



**“PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
COMBUSTIBLE 2016-2020”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en  
Administración**

**Presentado por**

**Sr. Mario Chiroque Loli**

**Sr. Carlos Antonio Calderón Domínguez**

**Sr. José Antonio Tovar Ferreyra**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2017**

A nuestras familias por su paciencia y  
comprensión

Nuestro agradecimiento a la Universidad del Pacífico por la enseñanza y la calidad de los docentes que colaboraron en nuestro aprendizaje y nos impulsaron a emprender nuevos retos

## Resumen ejecutivo

C&M es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de combustibles líquidos, se constituyó en el año 2006.

En el año 2007, la empresa impulsada por el auge del gas natural vehicular, logra un financiamiento directo y adquiere una estación de servicio en el distrito de Puente Piedra. Finalmente, en el año 2008, se establecen relaciones comerciales con el distribuidor mayorista de combustible (Repsol) para comercializar combustibles líquidos en sus estaciones de servicios en Lima y provincias.

C&M actualmente cuenta con dos unidades de negocio: unidad de negocio **estaciones de servicio**, dedicada a la comercialización de combustible a través de sus estaciones de servicio propias y unidad de negocio **flotas** dedicada a la comercialización de combustible a través de estaciones de servicio de propiedad de terceros.

C&M consolida el 77% de sus ingresos brutos en la unidad de negocio flotas, de este canal el 91% de ingresos corresponden a estaciones de servicio de propiedad de Repsol, lo que representa el 71% de los ingresos totales de C&M .

Dentro del contexto de lo descrito, se define como riesgo principal la alta dependencia de los ingresos de C&M. El 71% de los ingresos totales de C&M provienen de la comercialización en las estaciones de propiedad de Repsol, en ese sentido, se debe establecer una estrategia que mitigue el riesgo de concentración de operaciones con Repsol sin generar riesgos en la relación existente.

Ejecutando el actual plan estratégico y tomando en cuenta un escenario conservador hacia el año 2020, se plantea reducir el riesgo de concentración y dependencia de C&M hacia Repsol de 71% a 47% así como afirmar su competitividad a través del servicio diferenciador que brindar a nuestros clientes un valor agregado y útil para su modelo de negocio.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>iix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I. Descripción y antecedentes de la empresa .....</b>	<b>1</b>
1.1 Descripción del negocio.....	1
1.2 Descripción de la empresa .....	2
1.2.1 Unidad de negocios Estaciones .....	3
1.2.2 Unidad de negocio Flotas .....	3
1.3 Antecedentes generales .....	3
1.4 Modelo de negocio.....	4
1.5 Definición del problema.....	5
1.6 Descripción de la solución propuesta.....	7
1.7 Conclusión y recomendación .....	7
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>8</b>
2.1 Análisis del macroentorno (Pestel).....	8
2.1.1 Entorno político .....	8
2.1.2 Entorno económico .....	9
2.1.3 Entorno social .....	10
2.1.4 Entorno tecnológico.....	11
2.1.5 Entorno ecológico .....	12
2.1.6 Entorno legal.....	13

2.1.7 Resumen del análisis del macroentorno (Pestel) .....	14
2.2 Análisis del microentorno .....	14
2.2.1 Identificación y características del sector.....	14
2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	15
2.3.1 Poder de negociación de los proveedores (baja).....	15
2.3.2 Poder de negociación de los clientes (alta).....	15
2.3.3 Amenaza de nuevos competidores (baja) .....	15
2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (baja) .....	15
2.3.5 Rivalidad entre competidores (alta) .....	16
2.4 Matriz de factores externos EFE y perfil competitivo .....	16
2.4.1 Matriz de factores externos EFE .....	16
2.4.2 Matriz de perfil competitivo.....	17
<b>Capítulo III. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>19</b>
3.1 Estrategia y planeamiento actual .....	19
3.2 Cadena de valor .....	19
3.3 Análisis de recursos y capacidades.....	20
3.4 Análisis VRIO de recursos y capacidades .....	21
3.5 Matriz EFI factores internos de la organización .....	22
<b>Capítulo IV. Estudio de mercado .....</b>	<b>26</b>
4.1 Objetivos del estudio de mercado .....	26
4.1.1 Objetivos generales.....	26
4.1.2 Objetivos específicos .....	26
4.2. Estudio de mercado .....	26
4.2.1 Análisis del sector .....	26
4.2.2 Oferta de sector .....	27
4.2.3 Demanda de sector.....	28

4.2.4 Conclusión.....	31
<b>Capítulo V. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>33</b>
5.1 Análisis FODA.....	33
5.2. Visión.....	34
5.3 Misión.....	34
5.4 Valores.....	35
5.5 Objetivos estratégicos .....	35
5.6 Estrategia genérica .....	35
5.7 La ventaja competitiva .....	36
5.8 Estrategia de crecimiento .....	37
5.9 Estrategia de cooperación .....	37
5.10 Estrategia competitiva.....	38
<b>Capítulo VI. Plan de <i>marketing</i> y ventas .....</b>	<b>43</b>
6.1. Introducción .....	43
6.2 Objetivo de ventas.....	43
6.3 Crecimiento.....	45
6.4 Segmentación.....	46
6.5 Posicionamiento.....	48
6.6 Estrategias funcionales (marketing mix) .....	48
6.7 Presupuesto e inversión.....	51
<b>Capítulo VII. Plan de operaciones .....</b>	<b>53</b>
7.1 Objetivos y estrategias del plan de operaciones .....	53
7.1.1 Objetivo de operaciones.....	53
7.1.2 Objetivos específicos .....	53
7.2 Estrategias de operaciones.....	54

7.2.1 Estrategia general.....	54
7.2.2 Estrategias específicas .....	54
7.3 Descripción de las nuevas tareas en la distribución minorista (canal cisterna).....	54
7.4 Plan de inversión de operaciones .....	56
<b>Capítulo VIII. Plan de recursos humanos .....</b>	<b>58</b>
8.1 Objetivos y estrategias del plan de recursos humanos.....	58
8.2 Estrategias propuestas .....	58
8.2.1 Reclutamiento .....	58
8.2.2 Entrenamiento y desarrollo .....	59
8.2.3 Comunicación .....	59
8.2.4 Integración .....	59
8.2.5 Organización, organigrama y funciones propuestas .....	60
8.2.6 Acciones en la administración de Recursos Humanos .....	62
8.3 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos .....	63
<b>Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial.....</b>	<b>64</b>
9.1 Objetivos.....	64
9.2 Stakeholders.....	64
9.3 Propuestas específicas.....	64
9.4 Presupuesto .....	65
<b>Capítulo X. Plan financiero .....</b>	<b>66</b>
10.1 Objetivo general.....	66
10.2 Supuestos y políticas.....	66
10.3 Estados financieros y flujos de caja .....	66
10.4 Estructura de financiamiento.....	68
10.5 Análisis de sensibilidad.....	68



10.6 Plan de contingencias.....	68
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>69</b>
1. Conclusiones.....	69
2. Recomendaciones .....	69
Bibliografía .....	70
Anexos .....	72
Notas biográficas.....	91

## Índice de tablas

Tabla 1. Modelo de negocio de C&M Servicentros .....	6
Tabla 2. Resumen de análisis del entorno político .....	9
Tabla 3. Resumen del entorno económico .....	11
Tabla 4. Resumen del entorno social .....	11
Tabla 5. Resumen del entorno tecnológico .....	12
Tabla 6. Resumen del entorno ecológico .....	13
Tabla 7. Resumen del entorno legal .....	13
Tabla 8. Matriz de perfil competitivo.....	18
Tabla 9. Análisis de recursos y capacidades de C&M Servicentros .....	23
Tabla 10. Matriz VRIO de C&M.....	24
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos.....	25
Tabla 12. Principales características de las actividades del segmento downstream líquidos.....	29
Tabla 13. Indicadores macroeconómicos del Perú 2013-2019.....	32
Tabla 14. Análisis FODA.....	33
Tabla 15. Análisis FODA cruzado .....	34
Tabla 16. Matriz de objetivos estratégicos .....	36
Tabla 17. Estrategias viables de implementación .....	40
Tabla 18. Lineamiento de objetivos estratégicos y alternativas estratégicas.....	41
Tabla 19. Estrategias determinadas .....	42
Tabla 20. Objetivos de ventas (galones) período 2016-2020.....	44
Tabla 21. Objetivos de ventas (soles) período 2016-2020 .....	45
Tabla 22. Proyección de ventas en volumen (gal.) canal flotas .....	46
Tabla 23. Proyección de ventas en volumen (gal.) canal cisterna.....	46
Tabla 24. Dependencia (%) de C&M versus estaciones .....	47
Tabla 25. Composición de la proyección de ventas por canales (galones).....	47

Tabla 26. Número de afiliaciones de estaciones terceras por ciudades .....	49
Tabla 27. Tareas en la distribución minorista .....	55
Tabla 28. Presupuesto de capacitación de persona por gerencia.....	59
Tabla 29. Actividades e integraciones aprobadas .....	60
Tabla 30. Dependencia de C&M por canales de venta .....	67
Tabla 31. Cálculo del COK.....	67
Tabla 32. Flujo de Caja libre .....	68
Tabla 33. Flujo de Caja financiero .....	68

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Descripción del negocio de comercialización de combustible .....	2
Gráfico 2. Nivel 3: Cadena de comercialización minorista.....	2
Gráfico 3. Participación según unidades de negocio .....	4
Gráfico 4. Mapa de recursos y capacidades de C&M Servicentros .....	22
Gráfico 5. Segmentación downstream.....	28
Gráfico 6. Demanda de miles de barriles de combustible al día en el Perú.....	30
Gráfico 7. Demanda de combustible líquidos en el Perú .....	30
Gráfico 8. Demanda diésel en subsectores .....	31
Gráfico 9. Resultados Peyea para C&M.....	39
Gráfico 10. Matriz IE y C&M.....	39
Gráfico 11. Objetivos de ventas (galones) 2016-2020.....	44
Gráfico 12. Objetivos de ventas (soles) 2016-2020.....	45
Gráfico 13. Proyecciones de ventas en volumen (gal) al año 2020.....	46
Gráfico 14. Despacho en obra con contómetro.....	56

## Índice de anexos

Anexo 1. Matriz de evaluación de factores externos .....	73
Anexo 2. Cadena de Valor de C&M Servicentros .....	74
Anexo 3. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (peyea).....	75
Anexo 4. Cronograma de marketing.....	76
Anexo 5. Presupuesto de marketing por años y período 2016-2020 .....	77
Anexo 6. Cronograma de operaciones.....	78
Anexo 7. Presupuesto de operaciones.....	79
Anexo 8. Organigrama actual de C&M Servicentros S.A.C.....	80
Anexo 9. Organigrama propuesto C&M Servicentros S.A.C .....	81
Anexo 10. Cronograma de actividades y capacitación para el personal C&M .....	82
Anexo 11. Presupuesto de Recursos Humanos por años y período 2016-2020 .....	83
Anexo 12. Presupeusto RSE 2016-2020.....	84
Anexo 13. Estado de resultados integrales en un escenario optimista .....	85
Anexo 14. Estado de resultados integrales en un escenario conservador.....	86
Anexo 15. Estado de resultados integrales en un escenario pesimista .....	87
Anexo 16. Cálculo del flujo de caja libre en nuevos soles en escenario optimista.....	88
Anexo 17.Cálculo del flujo de caja libre en nuevos soles en escenario conservador .....	89
Anexo 18. Cálculo del flujo de caja libre en nuevos soles en escenario pesimista.....	90

## **Capítulo I. Descripción y antecedentes de la empresa**

### **1.1 Descripción del negocio**

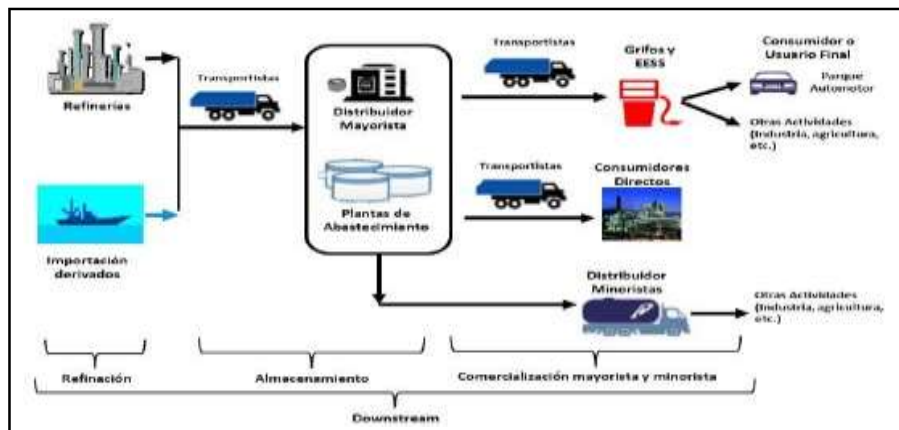
La actividad económica a la que se suscribe el negocio corresponde a la comercialización de combustibles. La cadena de comercialización de combustible en la que participa está dividida en tres niveles: refinerías y terminales de aprovisionamiento; distribuidores mayoristas y plantas de abastecimiento; y comercializadores minoristas y consumidores directos. El nivel 1 lo componen las refinerías. Entre ellas, se encuentra la Refinería La Pampilla S.A. (Relapasa con participación de acciones Repsol), la mayor refinería en el mercado peruano. La Pampilla importa crudo para refinar y combustibles para comercializar.

El nivel 2 está constituido por las distribuidoras mayoristas y plantas de abastecimiento, grupo compuesto, además de Repsol (Repsol Mayorista), por Primax, Petroperú, Peruana de Combustibles (Pecsa), Ferush, Numay, Herco entre otras. Estas empresas comercializan el combustible hacia los minoristas y consumidores directos. Por otro lado, el nivel 3 está constituido por los comercializadores minoristas y consumidores directos. Los comercializadores minoristas se encuentran compuestos por las estaciones de servicio distribuidas en el territorio nacional, así como por aquellos distribuidores minoristas que reparten combustible en cisternas a clientes finales (empresas mineras, constructoras, transporte terrestre, etc.), mientras que los consumidores directos adquieren combustible para su actividad principal y uso interno, no lo pueden comercializar dado que no cuentan con la autorización del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin).

La comercialización de combustible corresponde al sector comercio minorista, cuya actividad se encuentra definida como comercio minorista de combustible o venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados, según lo descrito en la clase 4730, grupo 473, división 47 y sección G Comercio al por mayor y al por menor, de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010). Para que los comercializadores minoristas puedan transferir combustible al cliente final, deben contar con el registro correspondiente, emitido por el Osinergmin, tanto los puntos de venta (estaciones de servicio o grifos) como las unidades cisternas minoristas. Cabe mencionar que existen otras unidades cisternas en el mercado que se dedican únicamente al transporte de combustibles, estas están prohibidas de

comercializar. El canal minorista atiende el servicio de provisión de combustible en el punto de venta (estación de servicio o grifo) a las unidades vehiculares en general. Otro tipo de comercialización minorista es con cisterna distribuidora minorista para el despacho encampo de combustible a las unidades vehiculares y maquinaria amarilla. Esta operación se da por dos motivos: primero, no hay un punto de venta cercano y las distancias de desplazamiento son largas; segundo, las maquinarias amarillas o equipos de construcción no pueden desplazarse a un punto de venta (ver gráficos 1 y 2). Es importante precisar que las empresas pueden realizar actividades con una o más de las modalidades descritas.

**Gráfico 1. Descripción del negocio de comercialización de combustible**



Fuente: Osinergmin, 2016.

**Gráfico 2. Nivel 3: Cadena de comercialización minorista**



Elaboración propia, 2016.

## 1.2 Descripción de la empresa

C&M se constituyó en el año 2006 con una estación de servicio que comercializaba únicamente gas licuado de petróleo (GLP) para el sector automotriz (gasocentro). En el año 2007, la empresa impulsada por el auge del gas natural vehicular, logra un financiamiento directo y adquiere una estación de servicio en el distrito de Puente Piedra. Finalmente, en el

año 2008, se establecen relaciones comerciales con el distribuidor mayorista (Repsol) para comercializar combustibles líquidos en sus estaciones de servicios en Lima y provincias.

### **Líneas de negocios actuales**

C&M actualmente cuenta con dos unidades de negocio.

#### **1.2.1 Unidad de negocios Estaciones**

Este canal de comercialización minorista se dedica a suministrar combustible a consumidores finales a través de las tres estaciones de servicio de propiedad de C&M (grifos).

#### **1.2.2. Unidad de negocio Flotas**

Este canal de comercialización minorista atiende el servicio de suministro de combustible a empresas con flotas vehiculares, es decir, establece contratos de suministro a crédito, a través de sistemas de afiliación. Los puntos de venta son las estaciones de servicio (grifos) de propiedad de Repsol y estaciones de servicio de terceros denominados “abanderadas”, es decir, estaciones particulares afiliadas a Repsol distribuidor mayorista, por estrategia de imagen. Las condiciones comerciales, el control del suministro y crédito de cada empresa que suministra combustible a través de las estaciones de propiedad de Repsol y de las denominadas “abanderadas” son potestad de C&M Servicentros, quien posee total autonomía en dichas condiciones.

Actualmente, C&M Servicentros brinda el servicio de suministro de combustible a través de 95 estaciones de servicio, las cuales se encuentran repartidas de la siguiente manera: 75 de propiedad de Repsol, 3 de propiedad de C&M y 17 estaciones afiliadas Cabe indicar que esta unidad de negocio genera los mayores ingresos (77,3%) de la compañía.

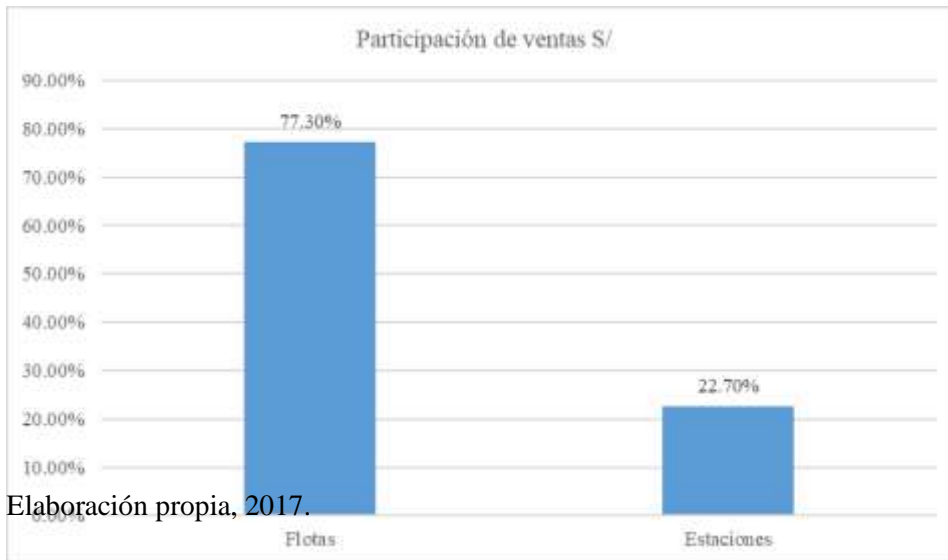
### **1.3 Antecedentes generales**

En el gráfico 3, se muestra la distribución actual de ingresos de las dos unidades de negocio. Actualmente, existe una alta dependencia en el servicio de suministro de combustible a través de las estaciones de propiedad de Repsol, lo que puede constituir, en determinadas circunstancias futuras, una alta concentración del riesgo del negocio para C&M, dado que el 73,3% de las ventas corresponden al canal flotas y a que el 79% de estaciones son propiedad de Repsol. Cabe resaltar que, a la fecha, el nivel de relación con Repsol es óptimo, ya que



C&M representa aproximadamente el 10% de ingresos de la red de estaciones de Repsol y existe mucha sinergia.

**Gráfico 3. Participación según unidades de negocio**



#### **1.4 Modelo de negocio**

La misión y visión de C&M fueron definidas en el año 2011, conceptualizando adecuadamente al sector de hidrocarburos y el dinamismo de la industria, afectado considerablemente por factores políticos, económicos y globales. Cualquier estrategia debe responder a los cambios en el contexto y, de ser necesario, redefinir la misión y visión de C&M para brindar sostenibilidad a los resultados obtenidos y alineados a los objetivos estratégicos. La unidad de negocio estaciones de servicio, actualmente, cuenta con tres estaciones de servicio propias. Esta unidad de negocio es estable con un crecimiento alrededor de 5% anual. La competencia se da por diferenciación en precio y días de crédito, más que por diferenciación de servicio.

La unidad de negocio flotas está orientada a clientes corporativos con flotas vehiculares que requieren suministro de combustible en una red de estaciones de servicio distribuidas a lo largo del territorio nacional. Actualmente, se comercializa combustible en 95 estaciones de servicio, de estas, 24 están ubicadas en provincias. Es importante tener en cuenta que el 91,2% de las ventas actuales de esta unidad de negocio se abastecen en la red de propiedad de Repsol.

El valor fundamental del modelo de negocio de C&M es brindar el suministro de combustible con una propuesta que sea flexible a la necesidad del cliente, considerando

aspectos de calidad, seguridad, costos y tiempo en entrega de producto. Estas características se consideran fundamentales para cada tipo de relación con nuestros clientes, es decir, para las flotas de vehículos generales y suministro en estación de servicio. C&M se ha caracterizado no solo por vender el producto, sino por dar el servicio de control a través de tarjetas que permiten tener información del consumo en tiempo real de cada transacción en el punto de venta efectuada al vehículo de las empresas asociadas que contratan los servicios.

Utilizando el modelo para la generación de valor empresarial (Osterwalder, Pigneur y Smith, 2010), la propuesta de valor de C&M Servicentros S.A.C. está referida al suministro de combustible y alineada a las variables de la demanda según el segmento o tipos de clientes con los que interactúa. Parte de ese valor radica en las relaciones clave con el principal distribuidor mayorista de combustible. El personal, la plataforma informática y la infraestructura son los recursos clave del actual modelo de negocios, que brindan la productividad necesaria, así como la calidad, costos y tiempos de entrega alineados con la demanda. Un aspecto fundamental en el valor para los inversionistas es la adecuada política de crédito, pieza fundamental de los resultados económico-financieros actuales (ver tabla 1).

### **1.5 Definición del problema**

C&M consolida el 77,3% de sus ingresos brutos en la unidad de negocio flotas, de este canal el 91,2% de ingresos corresponden a estaciones de servicio de propiedad de Repsol, lo que representa el 71,1% de los ingresos totales de C&M Servicentros. Dentro del contexto de lo descrito en el presente punto, se define como problema principal la alta dependencia de los ingresos de C&M: el 71,1% de los ingresos totales de C&M provienen de la comercialización en las estaciones de Repsol. En este sentido, se debe establecer una estrategia que mitigue el riesgo de concentración de operaciones con Repsol sin generar riesgos en la relación existente.

