



**“PLAN DE NEGOCIO PARA EL LANZAMIENTO DE NUEVA RED
DE ESTACIONES DE SERVICIOS”**

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

Presentada por

**Sr. Luis Saul Ames Tocas
Sr. Luis Miguel Rejas Álvarez
Sr. Néstor Américo Vega Santarria**

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2016

A nuestros familiares, por su apoyo moral y por contribuir con este importante logro para nosotros.

Agradecemos a Dios, por darnos fortaleza y sabiduría.

A nuestra asesora, por compartir sus grandes conocimientos y ser una guía en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación ha sido desarrollado para obtener el grado de MBA en la Universidad de Pacífico, bajo la modalidad de Plan de Negocio, cuyo nombre es “Lanzamiento de nueva red de estaciones de servicio”.

Las cadenas de estaciones de servicio funcionan bajo la modalidad de contratos de exclusividad de venta de combustibles que se realiza entre un mayorista y un minorista, llamado también afiliación de *dealers*, quienes son propietarios independientes de estaciones de servicio. En este modelo, el mayorista busca garantizar sus ventas por medio de minoristas con ventas importantes, previamente estudiadas y analizadas. Estos contratos son de largo plazo, en general de 5 años como mínimo hasta de 20 años como máximo. El minorista tiene que cumplir ciertos requisitos financieros y de operación determinados y supervisados por el mayorista, con la finalidad de mantener una imagen de marca y calidad de servicio en cada uno de las estaciones suscritas.

En el Perú existen 3.850 estaciones de servicio, de las cuales 979 se ubican en Lima y Callao, 62% (2.044) de ellas son independientes, es decir no forman parte de las cadenas de servicios (Repsol, Pecsá, Primax y Petroperú), pero el 65% de las ventas se concentran en locales que mantienen una imagen de marca de cadena.

Si verificamos el mercado, podemos apreciar que la cadena local Primax del grupo Romero cuenta con la mayor participación: 327 estaciones de servicio, de las cuales 127 estaciones son propias y 200 estaciones son afiliadas; en segundo lugar se ubica Repsol, con 325 estaciones de servicio, de las cuales 81 estaciones son propias, 210 estaciones son afiliadas y 34 estaciones fueron cedidas. Por otro lado, hasta el momento, Pecsá tiene 300 estaciones de servicio, de las cuales 70 estaciones son propias y 230 estaciones son afiliadas. En tanto, la estatal Petroperú cuenta con 317 estaciones de servicio afiliadas y no cuenta con estaciones propias.

Nuestra iniciativa se fundamenta en los resultados favorables del estudio de mercado respecto de vender la idea de iniciar operaciones en provincias, por medio de un mayorista, donde hay una gran oportunidad por el desarrollo económico positivo de los últimos años. Luego, se llegará a los mercados especializados y exigentes en Lima, con un formato de servicio de alta calidad.

El modelo de negocio propuesto fue elaborado a partir de una descripción formal de la gestión estratégica, utilizando el modelo “Canvas”, Alexander Osterwalder 2008 (Ver anexo 22).

La evaluación financiera demuestra la viabilidad del plan de negocio, con una inversión inicial de S/ 109.670 como aporte propio y S/ 20.000, financiado. Del análisis se obtiene un valor presente neto (VPN) de S/ 4.7 millones de soles para los 10 años de operación evaluados, con un Wacc de 12,67% y un período de recuperación de capital al tercer año. El modelo de negocio es recomendable para ser implementado.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	3
1. Análisis del macro entorno (PESTEG)	3
1.1 Entorno político	3
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Factores ecológico	5
1.6 Entorno global.....	6
1.7 Evaluación de factores externos - Matriz EFE.....	6
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	7
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores	8
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	8
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	8
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	9
2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	9
2.2.6 Atractividad general de la industria	10
2.3 Enfoque de la visión basada en los recursos (VBR)	10
2.3.1 Recursos físicos (EBRF).....	10
2.3.2 Recursos humanos (EBRH).....	11
2.3.3 Recursos organizacionales (EBRO)	11
2.4 Evaluación de los factores internos - Matriz EFI.....	12
2.5 Análisis de la cadena de valor (CV).....	12
2.6 Determinación de la ventaja competitiva - Modelo VRIO	13
Capítulo II. Estudio de mercado	14
1. Objetivo general.....	14

2. Objetivos específicos	14
3. Metodología	14
3.1 Investigación exploratoria.....	14
3.1.1 <i>Focus group</i>	14
3.1.2 Entrevista en profundidad.....	16
3.2 Investigación concluyente.....	18
3.2.1 Encuesta al consumidor final.....	18
Capítulo III. Planeamiento estratégico	21
1. Análisis FODA.....	21
1.1 Matriz FODA cruzada.....	21
2. Declaración de la visión.....	23
3. Declaración de la misión.....	23
4. Objetivos estratégicos	24
4.1 Objetivos de rentabilidad	24
4.2 Objetivos de crecimiento	24
4.3 Objetivos de supervivencia	25
5. Estrategia competitiva.....	25
5.1 Perfil competitivo - Matriz MPC	25
5.2 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE “EFE - EFI”.....	25
5.3 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE “FODA”	27
5.4 Matriz interna externa (IE).....	27
5.5 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	27
5.6 Posición estratégica - Matriz PEYEA.....	27
5.7 Estrategia genérica de Porter	27
5.8 Estrategia: matriz Ansoff.....	32
6. Matriz de la estrategia principal.....	32
Capítulo IV. Plan de <i>marketing</i>	33
1. Descripción del servicio.....	33
2. Objetivos estratégicos de <i>marketing</i>	33
2.1 Estrategias de <i>marketing</i>	33
2.1.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento	34
2.1.2 Mezcla de <i>marketing</i>	36
3. Implementación y control de <i>marketing</i>	41

3.1 Implementación del <i>marketing</i>	41
3.2 Control del <i>marketing</i>	42
3.3 Presupuesto	43
3.4 Seguimiento y monitoreo.....	43
Capítulo V. Plan de operaciones	44
1. Objetivo y estrategia de operaciones	44
1.1 Objetivo de operaciones.....	44
1.2 Estrategia de operaciones.....	45
2. Diseño del servicio.....	45
2.1 Investigación de tendencias	45
2.2 Diseño del proceso de abastecimiento	46
2.3 Proceso de atención al cliente	46
3. Diseño de las instalaciones	46
4. Programación de operaciones de la empresa	47
5. Plan de responsabilidad social	47
6. Presupuesto de la inversión y capital de trabajo	49
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	51
1. Estructura organizacional y diseño de las instalaciones	51
1.1 Estructura organizacional.....	51
1.2 Diseño de las instalaciones	52
2. Objetivos del personal, requerimientos y perfiles.....	52
2.1 Objetivos del área de recursos humanos	52
2.2 Requerimiento.....	53
2.3 Perfiles	53
3. Administración de recursos humanos	53
3.1 Políticas de recursos humanos	53
3.2 Capacitación y desarrollo.....	54
3.3 Factores para la evaluación permanente de personal	54
3.4 Compensaciones	56
4 Presupuesto del plan de recursos humanos	56

Capítulo VII. Plan financiero.....	58
1. Supuestos y políticas.....	58
2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	59
2.1 Presupuestos.....	59
2.1.1 Ingresos.....	59
2.1.2 Egresos.....	60
2.1.3 Análisis del punto de equilibrio	60
3. Estados financieros y flujo de caja.....	63
4. Estructura de financiamiento	64
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	65
5.1 Escenario pesimista.....	65
5.2 Escenario conservador	66
5.3 Escenario optimista	66
6. Planes de contingencia.....	66
6.1 La pérdida de un activo o incidente fuera de lo normal.....	66
6.2 Un aumento considerable del precio del petróleo	66
6.3 Nuevos competidores en el mercado	67
6.4 Una regulación nueva en el mercado peruano	67
Conclusiones y recomendaciones	68
1. Conclusiones	68
2. Recomendaciones	69
Bibliografía	70
Anexos	73
Nota biográfica	89

Índice de tablas

Tabla 1. Variables del entorno político.....	3
Tabla 2. Variables del entorno económico	4
Tabla 3. Variables de entorno social.....	4
Tabla 4. Variables del entorno tecnológico	5
Tabla 5. Variables del entorno ecológico	5
Tabla 6. Variables del entorno global.....	6
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos.....	6
Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	8
Tabla 9. Poder de negociación de los compradores o clientes.....	8
Tabla 10. Amenaza de los competidores entrantes.....	9
Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos	9
Tabla 12. Rivalidad entre competidores existentes	9
Tabla 13. Atractividad general de la industria	10
Tabla 14. Enfoque de la visión basado en los recursos físicos (VBRF)	10
Tabla 15. Enfoque de la visión basado en recursos humanos (VBRH).....	11
Tabla 16. Enfoque de la visión basado en recursos organizacionales (VBRO).....	11
Tabla 17. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	12
Tabla 18. Características de los participantes en los <i>focus groups</i>	15
Tabla 19. Matriz cruzada FODA	22
Tabla 20. Componentes de la declaración de la visión.....	23
Tabla 21. Componentes de la declaración de la misión.....	24
Tabla 22. Objetivos de rentabilidad.....	24
Tabla 23. Objetivos de crecimiento	25
Tabla 24. Objetivos de supervivencia.....	25
Tabla 25. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	26
Tabla 26. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE “EFE - EFI”	26
Tabla 27. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).....	28
Tabla 28. Objetivos estratégicos de <i>marketing</i>	34
Tabla 29. Segmentación de mercado	35
Tabla 30. Elementos básicos y complementarios	39
Tabla 31. Controles de <i>marketing</i>	42
Tabla 32. Métricas de <i>marketing</i>	43
Tabla 33. Presupuesto operativo y plan de <i>marketing</i>	43

Tabla 34. Objetivos de operaciones.....	44
Tabla 35. Estrategias de operaciones.....	45
Tabla 36. Criterios para diseño de las estaciones de servicios	47
Tabla 37. Programación de las operaciones de la empresa.....	47
Tabla 38. Actividades preoperativas intangibles	48
Tabla 39. Actividades preoperativas tangibles	49
Tabla 40. Presupuesto de inversiones y capital de trabajo.....	49
Tabla 41. Resumen de inversiones	50
Tabla 42. Características de la constitución de la empresa.....	51
Tabla 43. Objetivos del área de recursos humanos.....	52
Tabla 44. Escala gráfica de evaluación de personal	55
Tabla 45. Presupuesto de personal (en soles).....	57
Tabla 46. Supuestos y políticas	58
Tabla 47. Presupuestos de ingresos	59
Tabla 48. Presupuestos de egresos.....	60
Tabla 49. Punto de equilibrio.....	62
Tabla 50. Datos para gráficos de punto de equilibrio	62
Tabla 51. Punto de equilibrio por estación de servicio.....	62
Tabla 52. Supuestos	63
Tabla 53. Resumen de inversiones	64
Tabla 54. Análisis de sensibilidad - Identificación de <i>drivers</i>	65

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz interna externa (IE)	29
Gráfico 2.	Matriz de Boston Consulting (BCG)	30
Gráfico 3.	Posición estratégica - Matriz PEYEA	31
Gráfico 4.	Estrategia genérica de Porter	31
Gráfico 5.	Matriz de la estrategia principal	32
Gráfico 6.	Vista panorámica de la posición de nuestra marca	37
Gráfico 7.	Flor del servicio	38
Gráfico 8.	Proceso de atención al cliente en las estaciones	46
Gráfico 9.	Organigrama de la empresa	52
Gráfico 10.	Modelo estratégico de capacitación	55
Gráfico 11.	CVP - Punto de equilibrio unitario	61
Gráfico 12.	CVP - Utilidad volumen - Punto de equilibrio monetario	63
Gráfico 13.	Diagrama de un proceso de simulación	65

Índice de anexos

Anexo 1.	<i>Focus group</i>	74
Anexo 2.	Cadena de valor	75
Anexo 3.	Estrategias alternativas para la implementación del modelo VRIO	76
Anexo 4.	Entrevista en profundidad con expertos de la industria.....	77
Anexo 5.	Entrevista en profundidad con potenciales clientes.....	78
Anexo 6.	Matriz de análisis FODA.....	79
Anexo 7.	Factores que integran la matriz PEYEA.....	80
Anexo 8.	Matriz Ansoff	81
Anexo 9.	Selección del mercado objetivo.....	82
Anexo 10.	Proceso operativo de abastecimiento.....	82
Anexo 11.	Diseño de las estaciones de servicio.....	83
Anexo 12.	Diseño de las instalaciones – oficinas	83
Anexo 13.	Funciones gerenciales de la empresa.....	84
Anexo 14.	Estado de ganancias y pérdidas	85
Anexo 15.	Flujo de caja económica y financiero proyectado	85
Anexo 16.	Inversiones.....	86
Anexo 17.	Depreciaciones	86
Anexo 18.	Financiamiento	86
Anexo 19.	Flujo de caja económico y financiero proyectado - Escenario pesimista	87
Anexo 20.	Flujo de caja económico y financiero proyectado - Escenario conservador... ..	87
Anexo 21.	Flujo de caja económico y financiero proyectado - Escenario optimista	87
Anexo 22.	Modelo Canvas del modelo de negocio.....	88
Anexo 23.	Variables del entorno legal considerado en el plan de negocio.....	88

Introducción

Las estaciones de servicio constituyen un mercado concreto, rígido y tradicional, resuelven una necesidad que forma parte de la rutina de los usuarios. En el nivel emocional, pueden ser vistas como un salvador que ofrece esperanza en situaciones de emergencia, son un espacio de asistencia a necesidades básicas de apoyo e incluso entretenimiento. La valoración de la variable ubicación responde a una casualidad; es decir, cobra relevancia cuando forma parte de la ruta o recorrido que usualmente realizan los usuarios.

El precio es una variable bastante sensible dentro de la categoría: influye en la decisión y preferencia de una determinada marca. La totalidad de los usuarios son conscientes de las ligeras diferencias entre los precios. En algunos casos es posible sacrificar la variable precio por una mejor atención.

La calidad del combustible también es un atributo valorado. Sin embargo, no es posible detectar la calidad como tal, sino que se emplean diferentes verificadores, como, por ejemplo, la obstrucción de filtros o el rendimiento por galón.

Los atributos considerados para el desarrollo del presente trabajo de investigación fueron los siguientes: la imagen de la marca de la estación, rendimiento del vehículo y los servicios adicionales, que son altamente valorados en todo segmento, en especial la rapidez, el trato amable, el personal capacitado y los servicios adicionales, como limpieza de lunas, revisión de llantas, aire, señal gratuita de internet, baños limpios y una tienda de conveniencia muy surtida.

El contenido del plan de negocio es el siguiente:

- En el capítulo I analizamos los diversos factores del macro y microentorno que representan oportunidades y amenazas para el negocio. Así como, la cadena de valor, el establecimiento de los recursos y capacidades claves en cada uno de los procesos de la cadena de valor, con la finalidad de identificar las ventajas competitivas de nuestra iniciativa.
- En el capítulo II se presenta el estudio de mercado realizado con la metodología de *focus group*, entrevistas con expertos del mercado, entrevistas con los potenciales afiliados y los usuarios finales.
- En el capítulo III se establecen las estrategias, a partir del desarrollo de planes estratégicos, aprovechando las oportunidades del entorno con las fortalezas identificadas.

- En el capítulo IV se determinan las estrategias de *marketing* de la empresa para el desarrollo del plan de negocio.
- En el capítulo V se presentan las estrategias operacionales de la empresa y los diseños de la nueva red de estaciones.
- En el capítulo VI se establece la estrategia de recursos humanos para que respalde sus estrategias operacionales.
- En el capítulo VII se realiza la evaluación financiera del negocio, y se adjuntan las inversiones y costos asociados para la implementación del plan de negocio.
- Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

El análisis y diagnóstico situacional nos ayudó a determinar los factores externos e internos, para lo cual se ha empleado la metodología PESTEG.

1. Análisis del macro entorno (PESTEG)

Esta metodología permitió identificar las amenazas y oportunidades de nuestro modelo de negocio y conocer si es o no es favorable su implementación.

1.1 Entorno político

El Perú mantiene una posición positiva ante los inversionistas (Ministerio de Economía y Finanzas 2015). El entorno político es favorable para la iniciativa de nuestro proyecto (ver tabla 1). Se consideró las fuerzas legales considerando variables del entorno político (ver anexo 23).

Tabla 1. Variables del entorno político

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)	Mejor calidad de producto	Producto más atractivo	Oportunidad
Protocolo de Kyoto, cambio climático 1992	Reducción de impacto climático	Valoración de los clientes	Oportunidad
Nuevo gobierno	Incertidumbre de inversiones	Fuga de capitales	Amenaza
Reglamento para la comercialización de combustibles líquidos (D.S. 030-98-EM)	Agilidad para comercialización de combustibles	Fácil acceso al mercado	Oportunidad
Seguridad para establecimiento de ventas de combustible al público (D.S. 054-93-EM)	Normas cada vez más exigentes	Paralización de actividades y multas	Amenaza
Promoción de inversión privada para el sector hidrocarburos (Ley 26844)	Incentivos a inversiones en el sector	Libre competencia	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

1.2 Entorno económico

El crecimiento del parque automotor es la mayor oportunidad y se espera que continúe, en especial en provincias. El crédito vehicular es un mecanismo impulsor del consumo. Para nuestra investigación, el entorno económico es positivo (ver tabla 2 en la página siguiente).

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Precio del petróleo	Mientras persista la sobreoferta, la tendencia del precio es a la baja.	Menor utilidad	Amenaza
Aumento del parque automotor	Aumento potencial de vehículos nuevos en Lima y provincias.	Mayor demanda de combustibles	Oportunidad
Baja proyección de crecimiento del producto bruto interno (PBI)	Proyección para 2015 (4,8 a 3,9) y para 2016 (6,0 a 5,3)	Movimiento comercial lento	Amenaza
Flexibilidad de financiamiento	Cada vez más los bancos financian créditos vehiculares, existencia de contratos de arrendamientos financieros.	Aumento de clientes	Oportunidad
Aumento de ingreso per cápita	Principalmente, crecimiento rural en el año 2013 (1,8%) y 2014 (1%).	Aumento de clientes	Oportunidad
La competencia saturada	Tendencia de ingreso de nuevos actores, como Copec Chile y Puma Energy de Suiza.	Indiferencia de clientes a recibir servicio de calidad	Oportunidad
Baja inflación	Se proyecta una inflación para 2015-2017 de 2%.	Confianza para financiamiento vehicular	Oportunidad
Tipo de cambio en crecimiento	Existe una tendencia al alza del tipo de cambio: 2014 (2,98), 2015 (3,145) y 2016 (3,25).	Difícil acceso a tecnologías	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

1.3 Entorno social

El crecimiento de segmentos que consumen el producto va en aumento. El impacto será positivo en el incremento de la oferta de hidrocarburos, lo cual es favorable para nuestro modelo de negocio (ver tabla 3).

Tabla 3. Variables de entorno social

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Nivel socioeconómico	En los próximos años habrá mayor demanda de transporte a nivel nacional y creciente poder adquisitivo por el desarrollo económico.	Creciente demanda de combustibles	Oportunidad
Tasa de desempleo en 2015 fue de 5,7% y el sueldo mínimo, S/ 860	El sueldo mínimo podría elevarse a S/ 1.200 y se estima una reducción de la tasa de desempleo en los próximos años.	Incremento de clientes	Oportunidad
Incremento laboral femenino, mercado potencial de 760.000 mujeres en Lima	El nivel de ingreso de la población femenina en el ámbito nacional está en aumento. Se espera que la PEA femenina crezca a 1,5% anual.	Mayor demanda de clientes femeninas	Oportunidad
Ingreso de vehículos de lujo al mercado peruano	Mayor oferta de vehículos de lujo en el mercado.	Mayor demanda de combustible <i>premium</i>	Oportunidad
Aumento de segmentos sofisticados	Mayores estándares de calidad de bienes y servicios.	Demanda de un mejor servicio y calidad de producto	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

1.4 Entorno tecnológico

Para el caso de nuestro modelo de negocio, el ambiente tecnológico es positivo por las tendencias crecientes del uso de tecnologías por parte de los clientes (ver tabla 4).

Tabla 4. Variables del entorno tecnológico

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Resistencia al uso de equipos convencionales	A mantener las tecnologías de surtidores asistidos de manera manual.	Puede tener un efecto negativo en el cambio cultural del consumidor, imagen de imitación a la competencia, no estar diferenciado de los competidores	Amenaza
Limitaciones en el uso de tecnología moderna	Al poco uso de equipos con tecnología de punta por parte de las estaciones.	Estar diferenciados en el mercado, por el uso de novedosas tecnologías, refleja buena imagen de innovación y vanguardia.	Oportunidad
Limitación de oferta de energía alternativa para vehículos	Oferta de vehículos eléctricos e híbridos.	Innovación en ofertar nuevas fuentes de energía.	Oportunidad
Promoción de inversión	El Estado promueve el ingreso de nuevas tecnologías.	Facilidades para traer nueva tecnología.	Oportunidad
Aumento de <i>e-commerce</i>	Cada vez mayor acceso a internet y uso de aplicaciones.	Facilita el comercio virtual, tales como promociones y evaluación de servicio al cliente por medio de aplicaciones.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

1.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico es una oportunidad para el modelo de negocio planteado (ver tabla 5).

Tabla 5. Variables del entorno ecológico

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Modernización de refinería Talara (Ley 30130)	Menor grado de azufre en los combustibles	Mayor venta de combustible no contaminante.	Oportunidad
Protocolo de Kyoto, 1992	Reducción de impacto climático	Valoración de los clientes	Oportunidad
Reuso de recursos no renovables hídricos	Cuidado de los recursos no renovables	Valoración de los clientes, uso de tecnologías renovables.	Oportunidad
Uso de tecnologías limpias	Uso de fuentes de energías alternativas, como paneles solares, vehículos eléctricos e híbridos.	Valoración de los clientes uso de tecnologías limpias.	Oportunidad
Legislación ambiental	Mayores estándares en la legislación ambiental	Anticipo a las regulaciones, mayor número de auditorías ambientales internas, mayor costo de operación.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

1.6 Entorno global

El ambiente global no causa mayor amenaza al proyecto, es una oportunidad para vender el negocio a una gran cadena internacional en el futuro (ver tabla 6).

Tabla 6. Variables del entorno global

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Sobreoferta del petróleo	Caída del precio del petróleo afecta a los productores internos, cuyos proyectos de explotación se elevarían. Se aprecia una tendencia a que los precios permanezcan bajos.	Disminución de nuestras utilidades	Amenaza
Crisis financiera internacional	Significativa reducción de inversiones en los próximos años. En el nivel global se aprecia indicios de recuperación lenta.	País atractivo para inversión extranjera	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

1.7 Evaluación de factores externos - Matriz EFE

De acuerdo con la evaluación de los factores externos, nuestro modelo de negocio tiene una evaluación de 2,90. En resumen, los factores externos son favorables para su implementación (ver tabla 7).

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos claves			Pond.	Cal.	Punt.
Oportunidades					
1.-	PO 01	Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)	0,02	3	0,06
2.-	PO 02	Protocolo de Kyoto sobre el cambio climático, 1992	0,04	2	0,08
3.-	PO 03	Reglamento para la comercialización de combustibles líquidos D.S. 030-98-EM	0,02	3	0,06
4.-	PO 04	Promoción de inversión privada para el sector hidrocarburos (Ley 26844)	0,05	3	0,15
5.-	PO 05	Simplificación administrativa, agilizar las inversiones según el MEM, D.S. 045-2001-EM	0,01	3	0,03
6.-	PO 06	Promoción de la inversión en plantas de procesamiento de gas natural (Ley 28176)	0,01	2	0,02
7.-	PO 07	Entrega de información de precios (OSINERG N° 394-2005-OS/CD)	0,03	3	0,09
8.-	EO 01	Aumento del parque automotor en los últimos 5 años	0,04	4	0,16
9.-	EO 02	Flexibilidad de financiamiento para vehículos nuevos	0,03	4	0,12
10.-	EO 03	Aumento de ingreso per cápita	0,04	3	0,12
11.-	EO 04	La competencia ha saturado el mercado	0,03	2	0,06
12.-	EO 05	Sector <i>retail</i> en crecimiento	0,02	2	0,04
13.-	EO 06	Grado de inversión	0,02	3	0,06
14.-	SO 01	Niveles socioeconómicos	0,02	3	0,06
15.-	SO 02	Tasa de desempleo en 2015 es de 5,7%; sueldo mínimo, 860 soles	0,02	4	0,08
16.-	SO 03	Incremento laboral femenino, mercado potencial de 760.000 mujeres en Lima	0,02	4	0,08

Continúa

Continuación

Factores externos claves			Pond.	Cal.	Punt.
Oportunidades					
17.-	SO 04	Ingreso de vehículos de lujo al mercado	0,03	4	0,12
18.-	SO 05	Aumento de segmento sofisticado	0,01	3	0,03
19.-	TO 01	Limitación en uso de tecnología moderna	0,02	3	0,06
20.-	TO 02	Limitación de oferta de energía alternativa para vehículos	0,02	2	0,04
21.-	TO 03	Promoción de inversión	0,01	2	0,02
22.-	TO 04	Aumento de <i>e-commerce</i>	0,01	3	0,03
23.-	AO 01	Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)	0,01	2	0,02
24.-	AO 02	Protocolo de Kyoto, 1992	0,03	3	0,09
25.-	AO 03	Reuso de recursos no renovables hídricos	0,02	2	0,04
26.-	AO 04	Uso de tecnologías limpias	0,02	3	0,06
27.-	GO 01	Crisis financiera internacional	0,03	2	0,06
Amenazas					
28.-	PA 01	Nuevo gobierno 2016-2021	0,02	4	0,08
29.-	PA 02	Seguridad para establecimiento de ventas de combustible al público (D.S. 054-93-EM)	0,02	2	0,04
30.-	PA 03	Escala de multas y sanciones, OSINERG N° 271-2012-OS-CD	0,04	3	0,12
31.-	EA 01	Precio del petróleo	0,03	3	0,09
32.-	EA 02	Baja proyección de crecimiento del PBI	0,05	2	0,10
33.-	EA 03	Tipo de cambio en crecimiento	0,04	3	0,12
34.-	EA 04	Inversión privada en crecimiento	0,05	3	0,15
35.-	EA 05	Fuerte competencia en el rubro	0,05	3	0,15
36.-	TA 01	Resistencia al uso de equipos convencionales	0,03	3	0,09
37.-	AA 01	Legislación ambiental	0,02	3	0,06
38.-	GA 01	Sobre oferta del petróleo	0,02	3	0,06
Total			1,00		2,90

Ponderación: 0,0 (no importante) - 1,0 (muy importante)

Calificación: 1 (deficiente), 2 (promedio), 3 (por encima del promedio) y 4 (superior)

Punt.: puntaje

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

2. Análisis del microentorno

Empleamos la metodología de las cinco fuerzas de Porter, con la finalidad de conocer la atractividad de nuestro modelo de negocio.

