



**“PLAN DE MARKETING PARA IMPLEMENTAR UNA
ESTACIÓN DE SERVICIOS EN MIRAFLORES AFILIADA A
REPSOL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sr. Renzo Patriau Vizcarra

Sr. Ulises Vigo Lira

Sr. Paulo Osorio Serrano

Asesor: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2017

Agradecemos a nuestras familias por su comprensión y apoyo incondicional durante todo el período académico. Agradecemos también a nuestra asesora la profesora Gina Pipoli, quien nos brindó su tiempo y compartió sus conocimientos para el desarrollo de la presente tesis.

Resumen ejecutivo

La presente tesis se ha elaborado con el propósito de presentar la implementación y operación del negocio de una estación de servicios. La finalidad es presentar esta iniciativa, que estará ubicada en el distrito de Miraflores, diseñando y aplicando una estrategia acorde a las necesidades de los consumidores, que le generen valor tanto a ellos como a los accionistas.

En cada uno de los capítulos de la presente tesis se analiza, de forma rigurosa, la información recogida a través de fuentes primarias y secundarias, que permite estructurar este documento con la finalidad de evaluar la viabilidad de esta iniciativa.

En el capítulo II, se analiza la situación actual de la industria, con la cual se logra conocer el entorno en que se desenvuelve este negocio. Mediante la recopilación de información se ha podido analizar, diagnosticar y construir las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de nuestra propuesta.

En el capítulo III, se hace una investigación de mercados de dos formas: una exploratoria y una concluyente. En el primer caso, se recurrió a artículos periódicos, páginas, entrevistas en profundidad a expertos de la industria, y en el segundo caso se realiza una encuesta a potenciales clientes en la zona de influencia donde se ubicaría la estación de servicios. Estas etapas de investigación permitieron conocer las necesidades de los consumidores de la zona y las principales acciones que vienen realizando las diferentes compañías de la industria. Asimismo, con la investigación concluyente se confirmó el potencial de la zona elegida.

En el capítulo IV, se plantean los objetivos y estrategias que permitirán lograr el desarrollo a largo plazo del proyecto aplicando las técnicas de marketing que hagan posible el crecimiento sostenido del negocio.

En el capítulo V, se plantean las tácticas necesarias para implementar los planes de acción que se derivan del mix de marketing dentro del negocio, que permita alcanzar los objetivos propuestos.

Finalmente, el capítulo VI evalúa la viabilidad del proyecto, mediante el uso de herramientas económicas financieras, concluyendo en mostrar la oportunidad que existe para el desarrollo de esta propuesta en el distrito de Miraflores.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	2
2. Análisis del microentorno	6
3. Análisis interno: la empresa	10
3.1. Historia y evolución de Repsol	10
3.2. Historia y evolución de PRU Pacífico S.A.C.....	11
3.3. Misión y visión.....	11
3.4. Declaración de la misión	12
3.5. Objetivos estratégicos de la empresa	12
3.6. Organización y estructura	12
3.7. Análisis de la cadena de valor.....	13
3.8. Logística interna.....	13
3.9. Operaciones.....	13
3.10. Marketing y ventas.....	13
3.11. Servicios.....	14
3.12. Tecnología.....	14
3.13. Gestión de Recursos Humanos.....	14
3.14. Desarrollo tecnológico	14
3.15. Aprovisionamiento.....	15
3.16. Investigación y desarrollo	15
3.17. Situación financiera.....	15
4. Matriz FODA	16

5. Análisis situacional	16
Capítulo III. Investigación de mercados	18
1. Objetivo general	18
2. Objetivos específicos	18
3. Metodología de investigación	18
3.1. Investigación exploratoria	18
3.1.1. Investigación secundaria	18
3.1.2. Entrevistas en profundidad.....	19
3.1.2.1. Conclusiones de la investigación exploratoria	19
3.2. Investigación concluyente	22
3.2.1. Conclusiones de la investigación concluyente	23
4. Sobre la estimación de la demanda	24
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	25
1. Definición de los objetivos de marketing.....	25
2. Estrategias genéricas y de crecimiento	25
3. Estrategia de segmentación de mercados	26
4. Estrategia de posicionamiento.....	27
5. Estrategia de <i>targeting</i>	28
6. Estrategia competitiva	28
7. Estrategia de marca	28
8. Estrategia de cliente	29
Capítulo V. Tácticas de marketing	30
1. Estrategia de producto.....	30
2. Estrategia de precios	31
3. Estrategia de plaza	32
4. Estrategia de promoción.....	33
5. Estrategia de personas	33

6. Estrategia de procesos (grandes procesos, abastecimiento de la gasolina y de la tienda de conveniencia, más sus flujos).....	34
7. Estrategia de evidencia física o entorno del servicio	34
8. Estrategia de productividad (y calidad del servicio)	35
Capítulo VI. Implementación y control	37
1. Presupuesto	37
1.1. El presupuesto de gastos	37
1.2. Presupuesto de inversiones	37
2. Proyección de ventas.....	37
3. Marketing ROI.....	38
4. Simulación	38
5. Control	39
6. Plan de contingencia	39
Conclusiones y recomendaciones.....	41
1. Conclusiones.....	41
2. Recomendaciones.....	41
Bibliografía	43
Anexos	45
Notas biográficas.....	60

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	2
Tabla 2.	Entorno económico.....	3
Tabla 3.	Entorno sociocultural.....	3
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	4
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	5
Tabla 6.	Entorno global	5
Tabla 7.	Poder de los consumidores	6
Tabla 8.	Poder de los proveedores.....	6
Tabla 9.	Riesgo de nuevos entrantes	7
Tabla 10.	Poder de los sustitutos	8
Tabla 11.	Grado de rivalidad de la industria	8
Tabla 12.	Matriz que consolida las 5 fuerzas de Porter.....	9
Tabla 13.	Componentes de la Declaración de la misión	11
Tabla 14.	Matriz FODA cruzado	16
Tabla 15.	Objetivos de Marketing	25
Tabla 16.	Simulación de Escenarios.....	39

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor	13
------------	-----------------------	----

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama del grupo Repsol en el Perú.....	46
Anexo 2.	Organigrama de la estación de servicios a implementar	46
Anexo 3.	Foto referencial de la estación de servicios a implementar	47
Anexo 4.	Relación de documentos para la implementación de una estación de servicios en Lima Metropolitana	48
Anexo 5.	Formato de encuesta para la estación de servicios a implementar	49
Anexo 6.	Estimación de la demanda de la estación de servicios a implementar.....	54
Anexo 7.	Matriz conteniendo las acciones de crecimiento de la nueva estación de servicios	54
Anexo 8.	Mantra de marca de la estación de servicios a implementar.....	55
Anexo 9.	Precio de venta de combustibles en la zona de influencia de la estación de servicios a implementar	56
Anexo 10.	Mapa de ubicación de la estación de servicios a implementar	56
Anexo 11.	Acciones y presupuesto de promociones.....	57
Anexo 12.	Proceso de operaciones de la estación de servicios a implementar	58
Anexo 13.	Montos de inversión inicial (expresado en dólares)	59
Anexo 14.	Estado de resultados (expresado en miles de soles)	60

Capítulo I. Introducción

En el Perú, el sector de las estaciones de servicios está dominado principalmente por cuatro empresas: Primax, Repsol, PetroPerú y Pecsá; tres de ellas de capitales privados y una que pertenece al Estado peruano. Tanto Primax como Repsol han crecido producto de las compras y fusiones principalmente de Shell y Mobil, respectivamente. Asimismo, estas dos compañías tienen fuerte presencia en Lima y en las principales ciudades urbanas del Perú y están orientadas a la venta de gasolinas y diésel. En cambio, Petroperú tiene fuerte presencia fuera de Lima urbana, principalmente en carreteras, y está orientado a la venta de diésel.

Por otro lado, las empresas que operan en el mercado tienen como estrategia de crecimiento afiliarse a estaciones de servicios existentes, por ello este trabajo de investigación está orientado a la implementación de una nueva estación de servicios en el distrito de Miraflores, debido a la baja penetración de estaciones de servicios que existe en este distrito. Este proyecto contempla la afiliación a la marca Repsol, y otro factor importante es el *expertise* en dicha compañía que posee uno de los integrantes del grupo de trabajo en la implementación y gestión de este tipo de negocio.

Considerando lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing para la implementación y gestión de una estación de servicios en el distrito Miraflores.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

Tabla 1. Entorno político

Variables	Tendencia/Evolución	Efecto en el negocio	Estado	Fuente
Política de Estado	Mercado interno de libre competencia	Oportunidad de constitución de la empresa	Oportunidad	Constitución Política del Perú. Título III Del régimen económico, Artículo 61
Participación del Estado	Importante presencia en la venta de combustible a través de Petroperú	Importante competidor en el mercado	Oportunidad	Repsol- Jefatura de Red Afiliada
Carga tributaria	Alta carga tributaria que impacta en el precio	Variación en el precio final	Amenaza	https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf
Procedimientos de las entidades regulatorias	Burocracia en los permisos de operación	Demoras en los tiempos para iniciar la operación	Amenaza	Minem/ Dirección General de Hidrocarburos
Cuidado del medio ambiente	Comercializar productos que preserven el medio ambiente	Combustible de mayor calidad	Oportunidad	Ley Nro. 28694 Ley que regula el contenido de azufre en el combustible Diésel, artículo 4

Fuente: Elaboración propia

El entorno político es favorable, debido a que las leyes y el Gobierno promueven la libre competencia, permitiendo la inversión privada en la industria de estaciones de servicios y la libre fijación de precios, lo cual favorece nuevas inversiones en el sector.

Tabla 2. Entorno económico

Variables	Tendencia/Evolución	Efecto en el negocio	Estado	Fuente
Política de precios internacionales	Inestabilidad del precio del barril de petróleo	Variación de precios internacionales	Oportunidad	www.bloomberg.com/quote/CL1:COM
Política fiscal y tributaria	Estabilidad en la carga tributaria del combustible	Productos con precios elevados	Amenaza	www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/titulo2.htm
Parque automotor	Crecimiento y modernidad del parque automotor	Vehículos nuevos que demandan gasolina de mayor octanaje y calidad	Oportunidad	http://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/
Mercado laboral	Alta rotación de empleados por mejores ingresos en otras industrias como supermercados	Incrementos de remuneraciones al personal de la estación de servicio	Amenaza	http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016.pdf

Fuente: Elaboración propia

Las variables económicas son muy favorables para la instalación y operación de una estación de servicios, debido al mayor poder adquisitivo del consumidor, lo que posibilita la renovación del parque automotor con vehículos que, en su mayoría, utilizan gasolina de calidad y mayor octanaje.

