrama casusa-efecto (Ishikawa)

Una vez identificado un problema (efecto), se analiza gráficamente todas las posibles casusas y cómo se relacionan con el problema. Este método aplicado al análisis de la calidad permite detectar fallas o causas que no son fáciles de visualizar, con lo cual permite tomar acciones de mejora enfocado a la raíz de un problema.

Uno de los métodos de construcción más utilizados para realizar este diagrama, es el de la 6M: Métodos de trabajo, mano o mente de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente.

### 2. Histograma

Es una representación gráfica de la distribución de variables, usualmente es representada por barras que permiten ver la distribución de los datos utilizados de acuerdo a la frecuencia de ocurrencia. Al tener un histograma correctamente armado, es recomendable para su interpretación observar la tendencia central de los datos, estudiar el centrado del proceso, examinar la variabilidad, la forma de la campana de distribución y los datos raros o atípicos.

### 3. Diagrama de Pareto

Este diagrama está sustentado en el principio de Pareto, conocido como la “ley 80-20”, donde se reconoce que una minoría de elementos genera la mayor parte del efecto, por consiguiente se identifican muchos elementos que en su totalidad generan muy poco efecto total. Para resumir la idea, un problema puede tener muchas causas, pero solo algunas son más importantes por el mayor impacto que producen.

El diagrama se caracteriza por ser representado por una gráfica de barras en forma descendente, de izquierda a derecha según la frecuencia de ocurrencia e importancia. Con ello se puede asignar prioridades para la toma de acciones de mejora.

#### 4. Estratificación

Clasifica los datos en grupos de características similares. Cada grupo es llamado Estrato y la finalidad principal de este método es identificar el grado de influencia de determinados factores en el resultado de un proceso.

#### 5. Hoja de verificación

También conocida como hoja de control o de chequeo. Es un formato creado para la recolección de datos, permitiendo que sea sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de un determinado suceso o proceso. Una de las características principales de una buena hoja de verificación, es que ofrezca un primer análisis a primera vista, permitiendo identificar el problema.

#### 6. Gráfica de Control

Es una representación gráfica de distintos valores que toma una característica correspondiente a un proceso. Permite obtener un mejor entendimiento del comportamiento de un proceso a través del tiempo, ya que se puede visualizar su tendencia y amplitud de su variación.

#### 7. Diagrama de dispersión

A través de un gráfico de dispersión se puede mostrar los valores de 2 variables dentro de un conjunto de datos, su finalidad es evidenciar su existe o no relación entre ambas variables.

## Apéndice B: Descripción de la Norma ISO 9001–2008

El principal objetivo de las normas internacionales es homogenizar lineamientos en diversos procesos buscando brindar beneficios tecnológicos, económicos y sociales a la sociedad mediante armonizar las especificaciones técnicas de los productos y servicios que hacen la industria más eficiente con las necesidades y gustos de los clientes finales.

Una de esas normas es la ISO 9001 -2008, la cual sirve para asegurar el correcto desempeño de los sistemas de gestión de la calidad, esta norma se basa en una serie de principios de gestión de la calidad, incluyendo una fuerte orientación al cliente, el enfoque por procesos, la mejora continua, la motivación y la participación de la alta dirección. Según indica Benzaquen (2013) la ISO 9001 - 2008 es el estándar requerido para evaluar la capacidad de cumplir con las especificaciones de los clientes y los lineamientos regulatorios

La capacidad de asegurar un adecuado sistema de calidad hace que los clientes apuesten por las empresas que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que los productos o servicios cumplan las especificaciones que se espera en cada una de ellas. Según la International Organization for Standardization (ISO), existen más de un millón de empresas en 170 países que cuentan con la certificación ISO 9001.

Según ISO (2014) para que una empresa pueda certificarse con la ISO 9001 – 2008 debe cumplir los siguientes requisitos:

- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad
- Determinar la secuencia y las interacciones de tales procesos.
- Determinar los criterios y los métodos de funcionamiento y el control de tales procesos
- Asegurar la disponibilidad de recursos y la información necesaria para el funcionamiento y la monitorización de tales procesos

- Monitorizar, medir y analizar tales procesos e implementar acciones necesarias para obtener los resultados previstos y la mejora constante de tales procesos.

Como hemos descrito antes una certificación en la norma internacional ISO 9001 – 2008 puede ser una herramienta útil para agregar credibilidad a una empresa, al demostrar que su producto o servicio cumple con las expectativas de sus clientes. Según ISO el proceso estándar de certificación de la norma ISO 9001 – 2008 cuenta de 6 pasos que toda empresa debe cumplir.

1. Información: Se debe comenzar el proceso de certificación ISO 9001 conociendo los requisitos y las técnicas de implementación. Luego se debe informar a la gerencia para que pueda ser el sponsor del proyecto y armar al equipo del proyecto.
2. Planificación: Se debe elaborar un plan en función al análisis de la situación actual y requisitos que necesitan ser desarrollados para cumplir con las exigencias de la norma
3. Desarrollo: Elaboración del diseño y documentación de los procesos en función al manual de calidad y procedimientos de la norma ISO 9001. Cada procedimiento debe describir un proceso que cumple con los requisitos de ISO. El equipo del proyecto debe usar este diseño a la par con la información del análisis de brecha para mejorar sus procesos.
4. Capacitación: Se debe capacitar a todos los empleados con los lineamientos de la norma ISO 9001, así como en la ejecución de los nuevos procesos y procedimientos establecidos.
5. Auditorías Internas: El último paso de preparación para la certificación ISO 9001 es tener en funcionamiento un programa de auditoría interna para poder revisar de forma periódica el cumplimiento de sus lineamientos y procesos establecidos de su sistema de gestión de la calidad con lo especificado por la norma.
6. Auditoria de Registro: A la par se debe tener un auditor externo que realice el mismo trabajo que el punto anterior para asegurar la objetividad del proceso.

### **Apéndice C: Requerimientos de OSINERGMIN**

Desde el artículo 61° al 76°, en el Decreto Supremo 045 - 2001 se detalla las normas de calidad y procedimientos de control de combustibles y otros productos derivados de los hidrocarburos

Artículo 61.- En los documentos que se empleen para la comercialización de los Combustibles y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos indicados en el artículo anterior, deberán identificarse el vendedor y el comprador, tipo, cantidad y precio del producto, sin perjuicio de otras exigencias que impongan las leyes o reglamentos. En la comercialización al por mayor, deberá además identificarse el transportista e indicarse la calidad del producto.

Artículo 62.- La clasificación, características o especificaciones y calidad de los Combustibles y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos, de origen nacional o importado, deberán someterse a las normas oficiales vigentes aprobadas por el INDECOPI, o aquellas que en el futuro se oficialicen y a las disposiciones del presente Reglamento.

Artículo 63.- En caso de no existir normas oficiales, la clasificación, características o especificaciones indicadas, se someterán a las normas internacionales que existan al respecto.

Artículo 64.- Las Refinerías y Distribuidores Mayoristas están obligados a registrar en la Dirección General de Hidrocarburos (DGH) cada uno de los Combustibles y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos que comercialicen, detallando su clasificación, características y especificaciones. La DGH mediante Resolución Directoral, autorizará su comercialización, para lo cual deberán presentar.

- Certificado de Análisis realizado por Laboratorio autorizado por INDECOPI o por laboratorios internacionales.
- Especificaciones técnicas del producto.

- Diagrama de Proceso

Artículo 65.- Las unidades de medida que deben utilizarse para indicar las características y las transacciones de los Combustibles y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos, señalados en el Artículo 60º, deberán expresarse en galones, barriles, litros, metros cúbicos o unidades de peso, según corresponda.

Artículo 66.- La coloración de los combustibles sujetos a este control, de acuerdo a las normas del INDECOPI, es aquella registrada mediante Resolución Directoral emitida por la DGH. En caso que una Refinería o un Distribuidor Mayorista, por razones técnicas o comerciales, decidiera cambiar la coloración del mismo, deberá previo a su comercialización, solicitar su registro ante DGH y comunicar dicho cambio al INDECOPI una vez obtenido el registro.

Artículo 67.- A fin de evitar adulteraciones de los combustibles, las empresas productoras o importadoras deberán adicionar a los productos, colorantes y/o marcadores sensibles a los reactivos colorimétricos, cuyas características y métodos de detección deberán estar incorporados en el Registro de la DGH, conforme a lo señalado en el artículo anterior.

Artículo 68.- Toda vez que la ejecución de pruebas rápidas de control de calidad, tal como detección visual, reacción colorimétrica o mancha aceitosa, arrojen resultados positivos o dudosos, deberán ser verificados por un análisis completo a cargo de un Laboratorio de una Certificadora Registrada en el INDECOPI, para determinar la existencia de adulteración y/o contaminación, y establecer la responsabilidad del caso.

Artículo 69.- Las máquinas despachadoras de gasolina deberán estar identificadas con la letra G en mayúsculas, seguida del número de octanaje correspondiente. Las que despachan otros combustibles deberán llevar el nombre del tipo de producto que expenden. En ambos casos se deberá indicar claramente si el combustible lleva aditivos. Las bocas de recepción de los tanques de almacenamiento de los Establecimientos de Venta al Público de

Combustibles deberán estar debidamente identificadas para cada combustible a fin de evitar confusiones en su recepción.

Artículo 70.- La presencia de agua no se considera como adulterante, por no ser miscible con los hidrocarburos. Sin embargo, su presencia será motivo de sanción, por alteración de volumen.

Artículo 71.- OSINERG deberá establecer el procedimiento para el control metrológico de los Combustibles Líquidos y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos, así como las disposiciones complementarias requeridas para su ejecución.

Artículo 72.- Si el promedio del volumen despachado que indica el Cilindro Patrón, varía en más de cuatro líneas o el equivalente a setentiún centímetros cúbicos (71cm<sup>3</sup>), la máquina despachadora deberá ser sometida a reparación. Este nivel de tolerancia se mantendrá vigente hasta que la DGH en coordinación con el INDECOPI lo modifique.

Artículo 73.- Está prohibido efectuar el drenaje del surtidor y/o manguera como operación previa al control metrológico.

Artículo 74.- Los controles que efectúa el INDECOPI, serán realizados con su Cilindro Patrón. En caso de terceros, contratados por el INDECOPI, los controles serán realizados con el Cilindro Patrón del establecimiento sujeto a control.

Artículo 75.- Los Establecimientos de Venta al Público de Combustibles deberán tener un Cilindro Patrón, que deberá estar calibrado por el Laboratorio Nacional de Metrología del INDECOPI o una empresa de servicios metrológicos, de acuerdo a las normas vigentes.

La calibración tendrá una validez máxima de seis (6) meses calendario, salvo que el Cilindro Patrón presente signos de abolladuras o deterioro, que obligará a una nueva calibración y reemplazo de éste.

Artículo 76.- El Cilindro Patrón de las Estaciones de Venta al Público de Combustibles estará permanentemente a disposición del público. El consumidor que desee comprobar la medida de la máquina despachadora, solicitará el empleo de dicho recipiente, pero obligándose a comprar el producto en caso que la medida sea correcta, o hacer la denuncia al INDECOPI si la medida es incorrecta.