2.1 Identificación, características y evolución del sector

En el Perú, las cadenas concentran el 65% de ventas de combustibles. De ellas, Repsol, Pecsca, Primax y Petroperú son las que más venden. Sin embargo, en el ámbito nacional, más del 60% de las estaciones son independientes (AGESP 2015).

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Esta metodología se emplea en el análisis para determinar tanto la competencia y rivalidad en la industria de estación de servicios en Lima, como cuán atractivo es nuestro modelo.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Desde hace dos años, los mayoristas nuevos, protagonistas actuales del mercado, han sido más flexibles en crédito y descuento, haciendo más fácil cambiarse de proveedor. Como se puede apreciar, nuestro modelo de negocio es atractivo (ver tabla 8).

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
10%	Tendencia del comprador a sustituir					4			0,40
20%	Evolución de precios de sustitutos					4			0,80
15%	Los costes de cambio de comprador				3				0,45
25%	Percepción de productos o servicio						5		1,25
10%	Productos sustitutos					4			0,40
20%	Costos para cambiarse de proveedor					4			0,80
100%									4,10

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2004.

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

En la actualidad, se cuenta con diez actores. El volumen de compra seguirá una tendencia favorable, pues el parque automotor continuará creciendo, en especial en provincias. En la tabla 9 se aprecia que nuestro modelo de negocio es atractivo.

Tabla 9. Poder de negociación de los compradores o clientes

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Cantidad de clientes						5		1,25
10%	Organizados e informados					4			0,40
20%	Cantidad de canales de distribución					4			0,80
15%	Volumen de compra						5		0,75
15%	Cantidad de proveedores				3				0,45
15%	Uso de tecnologías que emplea					4			0,60
100%									4,25

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2004.

2.2.3 Amenazas de nuevos competidores

El modelo de negocio propuesto es atractivo con relación a los competidores entrantes (ver tabla 10 en la página siguiente).

Tabla 10. Amenaza de los competidores entrantes

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Economía de escala						5		1,25
15%	Diferenciación de productos					4			0,60
25%	Inversiones de capital					4			1,00
10%	Desventajas en costos				3				0,30
10%	Acceso a los canales de distribución					4			0,40
5%	Política gubernamental				3				0,15
10%	Barrera de entrada					4			0,40
100%									4,10

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2004.

2.2.4 Amenazas de productos o servicios sustitutos

El nivel de diferenciación percibido es de buen servicio y producto, tal como se muestra en el *focus group* (ver anexo 1). En tal sentido, nuestro modelo de negocio es atractivo (ver tabla 11).

Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
25%	Tendencia del comprador a sustituir						5		1,25
20%	Precios relativos de productos sustitutos					4			0,80
15%	Coste o facilidad del comprador					4			0,60
15%	Percepción del producto o servicio					4			0,60
15%	Disponibilidad de sustitutos cercanos					4			0,60
10%	Suficientes proveedores				3				0,30
100%									4,15

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2004.

2.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

El modelo de negocio propuesto es medianamente atractivo en cuanto a la rivalidad de competidores existentes, apoyado por la economía de escala (ver tabla 12).

Tabla 12. Rivalidad entre competidores existentes

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Economía de escala						5		0,75
10%	Diferenciación del producto					4			0,40
20%	Inversiones de capital					4			0,80
10%	Desventaja en costos				3				0,30
15%	Acceso a los canales de distribución					4			0,60
10%	Política gubernamental				3				0,30
20%	Barreras de entrada					4			0,80
100%									3,95

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2004.

2.2.6 Atractividad general de la industria

El hecho de enfocarnos en el poder de negociación con los clientes y la amenaza de competidores permite que el modelo propuesto sea medianamente atractivo. Por ello, es recomendable su implementación (ver tabla 13).

Tabla 13. Atractividad general de la industria

Peso	Factores	Poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Poder de negociación de proveedores				3				0,45
30%	Poder de negociación de clientes					4			1,20
20%	Amenaza de nuevos competidores					4			0,80
15%	Amenaza de productos o servicios sustitutos					4			0,60
20%	Rivalidad entre competidores existentes				3				0,60
100%									3,65

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2004.

2.3 Enfoque de la visión basada en los recursos (VBR)

Los recursos son los que ayudan a una empresa a explotar las oportunidades y a neutralizar las amenazas en función de nuestras fortalezas y debilidades (Hax y Majluf 2004).

2.3.1 Recursos físicos (EBRF)

En este aspecto, nuestro modelo tiene más fortalezas para su implementación. El enfoque se centra en la ubicación de las estaciones, tecnología de punta y las condiciones de las instalaciones (ver tabla 14).

Tabla 14. Enfoque de la visión basado en los recursos físicos (VBRF)

VARIABLES	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Estado y condición de las instalaciones	Al uso de instalaciones y equipos modernos. Se venderá una imagen nueva con colores que expresen juventud.	Buena imagen para los clientes.	Fortaleza
Propiedad de las instalaciones	La tendencia es no tener estaciones ni equipos propios.	Poco poder de negociación con nuestro mayorista.	Debilidad
Ubicación	La tendencia es trabajar con afiliados que tengan mayores ventas y con estudios de mercado previo.	Asegurar ventas a nuestros mayoristas, continuidad de negocio.	Fortaleza
Tecnología	Al empleo de tecnología de punta en todos los procesos.	Diferenciarnos de la competencia.	Fortaleza
Materias primas	A firmar contratos de largo plazo, mayores a cinco años.	Retardar los contratos de afiliados.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2004.

2.3.2 Recursos humanos (EBRH)

El recurso humano es lo más importante en nuestro modelo, pues este se enfoca en brindar un servicio diferenciado con una nueva imagen (ver tabla 15). Por ello, el modelo tiene más fortalezas que favorecen su implementación.

Tabla 15. Enfoque de la visión basado en recursos humanos (VBRH)

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Empleados	Empleados comprometidos con el proyecto.	Buena imagen para los clientes.	Fortaleza
Selección de personal	No tener alto grado de rotación.	Mala imagen para los clientes.	Debilidad
Capacitación	Planes de capacitación a todo nivel para el logro de metas.	Garantizar los procesos establecidos.	Fortaleza
Grado de rotación	Evitar rotación de personal interno y externo. Evitar incumplimiento de procedimientos.	Mayor costo de capacitación.	Debilidad
Experiencia	Mantener al personal con experiencia y a los talentos. Esta tendencia se mantendrá en los afiliados.	Dificultad para conseguir personal con experiencia.	Debilidad
Conocimiento	Mantener al personal capacitado para mejorar los procesos futuros.	Adaptación rápida frente a cambios en el mercado.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2004.

2.3.3 Recursos organizacionales (EBRO)

En este tipo de recursos, el modelo de negocio propuesto tiene más fortalezas que favorecen su implementación: la estructura de la empresa, los procesos de planificación y los sistemas de información (ver tabla 16).

Tabla 16. Enfoque de la visión basado en recursos organizacionales (VBRO)

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Estructura de la empresa	La estructura organizativa será formal, se emplearán los elementos de Mintzberg (1991).	Buena gestión de la empresa.	Fortaleza
Procesos de planificación	Los procesos de planeación serán centralizados, se delegará funciones y autoridad en todo nivel, incluidos los afiliados.	Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Fortaleza
Adaptabilidad de los nuevos afiliados	Para una fácil adaptabilidad se programarán muchas horas de capacitación y seguimiento.	Lenta adaptabilidad de los afiliados.	Debilidad
Capacidad contractual	Los <i>dealer</i> con alto potencial serán priorizados con facilidades. La tendencia es mantener contratos de largo plazo.	Menores proyecciones de crecimiento geográfico.	Debilidad
Sistemas de información	Se mantendrán sistemas de información en red y con últimas tecnologías.	Mayor flexibilidad para la comunicación interna.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, basado en Hax y Majluf, 2004.

2.4 Evaluación de los factores internos - Matriz EFI

Del análisis realizado se puede concluir que el modelo de negocio tiene una posición interna fuerte en la evaluación de los factores internos, principalmente, sobre la base de la ubicación de las estaciones, la tecnología y la adaptabilidad de los afiliados (ver tabla 17).

Tabla 17. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Factores internos clave			Pond.	Cal.	Punt.
Oportunidades					
1.-	FF 01	Estado y condición de las instalaciones	0,03	3	0,09
2.-	FF 02	Ubicación	0,06	4	0,24
3.-	FF 03	Tecnología	0,05	4	0,20
4.-	FF 04	Propiedad de las maquinarias	0,04	2	0,08
5.-	HF 01	Empleados	0,03	4	0,12
6.-	HF 02	Capacitación	0,05	3	0,15
7.-	HF 03	Conocimiento	0,03	4	0,12
8.-	HF 04	Inteligencia	0,03	3	0,09
9.-	HF 05	Habilidades y capacidades	0,04	4	0,16
10.-	OF 01	Estructura de la empresa	0,05	3	0,15
11.-	OF 02	Procesos de planeación	0,04	2	0,08
12.-	OF 03	Sistemas de información	0,04	3	0,12
13.-	OF 04	Patentes y marcas registradas	0,05	2	0,10
14.-	OF 05	Derechos de propiedad intelectual	0,05	2	0,10
15.-	OF 06	Base de datos	0,04	2	0,08
Amenazas					
16.-	FD 01	Propiedad de las instalaciones	0,06	4	0,24
17.-	FD 02	Materias primas	0,04	4	0,16
18.-	FD 03	Resistencia a adquirir maquinaria nueva	0,03	3	0,09
19.-	HD 01	Selección de personal	0,03	4	0,12
20.-	HD 02	Grado de rotación	0,03	3	0,09
21.-	HD 03	Cambio de directivos	0,03	3	0,09
22.-	HD 04	Experiencia	0,06	2	0,12
23.-	OD 01	Adaptabilidad de los afiliados	0,06	3	0,18
24.-	OD 02	Capacidad contractual	0,03	3	0,09
Total			1,00		3,06

Ponderación: 0,0 (no importante) - 1,0 (muy importante)

Calificación: 1 (deficiente), 2 (promedio), 3 (por encima del promedio) y 4 (superior)

Punt.: puntaje

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

2.5 Análisis de la cadena de valor (CV)

Para un mejor entendimiento del modelo, a continuación se describe la cadena de valor de acuerdo con el modelo de Porter (2000), adaptado a una industria de servicios, como es nuestro caso. Se identifican las actividades de soporte y las actividades primarias (ver anexo 2).

2.6 Determinación de la ventaja competitiva - Modelo VRIO

La ventaja competitiva se refiere a: «Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales» (David 2008: 97). En el caso de nuestro modelo, se ha empleado el modelo VRIO (ver anexo 3).

Como conclusión, nuestro proyecto tiene una ventaja competitiva temporal (VCT) basada en los recursos físicos, como la ubicación, los afiliados y la tecnología por aplicar.

Capítulo II. Estudio de mercado

Se realiza el estudio para conocer el tamaño de mercado y si nuestro servicio se adaptará a las necesidades reales de los clientes.

1. Objetivo general

- Conocer la característica de la demanda para una nueva red de estaciones de servicios.

2. Objetivos específicos

- Identificar al público objetivo.
- Identificar la mejor propuesta de valor para atraerlos.
- Identificar el *mix* de servicios que logre impacto en nuestros consumidores potenciales.
- Conocer la percepción que se tiene de la competencia.
- Establecer el posicionamiento.

3. Metodología

La metodología empleada fue el *focus group*.

3.1 Investigación exploratoria

La metodología que empleamos ayudó a identificar las variables importantes para el conocimiento de nuestro mercado objetivo y tomar acción para implementar el modelo propuesto.

3.1.1 *Focus group*

Un *focus group* (o grupo de discusión) está integrado por entre seis a diez personas y está dirigido por un moderador. Los integrantes son cuidadosamente seleccionados en función de determinadas características –psicográficas, demográficas– u otras consideraciones. Los entrevistados suelen recibir un pago simbólico por su participación.

El rol del moderador consiste en motivar la discusión de varios temas, pues al inicio los participantes no se dan cuenta del producto o servicio que se ofrece. Se utiliza preguntas abiertas para intentar descubrir las diversas motivaciones, con el objetivo de encontrar el porqué de sus opiniones.

Este método posee un gran potencial, pues se reúnen grupos de personas para que hablen sobre sus experiencias y, así, conocer situaciones reales de cada una de ellas. En la entrevista en profundidad, el entrevistador no tiene una pauta limitada y su enfoque es directo (Taylor y Bogdan 1994).

En la tabla 18 se presentan las características de los 10 participantes en los 6 *focus groups* realizados.

Tabla 18. Características de los participantes en los *focus groups*

Género	Edad	NSE ^{1/}	Perfil
Hombre	25 a 50 años	C	Conductores profesionales (taxistas) que transiten y vivan en Lima
			Conductores profesionales (camioneros) que transiten y vivan en Lima
Mixtos	25 a 35 años	A2/B1	Conductores particulares que transiten y vivan en Lima
		B2/C1	Conductores particulares que transiten y vivan en Lima
	36 a 50 años	A2/B1	Conductores particulares que transiten y vivan en Lima
		B2/C1	Conductores particulares que transiten y vivan en Lima

1/: Nivel socioeconómico

Fuente: Elaboración propia, basado en Millward Brown, 2014.

- **Conclusiones importantes**

- La estación de servicio es una categoría concreta, rígida y tradicional, resuelve una necesidad que forma parte de la rutina del usuario de manera funcional. En el ámbito emocional, es un salvador que ofrece esperanza en situaciones de emergencia; es un espacio de asistencia, apoyo e incluso entretenimiento.
- La valoración de la variable ubicación responde a una casualidad, es decir, cobra relevancia cuando forma parte de la ruta o el recorrido realizado por el usuario de manera habitual.
- El precio es una variable bastante sensible dentro de la categoría: influye en la decisión y preferencia de una determinada marca. La totalidad de los usuarios son conscientes de las ligeras diferencias entre los precios. En algunos casos, conforme incrementa el NSE, es posible sacrificar la variable precio por una mejor atención.
- La calidad del combustible también es un atributo valorado. Sin embargo, como no es posible detectar la calidad tal cual, se emplean diferentes verificadores (en el segmento de hombres y, en especial, en conductores profesionales), como, por ejemplo, la obstrucción de filtros o el rendimiento por galón.
- Los atributos considerados en el presente estudio fueron los siguientes:

- La imagen de marca de la estación es lo que más aporta al aval y garantía de la calidad de su producto.
- Desempeño del vehículo: la potencia al arrancar, la velocidad, rendimiento o, por el contrario, las deficiencias.
- El servicio es altamente valorado en todo segmento, en especial la rapidez, el trato amable, el personal capacitado; los servicios adicionales, como limpieza de lunas, revisión de llantas, aire, señal gratuita de internet, baños limpios; y una tienda de conveniencia muy surtida.

3.1.2Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad desempeña un papel importante, porque se construye a partir de reiterados encuentros cara a cara del investigador y los informantes con el objetivo de adentrarse en su intimidad, y comprender la individualidad de cada uno.

A diferencia de las entrevistas estructuradas, las entrevistas en profundidad son dinámicas y flexibles, no son estandarizadas. Los encuentros son de tipo cualitativo y tratan de comprender las diferentes perspectivas, a partir de un modelo de conversación entre iguales. La conversación es informal y se basa mucho en las experiencias de las personas (Taylor y Bogdan 1994).

Se debe evitar robotizar la conversación y limitarla a ciertas pautas. Por ello, se elaboraron nuevas preguntas en el camino. En nuestro caso, encontramos una predisposición abierta, clara y honesta sobre los temas tratados.

A diferencia del método de observación, las entrevistas se realizaron en situaciones específicamente preparadas, como las oficinas de los profesionales en la materia.

En este caso, el tipo de entrevistas en profundidad elegido fue la historia de los entrevistados, para aprender de sus experiencias y proyecciones individuales, cómo visualizan su vida y los negocios.

- **Entrevista con expertos en la materia**

La entrevista en profundidad se realizó en las oficinas de los profesionales expertos en la materia (ver anexo 4).

- **Conclusiones principales**

- La competencia es un oligopolio que durante años no ha cambiado de imagen, no está a la par con el avance de otros países de la región en cuanto a estaciones de servicio.
- Los contratos firmados son, sin duda alguna, a favor de la marca minorista; muchos *dealers* están resentidos por las condiciones comerciales pactadas: no tienen descuento y la inversión que realizan como empresarios es cuantiosa.
- La cobertura veloz por parte de la competencia implica que el servicio se descuide, tanto a los consumidores finales como a los *dealers*. Las estaciones de servicio deben tener todos los líquidos –GNV, GLP–, y poner énfasis en el desarrollo de tiendas de conveniencia y los servicios complementarios.
- Hay una posible oportunidad de entrada al mercado de un gran importador, el cual necesitará adquirir una cadena innovada en el Perú.
- Existe la tendencia de una mayor eficiencia en el consumo de los motores por la tecnología y el cuidado del medioambiente, lo que puede afectar la demanda de gasoholes.
- Se sugiere utilizar combustibles de alto rendimiento y con un mínimo grado de contaminación, como es la carga de autos híbridos y venta de GNV.

- **Entrevista con potenciales afiliados o *dealers***

La entrevista en profundidad se realizó en los propios locales de los potenciales clientes. Además, se elaboró una base de datos para realizar el análisis (ver anexo 5).

- **Conclusiones principales**

- Requieren mayores descuentos y crédito en los contratos. Hoy, los mayoristas les venden a precio planta o *ex rack*.
- Apoyo en *marketing*, no desean pagar por promociones que no son efectivas.
- Cumplimiento en la inversión para mantener la imagen de la estación.
- Atención rápida, al igual que las estaciones propias de los mayoristas.
- Evitar la instalación de una nueva estación de la misma red, para lo cual se respetará un radio adecuado previamente determinado.
- Se sienten abandonados, necesitan que los escuchen, perciben una gran distancia en las relaciones con los mayoristas.
- Valoran la capacitación a sus empleados, están convencidos de que la atención al cliente es un factor diferenciador.

3.2 Investigación concluyente

Utilizamos la investigación concluyente para evaluar y seleccionar las acciones. En este caso, nos apoyamos en el cuestionario como herramienta formal de investigación.

3.2.1 Encuesta al consumidor final

Las empresas realizan encuestas para conocer qué saben, qué creen, qué prefieren y qué satisface a los consumidores, para luego generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población (Kotler y Keller 2012).

La encuesta tiene como motivación inferir opiniones de la población mediante el estudio de una parte de ella; es decir, una muestra. La información debe ser recogida sin molestar a la población y se debe evitar el sesgo, tanto de parte del entrevistador como del entrevistado.

El cuestionario es la herramienta utilizada por la encuesta, cuyo objetivo es traducir las variables de la investigación en preguntas claras, que entreguen información verídica y susceptible de ser cuantificada.

En un estudio de encuesta, la selección y validación de las variables es un punto fundamental para su éxito, pues ellas determinan los valores que son objeto del análisis, constituyen los puntos básicos de información que servirán para elaborar la guía del cuestionario (Kelmansky 2009).

El diseño muestral fue el siguiente:

- Hombres (60%) y mujeres (40%)
- Edad: entre 25 y 65 años
- NSE: A2 - D
- Conductores de autos particulares, taxis o profesionales (camioneros).

El cuestionario se desarrolló utilizando tabletas. Las encuestas se realizaron en centros comerciales, hogares y plazas concurridas a individuos que conforman la muestra. El tiempo promedio de cada encuesta fue de media hora y se necesitaron 3 semanas para contar con 600 encuestados.

Las preguntas del cuestionario fueron de tres tipos: cerradas, abiertas y a escalas. Las partes más importantes del cuestionario implicaron preguntas de control y filtros para identificar los segmentos, los hábitos de consumo, la percepción de marcas, la imagen, el posicionamiento y los medios de comunicación. El cálculo del número de encuestados se realizó mediante la aplicación de la fórmula estadística basada en proporciones, que se adecúa a universos de tamaño muy grande (con más de 100.000 individuos). La fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra requerido

z = nivel de confianza de 95% (valor estándar de 1,96)

p = proporción de personas interesadas del 50% del total

e = margen de error (4%), mide la precisión de los resultados de la encuesta

De esa manera, se llega a las 600 encuestas:

z^2	$p \times (1 - p)$	e^2	n
3,8416	0,2500	0,0016	600

Por lo tanto, si se encuesta a 600 personas, el 95% de las veces el dato que se desea medir estará en el intervalo $\pm 4\%$ respecto del dato observado en la encuesta. Se decidió utilizar un margen de error de 4% porque márgenes de error más pequeños permiten obtener una mayor precisión (Barón y Tellez 2004: 6-7).

- **Conclusiones**

- Nuestro segmento está conformado por: conductores entre 36 y 55 años en un 29%, 41% de ellos visita estaciones con frecuencia diaria/interdiaria, el gasto promedio por visita es entre 30 y 50 soles en un 40%, el 49% visita la tienda de conveniencia y 47% consume gasoholes.
- Sobre los servicios diferenciados complementarios, los 5 más destacados fueron: sistema wifi (42 personas), establecimientos de comida rápida (40 personas), servicios bancarios (39 personas), servicios de pago de SOAT (33 personas) y ver televisión en la tienda (27 personas).

- Los 5 puntos de mayor relevancia en patio de atención son: la calidad del combustible, 90 personas; el trato amable, 88 personas; seguridad y confianza, 87 personas; buena ubicación, 84 personas y agilidad en la atención, 80 personas.
- El *top of mind* en orden es: Primax (41%), Repsol (36%), Petroperú (11%) y Pecsá (8%).
- Se encontró una baja lealtad al momento de escoger una estación de servicios: 14% prefiere solo una marca, 27% elige entre varias marcas sin importar el precio del combustible, 46% escoge entre varias marcas y el mejor precio, y 13% considera varias marcas y la mejor ubicación.
- Sobre el servicio en las estaciones: el 26% se encuentra totalmente satisfecho; el 67%, satisfecho y 7%, no muy satisfecho.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

Para el planeamiento estratégico, se ha empleado la metodología del análisis FODA.

1. Análisis FODA

El análisis FODA (ver anexo 6) fue elaborado a partir de los factores macroexternos y microinternos.

1.1 Matriz FODA cruzada

Se elaboró sobre la base de la matriz DOFA (debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas) y consiste en identificar los principales indicadores con un grado de valor importante: muy alto valor ponderado, alto valor ponderado, valor ponderado medio, bajo valor ponderado, muy bajo valor ponderado y valor ponderado indiferente. Una vez identificado el grado de estos indicadores, se plantearon las estrategias FO, DO, FA y DA que serán implementadas en nuestro modelo de negocio (David 2008).

Las principales fortalezas de acuerdo con el mayor valor fueron: la ubicación, las habilidades y capacidades, la capacitación, el conocimiento y los empleados. Las principales debilidades, según el mayor valor, fueron: la propiedad de las instalaciones, la adaptabilidad de los afiliados, las materias primas, la selección de personal y la experiencia. Entre las principales oportunidades identificadas, se encuentran: el incremento del parque automotor, la promoción para la inversión del sector hidrocarburos, la flexibilidad de financiamiento y el aumento del ingreso per cápita. Por último, las principales amenazas fueron: la fuerte competencia en el rubro, la inversión privada en crecimiento, el tipo de cambio creciente, las escalas de multa y sanciones en crecimiento y el nuevo gobierno de turno.

Si bien las estrategias planteadas se presentan en la tabla 19 (en la página siguiente), se pueden mencionar las más importantes:

- El desarrollo de estudios y planes para identificar, hacer seguimiento y afiliarse a *dealers* potenciales con las mejores ubicaciones y con alta cota de ventas.
- Ingresar al mercado de provincias como una estrategia de flanqueo, para luego dirigirse a los mercados exigentes de Lima.
- Finalmente, la captación de personal clave y con mucha experiencia en el rubro.