Tabla 3. Entorno sociocultural

Variables	Tendencia/Evolución	Efecto en el negocio	Estado	Fuente
Densidad demográfica	Concentración de consumidores de altos ingresos en la zona de influencia de la estación de servicios.	Posibilidad de tener una oferta integrada	Oportunidad	http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf
Preferencias de consumidores	Facilitar la vida de las personas que viven, laboran y transitan en la zona de influencia	Venta de productos no relacionados a la venta de combustibles	Oportunidad	http://www.peru-retail.com/tiendas-conveniencia-peru/
Hábitos de consumo	Crecimiento del formato de tiendas de conveniencia	Generación de ingresos por la tienda de conveniencia	Oportunidad	http://gestion.pe/empresas/jovenes-segmentos-y-btienden-preferir-tiendas-grifos-bodegas-2078456

Variables	Tendencia/Evolución	Efecto en el negocio	Estado	Fuente
Conveniencia y cercanía	Perfil residencial - comercial que busca compras de uso no cotidiano	Incremento de ingresos por oferta integrada	Oportunidad	http://www.peru-retail.com/tiendas-de-conveniencia-formatos-rentables/

Fuente: Elaboración propia

Se considera que la variable sociocultural es favorable, debido a que la ubicación de la estación de servicios es en el distrito de Miraflores. Ello permitirá aprovechar la concentración de personas de mayores ingresos y los cambios en los hábitos de consumo.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variables	Tendencia/Evolución	Efecto en el negocio	Estado	Fuente
Modernidad en la infraestructura	Cambio de imagen en los principales competidores	Generación de imagen y <i>branding</i>	Oportunidad	Estudios de Mercado de Repsol 2016 - CCR.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf
Imagen de la marca	Formato de tienda de conveniencia	Renovación de marca	Oportunidad	http://www.peru-retail.com/primax-renueva-la-imagen-de-sus-tiendas-de-conveniencia-listo/
Regulador enfocado en el cliente	Información relevante sobre el precio de combustible para los consumidores	Facilidades para los clientes	Oportunidad	http://www.osinergmin.gob.pe/osinergmin_orienta/facilito-app

Fuente: Elaboración propia

Se considera que la variable tecnológica es favorable, debido a que se contará con una infraestructura moderna. Además, la afiliación a la marca Repsol permite contar con una marca fuerte y reconocida en el mercado.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variables	Tendencia/Evolución	Efecto en el negocio	Estado	Fuente
Cuidado con el medio ambiente	Manejos de residuos de forma ecológica	Responsabilidad social con los vecinos	Oportunidad	http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wp-content/uploads/sites/22/2013/10/manual_para_municipios_ecoeficientes.pdf
Demanda de productos ecológicos	Repsol cuenta con un Diésel con 50 ppm de azufre	Posibilidad de precio alto	Oportunidad	https://www.repsol.com/pe_es/peru/productos-servicios/estaciones-servicio/productos/
Calidad de combustibles	Combustibles más eficiente y de calidad	Diferenciación en el Mercado	Oportunidad	https://www.repsol.com/pe_es/peru/productos-servicios/estaciones-servicio/productos/

Fuente: Elaboración propia

Se considera que la variable ecológica es favorable, debido que la afiliación a una marca líder como Repsol permite tener acceso al portafolio de productos de alta calidad, ecológicos y eficientes.

Tabla 6. Entorno global

Variables	Tendencia/Evolución	Efecto en el negocio	Estado	Fuente
Política monetaria en USA	Incremento en la tasa de interés en el mercado americano	Incremento de precios	Amenaza	https://www.federalreserve.gov/
Producción mundial de petróleo	Reducción en la producción mundial	Subida de precios del petróleo	Amenaza	http://www.platts.com/es/commodity/oil
Tratado de Libre Comercio	Menores costos de equipos y suministros en el Mercado	Menor inversión en la instalación y reparación	Oportunidad	http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/

Fuente: Elaboración propia

Se considera que la variable global es incierta porque mayormente depende de factores relacionados con el precio del petróleo, lo cual es imposible de manejar. Sin embargo, esto afecta a toda la industria de estaciones de servicios.

2. Análisis del microentorno

Tabla 7. Poder de los consumidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Clientes atomizados						5		1,50
30%	Propuesta de valor integrada					4			1,20
40%	Servicio de calidad					4			1,60
100%									4,30

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf 2008

El poder de los consumidores es muy atractivo, puesto que no están organizados, por ello la propuesta de valor se basa en tres aspectos fundamentales: conveniencia, calidad de servicio y oferta integrada de negocios. Estos aspectos representan una gran oportunidad para captar y fidelizarlos.

Tabla 8. Poder de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
40%	Nivel de concentración de mayoristas de combustible						5		2,00
20%	Oferta de proveedores de consumo masivo					4			0,80
20%	Oferta integrada variada					4			0,80

Peso	Factores	Muy atractivo	poco	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
10%	Variedad de proveedores de servicios generales				2					0,20
10%	Oferta de proveedores de Recursos Humanos				2					0,20
100%										4,00

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf 2008

Dentro de la propuesta de valor, el peso que ejercen los proveedores es muy relevante, sobre todo de los proveedores de combustibles, los de consumo masivo y los que conforman la oferta integrada, puesto que el abastecimiento oportuno de los productos genera un adecuado surtido, genera un mayor tráfico de clientes y ventas.

Tabla 9. Riesgo de nuevos entrantes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30%	Experiencia en operar estaciones de servicios					4			1,20
30%	Integración vertical en el negocio					4			1,20
40%	Intensivo uso de capital para iniciar el negocio		1						0,40
100%									2,80

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf 2008

El ingreso de nuevos competidores es muy poco atractivo, debido a que para el ingreso se requiere de una importante inversión en capital y, sobre todo, el *know how* para gestionar la estación de servicios, la tienda de conveniencia y los espacios para alquilar.

La propuesta de valor se basa en estar afiliado a la red de estaciones Repsol, la cual se encuentra integrada verticalmente, lo que permite contar con un abastecimiento continuo de combustibles.

Tabla 10. Poder de los sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
50%	Uso de combustible GLP y GNV			2					1,00
25%	Ingreso de tiendas de conveniencia				3				0,75
25%	Canal tradicional y moderno (tiendas de barrio, supermercado)				3				0,75
100%									2,50

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf 2008

El poder de los sustitutos es muy poco atractivo, por cuanto el proyecto de estación de servicios estará enfocado en la venta de gasolinas y diésel; por lo tanto, la venta de los combustibles como el GLP y GNV no será considerada dentro de la oferta de productos.

En cuanto a la tienda de conveniencia, el formato presenta un gran potencial de crecimiento, debido a que el número de tiendas en el Perú está por debajo del promedio de países como Chile, México y Brasil. Así, se viene observando una incursión de nuevas tiendas de conveniencias tales como Tambo, Mass, Listo, Mi Market, Jet Market, entre otras.

Tabla 11. Grado de rivalidad de la industria

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
60%	Concentración de estaciones de servicios en la zona elegida						5		3,00

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Ingreso de un nuevo competidor			2					0,40
20%	Cambio de imagen de los competidores				3				0,60
100%									4,00

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf 2008

El grado de rivalidad es muy atractivo en Miraflores, debido a la baja penetración de estaciones de servicios en la zona. Además, la marca Repsol cuenta con un importante número de estaciones de servicio en este distrito, lo que permite tener acceso a clientes que han tenido una experiencia de compra con la marca, calidad, programa de fidelización. Así, la propuesta tendrá una rápida aceptación en la zona de influencia de la estación de servicios.

Tabla 12. Matriz que consolida las 5 fuerzas de Porter

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
40%	Poder del consumidor					4,3			1,72
25%	Poder de los proveedores					4,0			1,00
10%	Riesgo de nuevos entrantes			2,8					0,28
10%	Poder de los sustitutos			2,5					0,25
15%	Grado de rivalidad de la industria					4			0,60
100%									3,85

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf 2008

Este cuadro resume las cinco fuerzas de Porter, donde se muestra un alto grado de atractividad para la instalación de una nueva estación de servicios en el distrito de Miraflores.

3. Análisis interno: la empresa

3.1. Historia y evolución de Repsol

Repsol es una compañía española con presencia internacional en más de cuarenta países. Es una de las más importantes empresas del sector de petróleo y gas. Enfoca sus actividades en tres regiones: Norteamérica, Latinoamérica y el sudeste asiático.

El Grupo Repsol inició su actividad en el Perú en 1995. Está consolidado como uno de los principales grupos económicos. Las actividades que realiza son las siguientes: exploración, producción, refinación, transporte, distribución y comercialización de combustibles y lubricantes.

A continuación, se presenta la estructura organizativa actual del Grupo Repsol (ver anexo I).

En el Perú, Repsol es dueña del 51% de la Refinería La Pampilla S.A.A., ubicada en Ventanilla. Abastece al 50% del mercado, aproximadamente.

También es dueña de Repsol Comercial S.A.C., empresa líder con 425 estaciones de servicios a nivel nacional. Cuenta con modernas instalaciones que brindan una excelente calidad a través de sus productos y servicios: combustibles de alta calidad y rendimiento (Efitec 98, Efitec 95, Efitec 90) y ecológicos (Diésel e+) con bajo contenido en azufre. Además, cuenta con tiendas de conveniencia (Repshop), lubricentros, mecánica automotriz, restaurantes y cajeros automáticos.

Dentro de sus pilares básicos en sus operaciones, se encuentran la seguridad y el respeto al medio ambiente. Asimismo, ha obtenido las siguientes certificaciones: Sistema Integrado de Gestión en Seguridad, Salud y Medio Ambiente, basado en las normas ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007.

Dentro de los requisitos que Repsol solicita para estar afiliado a su marca, están los siguientes:

- Licencia de funcionamiento emitida por la municipalidad distrital
- Ficha de registro de estación de servicios emitida por Osinergmin
- La estación de servicios debe tener un potencial de venta mínimo de mil galones por día calendario

3.2. Historia y evolución de PRU Pacífico S.A.C.

La compañía nació gracias a la iniciativa de tres jóvenes emprendedores de la Universidad del Pacífico con el fin de implementar el proyecto de tesis. Uno de los cofundadores tiene más de diez años de experiencia laboral en el sector, lo cual fue un eje clave para la viabilidad, implementación y puesta en marcha del proyecto.

3.3. Misión y visión

Componentes de la declaración de la misión:

Tabla 13. Componentes de la Declaración de la misión

Componentes de la misión	Análisis
Clientes	Todas las personas de entre 18 y 64 años que vivan, trabajan o transitan en el distrito de Miraflores
Productos o servicios	Combustibles, productos de consumo masivo en la tienda de conveniencia y negocios integrados
Mercados	Zona de influencia de la estación de servicios en el distrito de Miraflores
Tecnología	Se reemplazará continuamente los equipos por otros más modernos acorde con los avances en la industria.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Se gestionará las operaciones buscando el crecimiento en ventas y rentabilidad.
Filosofía	Comprometidos con la innovación y con el medio ambiente brindando productos y servicios de calidad
Autoconcepto	Nuestra propuesta de valor está compuesta por conveniencia, calidad de servicio y oferta integrada de negocios.
Preocupación por la imagen pública	Responderemos a las preocupaciones por la calidad y el medio ambiente con combustibles más eficientes y menos contaminantes.
Preocupación por los empleados	Fomentaremos espacios para la creatividad e innovación en nuestro personal.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David 2013

3.4. Declaración de la misión

Ser la opción más conveniente para los clientes, ofreciendo combustibles de calidad que sean eficientes y amigables con el medio ambiente.

Brindar una oferta compuesta por tienda de conveniencia y negocios integrados que responda a los intereses de los clientes y un servicio de calidad mediante soluciones creativas, tecnológicas e innovadoras.

3.5. Objetivos estratégicos de la empresa

La estación de servicios, como toda unidad organizativa, para que pueda crecer sostenidamente, contará con los siguientes objetivos estratégicos:

- Crecimiento sostenido en ventas superior al promedio del mercado
- Alcanzar una rentabilidad mínima anual del 10%
- Estar afiliado a una marca de estaciones de servicios líder y de prestigio
- Contar con niveles de satisfacción positivos en los clientes
- Cumplir con la normatividad sobre impacto al medio ambiente
- Cero accidentes con políticas de seguridad en el trabajo para empleados y contratistas
- Contar con niveles de satisfacción positivos en los empleados

Los valores serán los siguientes: honestidad, responsabilidad, innovación, flexibilidad y trabajo en equipo.

3.6. Organización y estructura

La estructura organizativa del proyecto está constituida por 28 personas (ver Anexo 2)

Productos y servicios que ofrece:

- Gasolinas y diésel
- Productos de consumo masivo en la tienda de conveniencia
- Espacios para alquilar para negocios integrados tales como: llantería, cajero, teléfono público, *fast food*, cafetería, farmacia, etc.