## Apéndice D: Población de Grifos de Lima Metropolitana

N°	Razón Social	Dirección	Distrito
1	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS VIRGEN DE LA PUERTA S.A.	AV. LA FLORIDA CDRA. 12 MIRAMAR. LAS CONCHITAS	ANCON
2	ESTACION DE SERVICIOS ANCON S.A.	MZ N LT 3 URB. SAN JOSE KM. 44 PANAMERICANA NORTE	ANCON
3	ENERGIA Y SERVICIOS PERU S.A.C.	PEDRO GAREZON No. 500	ANCON
4	MAPE DISTRIBUIDORES S.R.L.	AA.HH.LAS PALMERAS MZ. C LT. 14 (ANTES SERPENTIN DE PASAMAYO KM. 45.9 PANAMERICANA NORTE)	ANCON
5	YACHT CLUB ANCON	MALECON SAN MARTIN N° 873	ANCON
6	ESTACION CORMAR S.A.	AV. CARRETERA CENTRAL S/N KM. 2.5 VITARTE ESQ. AV. INGENIEROS URB. BUENOS AIRES	ATE
7	COESTI S.A.	AV. NICOLAS AYLLON N° 2161	ATE
8	LUBRIGAS S.R.L.TDA.	CARRETERA CENTRAL KM. 2.5	ATE
9	CORPORACION VISTA ALEGRE S.A.C.	AV. NICOLAS AYLLON 4706	ATE
10	GRIFOS ESPINOZA S.A.	AV. NICOLAS AYLLON N° 4359	ATE
11	TAD INVERSIONES S.A.C.	ESQ. AV. LOS INGENIEROS Y AV. SEPARADORA INDUSTRIAL 2503 MZ. E LT. 14-2 URB. STA RAQUEL 2DA ETAPA	ATE
12	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. EVITAMIENTO 1904 MZ B LOTES 1-6 URB. LOS PARQUES DE MONTE RRICO	ATE
13	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. NICOLAS AYLLON N° 1912	ATE
14	EVA JESUS LINDO ZARATE	AV. SUR CALLE 1 Y CALLE 2 RESIDENCIAL VILLA HERMOSA DE HUAYCAN	ATE
15	SERVICENTRO SMILE S.A.	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL MZ. B-2. LOTE 1-2B URB. EL ARTESANO	ATE
16	INVERSIONES LUMARCO S.A.	CARRETERA CENTRAL KM. 11.5	ATE
17	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL N° 2985 - URB. MAYORAZGO	ATE
18	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE N° 2979 URBANIZACION SANTA ANGELICA	ATE
19	COESTI S.A.	AV. NICOLAS AYLLON S/N. KM. 2.800 ESQ. TOMAS ALVA EDINSON	ATE
20	THOR CONTAINER S.A.C.	CARRETERA CENTRAL S/N. KM. 10.25	ATE
21	PETRO SAN JUAN REPRESENTANTES Y VENTAS S.A.C.	AV. NICOLAS AYLLON S/N CARRETERA CENTRAL KM 13 CP SAN JUAN DE PARIACHI	ATE
22	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS EL SOL DE SANTA CLARA S.A.	ESQUINA AV. MIGUEL GRAU Y AV. SAN ALFONSO (LOTE 58) - SANTA CLARA	ATE
23	NESTOR SALCEDO GUEVARA	CARRETERA CENTRAL KM. 16.50	ATE
24	COMERCIALIZADORA INDUSTRIAL LA MOLINA S.A.C. (CILAMSA)	AV. LA MOLINA NO.448	ATE
25	ECAMEL S.A.C.	CARRETERA CENTRAL KM. 15.1	ATE
26	GRIFO TOKYO VITARTE S.R.LTDA	AV. VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE KM. 5.6	ATE
27	SERVICENTRO LA MERCEDES S.A.C.	ESQ. AV. URUBAMBA CON AV. LOS INGENIEROS	ATE
28	NEGOCIACIONES J.C.A. S.R.L.	AV. NICOLAS DE PIROLA ESQ. CON CALLE 20 MZ. K LOTE 8 COOPERATIVA DE VIVIENDA MANYLSA LTDA N° 476	ATE
29	ESTACION DE SERVICIO VIRGEN DE LAS NIEVES S.A.C.-ESVDN S.A.C.	CARRET. CENTRAL KM. 13.5 ATE	ATE
30	LISA ANGELICA TORRES VASQUEZ	CARRETERA CENTRAL KM. 12	ATE
31	CARLOS DAVID TELADA LOBATO	CARRETERA CENTRAL KM. 14.5	ATE
32	LA JOYA DE SANTA ISABEL E.I.R.L.	ESQ. AV. MIGUEL GRAU Y CALLE 4	ATE
33	ESTACION DE SERVICIO HORNA S.R.L.	ESQ. AV. SEPARADORA INDUSTRIAL N° 809	ATE
34	ESTACION DE SERVICIO MAYORAZGO S.A.	AV. PROLOGACION J. PRADO ESQ. CON LA AV. B URB. LOS PORTALES DE J. PRADO	ATE
35	ROLANDO PACO DE LA TORRE	AV. ANDRES AVELINO CACHERES LOTE 10, ZONA P. AA. HH. HUAYCAN	ATE
36	NEGOCIACION OLIMPO S.A.	AV. SEPARADORA INDUSTRIAL MZ. A. LTS. 32.35 URB. OLIMPO	ATE
37	BENITO INCHE CHAVEZ E.I.R.L.	CARRETERA CENTRAL MZ Q LT 1 Y 2- URB. LOS PORTALES DE JAVIER PRADO (MISMA CARRETERA CENTRAL - LAS RUINAS PURUCHUCO, AL COSTADO PARQUE, POLLERIA)	ATE
38	EPAL NEGOCIOS E.I.R.L.	AV. CORONEL MARCO PUENTE LLANOS ESQUINA CON CALLE 4 MZ E LT 3B URB. BARBADILLO	ATE
39	EMPRESA DE SERVICIOS Y TRANSPORTES EL NEGRO E.I.R.L.	MZA. LT.1, 2, 3, 4, 5 Y 6 PROGRAMA DE VIVIENDA Y COMERCIO LAS PRADERAS DE PARIACHI ALT. KM. 17 DE LA CARRETERA CENTRAL	ATE
40	INVERSIONES LECAP S.A.C.	ESQUINA AV. A CON CALLE 1, MZ. B. LOTES 12, 13 Y 14	ATE
41	HUGO EDGAR TOVAR SEDANO	ESQUINA AV. C Y CALLE 5 PARQUE INDUSTRIAL EL ASESOR	ATE
42	BAC PETROL S.A.C.	AV. VICTOR RAUL HAYA DE LA TORRE N° 2237-2241	ATE
43	ELENA JULIA SALAZAR DE LA CRUZ	LOS PORTALES DE JAVIER PRADO 1RA. ETAPA MZ "G" LT. 1 Y 2	ATE
44	ESTACION DE SERVICIO DON JULIAN E.I.R.L.	AV SANTA ROSA N° 333	ATE
45	GRUPO SOMY S.A.C.	AV. MIGUEL GRAU SUB LOTE 28-B, URB. SANTA CLARA	ATE
46	ESTACION DE SERVICIOS YAOMA E.I.R.L.	AV. 15 JULIO S/N. LOTES 10 ZONA K	ATE
47	INYSY S.A.C.	AV. LOS VIREYES MZ. B LT. 8A. EX FUNDO ZAVALETA	ATE
48	L. DACRUZ SERVIS A & D S.R.L.	AV. METROPOLITANA MZ. J LOTE 42 B URB. TILDA	ATE
49	PARIACHI S.R.LTDA	CARRETERA CENTRAL KM. 15.5	ATE
50	J.H. AMERICA S.A.	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI ESQ. CALLE B-8 - HUAYCAN	ATE
51	RAUL TORRES QUIQUIA	AV. ANDRES AVELINO CACHERES ZONA L LOTE 38, 39 Y 40 DEL PUEBLO JOVEN PROYECTO ESPECIAL HUAYCAN	ATE
52	INVERSIONES PURITA CALIDAD S.R.L.	AV. CIRCUMVALACION Mz. F LT 8	ATE
53	MAURA GLADYS ORELLANA ANDIA	AV. ESQ. CON LA CALLE 15 DE JUNIO MZ. 16 LT. 26 ASOC. DE VIV	ATE
54	VUOGAS S.A.C.	AV. SANTA ROSA N 610 - URB. LOS SAUCES	ATE
55	CENTAURO GRIFOS SRL	AV. BOLOGNESI CUADRA 8 ESQ. CON CALLE TURAVENTI	ATE
56	ATILIO FERRUCCI PENDOLA	ESQ. GRAU Y EL SOL S/N.	BARRANCO
57	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. REPUBLICA DE PANAMA N° 290	BARRANCO
58	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV.EL SOL N° 697 ESQUINA CON AV. REPUBLICA DE PANAMA	BARRANCO
59	SERVICENTRO SEÑOR DE LOS MILAGROS DE BARRANCO S.A.C.	AV. PANAMERICANA SUR No. 200	BARRANCO
60	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	ESQ. AV. ARICA 481, JR. GRAL. VARELA Y JR. REBECA OQUENDO	BRENA
61	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - ( ZORRITOS )	AV. ZORRITOS ESQ. AV. TINGO MARIA	BRENA
62	CHIE S.A.C.	JR. ORBEGOZO N° 300 ESQ. CON JR. HUARAZ	BRENA
63	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. VENEZUELA N° 1315 ESQUINA JR. NAPO	BRENA
64	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - ( MONUMENTAL )	ESQUINA DE AV. VENEZUELA Y AV. ARICA	BRENA
65	GRIFO VICTORIA E.I.R.L.	JR. JORGE CHAVEZ 1087 ESQ. JR. OLMEDO N° 498	BRENA
66	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. TINGO MARIA NO. 1711	BRENA
67	SUCESION MANUEL GARCIA CUBA	AV. VENEZUELA CDRA. 17 CON ARICA CDRA. 15	BRENA
68	GRIFO DENNIS S.A.	AV. TUPAC AMARU 3590 AA.HH. EL PROGRESO	CARABAYLLO
69	INVERSIONES GENERALES SANTISIMO SEÑOR DE HUAMANTANGA S.A.C.	AV. TUPAC AMARU N° 3603 AA.HH. EL PROGRESO	CARABAYLLO
70	ARMONIO ENRIQUEZ CHAICO	CARRETERA LIMA - CANTA KM. 23, PARCELA 283 (EX-FUNDO CAUDEVILLA - HUACOY PUNCHAUCO)	CARABAYLLO

N°	Razón Social	Dirección	Distrito
71	A.B.G. S.A.C.	AV. TUPAC AMARU KM.16.5	CARABAYLLO
72	COMARSA Y CIA. S.R.L.	AV. FELIPE MENDIZABAL MZ. K. LTS. 3 Y 4	CARABAYLLO
73	AERO SERVICIOS S.A.C.	AV.UNIVERSITARIA INTERSECCION CON AV. ISABEL CHIMPU OCLLO	CARABAYLLO
74	BERLINA CIERTO ROJAS	LOTE 1 DE SUB LOTE 3 DE LA ZONA G PARCELA RUSTICA DEL FUNDO CHACRA CERRO	CARABAYLLO
75	ENRIQUEZ CHAICO ARMONIO	AV. UNIVERSITARIA S/N MZ. F LTS 1 Y 24 ASOC. CAUDEVILLA	CARABAYLLO
76	GRUPO SCJ & ONOFRE S.S.A.C.	AV. JOSE CARLOS SACO ROJAS EX HUARANGAL PARCELA N° 65 LA MOLINA - SAN DIEGO	CARABAYLLO
77	TRANSLIMA S.A.	AV. TUPAC AMARU, ALTURA KM. 23 CARRETERA CANTA	CARABAYLLO
78	ESTACION DE SERVICIOS VILLA RICA S.R.L.	AA.HH ASOC. AGROPICUARIA VILLA RICA MZ. Z LOTE 01 Y 02 AV. LOMAS DE CARABAYLLO Y AV. VILLA RICA	CARABAYLLO
79	ARMONIO ENRIQUEZ CHAICO	AV. TUPAC AMARU KM. 22 CARRETERA A CANTA - ASOCIACION LOS ROSALES DE CHILLON	CARABAYLLO
80	GRIFO DENIS S.A.C.	AV. TUPAC AMARU N° 2252 PP. JJ. VILLA ESPERANZA	CARABAYLLO
81	CORPORACION NORTH STAR S.A.C.	AV. TUPAC AMARU KM. 17.5 MZ. B1 LT. 1-3 ASOC. DE VIVIENDA SANTA ROSA DE PUNCHAUCA	CARABAYLLO
82	KALPU S.A.C.	URB. SANTO DOMINGO 6TA ETAPA MZ L-2 LTS 26,27,28,29,30	CARABAYLLO
83	EMPRESA DE TRANSPORTES SEMIL SA	EMPRESA DE TRANSPORTES SEMIL S.A.	CARABAYLLO
84	SERVICENTRO TRANSPORTES ARGUELLES Y SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.	SUB. LOTE N° 1 DE LA PARCELA 60, COOPERATIVA AGRARIA DE USUARIOS MARIA PARADO DE BELLJODO - KM. 2	CARABAYLLO
85	SERVICIOS Y GRIFOS CAMARENA S.A.	ESQ. AV. UNIVERSITARIA Y AV. RIO CHILLON (CALLE CAMINO REAL), MZ. Q LOTE 01, URB. PROGRESIVA SANTA ROSA	CARABAYLLO
86	GRIFO PUNCHAUCA E.I.R.L.	CARRETERA LIMA - CANTA KM. 25	CARABAYLLO
87	CORPORACION Q & T S.A.C.	AV.T.AMARU KM.22.5 ZONA DE HUACOY - AA.HH. VILLA SAN ANTONIO	CARABAYLLO
88	TEODORA VILLAVICENCIO LEON VDA. DE PINEDA	AV. UNIVERSITARIA 100	CARABAYLLO
89	MARILU GLADYS SAIRE CAHUA	AV. CONDORCANQUI MZ.-R. LT.-19 URB. SANTO DOMINGO	CARABAYLLO
90	EPIFANIO LOPEZ YUPANQUI	AV. MANUEL PRADO N° 804-816	CARABAYLLO
91	MARCELINO CUADROS CASTRO	CARRETERA VIA CENTRO NUCLEAR MZ. B LT. 3 ASOC. LOS JAZMINES	CARABAYLLO
92	GRIFO SAN IGNACIO S.A.C.	CARRETERA CENTRAL KM. 20.8	CHACLACAYO
93	GRUPO ARIAS S.A.C.	CARRETERA CENTRAL KM.25 ESQ. AVENIDA LAS MAGNOLIAS	CHACLACAYO
94	INVERSIONES Y ASESORAMIENTO ESCORPIO S.A.C.	AV. NICOLAS AYLLON N° 1500	CHACLACAYO
95	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	NICOLAS AYLLON N° 2274	CHACLACAYO
96	SERVICENTRO CHACLACAYO S.A.C.	CARRETERA CENTRAL KM. 21.750, SECTOR PAMPA DE MORON	CHACLACAYO
97	OLGA SALAZAR SANTIVANEZ S.A.C.	AV. NICOLAS AYLLON N° 405	CHACLACAYO
98	GRIFO SAN IGNACIO S.A.	AV. ALPIPO PONCE ESQ. CON CALLE CONSTELACION AUSTRAL	CHORRILLOS
99	GRIFOS ESPINOZA S.A.	AUTOPISTA PANAMERICANA SUR KM. 18.5	CHORRILLOS
100	COCORZA S.A.	AV. DEFENSORES DEL MORRO (ANTES HUAYLAS) N° 2671 MZ. Z LTS. 1, 2, 3, 4 Y 5 URB. STA. LEONOR	CHORRILLOS
101	VERCIA S.R.L.	ESQ. DE LA AV. DEFENSORES DEL MORRO N° 360 CON LA AV. ALF. UGARTE	CHORRILLOS
102	COESTI S.A.	AV. CAMINOS DEL INCA N° 110 URB. SAN JUAN BAUTISTA DE VILLA	CHORRILLOS
103	COESTI S.A.	AV. GUARDIA CIVIL NRO. 333	CHORRILLOS
104	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. PROLONGACION HUAYLAS N° 326	CHORRILLOS
105	GASOLINERAS S.A.C. - II	AV. HUAYLAS 2355	CHORRILLOS
106	REPSOL COMERCIAL S.A.C	ESQUINA AV. GUARDIA CIVIL Y AV. EL SOL URB. LA CAMPINA	CHORRILLOS
107	SERVICENTRO LA ALAMEDA S.A.	AV. ALAMEDA SUR ESQ. ON CALLE LOS KEROS MZ. Q LTE. 11 URB. SAN JUAN BAUTISTA DE VILLA	CHORRILLOS
108	NEGOCIOS Y REPRESENTACIONES COMERCIALES DEL SUR E.I.R.L.	AV. ALAMEDA SUR INTERSECCION CON LA AV. SAN MARCOS TERCERA ETAPA, SECTOR 2, MZ. C3-1 LT.1 URB. LOS C	CHORRILLOS
109	BAC PETROL S.A.C.	AV. GUARDIA CIVIL N° 203, ESQUINA AV. LOS GORRIONES	CHORRILLOS
110	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. GUARDIA CIVIL N° 709 ESQ. AV. EL SOL	CHORRILLOS
111	ESTACION DE SERVICIOS EL SOL S.A.C.	AV. SAN JUAN MZ. B-1 LT. 01- TUPAC AMARU DE VILLA	CHORRILLOS
112	SERVICIO AUTOMOTRIZ SAN LUIS S.A.	ALAMEDA LOS HORIZONTES N° 1070 URB. VILLAMAR - LOS CEDROS	CHORRILLOS
113	COESTI S.A. OPERADOR DEL ESTABLECIMIENTO	ESQ. AV. HUAYLAS N° 600 CON JR. JUSTO NAVEDA N° 121	CHORRILLOS
114	SERVICENTRO TACALA S.R.L.	AV. EL SOL S/N ENTRE LLALRELES L. NOGALES PBLD JOVEN TACALA	CHORRILLOS
115	PETRO EXPLORIUM SOCIEDAD ANONIMA CERRADA PETRO EXPLORIUM SAC	LOTEN° 08 MZ. M URB. LA CAMPINA 3ERA ETAPA	CHORRILLOS
116	FLORES & LINE S.A.C.	AV. SAN MARTIN KM. 18.5 ESQ. RICARDO PALMA	CIENEGUILLA
117	ESTACION DE SERVICIOS SR. DE HUANCA S.A.C	CARRETERA CIENEGUILLA KM. 12.5 CON CALLE UNO, COMUNIDAD COLLANAC	CIENEGUILLA
118	MULTISERVICIOS CIENEGUILLA SAC	MZ.37 LT.05 3ª ETAPA PARCELA CIENEGUILLA AV.A KM.27.5 CARRETE L1	CIENEGUILLA
119	FAUSTO NONATO RAMOS	AV. SAN MARTIN KM. 17.8, MZ. C - LT. 2 Y 3 - ASOC. VIV. LA ESPERANZA	CIENEGUILLA
120	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES S.R.L.	ESQUINA DE LA AV. UNIVERSITARIA Y MEXICO CALLE L. MZ. D LOTE 34,35,36 URB. SANTA ISOLINA 2DA ETAPA	COMAS
121	ESTACION DE SERVICIO ESTEL S.A.C.	AV. UNIVERSITARIA NORTE N° 5779 (ANTES N° 5671) (ANTES AV. UNIVERSITARIA N° 597)	COMAS
122	GRIFO AÑO NUEVO S.A.C.	ESQUINA AV. TUPAC AMARU 4902 CON AV. FRANCISCO BOLOGNESI	COMAS
123	GRUPPE AR S.A.C.	AV. UNIVERSITARIA MZ.-A1, LT. 4 Y 5 URB. ALBORADA	COMAS
124	CORPORACION PETROLERA SANTA ROSA S.A.C.	AV. REVOLUCION N° 783 PRIMERA ZONA - COLLIQUE	COMAS
125	CORPORACION PETROLERA SANTA ROSA S.A.C	AV. REVOLUCION 2976 5TA ZONA COLLIQUE	COMAS
126	GRIFO TRAPICHE S.R.L.TDA.	AV. HEROES DEL ALTO CENPEA 697, LOTIZACION FUNDO CHACRA CERRO (ANTES:AUTOPISTA TRAPICHE LT.9-C VALLE CHILLON)	COMAS
127	VILMA ROSA MELLENDEZ PELAEZ	AV. EL RETABLO ESQUINA CON CALLE 6, MZ. C, LOTE 1, URB. EL RETABLO	COMAS
128	CORPORACION MEGU S.A.C.	AV. REVOLUCION N° 1825 3RA ETAPA COLLIQUE	COMAS
129	ROAN INVERSIONES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	AV. PRING. REVOL. 3501 MZ.A LT.3,4,5 AA.HH.SANTA ROSA COLLIQUE	COMAS
130	IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES SELVA SOCIEDAD ANONIMA	AV. TUPAC AMARU ESQ. CON AV. METROPOLITANA	COMAS
131	TRANSPORTES Y SERVICIOS SANTA CRUZ S.A.	AV. TRAPICHE INTERSECCION CON AV. 4	COMAS
132	GRIFOS ESTRELLA DE DAVID E.I.R.L.	AV. UNIVERSITARIA MZ. C LTS. 32 Y 33 URB. SAN ELILICIO	COMAS
133	ESTACION DE SERVICIOS ALEXANDER S.A.	AUTOPISTA CHILLON-TRAPICHE EX FUNDO CHACRA CERRO, LT.57	COMAS
134	ESTACIONES ANCO S.R.L.	AV. TUPAC AMARU N° 6224 (ANTES 3242) URB. REPARTICION MZ. E LTS. 34, 35 Y 36	COMAS
135	VICENTE TABOADA ALMORA	AV. UNIVERSITARIA N13201 ESQ. CON AV. JAMAICA MZ.D1 LT.39	COMAS
136	CORPORACION CEMOA S.A.C. (CELESTINO MONTESINOS ANTESANA)	AV. CARABAYLLO 1318 URB. LOS VIÑEDOS	COMAS
137	SERVICENTRO TRANSPORTES ARGUELLES SERVICIOS GENERALES E.I.R.L.TDA	AV. TRAPICHE S/N. URB. FDO S. JOSE LT-3A	COMAS
138	ALVALUNSI S.A.C	AV. UNIVERSITARIA ESQ. CON CALLE 15 MZ Q-1 LOTES 30 Y 31 COOPERATIVA DE VIVIENDA PRIMAVERA	COMAS
139	ESTACIONES ANCO S.R.L.	AV. PUNO N° 2383 ESQ. CALLE DIAMANTE	COMAS
140	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. PRIMERO DE MAYO 3090	EL AGUSTINO