**Tabla 1. Modelo de negocio de C&M Servicentros**

<b>SOCIOS CLAVES</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVES</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACION CON CLIENTES</b>	<b>CLIENTES</b>
Repsol Mayorista como proveedor de combustible	Gestión comercial	Suministro de combustible a empresas con una propuesta flexible a la necesidad del cliente	Servicio Post Venta enfocado a mantener activa la relación con los clientes y estar atentos a sus necesidades.	Empresas que requieren combustible para sus flotas de vehículos con consumos mayores a 500Gl/mes
Red de estaciones de Repsol	Políticas de crédito	Seguridad y control a los clientes sobre el uso del combustible (reportes en línea)		Empresas que requieren combustible para sus flotas de maquinaria pesada en obras de infraestructura , construcción y minería
Red de estaciones abanderadas (terceras)		Red de estaciones a nivel nacional		Usuarios finales de estaciones.
	<b>RECURSOS CLAVES</b>		<b>CANALES</b>	
	Personal identificado con la empresa	Orden y comodidad en control de pagos y facturación	Fuerza de ventas propia.	
	Plataforma informática para el control de flotas		Red de estaciones propias y terceras.	
	Infraestructura estratégica en Lima y provincias			
<b>COSTES</b>		<b>INGRESOS</b>		
Costo de compra del combustible		Venta al crédito/contado por servicio de despacho de Combustible en obra		
Sueldos del personal		Venta al crédito/contado por servicio de utilización de red de estaciones		
Costo mensual del Sistema Informático de Flotas Vehiculares				
Honorarios legales				

Elaboración propia, 2017.

## **1.6 Descripción de la solución propuesta**

Entre las acciones a corto y mediano plazo, será necesario considerar la afiliación de nuevas estaciones de servicio de pertenencia de terceros y desarrollar negocios conexos en las estaciones de servicio que generen mayores ingresos en la unidad de negocio estaciones.

Un aspecto fundamental será elaborar planes estratégicos alternativos, con el fin de establecer escenarios futuros que permitan mitigar la concentración del riesgo del negocio, debido a la alta dependencia de C&M frente a un único proveedor (Repsol). Por tal motivo, se analizarán las principales variables con el fin de conocer la competitividad de C&M en función de los factores internos y externos, que permitan elaborar y desarrollar un plan estratégico con una misión, visión y objetivos debidamente alineados al contexto actual, para buscar con ello, la productividad y la sostenibilidad empresarial.

## **1.7 Conclusión y recomendación**

Mediante la presente investigación, se buscará determinar las acciones estratégicas de C&M con el objetivo de mejorar su estructura de ingresos y la racionalización de sus costos, a través de la exploración de oportunidades de inversión desde sus diferentes unidades de negocio, pudiendo considerar en ello, la diversificación dentro o fuera del negocio de comercialización de combustibles, en vista de la capacidad financiera de la empresa.

Se buscará potenciar el capital relacional con Repsol, estableciendo una adecuada negociación en función del contexto y beneficio mutuo, explotando la condición de cliente importante y afrontar el poder de negociación como proveedor por parte de Repsol. Asimismo, se desea afianzar la relación contractual con nuestro proveedor principal con contratos a mediano y largo plazo y/o acuerdos de agencia. En términos generales, se buscará asegurar e incrementar el valor empresarial y la consolidación de la ventaja competitiva de manera sostenible.

## **Capítulo 2. Análisis y diagnóstico situacional**

### **2.1 Análisis del macroentorno (Pestel)**

En este capítulo, se analizarán las variables del macroentorno. Las condiciones del entorno externo crean amenazas y oportunidades para las empresas y también tienen grandes repercusiones en sus acciones estratégicas (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015). La industria de los hidrocarburos en el Perú se caracteriza por la exposición a una alta volatilidad de dos variables externas: los precios internacionales del crudo y el tipo de cambio.

#### **2.1.1 Entorno político**

Los principales aspectos a resaltar en este punto son:

##### **Estabilidad y seguridad política**

La estabilidad política es el aspecto más importante para los inversionistas. Según la última calificación riesgo país de febrero 2016, el Perú es el segundo país con el índice “riesgo país” más bajo de América Latina después de Chile, lo que lo coloca en un mejor nivel competitivo que México, Colombia y Brasil (El Comercio, 2016).

##### **Influencias de otros países**

Se debe tomar en cuenta las corrientes económicas y políticas de nuestros países vecinos Venezuela, Argentina, Brasil y Bolivia, los que, en oposición al modelo económico peruano que cuenta con resultados positivos de manera sostenible, están experimentando virajes hacia políticas similares al modelo peruano, consolidando, en favor de esta, susostenibilidad y vigencia en el largo plazo. El Perú fue percibido en los últimos cinco años como un país con alto riesgo de adoptar políticas restrictivas a la inversión. Sin embargo, con los últimos resultados electorales de junio 2016, esta percepción cambia y pone en mejor situación al sector comercio del país.

##### **Política energética del país**

El Perú dispone de abundantes reservas de gas natural y de un crecimiento continuo en la participación del gas natural en la producción de energía del país. Sin embargo, la demanda medida en unidades equivalentes de energía de los derivados de petróleo continúa siendo mayor que la demanda de gas natural. Esto significa que el país consume en mayor medida los recursos que son relativamente escasos como petróleo y persiste en el subconsumo de los recursos abundantes como el gas natural. Asimismo, este país es 100% dependiente de la

importación de productos petroquímicos. Por su ubicación geográfica y su reserva de gas natural, el Perú tiene la posibilidad de convertirse en un productor petroquímico de clase mundial con acceso a los países de mayor tamaño de mercado en la Cuenca del Pacífico. Por tanto, la actual situación político legal permite observar más oportunidades que amenazas, según se puede apreciar en la tabla 2.

**Tabla 2. Resumen de análisis del entorno político**

<b>Variable</b>	<b>Actualidad y tendencia</b>	<b>Impacto</b>
El riesgo país, indicador que mide la capacidad de una nación de cumplir con sus obligaciones financieras	La economía peruana fue la segunda más baja de América Latina al 23 de febrero del año 2016, informó el Banco Central de Reserva. (BCR)	<b>Oportunidad</b>
Elecciones políticas 2016, ambos candidatos que garantizan las inversiones privadas y extranjeras.	Independientemente de los resultados presidenciales, ambas alternativas plantean como pilar la estabilidad del entorno político.	<b>Oportunidad</b>
El Perú importador de petróleo	Actualmente, la producción actual no satisface al mercado local, se requiere modernización de las refinerías y mejor oferta.	<b>Oportunidad</b>
Abundantes reservas de gas natural y crecimiento de la participación de gas natural en el país.	Posibilidad de convertirnos en un país productor de gas natural de clase mundial, posible cambio de la red energética de combustibles líquidos hacia gas natural.	<b>Amenaza</b>

Elaboración propia, 2017.

### **2.1.2 Entorno económico**

La inestabilidad macroeconómica en el contexto global debería ser un tema importante por superar y que se espera mejore sustancialmente en el largo plazo.

#### **Disminución de los precios del barril de crudo a nivel internacional**

Según el Banco Mundial, luego de cuatro años de estabilidad en torno a los US\$ 105/barril, los precios del crudo cayeron sostenidamente desde mediados del año 2014. La mayor oferta por parte de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) parece haber sido predominante para modificar los precios internacionales. Si se mantienen bajos los precios del crudo de petróleo, contribuirán a mejorar el crecimiento mundial y, por lo tanto, se traducirían en desplazamientos reales considerables en los ingresos desde los países exportadores de crudo hacia los importadores (Perú es un país netamente importador).

## **Indicadores macroeconómicos**

El manejo correcto y las medidas adoptadas por el BCR han logrado mantener el equilibrio fiscal.

## **Bajo crecimiento**

La mayor incertidumbre proveniente de China y la desaceleración del gigante asiático ha originado la baja en los precios de las materias primas que exportamos y la reducción de la oferta, desacelerando el sector (ver tabla 3).

### **2.1.3 Entorno social**

El terrorismo es un fenómeno transnacional y existen vasos comunicantes entre los diferentes movimientos. El narcotráfico está relacionado directamente con el terrorismo y su fuente de financiamiento por naturaleza. Se debe considerar que algunos de los derivados de hidrocarburos son insumos directos del narcotráfico. Por otro lado, los índices de pobreza e inequidad social en nuestro país son elevados y los gobiernos regionales no logran alcanzar periodos eficientes que generen los recursos necesarios para atender los requerimientos y demandas de la población.

### **Conflictos sociales con comunidades**

A la par de la importancia de los asuntos medioambientales también crece la preocupación de las poblaciones minoritarias o nativas. El convenio OIT N° 169<sup>1</sup> sobre los Pueblos Indígenas y tribales reconoce el derecho de las minorías nativas a ser consultadas sobre el uso de sus territorios.

---

<sup>1</sup>Puede ver el convenio completo en el siguiente enlace:  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@normes/documents/publication/wcms\\_100910.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@normes/documents/publication/wcms_100910.pdf)

**Tabla 3. Resumen del entorno económico**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Disminución de los precios del barril de crudo a nivel internacional	La sobreproducción de los países árabes, el boicot a Rusia y la explotación del gas de esquisto por parte de los Estados Unidos.	<b>Oportunidad</b>
Indicadores macroeconómicos estables	El manejo correcto y las medidas adoptadas por el BCR han logrado mantener el equilibrio fiscal.	<b>Oportunidad</b>
Bajo crecimiento	Débil crecimiento del mercado de la China por reducción de compra de su principal mercado (EE. UU.), lo cual repercute en nuestra economía como menores compras de minerales.	<b>Amenaza</b>

Elaboración propia, 2017.

### **Responsabilidad social**

Los gobiernos deberán asumir la responsabilidad de desarrollar, con la participación de los pueblos interesados, una acción coordinada y sistemática con miras a proteger los derechos de esos pueblos, mejorar su calidad de vida y a garantizar el respeto de su integridad. En los principales territorios donde se realizan actividades de explotación petrolera, habitan diferentes comunidades nativas (selva de nuestro país). En los últimos años, se han visto un gran número de conflictos de origen social-político, incluso en muchos de ellos se han paralizado las inversiones privadas (ver tabla 4).

**Tabla 4. Resumen del entorno social**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Conflictos sociales con las comunidades	Consultas sobre uso de territorios; en las regiones de Arequipa, Cusco y Cajamarca existe paralizaciones de proyectos (Tía María, Las Bambas y Conga), el camino natural es llegar a un acuerdo, respetando y atendiendo las necesidades básicas de cada región.	<b>Oportunidad</b>
Responsabilidad social	Desarrollar actividades coordinadas y mejorar la calidad de vida.	<b>Oportunidad</b>

Elaboración propia, 2017.

#### **2.1.4 Entorno tecnológico**

Un factor determinante es el desarrollo de *software* aplicados a la comercialización de productos (manejo de información); otro factor, la calidad de recursos petroleros, producidos y comercializados a precios competitivos y rentables. Por ello, es necesario detallar cada sector (ver tabla 5). En cuanto a su comercialización y control, actualmente, los hidrocarburos se consideran para muchos sectores un *comodity*, por ende, su



información y manejo en tiempo real juega un papel importante en la comercialización. Las nuevas tecnologías imponen mejores productos, lo que impacta significativamente en el costo final.

### **Refinación y transporte**

Las refinerías de alta eficiencia utilizan tecnologías de procesos para producir combustibles de muy bajo azufre (50ppm<sup>2</sup> vigente al 2016). Además de los criterios económicos propios, la ecología y seguridad son tendencias tecnológicas básicas.

**Tabla 5. Resumen del entorno tecnológico**

<b>Variable</b>	<b>Actualidad y tendencia</b>	<b>Impacto</b>
Información en tiempo real	Las empresas más representativas de comercialización minorista de combustibles se diferencian por proporcionar información sobre los consumos de combustible en tiempo real, facturación en línea y estado de cuentas.	<b>Oportunidad</b>
Refinación y producción.	Mayor eficiencia en el refinado, lo que reduce la concentración de azufre en menor ppm.	<b>Oportunidad</b>
Reducción de costos en las empresas por el uso de la tecnología	El uso de la tecnología está ayudando a reducir los costos en las empresas hasta en 25 % (disminución de robos y control de stock).	<b>Oportunidad</b>

Elaboración propia, 2017.

### **2.1.5 Entorno ecológico**

En este tiempo, el cuidado del medio ambiente es un punto prioritario para la mayoría de Estados. Las preocupaciones por el cambio climático, el cuidado del medio ambiente, la seguridad del personal, salud ocupacional y la reducción de la contaminación impactan directamente a los procesos de la industria, por lo que las actividades industriales deben cumplir con las normas establecidas por tratados internacionales. Las consideraciones del medio ambiente hacen que los combustibles limpios y renovables (gas natural, GLP, biocombustibles) sean más apreciados por la industria y sector transporte (ver tabla 6). Los productos más contaminantes tienen restricciones de disponibilidad y comercialización en ciertos territorios. (por ejemplo, el uso de combustible residual en zonas urbanas).

<sup>2</sup> Partes por millón

**Tabla 6. Resumen del entorno ecológico**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
La responsabilidad social y su impacto en el medio ambiente, la seguridad y salud mejoran de imagen de la marca.	En estos tiempos, el cuidado del medioambiente es una responsabilidad y compromiso de todos los que la conforman, donde cada día, se impacta; por lo que los productos y factores de producción son valorados por los consumidores.	<b>Oportunidad</b>
Reducción de la huella de carbono. El Perú suscribió el COP 20.	Las empresas peruanas podrían utilizar esta posibilidad para salir a mercados internacionales que soliciten certificaciones eco-amigables.	<b>Oportunidad</b>

Elaboración propia, 2017.

### 2.1.6 Entorno legal

Las leyes en el Perú fomentan y aseguran la inversión privada. El Estado garantiza el derecho a la propiedad; facilita la libre competencia, combatiendo toda práctica que la limite; y establece políticas con el fin de eliminar las prácticas monopólicas y restricciones de cualquier naturaleza restrictiva para la producción y comercialización de bienes y prestación de servicios. La reglamentación sobre el uso de los combustibles como el etanol y el biodiesel «se presentan como una oportunidad para reducir la contaminación ambiental, promover la agricultura, la agroindustria, generar nuevas inversiones, nuevas fuentes de trabajo y de promover cultivos alternativos rentables en el país», en tanto el gobierno y otros organismos reguladores están reglamentando dicho negocio» (Binde, Ocaña, Torres y Trigoso, 2007).

**Tabla 7. Resumen del entorno legal**

Variable	Actualidad y tendencia	Impacto
Protección legal a la inversión privada.	Aseguramiento de la protección de la inversión privada a través de acuerdos globales (Acuerdos de Complementación Económica, OCDE, y otros).	<b>Oportunidad</b>
Protección a la libre competencia	Aseguramiento de la libre competencia a través de compromisos internos (INDECOPI), regionales y globales (Acuerdos de Complementación Económica, OCDE, y otros).	<b>Oportunidad</b>
Legislación y reglamentación de protección a la ecología	Se promueve el desarrollo y consumo de combustibles alternativos.	<b>Amenaza</b>

Elaboración propia, 2017.

### **2.1.7 Resumen del análisis del macroentorno (Pestel)**

Del análisis realizado, se puede concluir que las oportunidades del entorno son favorables para el desarrollo del negocio. En lo político, la posición actual que tiene el país frente a sus similares de América Latina hace favorable el escenario de inversión extranjera. A esto, se puede sumar la nueva corriente que regirá el futuro del país los próximos cinco años.

Por otro lado, en lo económico el manejo correcto y medidas adoptadas por el Banco Central de Reserva (BCR) hacen prever una futura reactivación de la economía y la industria. Asimismo, en lo tecnológico se tiene una mayor oportunidad, debido a las inversiones de los últimos años en *software* que proporciona dar información en tiempo real a los clientes. Por último, en el entorno ecológico, se tiene una oportunidad, debido a la implementación del área de seguridad y salud ocupacional, estas áreas proporcionarán una mayor oferta de valor a nuestros clientes, debido a los protocolos y procedimientos de seguridad y medio ambiente que se están implementando.

## **2.2 Análisis del microentorno**

Para realizar el análisis del microentorno, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, porque se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios generados en el sector; estos beneficios de carácter monopólico, según la teoría microeconómica, serán mayores cuanto menor sea la competencia (Francés, 2006).

El esfuerzo, que demanda el análisis del ambiente, debe concluir en la elección de estrategias competitivas relacionadas asertivamente con su ambiente, es decir, reconocer las influencias que la empresa puede ejercer y las influencias a las que debe responder y que son ejercidas por los diferentes actores del medio (Porter, 2004), además de condiciones subyacentes representadas en las competencias empresariales que se reflejan en las permanentes interacciones.

### **2.2.1 Identificación y características del sector**

La comercialización de combustible corresponde al sector comercio minorista, cuya actividad se encuentra definida como comercio minorista de combustible o venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados, según lo descrito en la clase 4730, grupo 473, división 47 y sección G Comercio al por mayor y al

por menor, de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010). Nuestros clientes objetivo son aquellas empresas cuyo consumo de combustible es mayor o igual a 500 galones de combustible (diésel o gasolina) mensual.

## **2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **2.3.1 Poder de negociación de los proveedores (baja)**

En el comercio minorista de combustibles, los proveedores tienen un poder negociación bajo, porque no existe grado de diferenciación en los insumos suministrados: el producto que se llegará a utilizar es igual para nuestros competidores, no ofrece una diferencia competitiva. Los proveedores están concentrados en un número inferior en relación con las empresas que abastecen. Los principales distribuidores mayoristas de combustible son Repsol, Pure Biofuel, Petroperú, Pecsca, Numay, Maple gas, Herco, Ferush, Primax.

### **2.3.2 Poder de negociación de los clientes (alta)**

Al tratarse de un producto con poca diferenciación en la industria (Magretta, 2013), los clientes tienen un alto poder de negociación, ya que existe una amplia oferta de alternativas de proveedores minoristas de combustible. Asimismo, los factores determinantes en el negocio son el precio y el crédito —por lo que el cliente puede presionar por mejores condiciones económicas en base a su alto consumo y demanda—, y el acceso del cliente a la información del costo del producto. Los clientes de grandes volúmenes de consumo se pueden integrar verticalmente hacia atrás.

### **2.3.3 Amenaza de nuevos competidores (baja)**

Existen altas barreras para el ingreso de nuevos competidores por el nivel de inversión en capital de trabajo que implica la puesta en marcha de un negocio de combustibles, además de la experticia requerida para el sostenimiento del negocio, sobre todo, en el ámbito financiero. Otro aspecto para considerar es el bajo retorno en la inversión, además de que, para un retorno aceptable en esta, se requeriría la instalación de una red suficiente de estaciones de servicio.

### **2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos (baja)**

En el corto y mediano plazo, el sustituto natural del servicio que presta C&M es la integración hacia atrás de las empresas a las que C&M atiende, es decir, que ellas opten por

proveerse ellas mismas a través de la adquisición o contratación de cisternas, en función de la envergadura de sus proyectos en cartera, con el fin de mitigar el efecto de los costos sobre sus beneficios. Otra amenaza de servicios sustitutos está representada por la posibilidad de asociación de consumidores finales, los que podrían decidir operar estaciones de servicio. En el actual escenario, esta amenaza no se avizora en el corto plazo.

### **2.3.5 Rivalidad entre competidores (alta)**

La rivalidad está representada por la dificultad de distinguir las ofertas de un rival y las de otro y cuando los compradores afrontan bajos costos de cambio (Magretta, 2013). En el actual entorno, la rivalidad entre los competidores es alta, dado que existen 2.698<sup>3</sup> estaciones de servicio a nivel nacional y 672<sup>4</sup> unidades registradas como distribuidores minoristas, muchos de estos competidores utilizan la estrategia de diferenciación de precios bajos, ya que no cuentan con tecnologías de información (TI).

## **2.4 Matriz de factores externos EFE y perfil competitivo**

Esta matriz permite analizar el contexto de la empresa. Identifica y valora las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el ambiente externo que puedan impedir o favorecer a su desarrollo. El objetivo fundamental de la evaluación de factores externos es comparar el peso ponderado total de las oportunidades frente a las amenazas, con el fin de establecer si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

### **24.1 Matriz de factores externos EFE**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los responsables de la planificación estratégica, compilar y evaluar la información socioeconómica, que pueden afectar la competitividad y sostenibilidad de la empresa, ponderando el mayor número de variables posibles y enfocarnos solo en aquellas que son de mayor trascendencia. En el estudio, las fuerzas externas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1,95 contra 1,05 de las amenazas, lo que refleja una ponderación de 3,00, la cual significa que la empresa se encuentra en una posición favorable para hacer frente a las amenazas que pudieran presentarse en el desarrollo de la estrategia (ver anexo 1).

---

<sup>3</sup> Fuente Osinergmin -ficha de registro hábiles,  
<http://srvtest03.osinerg.gob.pe:23314/msfh5/registroHidrocarburos.xhtml?method=excel>

### **2.4.2 Matriz de perfil competitivo**

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares (ver tabla 8).

El perfil competitivo de C&M se enfrenta principalmente a la posición de Grifo SanIgnacio, especialmente, en cuanto precio. Tiene las mismas condiciones en cuanto a días de crédito, calidad de producto y control. Sin embargo, C&M tiene mayor competitividad en servicios postventa. Existe similitud de condiciones en lo referente a servicio de despacho y ubicaciones de estaciones e infraestructura. Por otro lado, es necesario resaltar que Redcol, junto con Grifo San Ignacio y Petrothor, mantiene una relación contractual con Repsol para utilizar sus estaciones de servicio al igual que C&M.

**Tabla 8. Matriz de perfil competitivo**

	Valor entre 0 y 1	C&M		GRIFO SAN IGNACIO		REDCOL		ACOSA		Petrothor	
		Clasificación entre 1 y 4	Puntaje	Clasificación entre 1 y 4	Puntaje	Clasificación entre 1 y 4	Puntaje	Clasificación entre 1 y 4	Puntaje	Clasificación entre 1 y 4	Puntaje
Precio	0,28	3	0,84	4	1,12	1	0,28	4	1,12	2	0,56
Días de crédito	0,20	4	0,80	4	0,80	1	0,20	4	0,80	3	0,60
Calidad de producto	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Control	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Servicio – postventa	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
Servicio de despacho	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Ubicación de estaciones e infraestructura	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	1	0,13	1	0,13
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,17</b>		<b>3,25</b>		<b>1,81</b>		<b>2,97</b>		<b>2,21</b>

\*Control: reportes en tiempo real con información mínima de: placa de la unidad – kilometraje - conductor - tipo de combustible – cantidad – estación de servicio.

Puntuación ponderada total promedio: 2,68

La empresa muestra una puntuación ponderada total por encima del promedio, aunque no dejan de tener factores por mejorar.

Elaboración propia, 2016.

### Capítulo III. Análisis interno de la organización

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad desarrollar el plan estratégico para C&M Servicentros para los años 2016–2020, lo que permitirá establecer y ejecutar las estrategias que permitan crear valor mediante la generación de ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo.

#### 3.1 Estrategia y planeamiento actual

En la actualidad, el planteamiento actual del negocio se estructura con las siguientes unidades de negocio:

- **Canal flotas:** Comercialización de combustible a través de las estaciones propias de Repsol, estaciones de C&M y estaciones afiliadas (propiedad de terceros), mediante contratos de suministro a crédito, ofreciendo un sistema de control de suministro de combustible, un precio único por zona comercial y consolidación en la facturación.
- **Canal estaciones:** Comercialización de combustible a través de las estaciones propias de C&M.