3.7. Análisis de la cadena de valor

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Kotler y Keller 2012

3.8. Logística interna

Existen tres categorías:

- Abastecimiento de combustibles en tanques
- Abastecimiento de productos para venta en la tienda de conveniencia

3.9. Operaciones

Existen dos áreas de operaciones:

- Playa: donde se da el abastecimiento de combustibles a los vehículos de los clientes
- Tienda de conveniencia: donde se da la comercialización de todos los SKU de productos de consumo masivo

3.10. Marketing y ventas

Dentro de las actividades que se realizarán, se encuentran las siguientes:

- Negociación de espacios para alquilar a negocios integrados
- Realización de promociones sobre los productos y servicios que brinda la estación de servicios
- Administración de base de datos para acciones comerciales
- Administración de la plataforma del APP

3.11. Servicios

Se tercerizará a través de Repsol, que cuenta con una central telefónica que atiende consultas, reclamos y sugerencias de todos los clientes de la red de Repsol, tanto propia como afiliada.

Infraestructura. Esta estación contará principalmente con los siguientes elementos:

- Canopy (techo)
- Dispensadores
- Totem
- Tanques de combustibles (debajo de la tierra)
- Locales para oficinas y espacios para alquilar, almacenes y tienda de conveniencia

La propuesta se ve referenciada en el Anexo 3.

3.12. Tecnología

- Conexión de fibra óptica para acceso a internet
- Software de gestión de datos
- POS, laptop y celulares para el personal
- APP

3.13. Gestión de Recursos Humanos

Se contará con el área de Recursos Humanos, encargada de la búsqueda, contratación, capacitación y motivación del personal.

3.14. Desarrollo tecnológico

Se tercerizará a través de una empresa externa y se encargará de lo siguiente:

- Contar con un *software* de gestión de datos
- Desarrollo y mantenimiento de APP
- Contar con POS operativos

3.15. Aprovechamiento

Se cuenta con tres categorías:

- Almacenaje de artículos de consumo administrativo y para la operación de la estación de servicios en almacén
- Almacenaje de productos para venta en la tienda de conveniencia

3.16. Investigación y desarrollo

Se realizarán encuestas para monitorear la calidad del servicio, surtido de productos dentro de la tienda de conveniencia y la oferta de negocios integrados dentro de la estación de servicios.

Además, se contará con los resultados de los estudios de mercado que realiza anualmente Repsol, en los que busca monitorear el nivel de satisfacción hacia los productos y servicios de Repsol, percepción hacia la marca, los intereses de los clientes, etc.

3.17. Situación financiera

Este proyecto será ejecutado con el aporte de los tres accionistas y financiamiento bancario.

4. Matriz FODA

Tabla 14. Matriz FODA cruzado

Factores internos	Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación estratégica • Servicio de calidad • Oferta integrada variada • Experiencia en operar estaciones de servicios • Integración vertical en el negocio 	Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Intensivo uso de capital para iniciar el negocio • Poco conocimiento del negocio de <i>market</i>
Factores externos		
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del parque automotor • Consumidores de altos ingresos en la zona • Crecimiento del formato de tiendas de conveniencia • Facilitar la vida de las personas que viven, laboran o transitan en la zona de influencia • Combustibles más eficientes y de calidad y que protejan el medio ambiente 	(O2, F1). Implementar la propuesta de valor para ser la primera opción de los consumidores en la zona de influencia (O3, F2) Desarrollar un protocolo de servicio que asegure un alto estándar de calidad (O4, F4) <i>Know how</i> para la gestión de los factores críticos de éxitos del negocio (O5, F5) Consolidar la alianza con la marca Repsol para brindar productos de calidad	(O2, D1) Estrategia de precios de mercado en la zona de influencia (O3, D2) Benchmark de los formatos de tienda de conveniencia para replicarlo en nuestro negocio (O4, D1) Brindar una amplia oferta de productos y servicios
Amenazas <ul style="list-style-type: none"> • Burocracia en los permisos de operación • Alta tasa impositiva trasladada al consumidor • Sectores que paguen mejor al personal 	(F5, A1) Asesoramiento de la marca Repsol para optimizar los tiempos de implementación de la estación de servicios (F5, A3) Implementar política de gestión de recursos humanos que mitiguen la alta rotación en la industria.	(A1, D1) Financiamiento bancario más aporte de accionistas y asesoramiento de Repsol en implementar rápido el proyecto (A3, D2) Incorporar a personal que ayude a potenciar el negocio

Fuente: Elaboración propia

5. Análisis situacional

Las variables del macroentorno son muy positivas para la implementación y operación de una estación de servicios en el distrito de Miraflores.

El crecimiento económico en el país permite que haya un mayor poder adquisitivo del consumidor, que demanda bienes de mayor calidad y a su vez incrementa el consumo de estos.

La ubicación de la estación de servicios es muy importante, debido a que permitirá aprovechar la concentración de personas de mayores ingresos y los cambios en los hábitos de consumo de los clientes. Las personas que trabajan y, además, realizan actividades sociales tienen poco tiempo disponible, lo que permitirá el crecimiento de las ventas de nuestra tienda de conveniencia (compra de producto de consumo masivo) y de los locales *retail* integrados (comer fuera de casa), lo que permite que los espacios a alquilar se vuelvan muy atractivos.

La afiliación a la marca Repsol permitirá pertenecer a una marca líder que cuenta con combustibles de alta calidad y que cuidan el medio ambiente. Se podrá contar con la tarjeta de fidelización Latam Pass, promociones de alto impacto con marcas de prestigio y beneficios de los acuerdos alcanzados por Repsol con los principales proveedores. También será posible una capacitación continua y sin costo al personal en temas de atención al cliente y seguridad en la operación.

Las variables del microentorno son muy positivas. Los poderes de negociación de los consumidores y proveedores son bajos, debido a que los primeros no están concentrados y en cuanto a los segundos, gracias a la afiliación a la marca Repsol, se obtienen beneficios de los acuerdos que consiga con ellos.

Respecto al poder de los sustitutos y a la rivalidad de la industria se encuentran en un nivel bajo, gracias a la propuesta de valor, que permite diferenciarse y fidelizar clientes. La percepción positiva a Repsol por parte de los consumidores también ayudará frente a la competencia.

Por último, el ingreso de nuevos competidores es bajo, debido a la alta inversión en capital y a la falta de *know how* para gestionar estaciones de servicios.

La propuesta de valor que está compuesta por conveniencia, calidad de servicio y oferta integrada de negocios, junto con la alianza estratégica con Repsol, la experiencia en el sector, el *know how* permitirá la formación de cuadros dentro de la compañía y lograr una operación eficiente, sostenible y rentable.

Capítulo III. Investigación de mercados

1. Objetivo general

- Identificar las características de la demanda de combustibles y productos de la tienda de conveniencia para determinar las razones de preferencia por las que los propietarios de vehículos van a una determinada estación de servicios.

2. Objetivos específicos

- Conocer el perfil del consumidor que ingresa a las estaciones de servicios
- Conocer los atributos que valora el cliente para acudir a una estación de servicios
- Conocer el tipo de combustible que más se consume en una estación de servicios
- Comprender el tipo de negocio integrado y marcas que los consumidores prefieren dentro de una estación de servicios
- Conocer y evaluar si existe una razón de preferencia por alguna oferta que se brinde dentro de las estaciones de servicios
- Estimar la demanda potencial mediante ticket promedio de gasto y frecuencia de compra en combustible y tienda de conveniencia

3. Metodología de investigación

Para el propósito del proyecto se desarrolló el proceso de investigación en dos etapas:

3.1. Investigación exploratoria

La investigación exploratoria fue realizada para buscar fuentes de información que permita una exploración sobre la propuesta de valor que se pretende implementar, para ello se ha utilizado los siguientes tipos de investigación que a continuación se detalla:

3.1.1. Investigación secundaria

Se consultó fuentes secundarias como notas informativas registradas en los principales medios de comunicación del Perú como El Comercio, Gestión, Semana Económica, entre los principales. Asimismo, fuentes de investigación nacional como el Instituto Nacional de

Estadística e Informática (INEI), Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim) y la Municipalidad de Miraflores.

3.1.2. Entrevistas en profundidad

Durante esta primera etapa, se levantó información de carácter cualitativo, a través de entrevistas a profundidad con expertos en temas de estaciones de servicios y del sector *retail*.

Este instrumento de investigación permitió tener un análisis preliminar de la situación actual del negocio, el número de competidores que existe en el mercado, las barreras de entrada, los tipos de negocios demandados, la calidad de servicio que se brinda y la infraestructura y modelo de operación que se efectúa en la industria.

3.1.2.1. Conclusiones de la investigación exploratoria

- Sobre el mercado y la competencia

En el mercado existen principalmente cuatro marcas: Repsol, Primax, Pecsca y Petroperú. Sin embargo, actualmente están ingresando nuevos competidores, como Puma Energy y PBF. El poder de esta nueva competencia se encuentra en provincia.

En la actualidad, existe un crecimiento anual en el consumo por parte de los clientes, debido al mayor ingreso per cápita y al aumento del parque automotor.

Por otro lado, abrir una estación de servicios en el distrito de Miraflores permite recuperar la inversión más rápido, debido a que los consumidores que transitan en dicha zona tienen un ticket promedio de gasto más alto con respecto a otros, principalmente debido a la venta de gasolinas de mayor octanaje, las cuales cuentan con un mayor margen de contribución.

Los expertos estiman que en el mercado existen 4.200 estaciones de servicios a nivel nacional.

- Sobre las barreras de entrada y regulaciones

Debe tomarse en cuenta solo aquellas zonificaciones distritales donde se permite el giro de negocio de estaciones de servicios para desarrollar el proyecto. Estas son: comercio vecinal (CV), comercio zonal (CZ) y comercio metropolitano (CM).

Para el propósito de este proyecto, se debe considerar la ordenanza de la Municipalidad Metropolitana de Lima que determina que las nuevas estaciones de servicios deben tener una distancia mínima de 250 metros respecto a otras. Además, debe tener una distancia mínima de 50 metros respecto de centros educativos, estar ubicado en esquina, cumplir con los radios de giro que se exija al proyecto, cumplir con el sentido de circulación de las vías existentes, contemplar solo una entrada y una salida por cada vía y la bomba sumergible de combustible debe estar a una distancia mínima de 3,5 metros del límite de la propiedad.

Asimismo, se adjunta el detalle de la relación de documentos para la implementación de una estación de servicios en Lima Metropolitana (ver anexo 4).

- Sobre la tienda de conveniencia

La tienda de conveniencia debe ser moderna para incentivar la vista y compra del cliente. Las promociones son importantes. Los clientes buscan un lugar donde puedan comprar algún producto, luego sentarse y relajarse. Los clientes quieren ser atendidos de forma rápida, con calidez, que sean agradables y estén motivados.

Entre las promociones más comentadas destacan el agua embotellada, bebidas junto con sándwiches y ensaladas preparadas. Esta es una de las grandes oportunidades que tiene la estación de servicios para explotar el potencial de ofertas que se le brinde al consumidor.

La facturación crece anualmente en promedio 20%, lo cual permite hacer inversiones con el fin de contar con una amplia área para este negocio, 50 m² es lo ideal y debe considerarse que haya mesas y barra para los clientes.

- Sobre el servicio

Uno de los puntos más valorados por los usuarios es la limpieza de la estación. Es por ello que uno de los puntos de nuestra oferta de valor se centra en la calidad de servicio que se le debe ofrecer al cliente.

El precio no es una variable determinante para el público de zona residencial; lo que busca es un servicio de calidad, atributo que está considerado en nuestra oferta de valor. Para ello, se debe priorizar la imagen de la estación de servicios y la capacitación en temas de servicio al cliente. Esto debido a que se considera que el servicio es primordial para generar fidelidad y que sea bien valorado por los clientes.

Para poder ofrecer un buen servicio de calidad se debe contar con un ratio de una persona por isla y tres personas en la tienda de conveniencia.

Una vez que el cliente visita una estación de servicios y tiene una mala experiencia, es difícil cambiar su percepción respecto a la calidad del servicio y la limpieza.