N°	Razón Social	Dirección	Distrito
141	GRIFO VALERIA VICTORIA S.A.	AV. JOSE RIVA AGLERO NO. 411	EL AGUSTINO
142	WILMA ROSA MELENDEZ PELAEZ	CALLE SAN CARLOS 1881 INTERSECCION AV. ANCASH CUARTA ZONA	EL AGUSTINO
143	MERCEDES SOLEDAD MANCO ARROYO DE SANCHEZ	AV. FERROCARRIL ESQUINO CON 1° DE MAYO	EL AGUSTINO
144	NEGOCIACIONES COMERCIALES SANTA OLGA S.A.C.	AV. RIVAGUERO MZ.H.L.T. 24.AA.HH. JOSE MARIATEGUI - EL AGUSTI	EL AGUSTINO
145	INVERSIONES REUNIDAS S.A.C.	JR. CAJACAY N° 121.123.125.127 y 129	EL AGUSTINO
146	CIRILA SIMEONA RIVERA CACERES	AA. HH. VICENTELO BAJO, COMITE 3, MZ. G (PISTA AUXILIAR VIA EVITAMIENTO - PUENTE PEDRO HULCA)	EL AGUSTINO
147	GRIFOS ESPINOZA S.A.	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO 3550 ESQ. AV. PABLO OLAVIDE (PANAMERICANA NORTE KM. 15.2)	INDEPENDENCIA
148	GASOCENTRO NORTE S.A.C. (OPERADOR COMB. LIQUIDO Y GLP)	AV. GERARDO UNGER N° 3301 ESQ. CON JR. RUFINO MACEDO	INDEPENDENCIA
149	REPSOL COMERCIAL S.A.C. (OPERADOR EXCLUSIVO DE CL. GLP)	AV. GERARDO UNGER (EX TUPAC AMARU) ESQ. AV. IZAGUIRRE	INDEPENDENCIA
150	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. TUPAC AMARU ESQ. AV. TOMAS VALLE	INDEPENDENCIA
151	LIMA BANDA S.A.C.	AV. CARLOS IZAGUIRRE 220 Z.I. PANAM. NORTE	INDEPENDENCIA
152	GRIFO DENNIS S.A.	AV. CHINCHAYSUYO 315 ESQ. CON CALLE UNO	INDEPENDENCIA
153	EMPRESA INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIO MANTILDE LEON S.A.	AV. TUPAC AMARU MZ. G LT. 1 Y 2 COOP. VIVIENDA SANTA LIGIA	INDEPENDENCIA
154	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM. 14.5	INDEPENDENCIA
155	FRONCOS ABAD VIDA DE GALVEZ PEREGRINA	AV. CHINCHAYSUYO N° 402 - 404	INDEPENDENCIA
156	TRANSPORTES Y SERVICIOS SANTA CRUZ S.A.	AV. NARANJAL N° 299 URB NARANJAL	INDEPENDENCIA
157	ARMONIO ENRIQUEZ CHAICO	AV. JOSE GABRIEL CONDORCANQUI N° 1101 - 1103 URB TUPAC AMARU	INDEPENDENCIA
158	GRUPO DE GESTION C S.A.	AV. GERARDO UNGER N° 4885, URB NARANJAL	INDEPENDENCIA
159	GRIFO LUIS RAPUZZI DE ALBERTIS S.A.	DOMINGO CUETO 3RA CDRA.-EDGARDO REBAGLIATI	JESUS MARIA
160	COESTI S.A.	GREGORIO ESCOBEDO ESQ. CON HUIRACOCHA	JESUS MARIA
161	ESTACION DE SERVICIOS PASO DE LOS ANDES S.A.C.	AV. BRASIL N° 699	JESUS MARIA
162	GASOLINAS DE AMERICA S.A.C.	AV. GENERAL GARZON N° 688	JESUS MARIA
163	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. ARENALES N° 400	JESUS MARIA
164	ASIA GRIFOS Y SERVICIOS GENERALES S.A.C.	AV. FAUSTINO SANCHEZ CARRION N° 471 ESQUINA CON JR. ESTADOS UNIDOS	JESUS MARIA
165	JAIME OLIVER SAC	AV. SALAVERRY ESQ. AV. MARIATEGUI	JESUS MARIA
166	ABA SINGER & CIA. S.A.C.	AV. CUBA CDRA. 12 Y JR. HUASCAR	JESUS MARIA
167	JAIME OLIVER SAC	ESQUINA AV. SALAVERRY Y AV. CUBA	JESUS MARIA
168	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	CUBA N° 116 - 120 ESQ. CON LA AV. ARENALES	JESUS MARIA
169	ABA SINGER Y CIA. S.A.- GRIFO HUASCAR (VIA PUBLICA)	AV. HUSARES DE JUNIN ESQ. AV. HUASCAR	JESUS MARIA
170	ABA SINGER & CIA. S.A.C.	AV. MARIATEGUI CDRA. 15	JESUS MARIA
171	BUSRAY S.A.	AV. 28 JULIO CDRA. 7	JESUS MARIA
172	COESTI S.A.	ESQ. AV. RAUL FERRERO CON AV. LA ALAMEDA DEL CORREGIDOR	LA MOLINA
173	COESTI S.A.	AV. MELGAREJO ESQ. CON AV. UNIVERSIDAD	LA MOLINA
174	INVERSIONES Y COMERCIALIZACION MAKAS S.A.	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 4885 URB. CAMACHO	LA MOLINA
175	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. RAUL FERRERO N° 1313B CON CALLE LAS RETAMAS URB. LOS SIRIUS I ETAPA	LA MOLINA
176	COESTI S.A.	AV. PROLONGACION JAVIER PRADO ESTE N° 610 - URB. LA RIVIERA DE MONTERRICO	LA MOLINA
177	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. LA MOLINA N° 2880 URB. EL SAUCE DE LA RINCONADA	LA MOLINA
178	GRIFOS ESPINOZA S.A.	AV. LA MOLINA ESTE N° 1595 URB. EL SOL DE LA MOLINA	LA MOLINA
179	FULL SERVICE LA MOLINA S.A.C.	AV. LA MOLINA 2421	LA MOLINA
180	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 5313 CON AV. LOS FRUTALES	LA MOLINA
181	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. LA MOLINA (EX AV. LA UNIVERSIDAD N° 210) INTERSECCION CON AV. LOS DURAZNOS	LA MOLINA
182	ORGANIZACION FUTURO S.A.C.	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 6651 URB. SANTA PATRICIA - III ETAPA	LA MOLINA
183	INVERSIONES Y COMERCIALIZACION MAKAS S.A.	AV. LOS FRUTALES Y CALLE ARCOS DE LA FRONTERA	LA MOLINA
184	COESTI S.A.	AV. LA MOLINA N° 580 ESQ. CON LA CALLE LAS MANDARINAS	LA MOLINA
185	ESTACION DE SERVICIOS LA PUNTA E.I.R.L.	JR. LA PUNTA MZ 3T LOTE 23, URB. EL SOL DE LA MOLINA	LA MOLINA
186	SERVICENTRO MUSA E.I.R.L.	AV. LA MOLINA ESTE N° 2295 EL SOL DE LA MOLINA 3RA. ETAPA	LA MOLINA
187	ESTACION DE SERVICIOS BOLIVAR S.A.	AV. BAUZATE Y MEZA NO. 1387	LA VICTORIA
188	INVERSIONES OCTAVO S.A.	JR. LINA PEZARRO N° 696	LA VICTORIA
189	SERVICENTRO TITI S.A.C.	ESQUINA DE AV. SAN LUIS CON PLABLO PATRÓN 120 URB. SAN PABLO	LA VICTORIA
190	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 1099 INTER. CON LA AV. NICOLAS ARRIOLA	LA VICTORIA
191	COESTI S.A.	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 1059	LA VICTORIA
192	COESTI S.A.	AV. CANADA N 1189 - 1191 ESQ. CON CALLE VICTOR ALZAMORA	LA VICTORIA
193	SERVICENTRO TACNA SRL	AV. JAIME BAUZATE Y MEZA N° 801 - 825	LA VICTORIA
194	ZPV S.A.	AV. MEXICO N° 210	LA VICTORIA
195	SERVICENTRO Y AFINES LAS AMERICAS E.I.R.L.	AV. LAS AMERICAS ESQUINA AV. PARINACOCAS N° 1683	LA VICTORIA
196	COESTI S.A.	AV. 28 DE JULIO N° 2200	LA VICTORIA
197	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. PASEO DE LA REPUBLICA ESQ. PLAZA GRAU	LA VICTORIA
198	GRIFO VICTORIA E.I.R.L.	AV. BAUZATE Y MEZA ESQ. PROLONGACION HUAMANGA S/N.	LA VICTORIA
199	TERMINAL TERRESTRE ICA S.A.	ESQUINA DE AV. MEXICO 333 CON JR. LAS OBSIDIANAS	LA VICTORIA
200	ADMINISTRADORA DE SERVICIOS Y ASOCIADOS SAC	AV. BAUZATE Y MEZA 1050 MZ. N° 22 LOTE 1	LA VICTORIA
201	MERRIL PERU ENTERPRISES S.A.C.	JR. ABTAO 784 ESQ. JR. UNANUE	LA VICTORIA
202	OPERACIONES ARGUS S.A.C.	AV. IQUITOS N° 1100 ESQUINA CON JIRON ITALIA N° 100	LA VICTORIA
203	GRIFOS DIANA S.A.C.	AV. MEXICO 700	LA VICTORIA
204	INVERSIONES ARCA S.A.C.	AV. AVIACION CDRA 15 S/N OVALO ARRIOLA	LA VICTORIA
205	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. NICOLAS ARRIOLA NO. 295	LA VICTORIA
206	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	MEXICO N° 1291 - 1295 ESQUINA CON JR. PARINACOCAS	LA VICTORIA
207	CONCORSA S.A.C.	AV. MEXICO N° 2450	LA VICTORIA
208	JAVIER PEDRO CASTRO ARROYO	AV. SAN PABLO N° 651 ESQ. CON CALLE PEDRO DE LA GASCA	LA VICTORIA
209	GASBRA S.A.C.	ESQUINA AV. PASEO DE LA REPUBLICA CON AV. ISABEL LA CATOLICA S/N	LA VICTORIA
210	OPERADORES DE ESTACIONES S.A.C.	AV. CIRCUNVALACION N° 1386	LA VICTORIA