La cadena de valor se detallará en los procesos principales de los canales o unidades de negocio. Las ventas se realizan con la captación del cliente por parte del área comercial ofreciendo una propuesta de valor dependiendo las necesidades del cliente.

El análisis de recursos y capacidades nos permite centrar la atención en el ámbito interno de la empresa. Este incluye muchos aspectos, pero a efectos del análisis estratégico, la clave es lo que la empresa puede hacer. Esto significa centrar la atención en los recursos de la empresa y en la forma en que estos se integran para crear capacidades organizativas. El principal interés está en identificar aquellos recursos y capacidades que tienen el potencial para establecer una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Grant, 2006).

#### 3.2 Cadena de valor

Analizaremos y comprenderemos las principales actividades de la empresa, considerando los diversos recursos tales como: el talento humano, los costos, la estructura y estrategia de la empresa, entre otros. Todo ello, permitirá evaluar el diseño de la propuesta de valor, con el fin de potenciar su efectividad en el desarrollo de nuestras operaciones. A través de ello,



se podrá gestionar los procesos que configuran nuestra oferta, alineando la estrategia a las demandas de nuestros clientes a fin de lograr los objetivos y crear valor para los inversionistas. Esta herramienta permitirá, además de la mejora de la propuesta de valor, el mejor cálculo de los costos de nuestros servicios complementarios, maximizando los resultados. En tal sentido, y por encontrarnos inmersos en un concepto de producto (combustible), se considera apropiado el esquema de cadena de valor que integre las actividades primarias y las actividades de apoyo, según la propuesta de Alonso (2008) (ver anexo 2).

Un aspecto fundamental que se debe considerar en el marco de la cadena de valor es el referido al triángulo del servicio (Albrecht, 1991), mediante el cual se construye el «momento de la verdad», es decir, el momento en el que cliente acepta nuestro servicio, lo experimenta y lo califica. En otras palabras, se debe asegurar que los momentos de la verdad salgan bien, sobretodo, en un mercado en donde el producto es muy homogéneo. En tal sentido, se han combinado todos los factores importantes (tangibles e intangibles) en nuestra cadena de valor, con el fin de mantener un nivel competitivo sólido y una productividad sostenible:

- **Nuestro servicio**, centrado en nuestro enfoque al cliente, con el fin de brindarle un servicio flexible, de acuerdo con la demanda, a costos aceptables y en el momento oportuno, con el fin de cubrir sus expectativas de servicio para generar la fidelización de nuestros clientes.
- **Nuestro sistema**, diseñado para la conveniencia del cliente, cubriendo sus expectativas de control de operaciones y gastos.
- **Nuestra gente**, altamente motivada, representante de la empresa e identificada con las expectativas de nuestros clientes.

### **3.3 Análisis de recursos y capacidades**

Los recursos son el conjunto de factores o activos, tangibles o intangibles, con que cuenta la empresa para desarrollar sus operaciones. Por otro lado, las capacidades son las competencias o habilidades del talento humano, normalmente intangibles, que permiten llevar a cabo una actividad de forma eficaz, que generan valor y, en última instancia, competitividad sostenible con el fin de comprender en qué términos es capaz la organización de ofrecer un soporte más firme para una mejor definición en su estrategia (Ibarra, 2002).

Es fundamental evaluar el potencial de las fortalezas para proporcionar una ventaja competitiva sostenible y enfocar los resultados obtenidos en proteger a la empresa contra las debilidades internas. De esta manera, se podrá establecer la base fundamental de la estrategia y su fuente de rentabilidad. Las competencias básicas son las capacidades fundamentales para el resultado de la empresa y su estrategia, es decir, son competencias que proporcionan una base para entrar en nuevos mercados o realizan un gran aporte al valor final del cliente o a la eficiencia con la que es entregado dicho valor.

El análisis, que se observa en la tabla 9, detalla los recursos y capacidades de C&M Servicentros y procede a valorar en una escala del 1 (muy bajo) al 10 (muy alto) según su importancia (I), asimismo permite valorar la fortaleza relativa (FR) para determinar las estrategias en las cuales se deberá enfocar el plan. Por otro lado, el mapa de recursos y capacidades permite visualizar gráficamente en un cuadrante las fortalezas y debilidades de acuerdo con la importancia estratégica para la empresa y su fortaleza relativa en ella. Esto permitirá evaluar la posición de los recursos y capacidades y asegurar su máxima explotación (ver gráfico 4).

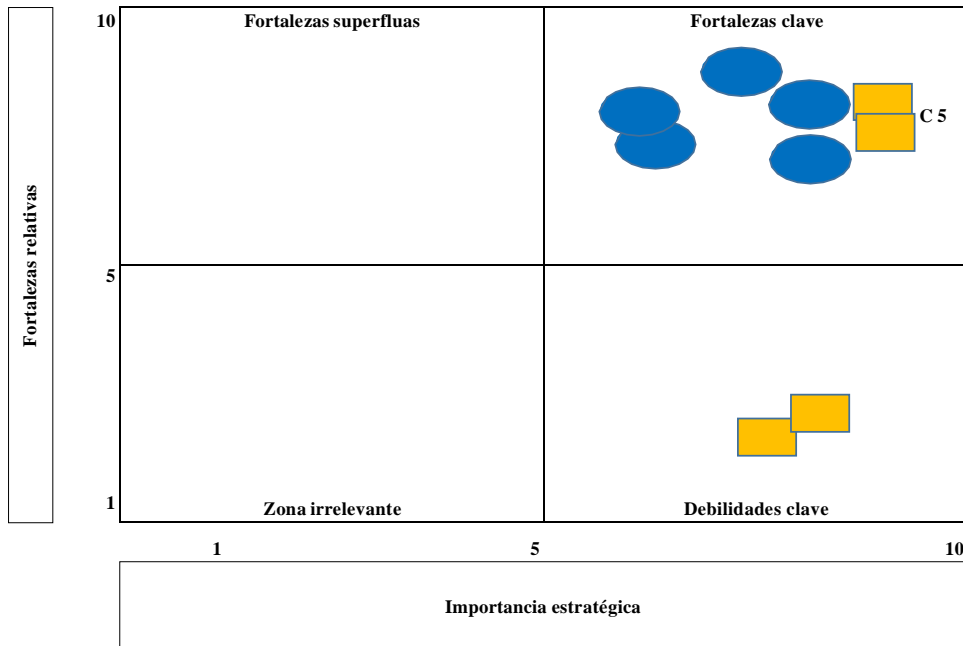
### **3.4 Análisis VRIO de recursos y capacidades**

El análisis VRIO permite identificar si alguno de los recursos o capacidades puede constituirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La presente herramienta se basa en cuatro cuestionamientos lógicos que configuran si un recurso o capacidad tiene las características de una ventaja competitiva o no. Estos cuestionamientos están referidos a si el recurso o capacidad que posee la empresa es valioso, es decir, si nos permite aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas de nuestro entorno. Se denomina raro, si existe la carencia de nuestro recurso o capacidad en la competencia; imitable, si permite observar la dificultad con que la competencia lo puede adquirir; y, organización, para referirnos a si nuestra empresa cuenta con estructura de políticas y procesos que apoyen la explotación de esos recursos y capacidades, tal como se puede apreciar en la tabla 10 (Barney, 2005).

Los resultados obtenidos permiten observar que la información estructurada para el control de flotas y la red de estaciones de servicio son las ventajas competitivas sostenibles (VCS), mientras que la reputación en el mercado, la condición de segundo distribuidor minorista de Repsol, la gestión de la calidad y cobranza, la gestión postventa y la gestión comercial son

ventajas competitivas temporales (VCT). Asimismo, se puede apreciar que como paridad competitiva (PC) se encuentra la capacidad financiera, la infraestructura, el recurso humano identificado y la red de estaciones; mientras que las desventajas competitivas (DC) las componen la gestión por competencias del recurso humano y la gestión tecnológica ERP (Ver Gráfico 4).

**Gráfico 4. Mapa de recursos y capacidades C&M Servicentros**



Elaboración propia, 2017.

### 3.5 Matriz EFI factores internos de la organización

La matriz EFI permitirá resumir las principales fortalezas y debilidades, así como apreciar y evaluar las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa. Esto facilitará observar la fortaleza o debilidad de la posición interna de la empresa y, por tanto, el desarrollo de estrategias internas para potenciar las fortalezas, así como poner atención en las debilidades (D'Alessio, 2014). Cabe mencionar que se considera los principales factores con el fin de centrar la atención en las variables más importante y evitar la atomización de estos. El objetivo será determinar las competencias centrales que permitan visualizar estrategias para generar ventajas competitivas. El presente análisis nos permite apreciar, tal como se observa en la tabla 11, una posición interna de fortaleza (3,05), que tiene como principales fortalezas la capacidad financiera y la infraestructura propia, ubicada en lugares estratégicos.

**Tabla 9. Análisis de recursos y capacidades de C&M Servicentros**

Descripción		Importancia	Fortalezas relativas de C&M	Comentarios
<b>RECURSOS</b>				
R1	Finanzas	7	9	C&M Servicentros presenta crecimiento sostenido en ventas, resultados financieros positivos y buenas prácticas en la gestión capital de trabajo.
Descripción		Importancia	Fortalezas relativas de C&M	Comentarios
<b>RECURSOS</b>				
R2	Infraestructura	6	8	C&M Servicentros cuenta con la red de estaciones más grande a nivel nacional, además de contar con tres estaciones propias, contando con tecnología de punta.
R3	Información estructurada	8	8	Se cuenta con un sistema integrado de gestión de información estructurada que facilita a los clientes el control del consumo de combustible.
R4	Recurso humano alineado con los objetivos de la empresa	8	7	El recurso humano está identificado con los objetivos de la empresa, porque se les brinda oportunidades de desarrollo.
R5	Reputación en el mercado	6	8	C&M es reconocida en el mercado por su transparencia para cerrar acuerdos y negocios.
<b>CAPACIDADES</b>				
C1	Gestión eficiente de créditos y cobranza	9	8	Fortaleza en la gestión de créditos y cobranzas, apoyada y cubierta con garantías y soporte del área legal .
C2	Gestión eficiente de postventa	9	8	Fortaleza en el servicio postventa enfocado en el mantenimiento de la relación con el cliente y la atención de sus necesidades.
C3	Gestión de recursos humanos por competencias	8	2	Debilidad en la gestión del recurso humano por competencias.
C4	Gestión de la tecnología ERP	8	2	Debilidad en la integración del sistema ERP.
C5	Gestión comercial	10	8	Fortaleza en la identificación de oportunidades de negocio.

Elaboración propia, 2017.

Tabla 10. Matriz VRIO de C&M

Factores	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Resultado
	¿Me permite aprovechar oportunidades o enfrentar amenazas?	¿Cuántos competidores cuentan con el mismo recurso o capacidad?	¿Es costoso adquirir o desarrollar el mismo recurso para tus competidores que no lo tienen?	¿Tienes tus políticas y procesos organizados para apoyar la explotación de este recurso valioso, raro y difícil de imitar?	Situación competitiva en la que te puede poner el recurso evaluado
<b>Recursos</b>					
Capacidad financiera	X			X	PC
Infraestructura	X			X	PC
Información estructurada	X	X	X	X	VCS
Recurso humano identificado con los objetivos de la empresa	X	X			VCT
Reputación en el mercado al ser reconocidos por la transparencia en los negocios	X	X		X	VCT
Red de estaciones	X	X	X	X	VCS
<b>Capacidades</b>					
Gestión de créditos y cobranzas eficiente	X	X		X	VCT
Gestión de postventa eficiente	X	X		X	VCT
Gestión de recursos humanos por competencias	X				DC
Gestión de tecnología ERP	X				DC
Gestión comercial eficiente	X	X		X	VCT

Elaboración propia, 2017.

**Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos**

	<b>FACTORES DETERMINANTES DE EXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
	<b>Fortalezas</b>			
1	Capacidad financiera sólida..	0,15	4	0,6
2	El sistema integrado de gestión de flotas	0,15	4	0,6
3	Recurso humano comprometido y alineado con los objetivos de la empresa.	0,05	2	0,1
4	Reputación en el mercado, reconocida por la transparencia en los negocios.	0,10	3	0,3
5	Gestión comercial eficiente para identificar oportunidades de negocio.	0,10	3	0,3
6	Distribuidores minoristas de Repsol .	0,10	3	0,3
7	Infraestructura propia ubicada en lugares estratégicos.	0,10	4	0,4
		<b>0,75</b>		<b>2,6</b>
	<b>Debilidades</b>			
1	La gestión de recursos humanos por competencias no está desarrollada.	0,05	1	0,05
2	Comercializadores de combustibles informales, diferenciación precios bajos.	0,10	2	0,2
3	El ERP no está integrado en su totalidad, tenemos sistemas paralelos con interfaces.	0,10	2	0,2
		<b>0,25</b>		<b>0,45</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>
	<b>Resultado: Fortaleza menor</b>			

Elaboración propia, 2017.

## **Capítulo IV. Estudio de mercado**

El estudio de mercado tiene por finalidad identificar oportunidades en las variantes del producto, tipo de consumidores, oferta del mercado, demanda por sectores. El análisis por realizar es de tipo descriptivo y se utiliza como base los datos de las diferentes fuentes oficiales e información estadística del sector hidrocarburos.

### **4.1 Objetivos del estudio de mercado**

#### **4.1.1 Objetivos generales**

El objetivo del estudio del mercado es identificar las oportunidades de crecimiento y los posibles desarrollos de mercado o de productos, analizando la demanda y segmentación del consumidor.

#### **4.1.2 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos de este estudio son los siguientes: analizar el sector, analizar la oferta de sector, analizar la demanda del sector y realizar conclusiones para el plan estratégico

### **4.2 Estudio de mercado**

#### **4.2.1 Análisis del sector**

La comercialización de combustible correspondiente al sector comercio minorista y cuya actividad se encuentra definida como comercio minorista de combustible o venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados es un sector creciente por naturaleza y las variaciones en el precio de los combustibles poseen múltiples efectos sociales y económicos.

Durante el último año y medio, los precios de los combustibles fueron un tema importante, debido a la caída del precio internacional del petróleo crudo y su tendencia a mantenerse en niveles por debajo de US\$ 50 por barril. El escenario tuvo mayor sensibilidad, debido a la crisis en el Medio Oriente y, en especial, al control de los lotes petroleros en zonas de Irak por parte del Estado Islámico.

Un aspecto importante en el mercado de combustibles es el costo de búsqueda por parte de los consumidores finales, lo cual está influido «por la dificultad de encontrar la mejor

combinación precio–calidad de los combustibles ofrecidos por los locales de venta distribuidos en el espacio» (Osinergmin, 2016).

#### **4.2.2 Oferta de sector**

La oferta de combustibles presenta una cadena compleja y atomizada desde su producción hasta su llegada al usuario final. La cadena de valor del segmento *downstream* de hidrocarburos incluye las actividades de refinación o fraccionamiento, almacenamiento y la comercialización mayorista y minorista (ver gráfico 1). Actualmente, existen 14 distribuidores mayoristas, 672 unidades minoristas y 2.698 estaciones de servicio a nivel nacional, describiéndose así el segmento *downstream* (ver gráfico 5).

Cabe resaltar que existen cuatro agentes formadores de precio: refinación, mayoristas, minoristas y los costos logísticos e impuestos. Una característica del mercado peruano de combustibles es que la reacción y evolución de los precios de los combustibles no es simétrica ante alzas y caídas del precio internacional, es decir, que los precios finales no son sensibles ante la disminución de los precios internacionales o de la carga impositiva, lo que favorece los beneficios de las empresas comercializadoras de combustibles líquidos, en la mayoría de las regiones del país.

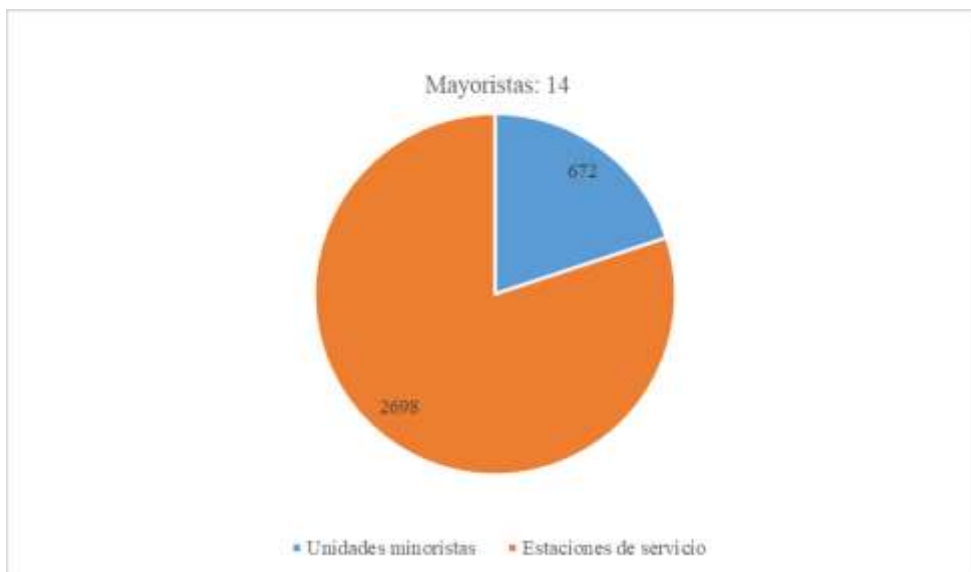
Asimismo, las variables de la oferta, tales como tecnología, relaciones comerciales y comportamientos estratégicos de los participantes «generan la existencia de barreras económicas y tecnológicas a la entrada de nuevos competidores, las que permiten a las empresas tener y mantener poder de mercado e influir en el nivel de precios de cada uno de los diferentes combustibles» (Osinergmin, 2016).

La industria petrolera se encuentra dividida en tres grandes sectores: *upstream*, *midstream* y *downstream*. El sector *downstream* se refiere al refinamiento del petróleo crudo y al procesamiento y purificación del gas natural; de igual manera, a la comercialización y distribución de los derivados del petróleo crudo y gas natural. El sector *downstream* comprende a los consumidores finales de gasolina, kerosene, combustibles aeronáuticos, diésel, fueloil, lubricantes, otros, así como también de petroquímicos (Wikipedia, 2017).

C&M participa de las características de la cadena de valor *downstream* del mercado de combustibles a través de sus estaciones de servicio y mediante el canal flotas hacia el consumidor final.



**Gráfico 5. Segmentación *downstream***



Elaboración propia, 2017.

Comprender mejor las características del mercado y su posible influencia como fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades según la capacidad de nuestra empresa llevará al logro de los objetivos estratégicos (tabla 12).

#### **4.2.3 Demanda de sector**

La demanda por combustible se deriva del consumo de otros bienes y servicios finales (por ejemplo, el servicio de transporte público, transporte privado, servicios de *courier*, etc.) y de los procesos de producción para el caso de empresas que usan combustibles como insumo.

El diésel es el combustible líquido de mayor demanda en el país, tal como se puede apreciar en el gráfico 6. Asimismo, en el gráfico 7, se puede observar que la demanda del diésel B5 representa el 61,25 % del total del sector.

**Tabla 12. Principales características de las actividades del segmento downstream de hidrocarburos líquidos**

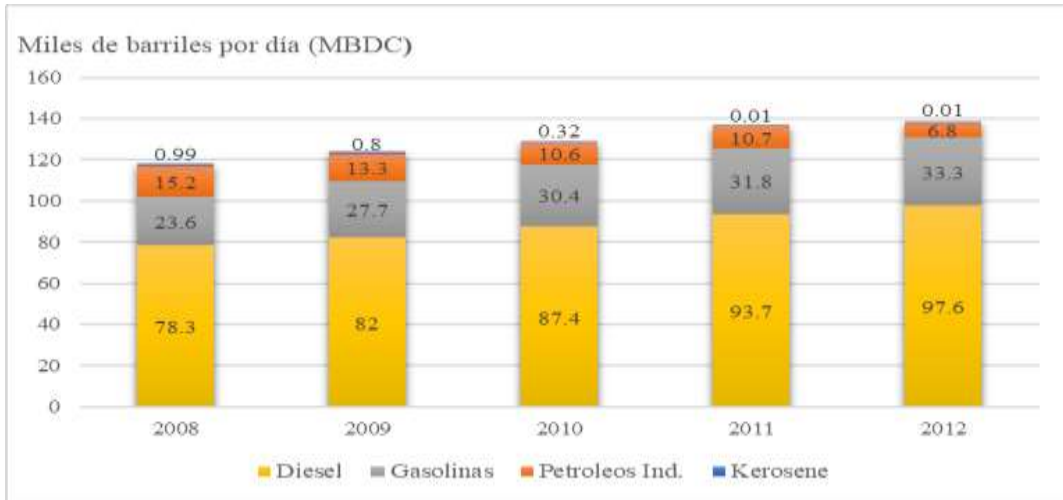
Refinación y fraccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación cercana a proveedores y/o mercados de consumo.</li> <li>• Ahorros por escala de producción y por producir múltiples combustibles en una misma instalación.</li> <li>• Pocas empresas y poder monopólico, al menos regional.</li> <li>• Inversión irrecuperable, altos costos de entrada.</li> <li>• Integración vertical (otras actividades) y horizontal (otros mercados).</li> <li>• Diseño inicial limita cambios en el corto y mediano plazo. Progreso tecnológico elimina el problema en el largo plazo.</li> </ul>
Almacenamiento y despacho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos decrecientes por mayor capacidad e irrecuperables. Costos de entrada menos que en refinación.</li> <li>• Ubicación cercana a proveedores y/o mercados de consumo.</li> <li>• Existencia de integración vertical.</li> <li>• Varias empresas.</li> </ul>
Comercialización mayorista y minorista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos decrecientes por mayor capacidad de almacenamiento.</li> <li>• Inversión necesaria y costos de entrada menos. No es costo irrecuperable, muchas empresas.</li> <li>• Mayor capacidad de almacenamiento reduce costos por fletes de transporte.</li> <li>• La competencia está más orientada en publicidad, servicios adicionales, diferenciación de producto.</li> <li>• Cumplimiento de normas de seguridad y ambientales.</li> <li>• Integración vertical con actividades previas o relaciones contraactuales con restricciones en precio, compra y venta, etc.</li> </ul>

Fuente: Vásquez y Távara, 2008; Tamayo et al., 2015. Elaboración: Osinergmin

Por otro lado, el sector con mayor demanda de diésel es el sector transporte con el 68% del consumo, seguida de la industria minera con el 13%, sector en el que piensa incursionar la empresa (ver gráfico 8).

C&M ocupa una posición competitiva importante en la comercialización de combustibles líquidos; se ha desarrollado en el sector comercio minorista de combustible en estaciones de servicio o grifos, esto le permite proyectar con eficacia estrategias dadas las características observadas. La comercialización minorista de combustible tiene oportunidad de crecimiento en los sectores minería, construcción e industria, con aquellas empresas que buscan una solución de precio y calidad, que puede ser añadido a la oferta de C&M.