Tabla 19. Matriz cruzada FODA

		Fortalezas		Debilidades	
Factores internos		FF 01	Estado y condición de las instalaciones	FD 01	Propiedad de las instalaciones
		FF 02	Ubicación	FD 02	Materias primas
		FF 03	Tecnología	FD 03	Resistencia a adquirir maquinaria nueva
		FF 04	Propiedad de las maquinarias	HD 01	Selección de personal
		HF 01	Empleados	HD 02	Grado de rotación
		HF 02	Capacitación	HD 03	Cambio de directivos
		HF 03	Conocimiento	HD 04	Experiencia
		HF 04	Inteligencia	OD 01	Adaptabilidad de los afiliados
		HF 05	Habilidades y capacidades	OD 02	Capacidad contractual
		OF 01	Estructura de la empresa		
		OF 02	Los procesos de planeación		
		OF 03	Los sistemas de información		
		OF 04	Las patentes y marcas registradas		
		OF 05	Los derechos de propiedad intelectual		
	OF 06	Base de datos			
		Estrategia - FO		Estrategia - DO	
Oportunidad	PO 01	Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)	1.- Desarrollar estudios y planes para afiliar a <i>dealers</i> ¿distribuidores o intermediarios? potenciales con las mejores ubicaciones y con alta cota de ventas.	1.- Identificación y seguimiento a los potenciales <i>dealers</i> , principalmente con una buena ubicación e infraestructura.	
	PO 02	Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, 1992	2.- Desarrollar un modelo de imagen para las estaciones de servicio, tiendas de conveniencia y otros servicios novedosos.	2.- Proponer buen respaldo financiero para la implementación de la infraestructura.	
	PO 03	Reglamento para la comercialización de combustibles líquidos, D.S. 030-98-EM	3.- Elaborar modelos de planes de negocio para facilitar la evaluación crediticia de los potenciales afiliados.	3.- Presentar un formato e imagen de alta calidad de las estaciones, en especial para clientes con vehículos de lujo.	
	PO 04	Promoción de inversión privada para el sector hidrocarburos (Ley 26844)	4.- Elaboración de estándares de procesos de atención al cliente, enfocados en cubrir sus reales necesidades y con un formato novedoso según nuestra propuesta.	4.- Presentar los productos diferenciando su calidad, especialmente la aditivación de los combustibles.	
	PO 05	Simplificación administrativa a fin de agilizar las inversiones y tramites en el MEN, D.S. 045-2001-EM	5.- Se desarrolla formatos y cronogramas de capacitación al personal de los afiliados <i>in situ</i> .		
	PO 06	Promoción de la inversión en plantas de procesamiento de gas natural (Ley 28176)	6.- Elaborar propuestas enfocadas al cuidado del medioambiente y, a la vez, al uso de tecnologías limpias.		
	PO 07	Entrega de información de precios (OSINERG N° 394-2005-OS/CD)			
	EO 01	Aumento del parque automotor en los últimos 5 años			
	EO 02	Flexibilidad de financiamiento para vehículos nuevos			
	EO 03	Aumento de ingreso per cápita			
	EO 04	La competencia ha saturado el mercado			
	EO 05	Sector <i>retail</i> en crecimiento			
	EO 06	Grado de inversión			
	SO 01	Niveles socioeconómicos			
	SO 02	Tasa de desempleo en 2015 es de 5,7%; sueldo mínimo, 860 soles			
	SO 03	Incremento laboral femenino, mercado potencial de 760.000 mujeres en Lima			
	SO 04	Ingreso de vehículos de lujo al mercado			
	SO 05	Aumento de segmento sofisticado			
	TO 01	Limitación en uso de tecnología moderna			
	TO 02	Limitación de oferta de energía alternativa para vehículos			
	TO 03	Promoción de inversión			
	TO 04	Aumento de <i>e commerce</i>			
	AO 01	Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)			
	AO 02	Protocolo de Kyoto, 1992			
AO 03	Reuso de recursos no renovables hídricos				
AO 04	Uso de tecnologías limpias				
GO 01	Crisis financiera internacional				
		Estrategia - FA		Estrategia - DA	
Amenazas	PA 01	Nuevo gobierno 2016-2021	1.- Ingresar al mercado por las provincias, "Estrategia del flanqueo", y luego a los mercados exigentes de Lima.	1.- Se empleará instalaciones de propietarios, se le presentará un formato diferente a lo convencional del mercado.	
	PA 02	Seguridad para establecimiento de ventas de combustible al público (D.S. 054-93-EM)	2.- Identificar y contratar personal con alto grado de compromiso y conocimiento en el rubro, con cartera de clientes potenciales,	2.- Se le brindará un manual completo de todos los procesos con nuestra propuesta, con el fin que el afiliado se adapte rápidamente.	
	PA 03	Escala de multas y sanciones, OSINERG N° 271-2012-OS-CD	3.- A todo personal se le brindará facilidades novedosas, enfocadas en su crecimiento personal, familiar y profesional.	3.- Se brindará asistencia remota en línea respecto de los precios y ofertas de los productos, desde el mayorista y Osinergmin (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería).	
	EA 01	Precio del petróleo	4.- Desarrollar sistemas en línea, para asistencia de precios y ofertas en las estaciones. Para ello, se implementará una área de inteligencia comercial.	4.- Se aceptará al personal con experiencia en ciertas especializaciones como en procesos financieros y procesos administrativos, para dar asistencia a los afiliados.	
	EA 02	Baja proyección de crecimiento del PBI	5.- Se brindará asistencia técnica en asuntos ambientales, de seguridad y temas legales.		
	EA 03	Tipo de cambio en crecimiento	6.- Se promoverá el empleo de equipos de última generación, así como asistencia técnica en línea y en el mismo lugar.		
	EA 04	Inversión privada en crecimiento			
	EA 05	Fuerte competencia en el rubro			
	TA 01	Resistencia al uso de equipos convencionales			
	AA 01	Legislación ambiental			
GA 01	Sobreoferta del petróleo				
		Muy alto valor ponderado			
		Alto valor ponderado			
		Valor ponderado medio			
		Bajo valor ponderado			
		Muy bajo valor ponderado			
		Valor ponderado indiferente			

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

2. Declaración de la visión

Los componentes considerados para la declaración de la visión (ver tabla 20) se fundamentan, básicamente, en los objetivos a largo plazo por alcanzar.

Tabla 20. Componentes de la declaración de la visión

Componentes	Detalle
1.- Directivos y empleados	Lograr una claridad de propósito de cada uno de los directivos y empleados.
2.- Empresa	Sentar las bases para implementar las actividades de planeación estratégica, como la evaluación interna y externa, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, la elección entre estrategias alternativas, la elaboración de políticas, la constitución de la estructura organizacional, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño.
3.- Organización	Proporcionar una perspectiva compartida para todos los accionistas de la empresa, resolver puntos de vista divergentes entre los directivos, fomentar la sensación de expectativas compartidas entre todos los directivos.
4.- Accionistas	Proyectar el sentimiento de valía y determinación entre todos los accionistas; proyectar la idea de una empresa organizada y motivada, merecedora de apoyo; lograr sinergias entre directivos y empleados.
5.- Comunidad global	Alcanzar un desempeño de organización superior; proyectar una imagen de empresa responsable social, ambiental y con respeto a las personas, los valores y las culturas en donde se desarrolla.

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

Con esta premisa, nuestra visión es la siguiente:

«Ser una empresa que busca entregar un nivel de rentabilidad atractivo en el largo plazo y contribuir al desarrollo del Perú. Para ello, invierte principalmente en energía y recursos naturales, creando valor de manera sustentable. En el desarrollo de sus actividades, ser un buen ciudadano, y atender y respetar los intereses de todas las partes con las cuales se encuentra, de una u otra forma, involucrada».

3. Declaración de la misión

Los componentes considerados para la declaración de la misión (ver tabla 21 en la página siguiente) se fundamentan, básicamente, en la actitud que debemos adoptar en todo momento.

Con esta premisa, nuestra misión es:

«Nuestra empresa busca, de manera constante, optimizar sus operaciones para construir posiciones competitivas sólidas, donde compite con las empresas más grandes del país. Así, la compañía se expandirá, en el momento oportuno, a nuevos ámbitos de actividad que presenten sinergias con los existentes y en los que pueda aprovechar su experiencia, enfocándose en la elaboración de productos

de mayor valor agregado y entregando un excelente servicio al cliente, comprometiéndose con la constante búsqueda del desarrollo del país y bienestar de los peruanos».

Tabla 21. Componentes de la declaración de la misión

Componentes	Detalle
1.- Clientes	Choferes de todo NSE, que valoran la calidad de combustibles y servicios, y buscan una imagen nueva y diferenciada de una estación de servicios.
2.- Servicios	Atención personalizada al cliente, amabilidad, tienda de conveniencia con productos frescos, llanterías, lavado de vehículos, carga de vehículos eléctricos, autoservicios de abastecimiento de combustible, uso de tarjetas de crédito.
3.- Mercado	Se iniciará en periféricos de Lima y en las provincias con mayor consumo de combustible.
4.- Tecnología	Empleo de un <i>software</i> de control de procesos, cajeros automáticos. Carga de automóviles eléctricos, autoservicio, aplicaciones móviles, reutilización de recursos.
5.- Crecimiento y rentabilidad	Seremos responsables por la supervisión en atención al cliente y nuestra base de crecimiento estará enfocada en la calidad de nuestros productos y servicios.
6.- Filosofía	Cultura orientada a la atención al cliente y a la calidad de los productos.
7.- Autoconcepto	Brindar el mejor servicio para satisfacer las necesidades reales de nuestros clientes.
8.- Preocupación por la imagen pública	Interés por el uso de recursos renovables, apostando por tecnologías limpias y de alta calidad, amigables con el medioambiente.
9.- Preocupación por los empleados	Se brindará un ambiente de trabajo alegre, en donde los empleados trabajen contentos y sientan orgullo de formar parte de la empresa, se utilizará un sistema de recompensa novedoso y atractivo, se brindará becas de estudios, capacitaciones, programas de salud familiar, vacaciones adelantadas, bonos por desempeño colectivo e individual.

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos considerados en nuestra investigación son: la rentabilidad, el crecimiento y la supervivencia.

4.1 Objetivos de rentabilidad

Los objetivos de rentabilidad serán sostenibles durante la vida del proyecto (ver tabla 22).

Tabla 22. Objetivos de rentabilidad

Variables	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-10 años)
Utilidad neta	Mayor a 0	5%	10%
Incremento de EBITDA	Mayor a 10%	Mayor a 15%	Mayor a 20%
ROE	10%	15%	20%

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

4.2 Objetivos de crecimiento

Nuestras ventas llegarán al margen del 12 % en la madurez de nuestro negocio (ver tabla 23 en la página siguiente).

Tabla 23. Objetivos de crecimiento

Variables	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-10 años)
Incremento de ventas	5%	10%	12%
Participación de mercado	1%	2%	3%

Fuente: Elaboracion propia, basado en David, 2008.

4.3 Objetivos de supervivencia

Llegaremos a la mente de nuestros clientes finales, queremos ser considerados como los mejores del mercado (ver tabla 24).

Tabla 24. Objetivos de supervivencia

Variables	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)
Satisfacción del cliente	Mayor a 70%	Mayor a 80%	Mayor a 90%
Nivel de recomendación	50%	50%	80%

Fuente: Elaboracion propia, basado en David, 2008.

5. Estrategia competitiva

Empleamos herramientas fundamentales con el único objetivo de alcanzar una posición favorable en el mercado, ofreciendo servicios con atributos únicos apreciables (David, 2008).

5.1 Perfil competitivo - Matriz MPC

En comparación con los principales competidores existentes en el mercado, tenemos factores de éxito comparativo competitivo y puntuación después de Primax (ver tabla 25 en la página siguiente). El modelo propuesto es atractivo para ser implementado, al destacarse por la calidad del producto y el servicio ofertado, y la innovación.

5.2 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE “EFE - EFI”

Se observa que el factor crítico para el éxito de la implementación del modelo se enfocará en el plan de afiliación, seguido del formato de alta calidad de los productos y servicios ofertados, y la experiencia de nuestros empleados, incluyendo al personal de los afiliados (ver tabla 26 en la página siguiente).

Tabla 25. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Primax		Repsol		Pecsa		Petroperú		Independientes		Proyecto propuesto	
		Cal.	Puntaje	Cal.	Puntaje	Cal.	Puntaje	Cal.	Puntaje	Cal.	Puntaje	Cal.	Puntaje
Publicidad	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Calidad de productos	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	4	0,36
Calidad de servicios	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	1	0,10	1	0,10	4	0,40
Competitividad de los precios	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15	1	0,05	2	0,10
Estructura organizacional	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
Posición financiera	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18	1	0,09	3	0,27
Lealtad al cliente	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
Expansión global	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	1	0,10	1	0,10
Participación del mercado de Lima	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	1	0,10
Participación del mercado en provincias	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	3	0,27
Promociones y ofertas	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	3	0,27
Innovación, creatividad y presentación	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09	4	0,36
Total	1,00		2,92		2,54		2,28		1,76		1,43		2,71

Ponderación: 0,0 (no importante) - 1,0 (muy importante)

Calificación: 1 (deficiente), 2 (promedio), 3 (por encima de promedio), 4 (superior)

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

Tabla 26. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE “EFE - EFI”

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Fuerte plan de afiliación		Recursos humanos con conocimiento		Formato de alta calidad	
		Cal.	Puntaje	Cal.	Puntaje	Cal.	Puntaje
Factores externos clave - EFE							
Económico	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Político	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Social	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Ambiental	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Tecnológico	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Expansión global	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Factores internos clave - EFI							
Físico	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Humano	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Organizacional	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Total	1,00		2,94		2,84		3,02

Ponderación: 0,0 (no importante) – 1,0 (muy importante)

Calificación: 1 (deficiente), 2 (promedio), 3 (por encima de promedio), 4 (superior)

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

5.3 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE “FODA”

De acuerdo con la planificación estratégica cuantitativa, concluimos que debemos iniciar nuestra propuesta por la estrategia de flanqueo. Es decir, se debe iniciar en las provincias y periféricos a Lima (ver tabla 27 en la página siguiente).

5.4 Matriz interna externa (IE)

Según la matriz interna externa, nuestra propuesta es CRECER Y CONSTRUIR, y nuestras divisiones son: las afiliaciones, los asesoramientos y otros servicios. Bajo este análisis, nuestra posición es FUERTE - MEDIA (ver gráfico 1 en la página 29).

5.5 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Nuestra propuesta está considerada como servicio ESTRELLA, ubicada en el cuadrante II MEDIA-ALTA, de acuerdo con la tasa de crecimiento de la industria de 15% para las afiliaciones, 5% para asesoramientos y 3% para otros (ver gráfico 2 en la página 30).

5.6 Posición estratégica - Matriz PEYEA

Nuestra propuesta está considerada como servicio ESTRELLA, ubicada en el cuadrante I AGRESIVO (ver gráfico 3 en la página 31). Los factores considerados son: la posición estratégica interna-externa (ver anexo 7).

5.7 Estrategia genérica de Porter

De acuerdo con la estrategia de Porter (2000), nuestra propuesta debe considerar: liderazgo en costos-bajo costo, liderazgo en costo-mejor valor (ver gráfico 4 en la página 31).

Tabla 27. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Factor clave	Ponderación	Estrategia de flaqueo		Mercado especializado		Ambos mercados		
		P.A.	C.A.	P.A.	C.A.	P.A.	C.A.	
Oportunidades								
Económico	Aumento de ingreso per cápita	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04
	Aumento del parque automotor en los últimos 5 años	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06
	Flexibilidad de financiamiento para vehículos nuevos	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04
	Grado de inversión	0,01	3	0,03	2	0,02	3	0,03
	La competencia ha saturado el mercado	0,01	1	0,01	0	-	-	-
	Sector <i>retail</i> en crecimiento	0,01	2	0,02	0	-	-	-
Político	Entrega de información de precios (Osiner N° 394-2005-OS/CD)	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
	Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Promoción de la inversión privada para el sector hidrocarburos (Ley 26844)	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
	Promoción de la inversión en plantas de procesamiento de gas natural (Ley 28176)	-	2	-	2	-	2	-
	Protocolo de Kyoto sobre el cambio climático, 1992	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Reglamento para la comercialización de combustibles líquidos (D.S. 030-98-EM)	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Simplificación administrativa a fin de agilizar las inversiones y trámites en el MEM (D.S. 045-2001-EM)	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Social	Aumento del segmento sofisticado	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04
	Incremento laboral femenino, mercado potencial de 760.000 mujeres en Lima	0,01	3	0,03	4	0,04	4	0,04
	Ingreso de vehículos de lujo al mercado	0,02	2	0,04	4	0,08	3	0,06
			4	0,04	3	0,03	3	0,03
	Tasa de desempleo en 2015 es de 5,7%; sueldo mínimo, 860 soles	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
Ambiental	Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)	-	1	-	1	-	1	-
	Protocolo de Kyoto sobre el cambio climático, 1992	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Reuso de recursos no renovables hídricos	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Uso de tecnologías limpias	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
Tecnológico	Aumento del <i>e commerce</i>	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
	Limitación de la oferta de energía alternativa para vehículos	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02
	Limitación en uso de tecnología moderna	0,01	4	0,04	3	0,03	3	0,03
	Promoción de inversión	-	2	-	2	-	2	-
Global	Crisis financiera internacional	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Amenazas								
Económico	Baja proyección de crecimiento del PBI	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
	Fuerte competencia en el rubro	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
	La inversión privada en crecimiento	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
	Precio del petróleo	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
	Tipo de cambio en crecimiento	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
Político	Escala de multas y sanciones, Osiner N° 271-2012-OS-CD	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
	Gobierno entrante	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
	Seguridad para establecimiento de ventas de combustibles al público (D.S. 054-93-EM)	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Tecnológico	Resistencia al uso de equipos convencionales	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Ambiental	Legislación ambiental	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Global	Sobreoferta del petróleo	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
Fortalezas								
Humano	Capacitación	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
	Conocimiento	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
	Empleados	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
	Habilidades y capacidades	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
	Inteligencia	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Organización	Base de datos	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
	Estructura de la empresa	0,01	3	0,03	3	0,03	3	0,03
	Las patentes y marcas registradas	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
	Los derechos de propiedad intelectual	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
	Los procesos de planeación	0,01	2	0,02	2	0,02	2	0,02
	Los sistemas de información	0,01	4	0,04	4	0,04	4	0,04
Físico	Estado y condición de las instalaciones	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
	Propiedad de las máquinas	0,01	4	0,04	3	0,03	3	0,03
	Tecnologías	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
	Ubicación	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Debilidades								
Físico	Materias primas	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
	Propiedad de las instalaciones	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
	Resistencia a adquirir maquinaria nueva	0,01	3	0,03	4	0,04	3	0,03
Humano	Cambio de directivos	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
	Experiencia	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
	Grado de rotación	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08
	Selección de personal	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Organización	Adaptabilidad de los afiliados	0,03	4	0,10	4	0,10	4	0,10
	Capacitación contractual	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06
CTA		1,00		2,87		2,59		2,57
				Estrategia de flaqueo		2,72		
				Mercado especializado		2,46		
				Ambos mercados		2,44		

PA: Puntaje de atractividad

CA: Calificación de atractividad

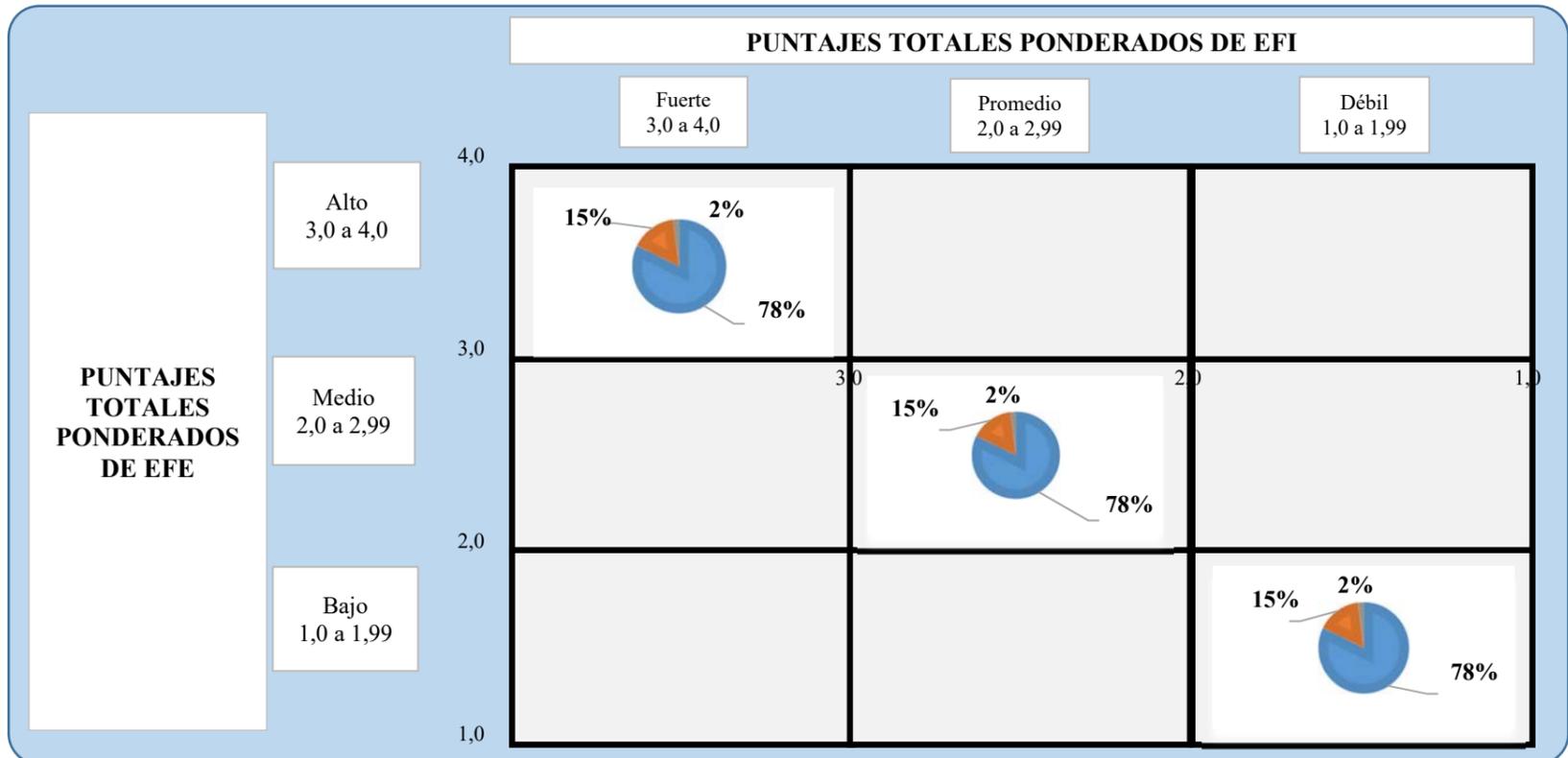
CTA: Calificación de atractividad

Ponderación: 0,0 (no importante) – 1,0 (muy importante)

Calificación: 1 (deficiente), 2 (promedio), 3 (por encima de promedio), 4 (superior)

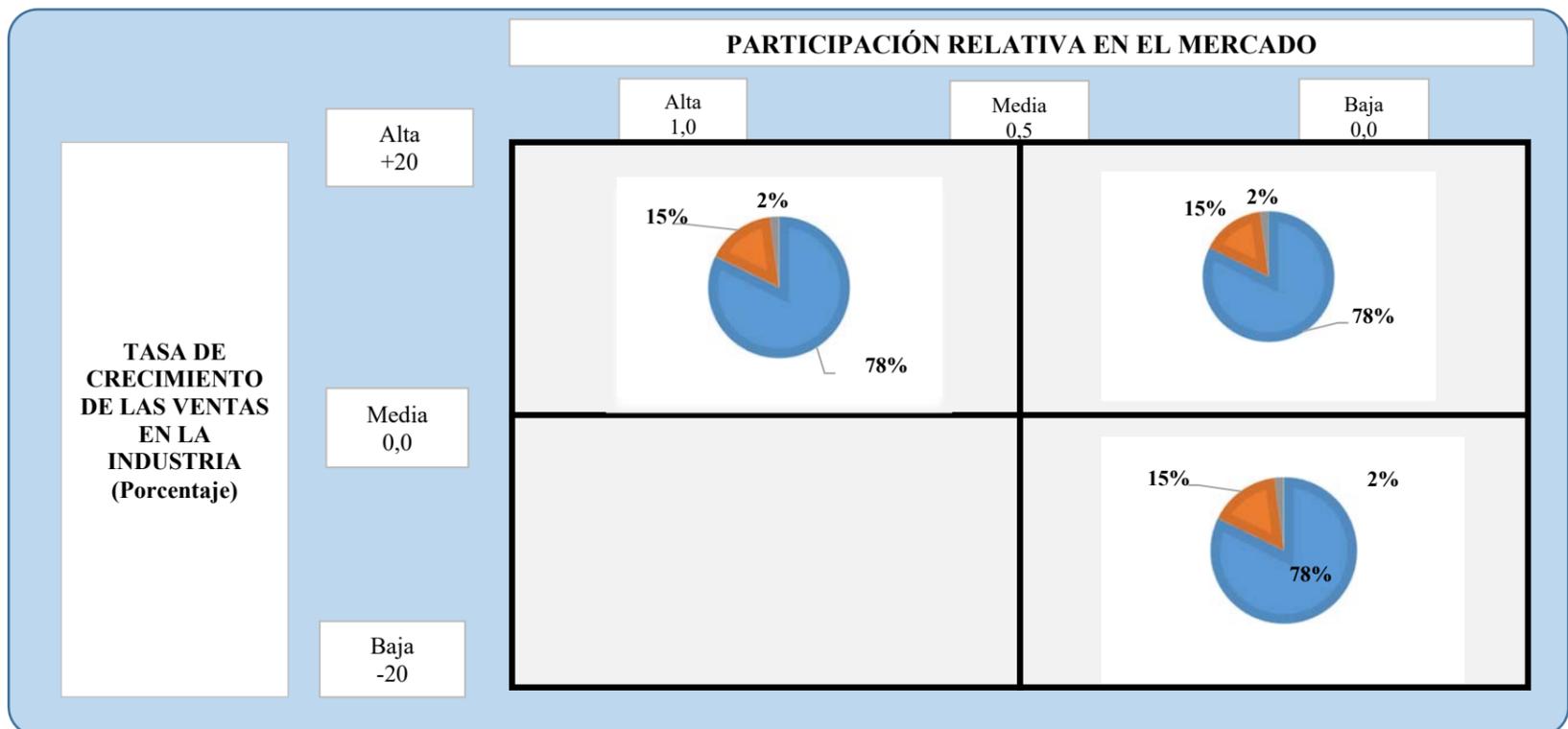
Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

Gráfico 1. Matriz interna externa (IE)



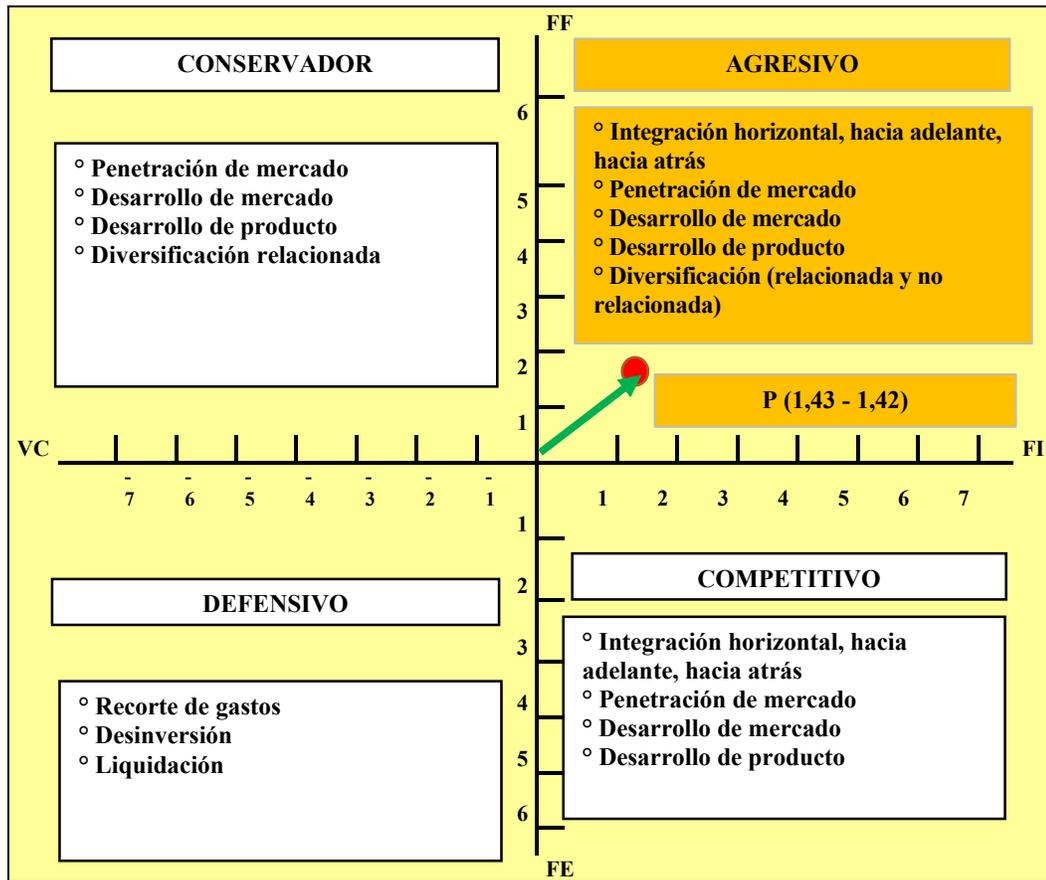
Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