N°	Razón Social	Dirección	Distrito
211	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. CANADA N° 965 URBANIZACION SANTA CATALINA	LA VICTORIA
212	RED DE COMBUSTIBLES LIQUIDOS S.A.C.	AV. MEXICO N° 2383 INTERSECCION CON JR. VIRREY LA SERNA	LA VICTORIA
213	ENERGIGAS S.A.C.	MANCO CAPAC NRO 993	LA VICTORIA
214	EXPLORUM SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - EXPLORUM S.A.C.	ESQ. AV. NICOLAS ARRIGOLA N° 2189 Y CALLE ORENGO	LA VICTORIA
215	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - ( 28 DE JULIO )	AV. 28 DE JULIO 2301 ESQUINA CON JR. PARINACOCNAS	LA VICTORIA
216	IMPORTACIONES DIANA S.A	ESQ. ISABEL LA CATOLICA / ANDAHUAYLAS	LA VICTORIA
217	GRIFO SANTA ROSA S.A.	AV. BAUZATE MEZA N° 800, ESQUINA JR. MENDOZA MERINO	LA VICTORIA
218	CAPUNAY DELGADO, MARIA ELIZABETH	ESQUINA JR. HUMBOLDT CON JR. PROLONGACION HUAMANGA N° 619	LA VICTORIA
219	BAC THOR S.A.C.	AV. NICOLAS AYLLON N° 680 ESQ. CON AV. MEXICO	LA VICTORIA
220	MERRILL PERU ENTERPRISES S.A.C.	AV. BAUZATE Y MEZA 564-568 ESQ. CON JR. RENOVACION	LA VICTORIA
221	ECO TRADING E.I.R.L.	AV. LUNA PIZARRO N° 1212, 1216, 1220 ESQUINA CALLE FRANCIA N° 584, 598	LA VICTORIA
222	SAM GAS S.A.C.	AV. JAVIER PRADO ESTE 1593	LA VICTORIA
223	LUIS ENRIQUE BECERRA JIMENEZ	AV. LOS TOPOGRAFOS MZ.N LT.1 GRUPO RESIDENCIAL BARRIO XVI SECTOR H PROYECTO ESPECIAL PACHACUTEC	LA VICTORIA
224	INVERSIONES MANCO CAPAC S.A.C.	AV. MANCO CAPAC N° 693 ESQ. JR. BIPOLITO UNANUE	LA VICTORIA
225	CARMEN SOFIA ZUÑIGA VDA. DE MAQUILON	AV. AVIACION ESQUINA CON AV. MEXICO	LA VICTORIA
226	COESTI S.A.	LT. 6 MZ. G - URB. NIEVERIA HUACHIPA	LIMA
227	VESA S.A.	AV. NICOLAS DE PIÉROLA N° 1630	LIMA
228	SERVICENTRO SHALOM SAC	AV. NACIONES UNIDAS 1222	LIMA
229	ESTACION SANTA MARGHERITA S.A.C.	AV. VENEZUELA NRO. 2600	LIMA
230	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - (COLONIAL 2)	AV. OSCAR R. BENAVIDES (EX - COLONIAL) N° 154	LIMA
231	OLEOCENTRO EL OVALO S.A.C.	AV. COLONIAL CUADRA. 16	LIMA
232	COESTI S.A.	ESQ. AV. ZORRITOS S/N. CON MIGUEL BAQUERO N° 498	LIMA
233	ESTACION DE SERVICIO MONACO S.R.L.	AV. NICOLAS DUENAS N° 308 - 310 ESQ. CON AV. ENRIQUE MEIGGS	LIMA
234	VAL TRADING S.A.	AV. SEBASTIAN LORENTE N° 698	LIMA
235	GRIFOSA S.A.C.	AV. OSCAR R. BENAVIDES NO. 2398	LIMA
236	COESTI S.A.	AV. MARISCAL OSCAR R. BENAVIDES N° 871 (ANTES: AV. COLONIAL ESQ. AV. TINGO MARIA)	LIMA
237	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. UNIVERSITARIA INTERSECCION CON CALLE MATERIALES	LIMA
238	COOPERATIVA DE SERVICIOS ESPECIALES ALAS PERUANAS	ESQ. DE LA AV. VENEZUELA N° 3343 CON JR. ARISTIDES DEL CARPIO, URB. INDUSTRIAL PALOMINO	LIMA
239	BEMCHO S.A.C.	AV. DU PETIT THOUARS ESQUINA CON LA CALLE SARGENTO ENRIQUE VILLAR	LIMA
240	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - (ARRIETA)	AV. ARGENTINA 2505	LIMA
241	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	OSCAR R. BENAVIDES NO. 300	LIMA
242	OLEOCENTRO EL OVALO S.A.C.	AV. VENEZUELA 3300	LIMA
243	GASOLINERAS S.A.C. - I	AV. 28 DE JULIO 159 ESQUINA CON AV. BRASIL	LIMA
244	GRIFOS ESPINOZA S.A.	AV. ARGENTINA N° 3003 - 3005	LIMA
245	ENERGIGAS S.A.C	AV. VENEZUELA N° 2180 ESQ. CON JR. YUNGAY	LIMA
246	FORMAS METALICAS S.A.	AV. ARGENTINA N° 987 SUB. LOTE A-2 MZ 102.-URB. FUNDO LAZO	LIMA
247	ABA SINGER Y CIA. S.A.C.	AV. PETIT THOUARS N° 1148 STA. BEATRIZ	LIMA
248	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. OSCAR R. BENAVIDES N° 1801 - 1817 ESQUINA CON CALLE FARFAN	LIMA
249	CORPORACION DE SERVICIOS S.A.C.	OSCAR BENAVIDES N° 930	LIMA
250	OPERACIONES ARGUS S.A.C.	AV. NICOLAS DUENAS N 606,610,616	LIMA
251	GRIFOS ESPINOZA S.A.	AV. AREQUIPA N° 908 ESQUINA CON JR. EMILIO FERNANDEZ URB. SANTA BEATRIZ	LIMA
252	EXPLORUM S.A.C.	AV. VENEZUELA N° 1829 INTERSECCION AV. TINGO MARIA	LIMA
253	REPSOL COMERCIAL S.A.C	ESQ. AV. ARGENTINA N° 1500 Y JR. MONSEFU	LIMA
254	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. MARISCAL OSCAR R. BENAVIDES ESQ. CON RICARDO HERRERA	LIMA
255	GRIFO DENNIS S.A.C. (OPERADOR EXCLUSIVO DE CL)	AV. TINGO MARIA NO. 1194 Y CALLE PORRAS BARRENECHEA	LIMA
256	SERVICENTRO CORONADO S.A.	ESQUINA AV. 28 DE JULIO Y NICOLAS AYLLON S/N	LIMA
257	ESTACION DE SERVICIO NIAGARA S.R.L.	ESQ. AV. RAMON HERRERA Y CALLE EL VIRA GARCIA N° 2790,2794 Y 2796 URB. LOS CIPRES MANZANA H-1, LTS.	LIMA
258	INVERSIONES ARICA S.A.C.	AV. GRAU N° 1308 ESQ. JR. HUANCLO N° 1101	LIMA
259	SERVIGRIFOS SOCIEDAD ANONIMA - SEGRISA	AV. ARENALES 881 ESQ. EMILIO FERNANDEZ	LIMA
260	INVERSIONES ARICA S.A.C.	JR. JUNIN N° 990 ESQ. CON JR. CANGALLO (CON PLANO DE ACUMULAC. DE LOTES SE DEMUESTRA QUE LA UB. ES	LIMA
261	COESTI S.A.	AV. CANEVARO N° 1598	LINCE
262	SOCIEDAD ROALEZ S.A.C.	AV. ARENALES N° 1700	LINCE
263	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. ARENALES N° 2100	LINCE
264	ESTACIONES DE SERVICIOS CLE S.A.C	AV. JOSE PARDO DE ZELA N° 845 - 849 ESQ. CON PASAJE SAN ROBERTO	LINCE
265	GRIFOS EL INCA S.A.C.	AV. MILITAR CUADRA 15 S/N	LINCE
266	APOLLO'S MARKET SAC.	AV. PROLONGACION IQUITOS CDRA. 25 S/N.	LINCE
267	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. AREQUIPA N° 1890 ESQUINA CON AV. JOSE PARDO DE ZELA	LINCE
268	ESTACION DE SERVICIOS GRIFO MASTER S.R.L.	AV. ALFREDO MENDIOLA S/N MZ. E LT. 20 ASOCIACION DE VIVIENDA RIO SANTA	LOS OLIVOS
269	ESTACION DE SERVICIOS H & A. S.A.C.	MZ. A LOTE 4 CUADRA 51 AV. UNIVERSITARIA	LOS OLIVOS
270	EMPRESA GRUPO QUINTO S.A.	ESQ. AV. UNIVERSITARIA Y AV. CARLOS ALBERTO IZAGUIRRE	LOS OLIVOS
271	TRANSPORTES LAS VEGAS S.A.	AV. ALFREDO MENDIOLA 6200 URB. MOLITALIA (PANAMERICANA NORTE KM. 20)	LOS OLIVOS
272	MULTISERVICIOS SANTA URSULA S.A.C.	ESQUINA DE LA AV. CENTRAL CON LA AV. HUANDROY MZ. H LT. 12 13 Y 14	LOS OLIVOS
273	PETROCENTRO UNIVERSITARIO S.A.C.	AV. UNIVERSITARIA ESQ. AV. SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO S/N.	LOS OLIVOS
274	ESTACION DE SERVICIOS GRIFO SANTA EULALIA S.R.L.	AV. UNIVERSITARIA MZ. A LT. 24 ESQ. CON AV. NARANJAL	LOS OLIVOS
275	SEGUNDO BELLO RAMIREZ	ESQ. AV. CANTA - CALLAO Y AV. DE LA COORDINAD MZ. A-5 LT. 17 2° ETAPA PRO	LOS OLIVOS
276	EMPRESA DE TRANSPORTES IMPORTACIONES Y SERVICIOS S.A.	AV UNIVERSITARIA MZ. A-1 LOTES 1 2 3 Y 4 ASOC. DE VIVIENDA SAN JUAN DE DIOS	LOS OLIVOS
277	C & E GRIFOS S.A.C.	AV UNIVERSITARIA NORTE CUADRA 53, MZ. P. LOTES 1, 2, 3, 4, 39, 40, 41 Y 42	LOS OLIVOS
278	CORPORACION CAMAJEA S.A.C.	INTERSECCION DE LA AV. NARANJAL CON LA CALLE CALLAO Y CALLE 11	LOS OLIVOS
279	BONY ISOLINA ALMONACID MORENO	AV. LOS PROCERES MZ. NN-2, LOTES 1-9 URB. PUERTA DE PRO 2DA ETAPA	LOS OLIVOS
280	M.V.G. COMBUSTIBLES S.A.C.	AV. ANGELICA GAMARRA N° 848	LOS OLIVOS

N°	Razón Social	Dirección	Distrito
281	ADA PEREGRINA GALVEZ TRONCOS	ESQUINA AV. PROCERES Y AV. PORTALES. MZ. V-4. LOTE 66. URB. PRO	LOS OLIVOS
282	KAMAGI CORPORACION DE SERVICIOS GENERALES S.A.C.	AV. ANGELICA GAMARRA MZ. B. LTS. 3 Y 4 - URB. EL TEBOL III ETAPA	LOS OLIVOS
283	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	ESQUINA AV. LAS PALMERAS CON AV. EL NARANJAL	LOS OLIVOS
284	INVERSIONES MARSUL E.I.R.L.	AV. MARAÑON MZ. A - LT. 1 ESQ. CON CALLE N° 1	LOS OLIVOS
285	REPRESENTACIONES SAN FLOR S.R.L.	AV. GERARDO UNGER MZ. A LOTE 1 URB. INDUSTRIAL INFANTAS	LOS OLIVOS
286	GRIFO F.J. SERVICE S.R.L.	PANAMERICANA NORTE URB. PRO LIMA II ETAPA MZ. H.LT. 31	LOS OLIVOS
287	CAROLINA ROJAS QUISPE	AV. 2 DE OCTUBRE Y AV. BETANCOURT MZ. 11 LOTES 17 Y 18	LOS OLIVOS
288	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. TOMAS VALLE ESQ. AV. BETA SECCION A-1, FUNDO GARAGAY BAJO, SECTOR B	LOS OLIVOS
289	ESTACION DE SERVICIO VIDA S.R.L.	AV. LOS PROCERES MZ. A LT. 40 A.A.H.H. LOS JAZMINES	LOS OLIVOS
290	ESTACION DE SERVICIOS VERO E.I.R.L.	AV. ANGELICA GAMARRA DEL LEON VILLARDE N° 1361	LOS OLIVOS
291	GRIFO SANTO DOMINGO DE GUZMAN S. R. L.	AUTOPISTA RAMIRO PRIALE PRIALE KM. 7.8	LURIGANCHO
292	ESTACION DE SERVICIOS JESUS MI SALVADOR S.A.C.	LT. 6 MZ. G- URB. NIEVERIA HUACHIPA	LURIGANCHO
293	INVERSIONES PICORP S.A.C.	AV. RAMIRO PRIALES/N Y AV. LOS CISNES S/N. KM. 4.5 SUB LOTE 2 - HUACHIPA	LURIGANCHO
294	ATS AMERICA S.A.C.	AV. LIMA SUR N° 895 - CHOSICA	LURIGANCHO
295	REPRESENTACIONES E IMPORTACIONES MIJ S.R.L.TDA.	AUTOPISTA RAMIRO PRIALE KM. 8.2 URB. ASOC. DIGNIDAD NACIONAL MZ. A LT. 20	LURIGANCHO
296	CLARIGO S.A.C.	AV. LAS FLORES N° 750, URB. SANTA MARIA	LURIGANCHO
297	SERVICIOS MULTIPLES SANTA CECILIA S.A.C.	AUTOPISTA RAMIRO PRIALE KM 8.5 - HUACHIPA	LURIGANCHO
298	TRANSPORTES JUSAT E.I.R.L.	CARRETERA CENTRAL KM. 27.5	LURIGANCHO
299	SERVICENTRO EL PIONERO E.I.R.L.	ESQ. AV. LAS AGUILAS CON CALLE LOS GAVILANES MZ C1 SUB LOTE 20 A2 1 ETAPA LOTIZACION EL CLUB	LURIGANCHO
300	INVERSIONES MAUCE S.A.C.	AV. CIRCUNVALACION LT. 34 ASOCIACION DIGNIDAD NACIONAL HUACHIPA - SANTA MARIA DE HUACHIPA	LURIGANCHO
301	INVERSIONES M Y E S.A.C	MZA. LT. 1. PARCELA 4 DEL EX FUNDO CARAPONGO	LURIGANCHO
302	DELFIN LORENZO GAMEZ SANTILLAN	AV LIMA SUR ESQUINA CON CALLE JACARANDAES S/N LOTE 34 B1	LURIGANCHO
303	INVERSIONES M Y E S.A.C.	AV. 5 DE AGOSTO (ANTES AV. LAS TORRES), MZ. B. LOTES 3 Y 4, ASOCIACION CASA HUERTA IERO. DE MAYO	LURIGANCHO
304	NEGOCIACION KIO S.A.C. (OPERADOR DE CL)	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 25.62	LURIN
305	GRIFO NUEVO LURIN S.C.R.L.	CALLE 5 MZ. FLT 1 URB. PROVISA UNIVERSAL (NUEVO LURIN)	LURIN
306	ESTACION DE SERVICIOS EL TREN S.R.L.	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 24,000	LURIN
307	COESTI S.A.	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 30	LURIN
308	E.T. Y SERVICIO GUADALFO SILVA CARBAJAL S.A.	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 32	LURIN
309	ESTACION DE SERVICIOS HERCO S.A.C.	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 33 PARCELA C-14 A, PREDIO LAS SALINAS	LURIN
310	MARTIN SARDON PAIS	ANTIGUA PANAM.SUR KM.36 HOY AV. LAS VIRREYNAS S/N	LURIN
311	LX Y LX S.R.L.	ANTIGUA CARRETERA PANAMERICANA SUR KM 37 ESQ CALLE 1 Y AV CENTRAL MZ P2 LT 15 URB NUEVO LURIN	LURIN
312	ESTACION DE SERVICIOS LURIN S.A.C	ANTIGUA CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 31 MZ. C LT.2 HUERTOS DE VILLENA	LURIN
313	FERRERIA LOS HUERTOS DE SANTA ROSA S.A.C.	AV. ANTIGUA PANAMERICANA SUR, ESQ. CON AV. LOS ALAMOS MZ. A LT. 1	LURIN
314	ESTACION DE SERVICIOS LOS NORTEÑOS SAC	MZE LOTE 01, PARCELA HUERTOS DE SANTA GENOVEVA (KM 40 ANTIGUA CARRETERA PANAMERICANA SUR)	LURIN
315	TUCANO EXPRESS S.R.L.	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 29.5	LURIN
316	GUSTAVO ADAN ESPINOZA MARTINEZ	AUTOPISTA MANUEL DEL VALLE MZ. Z. SUB LT.B-1, URB. LOS HUERTOS DE LURIN	LURIN
317	ESTACION DE SERVICIO MERCED S.A.C.	PANAMERICANA SUR KM. 40 MZ. G LTS 2 Y 3	LURIN
318	JUAN JOSE GAMARRA LOZANO	JR. INDEPENDENCIA MZ. 18 LOTES 1 Y 2 SAN PEDRO DE LURIN KM. 39.5	LURIN
319	REPSOL COMERCIAL S.A.C. (OPERADOR EXCLUSIVO DE CL)	JAVIER PRADO OESTE No 900 ESQUINA CON AV. JUAN DE ALIAGA	MAGDALENA DEL MAR
320	COESTI S.A.	AV JAVIER PRADO N° 2504 ESQUINA CALLE FLORA TRISTAN	MAGDALENA DEL MAR
321	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. DEL EJERCITO N° 965 ESQ. CALLE COSSIO	MAGDALENA DEL MAR
322	GRIFOS EL CARMEN S.A.	AV. JAVIER PRADO OESTE CDRA. 4 ESQ. GONZALES PRADA	MAGDALENA DEL MAR
323	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	JR. SALAVERRY N° 478-480 (ANTES CLEMENTE R. MARKHAM) ESQUINA CON JR. CASTILLA	MAGDALENA DEL MAR
324	GEORGE SCHOFIELD S.A.	AV. SANCHEZ CARRION CON AV. JUAN DE ALIAGA	MAGDALENA DEL MAR
325	ASESORIA COMERCIAL S.A. - ACOSA	AV. BRASIL 4191 Y N 4193	MAGDALENA DEL MAR
326	OPERACIONES & SERVICIOS GENERALES S.A.	CIRCUITO DE PLAYAS - PLAYA MARBELLA	MAGDALENA DEL MAR
327	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	ESQ. AV. FAUSTINO SANCHEZ CARRION (ANTES PERSHING) Y AV. JUAN DE ALIAGA	MAGDALENA DEL MAR
328	G & K INVERSIONES S.R.LTDA	AV. EJERCITO N° 110 - 112 ESQUINA CON AV. BRASIL	MAGDALENA DEL MAR
329	COESTI S.A.	ESQUINA AV. LA PAZ Y AV. ARMENDARIZ N° 575	MIRAFLORES
330	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. COMANDANTE ESPINAR N° 585 ESQUINA CON LA AV. ANGAMOS	MIRAFLORES
331	COMPAÑIA DE PETROLEO SHELL DEL PERU S.A. (COESTI S.A.)	ESQ. BENAVIDES Y REPUBLICA DE PANAMA	MIRAFLORES
332	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - EESS. MIRAFLORES	AV. ROOSEVELT N° 5672 ESQ. AV. MONSEÑOR ROCA Y BOLOÑA N° 385	MIRAFLORES
333	COESTI S.A.	PASEO DE LA REPUBLICA NO. 5789	MIRAFLORES
334	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. BENAVIDES N° 2849	MIRAFLORES
335	ABA SINGER & CIA. S.A.C.	COMANDANTE ESPINAR CUADRA 8	MIRAFLORES
336	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. REPUBLICA DE PANAMA 6491	MIRAFLORES
337	VELDI S.A	INTERSECCION DE LA AV. GENERAL CORDOVA Y LA AV. PELAYO SAMANAMUD (EX HIPOLITO UNANUE)	MIRAFLORES
338	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. BENAVIDES ESQ. CALLE CIRO ALEGRIA URB. EL ROSAL II ETAPA MZ. M LTS. 9 10 Y 11	MIRAFLORES
339	REPSOL COMERCIAL SAC	AV. AREQUIPA 5080 ESQ. CON ENRIQUE PALACIOS	MIRAFLORES
340	REPSOL COMERCIAL S.A.C	ESQUINA AV. 28 DE JULIO CON AV. REDUCTO	MIRAFLORES
341	A.B.G. S.A.C.	AV. ANGAMOS NO. 1685	MIRAFLORES
342	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. EL EJERCITO N 412-422	MIRAFLORES
343	GRIFOSA S.A.C.	JR. ARIAS SCHERETTER N° 124 ESQ. JOSE SABOGAL	MIRAFLORES
344	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. PASEO DE LA REPUBLICA INTERSECCION CON LA AV. ANGAMOS N° 498	MIRAFLORES
345	ADMINISTRADORA 6 DE AGOSTO S.A.	AV. DEL EJERCITO N° 1295	MIRAFLORES
346	INMOBILIARIA SOL INVEST PERU S.A.	AV. DEL EJERCITO 290	MIRAFLORES
347	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. AREQUIPA N°. 4305	MIRAFLORES
348	ABA SINGER & CIA. S.A.C.	INTERSECCION AV. RICARDO PALMA, MARISCAL CACERES Y MARIANO ODICIO	MIRAFLORES
349	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. PASEO DE LA REPUBLICA N° 5790 Y CALLE SHEL	MIRAFLORES
350	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. PASEO DE LA REPUBLICA 5545 ESQUINA CON LA AV. RICARDO PALMA	MIRAFLORES