Dentro de nuevas acciones que pueden implementarse en las estaciones de servicio está el servicio *self service* y lectoras de DNI para generar una base de datos de clientes para luego hacer CRM y ofrecerles beneficios.

Se debe contar con un servicio de calidad. Sin embargo, actualmente existe un problema de rotación de personal, debido a que compiten principalmente con los supermercados y tiendas por departamento y supermercados que pagan S/ 1.000, aproximadamente.

Con el fin de retener al personal se puede optar por pagar S/ 850 más comisiones por alcance de cuotas de ventas. Esto permite generar motivación en el personal para alcanzar los objetivos y competir con otras industrias en el mercado de empleo.

- Sobre infraestructura y operaciones

Según los expertos, lo más importante es la ubicación que permita asegurar un flujo de tránsito de autos y personas que puedan proporcionar una viabilidad económica.

Por otro lado, se menciona que dentro de la infraestructura debe considerarse el uso de focos leds, los cuales iluminan mejor y brindan la sensación de seguridad al cliente, además de tener un menor consumo. También dispensadores de última tecnología y, mejor tecnología de transmisión de datos en los POS, que permita una mayor rapidez en las transacciones.

La mejor ubicación para poner una estación de servicios es en la zona residencial-comercial de Miraflores, en el cruce de las avenidas Larco y 28 de Julio, debido a que por la cantidad de vehículos y personas que transitan por dicha zona, se genera un mayor volumen de ventas de gasolina y productos en la tienda de conveniencia.

Dentro de la infraestructura del proyecto se ha considerado que las principales áreas a desarrollar deben ser: venta de combustibles, tienda de conveniencia y espacios para alquilar.

3.2. Investigación concluyente

Se realizó una encuesta con preguntas cerradas que permitieron conocer las principales características de la demanda y su nivel de consumo dentro del negocio (ver anexo 5).

Se aplicó la fórmula que se presenta a continuación con los siguientes valores que se detallan. La finalidad es encontrar el tamaño de la muestra para la población infinita, el cual ascendió a 384 personas, del nivel socioeconómico A-B, entre 18 y 65 años de edad.

Tamaño de la muestra para la población infinita o desconocida:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{i^2}$$

Donde:

- n= Tamaño de la muestra
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (con una seguridad del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0,05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0,05 = 0,95)
- i = precisión (en esta investigación se usará un 5% = 0,05)

Se tomaron conglomerados (manzanas de hogares) aleatorios dentro de cada zona, esto se realiza con un mapa referencial donde se ubican los conglomerados, tomando avenidas principales, parques y zonas comerciales como referencia.

Una vez que el encuestador tiene asignados los conglomerados donde le toca encuestar, inicia el trabajo de campo con el primer conglomerado. Para ello, se ubica en cualquier vértice o esquina y realiza la encuesta en el hogar que se encuentra ahí, luego hace un salto aleatorio hacia la derecha de dos casas, siempre y cuando sea efectiva la encuesta; de lo contrario, pasa a la casa del costado. Así sucesivamente, bordea el conglomerado hasta la última casa que encuentre. Este proceso lo repite cada uno de los encuestadores dentro de cada uno de los conglomerados asignados.

3.2.1. Conclusiones de la investigación concluyente

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta realizada a los potenciales clientes de la estación de servicios en la zona de influencia, es posible concluir lo siguiente:

Las características más valoradas que debería tener una estación de servicios son las siguientes:

- Ser parte de una marca de prestigio y contar con productos de calidad
- Conveniencia
- Promociones atractivas
- Servicio de calidad
- Tienda de conveniencia
- Contar con una oferta integrada (*fast food*, cafetería, farmacia, llantería, cajero automático, etc.)

Esto refuerza la propuesta de valor enfocada en conveniencia, calidad de servicio y oferta integrada de negocios junto con la afiliación a la marca Repsol, líder en estaciones de servicios y proveedores de combustibles de calidad, como atributos diferenciadores frente a la competencia.

Entre la oferta integrada más relevante para los potenciales clientes, muestra que existe una preferencia marcada por las empresas vinculadas al grupo Delosi (KFC y Starbucks principalmente). Por ello, se deberá negociar con este grupo empresarial su presencia en la estación de servicios.

En cuanto a las promociones a ser implementadas en una estación de servicios, existe una preferencia del 71% por los combos compuestos de gaseosa, agua o jugo con sánduche y también bebidas alcohólicas con un 26%. Por ello, se negociará con los principales proveedores

de marcas reconocidas para tener un calendario de promociones en el que se considere estas preferencias a precios atractivos.

Asimismo, los resultados de la demanda por el tipo de combustible en la zona de influencia son concluyentes, puesto que un 87% de los entrevistados indicó utilizar gasolina de alto octanaje (98 y 95 octanos). Los combustibles de alto octanaje son los que cuentan con los mejores márgenes unitarios de contribución. Esto refuerza los planes de implementar la estación de servicios en la ubicación elegida al obtener una mejor rentabilidad.

Una vez presentada a los potenciales clientes, la propuesta del proyecto –que consiste en la implementación de la nueva estación de servicios ubicada en la esquina de la avenida Larco con la avenida 28 de Julio en el distrito de Miraflores, en la provincia y departamento de Lima–, la cual estará afiliada a la marca Repsol, que contará con sus combustibles de calidad y su tarjeta de fidelización Repsol Latam Pass, así como la infraestructura y espacios para alquilar que tendrá. A un 48% le agradó el concepto y estaría dispuesto a comprar, mientras que un 33% se encontró expectante a asistir y comprar. Esto permite concluir que hay un nivel de aceptación favorable para la implementación del proyecto.

El estudio, además, muestra que los potenciales clientes harían un gasto promedio mensual de S/ 755,41 por abastecimiento de combustible y S/ 173,34 por consumos en la tienda de conveniencia. Estas cifras refuerzan el potencial de ingresos del proyecto a implementar en la zona elegida del distrito de Miraflores.

4. Sobre la estimación de la demanda

Según datos del INEI, la población residente del distrito de Miraflores en el 2015 son 81.932 personas. Esta cantidad de personas fue recalculada por los siguientes factores: Según la misma información del INEI, en Lima Metropolitana solo el 59,7% de las personas se encuentran en el rango de edad de entre 20 y 64 años. Además, de acuerdo con Apeim, en su estudio de niveles socioeconómicos del año 2017, en Lima Metropolitana solo el 48,6% de las personas del NSE A y B tienen auto. Según la metodología de ponderación de resultados de intención de compra de Jeffrey Pope (1984), la investigación concluyente muestra como resultado un 20% de potencial de compra (ver anexo 6).

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Definición de los objetivos de marketing

Como parte de la propuesta de valor para la zona elegida en el distrito de Miraflores, se han establecido los siguientes objetivos de marketing:

Tabla 15. Objetivos de Marketing

Objetivos	Indicador de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Crecimiento sostenido en ventas de combustible superior al promedio del mercado de estaciones de servicios del distrito de Miraflores	Nro.de galones diarios	2.500	2.800	3.000
Lograr una participación de mercado en combustibles en el distrito de Miraflores	%	5%	10%	10%
Alcanzar una rentabilidad mínima anual	Útil./inversión	10%	12%	15%
Contar con un nivel de satisfacción positivo en los clientes	Nivel de calidad	80%	85%	85%
Tasa de deserción	Número de clientes que dejan de comprar en los últimos 3 meses	15%	10%	10%
Tasa de quejas	Número de Reclamos	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia

2. Estrategias genéricas y de crecimiento

Toda propuesta de valor debe estar alineada, según lo que propone Michael Porter (1980), dentro de una de las clasificaciones de las estrategias genéricas que se detallamos a continuación: liderazgo general en costos, diferenciación o enfoque.

La propuesta de valor se basa en la estrategia genérica de enfoque, debido a que atenderá el segmento A y B de la zona de Miraflores, ubicado en el cruce de dos principales avenidas como son Av. Larco con Av. 28 Julio. Esto permitirá obtener un alto tráfico del *target* elegido por tratarse de una zona comercial y residencial, y donde actualmente existe una baja penetración de estaciones de servicios.

Adicionalmente, de acuerdo con las encuestas realizadas, se cuenta con un 52% de aceptación de la propuesta a ser implementada en dicha zona. El segmento de rango de edad es de 18-25 años el de mayor aceptación, alcanzando un 71%.

La estrategia de crecimiento está basada en incrementar el número de clientes que visitan la estación de servicios. Para ello, el foco es hacer que los clientes aumenten su frecuencia de visita ofreciendo combustible y productos de calidad con un nivel de servicio superior.

Asimismo, y según lo indicado por los expertos del negocio de estaciones de servicios, el crecimiento de esta industria vendrá por ampliar la oferta del negocio integrado: cajeros automáticos, llantería, cafeterías, *fast food*, jugueterías y farmacia.

Para ello, se ha realizado una matriz con dos acciones concretas de crecimiento: ampliar la cantidad de clientes y fidelización de clientes actuales, que permita consolidar el negocio en el largo plazo (ver anexo 7).

Por otro lado, según la matriz Ansoff o matriz producto-mercado, la propuesta de valor estará basada en una estrategia de penetración de mercado actual con un productos y servicios actuales.

3. Estrategia de segmentación de mercados

Según Kotler y Keller (2012), existen cuatro bases de segmentación de mercados: según diferencias geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. Para segmentar el mercado se utilizarán las bases geográficas, demográficas y conductuales, empleando las siguientes variables:

- Geográfica: Potenciales consumidores que viven, trabajan o transitan dentro del distrito de Miraflores

La cercanía de la estación de servicios con respecto de su hogar o centro de trabajo o el hecho de estar cerca de su ruta son un factor muy importante para los consumidores. Se desarrollarán estrategias para los potenciales consumidores.

- Demográfica: Edad: 18 a 25 años, 26 a 45 años y 46 a 65 años

Se desarrollarán distintas estrategias para los segmentos según la edad, ya que los deseos, necesidades y poder adquisitivo de los potenciales clientes cambian de acuerdo a su edad. Asimismo, se implementará un sistema en la estación de servicios que permitirá registrar los consumos de los clientes de combustible como de la tienda de conveniencia con la lectura de los datos del DNI. Esto permitirá tener información de los productos que usualmente consumen, capacidad de consumo, frecuencia, nivel de gasto, etc.

- Conductuales

Se desarrollará una clasificación de los consumidores que vaya generando la propuesta de valor y esta clasificación será según lo mencionado por Kotler y Keller (2012):

- Estatus de usuario: no usuarios, exusuarios, usuarios potenciales, usuarios por primera vez y usuarios regulares

Se desarrollarán distintas estrategias para los segmentos, de acuerdo al estatus de usuario, desarrollando una estrategia de fidelización mediante la herramienta de CRM. La afiliación a la red Repsol permitirá contar con su tarjeta de fidelización Repsol Latam Pass, la cual brinda la posibilidad de poder conocer gustos y preferencias de los clientes que asisten a la estación de servicios a abastecer combustible o realizar consumos en la tienda de conveniencia.

4. Estrategia de posicionamiento

Kotler y Armstrong (2012) definen los siguientes tipos de estrategia de posicionamiento: por atributo, beneficio, aplicación del producto, usuario, competencia, calidad-precio y estilo de vida. La propuesta de valor está basada en la estrategia de calidad-precio; en ella se busca brindar la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable, tales como conveniencia, calidad de servicio y oferta integrada de negocios.

Además, Kotler y Keller (2012) señalan que la estrategia de posicionamiento indica cuál será el accionar y propuesta de valor hacia el mercado meta con la finalidad de ocupar un lugar preferencial dentro de la mente del consumidor. En el siguiente gráfico se podrá observar el posicionamiento de la marca Repsol (ver anexo 8).

5. Estrategia de *targeting*

La estrategia está enfocada en la atención de los clientes residenciales ubicados en el distrito de Miraflores que buscan una estación de servicios que les brinde conveniencia, calidad de servicio y oferta integrada de negocios. Es decir, la propuesta está orientada al siguiente *target*: potenciales consumidores que viven, trabajan o transitan dentro del distrito de Miraflores.