Gráfico 2. Matriz de Boston Consulting (BCG)



Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

Gráfico 3. Posición estratégica - Matriz PEYEA



Ponderación: $FF - FI = +1$ (lo peor) $+7$ (lo mejor) Ponderación: $VC - FE = -1$ (lo mejor) -7 (lo peor)
 Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

Gráfico 4. Estrategia genérica de Porter



Leyenda:

Tipo 1: Liderazgo en costo – bajo costo
 Tipo 2: Liderazgo en costo – mejor valor

Tipo 3: Enfoque – bajo costo
 Tipo 4: Enfoque – mejor valor

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

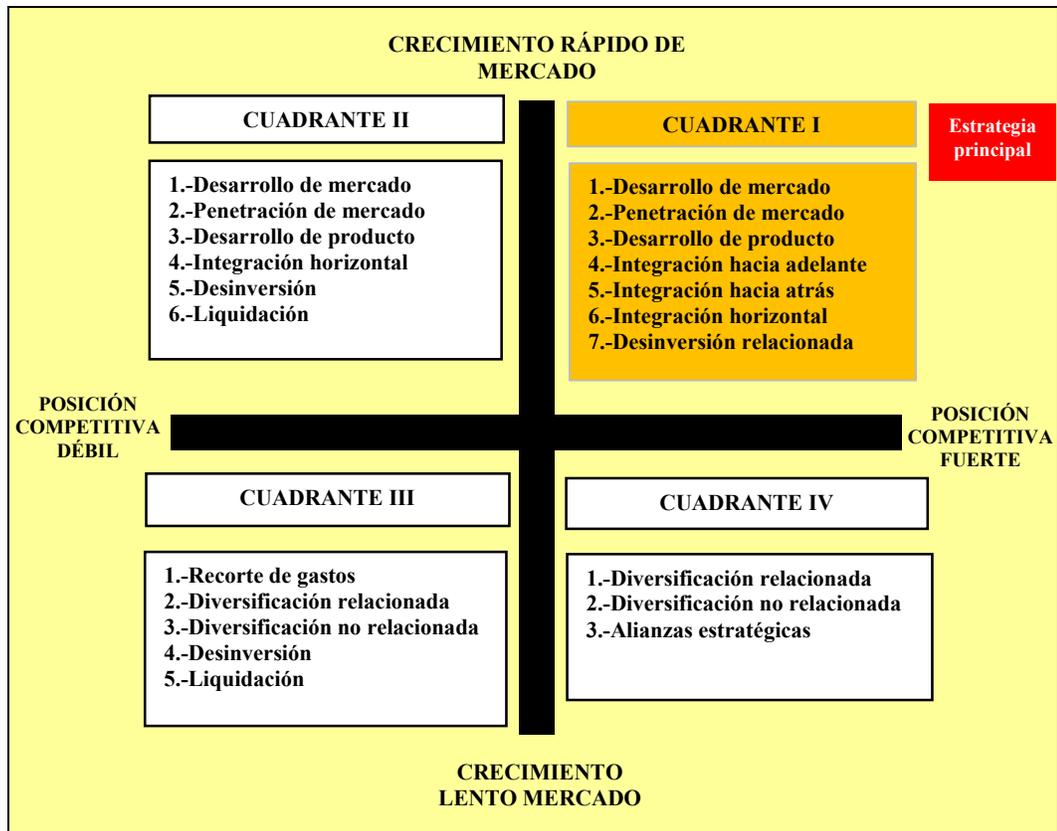
5.8 Estrategia: matriz Ansoff

Nuestra propuesta considera los atributos indispensables de ubicación, precio y servicio; así como atributos interesantes de tiendas de conveniencia, servicios complementarios y promociones (ver anexo 8).

6. Matriz de la estrategia principal

Según la matriz de la estrategia principal, nuestra propuesta de negocio es de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto. Se ubica en el cuadrante I-crecimiento rápido con POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

Capítulo IV. Plan de *marketing*

El *marketing* desempeña un papel fundamental al enfrentar nuevos desafíos. El éxito financiero de nuestro modelo de negocio dependerá de las habilidades de *marketing*.

1. Descripción del servicio

Se ofrecerá el servicio de afiliación y gestión de una red de estaciones de servicios mediante una imagen y propuesta diferente y novedosa para el mercado actual. El objetivo consiste en asegurar e incrementar la cota de venta de nuestro mayorista, al mismo tiempo de incrementar las ventas de los afiliados y mantener contentos a los clientes finales por el servicio de alta calidad recibido en cada estación, bajo un formato de operaciones estandarizadas.

La cadena de suministros, control y supervisión de cada despacho de combustibles a sus propias unidades desde el terminal, correcto almacenamiento en la propia estación de servicios, hasta su despacho al cliente final, implica interactuar de manera directa con los afiliados. Se trata de brindar un soporte de *marketing* y operaciones enfocado en atender las necesidades del cliente final.

El plan de *marketing* que se desarrolla en este capítulo estará enfocado en los clientes finales, principalmente, sobre la base de una imagen nueva, y actividades como servicios novedosos en cada estación considerada y recogida del estudio de mercado.

2. Objetivos estratégicos de *marketing*

Se pretende alcanzar nuestras metas con los medios disponibles. Las características principales son: ser medibles de manera cuantitativa y cualitativa, ser alcanzables, contar con los medios adecuados, ser perfectamente descritos y ser aceptados por las personas implicadas en el proyecto (ver tabla 28 en la página siguiente).

2.1 Estrategias de *marketing*

Son las acciones que llevaremos a cabo en el área comercial de la empresa para alcanzar las metas y objetivos. Todas las estrategias que utilizaremos están dirigidas a explotar las oportunidades económicas atractivas para el negocio, se enfocan en el crecimiento del negocio y en su rentabilidad.

Tabla 28. Objetivos estratégicos de *marketing*

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2,3 y 4	Madurez
Mercado	Afiliaciones	Nº de afiliados	30	80	100
Ventas	Incremento de ventas del mayorista	% de incremento	10%	100%	20%
Participación de mercado	Incremento de participación	% de incremento	10%	15%	30%
Fidelización	Satisfacción del cliente final	% de fidelidad	70%	75%	95%
Calidad	Marca de prestigio	Percepción	Alta	Alta	Alta
Plazos y tiempos	Llegar a la madurez en 5 años	Percepción de rapidez	Rápido	Muy rápido	Normal
Precios	Precios competitivos	Percepción	Competitivo	Competitivo	Competitivo

Fuente: Elaboración propia, basado en Lovelock y Wirtz, 2009 y Osinergmin, s.f.

2.1.1 Estrategia de segmentación y posicionamiento

En lugar de tratar de competir en un mercado completo y complejo, con presencia de competidores superiores, nuestra empresa adopta una estrategia de segmentación de mercado. En esa dirección, se han identificado los sectores sujetos de una mejor atención. Los requerimientos de los clientes se conocen gracias a una segmentación basada en las necesidades, enfocándonos en aquellos clientes que, según los resultados de las investigaciones, valoran atributos específicos.

- **Segmentación del mercado**

Debido a que cada comprador, de manera individual o corporativa, posee características y necesidades distintivas, cualquier posible comprador es un potencial segmento meta por separado. Una estrategia empleada es la denominada personalización masiva; es decir, ofrecemos un servicio con algunos elementos individualizados del producto a un gran número de clientes y con un precio competitivo.

Se adoptarán estrategias de microsegmentación a pequeños grupos de clientes que comparten ciertas características relevantes en determinados momentos (ver tabla 29 en la página siguiente).

- **Selección del mercado objetivo**

Implica analizar a dos categorías de clientes: los *dealers* y los consumidores finales. Para el siguiente planteamiento de la estrategia de *marketing*, nos enfocaremos en el comportamiento y las necesidades de los clientes finales (ver anexo 9), lo que permitirá visualizar un esquema para la selección del mercado objetivo.

Tabla 29. Segmentación de mercado

Crterios de segmentación	Segmento típico de mercado	Especificación
Geográfico	Región	Ciudades importantes de la costa
	Clima	Vareado
	Tamaño de ciudad	Más de un millón de habitantes
	Urbanía rural	Urbanía rural
Conductual	Ocasión de compra	Tardío, precavido, oportuno.
	Beneficios deseados	Calidad, seguridad, practicidad
	Frecuencia de consumo	Diario, interdiario, semanal
	Gasto promedio	Entre 30 a 50 soles por consumo
Psicográfico	Personalidad	Variado
	Estilo de vida	Variado
	Valores	Respeto, puntualidad
Demográficos	Ingresos	Desde 1.000 hasta 5.000 soles
	Edad	Entre 25 a 65 años
	Género	Femenino y masculino
	Ciclo de vida familiar	Casado, soltero
	Clase social	Alta, media y baja
	Escolaridad	Secundaria, superior
	Ocupación	Particular, taxistas y camioneros
	Origen étnico	Religioso, creyente

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

- **Estrategia diferenciada**

Dirigida al cliente final de cada segmento del mercado, con una oferta y posicionamiento diferente. La segmentación de la estrategia de oferta se realizará según la zona y el tipo de consumidor.

- Conductores particulares

Exigentes en el servicio, en la infraestructura y, en especial, en la tienda de conveniencia. Por lo general, estas estaciones atienden automóviles livianos y se encuentran cerca del centro de las metrópolis. Además, como consumen gasoholes, las promociones se enfocarán en dichos productos. La iniciativa de realizar promociones dirigidas a niños, influencia la compra.

- Conductores profesionales

Requieren un espacio amplio y un lugar donde parquear sus unidades. Como por lo regular se encuentran en la carretera, se les ofrecerá duchas, baños, restaurante amplio, seguridad, zona de recreación y descanso, tarjeta de control de consumo, y se monitoreará el crédito. En cuanto a las promociones, crearemos un club de camioneros, con *merchandising* como casacas de cuero con logos especiales, para crear un punto de encuentro. El producto a impulsar es el diésel.

- Conductores de taxis

Este segmento consume GLP, GNV y en pocas proporciones gasoholes. En vista de que consumen en toda la ciudad, los baños son necesarios, así como aire para llantas, limpieza de vehículo. Un programa de puntos ayudaría a aumentar y fidelizar su consumo. Artículos de *merchandising* pequeños, como llaveros, lapiceros, franelas, son muy valorados por este segmento.

- **Posicionamiento del producto en el mercado**

Según Kotler y Keller (2012), el esquema se basa en el mantra de posicionamiento. Este ayuda a comprender mejor tanto a los miembros de la organización como a los clientes en el posicionamiento de la empresa.

- **Mantra de marca**

Nuestro mantra es: “Experiencia de servicio gratificante”, y servirá de guía para definir el tipo de servicio y el personal por contratar para atender a los clientes finales. A partir de nuestro mantra de marca, guiaremos el aspecto de las tiendas de conveniencia, llantería, lavandería de vehículos, y el saludo y presencia con que se recibirá a los clientes. En efecto, tiene un fin de filtro mental que está fuera de las actividades comunes de *marketing* (ver gráfico 6 en la página siguiente).

- **Diseño del mantra de marca**

El diseño del mantra tiene propósitos internos en la empresa y su objetivo consiste en atraer, de manera creativa, a los clientes finales. Los criterios clave para diseñar nuestro mantra son: comunicar calidad de servicio, simplificar procesos rutinarios e inspirar confianza.

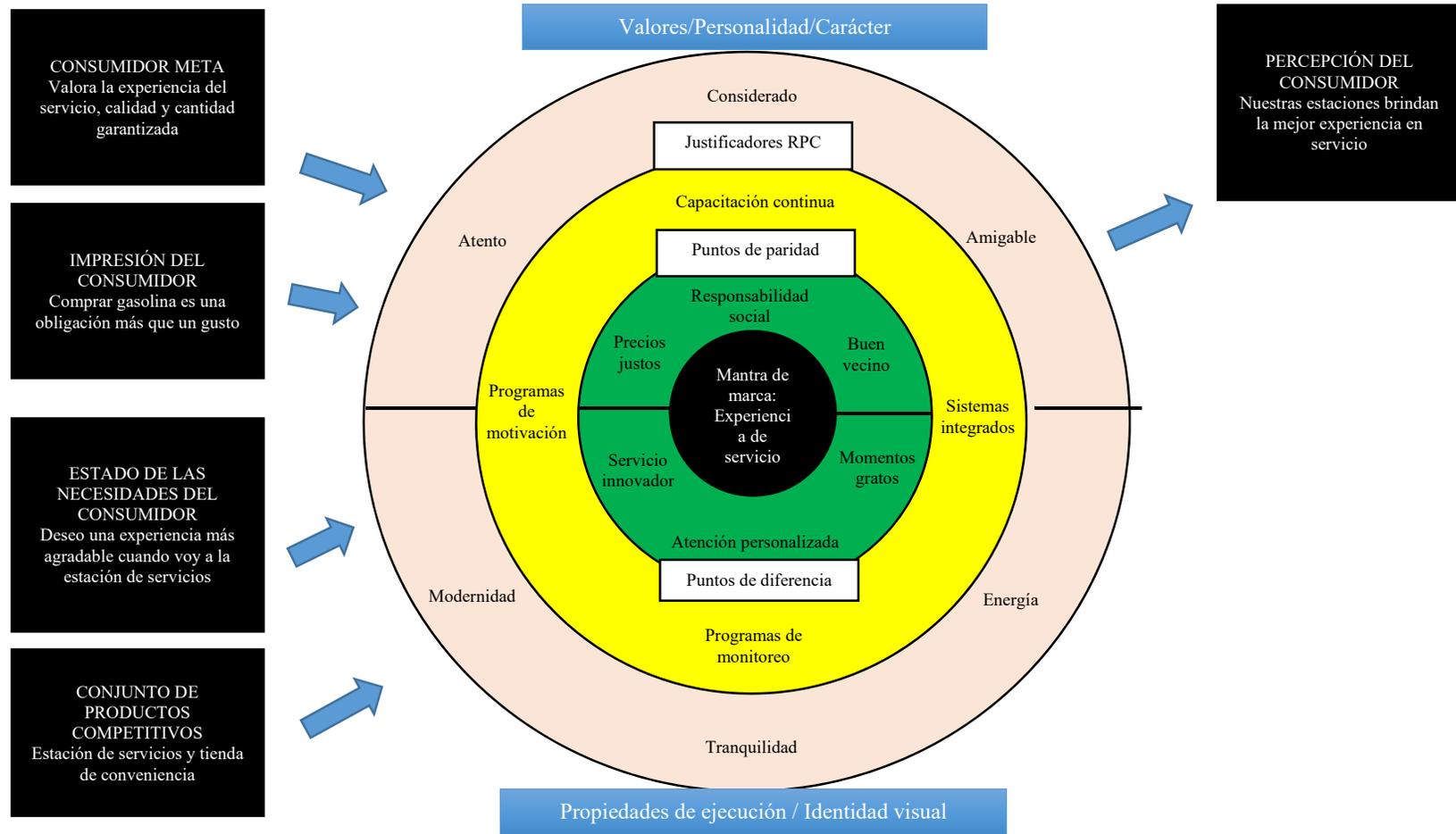
2.1.2 Mezcla de *marketing*

Empleamos la metodología de Lovelock y Wirtz (2009), quienes sugieren ampliar la mezcla de los cuatro elementos básicos con cuatro elementos asociados al servicio.

Las “8 Ps” del *marketing* de servicio

- *Estrategia de elementos del producto*: ofreceremos combustibles con mayor aditivo junto con un servicio de atención al cliente de primera calidad, desde su arribo a la estación.

Gráfico 6. Vista panorámica de la posición de nuestra marca



Fuente: Elaboración propia, basado en Kotler y Keller, 2012.

- o La flor del servicio se enfoca en los servicios básicos, que cumplen un primer papel de auxiliar o facilitar el uso del producto principal, y los servicios complementarios, que desempeñan el papel de añadir valor para los clientes. En nuestro plan, hemos podido identificar ocho grupos de servicios agrupados según el papel que desempeñan (ver gráfico 7), con los detalles de los servicios básicos y complementarios considerados (ver tabla 30 en la página siguiente).

Gráfico 7. Flor del servicio



Fuente: Elaboración propia, basado en Lovelock y Wirtz, 2009.

- *Estrategia de lugar y tiempo*: las estaciones estarán ubicadas en las avenidas y calles de alto tránsito vehicular y alto consumo de combustibles, con un área mínima de 1.000 m². La atención será las 24 horas del día y los 365 días del año. Las estaciones tendrán una imagen y eslogan que inspire juventud, con colores vivos, calidez desde que uno arribe a las estaciones.

Tabla 30. Elementos básicos y complementarios

Servicio básico (Facilitación)	Servicio complementario (Mejora)
Información Instrucción para llegar a nuestras estaciones de servicio Horarios de atención Instrucciones de uso del servicio principal y complementario Advertencias Condiciones de servicio Recibos y facturas	Consulta Consejo personalizado Asesores personales Tutorías características del producto Consejos
Toma de pedido Directa, de manera personal Por membresía Por correo o teléfono Por la web Reservaciones	Hospitalidad Saludo Comida y bebida Sanitarios y servicios Instalaciones y servicio de espera Entretenimiento Transporte y chofer de reemplazo Seguridad
Facturación Estado de cuenta periódicos Facturas para transacciones individuales Avisos verbales del monto por pagar Autofacturación / autoconsumo	Cuidado Cuidado infantil Cuidado de mascotas Estacionamientos <i>Valet parking</i> Personal de seguridad Limpieza
Pagos Autoservicio Pago directo efectivo / debito / crédito Cobros bancarios Pagos con tarjetas de crédito	Excepciones Necesidades por discapacidad Reclamos / elogios / sugerencias Garantías Ayuda por accidente de emergencia Compensaciones por servicio insatisfecho Lavandería de vehículos gratis Servicios de llantería gratis

Fuente: Elaboración propia, basado en Lovelock y Wirtz, 2009.

- Estrategia de precio y otros costos para el usuario:* la estrategia por utilizar es la fijación de precios con base en la competencia (Kotler y Keler 2012). En el caso de las estaciones de servicio, los precios varían con mucha frecuencia y los centavos pueden hacer la diferencia. En este caso, seguiremos a la estación líder de la zona, por ejemplo Primax, colocándonos unos centavos por debajo. Esta estrategia es conveniente porque la respuesta competitiva es muy variada en el negocio minorista de combustibles.
- Estrategia de la mezcla promocional:* es una mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramientas de *marketing* directo que utiliza la empresa para comunicar, de manera persuasiva, el valor para el cliente y forjar las relaciones con los clientes (Kotler y Armstrong 2012). Bajo este contexto, nuestras estrategias serán:

- Publicidad, por medios de comunicación locales, anuncios radiales. No utilizaremos medios de publicidad masivos a nivel país hasta que tengamos una cobertura de cien estaciones. Usaremos las redes sociales y nuestra página web para comunicar los beneficios de las estaciones, para lo cual recurriremos a líderes de opinión, como pilotos experimentados que participen en carreras como Caminos del Inca o el Dakar.
 - Promoción de ventas, en estaciones de zonas industriales o de carreteras se brinda crédito y descuentos. Con el fin de lograr fidelización, haremos alianza con Groupon, desarrollaremos promociones personalizadas de acuerdo con el comportamiento del consumidor, por medio de aplicaciones web.
 - Ventas personales, desarrollaremos programas CRM, con carteras clasificadas en cada estación, apoyaremos para tener acercamiento a empresas de transporte, industria y mineras.
 - Relaciones públicas, apoyaremos a los municipios en actividades principales, así como a las poblaciones vulnerables. Así, participaremos en las licitaciones y obtendremos flexibilidad en la publicación de nuestros anuncios,. Todo esto nos ayudará a ser vistos como buenos vecinos.
 - *Marketing* directo, emplearemos el *mailing*, avisos en revistas y web especializadas. Realizaremos sorteos para monitorear a cada cliente final.
- *Estrategia de procesos*: cada afiliado tiene la obligación de seguir el manual de procesos. Al ser la marca lo más importante, ellos son responsables de que su negocio marche lo mejor posible. Hay dos capacitaciones en procesos claves: atención al cliente y seguridad, ambos ayudan a que los empleados sean productivos, eviten accidentes y multas. La estrategia es tener un evaluador del tipo cliente incógnito, cuya función sea informar para tomar las medidas correspondientes. Los procesos son estandarizados con ciertas particularidades, según el segmento específico que se encuentre en la estación de servicio.
 - *Estrategia de entorno físico*: la apariencia es fundamental para la imagen de marca. La limpieza del establecimiento, los uniformes, el trato de los colaboradores, la señalización, los colores empleados y todo lo tangible de la empresa será evaluado mediante una hoja de verificación. El administrador de la estación tiene la obligación de reportar cualquier falla en contra de la imagen.
 - *Estrategia de personal*: como nuestro negocio depende del personal, la calidad del servicio es más importante que el precio. La valoración del cliente hace la diferencia con la competencia. Una buena fuente de reclutamiento y desarrollo del personal es fundamental.

En ese sentido, apostaremos por mantener contentos a los colaboradores, ofreciéndoles tanto programas de desarrollo (becas, capacitaciones, etcétera) como de salud familiar. En vista de que la rotación del personal en el negocio es alta, es fundamental retener al talento.

- *Estrategia de productividad y calidad*: la estrategia es relacionar estos elementos. Los buenos procesos llevan a una mejor productividad y se refleja en la calidad de la atención. El programa de servicio al cliente contempla la evaluación, recompensa y mejora de los procesos. Este círculo virtuoso contribuye a tener bien motivado al empleado. También la productividad nos ayuda a mantener los costos bajo control sin recortar el nivel de servicio, siendo ágiles en la atención y reaccionando rápidamente frente a cualquier imprevisto al momento del contacto con el cliente.

3. Implementación y control de *marketing*

La implementación y el control de *marketing* son fundamentales para asegurar que los planes correspondientes tengan los resultados esperados, año tras año, durante la vida del negocio.

3.1 Implementación del *marketing*

La implementación del *marketing* es el proceso mediante el cual los planes de *marketing* se convierten en tareas de acción y garantizará que estos se ejecuten de manera tal que se alcancen los objetivos establecidos en el plan.

En el modelo de negocio propuesto, la implementación del *marketing* se refiere al “quién, dónde, cuándo y cómo” en aspectos estrechamente relacionados. Nos esforzaremos para que las operaciones de *marketing* sean eficaces y sus rendimientos sobre la inversión sean más cuantificables.

En nuestro caso, las características del *marketing* son las siguientes:

- Seleccionar los mercados meta con ventajas y abandonar aquellos en los que son débiles.
- En la práctica, todos los empleados estarán orientados hacia el cliente final y hacia los afiliados.
- Crear una magnífica relación entre *marketing*, investigación y desarrollo, y producción.
- Generar una buena relación profesional entre *marketing*, ventas y servicio al cliente.
- Contar con sistemas de incentivos para las conductas más adecuadas.
- Cultivar y controlar, de forma permanente, la satisfacción y la lealtad de los clientes.

- Gestionar un sistema de generación de valor con proveedores y distribuidores.
- Tener la capacidad de crear nombre e imagen de marca.
- Ser flexibles al satisfacer las diferentes necesidades de los clientes.

3.2 Control del *marketing*

Se evalúan los efectos de las actividades y programas de *marketing*. Para ello, se emplean cuatro tipos de control: plan anual, rentabilidad, eficacia y control estratégico (ver tabla 31).

Tabla 31. Controles de *marketing*

Tipo de control	Responsable	Propósito del control	Enfoques
1.- Control del plan anual	Alta dirección Nivel directivo medio	Examinar el alcance de los resultados previstos	Análisis de ventas Análisis de participación de mercado Relación entre gastos y ventas Análisis financiero Análisis de los resultados básicos en el mercado
2.- Control de rentabilidad	Controlador de <i>marketing</i>	Determinar si la empresa registra ganancias o pérdidas	Rentabilidad por: Producto Territorio Cliente Segmento Canal comercial Tamaño del pedido
3.- Control de eficacia	Gestión de personal de base y directivos Controlador de <i>marketing</i>	Evaluar y mejorar la eficacia del gasto y el impacto de la inversión en <i>marketing</i>	Eficacia por: Fuerza de ventas Publicidad Promoción de ventas Distribución
4.- Control estratégico	Alta dirección Auditor de <i>marketing</i>	Determinar si la empresa se alinea a las mejores oportunidades en los mercados, productor y canales	Instrumento de valoración de la eficacia Auditoría de <i>marketing</i> Revisión del nivel de excelencia Revisión de la responsabilidad ética y social de la empresa

Fuente: Elaboración propia, basado en Lovelock y Wirtz, 2009.

Las métricas de *marketing* fueron diseñadas con el fin de controlar los objetivos planteados. En ese sentido, se ha definido parámetros como las ventas, los clientes, la distribución y la comunicación (ver tabla 32 en la página siguiente).

Tabla 32. Métricas de *marketing*

Métricas de ventas	Métricas de distribución
Crecimiento de ventas	Números de puntos de venta
Participación del mercado	Participación en el manejo de las tiendas
Ventas de nuevos productos	Ganancias distribuidas
Métricas sobre la disposición del cliente	Frecuencia de falta de inventario
Conciencia	Promedio de ventas por punto de venta
Preferencia	Métricas de comunicación
Intensión de compra	Reconocimiento inmediato de la marca
Índice de prueba	Conciencia de marca espontánea
Índice de recompra	Conciencia de marca provocada
Métricas del cliente	Conciencia de publicidad espontánea
Quejas de los clientes	Conciencia de publicidad provocada
Satisfacción de los clientes	Alcance efectivo
Proporción de promotores y detractores	Frecuencia efectiva
Costos de adquisición de clientes	Puntos porcentuales brutos
Obtención de nuevos clientes	Índice de respuesta

Fuente: Elaboración propia, basado en Lovelock y Wirtz, 2009.