**Gráfico 6. Demanda de miles de barriles de combustible al día en el Perú**



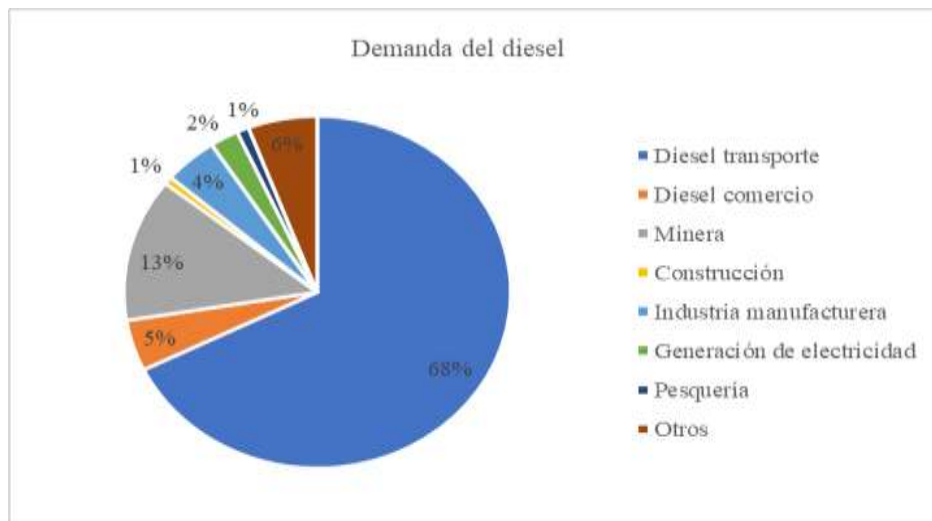
Fuente: Osinergmin, 2012.

**Gráfico 7. Demanda de combustible líquidos en el Perú**



Fuente: Osinergmin, 2012.

**Gráfico 8. Demanda diésel en subsectores**



Fuente: Osinergmin, 2012.

#### 4.2.4 Conclusión

Los sectores seleccionados son fundamentales para el crecimiento de C&M, en especial el sector minería, que en el año 2016 registró un 21,2% de crecimiento. Sin embargo, y a pesar de que para el período 2017-2020 se proyectan tasas decrecientes (7,4%, 2,9% y 1,2% respectivamente), estas se deberán a temas de prospectiva, ya que la explotación de los proyectos en desarrollo se mantendrá y requerirán suministro de combustible para su consolidación (ver tabla 13).

En cuanto al sector construcción, este presentará tasas de crecimiento positivas y uniformes respecto del año 2016 en que registró un decrecimiento de -3,1% para pasar, según las proyecciones, a 4,2% anual en el período 2017-2020. Esto es indicador de oportunidades de negocio para el servicio que presta C&M. En ambos casos, se configura una oportunidad de negocio para el canal distribuidor minorista (distribución y comercialización a través de cisternas).

Respecto del transporte ligero y pesado, las proyecciones son favorables a los objetivos de C&M, por cuanto se registran tasas positivas; en el caso de transporte ligero, tomando como línea base el año 2016 (7,13%), el crecimiento es alrededor del 8% en promedio. En el caso del transporte pesado, con un crecimiento del 5,63%, se proyecta un crecimiento incremental de aproximadamente 6,3% en promedio para el período 2017/2020 (ver tabla 13).

**Tabla 13. Indicadores macroeconómicos del Perú 2013-2019**

<b>CRECIMIENTO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>PBI</b>	5,82%	2,39%	3,32%	3,90%	4,60%	4,30%	4,10%
<b>Sector hidrocarburos</b>	7,20%	4,00%	-11,50%	-5,10%	5,90%	2,30%	2,70%
<b>Sector minería</b>	4,20%	-2,10%	15,50%	21,20%	7,40%	2,90%	1,20%
<b>Transporte ligero</b>	4,04%	7,94%	5,30%	7,13%	7,74%	8,07%	8,42%
<b>Transporte pesado</b>	3,71%	15,38%	3,14%	5,63%	6,11%	6,37%	6,64%
<b>Construcción</b>	8,90%	1,90%	-5,90%	-3,10%	4,20%	4,20%	4,20%
<b>Comercio</b>	5,90%	4,40%	3,90%	1,80%	3,30%	4,50%	4,30%
<b>Servicios</b>	6,10%	4,90%	4,20%	3,90%	4,80%	5,20%	5,30%

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, 2016.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

### 5.1 Análisis FODA

Se recurrirá al análisis de nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para estructurar los pasos y acciones futuras de nuestra empresa. Asimismo, se tomará en cuenta el desempeño presente, tanto al interior de la empresa como del entorno empresarial, con el fin de marcar posibles acciones exitosas de la organización. La combinación de factores, utilizando el FODA, permitirá establecer las estrategias significativas para velar por el valor de la empresa y el interés de los inversionistas, tal como se puede apreciar en la tabla 14.

**Tabla 14. Análisis FODA**

<b>FORTALEZAS</b> Capacidad financiera sólida. Sistema integrado de gestión de flotas. Recurso Humano comprometido y alineado con los objetivos de la empresa. Reputación en el mercado, reconocida por la transparencia en los negocios. Gestión comercial eficiente para identificar oportunidades de negocio. Infraestructura ubicada en lugares estratégicos.	<b>DEBILIDADES</b> La gestión de recursos humanos por competencias no desarrollada. El ERP no integrado en su totalidad, pero se cuenta con sistemas paralelos con interfases.
<b>OPORTUNIDADES</b> Riesgo país más bajo de América Latina Estabilidad política. Demanda interna insatisfecha por faltas de redes de estaciones. Entrega de reportes e información en tiempo real. Reducción en los costos de comercialización por el uso de la tecnología. Responsabilidad Social, mejora de imagen de la marca.	<b>AMENAZAS</b> Incremento de estaciones locales en las comunidades. Estaciones informales con precio muy por debajo del mercado. Conflictos sociales para megainversiones mineras. Déficit de profesionales locales en tecnología de información. Industria automotriz eléctrica en desarrollo.

Elaboración propia, 2017.

El análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades permite a la empresa combinar los factores y vislumbrar estrategias coherentes, realizables y sostenibles en el tiempo, tal como se puede apreciar en la tabla 15.

**Tabla 15. Análisis FODA cruzado**

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>Incrementar los ingresos en el mercado a través de la expansión de los servicios en el segmento de minería, construcción e industria</p> <p>Perfeccionar las competencias del talento humano a través de la capacitación e inducción alineada a los planes estratégicos</p> <p>Incrementar la inversión en tecnología para el desarrollo de redes de atención y fidelización</p> <p>Invertir en un ERP que consolide todas las áreas de la empresa.</p> <p>Implementar campañas de responsabilidad social y apoyo a la comunidad.</p> <p>Ampliar la red de estaciones de servicio.</p>	<p>Potenciar la competitividad del recurso humano con el fin de dotarlo de competencias y experticia en el uso de nuevas tecnologías.</p> <p>Disminuir los costos como consecuencia del mejor uso de recursos, producto del proceso de aprendizaje.</p> <p>Estandarizar los procesos de atención al cliente con el fin de favorecer su control y retroalimentación.</p> <p>Crear conciencia al personal sobre la responsabilidad social hacia la comunidad.</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>Diversificar el negocio para mitigar la alta concentración en un proveedor único y la competencia.</p> <p>Ampliar la red de estaciones para hacer frente a la mayor capacidad instalada de la competencia.</p> <p>Elaborar estudios de escenarios con el fin de prever el comportamiento de las variables y evaluar escenarios.</p>	<p>Realizar una consultoría para el desarrollo de un sistema de información gerencial ERP que facilite la analítica funcional en la empresa.</p> <p>Cumplir con las regulaciones establecidas en la ley de seguridad y salud en el trabajo.</p>

Elaboración propia, 2017.

## 5.2 Visión

Luego de analizada la información interna de la empresa y el contexto en que se desenvuelve, se puede afirmar que la propuesta de visión es la siguiente: «Ser considerada nivel nacional, como la empresa con el mejor valor agregado en la comercialización y distribución de combustibles líquidos con un claro compromiso medioambiental y social».

## 5.3 Misión

«Integrarnos en la cadena de valor de nuestros clientes a través de la distribución minorista de combustible a nivel nacional, ofreciendo servicios y productos de calidad, garantizando estándares de seguridad y precisión.»

## **5.4 Valores**

Los valores de C&M plantearán el marco ético-social, dentro del cual se llevarán a cabo las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los valores formaran parte de la cultura organizacional de C&M Servicentros, la conducta de los colaboradores deberá estar alineada a los valores organizacionales tanto en plano laboral como en ámbito personal. Los valores son los siguientes:

- Vocación de servicio: Brindar atención personalizada excediendo las expectativas del cliente, proveedor y colaborador.
- Trabajo en equipo: Anteponer los intereses de la empresa sobre los intereses personales, trabajando en conjunto para lograr los objetivos definidos.
- Juego limpio: Ser transparente en los negocios, cumplir con nuestras propuestas y compromisos.

## **5.5 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos serán los impulsores en el desarrollo estratégico de la empresa y servirán como generadores y motivadores de nuevas y mejores estrategias en un contexto de aprendizaje organizacional. Por ello, y con el fin de elaborar una herramienta de comunicación y evaluación coherente y alineada, se elaboró una matriz de definición de objetivos estratégicos, tal como se puede apreciar en la tabla 16.

## **5.6 La estrategia genérica**

De las estrategias genéricas divulgadas por M. Porter: Diferenciación, Liderazgo de costos y Enfoque y de acuerdo a las características singulares del mercado en que se desarrolla nuestro negocio, la estrategia de diferenciación es la más adecuada, pues nos permite producir un servicio principal que es el abastecimiento de combustible y servicios conexos como son la trazabilidad de la información para agregar valor a las actividades de control de nuestros clientes. Estas características logran que nuestros servicios exclusivos sean percibidos. Sin embargo, la actividad de investigación y desarrollo será fundamental para afrontar el desafío para nuestros diferenciadores como la imitación, que reduce la diferenciación real y percibida. Con ello, buscamos mantener la satisfacción y la lealtad de nuestro clientes.



**Tabla 16. Matriz de objetivos estratégicos**

Ítem	Descripción	Detalle
OE 1	Incrementar el valor de la empresa	Lograr un crecimiento sostenido en ventas de alrededor del 20% anual. Reducción de costos a través de presupuestos por áreas.
OE 2	Disminuir la dependencia hacia Repsol	Desarrollar de nuevos mercados como distribuidor minorista, afiliación de estaciones de servicio terceras.
OE 3	Consolidar nuestra posición en el mercado de hidrocarburos líquidos	Desarrollar una cultura de cumplimiento de estándares internacionales referidas a la calidad del producto, certificación en la Norma ISO 9001:2015.
OE 4	Ser aliado estratégico de nuestro principal proveedor	Desarrollar un capital relacional fuerte y sostenible a través de alianzas clave con Repsol, nuestro principal proveedor, ofreciendo nuestra infraestructura tangible e intangible para la ampliación de sus negocios.
OE 5	Ser reconocida como empresa socialmente responsable y con conciencia medioambiental	Certificación en la Norma ISO 14064 de carbono neutralidad. Implantación de la Norma ISO 31000 de Gestión de Riesgos. Implantación de la Norma OHSAS 18000, de seguridad ocupacional.
OE 6	Potenciar el talento humano de la empresa	Desarrollar estrategias de capacitación en función de las competencias empresariales a lograr, brindándoles sostenibilidad a través de adecuadas políticas de compensación y motivación.

Elaboración propia, 2017.

### 5.7 La ventaja competitiva

Debe enfocarse desde una visión sistémica de la empresa, en el sentido que todos los esfuerzos deben centrarse en brindar al cliente un atributo que refleje la propuesta de valor y que a su vez se incluya como valor efectivo dentro de su cadena de valor y como aliado estratégico dentro de su modelo de negocio.

En tal sentido, la ventaja competitiva observable por nuestros clientes será la trazabilidad de nuestros sistemas de información, lo que les permitirá establecer controles en tiempo real acerca del consumo de sus unidades y de la facturación de acuerdo con ese consumo. El control en tiempo real, añadirá valor a sus procesos de control por cuanto validarán que las unidades destinadas al abastecimiento son efectivamente surtidas del combustible en el tipo y cantidad determinadas.

La experiencia de C&M en la demanda de garantías de sus clientes, posiciona a la empresa como una empresa aliada del modelo de negocio de sus clientes y proveedora de valor para sus operaciones.

### **5.8 Estrategia de crecimiento**

Con el fin de analizar y seleccionar las estrategias necesarias para la empresa, se desarrollará la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (peyea), la matriz interna/externa y la matriz de decisión estratégica.

### **5.9 Estrategia de cooperación**

La estrategia de cooperación empresarial se orientará a combinar recursos, capacidades, experiencias o atributos (ANEC, 2018) con nuestros proveedores y clientes buscando lograr y consolidar progresivamente una alianza empresarial con evidentes y beneficiosos resultados para todas las partes. La estrategia de cooperación creará nuevas y más sostenibles ventajas competitivas producto de la combinación de recursos y capacidades de las empresas participantes. Asimismo, potenciará los sistemas de información y adecuará las estructuras organizacionales de una manera más empírica y alineada a las demandas y al mercado.

C&M y Repsol combinan sus esfuerzos con la finalidad de ampliar la red de estaciones y poder abastecer a la mayor cantidad de clientes y para captar los clientes que no cumplen con los procesos de la corporación. La necesidad de la cooperación competitiva surge como estrategia empresarial cuando las empresas empiezan a detectar que sus factores de éxito son muy volátiles, y cuando el entorno económico y los mercados evolucionan a un ritmo vertiginoso, tal como sucede en el mercado de los hidrocarburos muy afectado por circunstancias geoeconómicas sobre los que nuestro mercado nacional tiene poca influencia. La estrategia de cooperación favorece el aprendizaje y adquisición de conocimientos que favorecen una planificación estratégica más alineada con el mercado y los objetivos estratégicos de las empresas. Asimismo, asocia de una u otra manera sus cadenas de valor fortaleciendo la propuesta de valor a los clientes, incrementando de esta manera el poder competitivo.

## 5.10 Estrategia competitiva

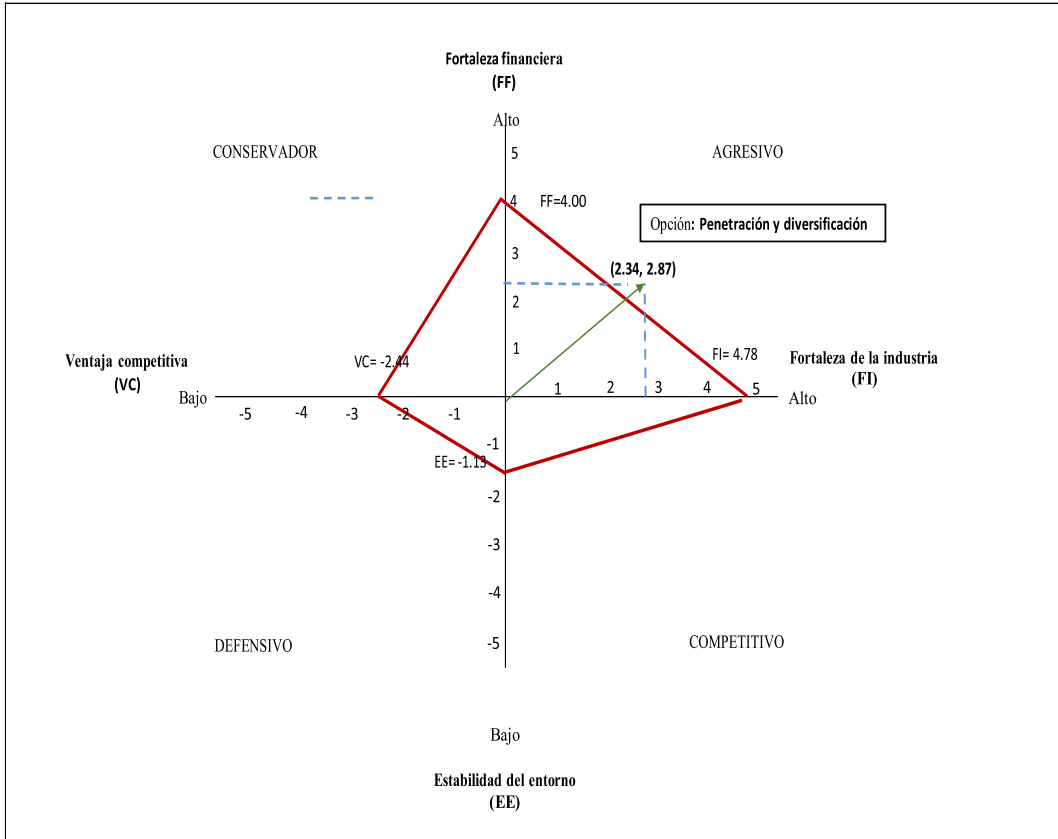
El comercio de combustible está en un mercado, en cual el consumidor no diferencia su procedencia del nivel 1 (refinerías o terminales de abastecimientos). además, tiene una demanda inelástica. Por ello, se elaborará una estrategia de basada en factores determinantes referidas a la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria, el enfoque externo y la fortaleza financiera y ventaja competitiva por el contexto interno de nuestra empresa.

El análisis fundamentado permitirá establecer estrategias coherentes y alineadas con el interés de los accionistas en el concepto de valor y de continuidad en el contexto operativo. El resultado de la evaluación ayudará a vislumbrar estrategias agresivas, defensivas, conservadoras y/o competitivas, según el desarrollo de nuestra empresa; en tanto, se podrá optar por la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido. Asimismo, permitirá definir acciones de valor agregado a nuestros clientes y proveedores. De los resultados obtenidos (ver anexo 3), se observa que la empresa cuenta con un respaldo financiero fuerte y que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente, lo que configura un perfil estratégico agresivo, y que le permitirá alinear sus objetivos de crecimiento y solidez (ver gráfico 9).

Es evidente que nuestra empresa se encuentra en una posición sólida para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas, así como evitar amenazas externas. En tal sentido deben ser concebidas nuestras estrategias de penetración del mercado, desarrollo del producto y/o diversificación en conglomerados.

Según lo que se puede observar en la matriz IE (gráfico 10), es recomendable utilizar las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal), dado que el cuadrante IV recomienda un escenario de crecer y construir.

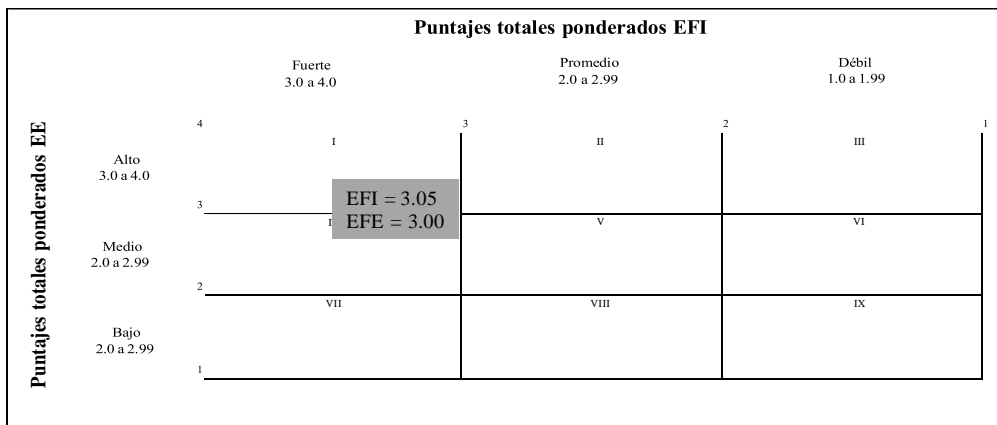
**Gráfico 9. Resultados Peyea para C&M**



Fuente: David, 2013.

En la matriz de decisión estratégica (ver tabla 17), se puede apreciar que las estrategias que destacan son la estrategia de desarrollo de mercado y la de penetración de mercado.

**Gráfico 10. Matriz IE y C&M**



Fuente: David, 2013.

**Tabla 17. Estrategias viables de implementación**

Estrategias viables de implementación		Matriz			
		FODA	PEYEA	IE	Total
Intensivas	1. Desarrollo de mercado	X	X	X	3
	2. Penetración de mercado	X	X	X	3
	3. Desarrollo de producto		X	X	2
Integración	4. Integración hacia adelante	X			1
	5. Integración hacia atrás				0
	6. Integración horizontal	X			1
Estrategias viables de implementación		Matriz			
		FODA	PEYEA	IE	Total
Diferenciación	7. Diversificación concéntrica	X		X	2
	8. Diversificación horizontal				0
	9. Diversificación conglomerada				0

Elaboración propia, 2017.

Para cumplir con los objetivos estratégicos se han seleccionado las siguientes estrategias (Ver Tabla 18):

- E1: Ingresar en los sectores de construcción, minería e industria como distribuidor minorista de combustible en el canal cisterna.
- E2: Consolidar nuestra posición en el mercado de combustibles líquidos. Ampliar la red de estaciones con el fin de hacer frente a la mayor capacidad instalada de la competencia.
- E3: Negociar la ampliación del contrato con nuestro principal proveedor, garantizar al proveedor actual un crecimiento sostenido de ventas (la estrategia E3 es dependiente de las estrategias E1 y E4, por lo que se considerará más adelante).
- E4: Evaluación y capacitación continua del personal.

**Tabla 18. Lineamiento de objetivos estratégicos y alternativas estratégicas**

Ítem	Descripción	Detalle	Penetración de mercado	Desarrollo de mercado
OE 1	Incrementar el valor de la empresa	Lograr un crecimiento sostenido en ventas de alrededor del 20% anual. Reducción de costos a través de presupuestos por áreas.	X	X
OE 2	Disminuir la dependencia hacia Repsol	Desarrollar de nuevos mercados como distribuidor minorista, afiliación de estaciones de servicio terceras.	X	X
OE 3	Consolidar nuestra posición en el mercado de hidrocarburos líquidos	Desarrollar una cultura de cumplimiento de estándares internacionales referidas a la calidad del producto, certificación en la Norma ISO 9001:2015.		X
OE 4	Ser aliado estratégico de nuestro principal proveedor	Desarrollar un capital relacional fuerte y sostenible a través de alianzas clave con Repsol, nuestro principal proveedor, ofreciendo nuestra infraestructura tangible e intangible para la ampliación de sus negocios.		X
OE 5	Ser reconocida como empresa socialmente responsable y con conciencia medioambiental	Certificación en la Norma ISO 14064 de carbono neutralidad. Implantación de la Norma ISO 31000 de Gestión de Riesgos. Implantación de la Norma OSHA 18000, de seguridad ocupacional.		X
OE 6	Potenciar el talento humano de la empresa	Desarrollar estrategias de capacitación en función de las competencias empresariales a lograr, brindándoles sostenibilidad a través de adecuadas políticas de compensación y motivación.	X	X

Elaboración propia, 2016.

La estrategia, como actuación frente al adversario y bajo un enfoque de competencia, busca lograr unos objetivos determinados en función de los recursos y competencias que posee una organización para hacer frente a las oportunidades y riesgos vigentes en el mercado

(Ibarra, 2002). En tal sentido, conocidos los objetivos estratégicos a los que puede aspirar C&M, estos deben materializarse mediante acciones desde sus áreas funcionales a través de nuestros servicios generando valor agregado. De la información estudiada, se determinan el ingreso a los sectores construcción, minería e industria; la ampliación de la afiliación de estaciones; y el desarrollo de competencias en el talento humano, como las estrategias destinadas al logro de los objetivos estratégicos (ver tabla 19).