En cuanto a edad, se atenderá personas comprendidas en los siguientes rangos de edades: 18 a 25 años, 26 a 45 años y 46 a 65 años.

Asimismo, según Kotler y Keller (2012), la propuesta está orientada a una especialización en múltiples segmentos de mercado, debido a que se atiende a diferentes clientes de diversas edades y con gustos y preferencias distintas en esta zona de Miraflores.

6. Estrategia competitiva

Según Kotler y Keller (2012), existen cuatro estrategias competitivas: líder del mercado, retador, seguidor y especialista en nichos. La propuesta se enfocará en adoptar la estrategia de líder de mercado, debido a que se cuenta con el respaldo de la marca Repsol, que es líder en calidad de productos, número de estaciones de servicios y ventas a nivel nacional, además cuenta con cerca del 50% de estaciones de servicios en la zona de influencia de Miraflores.

Este liderazgo será reforzado con el atributo de tener una oferta integral de negocios que busca generar nuevos momentos de consumo apuntando a nuevos *targets*, especialmente jóvenes.

En su calidad de líder de mercado, Repsol siempre está atento a afiliar nuevas estaciones que tengan una buena ubicación, tal es el caso de la estación de servicios ubicada en el cruce de dos avenidas principales en el distrito de Miraflores, lo que le permite proteger su cuota de mercado y defensa de su negocio, como lo manifiestan Kotler y Keller (2012) la empresa líder debe defender activamente su negocio actual.

7. Estrategia de marca

La estrategia de marca, también conocida como arquitectura de marca, según Kotler y Keller (2012), expresa el número y la naturaleza de los elementos de marca comunes y distintivos. Las

empresas tienen tres opciones de decisión en torno a la asignación de marca cuando lanzan un producto nuevo:

- Desarrollar nuevos elementos de marca para el nuevo producto
- Utilizar algunos de sus elementos de marca existentes
- Combinar tanto elementos de marca nuevos como existentes

En el caso del proyecto de abrir una nueva estación de servicios en el cruce de la Av. Larco y la Av. 28 de Julio, en el distrito de Miraflores, consistiría en utilizar todos los elementos de marca existentes de la marca Repsol en toda la infraestructura.

8. Estrategia de cliente

Según Cosimo Chiesa de Negri (2009), la estrategia de clientes estará enfocada en los principios que propone el CRM: atraer, vender, satisfacer y fidelizar. Para ello, se busca atraer a los clientes sobre la base de una propuesta de valor que presente un diferencial en el sector, para ello se busca enfocar los principales atributos como conveniencia, calidad del servicio y una oferta integrada de negocios que le permita encontrar distintas formas de satisfacer su necesidad.

Para la venta, se buscará conocer mayor información luego de la transacción, esto se realizará mediante seguimiento a la base generada al momento de la compra de combustible y tienda de conveniencia. Asimismo, se realizará una encuesta de satisfacción para poder medir cuáles son las oportunidades para poder mejorar la calidad del servicio.

Finalmente, para la etapa de fidelización, la propuesta de valor contempla el desarrollo de promociones y ofertas alineadas a la estacionalidad y desarrollo de nuevos momentos de consumo. El objetivo es ser reconocidos por un servicio de calidad y tener un programa de fidelización mediante una tarjeta de acumulación de millas por cada consumo, lo que asegura una recurrencia de visitas y un incremento en la frecuencia de compra.

Capítulo V. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

La propuesta de valor tiene componentes tangibles como intangibles que buscan el objetivo de crear valor para los clientes (Lovelock y Wirtz 2009).

Según ello, la propuesta crea valor para los clientes a través de tres pilares fundamentales: conveniencia, calidad de servicio y una oferta integrada y para los accionistas a través de tres fuentes generadoras de ingresos: la venta de combustible, la tienda de conveniencia y los alquileres de espacios dentro de la estación de servicios que conforma la oferta integrada.

El proceso de entrega de los productos se realizará en la ubicación de la estación de servicios ubicada en el cruce de la Av. 28 de Julio y la Av. Larco, en el distrito de Miraflores. El horario de atención será de 24 horas, todos los días de la semana, a través de personas capacitadas para brindar un alto nivel de servicio a los clientes. El nivel de servicio deseado se logra con un entrenamiento brindado por la marca al ser parte de la red de estaciones de servicios de Repsol, que brinda un programa constante de capacitación y entrenamiento al personal de su red.

Un concepto importante es la flor del servicio, según Lovelock y Wirtz (2009), debido a que en la propuesta de valor se satisface la necesidad de clientes, como la venta de combustible, venta de productos en la tienda de conveniencia y la oferta de negocios integrados. Siguiendo este concepto se desarrollarán los principales atributos contenidos en cada uno de los pétalos:

- Información: Proceso mediante el cual el cliente tomará conocimiento de los productos que se ofrecen en los siguientes momentos: visita a la estación de servicios, venta de combustible, venta de productos en la tienda de conveniencia y oferta integrada en los espacios destinados para alquilar
- Consulta: Proceso por el cual los clientes realizan preguntas sobre los productos ofertados por la estación de servicios
- Toma de pedido: Proceso en el que se atiende el abastecimiento de combustible o venta de productos de la tienda de conveniencia, el cual debe ser amable, rápido y preciso para lograr la máxima satisfacción a nuestros clientes
- Atención: Proceso importante y uno de los “momentos de la verdad” con los clientes, que permitirá generar un atributo diferenciador en la estación de servicios

- Amabilidad: Otro pilar importante en esta industria, el cual será reforzado por la estación de servicios para buscar la diferenciación con respecto de la competencia
- Seguridad: Proceso crítico en este tipo de negocio, debido a que la propia infraestructura debe cumplir con normas muy rigurosas antes de la apertura. Luego de ello, como política de seguridad de la estación de servicios, se contará con cámaras de seguridad y personal de seguridad para asegurar que la visita de los clientes sea segura y placentera. Esto se muestra como resultado en el estudio de mercado.
- Facturación: Proceso por el cual se procede a emitir los comprobantes de la venta de combustible y de productos en la tienda de conveniencia. Asimismo, los precios de los combustibles estarán visibles en el tótem al ingreso a la estación de servicios.
- Pago: La forma de pago en la estación de servicios será en efectivo, tarjetas de crédito y débito, con lo cual se busca facilitar la experiencia de los clientes cuando realicen sus transacciones.

2. Estrategia de precios

Según Lovelock y Wirtz (2009), el producto a ofrecer requiere de un modelo de negocios que permita pagar los costos de producir y entregar el servicio, además de un margen de ganancias que se recupere a través de precios realistas y estrategias de administración de precios.

Asimismo, de acuerdo a lo citado por Lovelock y Wirtz (2009), existen tres variables a considerar para la fijación de precios: los costos de la empresa que genera un precio mínimo (piso), el valor que percibe el cliente establece un precio máximo (techo). El precio que cobran los competidores se encuentra en este rango mínimo y máximo (Ver anexo 9)

Para ello y en línea con los autores mencionados, se considera que respecto a la venta de combustibles y productos de la tienda de conveniencia existen tres variables importantes: costo de adquisición, el precio de venta al público en las estaciones de servicios de la zona de influencia y el valor creado para los clientes.

Tomando en cuenta que la propuesta de valor considera la conveniencia, entendida por contar con una ubicación ideal junto con un horario de atención de 24/7. Además, del cuidado por la calidad del servicio, que se entiende por contar con personal capacitado, amable y considerado con las necesidades de los clientes. Se considera que los potenciales clientes estarán dispuestos a pagar un precio similar al de la competencia.

Otras razones que respaldan este planteamiento es la afiliación a la marca Repsol, que permite contar con combustibles de calidad y promociones de alto impacto tanto para clientes que consumen combustibles como en la tienda de conveniencia.

3. Estrategia de plaza

Según Lovelock y Wirtz (2009), las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo se entregará el servicio tienen efectos importantes sobre la naturaleza de las experiencias de los clientes, pues determinan los tipos de encuentros con el personal de servicio, así como el precio y otros costos que se deben cubrir para obtenerlo.

Dentro de las opciones de distribución para atender a los clientes el más adecuado para el proyecto de estación de servicio es cuando visitan el local, en el cruce de la Av. Larco y la Av. 28 de Julio, en el distrito de Miraflores (ver anexo 10).

Se considera que la ubicación es estratégica, pues en un radio de un kilómetro alrededor de dicho punto hay baja penetración de estaciones de servicios. Solo hay cinco estaciones de servicios, de las cuales solo dos tienen, por su ubicación, influencia directa sobre el proyecto. Dichas estaciones de servicios son de la marca Repsol, ubicada en el cruce de la Av. Reducto y la Av. 28 de Julio, y el Primax ubicado en el cruce de la Av. Armendáriz y la Av. La Paz, ambas en Miraflores.

La zona de influencia del proyecto es básicamente residencial con locales comerciales en las principales calles y avenidas. Según el estudio de niveles socioeconómicos de Apeim 2017, el distrito de Miraflores tiene una proporción del 80% con personas que pertenecen al NSE A y B. Además, los resultados del estudio de mercado muestran que el 87% de los potenciales clientes en la zona abastecen combustibles de alto octanaje, los cuales son utilizados por vehículos modernos y de alta gama.

La ubicación permitirá brindar a los clientes conveniencia por su ubicación ideal junto con un servicio 24/7. Esto se traduce en comodidad por ahorrar tiempo y esfuerzo al tener una estación de servicios bien cercana o en su ruta, junto con una flexibilidad en el horario en que desean abastecer combustible o realizar compras en la tienda de conveniencia.

4. Estrategia de promoción

La estrategia de promoción estará basada en tres dimensiones de comunicación: ATL, BTL y TTL.

La estación de servicios no contempla acciones de ATL; sin embargo, al ser parte de la red de estaciones de servicios de Repsol, se verá beneficiada por la comunicación constante que realiza la marca en los diferentes medios masivos (televisión, radio, periódicos, etc.). Con estas acciones, es Repsol quien realiza labores de *push* o empuje.

En el tema de BTL, se procederá a realizar varias acciones, la primera es contratar dos anfitrionas durante el primer mes de apertura de la estación de servicios, la segunda acción será la de tener un descuento de 5% para aquellos clientes que logren un consumo por encima del ticket promedio obtenido del estudio de mercado de S/ 755,41 (compra de combustible) y S/ 173,34 (compra de productos en la tienda de conveniencia). Para acceder a los descuentos, el incremento de consumo de los clientes deberá ser de 30%.

Para lograr este incremento, Repsol elabora una programación de las promociones en función a la estacionalidad de las ventas y fechas festivas tales como la promoción de verano, Fiestas Patrias, Navidad y promociones de alto impacto en las que se regalan departamentos, autos, motos, viajes y combustible. A ello se sumarán las promociones durante todo el año previstas en el calendario de acciones (ver anexo 11).

5. Estrategia de personas

La propuesta considera que tanto los colaboradores como los clientes desempeñan un rol muy importante dentro de la estrategia para poder maximizar la calidad del servicio:

- **Cliente interno:** Son los empleados. Su rol es el más importante de todos, debido a que la calidad del servicio que brindan dependerá de la tasa de retorno del cliente al establecimiento. Por ello la importancia de contar con personal motivado y cuyos valores y objetivos estén alineados con los de la compañía. Para este propósito, es necesario brindar una formación de calidad, que permita potenciar las habilidades y capacidades del personal, para que puedan dar una respuesta adecuada y oportuna a la necesidad que pueda presentar el cliente, conociendo a la perfección los procesos, lo que le permita trasladar al cliente una visión de la cultura y calidad que busca ofrecer la compañía.