3.3 Presupuesto

Está compuesto por cada campaña del año y se prepara de acuerdo con los gustos y las preferencias de cada zona; es decir, será personalizado. Para ello, se ha elaborado el presupuesto operativo y el plan de *marketing* (ver tabla 33).

Tabla 33. Presupuesto operativo y plan de *marketing*

Ítem	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Total
Verano	5.000	5.000											10.000
Época escolar			2.500	2.500									5.000
Día de la Madre					8.000								8.000
Día del Padre						20.000							20.000
Fiestas Patrias							15.000						15.000
Canción Criolla								15.000					15.000
Navidad y Año Nuevo											5.000	5.000	10.000
Total anual													83.000

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Seguimiento y monitoreo

Para el seguimiento y monitoreo de los planes de ventas proyectadas, se implementarán campañas con las estaciones de servicio patrocinadas e independientes (ver tabla 33).

Capítulo V. Plan de operaciones

Se establecen las políticas y los planes generales para utilizar los recursos, de manera que apoyen de modo más conveniente nuestra estrategia competitiva a largo plazo (Chase *et al.* 2004).

1. Objetivo y estrategia de operaciones

Tener la capacidad para manejar debidamente la demanda dinámica a largo plazo.

1.1 Objetivo de operaciones

Nuestros objetivos están enfocados en la calidad, la flexibilidad la satisfacción del cliente, la confianza y los costos. Los objetivos son a corto, mediano y largo plazo (ver tabla 34).

Tabla 34. Objetivos de operaciones

Criterios	Objetivos	Plazo			Indicador
		Corto 1 año	Mediano 5 años	Largo 10 años	
Calidad	a. Desarrollar ofertas de combustibles de alta calidad ^{1/} .	3,5% a más	2% - 3,5%	< 2%	Niveles de emisión de CO
Flexibilidad	a. Incentivar la compra de servicios adicionales conexos.	10%	20%	30%	Ingreso por servicios adicionales/ingreso total
	b. Menor tiempo de demora del afiliado en realización de pedido y pago de servicio al contado.	20 min	15 min	10 min	Tiempo máximo de 20 minutos
Satisfacción del cliente	a. Reducir la cantidad de reclamos mensuales.	2	1	1	Cantidad de reclamos mensuales
	b. Tiempo de atención del cliente final.	4 min	3 min	2 min	Tiempo máximo de 4 minutos
	c. Evitar quiebres por falta de cambio de billetes.	3	1	0	Cantidad de quiebres mensuales
Confianza	a. Procesos estandarizados entre estaciones de afiliados.	60%	90%	100%	Test de evaluación interno
Costos	a. Minimizar los costos operativos.	60%	40%	30%	Costo operativo por cada transacción
	b. Reducción de gastos en pago de energía eléctrica.	10%	10%	10%	Monto de pago mensual por consumo de energía eléctrica

1/: Autos fabricados a partir del año 2000 en condiciones normales.

Fuente: Elaboración propia, basado en Chase *et al.*, 2004.

1.2 Estrategia de operaciones

Consiste en elaborar un plan de operaciones de cada producto, así como de los servicios conexos, a fin de lograr que cada servicio sea gratificante para nuestros clientes (ver tabla 35).

Tabla 35. Estrategias de operaciones

Criterios	Objetivos	Estrategias
Calidad	a. Desarrollar ofertas de combustibles de alta calidad.	Elaborar el plan de <i>marketing</i> de cada producto.
Flexibilidad	a. Incentivar la compra de servicios adicionales conexos.	Establecer promociones y ventas cruzadas por el consumo de combustibles.
	b. Menor tiempo de demora del afiliado en realización de pedido y pago de servicio.	Evaluar la cantidad adecuada de sectoristas, según la cartera de clientes que maneja la empresa.
Satisfacción del cliente	a. Reducir la cantidad de reclamos mensuales.	Establecer sistema de mejora continua.
	b. Tiempo de atención del cliente final.	Implementar talleres de simulación de atención en estaciones.
	c. Evitar quiebres por falta de cambio de billetes.	Mantener caja chica de cambio mayor a dos mil soles diarios.
Confianza	a. Procesos estandarizados entre estaciones de afiliados.	Capacitar e implementar los procesos en las áreas.
Costos	a. Minimizar los costos operativos.	Mejorar la eficiencia del personal a partir de la especialización de puestos.
	b. Reducción de gasto en pago de energía eléctrica.	Implementar luces ledes en las estaciones de servicio.

Fuente: Elaboración propia, basado en Chase *et al.*, 2004.

2. Diseño del servicio

Con el fin de diseñar los pasos precisos de un proceso, se analizaron e identificaron los criterios para el diseño del sistema de servicio.

2.1 Investigación de tendencias

La gerencia es responsable de realizar estudios de mercado permanentes y el análisis de las preferencias del mercado objetivo. Esto llevará a una mejora continua de las nuevas tendencias y exigencias de los consumidores, cada vez más especiales. La capacitación continua de los colaboradores en atención al cliente final será muy importante para conocer las necesidades reales, básicas y periféricas, de los conductores de manera personalizada y satisfacerlas. Se trata de que su estadía en nuestras estaciones sea una experiencia diferente y satisfactoria.

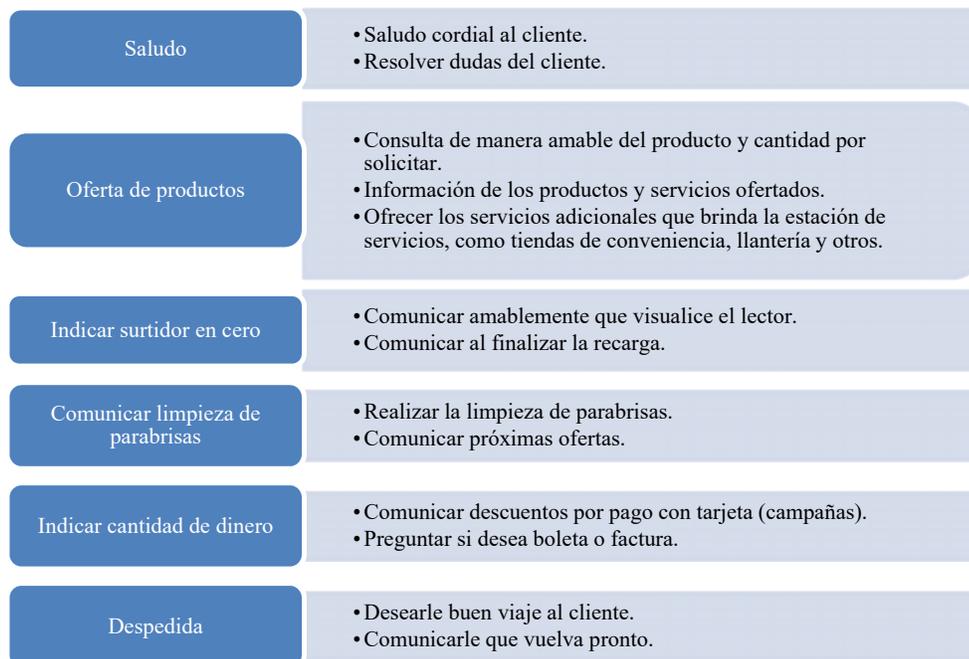
2.2 Diseño del proceso de abastecimiento

El proceso de abastecimiento implica una interacción del mayorista, afiliado y administrador de la red de estaciones de servicio (ver anexo 10).

2.3 Proceso de atención al cliente

Está enfocado en satisfacer las necesidades reales de los clientes finales, quienes en principio buscan llenar de combustible sus vehículos y pueden encontrar oportunidades de cubrir sus necesidades secundarias, convirtiéndola en una experiencia de servicio gratificante (ver gráfico 8).

Gráfico 8. Proceso de atención al cliente en las estaciones



Fuente: Elaboración propia, basado en Hintze, 1999.

3. Diseño de las instalaciones

El diseño de las instalaciones se realizó en función de los formatos que presentaremos a los afiliados (ver tabla 36 en la página siguiente). Además, contamos con una propuesta de diseño de estaciones de servicio que está sujeta a mejoras (ver anexo 11).

Tabla 36. Criterios para diseño de las estaciones de servicios

	Urbana	Periferia	Carretera
Área total	5.000 - 1.000m ²	1.000 - 2.000 m ²	10.000 m ² - Más
Mix de productos	97, 95, GLP, GNV	Gasocentro, 90, GLP, GNV	Predominante diésel
Aforo	10 autos	15 autos	20 autos
Tienda de servicio	<i>Fast food</i> , variedad de productos envasados, aumento de precios en 20%, aproximadamente.	<i>Fast food</i> , variedad de productos envasados, aumento de precios en 25%, aproximadamente.	Restaurante con varias opciones, zona de descanso, terrazas, variedad de productos, techos y áreas verdes. Aumento de precios en 25%, aproximadamente.
<i>Car Wash</i>	1 unidad para auto	1 unidad para auto	1 unidad para auto 1 unidad para camión
Baños	2 servicios: hombre y mujer	Hombre: 2 urinarios y 2 inodoros Mujeres: 2 inodoros	Hombre: 3 urinarios y 3 inodoros Mujeres: 3 inodoros Duchas en ambos baños
Promociones	Familiares: artículos coleccionables para el hogar, libros para niños, etcétera.	Artículos promocionales: franelas, ambientadores, entre otros.	Descuentos institucionales
Otros	<i>Fast food</i>	<i>Fast food</i>	Hotel, restaurante, amplio estacionamiento.

Fuente: Elaboración propia, basado en Millward Brown, 2014.

4. Programación de operaciones de la empresa

Las actividades consideradas para nuestra programación son: proceso de afiliación, implementación, abastecimiento y posventa (ver tabla 37). La implementación será en tres meses.

Tabla 37. Programación de las operaciones de la empresa

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Proceso de afiliación												
Evaluación de la base de datos - clientes potenciales	■											
Proceso de contacto con clientes potenciales		■										
Reunión con los clientes elegidos			■									
Evaluación de las necesidades de los clientes				■								
Elaboración y presentación de la propuesta					■							
Negociación y firma de contrato						■						
Implementación del modelo de negocio												
Visita técnica al área gasolinera del posible cliente						■						
Elaboración de maqueta virtual y recorrido 3D, según sus necesidades							■					
Aprobación del cliente como afiliado								■				
Inicio de remodelación y reconstrucción del área									■			
Implementación de surtidores y sistema de abastecimiento <i>in situ</i>										■		
Construcción de zonas adicionales											■	
Mantenimiento de tanques de reserva y descarga												■
Iluminación y sistema contra incendios												■
Instalación del sistema <i>fuel bench</i>												■
Techos y acabado final												■
Primeras capacitaciones												■

Continúa

Continuación

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Abastecimiento			
Recepción del pedido			
Coordinación con el mayorista			
Confirmación de carga y despacho			
Determinación de los precios ofertados			
Fijación de los precios de gasoles y servicios conexos			
Servicio de posventa			
Revisión del formato estandarizado de servicio			
Monitoreo y control de atención al cliente			
Capacitación según necesidades percibidas			

Fuente: Elaboración propia, basado en Hintze, 1999.

Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas tangibles tienen una duración de cuatro meses, a partir del mes de setiembre del presente año (ver tabla 38). Estas actividades, necesarias para iniciar operaciones, están conformadas por: la constitución legal de la empresa, registros en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), el diseño del modelo de estaciones, la infraestructura de *software*, la creación de la página y aplicativos web, y el diseño del plan de *marketing*.

Tabla 38. Actividades preoperativas intangibles

Actividades intangibles	Meses				
	Septiembre 2016	Octubre 2016	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Enero 2017
Constitución legal					
Búsqueda y reserva del nombre de la empresa					
Mínuta de constitución de la empresa					
Elevar e inscribir en registros públicos					
Obtener RUC y elegir régimen tributario					
Legalizar libros contables					
Solicitud de licencia municipal					
Indecopi					
Búsqueda de la marca					
Registro de la marca					
Diseñador					
Desarrollar presentaciones virtuales y maquetas 3D					
Software					
Licencia y sistema integrado de gestión					
Compra de licencia del sistema <i>fuel bench</i>					
Página web					
Diseño de página web oficial					
Búsqueda y registro de dominio público					
Videos y fotos de nuevas tendencias y propuestas					
Marketing					
Diseño del plan de lanzamiento					
Otros					
Imprevistos					

Fuente: Elaboración propia, basado en Hintze, 1999.

Las actividades preoperativas tangibles tienen una duración de cinco meses, a partir de setiembre del presente año (ver tabla 39). El inicio de operaciones será en enero de 2017. Estas actividades implican la infraestructura física (como los inmuebles), el procesamiento de datos, los sistemas de seguridad y el equipamiento de la oficina.

Tabla 39. Actividades preoperativas tangibles

Actividades tangibles	Meses			
	Septiembre 2016	Octubre 2016	Noviembre 2016	Diciembre 2016
Inmueble				
Alquiler y remodelación				
Muebles y enseres				
Escritorios y sillas				
Estantes, repisas y racks				
Útiles de oficina				
Tarjetas de presentación, hojas membretadas				
Procesamiento de datos y comunicaciones				
Equipos de cómputo				
Impresora multifuncional				
Fotocopiadora profesional				
Telefonía e internet				
Sistemas de seguridad				
Instalación de extintores				
Instalación de alarma contra incendios				
Otros				
Imprevistos				

Fuente: Elaboración propia, basado en Hintze, 1999.

5. Plan de responsabilidad social

Como empresa nueva tenemos la política de ser el buen vecino, esto quiere decir que colaboraremos con las actividades sociales de las municipalidades, como por ejemplo la colecta en las estaciones de servicios para construcción de asilos, aulas de colegios, cocinas para comedores populares. En las estaciones resaltarán mensajes con tips para ayudar a cuidar los recursos naturales, por ejemplo en uso de un vaso de agua para lavarse los dientes, información sobre el cuidado del consumo de luz, el cuidado de las playas, etc. También colaboraremos con campañas de limpieza, como por ejemplo regalar a los choferes bolsas de basuras para sus autos, donar tachos de basuras para los colegios y parques del municipio, con el logo de ambas instituciones. En cuanto a los nuestro colaboradores, les entregaremos capacitaciones y planes de salud a sus familiares.

Tenemos en cuenta que el deporte es una actividad que debemos apoyar porque se relaciona con el bienestar y la salud de la comunidad por ello auspiciaremos maratones, campeonatos de fútbol, de tabla y otros, enfocados principalmente a los niños y poblaciones de bajo nivel socioeconómico.

6. Presupuesto de la inversión y capital de trabajo

Las inversiones y el capital de trabajo asciende a S/. 109.670 (ver tablas 40 y 41).

Tabla 40. Presupuesto de inversiones y capital de trabajo

Estructura de la inversión			
Descripción	Cantidad	Precios S/ (Sin IGV)	Total S/.
Inversión fija tangible			48.500
Equipos			30.500
Equipos de cómputo	10	1.500	15.000
Impresora multifuncional	2	500	1.000
Fotocopiadora profesional	1	1.500	1.500
Televisión led de 48"	2	1.500	3.000
Equipos de aire acondicionado	10	500	5.000
Celulares	10	500	5.000
Muebles y enseres			18.000
Escritorios	10	400	4.000
Sillas	10	100	1.000
Útiles de escritorio	10	50	500
Estantes	10	100	1.000
Repisas	10	150	1.500
Extintor	5	100	500
Equipos de aire acondicionado	10	450	4.500
Cortinas	10	500	5.000
Inversión fija intangible			21.200
Costos empresa			21.200
Gastos de constitución y licencias	1	1.000	1.000
Acondicionamiento de oficina	1	1.000	1.000
Registro de marca en Indecopi	1	500	500
Compra de sistema contable	1	3.500	3.500
Sistema integrado de gestión y licencias	1	5.000	5.000
Capital de trabajo			30.000
Servicios básicos			30.000
Alquiler de oficina	12	2.000	24.000
Pago de línea telefónica e internet	3	1.200	3.600
Pago de combustible	3	500	1.500
Pago de luz y agua	3	200	600
Pago de mantenimiento de oficina	3	100	300
Inversión total			99.700
Imprevistos			9.970
Inversión total + imprevistos			109.670

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

Tabla 41. Resumen de inversiones

Cuadro resumen de inversión	Total S/.	Incidencia (%)
Inversión fija tangible	48.500	44%
Inversión fija intangible	21.200	19%
Capital de trabajo	30.000	27%
Imprevistos	9.970	9%
Inversión total + imprevistos	109.670	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

Nuestra empresa contará con políticas de recursos humanos alineadas a las políticas generales, como marco referencial, para el cumplimiento de todos los empleados. Se elaboró el manual de procedimientos administrativos y funciones para guiar cada una de las actividades.

Según Snell y Bohlander (2013), las organizaciones deben competir a partir de las personas y alcanzar el éxito depende, cada vez más, de la capacidad de una organización para administrar el talento o capital humano. La administración y los programas de recursos humanos son, a menudo, el conducto por el cual el conocimiento se desarrolla y se transfiere entre los empleados.

Bajo esta premisa, la proactividad será primordial en la empresa, dirigida por valores corporativos de responsabilidad, honestidad, respeto, trabajo en equipo y mejora continua (ver tabla 42).

Tabla 42. Características de la constitución de la empresa

Conceptos	Características
Tipo de sociedad	Sociedad Anónima Cerrada (SAC)
Razón social	IVO ENERGY
Nombre comercial	IVO ENERGY
Rubro	Asesoramiento y gestión empresarial
Giro de negocio	Asesoramiento
Accionariado	Las propiedades serán de Luis Ames, Luis Rejas y Néstor Vegas
Domicilio legal	Av. República de Colombia 749 - Oficina 601, San Isidro, Lima

Fuente: Elaboración propia, basado en Snell y Bohlander, 2013.

1. Estructura organizacional y diseño de las instalaciones

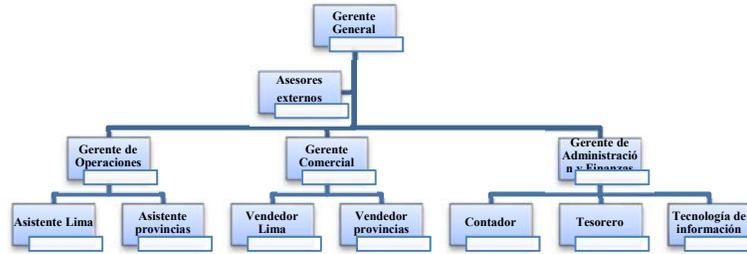
Se creará, implementará y evaluarán las decisiones que nos ayuden a alcanzar los objetivos de largo plazo (Snell y Bohlander, 2013).

1.1 Estructura organizacional

La representación más simple de la estructura organizativa es el organigrama con sus dependencias jerárquicas. Este diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad y la importancia asignada a las unidades (Hintze 1999).

La configuración de la estructura organizacional es jerárquica, por niveles (ver gráfico 9), y su clasificación por unidades organizativas es vertical, jerárquica (Snell y Bohlander 2013).

Gráfico 9. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, basado en Snell y Bohlander, 2013.

1.2 Diseño de las instalaciones

El local central es una oficina de aproximadamente 200 m², de donde se administrará la red de estaciones. La oficina se ubicará en el distrito de San Isidro y será alquilada, para evitar un alto costo de inversión inicial (ver anexo 12).

2. Objetivos del personal, requerimientos y perfiles

El área de recursos humanos tiene como función mantener y reclutar empleados identificados con la filosofía de la empresa (Chiavenato 2002). Con esta referencia se establecieron los puntos que se detallan a continuación.

2.1 Objetivos del área de recursos humanos

Están alineados a los objetivos de la empresa. Se trata de satisfacer a los colaboradores en cada puesto de trabajo, y mantener plena identificación cultural y de los valores del personal (ver tabla 43).

Tabla 43. Objetivos del área de recursos humanos

Objetivos	Características		
	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Alcanzar la satisfacción de los colaboradores en cada puesto de trabajo, valorando sus propuestas y conocimientos.	85%	90%	99%
Mantener un clima laboral estable y motivado, donde se permita desarrollar su máximo potencial.	90%	95%	99%
Lograr que el personal esté satisfecho con sus haberes salariales.	80%	95%	99%
Mantener una rotación de personal a tiempo completo y en coherencia con el horario de atención al mayorista y a los afiliados.	20%	10%	0%
Mantener plena identificación cultural y de valores del personal.	85%	90%	99%
Lograr que el personal proponga iniciativas y alternativas para un mejoramiento continuo de procesos y cambio para la empresa.	75%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, basado en Chiavenato, 2002.

2.2 Requerimiento

- El personal administrativo será contratado por recomendación de expertos del rubro. En el caso del personal externo o de los afiliados, se brindará el soporte ofreciéndoles el perfil de los puestos.
- El proceso de selección comprenderá la evaluación del perfil, evaluación de competencias, exámenes psicotécnicos, exámenes psicológicos y entrevista personal.
- Los contratos de trabajos serán suscritos de manera temporal o permanente, según las necesidades.
- Para el reclutamiento se tomará en consideración la aptitud y el profesionalismo del colaborador, sin importar su género, raza nacionalidad, religión, edad, orientación sexual o discapacidad.

2.3 Perfiles

Los puestos definidos con anticipación desempeñarán las funciones establecidas con la alta dirección de la empresa. En el anexo 13 se presentan los puestos y las funciones de las gerencias. De igual forma, se podrán elaborar los manuales de las funciones de las posiciones subsiguientes y también se apoyará a los afiliados.

3. Administración de recursos humanos

Una vez analizadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y las amenazas externas, los gerentes tienen la información necesaria para formular estrategias corporativas de los recursos humanos de la organización. La formulación de estrategias se desarrolla de un análisis FODA (Snell y Bohlander, 2013).

La gestión de recursos humanos en nuestra empresa establece las siguientes estrategias, adecuadas al plan estratégico corporativo.

3.1 Políticas de recursos humanos

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de los cuales rige sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores y la comunidad (Chiavenato 2002). Con esta premisa, nuestras políticas serán las siguientes:

- El personal seleccionado inicia un período de inducción de 3 días, se le imparte las políticas, los valores y la cultura de la empresa.
- El nuevo colaborador estará sujeto a un período de prueba de 3 meses.
- El personal administrativo y la gerencia trabajarán de lunes a viernes, en horarios de 9 a. m a 6 p. m., con una hora de refrigerio en forma diaria, en los horarios de 1 p. m. a 2 p. m.
- El pago de los trabajadores se realizará de manera mensual y mediante depósitos en el banco que el empleado desee.
- El tipo de vestimenta en las instalaciones será casual para todos los empleados.
- Todo el personal contará con un carné de identificación que mostrará para ingresar a la oficina.
- Se establece una estructura de remuneración de acuerdo con el mercado, engloba el salario, prestaciones de salud EPS (Entidad Prestadora de Salud), ventajas de tipo social y jubilación. El salario anual consta de 11 sueldos mensuales, 2 gratificaciones (2 sueldos) al año, correspondientes a julio y diciembre, 9% del valor del sueldo como aporte a EsSalud de parte del empleado, un sueldo anual como contribución de la empresa por compensación de tiempo de servicio (CTS) en mayo y noviembre, y un sueldo mensual por 30 días de vacaciones.
- Con respecto al personal externo, como los asesores y consultores, se realizará el pago de sus servicios como un servicio externo.

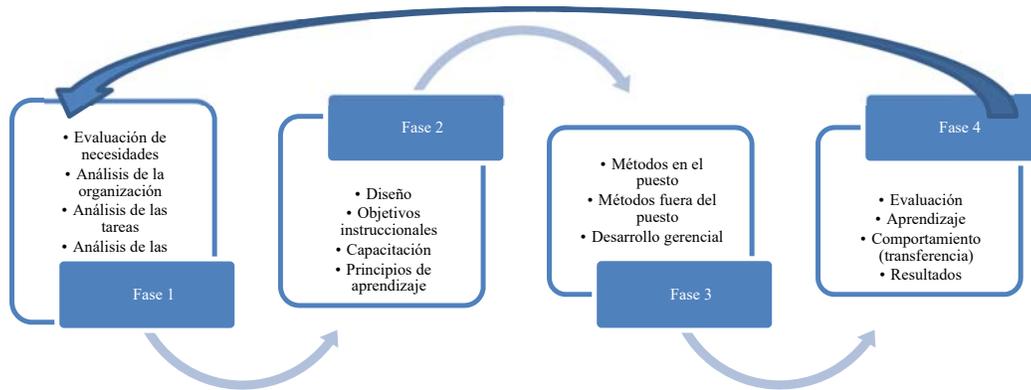
3.2 Capacitación y desarrollo

A menudo, el término capacitación se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen diferentes tipos de capacitación, la cual tiende a tener un enfoque más estrecho y orientado hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, a la ampliación de las habilidades de una persona para responsabilidades futuras (Snell y Bohlander 2013). En el gráfico 10 (presentado en la página siguiente) se representa el modelo estratégico de capacitación.

3.3 Factores para la evaluación permanente de personal

Se establece estándares de desempeño de manera apropiada, que ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización (Snell y Bohlander 2013). Para la evaluación, se ha elaborado una escala gráfica de calificación con cláusulas para comentarios y objetivos de cumplimiento en el corto, mediano y largo plazo (ver tabla 44 en la página siguiente).

Gráfico 10. Modelo estratégico de capacitación



Fuente: Elaboración propia, basado en Snell y Bohlander, 2013.

Tabla 44. Escala gráfica de evaluación de personal

Factores	Objetivos			Cumplimiento		
	CP	MP	LP	CP	MP	LP
1.-Conocimiento del trabajo	Necesita instrucción u orientación	Tiene el conocimiento de su trabajo y del trabajo relacionado	Tiene conocimiento excepcional de su trabajo y del trabajo relacionado			
Comprensión de su trabajo y de los asuntos relacionados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	75%	85%	99%
	Observaciones					
2.-Iniciativa	Le falta imaginación	Cumple con los requisitos necesarios	Muy ingenioso			
Capacidad de originar o desarrollar ideas y de iniciar cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	75%	85%	95%
	Observaciones					
3.-Aplicación	Pierde el tiempo, necesita supervisión constante	Trabajador serio y dispuesto	Excepcionalmente trabajador			
Atención y aplicación en su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	75%	85%	95%
	Observaciones					
4.-Calidad de trabajo	Necesita mejorar	Cumple regularmente con los estándares reconocidos	Mantiene la más alta calidad de forma consistente			
Minuciosidad, limpieza y precisión del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	75%	85%	99%
	Observaciones					
5.- Volumen de trabajo	Se debe aumentar	Cumple regularmente con los estándares reconocidos	Producción muy alta			
Cantidad de trabajo aceptable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	75%	85%	99%
	Observaciones					

Fuente: Elaboración propia, basado en Snell y Bohlander, 2013.