**Tabla 19. Estrategias determinadas**

ESTRATEGIAS
a. Ingresar en los sectores de construcción, minería e industria como distribuidor minorista de combustible en el canal cisterna.
b. Ampliar la afiliación de estaciones con el fin de contar con la red de estaciones de servicio más grande a nivel nacional.
c. Desarrollar un plan de capacitación y empoderamiento al talento humano de la empresa, a través de acciones de <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> y capacitación asertiva.

Elaboración propia, 2017.

Para apoyar las estrategias determinadas, se definirá como propuesta de valor hacia nuestros clientes finales (empresas con flotas vehiculares a través del canal flotas y proyectos mineros, de construcción e industriales mediante el canal distribuidor minorista cisterna ), un servicio de abastecimiento de combustible confiable y razonable, tanto en cuanto a costos y controles destacando la ventaja competitiva radicaré en el servicio complementario, esto es, en el servicio de información que agregará valor a la cadena de nuestros clientes; es decir, compartiendo información filtrada para el servicio del cliente, se establecerá una red de valor, en tanto nuestros clientes podrán disponer de una herramienta a nivel consulta para el control de suministro de sus flotas y estados de facturación; con ello, poseerán desde nuestras instalaciones, de un sistema de información en tiempo real.

Estas estrategias determinadas, serán desglosadas al interior de la organización a través de su estructuración en los planes funcionales correspondientes, los que serán validados por un ejecutivo encargado de la planificación y el control estratégico.

## Capítulo VI. Plan de Marketing y ventas

### 6.1 Introducción

El plan de marketing y ventas busca alcanzar los objetivos estratégicos sobre la base de tres estrategias definidas:

- Ingresar en los sectores construcción, minería e industria como distribuidor minorista de combustible en el canal cisterna.
- Ampliar la afiliación de estaciones de servicio con el fin de contar con la red de estaciones de servicio de combustible más grande a nivel nacional. Contar con puntos de venta de combustible para nuestros clientes, en las principales ciudades del país. Teniendo en cuenta la alta inversión en la construcción de estaciones de servicio en el desarrollo de estaciones propias, se optará por la afiliación de estaciones terceras. Para ello, la estrategia de marketing contará con personal especializado para lograr el cometido, el mismo que será capacitado y adiestrado en los objetivos empresariales.
- Desarrollar un plan de capacitación y empoderamiento al talento humano de la empresa, a través de acciones de *coaching*, *mentoring* y capacitación asertiva, con el fin de efectivizar los recursos empresariales, tales como conocimiento, desarrollo de tecnologías, comunicación eficaz, entre otros, con el fin de lograr los objetivos funcionales y estratégicos.

### 6.2 Objetivo de ventas

La administración de los objetivos de ventas considerará tanto las anualidades del período 2016-2020, como los canales de atención: Flotas y estaciones de servicio y el canal cisternas a incluirse en la planificación estratégica de la empresa.

La evaluación de los objetivos de ventas considerará, también, el comportamiento económico tanto en soles como en galones.

#### Ventas en galones

La venta por galones concentrará su mayor proporción en el canal flotas, el que comprenderá alrededor del 63% en el promedio de las ventas totales del período 2016/2020; el segundo canal representativo en el período es Estaciones, con una participación esperada del 21%; por último, para el tercer canal, Cisternas, de reciente ingreso en la empresa, se espera una participación del



16% (Ver tabla 20 y gráfico N° 11). En el caso del canal Cisternas, se espera inicie suparticipación con 3.31% para al final del período alcanzando el 20.96%, logrando una participación promedio de 16.13% del total de galones.

**Tabla 20. Objetivos de ventas periodo 2016-2020 (galones)**

Ventas ( Gl)												
Año	2016		2017		2018		2019		2020		Total período 2016-2020	
CANALES	Galones	%	Galones	%	Galones	%	Galones	%	Galones	%	Galones	%
Flotas	6,392,280	72.22%	6,686,325	63.88%	7,020,641	61.08%	7,371,673	59.86%	7,740,256	58.99%	35,211,174	62.60%
Estaciones	2,164,868	24.46%	2,273,111	21.72%	2,386,767	20.77%	2,506,105	20.35%	2,631,411	20.05%	11,962,262	21.27%
Cisterna	293,379	3.31%	1,507,612	14.40%	2,086,163	18.15%	2,437,511	19.79%	2,750,281	20.96%	9,074,945	16.13%
Ventas Totales	8,850,526	100.00%	10,467,048	100.00%	11,493,571	100.00%	12,315,289	100.00%	13,121,948	100.00%	56,248,381	100.00%

**Gráfico N° 11. Objetivo de ventas período 2016-2020 (Galones)**



Elaboración propia.

### Ventas en soles

La progresión de los objetivos por ventas en soles, tiene el mismo comportamiento que la venta por galones, probablemente debido a la poca variación esperada en el precio de los combustibles a nivel nacional. Entonces, la venta por soles concentrará su mayor proporción en el canal flotas, el que comprenderá alrededor del 62% en el promedio de las ventas totales del período 2016/2020; el segundo canal representativo en el período es Estaciones, con una participación esperada del 21%; por último, para el tercer canal, Cisternas, de reciente ingreso en la empresa, se espera una participación del 16% (Ver tabla 21 y gráfico N°12). En el caso del canal Cisternas, se espera inicie su participación con 3.31% para al final del período alcanzando el 20.96%, logrando una participación promedio de 16.13% del total de galones.

**Tabla 21. Objetivos de ventas período 2016-2020 (Soles)**

Ventas (S/)												
Año	2016		2017		2018		2019		2020		Total período	
CANALES	Soles	%	Soles	%	Soles	%	Soles	%	Soles	%	Soles	%
Flotas	39,121,611	72.22%	42,045,433	63.88%	45,360,575	61.08%	48,937,104	59.86%	52,795,631	58.99%	228,260,355	62.45%
Estaciones	13,249,283	24.46%	14,293,944	21.72%	15,420,974	20.77%	16,636,866	20.35%	17,948,627	20.05%	77,549,695	21.22%
Cisterna	1,795,516	3.31%	9,480,274	14.40%	13,478,763	18.15%	16,181,498	19.79%	18,759,431	20.96%	59,695,483	16.33%
Ventas Totales	54,166,410	100.00%	65,819,652	100.00%	74,260,312	100.00%	81,755,468	100.00%	89,503,690	100.00%	365,505,532	100.00%

Elaboración propia.

**Gráfico 12. Objetivos de ventas período 2016-2020 (soles)**



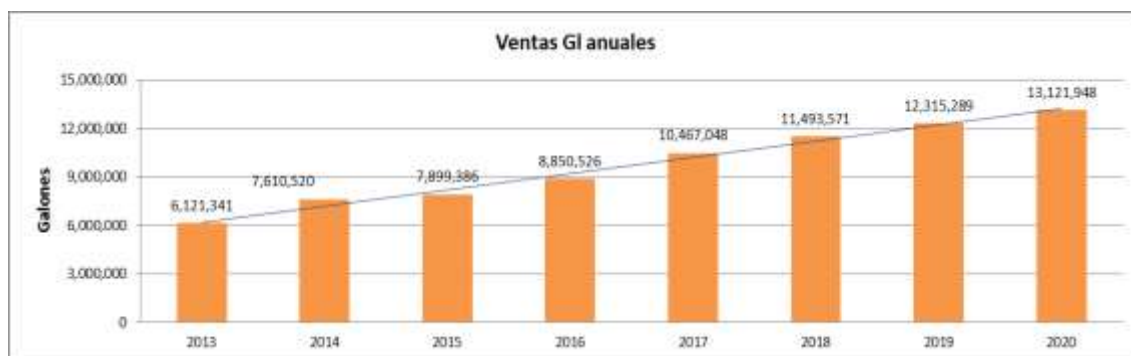
Elaboración propia.

Las cifras desarrolladas para el período 2016-2020, guardan estrecha concordancia con el comportamiento de las ventas por galones en el período inmediato anterior correspondiente al 2014-2015 (Ver Tablas 22 a 25).

### 6.3 Crecimiento

En función a la fortaleza financiera de la empresa y la fortaleza de la industria, la estrategia de crecimiento estará orientada al desarrollo de servicios, desarrollo y penetración de mercado. Esta se centrará en la ampliación de la red de estaciones de servicio a través de la afiliación de estaciones particulares abanderadas para la atención del canal flotas y, por otro lado, la implementación y desarrollo de un nuevo canal de comercialización a través de cisternas (distribuidor minorista) para el sector minería, construcción e industria (Ver gráfico 13).

**Gráfico 13. Proyección de ventas en volumen (gal.) al año 2020**



Elaboración propia, 2017.

**Tabla 22. Proyección de ventas en volumen (gal.) canal flotas**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Flotas (gl)</b>	<b>5.946.716</b>	<b>6.109.134</b>	<b>6.392.280</b>	<b>6.686.325</b>	<b>7.020.641</b>	<b>7.371.673</b>	<b>7.740.256</b>
Estaciones Repsol (gl)	5.566.126	5.620.084	5.507.215	5.687.373	5.967.545	6.044.772	6.192.205
Estaciones terceras *(gl)	380.590	489.049	885.064	998.952	1.053.096	1.326.901	1.548.051

Nota: Las ventas en las estaciones de Repsol tienen un crecimiento.

Elaboración propia, 2017.

**Tabla 23. Proyección de ventas en volumen (gal.) canal cisterna**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>CISTERNA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>293.379</b>	<b>1.507.612</b>	<b>2.086.163</b>	<b>2.437.511</b>	<b>2.750.281</b>
Ventas cisterna	0	0	293.379	1.507.612	2.086.163	2.437.511	2.750.281
% crecimiento cisterna	0,00%	0,00%	0,00%	413,9%	38,4%	16,8%	12,8%

Elaboración propia, 2017.

## 6.4 Segmentación

Desde el punto de vista demográfico, el mercado actual de C&M está compuesto por consumidores de combustible minoristas; empresas con flotas vehiculares; pequeña y mediana industria que en su proceso requieren combustible; proyectos de minería, construcción que por sus particulares características necesita que el combustible llegue a la zona de trabajo; como también a los consumidores particulares que abastecen en estaciones de servicio. Las estrategias de *marketing* y ventas están orientadas a dos formas de suministro de combustible:

- Consumidores minoristas en estaciones de servicio:
  - Clientes con capacidad de consumo total mínimo de 500 galones mensuales de combustible.
  - Clientes con flotas vehiculares que pueden suministrar combustible en cualquiera de las 95 estaciones afiliadas.
- Consumidores minoristas con cisternas de combustible:
  - Empresas con proyectos de infraestructura, construcción o minería que por distancia no pueden suministrar combustible en una estación de servicio.
  - Empresas que utilizan maquinaria amarilla y requieren el suministro de combustible en el punto de trabajo.
  - Grupo de transportistas que por control y seguridad requieren que sus unidades de transportes sean suministradas de combustible en su base de operaciones o en su zona de trabajo.

**Tabla 24. Dependencia (%) C&M versus estaciones de Repsol (gal.)**

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ventas total C&M	7.610.520	7.899.386	8.850.526	10.467.048	11.493.571	12.315.289	13.121.948
Ventas flotas (gl)	5.946.716	6.109.134	6.392.280	6.686.325	7.020.641	7.371.673	7.740.256
<b>Flotas</b>							
Estaciones Repsol	5.566.126	5.620.084	5.507.215	5.687.373	5.967.545	6.044.772	6.192.205
<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Estaciones terceras	380.590	486.049	885.064	998.952	1.053.096	1.326.901	1.548.051
% de Repsol del total C&M	73,1%	71,1%	62,2%	54,3%	51,9%	49,1%	47,2%

Elaboración propia, 2017.

**Tabla 25. Composición de la proyección de ventas por canales (gal.)**

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>TOTAL C&amp;M (gl)</b>	<b>7.610.520</b>	<b>7.899.386</b>	<b>8.850.526</b>	<b>10.467.048</b>	<b>11.493.571</b>	<b>12.315.289</b>	<b>13.121.948</b>
Flotas (gl)	5.946.716	6.109.134	6.392.280	6.686.325	7.020.641	7.371.673	7.740.256
Estaciones (gl)	1.663.803	1.790.252	2.164.868	2.273.111	2.386.767	2.506.105	2.631.411
Cisterna (gl)	0	0	293.379	1.507.612	2.086.163	2.437.511	2.750.281

Elaboración propia, 2017.

## 6.5 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento considerará tres aspectos fundamentales: beneficio, precio y propuesta de valor, tal como se detalla a continuación:

- **Beneficio:** Abastecimiento de combustible a través de un servicio eficiente en la red de estaciones más grande a nivel nacional, apoyado en tecnologías que brindan alta confiabilidad en términos de control y suministro.
- **Precio:** Se definirá el precio según la característica del suministro, debiéndose evaluar ubicación, complejidad del proyecto, volumen de compra, estándares de seguridad, días de crédito y exigencia de cada cliente.
- **Propuesta de valor:** Suministro de combustible dependiendo las necesidades del cliente ya sea que posea una flota vehicular o maquinaria en obra. Asimismo, se considera contar con una propuesta flexible a la necesidad del cliente, seguridad y control a los clientes sobre el uso del combustible (reportes en línea), un portal que facilite el control de pagos y facturación, y la red de estaciones más grande a nivel nacional.

## 6.6 Estrategias funcionales (marketing mix)

C&M Servicentros brinda un servicio de provisión de combustible a sus clientes a través de sus canales Flota y Estaciones de Servicio; en tal sentido, aplica una mezcla de marketing expandida para servicios, la misma que comprende las cuatro P tradicionales (Producto, plaza, promoción y precio así como las extendidas (Personas, Evidencia física y procesos) todo ello debidamente enfocados con el fin de alcanzar los objetivos de ingresar a los nuevos sectores establecidos, ampliar la actual red y generar una cultura empresarial a través de la capacitación asertiva.

En cuanto a la mezcla de marketing tradicional podemos definir lo siguiente:

### **Producto**

Se comunicará a los clientes finales que el producto que se ofrece es de calidad, debido que C&M distribuye con exclusividad de productos de Repsol. Además, se garantizará la disponibilidad del producto a través de la ampliación de la cobertura de estaciones, mediante la afiliación de terceros que cuenten con un contrato de exclusividad en compras con Repsol.

### **Precio**

Los precios de venta mayorista están publicados en los portales de las refinerías (Petroperú-Refinería la Pampilla), al ser nuestro producto un *comodity*, el precio de venta no puede tener grandes variaciones con respecto al mercado o estaciones de servicio la zona. Los combustibles son productos inelásticos; sin embargo, el costo de cambio, es decir, la migración de un cliente a otro proveedor a otro es nulo. Se mantendrá un diferencial de precio sobre la estación donde el cliente se abastecerá o la estación más cercana geográficamente en el rango de un máximo de S/ 0,40 por galón a un mínimo de S/ 0,10 por galón.

### **Plaza**

Está conformada de acuerdo con la segmentación geográfica establecida: zona norte (Piura, Lambayeque, La Libertad, Ancash), zona centro (Lima y Huancayo) y zona sur (Nazca, Arequipa y Cuzco), en las cuales se desarrollarán los servicios en nuestros dos canales: flotas y cisternas. Con el fin de ampliar la cobertura, serán objetivos fundamentales los siguientes: captar nuevos clientes en el canal flotas y desarrollar los mercados de acuerdo con afiliación de estaciones (ver tabla 26). Se considerará contratar nuevo personal que radique en la zona norte y zona sur.

**Tabla 26. Número de afiliaciones de estaciones terceras por ciudades**

Afiliación de estaciones terceras	2016	2017	2018	2019	2020
Arequipa	2				
Huancayo	2				
Piura	1		1		
Lambayeque	1	1			1
Trujillo				2	
Cuzco	1			1	
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Elaboración propia, 2017.

### **Promoción**

El objetivo fundamental de la promoción será dar a conocer permanentemente la cobertura y la calidad del servicio de C&M, a través de nuestra página web y portales de flotas y facturación.

Adicionalmente, las actividades promocionales darán a conocer la expansión del servicio de C&M a nivel nacional como símbolo de consolidación empresarial y experiencia en el negocio; estas actividades se realizarán a través de relaciones públicas, eventos y *merchandising* alineando las necesidades de la empresa y requerimientos de los clientes. Como actividades de desarrollo de imagen, se realizarán, entre otras, las siguientes:

- Participación en eventos de construcción, minería y transporte.
- Auspicio de eventos del amigo camionero en la zona norte y zona sur, específicamente Trujillo y Arequipa.
- Participación en ferias organizadas por los gobiernos regiones y la asociación de transportistas.

Realizando un análisis acerca de las 3 P extendidas a los servicios podemos comprender la necesidad de una estrategia sólida de cooperación dado que aspectos como personal, evidencia física y procesos tiene serios aspectos fuera del control de la empresa.

### **Personas**

Referido a todos aquellos actores humanos que desempeñan alguna función en las entrega del servicio y que “influyen en las percepciones del comprador” (Zeithaml, 2009). En este aspecto, debemos considerar a trabajadores que forman parte de los equipos de las estaciones ajenas a la propiedad de C&M Servicentros y operan nuestros procesos de control de consumo atendiendo a nuestros clientes. La cooperación en este aspecto, debe tener en cuenta que tanto los trabajadores de nuestras afiliadas, como los choferes de cisternas atienden a nuestros clientes y les envían señales respecto de la naturaleza y valor de nuestro servicio y, por ende, de nuestra ventaja competitiva, constituyendo al servicio en proveedor de satisfacciones a nuestros clientes. Incluso, los clientes tienen una participación fundamental en el desarrollo del servicio y pueden influir en la percepción de otros clientes, por lo que el aspecto de las personas debe ir alineado a nuestra estrategia.

### **Evidencia física**

Según Zeithaml (2009) es el ambiente en el que se desarrollan las operaciones de entrega del servicio y, por tanto, donde interactúan la empresa y el cliente, además es el lugar en donde componentes tangibles soportan la imagen del servicio. En este aspecto de la evidencia física, la cooperación será fundamental para ofrecer un ambiente agradable a nuestros clientes que coadyuve en la prestación del servicio y resalte la ventaja competitiva de contar con nuestros

servicios que agregan valor a la propuesta de negocio de nuestros clientes ya que puede presentarse una debilidad fuera de nuestro control dado que trabajamos en estaciones afiliadas, es decir, no de propiedad de C&M Servientros.

Es de especial interés, sobretodo, en la estaciones afiliadas, ya que se debe tener en consideración una negociación eficaz con el fin de influir en detalles precisos que tiene relación directa con la prestación de nuestro servicio y que resalte las características propias de nuestra competitividad. En tal sentido, nuestra estrategia debe incluir representaciones tangibles del servicio tales como: "...folletos, membretes, tarjetas de presentación, señalización y equipo" (Zeithaml, 2009). Además se debe considerar como evidencia física de nuestro servicio y ventaja competitiva los estados de cuenta de facturación y crédito.

### **Procesos**

De acuerdo a la definición de Zeithaml (2009), son: "Los procedimientos, los mecanismos y el flujo de actividades reales por los que el servicio es entregado: la entrega del servicio y los sistemas operativos". Respecto a procesos, estos son compartidos, puesto que son operados de manera conjunta por el personal de las estaciones de servicio de las afiliadas en tanto abastecimiento directo a nuestros clientes, como por nuestro personal en tanto analítica de la información del cliente. Debe brindarse un servicio lo menos complejo posible con tal que facilite la experiencia del cliente, pero a su vez, lo más exento de riesgos operacionales que puedan generar distorsiones o relajamientos en los controles de abastecimiento y de facturación.

### **6.7 Presupuesto e inversión**

El presupuesto de *marketing* ha sido desarrollado en función al cumplimiento del plan de ventas al 2016- 2020 (ver tablas 20 y 21). En el anexo 4, se detalla el cronograma de *marketing*.

- Con el fin de alcanzar los objetivos de marketing, la empresa ha asignado un presupuesto equivalente a S/ 704,850 para los años 2016-2020; la distribución de la inversión es incremental a través del plan estratégico. En el corto plazo (2016) se planea ejecutar el 8.31% del presupuesto, por concepto de auspicio de ferias de transportistas y publicidad en estaciones. En el mediano plazo, el 40.42% por concepto de auspicio de ferias de transportistas, publicidad en estaciones y participación en ferias de construcción.; por último, en el largo plazo se planea ejecutar el 51.27% del presupuesto



por concepto de participación en ferias mineras. (ver anexo 5). De esta manera se espera ingresar en los sectores construcción, minería e industria como distribuidor minorista de combustible en el canal cisterna y ampliar la afiliación de estaciones de servicio.

## **Capítulo VII. Plan de operaciones**

### **7.1 Objetivos y estrategias del plan de operaciones**

C&M es una empresa comercializadora minorista de combustible con soporte en una plataforma virtual tercerizada. El desarrollo del canal distribuidor minorista (cisterna) hará que C&M implemente el área de operaciones, toda vez que la distribución de combustible será con unidades cisternas propias. Al incrementar las compras en el proveedor mayorista (Repsol) de acuerdo con el plan de ventas y desarrollo del nuevo canal, se tendrá mejores precios y condiciones de negociación por volúmenes de ventas, por ende, disminuirán los costos operacionales unitarios.

#### **7.1.1 Objetivo de operaciones**

El objetivo fundamental del área de operaciones es reducir los costos operacionales. El impacto se reflejará en mejorar los precios de comercialización, contar con mayores márgenes que ayuden a retener a los clientes frente a los competidores con diferenciación solo en precio. De igual modo, permitirá desarrollar las estrategias empresariales con mayor garantía de cumplimiento; reducir costos permitirá realizar los objetivos de ingreso a los nuevos segmentos establecidos, incremento de afiliación de estaciones y llevar a cabo integralmente la estrategia de capacitación con el fin de crear una cultura empresarial de éxito que soporte la ventaja competitiva obtenida.

#### **7.1.2 Objetivos específicos**

- Reducir en 5% el tarifario con proveedor de plataforma virtual.
- Ser eficiente en la estructura de costos del canal cisterna para ser competitivo.
- Minimizar mermas, pérdidas y sustracciones, implementando controles efectivos para tener un control del inventario en el canal cisterna.
- Desarrollar una oferta integral para los consumidores minoristas de combustible, incluyendo servicios complementarios, sin afectar la estructura de costos.
- Mantener y desarrollar permanentemente la plataforma de control de combustible.
- Garantizar la calidad en el producto y servicio de nuestros clientes.

## **7.2 Estrategias de operaciones**

### **7.2.1 Estrategia general**

A través de un enfoque Lean, se desarrollará y mantendrá una política de valor que permita desarrollar capacidades superiores a través del aprendizaje organizacional, con el fin de mejorar los procesos y obteniendo resultados económicos sostenibles. Para el logro de la estrategia general, se debe considerar estrategias específicas que consideren aspectos puntuales y críticos como los que se detallan a continuación:

### **7.2.2 Estrategias específicas**

- Desarrollar nuevas condiciones comerciales para que el proveedor de la plataforma virtual solo realice el cobro de comisión por transacción exitosa, ya que actualmente se hace indistintamente, lo que incluye a las fallidas.
- Implementar el área de operaciones, tomando en cuenta que el 20% del personal total de esa área deben ser recursos humanos con los que actualmente cuenta la empresa y 80% personal nuevo para mantener una buena comunicación y sinergia.
- Colocar a las unidades cisternas sistemas de localización (GPS), que cuenten con la supervisión y monitoreo de un responsable de inventarios y *stock*.
- Recibir las observaciones de los clientes, implementando para ello, un registro de observaciones y mejoras a la plataforma virtual. Tener reuniones bimensuales con el área técnica de nuestro proveedor para entregarle dichas observaciones y dar soluciones a corto plazo.
- Compartir los cumplimientos de ventas a las áreas de apoyo, dando a conocer, para ello, los objetivos comerciales.
- Adquisición de cisternas y equipos para la distribución minorista. Obtener las autorizaciones en Osinergmin y Ministerio de Transporte y Comunicaciones.
- Reclutamiento y entrenamiento del personal, contando con los perfiles y políticas necesarias para alinearlos a los objetivos y estrategias propuestas.