N°	Razón Social	Dirección	Distrito
351	OLIVER RAMIREZ JAIME	AV. ALFREDO BENAVIDES CDRA. 21	MIRAFLORES
352	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	ESQ. AV. RICARDO PALMA CON AV. ANDRES AVELINO CACERES 120	MIRAFLORES
353	ROBERTO YPARRAGUIRRE MEDINA	AV. JOSE PARDO ESQ. COMANDANTE ESPINAR	MIRAFLORES
354	MOLI SERVICE SAC	AV. PASEO DE LA REPUBLICA Y GONZALES PRADA S/N.	MIRAFLORES
355	GRIFO LA PAZ JORGE SILVA SANTISTEBAN Y HNOS.	AV. LA PAZ CDRA. 11	MIRAFLORES
356	GRIFOS ESPINOZA S.A.	AV. LIMA 2205-JOSE GALVEZ	PACHACAMAC
357	F & R INVERSIONES Y PROYECTOS S.A.C.	AV. VICTOR MALASQUEZ S/N SECTOR NUEVO PROGRESO. MZ. V. LOTES 130 Y 131	PACHACAMAC
358	GRUPO ARIAS S.A.C	AV. LIMA ESQ. CALLE LA PAZ. URB. LOS PORTALES DE PACHACAMAC	PACHACAMAC
359	ESTACION DE SERVICIOS GRECS S.R.L.	ESQUINA DE LA AV. VICTOR MALASQUEZ Y CALLE 71 LOS HUERTOS DE MANCHAY	PACHACAMAC
360	EMP DE SERVICIOS MULTIPLES LOS LAURELES DE MANCHAY S.A.	AV VICTOR MALASQUEZ, PARCELA 7, COMUNIDAD CAMPESINA COLLANAC	PACHACAMAC
361	LEIDA PEREGRINA ROMERO BORJA	MANUEL VALLE S/N	PACHACAMAC
362	GRFOS TERESA DE CALCUTA S.A.	CARRETERA CIENEGUILLA (AV. LA MOLINA) KM. 11.5 Y DESVIO A MANCHAY URB. MUSA	PACHACAMAC
363	ASOCIACION DE GREMIOS DE PESCADORES DE PUCUSANA	MALECON SAN MARTIN 100 - 102 TERMINAL PESQUERO DE PUCUSANA	PUCUSANA
364	INVERSIONES Y ASESORAMIENTO ESCORPIO S.A.C.	CARRETERA PANAMERICANA SUR. KM 57.00. PREDIO COMUNAL CHUTANA PAMPA PATITA	PUCUSANA
365	SERVICENTRO JABSA S.A.	AV. LIMA N° 646	PUCUSANA
366	SERVICENTRO SANTA CECILIA S.A.C.	AV. BOLIVAR 499 ESQUINA CON JR. ISLAS HAWAI	PUEBLO LIBRE
367	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. BOLIVAR N° 330 ESQ. AV. DEL RIO	PUEBLO LIBRE
368	DERK S.A.C.	AV. DEL RIO N° 110	PUEBLO LIBRE
369	SERVICENTRO CAMINOS DEL INCA S.A.C	AV. LA MARINA NO. 892	PUEBLO LIBRE
370	WALTER BALAREZO BALAREZO	AV. LA MARINA N° 326 ESQ. JR. TORRE TAGLE	PUEBLO LIBRE
371	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. SUCRE N° 1070	PUEBLO LIBRE
372	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. BOLIVAR N° 1020. CON AV. CORONEL CORDOVA	PUEBLO LIBRE
373	IMPORTACIONES EXPORTACIONES SAN LUIS S.A.	AV. UNIVERSITARIA ESQ. CON CALLE NN1	PUEBLO LIBRE
374	ENERGY OIL COMPANY S.A.C	CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM. 33.5	PUNTE PIEDRA
375	ESTACION DE SERVICIO PASO DE LOS ANDES S.A.C.	PANAMERICANA NORTE KM. 36.5	PUNTE PIEDRA
376	ESTACION DE SERVICIOS EL POLO S.R.LTDA.	CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM. 28.3	PUNTE PIEDRA
377	GRIFOS ESPINOZA S.A.	CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM. 27.5 (PARCELA N° 10271- TAMBO INGA)	PUNTE PIEDRA
378	INVERSIONES SANTISIMA TRINIDAD S.A.C.	AUTOPISTA VENTANILLA MZ. G LT. 100 LEONCIO PRADO	PUNTE PIEDRA
379	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS VIRGEN DE LA PUERTA S.A.	AV. PROLONG. BUENOS AIRES N° 2469 - KM. 34.5 C. PANAMERICANA NORTE	PUNTE PIEDRA
380	ASIA GRIFOS Y SERVICIOS GENERALES S.A.C.(AGRISER S.A.C)	AV. PUENTE PIEDRA N 1218 KM.32 PANAMERICANA NORTE	PUNTE PIEDRA
381	GRIFO NEOX SAC	AV. LEONCIO PRADO N 780 (PANAMERICANA NORTE KM. 34.5)	PUNTE PIEDRA
382	CONSORCIO SANCHEZ & TAFUR S.A.C	CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM. 31.7	PUNTE PIEDRA
383	GRIFO SR. DE HUAMANTANGA E.I.R.L.	AV. SAN JUAN LOTE 3A - KM. 1.5 PISTA CENTRO NUCLEAR	PUNTE PIEDRA
384	HI GAS S.A.C	AV PROLOGACION JUAN LECAROS S/N ESQ. AV COPACABANA - URB LOS CRISANTEMOS	PUNTE PIEDRA
385	GATIGA S.A.C.	CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM. 29.5	PUNTE PIEDRA
386	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - (GRAMADALES)	AV. PANAMERICANA NORTE KM. 32.5	PUNTE PIEDRA
387	CORPORACION PETRO SAN AGUSTIN E.I.R.L.	AV. EL TRIUNFO S/N MZ. Q-Z, LOTE 5. PARCELACION ZAPALLAL	PUNTE PIEDRA
388	ENERGY OIL COMPANY S.A.C.	AV. NESTOR GAMBETA MZ. F LT. 83 URB. LEONCIO PRADO	PUNTE PIEDRA
389	PETRO EXPLORIUM SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	KM. 25 DE LA CARRETERA PANAMERICANA NORTE	PUNTE PIEDRA
390	EMPRESA DE TRANSPORTES PERU S.A.	ESQ. LAS PALMERAS Y ACASIAS MZ. H. LT. 12 LOTIZACION ENSENADA	PUNTE PIEDRA
391	SERVICENTRO EL CONDOR S.R.L	ASOC. PROP. NARANJITO MZ. C LT. 91011. CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM. 28.5	PUNTE PIEDRA
392	JHON ALBERTO SUAREZ PANUELA	PANAMERICANA NORTE KM. 26.5 MZ. C LOTE 5-RESIDENCIAL SAN PEDRO	PUNTE PIEDRA
393	SERVICENTRO PASAMAYO S.A.C.	CARRET. PANAMERICANA NORTE KM. 34 Y CALLE SANTA ROSA MZ. K-1. LT. 12. CENTRO POBLADO ZAPALLAL.	PUNTE PIEDRA
394	CORPORACION PETROLERA SAN ANTONIO S.A.C.	CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM. 37.5	PUNTE PIEDRA
395	TRANSERVIS PACIFICO S.A.C	CALLE SAN MARTIN MZ. E3 LOTE 2 - EL DORADO	PUNTE PIEDRA
396	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	ZONA MARTIR OLAYA MZ. "D" LOTE 5 (ANTES: CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 43)	PUNTA HERMOSA
397	EMILENY PATRICIA ALIAGA LINDO	ESQ. ANTIGUA PANAMERICANA SUR KM. 46.800. MZ. M. LT. 2-4 Y CALLE 18. LOCALIDAD PUNTA ROCAS	PUNTA NEGRA
398	REPSOL COMERCIAL S.A.C	ESQ. AV. VIA DE EVITAMIENTO Y AV. 09 DE OCTUBRE	RIMAC
399	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. ALCAZAR N° 801	RIMAC
400	SERVICENTRO PIZARRO S.A.C.	AV. FRANCISCO PIZARRO 800 CON AV. TARAPACA 101	RIMAC
401	LOLESA	AV. FRANCISCO PIZARRO N°1207	RIMAC
402	RAMPOIL S.A.C.	AV. DOMINGO ANGULO NO.131 (EX. ALAMEDA DE LOS BOBOS)	RIMAC
403	INVERSIONES PICORP S.A.C.	JR. VIRU N° 606	RIMAC
404	INVERSIONES V Y K S.A.C.	ESQ. PROLONGACION AMANCAES Y JR. PEDRO ARZOLA RIMAC	RIMAC
405	TAD INVERSIONES S.A.C.	AV. LOS PROCERES N° 199 A	RIMAC
406	MAQUILON DE LA FUENTE CHAVEZ ANTONIO	ESQ. AV. PROCERES CON LA AV. CAQUETA	RIMAC
407	HUGO GARCIA Y HERMANO GRIFO PERU S.R.LTDA.	OVALO DE LA PLAZA DE ACHO SAN	RIMAC
408	ESTACION DE SERVICIOS MONTE EVEREST S.A.C.	PANAMERICANA SUR KM. 51.8 (ANTES KM. 48)	SAN BARTOLO
409	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. SAN LUIS N° 2480	SAN BORJA
410	ESTACION DE SERVICIO AVIACION S.A.C.	INTERSECCION DE LA AV. SAN BORJA NORTE Y LA AV. AVIACION N° 2680	SAN BORJA
411	BRATA S.R.LTDA	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 3095 ESQUINA CON AV. AGUSTIN DE LA ROSA TORO URB. JACARANDA II	SAN BORJA
412	DIESEL CORPORATION GAS S.A.C.	ESQ. DE LA AV. SAN LUIS N° 2605 CON SAN BORJA SUR	SAN BORJA
413	JLF ASOCIADOS S.A.C	AV. SAN BORJA NORTE N° 1415 Y ESQ. CUADRA N° 8 AV. PASEO EL BOSQUE, URB. RAMÓN CASTILLA	SAN BORJA
414	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. JOSE GALVEZ BARRIENECHA ESQ. CON CALLE MERCATOR (EX CALLE 32)	SAN BORJA
415	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. JAVIER PRADO N° 2500-2530-2540-2550 (ANTES 2500)	SAN BORJA
416	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - EE.SS. ANGAMOS	AV. ANGAMOS ESTE NO. 1095, ESQUINA CON MORALES DUARES	SAN BORJA
417	INMOBILIARIA SOL INVEST PERU S.A.	AVIACION N° 3401	SAN BORJA
418	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. JAVIER PRADO ESTE N° 3160	SAN BORJA
419	ANEGADA S.A.C.	AV. JAVIER PRADO ESTE 311 ESQ. CON CAVIESES SAN ISIDRO	SAN ISIDRO
420	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - ( TIKY TOO )	AV. JOSE GALVEZ BARRIENECHA N° 211 ESQUINA CON AV. DEL PARQUE NORTE N° 590	SAN ISIDRO