- Cliente externo: Uno de los puntos clave para el crecimiento de este negocio será la retroalimentación. Por lo tanto, es necesario contar con un constante abastecimiento de información mediante mecanismos breves de comunicación como cuestionarios. El propósito de ello es poder conocer las expectativas y necesidades que tienen los clientes sobre el servicio brindado. Así, será posible obtener información clave que permita hacerlos partícipe del crecimiento de la compañía, ofreciéndoles cada vez mayor variedad de productos y servicios que se ajusten a sus necesidades y, de esta forma, mantener relaciones fructíferas y a largo plazo.

6. Estrategia de procesos (grandes procesos, abastecimiento de la gasolina y de la tienda de conveniencia, más sus flujos)

Otro de los puntos clave para la retención de los clientes es la rigurosidad para la ejecución de los procesos del servicio. Por ello, este factor ayudará a medir el nivel de calidad en los servicios que se ofrecen, con la finalidad de verificar que los clientes estén satisfechos con la propuesta presentada.

Es importante para la captación y retención de los clientes que el servicio cuente con los procesos correctamente estructurados. La finalidad es que estos estén enfocados en maximizar la grata experiencia de visitar el establecimiento, contribuyendo a la fidelización de los clientes.

Para ello, el personal debe contar con habilidades y capacidades que le permitan desarrollar de manera óptima y adecuada los procesos que tienen foco en los clientes (ver anexo 12).

7. Estrategia de evidencia física o entorno del servicio

Según Lovelock y Wirtz (2009), los entornos de servicio comunican y determinan el posicionamiento del servicio, afectan la productividad de los empleados y de los clientes, guían a los consumidores a lo largo del sistema de entrega y pueden representar un componente básico de la búsqueda de una ventaja competitiva.

En las ventas al detalle, el ambiente de una tienda afecta la percepción que tienen los clientes de la calidad de los productos. La percepción de calidad de los productos será de mayor calidad si los bienes están exhibidos en un ambiente con una imagen de prestigio.

Con el fin de controlar y estandarizar la imagen en las estaciones de servicios, Repsol invierte en todos los elementos de imagen que se encuentran dentro de ella. Entre estas se encuentran: canopy (techo) sobre el área de combustibles incluyendo el logotipo e isotipo Repsol, el tótem de productos y servicios que son ofrecidos, el tótem de precios, *stickers* que identifican los combustibles en los dispensadores, pintado y señalización en toda la estación de servicios. Además, se deben considerar los dispensadores y el sistema de iluminación exterior.

Al interior de la tienda de conveniencia, Repsol invierte en el plafón con logotipo Repshop y proporciona los diseños y colores que deben ser utilizados en otros elementos como mobiliario (góndolas, estanterías y mueble de caja), pisos de porcelanato y cielo raso. También, se debe considerar equipos como los *walk-in coolers*, *coolers*, equipos de aire acondicionado, sistema de iluminación, mamparas de vidrio, mesas, sillas, entre otros.

Todos estos elementos contribuyen, junto a un *layout* adecuado, a propiciar la facilidad de uso de las instalaciones, y con el personal amable y considerado con las necesidades de los clientes brindan una experiencia de servicio agradable al cliente.

8. Estrategia de productividad (y calidad del servicio)

Según Lovelock y Wirtz (2009), ambos elementos se consideran parte de una misma propuesta, debido a que la productividad busca obtener el mejor resultado al menor costo y, a su vez, reducir costos sin que se afecte la calidad del servicio que se entrega. Debido a la sinergia de estos dos factores, han sido posible diversos avances tecnológicos que han permitido facilitar los procesos y brindar una mayor cantidad de beneficios que sean valorados por los clientes.

Para el negocio, los factores mencionados trabajan en conjunto para hacer posible que los procesos que se ejecutan dentro del área de servicio cumplan con uno de los atributos de la oferta de valor, que es brindar un servicio de calidad. Esto incluye una excelente atención, entrega a tiempo del producto solicitado, una grata experiencia durante la ejecución del servicio y con la sensación de recibir la mayor calidad posible.

Para ello es necesario que el personal pueda contar con una rigurosa capacitación y supervisión en los procesos de ejecución del servicio. Esto permitirá que se vuelvan cada vez más eficientes. Sin embargo, es necesario hacer hincapié en que la calidad del servicio no se deberá enfocar en la rapidez, sino en la efectividad de cada proceso, lo cual permitirá trasladar la sensación de

atención de calidad y calidez del servicio brindado.

Lovelock y Wirtz (2009) mencionan que el aumento de la productividad es importante en la mezcla de mercadotecnia por las siguientes razones encadenadas: costos bajos, mayores márgenes y utilidades, y clientes más satisfechos. Sin embargo, el negocio apunta a una fuerte inversión de infraestructura y capacitación del personal; por otro lado, al ofrecer precios similares al promedio de la zona, se busca diferenciarse a través de la calidad del servicio que se brinda en cada uno de los procesos desde que el cliente ingresa al establecimiento. Esta acción permitirá asegurar el futuro de la empresa a largo plazo mediante un factor intangible que pueda permitir desarrollar inversiones en nuevas tecnologías y en investigación para diseñar procesos novedosos y superiores a nuestros competidores.

Según Lovelock y Wirtz (2009), existen cinco dimensiones generales que todo cliente apreciará para elegir la estación de servicio:

- Tangibles: infraestructura moderna de la estación de servicios
- Confiabilidad: atención del personal que demuestre ser fiable y cuyo desempeño le genere confianza
- Respuesta: personalización y rapidez para la atención
- Certidumbre: seguridad del cliente de que cada vez que entre a la estación de servicios recibirá un trato por encima de sus expectativas
- Empatía: comunicación constante con el cliente (antes, durante y después de brindar el servicio)

Capítulo VI. Implementación y control

1. Presupuesto

1.1.El presupuesto de gastos

Los principales rubros son los siguientes:

- Personal
- Suministros
- Gastos financieros
- Marketing
- Amortizaciones y depreciaciones

1.2.Presupuesto de inversiones

Para la implementación del proyecto se requieren las siguientes inversiones:

- Compra del terreno, que asciende a US\$ 3.589.024
- Costo de permisos sectoriales y municipales, que ascienden a US\$ 28.000
- Obras civiles, equipamientos y *software*, que ascienden a US\$ 823.124
- Capital de trabajo, que asciende a US\$ 25.442

Todos estos conceptos suman un total de inversión de US\$ 4.465.591. Se ha considerado un aporte de capital por los socios de 2% de la inversión inicial; la diferencia del monto a invertir provendrá de un préstamo bancario con una tasa de 10%, lo que resulta en una cuota anual de US\$ 712.219. (ver anexo 13)

2. Proyección de ventas

La proyección de ventas está basada en tres rubros: venta de combustible, venta de productos en la tienda de conveniencia y alquileres de espacios (arriendo de espacios para los negocios integrados).

Para el primer año se estima una participación sobre el total de las ventas de 81% en combustibles, 18% en la tienda de conveniencia y 1% por alquiler de espacios. Los ingresos y gastos que generan la estación de servicios a implementar se encuentran en el anexo 14.

3. Marketing ROI

Según lo citado por James Lenskold (2003), el marketing ROI es el proceso de usar las herramientas de marketing asociadas al ROI, con el objetivo de cuantificar las decisiones de marketing estratégicas de las organizaciones y para maximizar las ganancias incrementales generadas por cada moneda invertida en sus programas de marketing.

De acuerdo con la definición anterior, la propuesta en el rubro de promociones considera tener 4 promociones al año en las que se premie a los clientes que eleven sus compras tanto en combustible como en los productos de tienda en un 30%, lo que obtendrán es un descuento de 5% respectivamente. Ello generaría ingresos adicionales de S/ 10.501,82 anuales. Para esto se ha utilizado un gasto en promociones ascendente a S/ 9.822,79, lo que da un ROI de 7%, recuperando en el año de gestión el presupuesto asignado al rubro promociones.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Margen Bruto} - \text{Inversión en promociones}}{\text{Inversión en promociones}}$$

$$\text{ROI} = \frac{10.501,82 - 9.822,79}{9.822,79} = 7 \%$$

4. Simulación

Se ha obtenido la data histórica de ventas de combustible de la estación de servicios más cercana al proyecto, ubicada a cinco cuadras, que además también pertenece a la red de estaciones de Repsol.

Esta estación de servicios tiene variabilidad en las ventas, debido a su estacionalidad de +6,8% y -4,7%. Con estos datos se ha sensibilizado los ingresos por ventas de combustibles y de la tienda de conveniencia.

Cabe señalar que el escenario moderado es calculado sobre la base de la data obtenida del estudio de mercado realizado para la implementación de nuestro negocio.

Tabla 16. Simulación de Escenarios

Variables	Pesimista	Moderado	Optimista
TIR	34,78%	37,28%	40,82%
VAN	S/ 15.033.397	S/ 17.157.336	S/ 20.226.402
COK	15%	15%	15%

Fuente: Elaboración propia

5. Control

Para el control del marketing mix, se tienen definidos los objetivos principales, los cuales tienen los siguientes indicadores financieros:

- Venta de combustible
- Participación de mercado de combustible
- Rentabilidad
- Nivel de satisfacción de clientes
- Tasa de deserción de clientes
- Número de quejas

Todos estos indicadores serán permanente monitoreados, mensualmente, con la finalidad de corregir cualquier desviación que afecte los ingresos del negocio.

6. Plan de contingencia

Se ha previsto el diseño y la ejecución del siguiente plan de acción, que permitirá dar continuidad a las operaciones del proyecto, en caso de que se presenten inconvenientes que afecten los resultados esperados en el presente plan de marketing. Entre los principales riesgos se han identificado los siguientes:

- La refinería La Pampilla deja de abastecer combustible a la estación de servicios.
- Alta tasa de rotación por parte de los colaboradores
- Bajo nivel de aceptación por parte de los clientes
- Construcción de una nueva estación de servicios cerca de la zona de influencia

Para dichos casos, se ha planeado ejecutar las siguientes acciones:

- Dentro del contrato que se firmará con Repsol se establece una cláusula que permite realizar la compra de combustibles a cualquier otro mayorista en el caso de que Repsol deje de abastecer combustible. La segunda opción de compra de combustibles es Petroperú, Primax y PBF.
- Reforzar los procesos de selección y capacitación del personal, además de identificar cuáles serían los principales motivos por los cuales la tasa de rotación aumentó, con la finalidad de poder generar un plan de acción.
- Realizar llamadas telefónicas a los clientes registrados en la base de datos para realizar encuestas que permitan identificar los motivos de insatisfacción y oportunidades de mejora en los productos que se venden y servicios que brindan (calidad del servicio que brindan los colaboradores, limpieza de la estación de servicios, no encontró el producto que estaba buscando, entre otros).
- Reforzar la comunicación en la estación de servicios y en la APP de las promociones y calidad de combustibles. Además, mantener altos estándares de calidad de los procesos de atención de clientes que permita generar una diferencia sustancial respecto a la competencia.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El plan de marketing propuesto permitirá una adecuada implementación de la estación de servicios en el distrito de Miraflores.
- En la actualidad, existe una baja penetración de este tipo de negocios en la zona de influencia. Esto se debe a que las principales marcas del mercado enfocan su estrategia en la afiliación de estaciones de servicios ya existentes en el mercado. Esto genera la oportunidad de construir la estación en la ubicación elegida.
- La afiliación a una marca internacional como Repsol es de suma importancia para el proyecto, debido a que los usuarios perciben una mayor calidad en los productos y servicios brindados.
- El crecimiento en el sector de tiendas de conveniencia genera una importante oportunidad complementaria al servicio de venta de combustible, que es el principal generador de ingresos de nuestro negocio.
- El estudio de mercado mostró un ticket promedio importante dentro de la zona de influencia de la propuesta. Esto permite estimar una rentabilidad atractiva.
- Otro punto importante de la investigación fue la preferencia de los consumidores por determinadas marcas en negocios como cafeterías, juguerías, *fast foods*, entre los principales, permitiendo ofrecer una oferta integrada atractiva para los clientes.
- Los expertos indican que esta es una industria que está en constante crecimiento por las siguientes razones:
 - El crecimiento del parque automotor permite incorporar autos modernos que utilizan combustibles de alto octanaje, razón por la cual se obtiene un mayor margen de contribución unitaria.
 - El desarrollo de la economía se viene reflejando en una mayor confianza de los consumidores; por ende, un mayor gasto.