## **7.3 Descripción de las nuevas tareas en la distribución minorista (canal cisterna)**

El proceso comprende las siguientes tareas: carga, despacho y prueba de pasta. Cada una con sus respectivos responsables y zonas de desarrollo, tal como se detalla en la tabla 27.

**Tabla 27. Tareas en la distribución minorista**

TAREAS Y ACTIVIDADES			QUIEN EJECUTA	DONDE SE EJECUTA
Carga	Compra	Terminal	Conductor	Terminal
	Reabastecimiento	Descarga rápida	Conductor/ayudante	Base de operaciones
Pistola				
TAREAS Y ACTIVIDADES			QUIEN EJECUTA	DONDE SE EJECUTA
Despachos	Disco	Gravedad	Ayudante	Cliente
	Contómetro	Pistola		
			Descarga rápida	
Prueba de pasta			Ayudante	Base de operaciones/cliente

Elaboración propia, 2017.

A continuación, se define cada una de estas tareas.

### **Carga**

Es la tarea que define el abastecimiento de combustible desde el terminal de compra, desde otra cisterna o desde los tanques de almacenamiento provisional (trasiego). Esta tarea se puede realizar de dos formas:

- Comprando desde el terminal de abastecimiento (Refinería La Pampilla, terminal Pisco, terminal Mollendo, entre otros).
- Reabasteciendo al camión cisterna con combustible de otras unidades o desde los tanques de almacenamiento provisional (trasiego). Los reabastecimientos también se pueden realizar por descarga rápida o con pistola.

### **Despacho**

Es la tarea que define la atención al cliente. Se realizan dos formas el despacho: al disco y por contómetro; esta última presenta dos modalidades (despacho por pistola y el despacho por descarga rápida). El tipo de despacho es elegido la mayoría de veces por el cliente, pero también se puede optar por cambiar el tipo de despacho ante contingencias con el equipo o por diferentes factores.

- Despacho al disco: Se da por gravedad, la unidad generalmente va precintada y con un candado que solo es abierto para verificación del cliente, luego de esta verificación se descarga todo el contenido de la cisterna para el abastecimiento del combustible en su totalidad.

- Despacho por contómetro: Es el tipo de despacho que se utiliza cuando se abastecerán a distintos clientes o cuando un solo cliente requiere el registro detallado de los abastecimientos en diferentes equipos, unidades o tanques. La descarga rápida y el despacho con pistola difieren en la velocidad y caudal de abastecimiento desde el camión cisterna hacia el punto de despacho (Gráfico 14).

**Gráfico 14. Despacho en obra con contómetro**



Elaboración propia, 2017.

### **Prueba de pasta**

Es la tarea que se realiza antes de abastecer de combustible y directamente en presencia de un representante del cliente. Consiste en utilizar una pasta detectora de agua en combustibles, dicha pasta se unta en una varilla, se toma una muestra de combustible de la cisterna en recipiente limpio y seco, y se sumerge la varilla en la muestra; la presencia de agua se detecta por el cambio de color de la pasta untada en la varilla. Se registrará el resultado en la guía de remisión o nota de despacho, en la cual el representante del cliente firmará en señal de conformidad con el resultado de la prueba.

## **7.4 Plan de inversión de operaciones**

El plan de inversión de operaciones está en función a la proyección de ventas del periodo 2016-2020 y a las actividades operativas. Tal como se detalla en el anexo 7, el presupuesto para el período 2016-2020, equivale a S/ 4.350.000, la cuenta más representativa es la de adquisición de unidades de transporte de combustible, con 65% (S/ 2.805.000). La segunda cuenta más representativa del presupuesto está referida a la implementación de la sede Callao, la que equivale al 13,3% (S/ 580.000)

El cronograma de actividades operativas, que se detalla en el anexo 6, representa el conjunto de actividades destinada a la utilización de los recursos considerados en el presupuesto. La cuenta más significativa en cuanto a tiempo se refiere a la implementación del área de seguridad que se llevará a cabo durante todo el período (2016-2020), seguida de la implementación de la sede Callao, durante el período marzo 2017-marzo 2018.

En el corto plazo, correspondiente al año 2016, se efectuará una inversión equivalente al 17.26% del total de la inversión del período 2016-2020, mientras que en el mediano plazo (período 2017-2018) se presupuesta una inversión del orden del 62.09%, siendo el período de más significativa inversión para la empresa. Finalmente, en el largo plazo, correspondiente a los años 2019 y 2020, éste representa una inversión del 20.65% del monto total presupuestado (Ver anexo N°7).

## **Capítulo VIII. Plan de recursos humanos**

El éxito de las tres estrategias a implementar dependerá en gran parte del recurso humano que se conforme en las diferentes áreas. Por esta razón, es indispensable considerar las acciones que se tomarán para cumplir con los objetivos estratégicos, debiendo establecer políticas que promuevan el talento, desarrollo del personal y la generación de conocimiento como ventajas competitivas.

### **8.1 Objetivos y estrategias del plan de recursos humanos**

El fortalecimiento de la estructura organizacional alineada con los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa, los cuales se presentan a continuación:

- Objetivos a corto plazo
  - Selección y reclutamiento del personal para la nueva estructura organizacional, (ver anexos 8 y 9, organigrama actual y organigrama propuesto)
- Objetivos a mediano plazo
  - Capacitación del personal de la empresa, a través de acciones de *coaching*, *mentoring* y capacitación asertiva (ver anexo 10, plan de actividades y capacitación).
- Objetivos a largo plazo
  - Desarrollar el área de operaciones mediante un plan de desarrollo de competencias para los puestos de jefatura y gerencias.
  - Consolidar la nueva estructura organizacional.

### **8.2 Estrategias propuestas**

#### **8.2.1 Reclutamiento**

Se plantea tercerizar la selección, evaluación y reclutamiento de personal a través de una empresa especializada en reclutamiento de personal. El gerente general y el gerente comercial serán los encargados de revisar y validar los perfiles de los nuevos puestos de operaciones.

Asimismo, se realizarán entrevistas y evaluaciones periódicas al personal activo a fin de evaluar si estos cumplen con el perfil requerido por el área de operaciones.

### 8.2.2 Entrenamiento y desarrollo

El gerente comercial y la Jefatura Comercial serán los encargados de definir los lineamientos generarles de comercialización de la nueva área a implementar. Asimismo, el gerente comercial capacitara al gerente de operaciones sobre los lineamientos generales de la empresa, las estrategias comerciales del equipo de ventas; e informara el objetivo comercial de los próximos cinco años en el área de operaciones. Se establecerá un cronograma de capacitación externa para el personal de ventas, personal administrativos y personal de operaciones según el cronograma de capacitación (anexo 10). Los cursos o seminarios serán validados por las jefaturas correspondientes y posteriormente aprobado por la gerencia de área. Cada gerencia de área recibirá un presupuesto anual para capacitación de su personal (ver tabla 28).

**Tabla 28. Presupuesto de capacitación de personal por gerencias (S/)**

Presupuesto de Recursos Humanos S/.					
Presupuesto para capacitación de	2016	2017	2018	2019	2020
Área Comercial	8.000	35.000	35.000	40.000	40.000
Área de Operaciones	10.000	25.000	25.000	30.000	35.000
Área de Administración	5.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Gerencias y jefaturas	20.000	60.000	60.000	60.000	60.000
<b>Presupuesto anual S/.</b>	43.000	140.000	140.000	150.000	155.000
<b>Presupuesto período S/.</b>	628.00				

Elaboración propia, 2017.

### 8.2.3 Comunicación

Crear un boletín trimestral que sea enviado vía *mail* a todo el personal de la empresa con la finalidad que el personal conozca y se identifique con las diferentes áreas, sedes y compañeros a través del conocimiento de las metas a lograr y las políticas vigentes. El boletín no se limitará al ámbito laboral sino podría tocar algunos eventos importantes del personal; tales como matrimonios, nacimientos, logros deportivos y otros, con el fin de promover una cultura de integración y familiaridad.

### 8.2.4 Integración

Establecer las celebraciones en que participará la empresa y dar a conocer las actividades de integración con el personal. En la tabla 29, se detallan las celebraciones aprobadas por la Gerencia General y los meses en los cuales se realizarán las integraciones del personal. El objetivo fundamental es la generación de capacidades de intercambio de experiencias y



conocimientos, con el fin de desarrollar un capital estructural que se vierta en los documentos formales de la empresa, tales como: planes, reglamentos, manuales, directivas, políticas, forjando una curva de aprendizaje que fortalezca las capacidades organizacionales.

**Tabla 29. Actividades e integraciones aprobadas**

Actividades de integración	Mes
Día del Trabajador	Mayo
Día de la Madre	Mayo
Integración del área administrativa	Julio
Integración del área de operaciones	Agosto
Integración general (aniversario)	Octubre
Celebración de Navidad y de fin de año	Diciembre

Elaboración propia, 2016.

### **8.2.5 Organización, organigrama y funciones propuestas**

Tomando el organigrama del anexo 8, se definirán las funciones de los nuevos puestos de la organización.

#### **Gerente de Operaciones**

El gerente de Operaciones tiene a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos de riesgo, así como también brindar servicio técnico a los clientes en la correcta utilización y almacenamiento del combustible. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo, por lo que aprueba la contratación de personal operativo junto a la gerencia general.

La gerencia de operaciones, a través del gerente de operaciones como encargado y responsable, tiene las siguientes responsabilidades y funciones:

- Mantener las unidades de la flota operativa y funcionando durante el mayor tiempo, en las mejores condiciones y al menor costo.
- Asesorar y colaborar con la gerencia general en la definición de políticas y toma de decisiones sobre las nuevas adquisiciones, ampliación, reducción y modificación de la flota vehicular de la empresa.

- Planificar, programar y supervisar la ejecución de las políticas y planes de la gerencia para el desarrollo y/o mejoramiento de la flota, su organización y administración.
- Presentar a la Gerencia General todos los proyectos, programas y procedimientos que considere necesarios para el desarrollo o mejoría de la flota, el personal y la organización de la gerencia de operaciones.
- Supervisar y controlar que la jefatura de operaciones cumpla con sus responsabilidades y funciones.
- Promover políticas para el mejoramiento y entrenamiento profesional, tanto de los empleados de las áreas a cargo como de las demás áreas.
- Promover y desarrollar políticas para mejorar y reducir costos de suministros.
- Promover políticas para una mejor selección de personal y desarrollar incentivos y condiciones para lograr una mayor estabilidad del personal.
- Supervisar y controlar que los costos de los trabajos de mantenimiento, reparaciones realizadas en talleres y trabajos de subcontratistas.

### **Jefatura de Operaciones**

La jefatura de operaciones tendrá bajo su autoridad y mando directo al supervisor de Mantenimiento y al supervisor de Distribución. Esta jefatura, a través de su jefe de operaciones como encargado y responsable, tiene las siguientes responsabilidades y funciones:

- Ser responsable de organizar y supervisar a los departamentos para que cumplan con las tareas encomendadas.
- Asesorar y colaborar con la Jefatura de Recursos Humanos en la selección del personal a nivel supervisores, choferes, estibadores.
- Asesorar y colaborar con el supervisor de mantenimiento en la planificación, programación y elaboración de los programas, procedimientos e instructivos para el funcionamiento, reparación y mantenimiento de la flota.
- Elaborar programas, procedimientos e instructivos para la manipulación de carga.
- Programar, controlar y supervisar con la gerencia de operaciones las inspecciones y certificados de las empresas fiscalizadoras, compañías de seguros, sociedades clasificadoras y similares.

### **Supervisor de Mantenimiento**

El supervisor de mantenimiento tendrá bajo su autoridad y mando directo al mecánico. Como encargado y responsable, tiene las siguientes responsabilidades y funciones:

- Ser responsable de todo lo relativo al funcionamiento, mantenimiento y reparación de las unidades de la flota por intermedio de su área.
- Planificar, programar y elaborar programas, procedimientos e instructivos para mejor funcionamiento, mantenimiento y reparaciones de la flota.
- Promover, a través del departamento de mantenimiento, la creación de un registro de proveedores confiables.
- Establecer las políticas y controles para la ejecución de los trabajos de mantenimiento y reparación hechos por talleres.
- Administrar el presupuesto anual de la flota en las áreas de mantenimiento, reparaciones, suministros controlando que se mantengan dentro de los estimados.
- Programar, supervisar y ejecutar los planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos, unidades, tanques.

### **Supervisor de Distribución**

El supervisor de distribución tendrá bajo su autoridad y mando directo a los choferes y facturadores. Como encargado y responsable tiene las siguientes responsabilidades y funciones:

- Planificar, programar y elaborar procedimientos e instructivos para el personal operativo.
- Promover a través del departamento de almacén la creación de un registro de insumos, rotación y *stock* de inventarios.
- Ser responsable de mantener archivos y registros de venta diaria, mensual, por sedes y por cliente.

### **8.2.6 Acciones en la administración de Recursos Humanos**

- Realizar encuestas de clima laboral periódicas a fin de conocer el nivel de *confort* e identificación del personal con la empresa y conocer cuales con sus expectativas a mediano y largo plazo para realizar acciones de mejoras.
- Comunicar la política de aumento de compensación salarial anual y establecer evaluaciones trimestrales por desempeño donde cada colaborador conozca el resultado de su evaluación.

- Nombrar un equipo de tres personas para que sean responsables de un periódico mural y de un boletín trimestral.
- Comunicar y hacer partícipe a los colaboradores de las actividades de ayuda social que hace la empresa.
- Entregar un bono de S/ 70.000 anuales al área comercial por cumplimiento de objetivo de ventas, el bono será dividido entre la gerencia comercial (50%), jefatura de ventas (20%), jefatura de mantenimiento (10%), gestores de ventas (20%) tal como se aprecia en el (anexo 11).

### **8.3 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos**

El plan de inversión de recursos humanos está en función a las estrategias propuestas, actividades aprobadas y presupuesto de capacitación de personal. Destacan en el presupuesto, la capacitación a todo nivel de la organización, pues se considera a las gerencias y jefaturas, personal administrativo, de operaciones y de ventas. Un aspecto muy importante se grafica en el presupuesto destinado a las celebraciones de Navidad y Año Nuevo, así como al bono comercial, detallado en el párrafo anterior.

Se proyecta invertir S/ 1.804.000 durante el periodo 2016-2020. En el corto plazo (año 2016) se invertirá el 6.85% del monto y corresponderá a la realización de cursos y evaluaciones de competencias. En el mediano plazo (2017-2018) la inversión equivaldrá al 45.84% por concepto de cursos, actividades de integración y sistema de bonos de compensación por cumplimiento de metas). En el largo plazo (2019-2020), la inversión será del 47.31%, por concepto de cursos, actividades de integración y sistema de compensación de bonos por cumplimiento de metas. El desarrollo del presupuesto denota una curva incremental que se inicia en la capacitación y evaluación, ascendiendo en el gasto por concepto de integración y reconocimiento de competencias.(ver anexo 11).

## **Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial**

Se aplicará un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) con visión estratégica de futuro, el cual estará integrado a las políticas de gestión y dirección del área de RR.HH., con el fin de asegurar su permanencia en el tiempo y su aporte de valor a la organización. En otras palabras, la RSE es un beneficio tangible para los *stakeholders*, lo cual permitirá crear relaciones fuertes y duraderas.

### **9.1 Objetivos**

- Consolidar a C&M como una empresa que contribuye al desarrollo económico y social del país, y que busca promover el desarrollo de la sociedad, a través del cuidado del medio ambiente y el desarrollo de sus colaboradores, cumpliendo con las normas y guiándose por principios éticos y valores para contribuir a la mejora del bienestar de la sociedad en general.
- Mejorar la imagen corporativa de C&M, asociándola a una imagen responsable medioambientalmente, contrarrestando la percepción de contaminación que producen los combustibles.
- Construir una relación duradera y de confianza con los *stakeholders*, con el fin de formar una cultura colaborativa y en previsión de situaciones críticas que puedan atenderse apropiadamente, evitando daños a la imagen de la empresa.

### **9.2 Stakeholders**

Se han identificado seis grupos de *stakeholders*, tanto internos como externos:

- Externos: la sociedad, el gobierno, los acreedores, los proveedores y los clientes.
- Internos: los empleados.

### **9.3 Propuestas específicas**

- Coordinar con los proveedores y clientes los despachos dentro del horario de trabajo de los colaboradores.
- Coordinar para que los vehículos (cisternas) cuenten con un adecuado plan de mantenimiento para evitar retrasos en entregas del producto y cuidado del medio ambiente.

- Colocar en las estaciones de servicio, depósitos para la recepción de residuos sólidos (aceites, trapos industriales y baterías usadas) para su posterior envío a lugares de desecho apropiados.
- Filtrar toda la información emitida al cliente (publicidad, manuales de uso, certificados de garantía, cronogramas de pagos de créditos, entre otros) para asegurarse de que sea clara, completa y fácil de entender.
- Implementar programas de capacitación para los colaboradores de acuerdo con las necesidades de formación y desarrollo con el fin de generar una cultura de RSE.
- Exigir certificaciones mínimas de calidad a los proveedores con el fin de homologar los esfuerzos de C&M y mantener la cadena de valor hasta nuestros usuarios.
- Exigir estándares mínimos de RSE a los proveedores, solicitando las evidencias materiales de la implantación de la cultura de RSE como parte de su política de gobierno corporativo.
- Establecer normas de uso racional de energía (ahorro de papel, racionalidad del agua y la electricidad, entre otros), de sus colaboradores.
- Establecer normas de no uso de materiales contaminantes, o en su defecto, el tratamiento técnico de los mismos.
- Contratar auditores externos para emitir opiniones periódicas acerca de la razonabilidad de los estados financieros del grupo.
- Entregar los correspondientes manuales de funciones a cada colaborador.

#### **9.4 Presupuesto**

El presupuesto asignado para la implementación del Plan de RSE es del 0,2% de los ingresos por ventas, este monto equivale a la suma de S/. 103,103.00 y el cual contempla programas de capacitación para generar la cultura de RSE en la empresa, implementar normas de uso racional de energía e implementar normas de no uso de materiales contaminantes (ver Anexo N° 12).

## **Capítulo X. Plan financiero**

En este capítulo se buscará que la estrategia y las finanzas se integren entre sí.

### **10.1 Objetivo general**

Proyectar y cuantificar la rentabilidad de la empresa con la implementación del plan estratégico.

### **10.2 Supuestos y políticas**

- Se han desarrollado tres escenarios: el optimista con el cumplimiento del plan de ventas al 100%, el escenario moderado con un cumplimiento de ventas del 85% y el escenario pesimista con un cumplimiento del plan de ventas del 50%.
- Se incrementa en 1% anual el precio de venta, por el ingreso del canal cisterna y desarrollo de red de estaciones.
- Se considera la variación del precio internacional del combustible en un +1,73% anual.
- El margen bruto unitario de comercialización tendrá una tarifa fija sobre galón vendido y no un porcentaje del precio de venta.
- Se considera que los gastos operativos de ventas se incrementan proporcionalmente al crecimiento de ventas.
- Se considera que los gastos operativos de administración se incrementaran en función a la tasa de inflación.
- Se ha realizado una proyección de flujos de caja del 2016 al 2020 en los tres escenarios.
- La moneda que se registran las ventas, los costos y los gastos son nuevos soles (S/), debido a que no estamos expuestos a diferencias cambiarias.

### **10.3 Estados financieros y flujos de caja**

Para el análisis financiero de la empresa, se tomaron los supuestos señalados anteriormente, con lo cual se estiman el estado de resultados integrales y el flujo de caja libre en los tres escenarios (ver anexos 13 a 18 respectivamente). Con el desarrollo del canal cisterna se estima conseguir un crecimiento de ventas de S/ 100 millones al año 2020. La dependencia hacia Repsol al finalizar el año 2020 disminuirá del 71,1% a 47,2%(ver tabla 30).

**Tabla 30. Dependencia de C&M por canales de venta**

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flotas Repsol	71,1%	62,2%	54,3%	51,9%	49,1%	47,2%
Flotas Estaciones terceras	6,2%	10,0%	9,5%	9,2%	10,8%	11,8%
Estaciones propias	22,7%	24,5%	21,7%	20,8%	20,3%	20,1%
Cisterna	0,0%	3,3%	14,4%	18,2%	19,8%	21,0%

Elaboración propia, 2017.

Analizando el costo de oportunidad de realizar la inversión, es decir, la mejor alternativa de invertir un riesgo similar. Para ello realizaremos el cálculo del COK y el cálculo del WACC (ver tabla 31), manteniendo una estructura de capital similar al mercado.

**Tabla 31. Cálculo del COK y WACC**

Se tiene que la ecuación del CAPM es:

$(COK) = LR + \beta e [Rm - LR] + Rp$
$\beta l = \beta u * (1 + (1 - T) * (D/E))$

Donde:

Nomenclatura	Definición	Datos	Fuente
t	Impuesto a la Renta	28%	Sunat
D	Deuda	1.825.999	BG2015
E	Patrimonio	2.002.942	BG2015
LR	Tasa libre de riesgo	5,03%	EMBI
Rm	Rentabilidad del mercado	8,64%	S&P
Rp	Riesgo país	1,72%	BCRP
$\beta u$	Beta des apalancado	0,684	Damodaran
$\beta l$	Beta apalancado	1,133	Cálculo propio
Rm-LR	Prima de riesgo	3,610%	
Kd	Costo de deuda	7,50%	Fuente BBVA

LR Promedio T bonds últimos 10 años//*emerging markets bonds index*

Rm S&P promedio 10 años

Rp promedio de últimos 10 años

Rm- Rl Diferencia entre la rentabilidad del mercado y la tasa libre de riesgo

<b>Cálculo del WACC = <math>Kd (1 - T) * (D / D + E) + Ke (E / D + E)</math></b>	
Parametros	
Tasa Libre de Riesgo	5.03%
Rentabilidad del Mercado	8.64%
Riesgo País	1.72%
Beta Apalancado	1.13
<b>COK</b>	<b>10.84%</b>
<b>WACC</b>	<b>8.25%</b>

Elaboración propia, 2017.



#### 10.4 Flujo de Caja Libre

El Flujo de Caja Libre se calculó descontando los flujos con la tasa del WACC (8.25% ), asimismo se tomó en cuenta para el análisis el escenario conservador, obteniendo un VAN de (S/. 7,027,651) . Los resultados nos muestran que la implementación de las estrategias generan valor para la empresa (ver tabla 32).