421	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. PASEO PARODI 220	SAN ISIDRO
422	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. CAMINO REAL N° 1298 ESQ. CALLE MIGUEL DASSO	SAN ISIDRO
423	COESTI S.A.	AV. JAVIER PRADO OESTE N°S. 1865 - 1875 - 1899 ESQUINA CON LA AV. LOS CASTAÑOS	SAN ISIDRO
424	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. GENERAL PEZET NO 1301	SAN ISIDRO
425	REPSOL COMERCIAL S.A.C	JOSÉ GALVEZ BARRNECHEA N° 520	SAN ISIDRO
426	COESTI S.A.	AV. PASEO DE LA REPUBLICA N° 3890 CON AV. ARAMBURU	SAN ISIDRO
427	KRE S.A.	AV. GUARDIA CIVIL N° 1109 ESQ. CON AV. DEL PARQUE SUR N° 314	SAN ISIDRO
428	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. DEL PARQUE SUR 285 ESQ. AV. GUARDIA CIVIL.	SAN ISIDRO
429	COESTI S.A.	AV. AREQUIPA NO. 3325	SAN ISIDRO
430	A.B.G. S.A.C.	AV. DOS DE MAYO 1376 - 1380	SAN ISIDRO
431	WO S.A.	AV. GUILLERMO PRESCOTT N° 202 ESQ. CALLE BARCELONA	SAN ISIDRO
432	KRE S.A.	AV. PETIT THOUARS 2795	SAN ISIDRO
433	INVERSIONES BOREAL S.A.	AV. AUGUSTO PEREZ ARANIBAR (ANTES AV. DEL EJERCITO) N° 2199 ESQ. AV. SALAVERRY	SAN ISIDRO
434	JOVEME E.I.R.L.	REPUBLICA DE PANAMA CDRA. 32	SAN ISIDRO
435	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. REPUBLICA DE PANAMA 3690-3696	SAN ISIDRO
436	ESTACION DE SERVICIOS CORPAC S.A.	AV. ENRIQUE CANAVAL MOREYRA NO 202	SAN ISIDRO
437	GRIFO DENNIS S.A.C.	AV. PETIT THOUARS N° 3929	SAN ISIDRO
438	ESTACION DE SERVICIOS GASOLINAS DEL PERU S.A.C	AV. PETIT THOUARS N° 3305 - 3307	SAN ISIDRO
439	REPRESENTACIONES R-28 S.A.	AA.HH. JOSE CARLOS MARIATEGUI MZ. S-9 LT. 4	SAN JUAN DE LURIGANCHO
440	COESTI S.A.	AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA N° 104. URB. ZARATE	SAN JUAN DE LURIGANCHO
441	SERVICENTRO TRI STAR S.A.	PR. PROCERES DE LA INDEPEND. 1487 URB. LOS JARDINES DE SAN JUAN	SAN JUAN DE LURIGANCHO
442	ESTACION LOS JARDINES E.I.R.L.	AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA NRO. 1015 (MZ. G.LTS. 13 AL 18)	SAN JUAN DE LURIGANCHO
443	DEMETRIO ARIAS ARZAPALO	AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA N° 3810-A ESQ. JR. LOS SOCIOLOGOS URB. MARISCAL CACERES	SAN JUAN DE LURIGANCHO
444	COESTI S.A.	ESQUINA DE LA AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA Y AV. EL SOL URB. SAN CARLOS	SAN JUAN DE LURIGANCHO
445	ESTACION DE SERVICIO EL TRIANGULO S.A.C.	AV. GRAN CHIMU ESQ. MALECON CHECA CUADRA 20	SAN JUAN DE LURIGANCHO
446	LOS CIRUELOS S.A.C.	AV. LOS PROCERES DE LA INDEPENDENCIA MZ. 1 LT. 10 ESQ. JR. LOS CIRUELOS	SAN JUAN DE LURIGANCHO
447	REPSOL COMERCIAL S.A.C	AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA N° 5324	SAN JUAN DE LURIGANCHO
448	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA N° 3299. ESQ. CON AV. EL BOSQUE URB. CANTO GRANDE	SAN JUAN DE LURIGANCHO
449	NEGOCIACION YA E.I.R.L.	AV. WIESE MZ. K-19 LT. 15 URB. JOSE CARLOS MARIATEGUI	SAN JUAN DE LURIGANCHO
450	SERVICENTRO SANTA ROSA S.A.C.	AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA MZ. E-8 LTS. 41 Y 42 URB. MARISCAL CACERES	SAN JUAN DE LURIGANCHO
451	GRUPO GAS NATURAL COMPRIMIDO S.A.C.	AV. LA PRINCIPAL (ANTES AV. CAMPO Y) MZ. B LOTE 5	SAN JUAN DE LURIGANCHO
452	EMPRESA DE TRANSPORTES LUIS BANCHERO ROSSI S.A.	AV. WIESE SECTOR 3 LTE 41 MZ. G-8 PROLONGACION MARISCAL CACERES	SAN JUAN DE LURIGANCHO
453	GRIVAR S.A.	AV. DEFENSORES DE LIMA N° 630	SAN JUAN DE LURIGANCHO
454	GRIFO VALCARD S.R.L.	ESQ. AV. LOS POSTES CON LA AV. SANTA ROSA - URB. LA HUAYRONA	SAN JUAN DE LURIGANCHO
455	GUIDO ARIAS VICUNA	AV. GRAN CHIMU N° 1412	SAN JUAN DE LURIGANCHO
456	CORPORACION NIYAL S.A.C.	AV. EL SOL 527 ESQUINA PASAJE 13	SAN JUAN DE LURIGANCHO
457	J & C TRADING CORPORATION S.A.C	AV. LAS TORRES LT. 6. ASOC. DIGNIDAD NACIONAL - HUACHIPA	SAN JUAN DE LURIGANCHO
458	CORPORACION JULCAN S.A.	AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA N° 2556	SAN JUAN DE LURIGANCHO
459	LIZ PILAR MONDRAGON SALAS	ESQ. AV. EL SOL Y AV. LOS ALAMOS MZ. E.LT. 20B URB. CANTO GRANDE 1° ETAPA	SAN JUAN DE LURIGANCHO
460	H.M. INVERSIONES Y SERVICIOS S.A.	AV. CANTO GRANDE N° 401 URB. CANTO BELLO	SAN JUAN DE LURIGANCHO
461	EMPRESA DE TRANSPORTES LAS FLORES S.A.	AV. PROCERES DE LA INDP. MZ. JI. LTS. 24,25 Y 26 MCAL CACERES	SAN JUAN DE LURIGANCHO
462	HILDA MARIA QUISPE OSCO (RAPHAEL CESAR ARCOS PAUCAR)	CALLE PURUCHUCO ESQ. CON HATUN COLLA MZ. M LT. 2 URB. MANGOMARCA BAJA	SAN JUAN DE LURIGANCHO
463	SULLCA HUAMAN FIDEL	AV. FRATERNIDAD MZ. K LOTES 7 Y 8 AA.HH. ENRIQUE MONTENEGRO	SAN JUAN DE LURIGANCHO
464	GRIFO LIBERTAD S.A.	AV. HEROTES DEL DEL. CENIPA ESQUINA CON LA CALLE D AA.HH. SANTA MARIA	SAN JUAN DE LURIGANCHO
465	EXPLORIUM S.A.C.	MZ. O - 6 LT. 46 MARISCAL CACERES	SAN JUAN DE LURIGANCHO
466	ESTACION DE SERVICIO PONCE S.R.L.	AV. PRINCIPAL EL VALLE MZ. C. LT. 23 - CAMPOY	SAN JUAN DE LURIGANCHO
467	GRIFOS VITO S.A.	AV. EL SOL N° 101	SAN JUAN DE LURIGANCHO
468	CEPOCAR S.R.L.	AV. STA. ROSA N° 496 ESQ. CALLE LA PILA	SAN JUAN DE LURIGANCHO
469	ESTACION DE SERVICIO CORAZON DE JESUS S.A.C.	AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA N° 197-199	SAN JUAN DE LURIGANCHO
470	INVERSIONES SEVEN S.R.L.	AV. F. WIESE NRO. 4262 - 4266 CON ALAMEDA LOS DIPLOMATICOS	SAN JUAN DE LURIGANCHO
471	MARCELINA OCTAVIA HUARACA VARGAS	AV. SANTA ROSA 2350 URB. SAN CARLOS	SAN JUAN DE LURIGANCHO
472	INVERSIONES TERSIL E.I.R.L.	AV. SANTA ROSA MZ. J LOTE 19 LOS ALAMOS	SAN JUAN DE LURIGANCHO
473	SERVICENTRO SAN HILARION S.A.	INTERSECCION AV. CANTOGRANDE Y AV. LAS FLORES DE PRIMAVERA	SAN JUAN DE LURIGANCHO
474	INVERSIONES FIGUEROA S.R.L.	ESQ. AV. SAN MARTIN Y AV. SANTA ROSA CANTO GRANDE. UNIDAD 12 MZ G.LT. 5.	SAN JUAN DE LURIGANCHO
475	V & Q ASOCIADOS S.A.	ESQ. AV. SAN MARTIN Y AV. LIBERTAD MZ.	SAN JUAN DE LURIGANCHO
476	CELINDA CHAVEZ FLORES	ASOC. PRO VIVIENDA LAS VIOLETAS MZ. S LT. 2	SAN JUAN DE LURIGANCHO
477	CLARIGO S.A.C.	AV. CRUZ DE MOTUPE MZ N 1 LOTE 1. AA.HH. MONTENEGRO	SAN JUAN DE LURIGANCHO
478	NEGOCIACIONES COMERCIALES NUEVO PERU E.I.R.L.	AA.HH. SANTA MARIA. MZ. C1. LOTE 21	SAN JUAN DE LURIGANCHO
479	INVERSIONES ASMODEO S.A.C.	AV. LOS PROCERES MZ. W. LTS. 9 Y 8A CAMPOY	SAN JUAN DE LURIGANCHO
480	EXPLORIUM S.A.C	ESQ. AV. PROCERES DE LA INDEPENDENCIA (EX-WIESE) / AV. AMPLIACION MARISCAL CACERES MZ P15 LT 124	SAN JUAN DE LURIGANCHO
481	ALEJANDRINA VERA LINAN	MZ. D. LTS. 3 Y 4. INTERSECCION AV. CIRCUNVALACION S/N Y CALLE V. COOP. DE VIVIENDA LA UNION	SAN JUAN DE LURIGANCHO
482	E Y G PERU S.A.C.	ESQ. AV. DE LA FRATERNIDAD CON LA CALLE 19. MZ W-1. LOTES 15-16. AAHH. ENRIQUE MONTENEGRO	SAN JUAN DE LURIGANCHO
483	REPSOL COMERCIAL S.A.C (operador exclusivo de CL)	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 17 AA.HH. LAS BRISAS	SAN JUAN DE MIRAFLORES
484	ESTACION PACHAUTEC S.A.C.	AV. DEFENSORES DE LIMA Y JR. TORRES PAZ PAMPLONA BAJA	SAN JUAN DE MIRAFLORES
485	INVERSIONES LUISAGAS S.A.C	ESQ. DE LA AV. MATEO PUMACAHUA Y AV. PASTOR SEVILLA	SAN JUAN DE MIRAFLORES
486	SERVI GRIFOS S.A.	PANAMERICANA SUR KM. 14 URB. SAN JUAN	SAN JUAN DE MIRAFLORES
487	INVERSIONES SATELITE S.A.C.	AV. PEDRO MIOTTA N° 800-810 Y AV. BELISARIO SUAREZ	SAN JUAN DE MIRAFLORES
488	GASBRA S.A.C.	AV. CIRCUNVALACION N° 377. ESQ. CON PROLONGACION BENAVIDES	SAN JUAN DE MIRAFLORES
489	SUR EXPORT E.I.R.L.	AV. PROLONGACION BENAVIDES N° 5594	SAN JUAN DE MIRAFLORES
490	INVERSIONES VENTURA A&R E.I.R.L.	AV. MIGUEL IGLESIAS MZ. J. LT. 8. COOPERATIVA DE VIVIENDA SAN MIGUEL DE APURIMAC	SAN JUAN DE MIRAFLORES