2. Recomendaciones

- A nivel de propuesta de valor, se debe priorizar los tres pilares del negocio: ubicación, calidad de servicio y negocio integrados, los cuales generan elementos diferenciadores dentro de este tipo de negocios.
- Desarrollar una aplicación para celulares con la finalidad de acceder al mercado de jóvenes de la zona de influencia, a quienes les gusta recibir promociones y comunicaciones acerca de las novedades de la estación de servicios.
- Realizar la medición del nivel de satisfacción de los clientes de forma anual, debido a que permitirá monitorear e implementar ajustes en los niveles de servicio.
- Sobre la base de los resultados financieros proyectados, se recomienda la implementación del plan de marketing de la estación de servicios en el distrito de Miraflores.

Bibliografía

Asociación Automotriz del Perú (2017). “Venta e Inmatriculación de Vehículos Nuevos”. *Asociación Automotriz del Perú*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <http://aap.org.pe/estadisticas/ventas_inmatriculaciones_vehiculos_nuevos/>.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). “NIVELES SOCIOECONÓMICOS 2016”. *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.

Beltrán, Arlette y Cueva, Hanny (2003). *Evaluación privada de proyectos*. Perú: Pearson Educación.

Chiesa de Negri, Cosimo (2009). *CRM: Las cinco pirámides del Marketing Relacional*. España: Deusto S.A. Ediciones.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Lenskold, James (2003). *Marketing ROI*. Estados Unidos: McGraw-Hill Education.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de Servicios*. México: Pearson Educación.

Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente. (2013). “Manual para Municipios Ecoeficientes”. *Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/wpcontent/uploads/sites/22/2013/10/manual_para_municipios_ecoeficientes.pdf>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). “MARCO MACROECONÓMICO MULTIANUAL 2016-2018 REVISADO”. *Ministerio de Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016). “DEMANDA DE OCUPACIONES AL 2016 - ENCUESTA DE DEMANDA OCUPACIONAL”. *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016.pdf>.

Porter, Michael (1980). *Estrategia competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.

Perú Retail (2016a). “Las tiendas de conveniencia es el formato con más potencial de crecimiento en Perú”. *Perú Retail*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <<http://www.peru-retail.com/tiendas-conveniencia-peru/>>.

Perú Retail (2016b). “Las tiendas de conveniencia son formatos rentables”. *Perú Retail*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <<http://www.peru-retail.com/tiendas-de-conveniencia-formatos-rentables/>>.

Perú Retail (2016c). “Primax renueva la imagen de sus tiendas de conveniencia Listo!”. *Perú Retail*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <<http://www.peru-retail.com/primax-renueva-la-imagen-de-sus-tiendas-de-conveniencia-listo/>>.

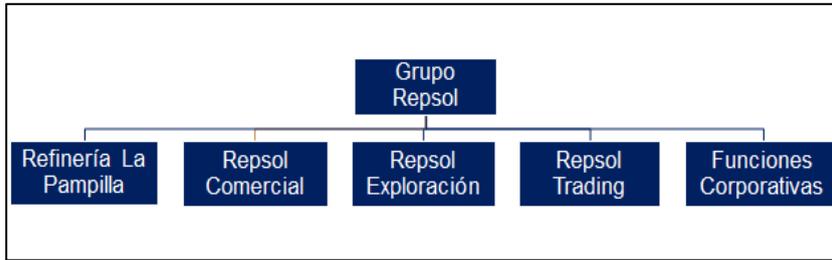
Repsol (2010). *Repsol*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <https://www.repsol.com/pe_es/peru/productos-servicios/estaciones-servicio/productos/>.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (2003). “TÍTULO II DEL IMPUESTO SELECTIVO AL CONSUMO”. *Sunat*. Fecha de consulta: 22/07/2017. <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/igv/ley/titulo2.htm>>.

Trigoso, M. (2013). “Jóvenes de segmentos A y B tienden a preferir tiendas de grifos a bodegas”. Sección empresas. En: *Diario Gestión*. 14 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 22/07/2017. <<http://gestion.pe/empresas/jovenes-segmentos-y-b-tienden-preferir-tiendas-grifos-bodegas-2078456>>.

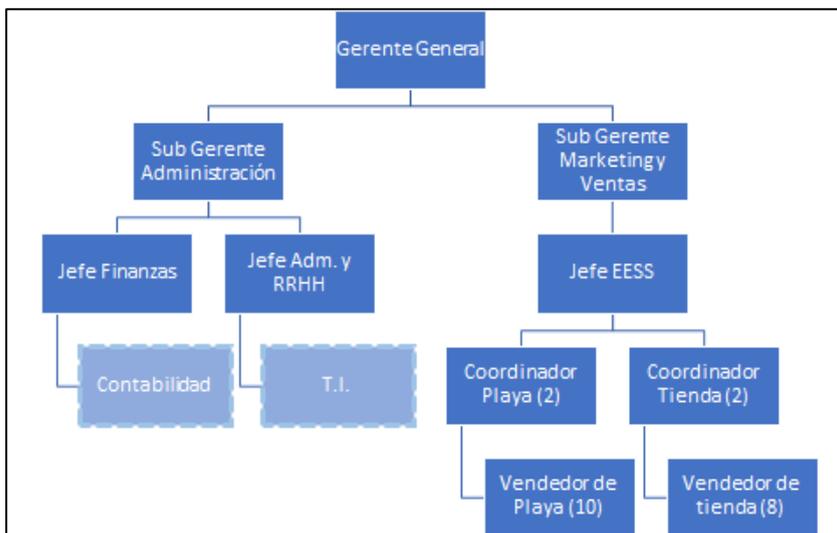
Anexos

Anexo 1. Organigrama del grupo Repsol en el Perú



Fuente: Repsol

Anexo 2. Organigrama de la estación de servicios a implementar



Fuente: Elaboración propia basada en la estructura organizacional de Repsol

Anexo 3. Foto referencial de la estación de servicios a implementar



Fuente: Repsol

Anexo 4. Relación de documentos para la implementación de una estación de servicios en Lima Metropolitana

- Instrumento de Gestión Ambiental DIA (Declaración de Impacto Ambiental) ante la DGAAE (Dirección General de Asuntos Ambientales Energéticos) del MINEM.
- ITF (Informe Técnico Favorable) de OSINERGMIN
- Compatibilidad de uso emitido por la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML).
- EIV (Estudio de Impacto Vial), ante la GTU (Gerencia de Transporte Urbano de la MML).
- Licencia de Edificación emitida por la Subgerencia de Obras Privadas de la Municipalidad Distrital que corresponda.
- ITVPH (Informe Técnico de Verificación de Pruebas de Hermeticidad de Tanques y Tuberías) ante OSINERGMIN.
- Inscripción de Registro de Hidrocarburos ante OSINERGMIN, mediante la Ficha de registro de Estación de Servicios.
- Licencia Municipal de Funcionamiento para el Giro de Estación de Servicios.

Fuente: Ministerio de Energía y Minas, Municipalidad de Lima Metropolitana, Municipalidad de Miraflores y Osinergmin

Anexo 5. Formato de encuesta para la estación de servicios a implementar

Fecha: ___/___/17 Cuestionario

ESTACIÓN DE SERVICIOS

PUNTOS	DISTRITO	ZONAS	SEXO	RANGO DE EDAD
		1. ISOCRONO 1 2. ISOCRONO 2	1. MASC 2. FEM	1. 18 A 25 2. 26 A 35 3. 36 A 45 4. 46 A 55 5. 56 A 65

Buen día, mi nombre es.....Estamos realizando un estudio de mercado para un trabajo de tesis de la **Universidad del Pacífico**, sobre "estaciones de servicios" o "Grifos", para ello quisiera que nos brinde 10 minutos para hacerle algunas preguntas. Toda la información que nos brinde, será tratada confidencialmente. MUCHAS GRACIAS.

I. FILTROS

A. Según el siguiente mapa que le voy a mostrar (E: MOSTRAR MAPA), ¿Usted vive o trabaja por esta zona?
 1. VIVE POR LA ZONA 2. TRABAJA POR LA ZONA
 (E: SI RESPONDE "NINGUNA OPCIÓN" TERMINAR LA ENCUESTA)

B. ¿Ud. compra el combustible para el vehículo que maneja, en alguna estación de servicios dentro de la zona mostrada?
 1. SI 2. NO
 (E: SI RESPONDE "NO" TERMINAR LA ENCUESTA)

C. En los últimos tres meses, ha realizado alguna compra en las tiendas de conveniencia tipo Listo o Repshop, dentro de las estaciones de servicios?
 1. SI 2. NO
 (E: SI RESPONDE "NO" TERMINAR LA ENCUESTA)

D. ¿Cuál es su edad?: _____ (COLOCAR EL RANGO EN EL ENCABEZADO)

II. ATRIBUTOS VALORADOS Y PRINCIPALES ESTABLECIMIENTOS

1. Ahora le voy a mostrar esta tarjeta, (E: MOSTRAR TARJETA#1), ¿cuál considera que es la característica más importante que debe tener una estación de servicios (grifo con tienda de conveniencia o market) para que Ud. decida asistir? (E: DAR TIEMPO PARA ELEGIR) ¿Y en segundo lugar? (E: DAR TIEMPO PARA ELEGIR). ¿Y en tercer lugar? (E: REGISTRAR EN EL CUADRO ORDEN DE IMPORTANCIA DEL 1 AL 3 DONDE 1 ES EL MÁS IMPORTANTE)

	CARACTERÍSTICA	P-1 RANKING POSITIVO		
		1	2	3
		1	VENDAN COMBUSTIBLES DE ALTA CALIDAD	1
2	TENGAN PRECIOS JUSTOS	2	2	2
3	ESTÉN CERCA DE SU RUTA	3	3	3
4	PROMOCIONES ATRACTIVAS	4	4	4
5	AFILIADO A UNA MARCA LÍDER Y DE PRESTIGIO	5	5	5
6	ATENCIÓN 24 HORAS	6	6	6
7	SENTIRSE SEGURO EN SUS INSTALACIONES	7	7	7
8	BRINDEN UN TRATO AMABLE	8	8	8
9	OFREZCAN UN SERVICIO RÁPIDO	9	9	9
10	CUENTEN CON UNA TIENDA DE CONVENIENCIA (MARKET)	10	10	10
11	CUENTEN CON NEGOCIOS COMPLEMENTARIOS (RESTAURANTES, CAFETERÍA, CAJERO Y OTROS)	11	11	11

2. Del siguiente listado de establecimientos (E: **MOSTRAR TARJETA #2**) ¿Cuál sería el establecimiento complementario más importante que debería tener una estación de servicios (**CONSIDERANDO AQUELLOS QUE EXISTEN Y LOS QUE PODRÍAN EXISTIR**)? (E: **DAR TIEMPO PARA ELEGIR**) ¿cuál sería el segundo más importante? ¿y el tercero? (E: **REGISTRAR LA IMPORTANCIA DEL 1 AL 3 DONDE 1 ES EL MÁS IMPORTANTE**)

	ESTABLECIMIENTOS/NEGOCIOS	P.2		
		1	2	3
1	CAFETERÍA	1	1	1
2	CAJERO	2	2	2
3	FARMACIA	3	3	3
4	FASTFOOD	4	4	4
5	FLORERÍA	5	5	5
6	HELADERÍA	6	6	6
7	LAVADO DE VEHÍCULOS	7	7	7
8	LLANTERÍA	8	8	8
9	PASTELERÍA	9	9	9
10	TIENDA DE CONVENIENCIA (MARKET)	10	10	10
11	TIENDAS DE COMIDA SALUDABLE	11	11	11