**Tabla 32. Flujo de Caja Libre**

Flujo de Caja Libre	Optimista	Conservador	Pesimista
WACC	8.25%	8.25%	8.25%
VAN ( Dólares )	8,256,281	7,027,651	5,893,009
TIR	89.54%	81.56%	77.35%

Elaboración propia

#### 10.5 Flujo de Caja Financiero

El Flujo de Caja Financiero se calculó descontando los flujos con la tasa del COK (10.84% ), asimismo se tomó en cuenta para el análisis el escenario conservador, obteniendo un VAN de (S/. 5,670,879) . Los resultados nos muestran que la implementación de las estrategias generan valor para el inversionista (ver tabla 33).

**Tabla 33. Flujo de Caja Financiero**

Flujo de Caja Financiero	Optimista	Conservador	Pesimista
COK	10.84%	10.84%	10.84%
VAN ( Dólares )	6,711,862	5,670,879	4,671,679
TIR	92.68%	84.34%	80.93%

Elaboración propia.

#### 10.6 Plan de contingencias

Debido a la sensibilidad de los márgenes de comercialización, es necesario la empresa tenga un plan de contingencia. Los factores por los cuales se consideraría un posible reajuste son los siguientes:

- Recesión en el país.
- Control de precios de comercialización de los combustibles por parte del gobierno.
- Disminución de los márgenes de comercialización en 2%.

En esos casos, las medidas que se tomarán serán reestructurar los gastos fijos, gastos operativos de acuerdo con la nueva coyuntura, y detener toda inversión y compra de activos.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- Con el cumplimiento del plan estratégico, se podrá reducir la dependencia hacia Repsol del 71,1% al 47,2% de los ingresos.
- El desarrollo de la estrategia de penetración de mercado en el canal flotas a través la afiliación de estaciones de servicios de propiedad de terceros permitirá ampliar la red a nivel nacional; asimismo, reducirá la dependencia directa del canal flotas hacia Repsol por contar con un número mayor de estaciones terceras.
- El desarrollo de mercado a través del canal cisternas permitirá autonomía de compra hacia cualquier mayorista de combustible, los S/ 100 millones de soles en compras proyectos al 2020 en este canal servirá como herramienta para renegociar la ampliación del contrato de operador de Repsol en sus estaciones.
- Para lograr la penetración y el desarrollo de mercado de ambos canales, es necesario cumplir con el plan de capacitación y profesionalización de los colaboradores establecido en el plan de recursos humanos.
- El cambio de capital de trabajo es bajo, debido a que se utiliza la línea de crédito del proveedor. Los días de cuentas por pagar son mayores a los días de cuentas por cobrar. El *stock* podría asumirse que es S/ 0, debido a que el canal flotas no tiene inventarios.
- Los márgenes brutos unitarios de comercialización son demasiado sensibles y pequeños; sin embargo, la tasa de retorno es alta. Se puede concluir que es un negocio de grandes volúmenes y rotaciones.

### **Recomendaciones**

- Renovar el contrato con Repsol por el canal flotas no menos de cinco años.
- Crear alianzas estratégicas con los principales clientes de grandes volúmenes.
- Evaluar la posibilidad de adquirir un sistema propio para el control de flotas.
- Participar activamente en ferias de construcción y minera.
- Revisar el plan de ventas y el plan financiero cada semestre para realizar los ajustes y correcciones necesarias de acuerdo con el escenario correspondiente.
- Se debe planificar constantemente para prever escenarios de recesión o de control de precios de combustible del gobierno.

## Bibliografía

- Albrecht, K. (1991). *Gerencia de servicios*. Bogotá: LEGIS.
- Alignet Perú (2016). *Alignet*. Fecha de consulta: 17/08/2016. <<http://www.alignet.com/index.php/home/empresas/administracion-de-flotas>>
- Alonso, G. (2008). “Marketing de servicios: reinterpretao la cadena de valor”. *Palermo Business Review*, pp. 83-96.
- Barney, J. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education.
- Binda, J., R., G., Ocaña, J., Torres, G., & Trigo, J. (2007). *Análisis estratégico de la industria del Biodiesel en el Perú*. Lima.
- D’Alessio, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado*. Lima: Pearson.
- Diario Gestión (2015). “Perú es uno de los países menor endeudado respecto a su PBI”. En *Diario Gestión*. 7 de febrero de 2015.
- El Comercio (2016). “El riesgo país del Perú el segundo más bajo de América Latina”. *Diario El Comercio*. 24 de febrero de 2016.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa*.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Thompson Civitas.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. conceptos y casos*. Santa Fe: Cengage learning.
- Ibarra, S. &. (2002). “La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial”. *Anales de estudios económicos y empresariales*, N° 15, pp. 63-89.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Clasificación Internacional Industrial Uniforme*. Lima: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales del INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Clasificación Internacional Industrial Uniforme*. Lima: INEI.
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. Mexico: Impresiones editoriales F.T. S.A. de C.V.
- Osinermin (2016). “Los precios de los combustibles en el Perú: Estructura y el fenómeno ‘cohetes y pluma’”. *Sector hidrocarburos líquidos*. Lima: Osinermin.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2010). *Business Model Generation*. Strategyzer.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México: CECOSA.
- Tamayo, J., Salvador, J., Vásquez, A., & De la Cruz, R. (2015). *La industria de los hidrocarburos líquidos en el Perú: 20 años de aporte al desarrollo del país*. Lima: Osinermin.

Wikipedia (2017). "Downstream". *Portal Wikipedia*. Fecha de consulta: 01/05/2017.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Downstream>

Zeithaml & otros (2009). *Marketing de Servicios*. Mc Graw Hill. México.

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de evaluación de factores externos

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
	<b>Oportunidades</b>			
1	Riesgo país más bajo de América Latina	0,05	4	0,20
2	Estabilidad política	0,10	3	0,30
3	Demanda interna insatisfecha con producción local	0,10	2	0,20
4	Estabilidad en precios internacionales, altas reservas	0,10	3	0,30
5	Equilibrio fiscal	0,05	2	0,10
6	Bajo riesgo país para nuevos inversionistas	0,05	3	0,15
8	Información en tiempo real	0,05	4	0,20
9	Mayor eficiencia en la producción de combustibles	0,05	3	0,15
10	Reducción de costos en las empresas por el uso de la tecnología	0,05	4	0,20
11	Responsabilidad Social, mejora de imagen de la marca	0,05	3	0,15
		<b>0,65</b>		<b>1,95</b>
	<b>Amenazas</b>			
1	Migración de matriz energética nacional	0,05	4	0,2
2	Mayor costo del crédito a nivel mundial, mayores regulaciones	0,05	3	0,15
3	Débil crecimiento del mercado de la China	0,05	4	0,2
4	Incremento de estaciones locales en las comunidades	0,05	3	0,15
5	Conflictos sociales para megainversiones mineras	0,05	3	0,15
6	Déficit de profesionales locales en tecnología de información,	0,05	2	0,1
7	Industria automotriz eléctrica en desarrollo	0,05	2	0,1
		<b>0,35</b>		<b>1,05</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,00</b>
	<b>Capacidad de respuesta promedio</b>			

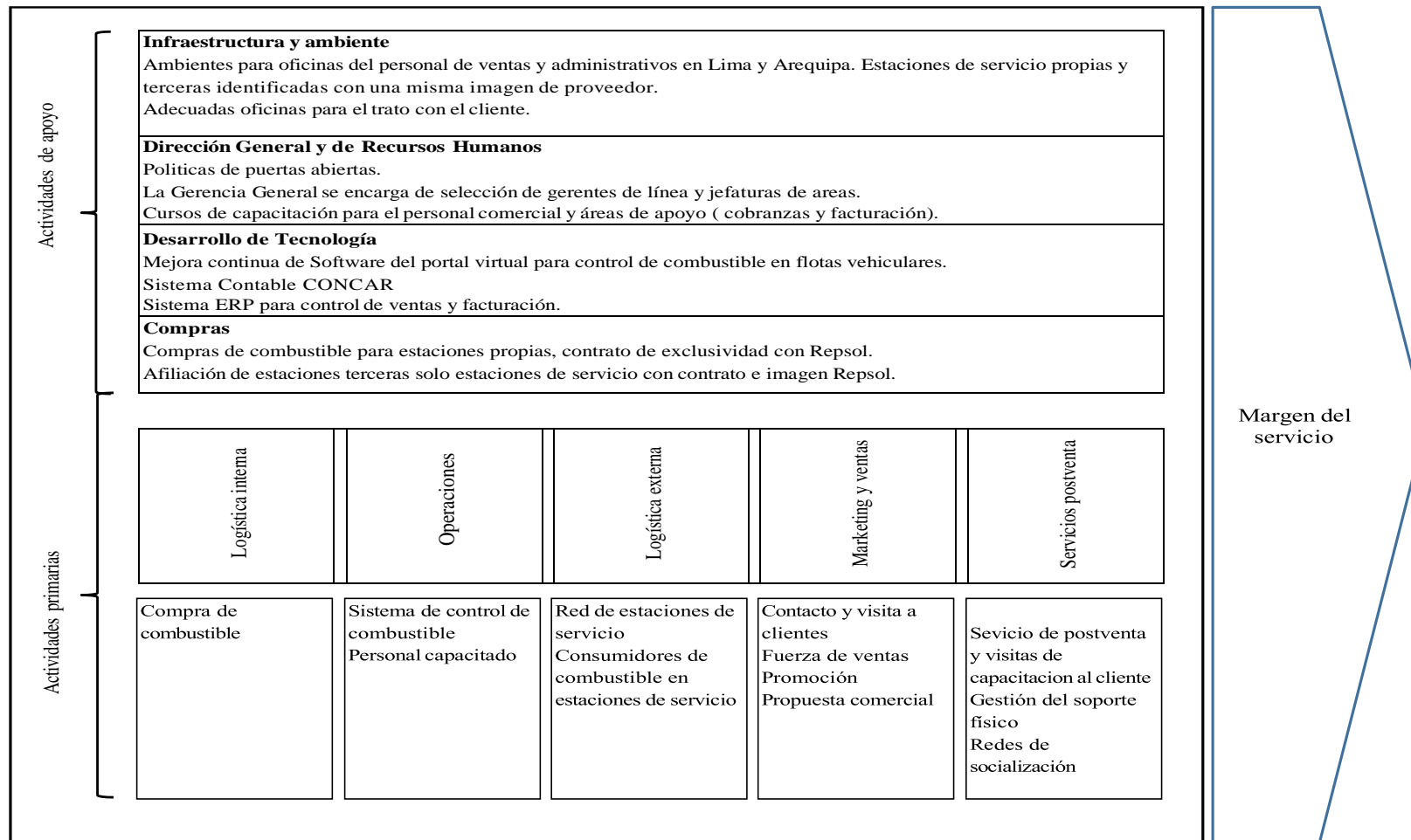
Ponderación: 0,0 = no importante, 1,0 = muy importante, clasificación: 4 = respuesta superior

3 = respuesta mayor al promedio, 2 = respuesta promedio, 1 = respuesta es deficiente,

Puntuación ponderada total promedio = 3,00

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 2. Cadena de valor de C&M Servicentros



### Anexo 3. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (peyea)

<b>A. CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE): COMBUSTIBLES LÍQUIDOS</b>											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5
8	Presión de productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
Y-	Promedio= (4,88-6)										<b>4,88</b>
<i>Estabilidad del entorno: ACEPTABLE</i>											
<b>B. CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI): COMBUSTIBLES LÍQUIDOS</b>											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Potencia de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6	Intensidad del capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
7	Factibilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9	Poder de negociación de los proveedores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
X+	Promedio=									Prom.	<b>4,78</b>
<i>Fortaleza de la industria: BUENA</i>											
<b>C. CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (VC): COMBUSTIBLES LÍQUIDOS</b>											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	6
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
7	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
8	Velocidad introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
X-	Promedio= (3,56-6)									Prom.	<b>3,56</b>
<i>Ventaja competitiva: ACEPTABLE</i>											

<b>D. CALIFICACION DE FACTORES DETERMINANTES DE LA FORTALEZA FINANCIERA (FF): COMBUSTIBLES LÍQUIDOS</b>											
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balance	3
3	Liquidez	Débil	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4	Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	6
9	Economías de escala y experiencias	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Y+	Promedio=									Prom.	<b>4,00</b>
<i>Fortaleza financiera: ACEPTABLE</i>											
<b>FORMACIÓN DE EJES</b>											
EJE											
X	FI + VC = 4,78 + (-2,44)										2,34
EJE											
Y	FF + EE = 4 + (-1,13)										2,87



#### Anexo 4. Cronograma de marketing

	2016					2017					2018					2019					2020																							
AÑO	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Actividades																																												
Obsequios principales clientes en navidad																																												
Merchadising para el area comercial																																												
Evento amigo camionero Trujillo																																												
Evento amigo camionero Arequipa																																												
Ferias de Transportistas																																												
Sorteos y promociones en estaciones propias																																												
Sticker y ambientadores en estaciones pro																																												
Mejora de pagina web																																												
Participación en Expoarcom																																												
Participación Feria de Construcción																																												
Participación Expomina																																												
Concurso área comercial																																												

Elaboración propia, 2017.

**Anexo 5. Presupuesto de marketing por años y período 2016-2020**

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Obsequios principales clientes en navidad	12.000	15.000	20.000	20.000	20.000
<i>Merchadising</i> para el área comercial	4.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Evento amigo camionero Trujillo	8.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Evento amigo camionero Arequipa		10.000	10.000	10.000	10.000
Ferias de Transportistas	10.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Sorteos y promociones en estaciones propias	7.500	22.500	22.500	22.500	22.500
Sticker y ambientadores en estaciones pro		4.000	4.000	4.000	4.000
Mejora de página Web	2.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Participación en Expoarcom		9.780	9.780	9.780	9.780
Participación Feria de Construcción			11.410	11.410	11.410
Participación Expomina				20.000	20.000
Concurso área comercial	15.000	30.000	30.000	40.000	40.000
<b>Total S/</b>	<b>58.500</b>	<b>134.280</b>	<b>150.690</b>	<b>180.690</b>	<b>180.690</b>

Períodos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Total
Años	<b>8.31%</b>	<b>40.42%</b>	<b>51.27%</b>	<b>100%</b>
2016	58,500			<b>58,500</b>
2017		134,280		<b>134,820</b>
2018		150,690		<b>150,690</b>
2019			180,690	<b>180,690</b>
2020			180,690	<b>180,690</b>
<b>Total</b>	<b>58,500</b>	<b>284,970</b>	<b>361,380</b>	<b>704,850</b>

Elaboración propia, 2017.



## Anexo 7. Presupuesto de operaciones

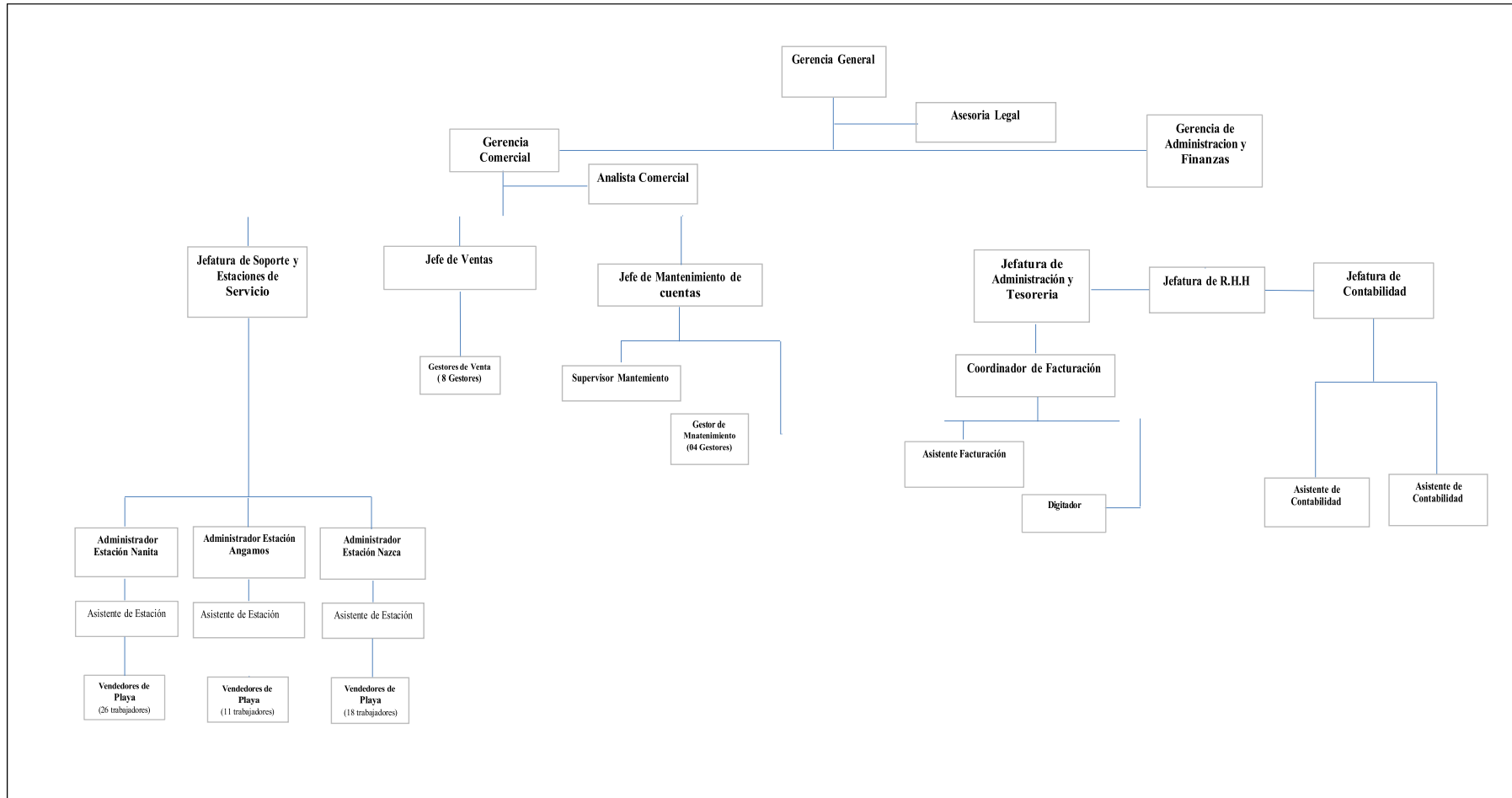
Presupuestos de operaciones 2016-2020 y desagregado corto, mediano y largo plazo

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Actividades					
Adquisición de impresora para emitir tarjetas		66.000			
Actualizaciones de <i>software</i> (plataforma)		66.000	66.000	66.000	66.000
Adquisición de unidades	561.000	841.500	841.500	561.000	
Equipos de comunicación	10.000	5.000	5.000	5.000	
Implementación de sede Callao	150.000	330.000	100.000		
Equipos de cómputo	20.000	10.000	5.000	10.000	5.000
Creación de infraestructura en Arequipa			100.000		
Creación de infraestructura en Trujillo			80.000		
Implementación del área de seguridad	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Implementación de procesos automatización			165.000	165.000	
<b>Total anual S/.</b>	<b>751.000</b>	<b>1.328.500</b>	<b>1.372.500</b>	<b>817.000</b>	<b>81.000</b>
<b>Total período</b>	<b>4,350,000</b>				

Períodos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Total
Años	<b>17.26%</b>	<b>62.09%</b>	<b>20.65%</b>	<b>100%</b>
2016	751,000			<b>751,000</b>
2017		1,328,000		<b>1,328,500</b>
2018		1,372,500		<b>1,372,500</b>
2019			817,000	<b>817,000</b>
2020			81,000	<b>81,000</b>
<b>Total</b>	<b>751,000</b>	<b>2,701,000</b>	<b>898,000</b>	<b>4,350,000</b>

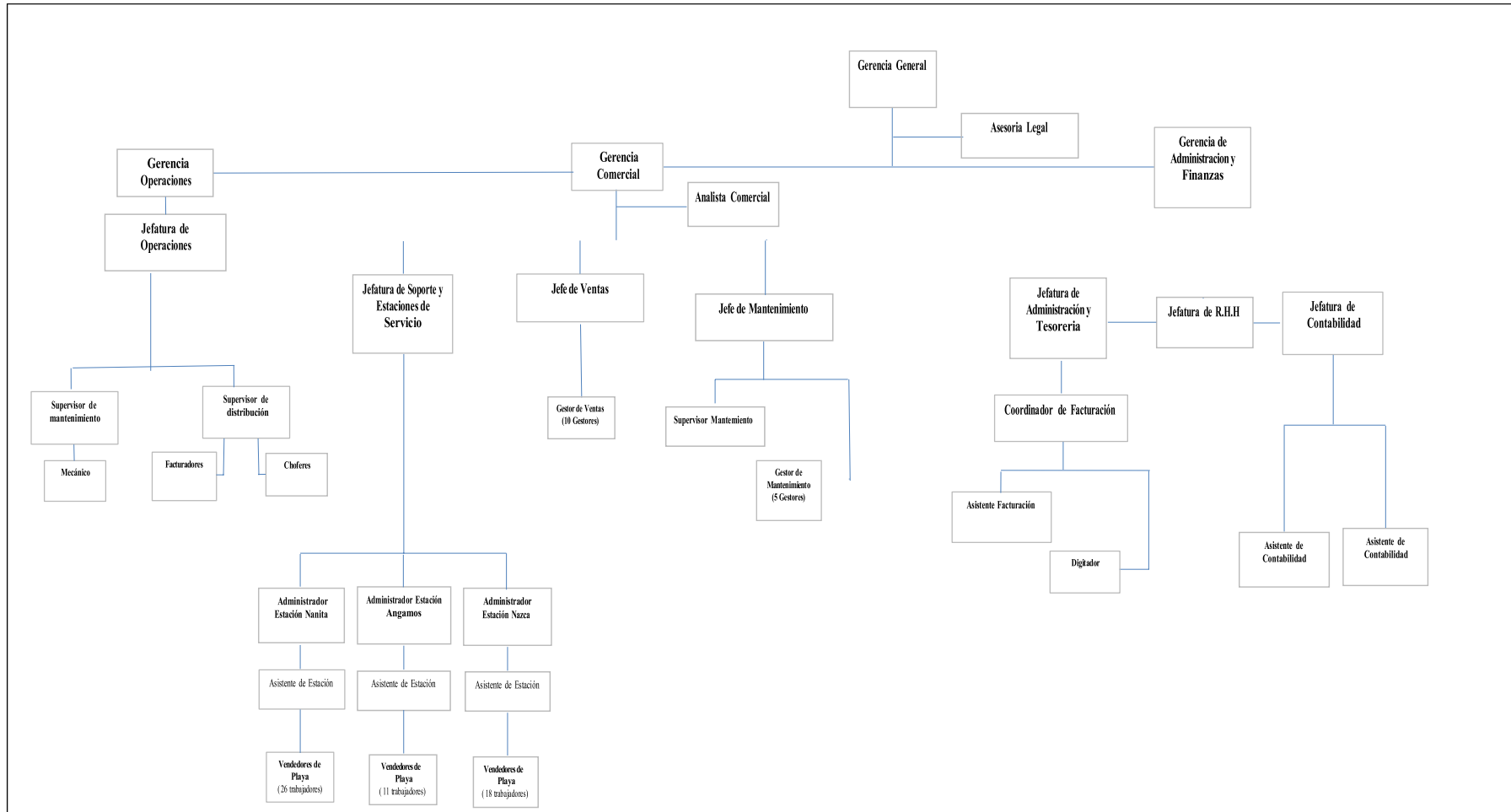
Elaboración propia, 2017.