N°	Razón Social	Dirección	Distrito
491	CARLOS ALFREDO IBANEZ MANCHEGO	AV. DE LOS HEROES N° 1189 - 1187 URB. POPULAR SAN JUANITO	SAN JUAN DE MIRAFLORES
492	ESTACION DE SERVICIOS MIRVAL S.A.C.	AV. MIGUEL IGLESIAS ESQUINA CON AV. ANDRÉS A. CÁCERES, MZ. E. LTS. 14 Y 15. AA.HH. HEROES DE SAN JUAN	SAN JUAN DE MIRAFLORES
493	OLIVIA LEONOR SERQUEJ TIGUILLAHUANCA	ESQ. AV. SAN JUAN Y CALLE CAJAMARCA MZ. R-10 LT. 12 SECTOR LEONCIO PRADO - PAMPLONA ALTA	SAN JUAN DE MIRAFLORES
494	EMPRESA DE TRANSPORTES UNIDOS DOCE DE NOVIEMBRE S.A.	MZ. 1-10 LT. 1 - PAMPLONA ALTA SECTOR LEONCIO PRADO	SAN JUAN DE MIRAFLORES
495	REPSOL COMERCIAL S.A.C. ANTES REPSOL YPF COMERCIAL DEL PERU S.A.	AV. DEFENSORES DE LIMA N° 158	SAN JUAN DE MIRAFLORES
496	GRIFO CRISTO SALVADOR S.A.C.	AV. LOS HEROES N° 1366 -1372 URB. JARDIN	SAN JUAN DE MIRAFLORES
497	TAD INVERSIONES S.A.C.	AV. PASTOR REVILLA CRUCE CON LA AV. LOS GERANIOS	SAN JUAN DE MIRAFLORES
498	ESTACION DE SERVICIOS MULTIPLES EL MILAGRO S.R.L.	AV. JUAN VELASCO ALVARADO N° 813, COOP. VALLE DE SHARON	SAN JUAN DE MIRAFLORES
499	CONCESIONARIO PETRO SERVICE D.V.S.R.L.	ESQ. AV. VISTA ALEGRE Y JR. 24 DE JUNIO, MZ.25, LT.22 AA.HH. 3 DE OCTUBRE DE VILLA	SAN JUAN DE MIRAFLORES
500	ESTHER MARISOL MENDOZA CISNEROS	A.H.HEROES DE SAN JUAN MZ. 0-1 LOTE 6	SAN JUAN DE MIRAFLORES
501	MIDAS GAS S.A.	AV. NICOLAS ARRIOLA N° 3191	SAN LUIS
502	IMPORTACIONES EXPORTACIONES SAN LUIS S.A.	AV. NICOLAS ARRIOLA N° 2140 ESQ. AV. SAN LUIS	SAN LUIS
503	ESTACION DE SERVICIO EL PINO E.I.R.L.	JR. MANUEL ECHEANDIA N° 586 ESQ. CON AV. CIRCUNVALACION	SAN LUIS
504	SERVICENTRO LAS TORRES E.I.R.L.	AV. LAS TORRES MZ. H. LOTE 01, NRO. 508-510	SAN LUIS
505	INVERSIONES ARICA S.A.C.	AV. SAN JUAN N° 895	SAN LUIS
506	COESTI S.A.	AV. NICOLAS AYLÓN N° 1340	SAN LUIS
507	COMERCIAL HUMAY MAREJA S.A. (GRIFO VIA PUBLICA)	AV. CIRCUNVALACION N° 1898-A URB. EL PINO	SAN LUIS
508	EMPRESA DE SERVICIOS, COMERCIALIZACION E IMPORTACION DE REPUESTOS S.A.	AV. CARLOS IZAGUIRRE S/N (EX-FUNDO SINATA ROSA)	SAN MARTIN DE PORRES
509	COESTI S.A.	AV. TOMAS VALLE N° 1981 URB. SAN PEDRO DE GARAGAY	SAN MARTIN DE PORRES
510	GRIFO SAN IGNACIO S.A.C.	AV. ALFREDO MENDIOLA S/N ALTURA KM. 21,5 CARRETERA PANAMERICANA NORTE	SAN MARTIN DE PORRES
511	REPSOL COMERCIAL S.A.C. - (UNIVERSITARIA)	AV. UNIVERSITARIA CBRA. 40 ESQ. LOS OLIVOS	SAN MARTIN DE PORRES
512	GRIFO SERVIDOR S.A.	AV. ALFREDO MENDIOLA N° 1395 - URB. LA MILLA	SAN MARTIN DE PORRES
513	CONSORCIO KINZUKO S.A.C.	AV. CANTA CALLAO -ASOC. DE PROPIETARIOS LAS BRISAS DE SANTA ROSA I ETAPA MZ. J LT. 16-19	SAN MARTIN DE PORRES
514	INVERSIONES PICORP S.A.C.	AV. JOSE GRANDA N° 3210 URB. EL ESTABLO	SAN MARTIN DE PORRES
515	KYT S.A.	ESQ. CALLE CAMANA Y AV. PERU	SAN MARTIN DE PORRES
516	CORPORACION GEAMAR S.A.C.	AV. CARLOS IZAGUIRRE MZ. D LTS. 4,5 Y 6 URBANIZACION CALIFORNIA	SAN MARTIN DE PORRES
517	DELTA COMBUSTIBLES E.I.R.L.	AV. ALFREDO MENDIOLA N° 700 -704 (FRENTE A PANAMERICANA NORTE KM 5)	SAN MARTIN DE PORRES
518	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. UNIVERSITARIA CON AV. ANGELICA GAMARRA	SAN MARTIN DE PORRES
519	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	GERARDO UNGER 1451	SAN MARTIN DE PORRES
520	SERVICENTRO LA ALAMEDA S.A.	AV. CARLOS IZAGUIRRE Y LA AV. SANTA ROSA MZ. A LOTE 19 URB. LA FLORIDA	SAN MARTIN DE PORRES
521	F.R.P. SERVICENTRO DOS DE MAYO S.A.C.	AV. FRANCISCO BOLOGNESI N° 267 - URB. INFANTAS	SAN MARTIN DE PORRES
522	GRIFOS ZARUMILLA S.R.L.	AV. ZARUMILLA N° 810 URB. ZARUMILLA	SAN MARTIN DE PORRES
523	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. UNIVERSITARIA ESQ. AV. ANTUNEZ DE MAYOLO MZ. B LT. 1 Y 2	SAN MARTIN DE PORRES
524	ESTACION SANTA RITA S.A.C.	INTERSECCION AUTOPISTA CANTA CALLAO Y AV. CARLOS IZAGUIRRE	SAN MARTIN DE PORRES
525	SEGUNDO BELLO RAMIREZ	ESQ. AV. PROLONGACION PACASMAYO Y AV. EL SOL DE NARANJAL. PARCELA II EX-FUNDO EL NARANJAL.	SAN MARTIN DE PORRES
526	EL GRIFITO S.A.	AV. TOMAS VALLE 2053 URB. SAN PEDRO DE GARAY	SAN MARTIN DE PORRES
527	INVERSIONES EL PIPE S.A.C.	AV. TOMAS VALLE MZ. I, LOTE 9 - A. URB. SAN PEDRO DE GARAGAY	SAN MARTIN DE PORRES
528	CONSORCIO BS S.R.L.TDA	AV. SAN DIEGO N° 1000 Y CALLE SANTA MARIA	SAN MARTIN DE PORRES
529	JOSUE RUIFO TANTAVILLA CHUQUILLANQUI	INTERSECCION DE LA AV. SANTA ROSA CON AUTOPISTA CANTA - CALLAO	SAN MARTIN DE PORRES
530	ELSA SOLEDAD SANCHEZ SUCARI	AV. EDUARDO HABICH N° 678 ESQUINA CON EL JR. JOSE SABOGAL	SAN MARTIN DE PORRES
531	SERVICENTRO GREEN PLACE S.A.C.	AV. PERU 3398	SAN MARTIN DE PORRES
532	CUBAS CUBAS HECTOR FELIX	MZ. 2-A, LOTES 1 Y 2. URBANIZACION PERU PRIMERA ZONA	SAN MARTIN DE PORRES
533	GRIFO DENNIS S.A.C.	AUTOPISTA CANTA-CALLAO MZ.G LT.4. URB. LOS HUERTOS DEL NARANJAL	SAN MARTIN DE PORRES
534	MASSIEL ANITA CONTRERAS PRADO	AV. BERTILLO MZ.G LT. 1,2 Y 3 DEL PROGRAMA RESIDENCIAL SAN REMO Y LOTES 2 Y 3 DE MA MZ.B DEL PROGRAMA DE VIV. FHLADELFA IV	SAN MARTIN DE PORRES
535	LIZ PILAR MONDRAGON SALAS	AV. TANTAMAYO ESQUINA CON AV. CENTRAL, LOTES 3 Y 4 DE LA MZ. A PROGRAMA DE VIVIENDA	SAN MARTIN DE PORRES
536	MIOLENA S.A.	ESQUINA AV. CANTA CALLAO CON CALLE S/N Y CALLE 2 (Mz. F. l. 19 al 22, 38, 39 URB. BRISAS DE SANTA RO	SAN MARTIN DE PORRES
537	SERVICENTRO Y NEGOCIOS HBC E.I.R.L.	AV. ANGELICA GAMARRA MZ. 1LT. 11-C ASOCIACION LOS LIBERTADORES	SAN MARTIN DE PORRES
538	ANDRES AIME ARANGO	MZ. D, LT 02 - INTERSECCION DE AV. CANTA CALLAO Y AV. LOS OLIVOS	SAN MARTIN DE PORRES
539	INVERSIONES HUANDROY S.R.L.	LT. 23 DE LA MANZANA N2 - II ETAPA URB. LOS NARANJOS	SAN MARTIN DE PORRES
540	EBORCIO ALDERETE BASUALDO	AV. CANTA CALLAO ESQ. AV. SANTISIMA CRUZ DE SAN DIEGO MZ. V LTS. 2 Y 3	SAN MARTIN DE PORRES
541	OVER BERTO GONZALES	INTERSECCION AV. CENTRAL Y AV. LAS TORRES MZ.C, LOTES 9 Y 10, ASOC. DE VIVIENDA. STA MARIA DE NARANJAL.	SAN MARTIN DE PORRES
542	JUAN OSCAR PALACIOS SARMIENTO	ESQ. DE LA AV. CANTA CALLAO Y LOS DOMINICOS MZ.	SAN MARTIN DE PORRES
543	CORPORACION BUEN HUMOR S.A.C.	MZ.A LT.16. URB. MI TERRUÑO	SAN MARTIN DE PORRES
544	JUANA PONCE ZEGARRA	AV. TANTAMAYO ANTES AV. CHUQUITANTA Y AV. PACASMAYO (EX. AV. ALEJANDRO BERTELLO) MZ. B LT. 1, 2 Y 3 URB. SAN JUAN BAUTISTA	SAN MARTIN DE PORRES
545	AIDA RIVERA MORI	AV. LOS DOMINICOS Y AV. SANTA ROSA, LT. 18, MZ. U.	SAN MARTIN DE PORRES
546	EDWIN RUDY ESPINOZA CASTRO	AV. 25 DE ENERO ANTES 22 DE AGOSTO) SUB LOTE 5A Y 5D. ESQUINA CALLE HACIENDA. URB. INFANTAS	SAN MARTIN DE PORRES
547	PETROCENTRO YULIA S.A.C.	AV. LA MARINA N° 2789	SAN MIGUEL
548	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. LA MARINA CDRA. 25 ESQ. CON CALLE CESAR LOPEZ	SAN MIGUEL
549	COESTI S.A.	AV. LA MARINA N° 3112 URB. MARANGA	SAN MIGUEL
550	COESTI S.A.	AV. LA MARINA N° 2185 (AV. LA MARINA INT. AV. RIVA AGUERO Y CALLE 39)	SAN MIGUEL
551	ASESORIA COMERCIAL S.A.	AV. ELMER FAUCETT NO. 384	SAN MIGUEL
552	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. RAFAEL ESCARDO N° 250	SAN MIGUEL
553	VYLDTECO S.R.LTDA. ESTAC. DE SERVICIO PANDO	AV. LA MARINA N° 2001 ESQ. CON UNIVERSITARIA	SAN MIGUEL
554	DUQUE Y BALAREZO S.R.L.	AV. VENEZUELA N° 4647	SAN MIGUEL
555	J.E. OPERADORES S.A.C.	AV. NÉSTOR GAMBETA KM. 7.1, MZ. B-6, LOTES 1,2,3,4,5,6,7,8,40,43,44,45 Y 46, ESQUINA CON CALLE BRASILIA COOP. DE VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES DE ENAFU	SAN MIGUEL
556	GRIFO LA PAZ S.A.	AV. LA PAZ N° 925 ESQ. CON CALLE INCLAN	SAN MIGUEL
557	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. ELMER FAUCETT N° 477-481 URB. MARANGA	SAN MIGUEL
558	INVERSIONES UCHIYAMA S.R.L. (OPERADOR DE C.L. Y GLP)	AV. RIVA AGUERO ESQUINA CON AV. LA MAR	SAN MIGUEL
559	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. LA PAZ N° 1200 ESQ. CALLE FRANCISCO DE ZELA	SAN MIGUEL
560	MANUEL IGREDA JULIO RIOS S.C.R.L.	AV. LA MARINA 1320	SAN MIGUEL

N°	Razón Social	Dirección	Distrito
561	SERVICENTRO UNIVERSAL S.R.L.TDA.	AV. APURIMAC ESQ. AV. SANTIAGO DE CHUCO N° 501	SANTA ANITA
562	SERVICENTRO EL ASESOR S.A.C.	AV. HUAROHIRI N° 905 MZ HI LTS 2345 Y 6 URB. EL ASESOR	SANTA ANITA
563	EMPRESA DE TRANSPORTES Y MULTISERVICIOS JUAN SAMIR Y VANESSA S.R.L.	AV. CULTURA WARI MZ. LIT. 02 COOP. LOS CHANCAS DE ANDAHUAYLAS (AV. CULTURA WARI ESQ. CON AV. LOS CHANCAS)	SANTA ANITA
564	INVERSIONES GARAY S.R.L.	AV. HUANCARAY MZ. A-6 LOTES DEL 44 AL 47 URB. LAS FLORES	SANTA ANITA
565	COMERCIALIZADORA E IMPORTADORA JOSE OLAYA S.A.	AV. LOS CHANCAS 502 - 504 COOP. ANDAHUAYLAS	SANTA ANITA
566	ESTACION DE SERVICIOS SANTA ANITA S.A.C.	AV. METROPOLITANA MZ. C-8 LT. 20 COOPERATIVA SANTA AURELIA	SANTA ANITA
567	ARMONIO ENRIQUEZ CHAICO	ESQ. AV. ENCALADA CON AV. HUANCARAMA (EX-AV. FERROCARRIL) MZ. A3 LTS. 12 Y 13 URB. LAS PRADERAS	SANTA ANITA
568	ESTACION DE SERVICIO SANTA ROSA S.R.L.	AV. SANTA ROSA N° 274	SANTA ANITA
569	EMPRESA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS ALMIRANTE MIGUEL GRAU S.A.	AV. COLECTORA CUADRA 4 MZ. A - 19 LT. 3	SANTA ANITA
570	ARMONIO ENRIQUEZ CHAICO	ESQ. AV. LOS CHANCAS DE ANDAHUAYLAS CON AV. LA ENCALADA MZ.	SANTA ANITA
571	FLORENCIA SOTO LOARDO	AV. LOS CHANCAS MZ. L.LT. 26-27 ASOC. DE VIV. LOS PINOS	SANTA ANITA
572	TITAN GROUP S.A.C.	JR. JOSE C. MARIATEGUI N° 540 - COOP. DE VIVIENDA UNIVERSAL	SANTA ANITA
573	IP INVERSIONES S.A.C.	AV. ALTO HUANCARAY MZ. B LITE. 6 ASOCIACION DE VIVIENDA SAN CARLOS	SANTA ANITA
574	TITAN GROUP S.A.C.	JR. JOSE C. MARIATEGUI N° 540 - COOP. DE VIVIENDA UNIVERSAL	SANTA ANITA
575	SERVI GRIFOS S.A.	SEDE NAUTICA CLUB ESMERALDA. PLAYA EMBAJADORES (ALTURA KM. 52 PANAMERICANA SUR)	SANTA MARIA DEL MAR
576	AEROSERVICIOS S.A.C.	CARRETERA PANAMERICANA NORTE KM. 42	SANTA ROSA
577	SHENANDO A.S.A.	AV. CAMINOS DEL INCA N° 194 Y CALLE PUNTA PEJERREY	SANTIAGO DE SURCO
578	COESTI S.A.	AV. JAVIER PRADO ESTE S/N - URB. FUNDO MONT. CHICO	SANTIAGO DE SURCO
579	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. PROLONGACION PRIMAVERA N° 1120 MZ. P LOTES 1 Y 2	SANTIAGO DE SURCO
580	COESTI S.A.	AV. ANGAMOS ESTE N° 1159 URB. VALLE HERMOSO DE MONTERRICO (ANTES. AV. PRIMAVERA N° 1159)	SANTIAGO DE SURCO
581	COESTI S.A.	AV. CAMINOS DEL INCA N° 2017 ESQ. CON LA AV. BENAVIDES	SANTIAGO DE SURCO
582	E.G.A. EMPRESARIAL S.A.C.	AV. EL DERBY ESQ. AV. EL POLO	SANTIAGO DE SURCO
583	COESTI S.A. (ANTES COMPAÑIA OPERADORA DE COMBUSTIBLES S.A.	ESQ. AV. TOMAS MARSANO Y LOS PROCERES	SANTIAGO DE SURCO
584	CORPORACION BLUE GAS S.A.C.	AV. PRIMAVERA N° 1695 - CENTRO COMERCIAL. MONTE RRICO	SANTIAGO DE SURCO
585	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. PRIMAVERA N° 1204 - 1212 ESQ. CON CALLE JERONIMO DE ALIAGA	SANTIAGO DE SURCO
586	COESTI S.A.	AV. MARISCAL CASTILLA N° 905	SANTIAGO DE SURCO
587	AUTOSERVICIOS SAN ISIDRO S.R.L.TDA.	AV. BENAVIDES 4295 - URB. HIGUERETA	SANTIAGO DE SURCO
588	REPRESENTACIONES CASASI S.A.	ESQUINA AV. EL POLO Y AV. RAUL FERREIRO (CLUB GOLF LOS INCAS N° 493 MZ. C. LT. 13)	SANTIAGO DE SURCO
589	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. TOMAS MARSANO ESQUINA CON AV. LOS PROCERES	SANTIAGO DE SURCO
590	E.G.A. EMPRESARIAL S.A.C.	AV. EL DERBY 109 ESQUINA CON LA AV. EL POLO	SANTIAGO DE SURCO
591	GRIFOS LA TUNA S.A.C.	ESQUINA AV. AYACUCHO CON LA AV. PROLONGACION TOMAS MARZANO	SANTIAGO DE SURCO
592	SERVICENTRO LOS ROSALES S.A.	AV. PROLONGACION PASEO DE LA REPUBLICA N° 7807	SANTIAGO DE SURCO
593	INVERSIONES GASSURCO S.A.C.	AV. GUARDIA CIVIL SUR ESQUINA CON CALLE DOÑA MERCEDES, MZ B LOTES 1,2 Y 3	SANTIAGO DE SURCO
594	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	ESQUINA AV. MORRO SOLAR Y AV. SAN JUAN N° 112. URB. SANTA TERESA	SANTIAGO DE SURCO
595	A.B.G. S.A.C.	AV. ROOSEVELT Y PARQUE ALTO CDRA 6	SANTIAGO DE SURCO
596	SERVICENTRO GERMANICO F.H. S.A.C.	AV. REPUBLICA DE PANAMA N° 6901-A ESQ. CON AV. MARISCAL CASTILLA	SANTIAGO DE SURCO
597	COESTI S.A.	AV. LOS ALAMOS LOTES 4 Y 5 ESQ. AV. TOMAS MARZANO - URB. CHAMA	SANTIAGO DE SURCO
598	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. JORGE CHAVEZ N° 870. ESQ. AV. ROOSEVELT	SANTIAGO DE SURCO
599	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. TOMAS MARSANO N° 4080 ESQUINA CON AV. SURCO	SANTIAGO DE SURCO
600	ESTACION DE SERVICIOS BOLIVAR S.A.	AV. SANTIAGO DE SURCO N° 4420 (ESQ. AV. TOMAS MARSANO KM. 13.5 Y CALLE SOTO)	SANTIAGO DE SURCO
601	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. REPUBLICA DE PANAMA N° 4101 ESQ. AV. TOMAS MARSANO	SURQUILLO
602	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. AVIACION N° 4524 ESQUINA CON LA AV. VILLARAN	SURQUILLO
603	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. JOSE GALVES BARRENECHEA N° 1146 (ANTES AV. PRINCIPAL) ESQ. CON CALLE 32 URB. VILLA VICTORIA	SURQUILLO
604	KEMALU S.A.C.	AV. ANGAMOS ESTE 2398 URB. LA CALERA DE LA MERCED	SURQUILLO
605	ESTACION DE SERVICIOS MONTE EVEREST S.A.C.	AV. AVIACION N 4285	SURQUILLO
606	COESTI S.A.	AV. TOMAS MARSANO N° 1008 ESQUINA CON AV. ANGAMOS	SURQUILLO
607	REPSOL COMERCIAL S.A.C.	AV. ARAMBURU N° 904 908 912 Y 918 ESQ. CALLE LAS TIENDAS	SURQUILLO
608	MULTINEGOCIOS IBERICOS S.A.C.	ESQUINA DE AV. REPUBLICA DE PANAMA 5169 Y JR. GONZALES PRADA 1189	SURQUILLO
609	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	INTERSECCION DE LA AV. ANGAMOS N° 1401 Y LA CALLE SAN LORENZO	SURQUILLO
610	SERVICIOS RIGAL S.A.C.	AV. PASEO DE LA REPUBLICA N° 4251	SURQUILLO
611	PETROSUR S.A.C.	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 19.5	VILLA EL SALVADOR
612	S. RODRIGUEZ BANDA S.A.C.	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 23.5	VILLA EL SALVADOR
613	PERUANA DE ESTACIONES DE SERVICIOS S.A.C.	AV. MATEO PUMACAHUA S/N. MZ. D. LOTE 1	VILLA EL SALVADOR
614	JEVARO S.A.C.	AV. 200 MILLAS ESQ. CON AV. MICAELA BASTIDAS	VILLA EL SALVADOR
615	ESTACION DE SERVICIOS PERCY CAR S.R.L.	AV. PASTOR SEVILLA Y AV. MARIA REICHE MZA - LT. 5 Y 6, SEC	VILLA EL SALVADOR
616	GRIFOS ESPINOZA S.A.	ESQ. AV. MICAELA BASTIDA Y CALLE 8 MZ 1 GRUPO 19	VILLA EL SALVADOR
617	TERMINAL TERRESTRE ICA S.A.	CARRETERA PANAMERICANA SUR KM. 19.8	VILLA EL SALVADOR
618	ENRIQUEZ CHAICO ARMONIO	ESQUINA DE AV. PACHACUTEC Y AV. EL SOL MZ. E. LT. 1 PARQUE INDUSTRIAL	VILLA EL SALVADOR
619	E & A INVERSIONES S.A.	AV. CENTRAL CDRA. 6, SECTOR 1, GRUPO 3, MZ. J, LTS. 1,2 Y 24	VILLA EL SALVADOR
620	INVERSIONES Y GRIFOS CAMARENA	AV. PASTOR SEVILLA MZ. M GRUPO RESIDENCIAL 22-A LTS. 17 18 Y 19	VILLA EL SALVADOR
621	SERVICIOS Y GRIFOS CAMARENA S.A.	SECTOR 3, GRUPO 19, MZ. M, LTS. 1, 2, 3 Y 29	VILLA EL SALVADOR
622	EUROMAXX S.A.C.	MANZANA N. LOTE 5, GRUPO 20 SECTOR 1. ESQ. CON AV. MICAELA BASTIDAS	VILLA EL SALVADOR
623	INVERSIONES MICE S.A.C.	AV. MARIA REICHE Y SEPARADORA INDUSTRIAL IV ETAPA	VILLA EL SALVADOR
624	AMADA RAQUEL SOTELO RUEDA	ESQ. AV. EL SOL CON AV. PASTOR SEVILLA, GRUPO 21-A SECTOR 2 MZ. B LITE. 2	VILLA EL SALVADOR
625	EMPRESA DE SERVICIOS MULTIPLES NUEVO PERU S.A.	ESQ. AV. REICHE Y CALLES 3 Y 4 AMPLIACION IV ETAPA URB. PACHACAMAC	VILLA EL SALVADOR
626	GRUPO REVILLA S.A.C.	AV. REVOLUCION. ESQ. AV. TALARA, SECTOR 3 GRUPO 12, MZ. N. LOTES 2, 3, 4 Y 5	VILLA EL SALVADOR
627	BUS PERU CORPORATION S.A.C.	AV. LIMA N° 2584 (ESQ. AV. LIMA CON CALLE 19)	VILLA EL SALVADOR
628	PETRO EXPLORIUM S.A.C.	AV. MARIA REICHE S/N. CON SEPARADORA INDUSTRIAL - URB. PACHACAMAC	VILLA EL SALVADOR
629	GRIFOS ESPINOZA S.A.	SECTOR 2 GR. 19 MZ J DEL GRUPO 19 LOTE 16 Y 17	VILLA EL SALVADOR
630	EMPRESA DE TRANSPORTES EDILBERTO RAMOS S.A.C.	AV. PASTOR SEVILLA MZ B-1 LT 01 PPIJ EDILBERTO RAMOS GRUPO RESIDENCIAL 3	VILLA EL SALVADOR