3.4 Compensaciones

La compensación está compuesta de: la compensación directa, comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos y comisiones; la compensación indirecta, comprende los beneficios proporcionados por los empleadores; y la compensación no monetaria, incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y horas de trabajo flexible para dar cabida a las necesidades personales (Robbins y Judge, 2009).

Nos concentraremos en las compensaciones no monetarias. Por ello, se implementará lo siguiente:

- Se promoverá la comunicación abierta para estimular la creatividad en todo nivel.
- Programación de reuniones de integración del personal, como cumpleaños, almuerzo de fin de año, Día de la Madre, Fiestas Patrias y aniversario de la empresa.
- Se compensará a todo el personal por su capacidad, puntualidad, creatividad y disciplina. Estas compensaciones serán económicas o como días libres.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos está conformado por la planilla. Según la estructura establecida de la empresa, se considera remuneración básica y beneficios sociales de acuerdo con la ley (ver tabla 45).

Tabla 45. Presupuesto de personal (en soles)

Personal	Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerencia general	15.000	288.000	296.640	305.280	313.920	322.560	331.200	339.840	348.480	357.120	365.760
Gerente general	15.000	288.000	296.640	305.280	313.920	322.560	331.200	339.840	348.480	357.120	365.760
Gerencia de operaciones	25.000	384.000	395.520	407.040	418.560	430.080	552.000	566.400	580.800	595.200	609.600
Gerente de operaciones	10.000	192.000	197.760	203.520	209.280	215.040	220.800	226.560	232.320	238.080	243.840
Asistente 1	5.000	96.000	98.880	101.760	104.640	107.520	110.400	113.280	116.160	119.040	121.920
Asistente 2	5.000	96.000	98.880	101.760	104.640	107.520	110.400	113.280	116.160	119.040	121.920
Asistente 3	5.000						110.400	113.280	116.160	119.040	121.920
Gerencia comercial	27.000	403.200	415.296	427.392	439.488	451.584	596.160	611.712	627.264	642.816	658.368
Gerente comercial	10.000	192.000	197.760	203.520	209.280	215.040	220.800	226.560	232.320	238.080	243.840
Vendedor Lima	5.000	96.000	98.880	101.760	104.640	107.520	110.400	113.280	116.160	119.040	121.920
Vendedor provincias 1	6.000	115.200	118.656	122.112	125.568	129.024	132.480	135.936	139.392	142.848	146.304
Vendedor provincias 2	6.000						132.480	135.936	139.392	142.848	146.304
Gerencia de Administración y Finanzas (A&F)	23.000	384.000	395.520	407.040	418.560	430.080	507.840	521.088	534.336	547.584	560.832
Gerente de A&F	10.000	192.000	197.760	203.520	209.280	215.040	220.800	226.560	232.320	238.080	243.840
Contador	5.000	96.000	98.880	101.760	104.640	107.520	110.400	113.280	116.160	119.040	121.920
Tesorero	5.000	96.000	98.880	101.760	104.640	107.520	110.400	113.280	116.160	119.040	121.920
Tecnología de información	3.000						66.240	67.968	69.696	71.424	73.152
TOTAL	90.000	1.459.200	1.502.976	1.546.752	1.590.528	1.634.304	1.987.200	2.039.040	2.090.880	2.142.720	2.194.560

Fuente: Elaboración propia, basado en Blocher *et al.*, 2008.

Capítulo VII. Plan financiero

Nos ayudará a proyectar el futuro de nuestro modelo de negocio en términos monetarios cuantificables, así como la búsqueda de financiamiento y la rentabilidad de las inversiones.

1. Supuestos y políticas

Se establecen supuestos y políticas macro y microeconómicas, los que guiarán la viabilidad del proyecto en el contexto del mercado local peruano (ver tabla 46).

Tabla 46. Supuestos y políticas

Datos	Supuestos	Políticas
Impuesto a la renta: 30%	Inicio preoperativo: setiembre 2016	Se trabajará con el mínimo de personal necesario, altamente especializado.
Impuesto general a las ventas (IGV): 18%	El período de evaluación financiera del proyecto será de 10 años.	Los salarios se incrementan con un plan de incentivos bajo objetivos.
El financiamiento es por medio de accionistas y del sistema bancario.	La inversión inicial aproximada del proyecto es de 109.000 soles.	Los activos son mínimos, durante los 5 primeros años.
La tasa efectiva anual para el financiamiento será de 12%.	Costo de oportunidad del capital: 15%.	Se inicia operaciones según estudio de mercado, periféricos a Lima.
La inversión se recuperará en 36 meses.	Depreciación de maquinarias y equipos, 10%; 25%, equipos de cómputo; 25%, muebles y enseres; 10%, intangibles.	Las políticas corporativas serán de acuerdo con la normatividad de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat) y las NIC.
La evaluación financiera se realizará en moneda nacional.	No se presentan variaciones significativas en el precio de los gasoholes. Según fuente de INEI Osinermin 2015-2016	Se considera precios listados por Osinermin (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería). La política de pago del afiliado al mayorista es con crédito a 15 días, con respaldo de carta fianza y letra.
Se considera para el estudio gasolina de 90 octanos y diésel.	Se considera gasolina de 90 octanos y diésel, por representar el 90% de ventas por estación.	Los volúmenes de venta se toman de los datos estadísticos de Osinermin.
El precio de los gasoholes será el determinado por Osinermin.	Se asume el tipo de cambio actual: 3,60 soles para el año 2016 y 3,70 soles para el resto de años del proyecto, según el BCR.	La línea de financiamiento para nuevos afiliados es competencia del mayorista, bajo tasas de financiamiento bancario.
Para efectos de los costos y la evaluación económica del proyecto, se asume una inflación de 3,5%.	Según los analistas, 3% y el sistema financiero, 3,2% para el año 2016. Asimismo, se considera 2,9% en adelante.	Los índices y datos macroeconómicos son datos de fuentes confiables, como BCR, Sunat, INEI, Osinermin.
Se considera precios de la energía eléctrica, según datos del INEI y Osinermin	Los precios de energía no son considerables, precio de 0,50 soles por kwh, afectados por la inflación anual.	Los costos de energía de cada estación de servicio son de responsabilidad de cada afiliado.
La presentación de los estados financieros y presupuestos es en moneda local.	Se considera datos y supuestos mencionados, según la demanda del estudio de mercado realizado, utilizando regresiones.	Todos los afiliados operan bajo un contrato mínimo de 5 años, datos obtenidos de las encuestas de los afiliados.

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

2. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

Es necesario cuantificar nuestros planes a futuro, identificar el mínimo de ventas para cubrir nuestros costos totales y proyectar nuestras utilidades. Los análisis de sensibilidad son fundamentales en diversos escenarios económicos o de mercado.

2.1 Presupuestos

Para la elaboración del presupuesto de ingresos se ha tenido en cuenta el estudio de mercado y las estadísticas de Osinergmin. Se inicia con la afiliación de estaciones modelo en la periferia de Lima y en provincias, para lo cual se ha considerado como base un consumo de 70.000 galones, divididos en 20% de gasoholes y el 80% de diésel en cada estación afiliada. Además, se ha previsto iniciar con 15 estaciones al momento del lanzamiento del proyecto y llegar a 100 estaciones afiliadas al quinto año, manteniéndose este número hasta el décimo año.

2.1.1 Ingresos

Los ingresos se consideran como porcentajes de las ventas que realiza el mayorista a nuestra red de estaciones de servicio. Los ingresos por concepto de comisiones se obtienen en base proporcional a los márgenes del mayorista aplicados a los precios. Durante la vida del proyecto, las comisiones son: 0,057 soles por cada galón de gasohol y 0,043 soles por cada galón de diésel (ver tabla 47).

Tabla 47. Presupuestos de ingresos

Ingresos totales			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso total	Gasohol 90	S/ año	143.081	290.454	589.493	797.437	1.011.105
	Diésel	S/ año	435.676	884.423	1.794.987	2.428.170	3.078.780
S/año			578.757	1.174.877	2.384.480	3.225.608	4.089.885

Ingresos totales			Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso total	Gasohol 90	S/ año	1.025.413	1.039.721	1.054.029	1.068.337	1.082.645
	Diésel	S/ año	3.122.348	3.165.916	3.209.483	3.253.051	3.296.619
S/año			4.147.761	4.205.637	4.263.512	4.321.388	4.379.264

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

2.1.2 Egresos

Los egresos están conformados básicamente por la mano de obra. El costo de personal tiene una incidencia de 96 %, mientras que el 4% está conformado por costos de combustibles, materiales de oficinas y asesoramientos externos (ver tabla 48).

Tabla 48. Presupuestos de egresos

Por tipo de costo		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	S/año	1.513.200	1.566.162	1.619.124	1.672.086	1.725.048
Costos variables	S/año	45.000	46.575	48.150	49.725	51.300
Total		1.558.200	1.612.737	1.667.274	1.721.811	1.776.348

Por tipo de costo		Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos fijos	S/año	2.150.250	2.214.300	2.278.350	2.342.400	2.406.450
Costos variables	S/año	52.875	54.450	56.025	57.600	59.175
Total		2.203.125	2.268.750	2.334.375	2.400.000	2.465.625

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

2.1.3 Análisis del punto de equilibrio

Se ha calculado un precio equivalente entre el gasohol y el diésel, que está en función de los márgenes del mayorista. Según Blocher *et al.* (2008), el punto de partida de muchos planes de negocio es la determinación del punto de equilibrio mediante el análisis costo, volumen y utilidad (CVP, por sus siglas en inglés).

Para utilizar este modelo hay que otorgar valores conocidos a v (costo unitario), p (precio unitario) y F (costo fijo), darle a N (utilidad - ganancia), el valor de cero, y luego, despejar Q . Q se puede despejar de dos maneras: por el método de la ecuación y por el método del margen de contribución.

El método de la ecuación para el punto de equilibrio en unidades es:

$$\text{Ventas} = \text{Costo fijo} + \text{Costo variable total} + \text{Utilidad de operación}$$


$$P \times Q = F + v \times Q + N$$

El método de la ecuación para el punto de equilibrio en soles es:

$$\text{Ventas} = \text{Costo fijo} + \text{Costo variable total} + \text{Ganancia}$$


$$Y = F + v/p \times Y + N$$

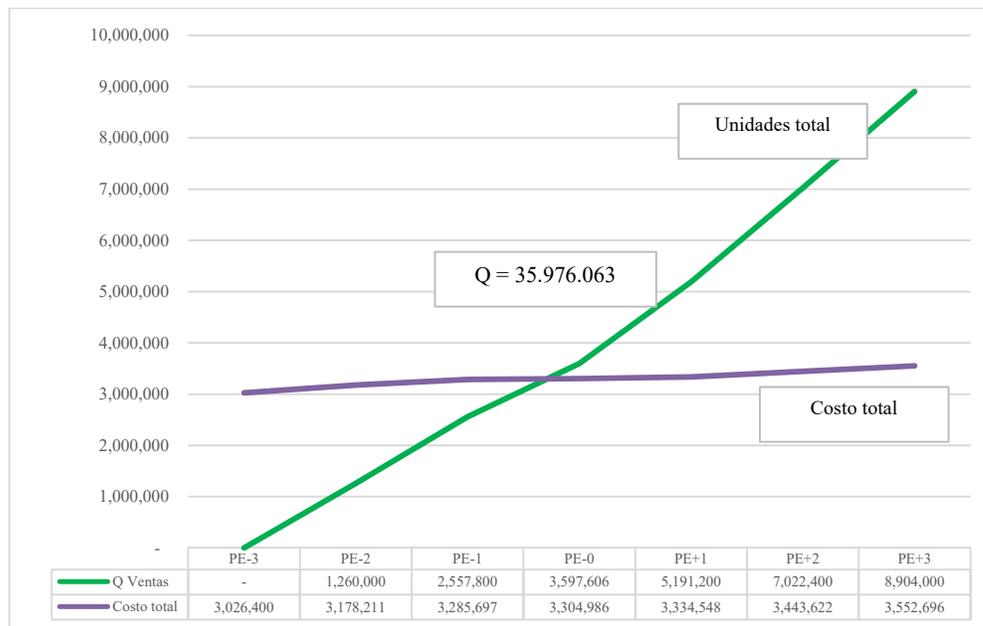
El análisis de los ingresos y costos anuales permite encontrar el punto de equilibrio para cada período. Esto nos definirá los flujos positivos (ver tabla 49 en la página siguiente).

En la tabla 50 (ver página siguiente), que permite elaborar la gráfica CVP de nuestro modelo, se puede visualizar siete escenarios: PE-3, PE-2, PE-1, PE-0, PE+1, PE+2, PE+2 y PE+3. Estos escenarios se elaboraron en función de la cantidad de galones vendidos. Para efectos del modelo propuesto, nuestro punto de equilibrio es 35.976.063 galones de combustible y en el tercer año tendremos flujo de efectivo positivo.

El punto de equilibrio expresado en cantidad de galones por estación de servicio, se presenta en la tabla 51 (presentada en la página siguiente).

El análisis de los gráficos del CVP permite identificar el punto de equilibrio Q, igual a 35.976.063 galones de combustibles; ingresos de 1.652.493 soles y costos por un monto de 1.828.849 soles (ver gráfico 11).

Gráfico 11. CVP - Punto de equilibrio unitario



Fuente: Elaboración propia, basado en Anderson *et al.*, 2011.

El volumen de ventas se logra al tercer año de operación en nuestro modelo. Como ya se mencionó, a partir de este momento se tendrá flujos positivos (ver gráfico 12 en la página 63).

Tabla 49. Punto de equilibrio

Venta anual	Combustible	Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
20%	Gasohol 90	gal/año	2.520.000	5.115.600	10.382.400	14.044.800	17.808.000	18.060.000	18.312.000	18.564.000	18.816.000	19.068.000
80%	Diésel	gal/año	10.080.000	20.462.400	41.529.600	56.179.200	71.232.000	72.240.000	73.248.000	74.256.000	75.264.000	76.272.000
100%	Total		12.600.000	25.578.000	51.912.000	70.224.000	89.040.000	90.300.000	91.560.000	92.820.000	94.080.000	95.340.000
Costo por tipo												
Costos variables		S/.	45.000	46.575	48.150	49.725	51.300	52.875	54.450	56.025	57.600	59.175
Costos fijos		S/.	1.513.200	1.566.162	1.619.124	1.672.086	1.725.048	2.150.250	2.214.300	2.278.350	2.342.400	2.406.450
Total			1.558.200	1.612.737	1.667.274	1.721.811	1.776.348	2.203.125	2.268.750	2.334.375	2.400.000	2.465.625
Punto de equilibrio												
Producción			12.600.000	25.578.000	51.912.000	70.224.000	89.040.000	90.300.000	91.560.000	92.820.000	94.080.000	95.340.000
Costo fijo			1.513.200	1.566.162	1.619.124	1.672.086	1.725.048	2.150.250	2.214.300	2.278.350	2.342.400	2.406.450
Costo unitario variable			0,00357	0,00182	0,00093	0,00071	0,00058	0,00059	0,00059	0,00060	0,00061	0,00062
Precio de venta			0,04593	0,04593	0,04593	0,04593	0,04593	0,04593	0,04593	0,04593	0,04593	0,04593
Punto de equilibrio en unidades	gal/año		35.720.951	35.504.038	35.976.063	36.972.578	38.032.693	47.417.090	48.839.362	50.261.932	51.684.789	53.107.922
Gasohol 90			7.144.190	7.100.808	7.195.213	7.394.516	7.606.539	9.483.418	9.767.872	10.052.386	10.336.958	10.621.584
Diésel			28.576.761	28.403.230	28.780.851	29.578.063	30.426.155	37.933.672	39.071.489	40.209.546	41.347.831	42.486.337
Punto de equilibrio monetario	S/.		1.640.775	1.630.811	1.652.493	1.698.266	1.746.960	2.178.015	2.243.344	2.308.687	2.374.044	2.439.413
Gasohol 90			405.634	403.171	408.531	419.847	431.885	538.451	554.602	570.756	586.913	603.074
Diésel			1.235.141	1.227.641	1.243.962	1.278.419	1.315.075	1.639.564	1.688.743	1.737.932	1.787.131	1.836.339
			1.640.775	1.630.811	1.652.493	1.698.266	1.746.960	2.178.015	2.243.344	2.308.687	2.374.044	2.439.413

Fuente: Elaboración propia, basado en Anderson *et al.*, 2011.

Tabla 50. Datos para gráficos de punto de equilibrio

Datos para el gráfico	PE-3	PE-2	PE-1	PE-0	PE+1	PE+2	PE+3
Q Ventas	-	12.600.000	25.578.000	35.976.063	51.912.000	70.224.000	89.040.000
S/ Ventas	-	578.757	1.174.877	1.652.493	2.384.480	3.225.608	4.089.885
Costo variable unitario	0,0036	0,0018	0,0009	0,0009	0,0009	0,0007	0,0006
Precio unitario de venta	0,0459	0,0459	0,0459	0,0459	0,0459	0,0459	0,0459
Costo fijo	1.513.200	1.566.162	1.619.124	1.619.124	1.619.124	1.672.086	1.725.048
Costo total	1.513.200	1.589.105	1.642.848	1.652.493	1.667.274	1.721.811	1.776.348
Beneficio	-1.513.200	-1.010.348	-467.971	-	717.206	1.503.797	2.313.537

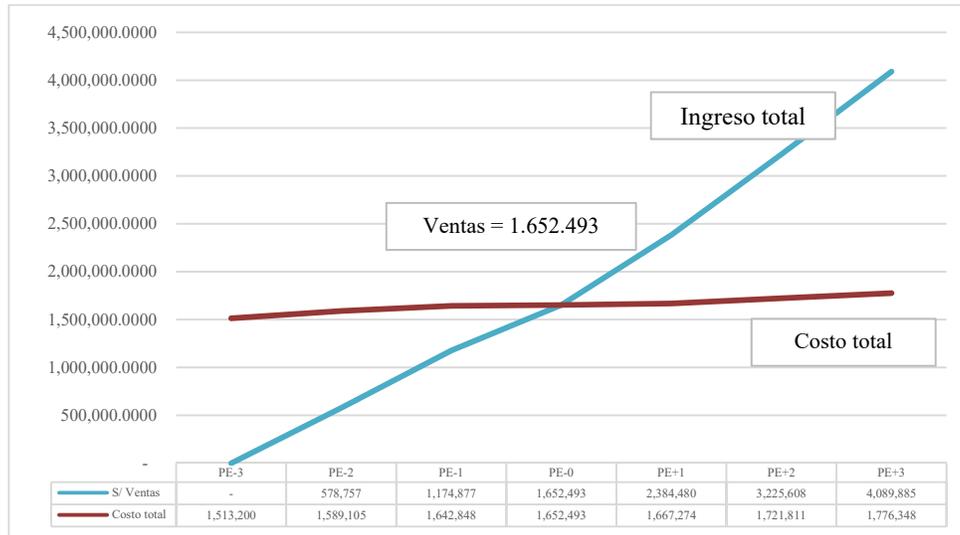
Fuente: Elaboración propia, basado en Anderson *et al.*, 2011.

Tabla 51. Punto de equilibrio por estación de servicio

Productos	Anual	Mensual	Nº estación	Gal - Est/mes
Gasoholes	7.195.213	599.601	60	9.993
Diésel	28.780.851	2.398.404	60	39.973
Total	35.976.063	2.998.005		49.967

Fuente: Elaboración propia, basado en Anderson *et al.*, 2011.

Gráfico 12. CVP - Utilidad volumen - Punto de equilibrio monetario



Fuente: Elaboración propia, basado en Anderson *et al.*, 2011.

3. Estados financieros y flujo de caja

Se identificaron los supuestos para la evaluación financiera del proyecto (ver tabla 52).

Tabla 52. Supuestos

Datos generales	Cantidad	Unidad
K propio	20.000	S/.
Vida útil	10	Años
COK	15%	S/.
IGV	18%	%
IR	30%	%
Tipo de cambio	3,60	S/ x \$
Apreciación	1,50%	Anual

Datos de financiamiento	Cantidad	Unidad
Tasa	12%	Anual
Período	5	Años
Valor intangibles al final del proyecto	10%	Venta anual

Equipos	Cantidad	Precio sin IGV (S/.)	Vida útil (años)
Equipos de cómputo	10	1.500	2
Impresora multifuncional	2	500	2
Fotocopiadora profesional	1	1.500	2
TV led de 48"	2	1.500	2
Equipos de aire acondicionado	10	500	2
Celulares	10	500	2

Continúa

Continuación

Muebles	Cantidad	Precio sin IGV (S/.)	Vida útil (años)
Escritorios	10	500	5
Sillas	10	100	5
Útiles de escritorio	10	50	5
Estantes	10	200	5
Repisas	10	150	5
Extintor	5	100	5
Instalación de alarma contra incendio	2	200	5
Instalación de línea telefónica e internet	2	500	5

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

Las inversiones para el modelo de negocio asciende a S/. 109.670, con mayor incidencia en inversión en intangibles (ver tabla 53).

Tabla 53. Resumen de inversiones

Cuadro resumen de la inversión	Total S/.	Incidencia (%)
Inversión fija tangible	48.500	44%
Inversión fija intangible	21.200	19%
Capital de trabajo	30.000	27%
Imprevistos	9.970	9%
Inversión total + imprevistos	109.670	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

El análisis del estado de ganancias y pérdidas del modelo de negocio permite concluir que los flujos positivos se presentan a partir del tercer año (ver anexo 14).

Por su parte, el análisis del flujo de caja económico y financiero proyectado muestra que el proyecto tiene un valor actual neto (VAN) de 6,6 millones de soles, una tasa interna de retorno (TIR) de 60,6% y una Wacc de 12,67%. Por lo tanto, se concluye que el proyecto es atractivo para su puesta en marcha (ver anexo 15).

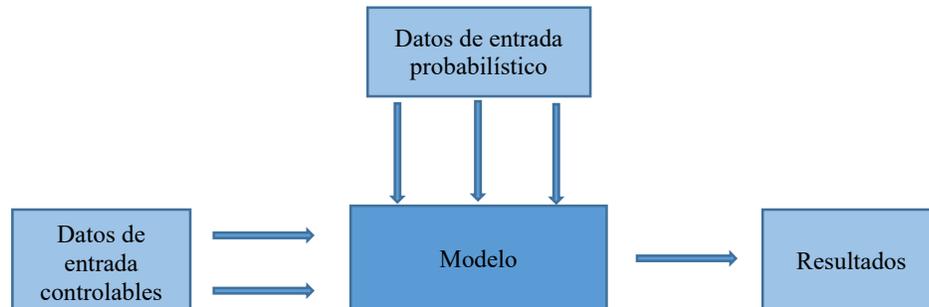
4. Estructura de financiamiento

La inversión inicial necesaria para el proyecto asciende a S/. 109.670 (ver anexo 16), asimismo se tiene en cuenta la depreciación de acuerdo con las políticas establecida para el proyecto (ver anexo 17) y el financiamiento considerado en 5 años (Berk y Demarzo, 2008) (ver anexo 18).

5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Según Anderson *et al.* (2011), la simulación es uno de los métodos cuantitativos más utilizado para tomar decisiones. Cualquier modelo de simulación tiene dos datos de entrada: controlables y probabilísticos (ver gráfico 13).

Gráfico 13. Diagrama de un proceso de simulación



Fuente: Berk y Demarzo, 2008.

Para efectos del modelo de negocio propuesto, se realizó este análisis en tres escenarios: optimista, conservador y pesimista, a los cuales se le han asignado datos controlables y probabilísticos. Luego se realizaron las simulaciones financieras. Los *drivers* identificados se presentan en la tabla 54.

Tabla 54. Análisis de sensibilidad - Identificación de *drivers*

Driver	Escenarios								
	Pesimista			Conservador			Optimista		
Margen de mayorista	Incremento 10%	Gasohol	0,2764	Mantenerse	Gasohol	0,2513	Reducción 10%	Gasohol	0,2262
		Diésel	0,2104		Diésel	0,1913		Diésel	0,1722
Descuentos	Reducción 15%	Gasohol	-0,1725	Mantenerse	Gasohol	-0,1500	Incremento 15%	Gasohol	-0,1275
		Diésel	-0,1150		Diésel	-0,1000		Diésel	-0,0850
Número de afiliados	Reducción 20%			Reducción 10%			Incremento 5%		
Costos	Incremento 5%			Mantenerse			Reducción 5%		

Fuente: Elaboración propia, basado en Anderson *et al.*, 2011.

5.1 Escenario pesimista

En el escenario pesimista podemos visualizar el flujo de caja económico y financiero proyectado (ver anexo 19). Aquí podemos mencionar que el proyecto tiene un VAN de 1,92 millones de soles, una TIR de 27% y una Wacc de 12,67%. En resumen, el proyecto es poco atractivo para su puesta en marcha (Berk y Demarzo 2008).

5.2 Escenario conservador

El flujo de caja económico y financiero proyectado en un escenario conservador muestra que el proyecto tiene un VAN de 3,9 millones de soles, una TIR de 41,1% y una Wacc de 12,67% (ver anexo 20). En resumen, el proyecto es muy atractivo para su puesta en marcha (Berk y Demarzo 2008).

5.3 Escenario optimista

En un escenario optimista, el flujo de caja económico y financiero proyectado presenta un VAN de 8,3 millones de soles, una TIR de 72,8% y una Wacc de 12,67% (ver anexo 21). Por lo tanto, el proyecto es altamente atractivo para su puesta en marcha (Berk y Demarzo 2008).

6. Planes de contingencia

Según Berk y Demarzo (2008), todas las empresas están sujetas a un riesgo procedente de diversas fuentes: cambios en los hábitos del consumidor y demanda de los productos, fluctuaciones del costo de las materias primas, rotación de los empleados, entrada de competidores nuevos e incontables incertidumbres. Los emprendedores y administradores corporativos están dispuestos a correr dichos riesgos en la búsqueda de rendimientos elevados y los aceptan como parte del costo de hacer negocios.