**Anexo 8. Organigrama actual C&M Servicentros S.A.C**



Elaboración propia, 2017.

**Anexo 9. Organigrama propuesto C&M Servicentros S.A.C**



Elaboración propia, 2017.

**Anexo 10. Cronograma de actividades y capacitación para el personal C&M Servicentros**

AÑO	2016					2017					2018					2019					2020														
	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
Actividades																																			
Día del Trabajador																																			
Día de la Madre																																			
Integración Área Administrativa																																			
Integración Área Operaciones																																			
Integración general (aniversario)																																			
Celebración de Navidad y fin de año																																			
Capacitaciones																																			
Cursos personal de ventas																																			
Cursos personal de operaciones																																			
Curso personal administrativo																																			
Cursos jefaturas y gerencias																																			

Elaboración propia, 2017.

### Anexo 11. Presupuesto de recursos humanos por años y período 2016-2020

Detalle	2016	2017	2018	2019	2020
Día del Trabajador		10.000	10.000	10.000	10.000
Día de la Madre		5.000	5.000	5.000	5.000
Integración Administrativa Área		20.000	20.000	20.000	20.000
Integración Área Operaciones		20.000	20.000	20.000	20.000
Integración general (aniversario)		35.000	35.000	35.000	35.000
Celebración de Navidad y fin de año		70.000	70.000	70.000	70.000
Cursos personal de ventas	8.000	35.000	35.000	40.000	40.000
Cursos personal de operaciones	10.000	25.000	25.000	30.000	35.000
Curso personal administrativo	5.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Curso jefaturas y gerencias	20.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Evaluación de personal terceros	30.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Revisión de perfiles de puestos	5.000	1.000	1.000	1.500	2.000
Realización de encuestas clima laboral		1.500	1.500	1.500	1.500
Creación de Área de Difusión	1.500	1.000	1.000	1.000	1.000
Mejora de zona de trabajo del personal		30.000	30.000	30.000	30.000
Bono comercial	44.000	70.000	70.000	70.000	70.000
<b>Total S/</b>	<b>123.500</b>	<b>413.500</b>	<b>413.500</b>	<b>424.000</b>	<b>429.500</b>

Períodos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Total
Años	<b>6.85%</b>	<b>45.84%</b>	<b>47.31%</b>	<b>100%</b>
2016	123,500			<b>123,500</b>
2017		413,500		<b>413,500</b>
2018		413,500		<b>413,500</b>
2019			424,000	<b>424,000</b>
2020			429,500	<b>429,500</b>
<b>Total</b>	<b>123,500</b>	<b>827,000</b>	<b>853,500</b>	<b>1,804,000</b>

Elaboración propia, 2017.



**Anexo 12. Presupuesto RSE 2016-2020**

PRESUPUESTO DE RSE						
	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
<b>Presupuesto de RSE 0.2% Ventas Escenario Conservador</b>						
Programas de capacitación para generar la cultura RSE	7,701	9,738	10,957	11,901	12,806	53,103
Implementar normas de uso racional de energía	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
Implementar normas de no uso de materiales contaminantes	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	25,000
<b>Presupuesto Total S/.</b>	17,701	19,738	20,957	21,901	22,806	103,103

### Anexo 13. Estado de resultados integrales en un escenario optimista

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ingresos</b>						
Ventas Netas	35,926,693	54,166,410	65,819,652	74,260,312	81,755,468	89,503,690
<b>Total Ingresos</b>	<b>35,926,693</b>	<b>54,166,410</b>	<b>65,819,652</b>	<b>74,260,312</b>	<b>81,755,468</b>	<b>89,503,690</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>(30,361,367)</b>	<b>(46,401,139)</b>	<b>(55,825,523)</b>	<b>(62,360,934)</b>	<b>(67,975,323)</b>	<b>(73,680,749)</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>5,565,326</b>	<b>7,765,271</b>	<b>9,994,129</b>	<b>11,899,378</b>	<b>13,780,145</b>	<b>15,822,940</b>
Gastos de Ventas	(4,865,124)	(5,982,470)	(7,075,150)	(7,769,023)	(8,324,459)	(8,869,717)
Gastos de Administración	(450,186)	(486,201)	(503,218)	(520,831)	(539,060)	(557,927)
Plan de Marketing		(58,500)	(134,280)	(150,690)	(180,690)	(180,690)
Plan de Operaciones		(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Plan de Recursos Humanos		(123,500)	(413,500)	(413,500)	(424,000)	(429,500)
Plan de RSE		(17,701)	(20,934)	(22,987)	(24,631)	(26,244)
Depreciación		(131,200)	(348,200)	(569,600)	(707,400)	(715,500)
<b>Total Gastos de Adm. Y Vts</b>	<b>(5,315,310)</b>	<b>(6,809,572)</b>	<b>(8,505,282)</b>	<b>(9,456,631)</b>	<b>(10,210,239)</b>	<b>(10,789,577)</b>
<b>Utilidad de Operaciones</b>	<b>250,016</b>	<b>955,699</b>	<b>1,488,847</b>	<b>2,442,747</b>	<b>3,569,906</b>	<b>5,033,363</b>
<b>Otros Ingresos Egresos</b>						
Gastos Financieros	(157,000)	-236,708	-287,633	-324,518	-357,272	-391,132
Ingresos Financieros	(157,000)	(236,708)	(287,633)	(324,518)	(357,272)	(391,132)
<b>Utilidad antes de Participación de los trabajadores e IR</b>	<b>93,016</b>	<b>718,991</b>	<b>1,201,215</b>	<b>2,118,229</b>	<b>3,212,634</b>	<b>4,642,231</b>
Participación de los trabajadores Corriente	(7,441)	(57,519)	(96,097)	(169,458)	(257,011)	(371,378)
Impuesto a la Renta	(23,961)	(185,212)	(309,433)	(545,656)	(827,574)	(1,195,839)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>61,614</b>	<b>476,260</b>	<b>795,685</b>	<b>1,403,115</b>	<b>2,128,049</b>	<b>3,075,014</b>

Elaboración propia, 2016.

#### Anexo 14. Estado de resultados integrales en un escenario conservador

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ingresos</b>						
Ventas Netas	35,926,693	54,166,410	61,418,152	66,614,584	71,219,224	75,893,496
<b>Total Ingresos</b>	35,926,693	54,166,410	61,418,152	66,614,584	71,219,224	75,893,496
<b>Costo de Ventas</b>	(30,361,367)	(46,401,139)	(52,092,351)	(55,940,348)	(59,214,996)	(62,476,639)
<b>Utilidad Bruta</b>	5,565,326	7,765,271	9,325,801	10,674,236	12,004,228	13,416,858
<b>Gastos de Ventas</b>	(4,865,124)	(5,982,470)	(6,602,019)	(6,969,136)	(7,251,644)	(7,520,961)
Gastos de Administración	(450,186)	(486,201)	(503,218)	(520,831)	(539,060)	(557,927)
Plan de Marketing		(58,500)	(134,280)	(150,690)	(180,690)	(180,690)
Plan de Operaciones		(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Plan de Recursos Humanos		(123,500)	(413,500)	(413,500)	(424,000)	(429,500)
Plan de RSE		(17,701)	(19,738)	(20,957)	(21,901)	(22,805)
Depreciación		(131,200)	(348,200)	(569,600)	(707,400)	(715,500)
<b>Total Gastos de Adm. Y Vts</b>	(5,315,310)	(6,809,572)	(8,030,955)	(8,654,714)	(9,134,695)	(9,437,383)
<b>Utilidad de Operaciones</b>	250,016	955,699	1,294,845	2,019,522	2,869,533	3,979,474
<b>Otros Ingresos Egresos</b>						
Gastos Financieros	(157,000)	-236,708	-268,398	-291,106	-311,229	-331,655
Ingresos Financieros	(157,000)	(236,708)	(268,398)	(291,106)	(311,229)	(331,655)
<b>Utilidad antes de Participación de los trabajadores e IR</b>	93,016	718,991	1,026,447	1,728,415	2,558,304	3,647,819
Participación de los trabajadores C	(7,441)	(57,519)	(82,116)	(138,273)	(204,664)	(291,826)
Impuesto a la Renta	(23,961)	(185,212)	(264,413)	(445,240)	(659,019)	(939,678)
<b>Utilidad Neta</b>	61,614	476,260	679,919	1,144,902	1,694,621	2,416,315

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 15. Estado de resultados integrales en un escenario pesimista

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ingresos</b>						
Ventas Netas	35,926,693	54,166,410	57,433,421	60,024,075	62,444,734	64,895,722
<b>Total Ingresos</b>	35,926,693	54,166,410	57,433,421	60,024,075	62,444,734	64,895,722
<b>Costo de Ventas</b>	(30,361,367)	(46,401,139)	(48,712,667)	(50,405,894)	(51,919,474)	(53,423,110)
<b>Utilidad Bruta</b>	5,565,326	7,765,271	8,720,755	9,618,181	10,525,259	11,472,612
Gastos de Ventas	(4,865,124)	(5,982,470)	(6,173,689)	(6,279,645)	(6,358,213)	(6,431,094)
Gastos de Administración	(450,186)	(486,201)	(503,218)	(520,831)	(539,060)	(557,927)
Plan de Marketing		(58,500)	(134,280)	(150,690)	(180,690)	(180,690)
Plan de Operaciones		(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Plan de Recursos Humanos		(123,500)	(413,500)	(413,500)	(424,000)	(429,500)
Plan de RSE		(8,851)	(9,416)	(9,740)	(9,983)	(10,212)
Depreciación		(131,200)	(348,200)	(457,400)	(539,100)	(547,200)
<b>Total Gastos de Adm. Y Vts</b>	(5,315,310)	(6,669,521)	(7,244,103)	(7,384,405)	(7,521,945)	(7,619,423)
<b>Utilidad de Operaciones</b>	250,016	1,095,749	1,476,651	2,233,776	3,003,314	3,853,189
<b>Otros Ingresos Egresos</b>						
Gastos Financieros	(157,000)	-236,708	-250,985	-262,306	-272,884	-283,595
Ingresos Financieros	(157,000)	(236,708)	(250,985)	(262,306)	(272,884)	(283,595)
<b>Utilidad antes de Participación de los trabajadores e IR</b>	93,016	859,042	1,225,667	1,971,470	2,730,430	3,569,594
Participación de los trabajadores Corriente	(7,441)	(68,723)	(98,053)	(157,718)	(218,434)	(285,568)
Impuesto a la Renta	(23,961)	(221,289)	(315,732)	(507,851)	(703,359)	(919,528)
<b>Utilidad Neta</b>	61,614	569,029	811,882	1,305,902	1,808,637	2,364,499

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 16. Cálculo del flujo de caja libre en nuevos soles en un escenario optimista

<b>Concepto</b>	<b>0</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ventas netas (ingresos operacionales)		54,166,410	65,819,652	74,260,312	81,755,468	89,503,690
Costo de productos vendidos (Operacionales)		(46,401,139)	(55,825,523)	(62,360,934)	(67,975,323)	(73,680,749)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>7,765,271</b>	<b>9,994,129</b>	<b>11,899,378</b>	<b>13,780,145</b>	<b>15,822,940</b>
		<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>
<b>Gastos operacionales</b>		(6,678,372)	(8,157,082)	(8,887,031)	(9,502,839)	(10,074,077)
Gastos de ventas		(5,982,470)	(7,075,150)	(7,769,023)	(8,324,459)	(8,869,717)
Gastos de administración		(486,201)	(503,218)	(520,831)	(539,060)	(557,927)
Plan de Marketing		(58,500)	(134,280)	(150,690)	(180,690)	(180,690)
Plan de Operaciones		(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Plan de Recursos Humanos		(123,500)	(413,500)	(413,500)	(424,000)	(429,500)
Plan de RSE		(17,701)	(20,934)	(22,987)	(24,631)	(26,244)
<b>Utilidad operativa (EBIT)</b>		<b>1,086,899</b>	<b>1,837,047</b>	<b>3,012,347</b>	<b>4,277,306</b>	<b>5,748,863</b>
		<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>
Impuesto a las utilidades		(185,212)	(309,433)	(545,656)	(827,574)	(1,195,839)
<b>NOPAT</b>		<b>901,687</b>	<b>1,527,615</b>	<b>2,466,691</b>	<b>3,449,732</b>	<b>4,553,024</b>
Depreciación y amortización		131,200	348,200	569,600	707,400	715,500
Cambio en el capital de trabajo		(182,397)	(116,532)	(84,407)	(74,952)	458,288
Inversiones	(741,000)	(1,318,500)	(1,362,500)	(807,000)	(71,000)	0
Venta de activos						1,667,500
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	(741,000)	(468,010)	396,782	2,144,885	4,011,180	7,394,312
Prestamo		650,000				
Amortización			(162,500)	(162,500)	(162,500)	(162,500)
Intereses		(236,708)	(287,633)	(324,518)	(357,272)	(391,132)
Escudo Fiscal		66,278	80,537	90,865	100,036	109,517
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	(741,000)	11,560	27,187	1,748,732	3,591,444	6,950,197

### Cálculo del VAN / TIR

<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (SOLES)</b>	(741,000)	(468,010)	396,782	2,144,885	4,011,180	7,394,312
PROYECCION TIPO DE CAMBIO (MMMR)	3.37	3.37	3.48	3.55	3.55	3.55
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (DOLAR)</b>	(219,881)	(138,875)	114,018	604,193	1,129,910	2,082,905

<b>WACC</b>	<b>8.25%</b>
<b>VAN DOLARES</b>	<b>2,449,935</b>
<b>VAN SOLES</b>	<b>8,256,281</b>
<b>TIR</b>	<b>89.54%</b>

<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (SOLES)</b>	(741,000)	11,560	27,187	1,748,732	3,591,444	6,950,197
PROYECCION TIPO DE CAMBIO (MMMR)	3.37	3.37	3.48	3.55	3.55	3.55
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (DOLAR)</b>	(219,881)	3,430	7,812	492,600	1,011,674	1,957,802

<b>COK</b>	<b>10.84%</b>
<b>VAN DOLARES</b>	<b>1,991,650</b>
<b>VAN SOLES</b>	<b>6,711,862</b>
<b>TIR</b>	<b>92.68%</b>

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 17. Cálculo del flujo de caja libre en nuevo soles en un escenario conservador

<u>Concepto</u>	<u>0</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Ventas netas (ingresos operacionales)		54,166,410	61,418,152	66,614,584	71,219,224	75,893,496
Costo de productos vendidos (Operacionales)		(46,401,139)	(52,092,351)	(55,940,348)	(59,214,996)	(62,476,639)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>7,765,271</b>	<b>9,325,801</b>	<b>10,674,236</b>	<b>12,004,228</b>	<b>13,416,858</b>
		<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>
<b>Gastos operacionales</b>		(6,678,372)	(7,682,755)	(8,085,114)	(8,427,295)	(8,721,883)
Gastos de ventas		(5,982,470)	(6,602,019)	(6,969,136)	(7,251,644)	(7,520,961)
Gastos de administración		(486,201)	(503,218)	(520,831)	(539,060)	(557,927)
Plan de Marketing		(58,500)	(134,280)	(150,690)	(180,690)	(180,690)
Plan de Operaciones		(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Plan de Recursos Humanos		(123,500)	(413,500)	(413,500)	(424,000)	(429,500)
Plan de RSE		(17,701)	(19,738)	(20,957)	(21,901)	(22,805)
<b>Utilidad operativa (EBIT)</b>		<b>1,086,899</b>	<b>1,643,045</b>	<b>2,589,122</b>	<b>3,576,933</b>	<b>4,694,974</b>
		<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>
Impuesto a las utilidades		(185,212)	(264,413)	(445,240)	(659,019)	(939,678)
<b>NOPAT</b>		<b>901,687</b>	<b>1,378,632</b>	<b>2,143,882</b>	<b>2,917,914</b>	<b>3,755,296</b>
Depreciación y amortización		131,200	348,200	569,600	707,400	715,500
Cambio en el capital de trabajo		(182,397)	(72,517)	(51,964)	(46,046)	352,925
Inversiones	(741,000)	(1,318,500)	(1,362,500)	(807,000)	(71,000)	
Venta de activos						1,667,500
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	(741,000)	(468,010)	291,815	1,854,518	3,508,268	6,491,222
Prestamo		650,000				
Amortización			(162,500)	(162,500)	(162,500)	(162,500)
Intereses		(236,708)	(268,398)	(291,106)	(311,229)	(331,655)
Escudo Fiscal		66,278	75,151	81,510	87,144	92,863
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	(741,000)	11,560	(63,931)	1,482,421	3,121,683	6,089,930

### Cálculo del VAN/ TIR

<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (SOLES)</b>	(741,000)	(468,010)	291,815	1,854,518	3,508,268	6,491,222
PROYECCION TIPO DE CAMBIO (MMMR)	3.37	3.37	3.48	3.55	3.55	3.55
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (DOLAR)</b>	(219,881)	(138,875)	83,855	522,399	988,244	1,828,513

<b>WACC</b>	<b>8.25%</b>
<b>VAN DOLARES</b>	<b>2,085,357</b>
<b>VAN SOLES</b>	<b>7,027,651</b>
<b>TIR</b>	<b>81.56%</b>

<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (SOLES)</b>	(741,000)	11,560	(63,931)	1,482,421	3,121,683	6,089,930
PROYECCION TIPO DE CAMBIO (MMMR)	3.37	3.37	3.48	3.55	3.55	3.55
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (DOLAR)</b>	(219,881)	3,430	(18,371)	417,583	879,347	1,715,473

<b>COK</b>	<b>10.84%</b>
<b>VAN DOLARES</b>	<b>1,682,754</b>
<b>VAN SOLES</b>	<b>5,670,879</b>
<b>TIR</b>	<b>84.34%</b>

Elaboración propia, 2016.

## Anexo 18. Cálculo del flujo de caja libre en nuevos soles en escenario pesimista

<u>Concepto</u>	<u>0</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Ventas netas (ingresos operacionales)		54,166,410	57,433,421	60,024,075	62,444,734	64,895,722
Costo de productos vendidos (Operacionales)		(46,401,139)	(48,712,667)	(50,405,894)	(51,919,474)	(53,423,110)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>7,765,271</b>	<b>8,720,755</b>	<b>9,618,181</b>	<b>10,525,259</b>	<b>11,472,612</b>
		<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>
<b>Gastos operacionales</b>		(6,669,521)	(7,244,103)	(7,384,405)	(7,521,945)	(7,619,423)
Gastos de ventas		(5,982,470)	(6,173,689)	(6,279,645)	(6,358,213)	(6,431,094)
Gastos de administración		(486,201)	(503,218)	(520,831)	(539,060)	(557,927)
Plan de Marketing		(58,500)	(134,280)	(150,690)	(180,690)	(180,690)
Plan de Operaciones		(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)	(10,000)
Plan de Recursos Humanos		(123,500)	(413,500)	(413,500)	(424,000)	(429,500)
Plan de RSE		(8,851)	(9,416)	(9,740)	(9,983)	(10,212)
<b>Utilidad operativa (EBIT)</b>		<b>1,095,749</b>	<b>1,476,651</b>	<b>2,233,776</b>	<b>3,003,314</b>	<b>3,853,189</b>
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Impuesto a las utilidades		(221,289)	(315,732)	(507,851)	(703,359)	(919,528)
<b>NOPAT</b>		<b>874,460</b>	<b>1,160,920</b>	<b>1,725,925</b>	<b>2,299,955</b>	<b>2,933,662</b>
Depreciación y amortización		131,200	348,200	457,400	539,100	547,200
Cambio en el capital de trabajo		(182,397)	(32,670)	(25,907)	(24,207)	265,180
Inversiones	(751,000)	(1,328,500)	(811,500)	(536,500)	(81,000)	
Venta de activos						1,667,500
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	(751,000)	(505,237)	664,950	1,620,919	2,733,849	5,413,542
Prestamo		700,000				
Amortización			(175,000)	(175,000)	(175,000)	(175,000)
Intereses		(236,708)	(268,398)	(291,106)	(311,229)	(331,655)
Escudo Fiscal		66,278	75,151	81,510	87,144	92,863
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	(751,000)	24,334	296,703	1,236,322	2,334,764	4,999,750

### Cálculo del VAN/ TIR

<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (SOLES)</b>	(751,000)	(505,237)	664,950	1,620,919	2,733,849	5,413,542
PROYECCION TIPO DE CAMBIO (MMMR)	3.37	3.37	3.48	3.55	3.55	3.55
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO (DOLAR)</b>	(222,849)	(149,922)	191,077	456,597	770,098	1,524,941

WACC	<b>8.25%</b>
VAN DOLARES	<b>1,748,667</b>
VAN SOLES	<b>5,893,009</b>
TIR	<b>77.35%</b>

<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (SOLES)</b>	(751,000)	24,334	296,703	1,236,322	2,334,764	4,999,750
PROYECCION TIPO DE CAMBIO (MMMR)	3.37	3.37	3.48	3.55	3.55	3.55
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO (DOLAR)</b>	(222,849)	7,221	85,260	348,260	657,680	1,408,380

COK	<b>10.84%</b>
VAN DOLARES	<b>1,386,255</b>
VAN SOLES	<b>4,671,679</b>
TIR	<b>80.93%</b>

Elaboración propia, 2016.

## **Notas biográficas**

### **Mario Chiroque Loli**

Nació en Lima, el 21 de agosto de 1974. Contador por la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con veinte años de experiencia en la gestión financiera de empresas en los sectores de manufactura, telecomunicaciones y minería, desarrollando y dirigiendo funciones de contabilidad, planeamiento financiero, tesorería y créditos y cobranzas. Actualmente, se desempeña como subgerente de Administración y Operaciones en la empresa C&MServicentros.

### **Carlos Antonio Calderón Domínguez**

Nació en Chimbote, el 2 de mayo de 1969. Ingeniero Mecánico por la Universidad Nacional de Ingeniería con estudios de especialización en Educación Ejecutiva Gerencial por la Universidad de Ciencias Aplicadas, diplomado en Gestión y Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios en ESAN, y candidato a magíster en Administración de Negocios por la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de veintidós años de experiencia en las áreas de Operaciones y Servicios Generales, Gestión Comercial y Desarrollo de Nuevos Negocios en empresas financieras y *retail*. Sobre la base de esta experiencia, se ha familiarizado con el uso de sistemas ERP (SAP y People Soft).

### **José Antonio Tovar Ferreyra**

Nació en Lima, el 4 de marzo de 1978. Ingeniero Naval por la Universidad Nacional de Ingeniería, diplomado en comercialización y candidato a magíster en Administración de Negocios por la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de quince años de experiencia en el área comercial y de operaciones, los últimos diez años se ha desarrollado en el sector comercial de hidrocarburos, GLP, combustibles líquidos y lubricantes. Actualmente, se desempeña como gerente comercial de una empresa comercializadora de combustible a nivel nacional. Bajo su gerencia, se han desarrollado e implementado tres nuevas unidades de negocio. Ha participado exitosamente en licitaciones



públicas y privadas, y desarrollado proyectos para Cosapi, Stracom G&M, Odebrecht, Conalvias, entre otras.