N°	Razón Social	Dirección	Distrito
631	ABRAXAS COMB.& DER. S.A.C	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI ESQ. AV. REVOLUCION SECTOR 3 GRUPO 15 MZ. A LTS. 13 14 15 Y 16	VILLA EL SALVADOR
632	J.A. Y F. INVERSIONES S.R.LTDA.	AV. MARIANO PASTOR SEV. ESQ. CON LA AV. C. VALLEJO	VILLA EL SALVADOR
633	SERVICENTRO LAS PALMERAS E.I.R.L.	PANAMERICANA SUR KM. 25 CON CALLE MARIA REICHE MZ. B. LITE 1	VILLA EL SALVADOR
634	MELENDEZ PELAEZ, VILMA ROSA	ESQ. AV. MICHAEL BASTIDAS Y MATEO PUMACAHUA SECTOR 1 GRUPO 16 MZ. K LT. 5 Y 6	VILLA EL SALVADOR
635	ESTACION DE SERVICIOS FLUDISA S.A.C.	AV. CENTRAL Y CESAR VALLEJO, SECTOR 2, GRUPO 5, MZ I, LOTES 1 Y 2	VILLA EL SALVADOR
636	ROSA INGA AQUINO VDA DE CAMARENA	AV J.C. MARIATEGUI S/N° MZ H, LT 16-17, SECTOR III, GRUP 9	VILLA EL SALVADOR
637	GRIFOS ESPINOZA S.A.	AV. PACHACÚTEC N° 5295 ESQ. CON CALLA B URB. TABLADA DE LURIN MZ. B LT. 5	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
638	MUNOZ CABALLERO JESUS ALCIDES	ESQ. SALVADOR ALLENDE CON MANCO CAPAC LOTE NRO. 9 - MZ N2	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
639	SERVICENTRO JOSE GALVEZ S. A.	AV. LIMA 1455 URB. JOSE GALVEZ	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
640	ESTACION DE SERVICIOS VILLA MARIA S.A.C.	AV. EL SOL N° 278 MZ K1 L78 ( ANTES 246, 250, 254, 276 Y 284) , ZONA 1 - PRIMER HOGAR POLICIAL.	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
641	E & A INVERSIONES S.A.	AV. PACHACÚTEC N° 5955	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
642	SERVICENTRO BERNY S.R.L.	AV. DEFENSORES DE LIMA (EX-SALVADOR ALLENDE) ESQ. JULIO C. TELLO	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
643	SERVICENTRO MARCO ANTONIO S.R.L.	AV. VILLA MARIA 1400	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
644	ESTACION DE SERVICIOS LAS CONCHITAS E.I.R.L.	AV PACHACÚTEC N° 6587 MZ D LOTE 16 SANTA ROSA DE TABLADA DE LURIN	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
645	RAUL SOLIER REYNOSO	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI N° 3310 ESQ. CON AV. ISIDORO SUAREZ	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
646	GRIFO ANDINO E.I.R.L.	AV. GENERAL VIDAL N° 883 (ANTES 679) TABLADA DE LURIN	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
647	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES CIEZA E.I.R.L.	AV. PACHACÚTEC N° 3601	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
648	GRIFO VALLE ALTO S.A.C.	JR. SAN MARTIN N° 413 (ANTES 220) ESQ. AV. JOSE OLAYA (7° CUADRA), JOSE CARLOS MARIATEGUI	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
649	TRANSPORTE CASSA E.I.R.L.	CRUCE DE LA AV. 26 DE NOVIEMBRE N° 2683 Y JR. MOCHE- AA. HH. VIRGEN DE LOURDES	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
650	SERVICIOS MULTIPLES POGAS S.A.C.	AV. 26 DE NOVIEMBRE N° 2415 ESQUINA CON CALLE ZA'A AA.HH. NUEVA ESPERANZA	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
651	ESTACION NUEVO PROGRESO S.A.C.	AV. PACHACÚTEC CON AVENIDA N° 4 LTS. 234 Y 5 MZ.	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
652	SERVICENTRO LOS ROSALES S.A.	AV. PACHACÚTEC NO. 2334	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
653	MARCELA GALVEZ MENDOZA	AV. EL SOL N° 645	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
654	EMPRESA DE SERVICIOS MULTIPLES LOS LAURELES DE LURIN S.A.	AV. PROLONGACION PACHACÚTEC NRO. 6135 - TABLADA DE LURIN	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
655	REYES MIO RICHARD	JR. CUSCO MZE-8 LOTE 14 A1, TABLADA DE LURIN	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
656	SERVICENTRO VILLA S.A.	AV. VILLA MARIA DEL TRIUNFO N° 1988, ESOLINA CON CALLE INDEPENDENCIA, MZ. H-19 LOTE 15	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
657	EL REGALON S.A.C	AV. 27 DE DICIEMBRE MZ. 88 LOTE 9 SEGUNDO SECTOR SAN FRANCISCO TABLADA DE LURIN	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
658	GRIFO PEDRO MARIO E.I.R.L.	SUB-LOTE 10A, MZ 207 SECTOR VALLECITO ALTO-AA.HH. J.C MARIATEGUI	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
659	GRIFO EL ECONOMICO MELCHORITA S.A.C.	JR. ANDRES AVELINO CACERES N° 995 MZ. 209 LT 11 VALLECITO ALTO	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
660	MULTISERVICE FAJARDO S.A.C.	AV. JOSE CARLOS MARIATEGUI NO 1217 P.J. MARIATEGUI	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
661	VIRCAR S.A.C.	MZ. C. LOTE 1, GRUPO RESIDENCIAL N° 3 AA.HH. NUEVO PROGRESO- AV. PACHACÚTEC N° 8035	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
662	RED OPERADORA DE ENERGIA S.A.C.	AV. PACHACÚTEC N° 1700	VILLA MARIA DEL TRIUNFO

### Apéndice E: Formato de Autorización

A quien corresponda

De mi consideración:

Es grato dirigirle la presente y saludarle en nombre de CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración de Empresas en la modalidad Gerencial.

Un grupo de alumnos de este programa viene desarrollando su tesis con el tema “Calidad en las empresas”. Para tal fin, mucho agradeceremos brindar el apoyo necesario a los alumnos que a continuación presentamos, los cuales son alumnos regulares de nuestra casa de estudios:

APELLIDOS Y NOMBRES	DNI
Lidia Akamine Yamashiro	41938074
Aldo Gino Briceño Berrocal	10793401
Marco Antonio Común Ccaulla	42255832
Cesar Iván Velazco Dorival	40872840

Aprovecho la oportunidad para reiterarle mis saludos y le agradezco anticipadamente por su colaboración con este grupo y nuestra escuela, haciendo hincapié en que estudios como estos buscan hacer un aporte a nuestra sociedad.

Atentamente

*DANIEL GUEVARA SANCHEZ*

*Coordinador Tesis*

*CENTRUM Católica*

## Apéndice F: Formato de Encuesta

 <p style="font-size: small;">PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ</p>	Fecha <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 100px; height: 15px; vertical-align: middle;"></span>					
<b>CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA</b>						
<p><b>A. Su empresa o Institución está ubicada:</b></p> <p>a. <input type="checkbox"/> En Lima</p> <p>b. <input type="checkbox"/> En provincia</p> <p><b>B. Su empresa es:</b></p> <p>a. <input type="checkbox"/> Pública</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Privada</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Otra (Instituciones) _____</p> <p><b>C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?</b></p> <p>a. 1 a 10 ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>b. 11 a 50 ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>c. 51 a 200 ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>d. 201 a más ( <input type="checkbox"/> )</p> <p><b>D. Su cargo es:</b></p> <p>a. <input type="checkbox"/> Presidente de Directorio o Gerente General</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Gerente de Area o Jefe de Departamento</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Otro _____</p>	<p><b>E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?</b></p> <p>a. <input type="checkbox"/> Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Conversión: extracción, transformación, reducción</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración</p> <p>d. <input type="checkbox"/> Logístico: almacenamiento, transporte, comercial</p> <p>e. <input type="checkbox"/> Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden</p> <p>f. <input type="checkbox"/> Bienestar: salud, educación, asesoría</p> <p>g. <input type="checkbox"/> Otra _____</p> <p><b>F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?</b></p> <p>a. <input type="checkbox"/> 0 - 5</p> <p>b. <input type="checkbox"/> 6 - 10</p> <p>c. <input type="checkbox"/> 11 - 15</p> <p>d. <input type="checkbox"/> 16 - 20</p> <p>e. <input type="checkbox"/> Más de 20</p> <p><b>G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sí <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/> No</span></p> <p><b>H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa</b></p> <p>_____</p> <p><b>I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad</b></p> <p>a. De 1 a 3 años ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>b. De 4 a 7 años ( <input type="checkbox"/> )</p> <p>c. De 8 a más años ( <input type="checkbox"/> )</p>					
<p><b>NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA</b></p> <p>Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.</p>						
	<b>Preguntas</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					

10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					





## Apéndice H: Análisis Demográfico de la muestra

### Resultados por factor y Número de empleados

	1 a 10 empleados (17%)	11 a 50 empleados (77%)	51 a más empleados (6%)
Alta Gerencia	2.63	2.95	1.47
Planeamiento de la calidad	2.73	3	2
Auditoria y evaluación de calidad	2.63	2.94	2.11
Diseño de producto	2.73	2.89	2.33
Gestión de calidad del proveedor	2.8	2.89	2.17
Control y mejoramiento del proceso	2.69	2.91	1.87
Educación y entrenamiento	2.72	2.87	2.33
Círculos de calidad	2.66	2.84	1.75
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	2.73	2.97	1.83

### Resultados por factor y Años de Funcionamiento

	De 1 a 10 años (6%)	De 11 a 20 años (24%)	Más de 20 años (70%)
Alta Gerencia	2.96	2.85	2.86
Planeamiento de la calidad	3.2	2.95	2.9
Auditoria y evaluación de calidad	3.2	2.76	2.88
Diseño de producto	3.13	2.7	2.88
Gestión de calidad del proveedor	3	2.85	2.84
Control y mejoramiento del proceso	3.04	2.88	2.8
Educación y entrenamiento	2.8	2.9	2.82
Círculos de calidad	3.3	2.77	2.74
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	3.2	2.84	2.87