En el modelo propuesto se han identificado cuatro riesgos, que debemos controlar y administrar.

6.1 La pérdida de un activo o incidente fuera de lo normal

Frente a este riesgo, se asume un seguro desde el inicio de las operaciones y se acudirá al sistema financiero para una nueva adquisición. En el caso de los activos intangibles, se cuenta con la implementación de sistemas de información confiables, como el empleo de un sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés).

6.2 Un aumento considerable del precio del petróleo

En este caso, las estaciones de servicio estarán equipadas con surtidores de GNV y GLP, así como de gasoholes de diferentes octanajes. Las estaciones también brindarán otros servicios complementarios, lo que implica ingresos adicionales con mayores márgenes.

6.3 Nuevos competidores en el mercado

Para enfrentar este riesgo, se manejarán precios y descuentos competitivos en coordinación con el mayorista. Este plan de precios estará reforzado con un plan agresivo de asesoramiento en *marketing* y capacitación constante en cada estación de servicio. Otro punto importante es el plan agresivo de crecimiento y afiliación.

6.4 Una regulación nueva en el mercado peruano

Ante este riesgo, nos acogeremos a las nuevas regulaciones para nuestro normal funcionamiento. Asimismo, se coordinará con el mayorista y el afiliado para su mejor implementación, cuidando siempre los plazos y nuevos estándares solicitados por las entidades del Estado. La relación con el Osinergmin es fundamental, pues es la entidad del Estado encargada de comunicar las nuevas regulaciones y precios de los combustibles, así como de emitir las ordenanzas con respecto a la comercialización del sector.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Del presente trabajo de investigación podemos concluir lo siguiente:

- El Perú mantiene una buena posición ante los inversionistas (MEF 2015). Este entorno económico es positivo para nuestro modelo de negocio.
- El crecimiento económico del país en los últimos 10 años es sostenido. El segmento que consume combustibles va en aumento, razón por la cual el impacto es positivo en el modelo de negocio propuesto.
- La tendencia en el mercado es a ofrecer cada vez mayor servicio conexo. Esto permite realizar otro tipo de transacciones o compras a los clientes.
- El volumen de compra mantiene una tendencia favorable, pues el parque automotor seguirá en crecimiento, en especial en las provincias más importantes.
- En el enfoque basado en recursos considera al recurso humano como la principal variable por considerar.
- Nuestra propuesta tiene una ventaja competitiva temporal, basada principalmente en los recursos físicos, como la ubicación, los afiliados y la tecnología que se aplicará.
- Los resultados de una encuesta a 600 personas sobre el servicio en las estaciones fueron: el 26% se encuentra totalmente satisfecha; el 67%, satisfecha y 7%, no muy satisfecha.
- Nuestro perfil competitivo en comparación con los actuales competidores es mayor, donde el formato de atención con calidad resalta a la vista. La estrategia de entrada al mercado es por flanqueo, para luego ingresar a los mercados y segmentos más especializados.
- Ofrecemos el servicio de afiliación y gestión de una red de estaciones de servicios empleando una imagen y propuesta diferente y novedosa para el mercado actual. El objetivo consiste en asegurar e incrementar la cota de venta de nuestro mayorista.
- El mantra de marca nos ayudará a articular las características más definitorias de la marca y estará estrechamente relacionada con otros conceptos, “Experiencia de servicio gratificante”.
- Para llevar a cabo el modelo de negocio se planifica 5 meses para su puesta en marcha.
- La configuración de la estructura organizacional será con dependencias jerárquicas por niveles y su clasificación, por unidades organizativas, será vertical y jerárquico.
- En el primer año se iniciará con 15 estaciones de servicio; 30, al segundo año; 80, al tercer año; y 100 estaciones afiliadas al quinto año. Este número se mantendrá durante el resto del tiempo estimado para el proyecto.

- La evaluación financiera muestra la viabilidad del plan de negocio, con una inversión inicial de S/ 109.670 con aporte propio y S/ 20.000 financiado. Del análisis se obtiene un valor presente neto (VPN) de S/ 6,6 millones para los 10 años de operación, evaluados con una Wacc de 12,67% y un período de recuperación de capital al tercer año.

2. Recomendaciones

- Mantenerse alertas a los cambios económicos en el Perú, que pueden influenciar al modelo de negocio y las inversiones.
- Realizar estudios constantes de mercado. Las tendencias de los usuarios a recibir servicios de calidad es cada vez mayor y es necesario conocerlas.
- Realizar estudios de estadística sobre el parque automotor, en especial en provincias, lo cual ayudará a una mejor planificación financiera desde el mayorista.
- Mantener el enfoque de recurso principal en las personas. Se deben gestionar de manera eficiente para conservar el personal valioso e importante en la empresa.
- Mantener nuestras ventajas competitivas. Es fundamental estar detrás de las estaciones con buenas ubicaciones y con contratos por vencer de la competencia, así como mantener a nuestros afiliados con buenas ubicaciones cada vez más contentos y con mejor asistencia.
- Asociarse a un mayorista existente, que esté dispuesto a escuchar nuestra propuesta de negocio. En el mercado actual hay dos potenciales mayoristas: Puma Energy y Numay.
- El presente estudio debe complementarse con uno más detallado de la marca comercial, que esté coordinado con el mayorista.

Bibliografía

Anderson, D., Sweeney, D., Williams, T., Camm, J. y Martin, K. (2011). *Métodos cuantitativos para los negocios*. México: Cengage Learning.

Ansoff, I. (1957). "Strategies for Diversification". *Harvard Business Review*, vol. 35 (5), pp. 113-124.

Asociación de Grifos y Estaciones de Servicios (AGESP). (2015). Página web. <<http://www.agesp.com/>>.

Atkearney (2015). *Global Retail Expansion: An Unstoppable Force. The 2015 Global Retail Development Index™*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/03/16. Disponible en: <<https://www.atkearney.com/consumer-products-retail/global-retail-development-index/2015>>.

Barney, Jay. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol.17 (1), pp. 99-120.

Barón, F. J. y Tellez, F. (2004). *Apuntes de bioestadística: tercer ciclo en ciencias de la salud y medicina*. [En línea]. Universidad de Málaga. Disponible en: <<http://www.bioestadistica.uma.es/baron/apuntes/ficheros/cap01.pdf>>.

Berk, J. y Damarzo, P. (2008). *Finanzas corporativas*. México: Pearson Educación.

Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. y Chen, K. (2008). *Administración de costos: un enfoque estratégico*. México: McGraw-Hill.

Chase, R., Aquilano, N. y Jacobs, R. (2004). *Administración de producción y operaciones: manufactura y servicios*. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel del recurso humano en las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.

Comunidad Andina (2014). *Parque vehicular en la Comunidad Andina 2004-2013*. [En línea]. Lima: Comunidad Andina, Secretaría general. Fecha de consulta: 03/03/16. Disponible en: <http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/2454_8.pdf>.

- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Argentina: Granica.
- Hintze, J. (1999). *Administración de estructuras organizativas*. Argentina: Centro de Desarrollo y Asistencia Técnica en Tecnología para la Organización Pública.
- Kelmansky, D. (2009). *Estadística para todos. Estrategias de pensamiento y herramientas para la solución de problemas*. [En línea]. Argentina: Ministerio de Educación. Disponible en: <<http://librosgratisxd.com/estadistica-para-todos/>>.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.
- Millward Brown (2014). *Estudio particular cuantitativo y cualitativo de la categoría estaciones de servicio*. Por encargo de NUMAY S.A. Lima.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2015). *Marco macroeconómico multianual 2016-2018*. [En línea]. Lima: MEF. Fecha de consulta: 15/03/16. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf>.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. 2ª reimp. Argentina: El Ateneo.
- Osinermin, (s.f.). *Datos estadísticos*. Fecha de consulta: 04/09/2015. Disponible en: <<http://www.osinermin.gob.pe/newweb/uploads/GFH/SCOP-Promedio de ventas>>.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Diaz de Santos.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Snell, S. y Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. España: Paídos.

Anexos

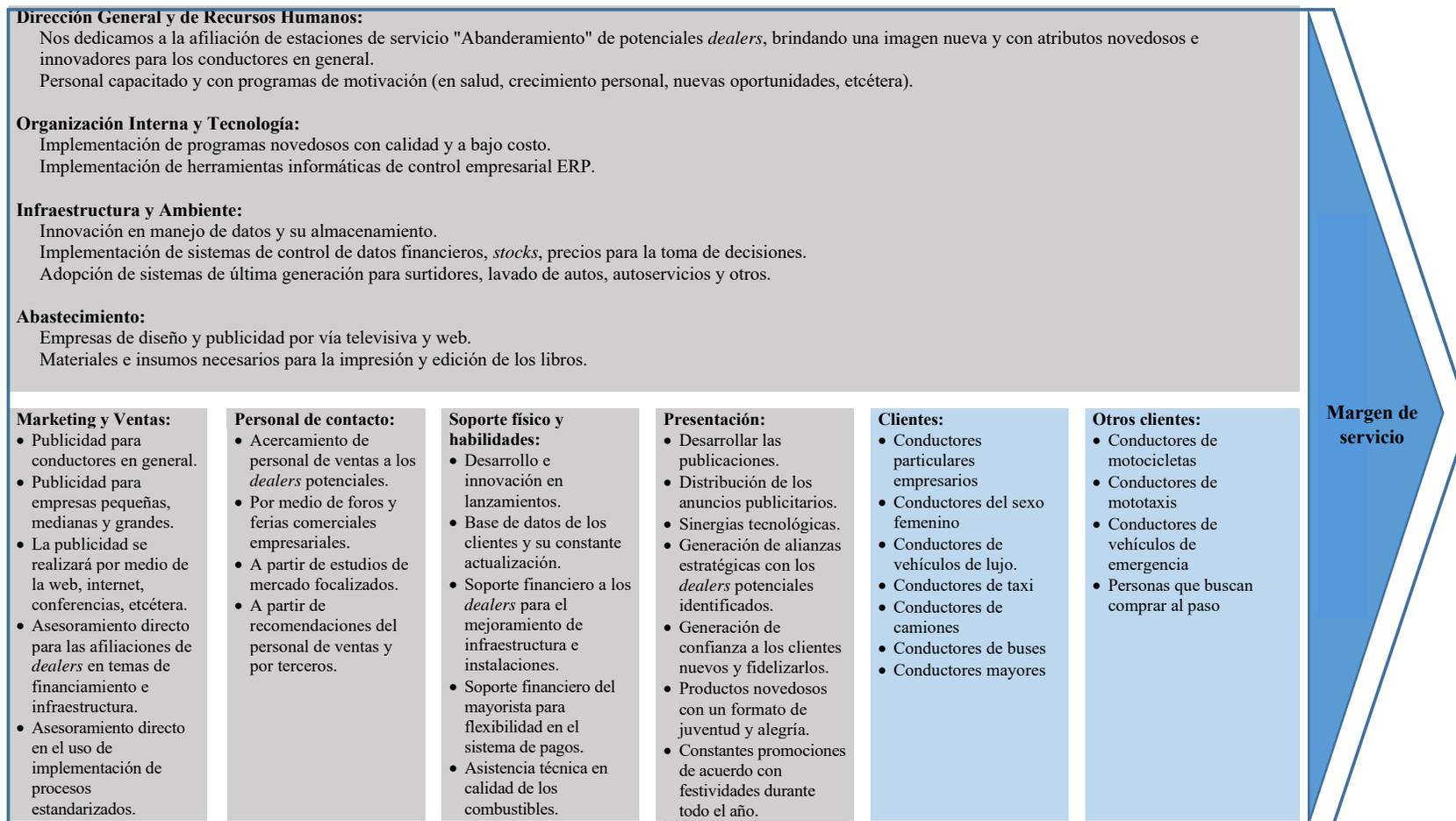
Anexo 1. *Focus group*

Metodología	
Técnica	• <i>Focus group</i>
Grupo objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Conductores profesionales (taxistas y camioneros) de 30 a 50 años, NSE C, que transiten y viven en Lima. • Conductores particulares de 25 a 50 años, NSE A2/B1 y B2/C1, que transiten y viven en Lima.
Período	• Viernes 22 – Miércoles 27 de agosto de 2014
Cobertura	• Lima

Muestra			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">6 <i>focus groups</i></div>			
Género	Edad	NSE	Perfil
Hombres	25 a 50 años	C	Conductores profesionales (taxistas) que transiten y vivan en Lima
			Conductores profesionales (camioneros) que transiten y vivan en Lima
Mixtos	25 a 35 años	A2/B1	Conductores particulares que transiten y vivan en Lima
		B2/C1	Conductores particulares que transiten y vivan en Lima
	36 a 50 años	A2/B1	Conductores particulares que transiten y vivan en Lima
		B2/C1	Conductores particulares que transiten y vivan en Lima

Fuente: Elaboración propia, basado en Millward Brown, 2014.

Anexo 2. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, basado en Lovelock y Wirtz, 2009.

Anexo 3. Estrategias alternativas para la implementación del modelo VRIO

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva	
RECURSOS FINANCIEROS						
Acceso a fuentes de financiamiento bancarios	SÍ	NO	NO	NO	PC	
Accesos a sistemas de pago flexibles	SÍ	NO	NO	NO	PC	
RECURSOS FÍSICOS						
Estado y condición de las instalaciones	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	
Propiedad de las instalaciones	SÍ	NO	NO	SI	VCT	
Ubicación	SÍ	NO	NO	NO	PC	
Tecnología	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT	
Materias primas	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT	
Propiedad de las maquinarias	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT	
Resistencia a adquirir maquinaria nueva	NO	SÍ	SÍ	NO	VCT	
RECURSOS INDIVIDUALES						
Empleados	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	
Selección de personal	NO	NO	NO	NO	DC	
Capacitación	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT	
Grado de rotación	NO	NO	NO	SÍ	PC	
Experiencia	NO	NO	NO	NO	DC	
Conocimientos	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT	
Inteligencia	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	
Cambios de directivos	NO	NO	NO	NO	DC	
Habilidades y capacidades	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT	
RECURSOS ORGANIZACIONALES						
Estructura de la empresa	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT	
Los procesos de planeación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	
Adaptabilidad de los <i>dealers</i>	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	
Capacidad contractual	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT	
Los sistemas de información	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT	
Las patentes y marcas registradas	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	
Los derechos de propiedad intelectual	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	
Base de datos	SÍ	NO	NO	NO	PC	
					DC	3
					PC	5
					VCT	11
					VCS	7

V= Valioso, R= Raro, I= Inimitable, O= Organización

VCS= Ventaja competitiva sostenible

VCT= Ventaja competitiva temporal

PC= Paridad competitiva

DC= Desventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia, basada en David, 2008.

Anexo 4. Entrevista en profundidad con expertos de la industria

- Marco Alvarez: área gerencial, 28 años en la industria del combustible, trabajó en Mobil, Copec y Primax.
- Otto Paredes: área comercial, 18 años en la industria del combustible, trabajó en Mobil y Primax.
- Julio Sanchez: área logística, 15 años en la industria del combustible, trabajó en Mobil y Exxon Mobil.
- Javier Cadillo: área de operaciones, 22 años en la industria del combustible, trabajó en Shell y Primax.
- Yeiko Nishiyama: área de *marketing*, 11 años en la industria del combustible, trabajó en Shell y Primax.
- Omar Calle: área comercial, 14 años en la industria del combustible, trabajó en Texaco y Primax.
- Marco Carrión: área comercial, 20 años en *retail*, trabajó en Mobil, Ripley y Oeschle.
- Emilio Deischler: área comercial y publicidad, 30 años de experiencia en la industria, trabajó como Gerente de Marketing en Copec, líder de estaciones en Chile.
- Jeff Murphy: asesor internacional con más de 30 años de experiencia en *retail*, experto en tiendas de conveniencia.
- Brian de Porto: asesor internacional con más de 20 años de experiencia en adquisiciones y desarrollo de estaciones de servicio en el mundo.



Fuente: Elaboración propia, basado en Milward Brown, 2014.

Anexo 5. Entrevista en profundidad con potenciales clientes

<u>ANCASH</u>						
	Categoría					
DEPARTAMENTO	1	2	3	5	Total general	
ANCASH	2	10	72	86	170	
BOLOGNESI				5	5	
CARHUAZ			1	8	4	13
CARLOS F. FITZCARRALD					1	1
CASMA	1		1	14	5	21
HUARAZ				11	14	25
HUARI				2	5	7
HUARMY			1	3	4	
HUAYLAS				5	6	11
POMABAMBA					1	1
RECUAY			1	5	6	
SANTA	1		6	28	25	60
SIHUAS					1	1
YUNGAY				4	11	15
Total general	2	10	72	86	170	

<u>AREQUIPA</u>							
	Categoría						
DEPARTAMENTO	1	2	3	4	5	Total general	
AREQUIPA	28	3	59	53	98	241	
AREQUIPA	21	1	50	34	55	161	
CAMANA	3		1	6	7	17	
CARAVELI					1	15	16
CASTILLA	1			6	7	14	
CAYLLOMA	2	2	4	4	3	15	
CONDESUYOS				1	1	2	
ISLAY	1		3		11	15	
LA UNION				1		1	
Total general	28	3	59	53	98	241	

<u>ICA</u>						
	Categoría					
DEPARTAM1	1	2	4	5	Total general	
ICA	13	1	12	30	56	
CHINCHA	2		6	7	15	
ICA	8	1	5	10	24	
NAZCA	1		1	5	7	
PALPA	1				1	
PISCO	1			8	9	
Total general	13	1	12	30	56	

<u>HUANCAVELICA</u>					
	Categoría				
DEPARTAMENT	2	4	5	Total general	
HUANCAVELICA	1	1	24	26	
Total general	1	1	24	26	

<u>AYACUCHO</u>						
	Categoría					
DEPARTAM:	1	2	3	4	5	Total general
AYACUCHO	4	11	21	7	54	97
Total general	4	11	21	7	54	97

<u>APURIMAC</u>					
	Categoría				
DEPARTAM	1	2	4	N/A	Total general
APURIMAC	8	9	2	42	61
Total general	8	9	2	42	61

<u>LAMBAYEQUE</u>						
	Categoría					
DEPARTAMEN	1	2	3	4	5	Total general
LAMBAYEQUE	4	16	66	45	22	153
Total general	4	16	66	45	22	153

<u>CAJAMARCA</u>						
	Categoría					
DEPARTAME	2	3	4	5	Total general	
CAJAMARCA	10	32	24	61	127	
Total general	10	32	24	61	127	

<u>MOQUEGUA</u>						
	Categoría					
DEPARTAME	1	2	3	4	5	Total general
MOQUEGUA	3	5	5	13	4	30
Total general	3	5	5	13	4	30

<u>LIMA</u>						
	Categoría					
DEPARTAM	1	2	3	4	5	Total general
LIMA	78	26	77	56	514	751
Total general	78	26	77	56	514	751

<u>JULIACA</u>						
	Categoría					
DEPARTAM	1	2	3	4	5	Total general
PUNO	10	195	61	19	111	396
Total general	10	195	61	19	111	396

<u>PIURA</u>						
	Categoría					
DEPARTAMEN	1	2	3	4	5	Total general
PIURA	14	29	31	8	58	140
Total general	14	29	31	8	58	140

<u>TUMBES</u>					
	Categoría				
DEPARTAM	1	2	3	5	Total general
TUMBES	2	4	4	4	14
Total general	2	4	4	4	14

<u>JUNIN</u>		
	Categoría	
DEPARTAM	N/A	Total general
JUNIN	47	47
Total general	47	47

Fuente: Elaboración propia, basado en Fuerzas de Ventas de Numay S.A.

Anexo 6. Matriz de análisis FODA

Fortalezas		Debilidades	
1.- FF 01	Estado y condición de las instalaciones	16.- FD 01	Propiedad de las instalaciones
2.- FF 02	Ubicación	17.- FD 02	Materias primas
3.- FF 03	Tecnología	18.- FD 03	Resistencia a adquirir maquinaria nueva
4.- FF 04	Propiedad de las maquinarias	19.- HD 01	Selección de personal
5.- HF 01	Empleados	20.- HD 02	Grado de rotación
6.- HF 02	Capacitación	21.- HD 03	Cambio de directivos
7.- HF 03	Conocimiento	22.- HD 04	Experiencia
8.- HF 04	Inteligencia	23.- OD 01	Adaptabilidad de los afiliados
9.- HF 05	Habilidades y capacidades	24.- OD 02	Capacidad contractual
10.- OF 01	Estructura de la empresa		
11.- OF 02	Los procesos de planeación		
12.- OF 03	Los sistemas de información		
13.- OF 04	Las patentes y marcas registradas		
14.- OF 05	Los derechos de propiedad intelectual		
15.- OF 06	Base de datos		
Oportunidades		Amenazas	
1.- PO 01	Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)	28.- PA 01	Nuevo gobierno 2016-2021
2.- PO 02	Protocolo de Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, 1992	29.- PA 02	Seguridad para establecimiento de ventas de combustible al público (D.S. 054-93-EM)
3.- PO 03	Reglamento para la comercialización de combustibles líquidos, D.S. 030-98-EM	30.- PA 03	Escala de multas y sanciones, OSINERG N° 271-2012-OS-CD
4.- PO 04	Promoción de inversión privada para el sector hidrocarburos (Ley 26844)	31.- EA 01	Precio del petróleo
5.- PO 05	Simplificación administrativa a fin de agilizar las inversiones y trámites en el MEN, D.S. 045-2001-EM	32.- EA 02	Baja proyección de crecimiento del PBI
6.- PO 06	Promoción de la inversión en plantas de procesamiento de gas natural (Ley 28176)	33.- EA 03	Tipo de cambio en crecimiento
7.- PO 07	Entrega de información de precios (OSINERG N° 394-2005-OS/CD)	34.- EA 04	Inversión privada en crecimiento
8.- EO 01	Aumento del parque automotor en los últimos 5 años	35.- EA 05	Fuerte competencia en el rubro
9.- EO 02	Flexibilidad de financiamiento para vehículos nuevos	36.- TA 01	Resistencia al uso de equipos convencionales
10.- EO 03	Aumento de ingreso per cápita	37.- AA 01	Legislación ambiental
11.- EO 04	La competencia ha saturado el mercado	38.- GA 01	Sobreoferta del petróleo
12.- EO 05	Sector <i>retail</i> en crecimiento		
13.- EO 06	Grado de inversión		
14.- SO 01	Niveles socioeconómicos		
15.- SO 02	Tasa de desempleo en 2015 es de 5,7%; sueldo mínimo, 860 soles		
16.- SO 03	Incremento laboral femenino, mercado potencial de 760.000 mujeres en Lima		
17.- SO 04	Ingreso de vehículos de lujo al mercado		
18.- SO 05	Aumento de segmento sofisticado		
19.- TO 01	Limitación en uso de tecnología moderna		
20.- TO 02	Limitación de oferta de energía alternativa para vehículos		
21.- TO 03	Promoción de inversión		
22.- TO 04	Aumento de <i>e commerce</i>		
23.- AO 01	Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)		
24.- AO 02	Protocolo de Kyoto, 1992		
25.- AO 03	Reuso de recursos no renovables hídricos		
26.- AO 04	Uso de tecnologías limpias		
27.- GO 01	Crisis financiera internacional		

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

Anexo 7. Factores que integran la matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerzas financieras - FF		Estabilidad del entorno - EE	
Rendimiento sobre la inversión	2,00	Cambios tecnológicos	-1,00
Apalancamiento	3,00	Tasa de inflación	-1,00
Liquidez	5,00	Variabilidad de la demanda	-2,00
Capital de trabajo	4,00	Rango de precios de los productos de la competencia	-1,00
Flujo de efectivo	2,00	Barreras de ingreso al mercado	-5,00
Rotación de inventarios	5,00	Presión competitiva	-5,00
Utilidades por acción	2,00	Facilidad para salir del mercado	-3,00
Proporción precio/utilidad	7,00	Elasticidad precio de la demanda	-2,00
		Riesgo involucrado en el mercado	-1,00
Fuerzas financieras (FF) promedio	3,75	Estabilidad del entorno (EE) promedio	-2,33
Ventaja competitiva - VC		Fuerzas de la industria - FI	
Participación del mercado	-6,00	Potencial de crecimiento	7,00
Calidad del producto	-4,00	Potencial de utilidades	5,00
Ciclo de vida del producto	-2,00	Estabilidad financiera	5,00
Lealtad al cliente	-4,00	Grado de apalancamiento	6,00
Utilización de la capacidad	-3,00	Utilización de recursos	3,00
Conocimientos tecnológicos prácticos	-3,00	Facilidad de ingreso al mercado	4,00
Control sobre proveedores y distribuidores	-3,00	Productividad, utilización de la capacidad	5,00
Ventaja competitiva (VC) promedio	-3,57	Fuerzas de la industria (FI) promedio	5,00
Eje Y	1,42	Eje X	1,43

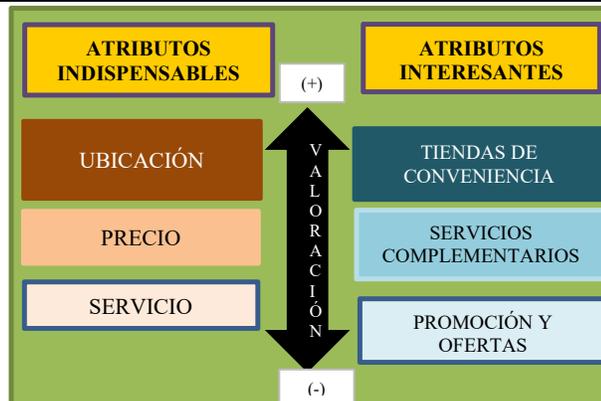
Ponderación FF – FI: + 1 (la peor) a + 7 (la mejor)

Ponderación EE – VC: - 1 (la mejor) a - 7 (la peor)

Fuente: Elaboración propia.

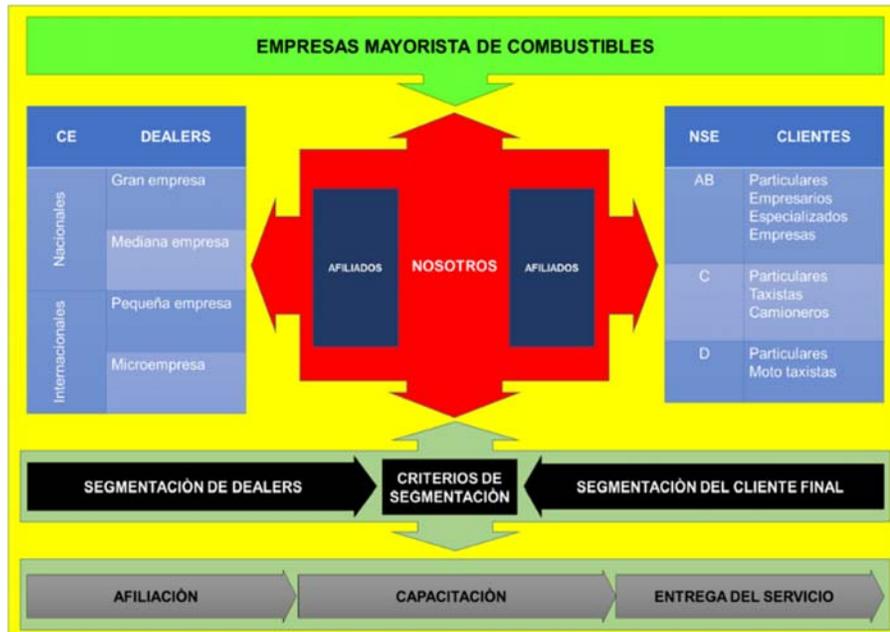
Anexo 8. Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS TRADICIONALES	1.	Identificación de las estaciones mejores ubicadas.	1. Combustibles de alta calidad con aditivos únicos a precios competitivos.
	2.	Identificación de las potenciales <i>dealers</i> con alta cota de ventas y con precios competitivos.	2. Diésel, gasolina, GNV, GLP y carga eléctrica para vehículos híbridos, todo en una sola estación.
	3.	Seguimiento a los contratos de la competencia.	3. Tienda de conveniencia con nuevo formato e imagen.
	4.	Presentación y reuniones intensas con los <i>dealers</i> de la competencia y los independientes.	4. Servicio de cambio de aceite y llantería gratuita.
	5.	Publicidad en medio local y la web.	5. Servicio de lavado de vehículos gratis.
	6.	Auspicio de múltiples eventos.	6. Lanzamiento de promociones y ofertas por consumo y fechas festivas.
	7.	Programas de responsabilidad social.	7. Servicios higiénicos de calidad.
	8.	Convenios con inversionistas y entidades bancarias.	8. Dispensador de agua, aire industrial y medidor de presión de aire para vehículos.
	9.	Implementación de cajeros automáticos.	9. Asistencia mecánica especializada en línea.
	10.	Creación de una imagen para la tienda de conveniencia.	10. Servicio de wifi gratis, regalos de periódicos y <i>snacks</i> .
	11.	Sistemas de pagos con tarjeta de crédito.	11. Sistemas de pagos por internet e implementación de aplicaciones para pedidos anticipados.
		12. Nueva imagen, estilo joven, moderno, colores llamativos.	
		13. Estaciones de servicios con islas amplias.	
MERCADOS NUEVOS	1.	Identificación de ingreso al mercado por los flancos.	1. Investigaciones de mercado constantes.
	2.	Segmentación a mercados especializados.	2. Seguimiento a los afiliados.
	3.	Número de estaciones establecida de cien en el ámbito nacional.	3. Soporte a los afiliados empleando tecnología en red y con uso de herramientas especializadas.
	4.	Tienda de conveniencia con el nuevo formato e imagen.	4. Constante innovación y alertas a las nuevas tendencias del mercado.
	5.	Lanzamiento de promociones y ofertas por fechas festivas y por consumos.	5. Soporte a los afiliados en temas legales, ambientales y tributarios.
	6.	Dispensador de agua y aire industrial, y medidor de presión de aire para vehículos (autoservicio).	6. Soporte técnico en infraestructura y ampliaciones a los afiliados.
	7.	Asistencia mecánica especializada en línea.	7. Búsqueda de financiamiento a los afiliados.
	8.	Asistencia y guías de calles.	



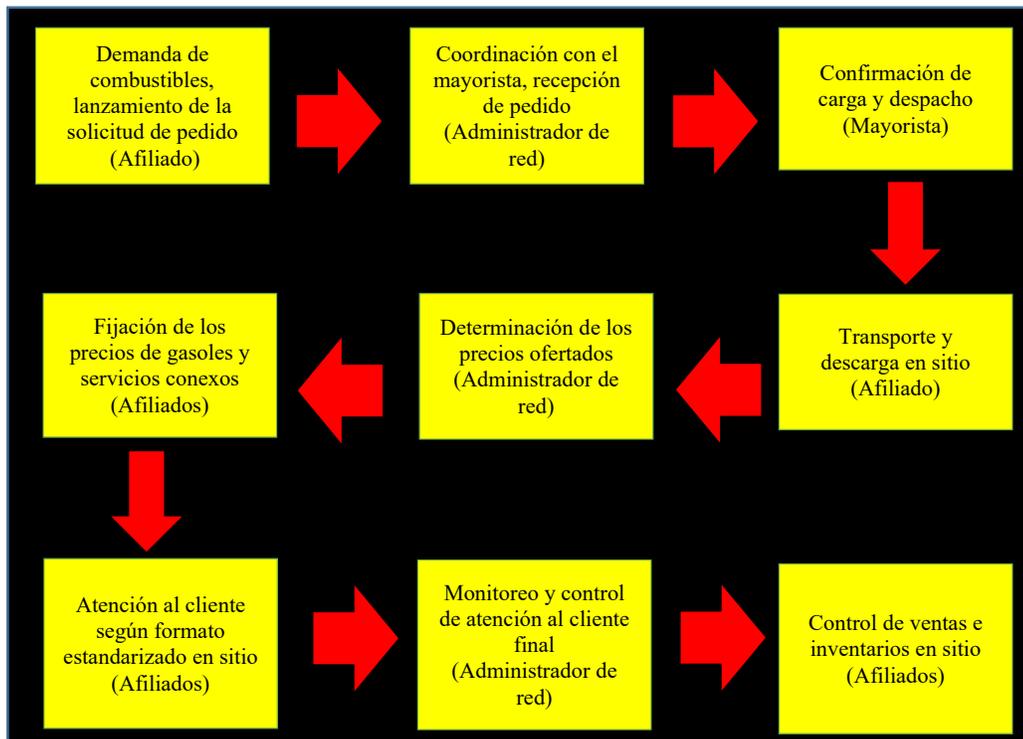
Fuente: Elaboración propia, basado en Ansoff, 1957.

Anexo 9. Selección del mercado objetivo



Fuente: Elaboración propia, basado en Milward Brown, 2014.

Anexo 10. Proceso operativo de abastecimiento



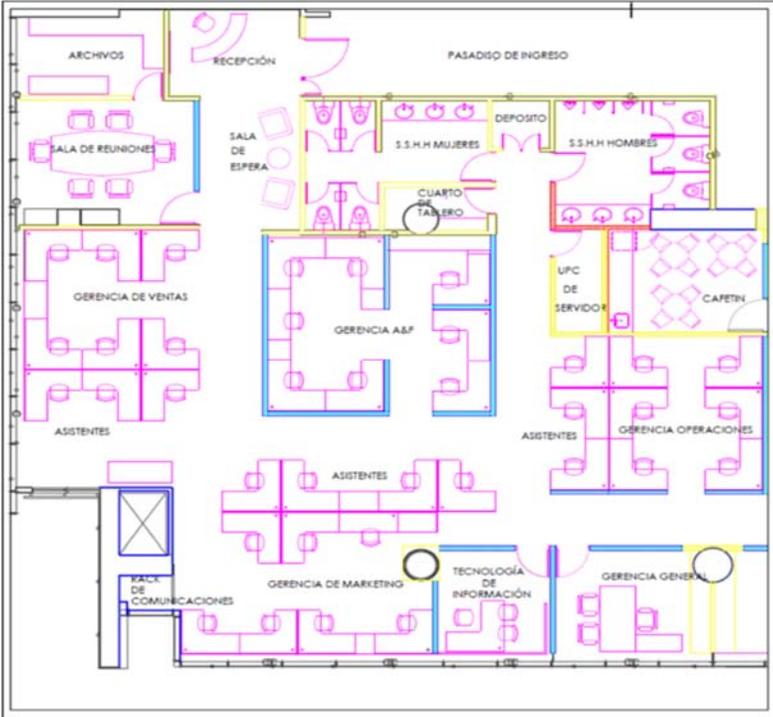
Fuente: Elaboración propia, basado en Milward Brown, 2014.

Anexo 11. Diseño de las estaciones de servicio



Fuente: Elaboración propia, sobre la base del *focus group*.

Anexo 12. Diseño de las instalaciones - oficinas



Fuente: Elaboración propia, basado en Milward Brown, 2014.

Anexo 13. Funciones gerenciales de la empresa

PUESTO	FUNCIONES	PERFIL	TIPO DE CONTRATO
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Representante legal de la empresa. • Selección, contratación, evaluación del personal. • Supervisión del proceso financiero de la empresa. • Velar por cumplimiento de políticas y normas establecidas. • Integrar equipos de acción. • Representar a la empresa en los medios de comunicación y en temas relacionados con las comunidades. • Formular, comunicar y velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en Economía o Administración. • Maestría en Gestión de Negocios Internacionales. • De 30 a 45 años de edad. • Amplia experiencia en el rubro. • Nivel avanzado del idioma inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • En planilla • Contrato indeterminado.
Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el tamaño y estructura de la fuerza de ventas en Lima y provincias. • Coordinar y supervisar la planificación de compras y pagos. • Apoyar a la Gerencia en la gestión de base de datos y en su administración con el fin de compartir información relevante con las demás gerencias para la toma de decisiones. • Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas en Lima y provincias. • Apoyar a la gerencia en el análisis periódico de resultados de las ventas. • Coordinar y supervisar la planificación y ejecución de planes de ventas en Lima y provincias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores y/o de posgrado en Administración de empresa (MBA). • De 30 a 40 años. • Amplia experiencia en el rubro. • Nivel avanzado del idioma inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • En planilla • Contrato indeterminado.
Gerente de Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a la gerencia en el análisis periódico de los resultados de los estados financieros. • Planear diversas operaciones y actividades de la empresa para cumplir con las metas o cuotas de ventas trazadas por la empresa. • Participar de manera activa y apoyar a la Gerencia general en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal. • Apoyar a la Gerencia general en el control estricto de los recursos de la empresa. • Revisar los resúmenes financieros, para asegurar que la empresa está operando de la manera más eficiente y rentable posible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores y/o de posgrado en Administración de Empresas (MBA) o Posgrado en Finanzas • De 30 a 40 años. • Amplia experiencia en el rubro. • Nivel avanzado del idioma inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • En planilla • Contrato indeterminado.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y análisis de los estados financieros y contables. • Presentación de los libros contables de la empresa. • Documentación y trámites ante la Sunat. • Conciliaciones bancarias y control de costos operacionales. • Elaboración y presentación de reportes financieros ante la Gerencia general. • Control de inventarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador Público colegiado • Con especialización en contabilidad empresarial y tributaria. • Con nivel intermedio de inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • En planilla • Contrato indeterminado.
Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudar todos los recursos que reciba la empresa. • Desembolsar los pagos por todo concepto. • Registrar su firma en las instituciones bancarias para firmar cheques. • Custodiar el efectivo y los títulos valores. • Preparar y elaborar informes relacionados en el cargo que solicite el Gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contador Público colegiado. • Con especialización en recaudación y transacciones bancarias. • Con nivel de inglés intermedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • En planilla • Contrato indeterminado.
Tecnología de información	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la página web de la empresa. • Gestionar el servicio de correo electrónico • Gestionar el manejo de usuarios, plataforma virtual. • Administrar la red telefónica institucional. • Apoyar a usuarios en operaciones de implementación o adecuación de servicios informáticos. • Administración de <i>software</i> propio y programas. • Inventario y control de <i>hardware</i> y <i>software</i>. • Control de la red. • Desarrollo de los planes de mantenimiento de <i>hardware</i> y redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero de Sistemas colegiado. • Nivel alto de inglés. 	<ul style="list-style-type: none"> • En planilla • Contrato indeterminado.
Vendedor Lima y Vendedor provincias	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un nexo entre los clientes y la empresa. • Contribuir con la solución de problemas. • Administrar su territorio o zona de ventas. • Integrarse a las actividades de mercadotecnia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Administración de Empresas o Marketing. • Idioma inglés avanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • En planilla • Contrato indeterminado.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Crear programas de fidelización del cliente. • Controlar el tráfico de los puntos de ventas • Desarrollar controles de calidad de los combustibles. • Actualizar los precios de los combustibles listados por Osinergmin y el mayorista. • Identificar las características del mercado y ampliar la cartera de clientes. • Desarrollar programas de promocionales en coordinación con el mayorista y los afiliados 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Marketing o en Administración de Empresas. • Idioma inglés avanzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • En planilla • Contrato indeterminado.

Fuente: Elaboración propia, basado en Puchol, 2003.

Anexo 14. Estado de ganancias y pérdidas

Referencia / Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas netas	578.757	1.174.877	2.384.480	3.225.608	4.089.885	4.147.761	4.205.637	4.263.512	4.321.388	4.379.264
Costo de ventas	-729.000	-754.515	-780.030	-805.545	-831.060	-980.655	-1.009.866	-1.039.077	-1.068.288	-1.097.499
Utilidad bruta	-150.243	420.362	1.604.450	2.420.063	3.258.825	3.167.106	3.195.771	3.224.435	3.253.100	3.281.765
Gastos administrativos	-414.600	-429.111	-443.622	-458.133	-472.644	-611.235	-629.442	-647.649	-665.856	-684.063
Gastos de ventas	-414.600	-429.111	-443.622	-458.133	-472.644	-611.235	-629.442	-647.649	-665.856	-684.063
Utilidad operativa	-979.443	-437.860	717.206	1.503.797	2.313.537	1.944.636	1.936.887	1.929.137	1.921.388	1.913.639
Depreciación	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970
Amortización de intangibles	-25.934	-25.934	-25.934	-25.934	-25.934	-25.934	-25.934	-25.934	-25.934	-25.934
Utilidad antes de impuestos	-1.012.347	-470.764	684.302	1.470.893	2.280.633	1.937.666	1.929.917	1.922.167	1.914.418	1.906.669
Impuesto a la renta	-303.704	-141.229	205.291	441.268	684.190	581.300	578.975	576.650	574.325	572.001
Utilidad neta	-1.316.051	-611.993	889.593	1.912.160	2.964.823	2.518.966	2.508.892	2.498.818	2.488.744	2.478.670

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

Anexo 15. Flujo de caja económica y financiero proyectado

Referencia/Años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
												Liquidación
Ingresos	-	578.757	1.174.877	2.384.480	3.225.608	4.089.885	4.147.761	4.205.637	4.263.512	4.321.388	4.379.264	
Inversión	-109.670	-	-	-21.200	-	-48.500	-21.200	-	-	-21.200	-	223.813
Egresos		-1.558.200	-1.612.737	-1.667.274	-1.721.811	-1.776.348	-2.203.125	-2.268.750	-2.334.375	-2.400.000	-2.465.625	
Costos de fabricación		-729.000	-754.515	-780.030	-805.545	-831.060	-980.655	-1.009.866	-1.039.077	-1.068.288	-1.097.499	
Gastos administrativos		-414.600	-429.111	-443.622	-458.133	-472.644	-611.235	-629.442	-647.649	-665.856	-684.063	
Gastos de ventas		-414.600	-429.111	-443.622	-458.133	-472.644	-611.235	-629.442	-647.649	-665.856	-684.063	
IGV		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
IR por pagar		-308.372	-144.964	202.490	439.401	683.256	581.300	578.975	576.650	574.325	572.001	
Flujo de caja económico	-109.670	-1.287.815	-582.823	898.496	1.943.197	2.948.294	2.504.736	2.515.862	2.505.788	2.474.514	2.485.640	223.813
Flujo financiero	129.670	-36.826	-34.648	-32.469	-30.291	-28.112	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	20.000	-1.324.641	-617.471	866.027	1.912.906	2.920.181	2.504.736	2.515.862	2.505.788	2.474.514	2.485.640	223.813
VANE	6.687.924											
TIR	60,6%											
WACC	12,67%											
PBS	4,00	-1.397.485	-1.980.308	-1.081.812	861.385							

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

Anexo 16. Inversiones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
	Inversión											Liquidación	
Inversión fija tangible	-48.500					-48.500						4.850	
Inversión fija intangible	-21.200			-21.200			-21.200			-21.200		218.963	
Capital de trabajo	-30.000											-	
Imprevistos	-9.970											-	
FC inversión y liquidación	-109.670	0	0	-21.200	0	-48.500	-21.200	0	0	-21.200	0	223.813	

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

Anexo 17. Depreciaciones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
												Total depreciación	Valor libros
Equipos		-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-4.850	-48.500	65.960
Muebles y enceres		-2.120	-2.120	-2.120	-2.120	-2.120	-2.120	-2.120	-2.120	-2.120	-2.120	-21.200	78.864
FC inversión y liquidación		-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-6.970	-69.700	144.824

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

Anexo 18. Financiamiento

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12
Principal	129.670												
Amortización		-25.934	-25.934	-25.934	-25.934	-25.934							
Saldo		129.670	103.736	77.802	51.868	25.,934							
Interés		-15.560	-12.448	-9.336	-6.224	-3.112							
Escudo tributario		4.668	3.734	2.801	1.867	934							
FC inversión y liquidación	129.670	-36.826	-34.648	-32.469	-30.291	-28.112							

Fuente: Elaboración propia, basado en Berk y Demarzo, 2008.

Anexo 19. Flujo de caja económica y financiero proyectado - Escenario pesimista

Referencia / años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ingresos	-	463.006	939.902	1,907.584	2.580.486	3.271.908	3.318.209	3.364.509	3.410.810	3.457.111	3.503.411	
Inversión	-109.670	-	-	-21.200	-	-48.500	-21.200	-	-	-21.200	-	180.021
Egresos		1.635.990	1.693.250	1.750.509	1.807.769	1.865.029	2.313.140	2.382.042	2.450.944	2.519.846	2.588.748	
Costos de fabricación		-765.450	-792.241	-819.032	-845.822	-872.613	1.029.688	1.060.359	1.091.031	1.121.702	1.152.374	
Gastos administrativos		-435.270	-450.504	-465.739	-480.973	-496.208	-641.726	-660.842	-679.957	-699.072	-718.187	
Gastos de ventas		-435.270	-450.504	-465.739	-480.973	-496.208	-641.726	-660.842	-679.957	-699.072	-718.187	
IGV		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
IR por pagar		-366.435	-239.610	34.450	220.077	411.259	299.430	292.649	285.869	279.088	272.308	
Flujo de caja económico	-109.670	1.539.419	-992.958	170.325	992.794	1.769.639	1.283.298	1.275.116	1.245.734	1.195.152	1.186.970	180.021
Flujo financiero	129.670	-36.826	-34.648	-32.469	-30.291	-28.112	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	20.000	1.576.245	1.027.606	137.856	962.503	1.741.526	1.283.298	1.275.116	1.245.734	1.195.152	1.186.970	180.021
VANE	1.929.355											
TIR	27,7%											
WACC	12,67%											
PBS	5,00	1.649.089	2.642.046	2.471.721	1.478.927	290.711						

Fuente: Elaboración propia, basado en Anderson *et al.*, 2011.

Anexo 20. Flujo de caja económica y financiero proyectado - Escenario conservador

Referencia / años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ingresos	-	501.590	1.057.390	2.146.032	2.903.047	3.680.897	3.732.985	3.785.073	3.837.161	3.889.249	3.941.338	
Inversión	-109.670	-	-	-21.200	-	-48.500	-21.200	-	-	-21.200	-	201.917
Egresos		-1.635.990	-1.693.250	-1.750.509	-1.807.769	-1.865.029	-2.313.140	-2.382.042	-2.450.944	-2.519.846	-2.588.748	
Costos de fabricación		-765.450	-792.241	-819.032	-845.822	-872.613	-1.029.688	-1.060.359	-1.091.031	-1.121.702	-1.152.374	
Gastos administrativos		-435.270	-450.504	-465.739	-480.973	-496.208	-641.726	-660.842	-679.957	-699.072	-718.187	
Gastos de ventas		-435.270	-450.504	-465.739	-480.973	-496.208	-641.726	-660.842	-679.957	-699.072	-718.187	
IGV		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
IR por pagar		-354.859	-204.364	105.985	316.845	533.956	423.862	418.818	413.774	408.730	403.686	
Flujo de caja económico	-109.670	-1.489.260	-840.224	480.308	1.412.123	2.301.324	1.822.507	1.821.849	1.799.991	1.756.933	1.756.275	201.917
Flujo financiero	129.670	-36.826	-34.648	-32.469	-30.291	-28.112	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	20.000	-1.526.086	-874.871	447.838	1.381.832	2.273.211	1.822.507	1.821.849	1.799.991	1.756.933	1.756.275	201.917
VANE	3.949.013											
TIR	41,1%											
WACC	12,67%											
PBS	5,00	-1.598.930	-2.439.153	-1.958.846	-546.723	1.754.601						

Fuente: Elaboración propia, basado en Anderson *et al.*, 2011.

Anexo 21. Flujo de caja económica y financiero proyectado - Escenario optimista

Referencia / años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Ingresos	-	578.757	1.214.040	2.503.704	3.386.888	4.294.379	4.355.149	4.415.919	4.476.688	4.537.458	4.598.227	
Inversión	-109.670	-	-	-21.200	-	-48.500	-21.200	-	-	-21.200	-	234.761
Egresos		-1.480.290	-1.532.100	-1.583.910	-1.635.720	-1.687.531	-2.092.969	-2.155.313	-2.217.656	-2.280.000	-2.342.344	
Costos de fabricación		-692.550	-716.789	-741.029	-765.268	-789.507	-931.622	-959.373	-987.123	-1.014.874	-1.042.624	
Gastos administrativos		-393.870	-407.655	-421.441	-435.226	-449.012	-580.673	-597.970	-615.267	-632.563	-649.860	
Gastos de ventas		-393.870	-407.655	-421.441	-435.226	-449.012	-580.673	-597.970	-615.267	-632.563	-649.860	
IGV		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
IR por pagar		-284.999	-109.024	263.266	513.612	771.250	676.563	676.091	675.619	675.146	674.674	
Flujo de caja económico	-109.670	-1.186.532	-427.084	1.161.860	2.264.779	3.329.599	2.917.543	2.936.697	2.934.650	2.911.404	2.930.557	234.761
Flujo financiero	129.670	-36.826	-34.648	-32.469	-30.291	-28.112	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	20.000	-1.223.358	-461.732	1.129.391	2.234.488	3.301.486	2.917.543	2.936.697	2.934.650	2.911.404	2.930.557	234.761
VANE	8.331.138											
TIR	72,8%											
WACC	12,67%											
PBS	4,00	-1.296.202	-1.723.286	-561.426	1.703.354							

Fuente: Elaboración propia, basado en Anderson *et al.*, 2011.

Anexo 22. Modelo Canvas del modelo de negocio

MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> * Dealers. * Mayorista distribuidor. * Refinerías. * Conductores NSE (ABCD) 	<ul style="list-style-type: none"> * Diseño del servicio, protocolo estandarizado. * Asesoría y capacitación. * Marketing y publicidad. 	<p>"Experiencia de servicios gratificante"</p> <p>Atención personalizada</p> <p>Responsabilidad social</p> <p>Servicio innovador</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio personalizado y estructurado. * Teléfonos y contacto web constante. * Eventos y celebraciones festivas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Conductores entre 36 y 55 años. * Taxistas * Camioneros * Conductores particulares * Conductores mujeres
		RECURSOS CLAVES	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	
		<ul style="list-style-type: none"> * Ubicación estratégica de las estaciones de los dealers. * Personal con experiencia y muy capacitado. * Máquinas dispensadoras de combustible modernos. * Plataforma web. 	<ul style="list-style-type: none"> * Estaciones de abastecimiento de combustible. * Redes sociales. * Aplicación móvil. * Portal web. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
Costos fijos: S/año 1,513,200 Costos variables: S/año 45,000			Valor presente neto (VPN): 6.6 millones de soles en 10 años de operación. Wacc: 12.67 % Período de recuperación de capital al tercer año.	

Fuente: Elaboración propia, basado en Osterwalder 2008.

Anexo 23. Variables del entorno legal considerado en el plan de negocio

VARIABLES DEL ENTORNO LEGAL

Variables	Tendencia	Efecto en el negocio	Estado
Modernización de la refinería de Talara (Ley 30130)	Mejor calidad de producto	Producto más atractivo	Oportunidad
Protocolo de Kyoto, cambio climático 1992	Reducción de impacto climático	Valoración de los clientes	Oportunidad
Nuevo gobierno	Incertidumbre de inversiones	Fuga de capitales	Amenaza
Posibles leyes de baja de nivel de azufre.	Normas cada vez más exigentes	Paralización de actividades y multas	Amenaza
Los buses tienen que ser euro IV lo cual hace que el formato de GLP, GNV y combustibles de mayor calidad tengan mayor demanda	Menor emisiones de contaminantes al medio ambiente	Valoración de los clientes	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, basado en David, 2008.

Nota biográfica

Néstor Vega Santaria

Nació en Lima, el 18 de julio de 1986. Ingeniero colegiado, egresado de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con una especialización en Gestión de Calidad Total y Productividad en la Universidad Nacional Agraria La Molina.

Tiene más de seis años de experiencia en control de calidad de alimentos, inspector interno de sistemas de inocuidad y producción de diversos productos. En la actualidad, se desempeña como Jefe de Producción en Ferymar S.A.

Luis Miguel Rejas Alvarez

Nació en Lima, el 29 de setiembre de 1983. Licenciado en Marketing, egresado de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Tiene más de diez años de experiencia en el área comercial. En la actualidad, es el encargado de Planeamiento Comercial en una empresa mayorista y minorista de combustibles.

Luis Saul Ames Tocas

Nació en Huancayo, el 21 de marzo de 1978. Ingeniero de minas colegiado, egresado de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Cuenta con una especialización PADE en Esan, Diplomado en Gestión de Proyectos Mineros en Gerens, Diplomado en Planificación Internacional de Minas en la Universidad Antofagasta de Chile y especializaciones en Sistemas Integrados de Gestión en la Universidad Católica del Perú.

Tiene más de catorce años de experiencia en el sector, en operaciones mineras, planificación de minas y proyectos mineros, desde su concepción hasta su puesta en operación. En la actualidad, se desempeña como Superintendente de Planificación en la empresa minera Jinzhao Mining Peru S.A.