3. Del siguiente listado de **restaurantes o fast food** (E: **MOSTRAR TARJETA #3**), ¿cuáles prefiere encontrar en una estación de servicios? (E: **R. MÚLTIPLE**)

Restaurantes o fast food	OPCIONES
BEMBOS	1
BURGER KING	2
CHINA WOK	3
COMMA	4
DISFRUTA	5
KFC	6
LA GRAN FRUTA	7
LA LUCHA	8
MC DONALD'S	9
MR. SUSHI	10
PAPA JOHN'S	11
PIZZA HUT	12
SUBWAY	13
VEGGIE PIZZA	14
NINGUNO	99
OTROS:	88

4. Del siguiente listado de **confiterías, cafeterías o pastelerías** (E: **MOSTRAR TARJETA #4**), ¿cuáles prefiere encontrar en una estación de servicios?(E: **R. MÚLTIPLE**)

Confiterías, cafeterías o pastelerías	OPCIONES
BESO FRANCÉS CREPERÍA	1
CHOCOLATES HELENA	2
CREPES & WAFFLES	3
DON MAMINO	4
DUNKIN' DONUTS	5
LA BAGUETTE	6
LA CASA DEL ALFAJOR	7
LA CROCANTE	8
LA IBÉRICA	9
LARITZA D'	10
PINKBERRY	11
SAN ANTONIO	12
STARBUCKS	13
NINGUNO	99
OTROS:	88

5. Hablando sobre ofertas o promociones en una estación de servicios (incluyendo la tienda de conveniencia o el market), ¿en qué categorías le gustaría encontrar alguna promoción?(E: **MOSTRAR TARJETA #5**)

CATEGORÍAS PROMOCIONALES	OPCIONES
GASEOSAS / AGUA	1
GALLETAS / SNACKS	2
JUGOS EMPACADOS (Frugos, Watt's, etc.)	3
DULCES O CHOCOLATES	4
SANDWICH	5
HELADOS	6
CERVEZAS Y LICORES	7
CAFE	8
NINGUNO	99
OTROS:	88

6. ¿Y qué tipo de promociones le gustaría encontrar en las categorías que me acaba de mencionar?(E: **MOSTRAR TARJETA #6**)

TIPO DE PROMOCIONES	OPCIONES
SORTEOS	1
3X2	2
2X1	3
DESCUENTOS	4
NINGUNO	99
OTROS:	88

II. GASTOS ACTUALES

AHORA VAMOS A HABLAR SOBRE COMO DISTRIBUYE SUS GASTOS EN UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS.

7. Me gustaría saber, (E: **MOSTRAR TARJETA #7**) ¿qué tipo de combustible usa actualmente con mayor frecuencia? (E: **RPTA ÚNICA**)
 8. Por lo general, ¿con qué frecuencia suele recargar combustible? (E: **MOSTRAR TARJETA #8**)

1. DIARIO / INTERDIARIO	3. UNA VEZ A LA SEMANA	5. UNA VEZ CADA MES	7. UNA VEZ CADA 4 A 5 MESES	9. UNA VEZ AL AÑO O MENOS FRECUENTEMENTE
2. DOS VECES A LA SEMANA	4. UNA VEZ CADA 15 DIAS	6. UNA VEZ CADA 2 A 3 MESES	8. UNA VEZ CADA 6 MESES (2 veces al año)	

9. ¿Y cuál es el monto que suele gastar cada vez que recarga combustible?(E: **RPTA ÚNICA**)

CATEGORÍAS	P7.	P8. FRECUENCIA									P9. MONTO
GASOLINA 98 Ó 97	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
GASOLINA 95	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
GASOLINA 90	3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
GASOLINA 84	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
DIÉSEL	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
GLP	6	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
GNV	7	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

10. Y cuando ha visitado alguna tienda de conveniencia similar a Listo o Repshop, ¿cuál es el monto aproximado que ha gastado? (S/.)
 11. ¿Y con qué frecuencia suele realizar dicho gasto? (E: **MOSTRAR TARJETA #8**)?

P10. MONTO	P11. FRECUENCIA								
S/.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

II. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Ahora quisiera mostrarle el concepto de un proyecto para hacer un nueva estación de servicios en Miraflores. (E: **MOSTRAR Y QUE LEA EL CONCEPTO DETENIDAMENTE**)

12. ¿Qué tanto le agrada este concepto? (E: **MOSTRAR TARJETA #9**) (E: **RPTA ÚNICA**)

1. ME DESAGRADA MUCHO	2. ME DESAGRADA	3. NI ME AGRADA NI ME DESAGRADA	4. ME AGRADA	5. ME AGRADA MUCHO
-----------------------	-----------------	---------------------------------	--------------	--------------------

13. Según la siguiente tarjeta, (E: **MOSTRAR TARJETA #10**) ¿Qué tan interesado estaría usted en ir a comprar o recargar combustible en esta nueva estación de servicios? (E: **RPTA ÚNICA**)

1. DEFINITIVAMENTE NO LO HARÍA	2. PROBABLEMENTE NO LO HARÍA	3. TAL VEZ SÍ, TAL VEZ NO LO HARÍA	4. PROBABLEMENTE SÍ LO HARÍA	5. DEFINITIVAMENTE SÍ LO HARÍA
--------------------------------	------------------------------	------------------------------------	------------------------------	--------------------------------

IV. ESTIMACIÓN DE DEMANDA

SUPONIENDO QUE DECIDA ASISTIR A ESTA NUEVA ESTACIÓN DE SERVICIO...

14. Asumiendo que usted decide recargar combustible en esta nueva estación de servicios, ¿con qué frecuencia cree que lo haría? (E: RPTA ÚNICA) (E: MOSTRAR TARJETA #8)
15. ¿Y cuánto cree que gastaría aproximadamente cada vez que recargue combustible?

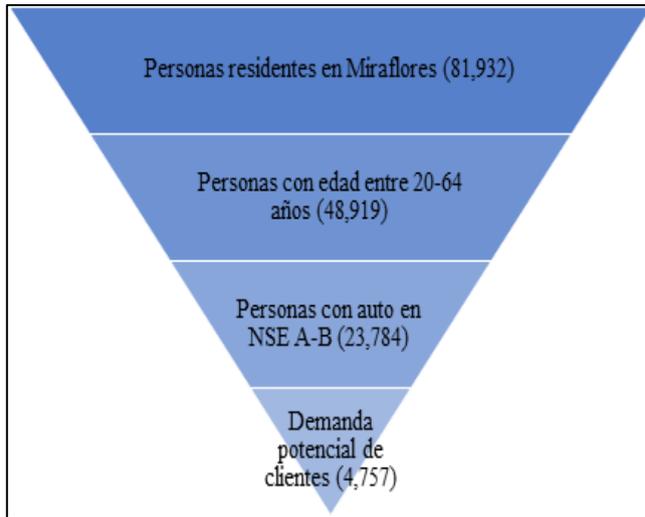
CATEGORÍAS	(JALAR OPCIÓN DE LA P7)	P14. FRECUENCIA	P15. MONTO
GASOLINA 98 Ó 97	1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
GASOLINA 95	2	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
GASOLINA 90	3	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
GASOLINA 84	4	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
DIÉSEL	5	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
GLP	6	1 2 3 4 5 6 7 8 9	
GNV	7	1 2 3 4 5 6 7 8 9	

16. Y en cuanto a la tienda de conveniencia Repshop, ¿cuánto cree que gastaría en cada una de las ocasiones que visite la tienda?
17. ¿Con qué frecuencia estima que compraría en la tienda? (E: MOSTRAR TARJETA #8)

P16. MONTO	P17. FRECUENCIA
S/.	1 2 3 4 5 6 7 8 9

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Estimación de la demanda de la estación de servicios a implementar



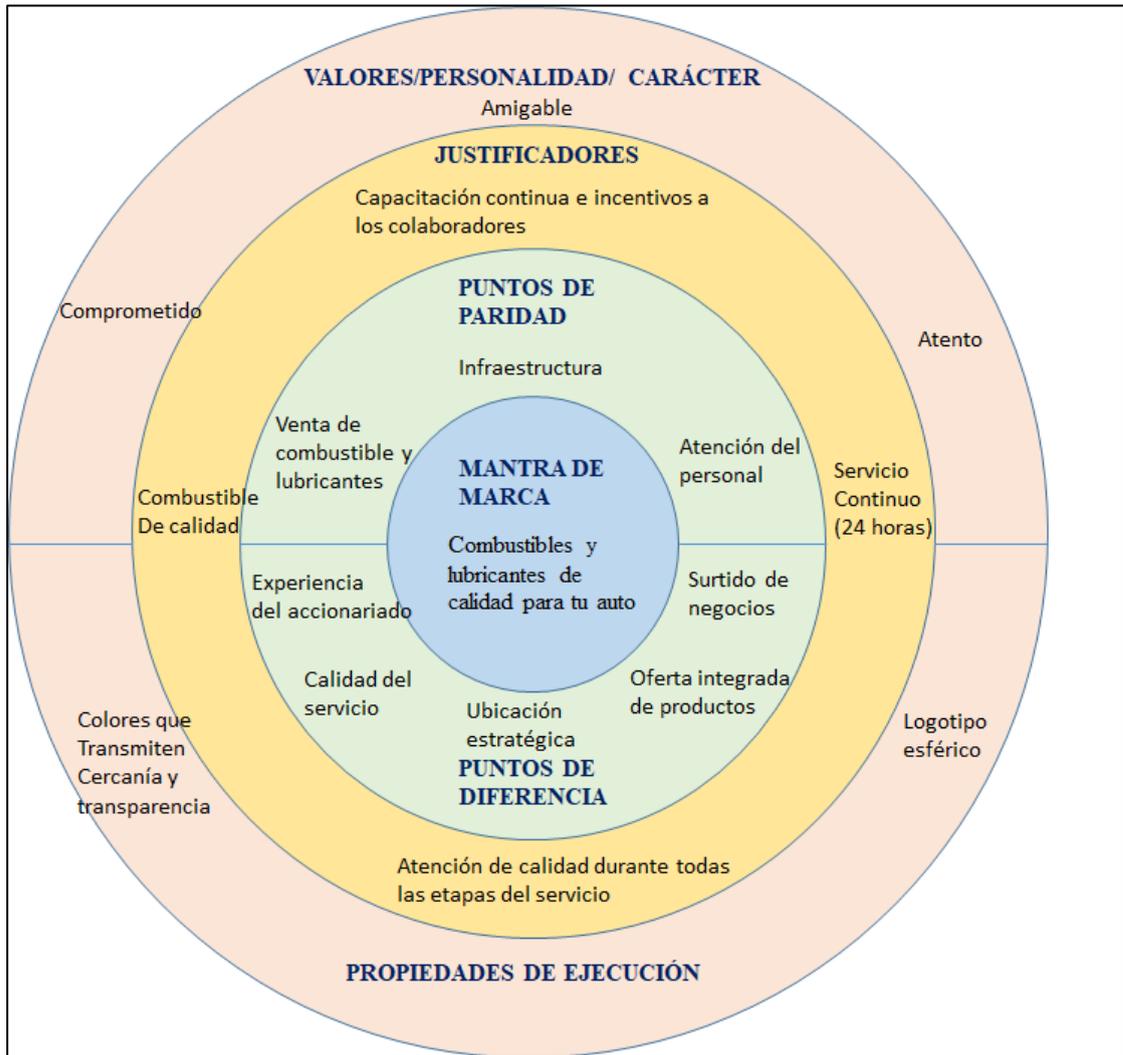
Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Matriz conteniendo las acciones de crecimiento de la nueva estación de servicios

Ampliar la cantidad de clientes	Fidelización a los clientes
Atraer clientes de la competencia cercana a través de tres atributos: Conveniencia, servicio de calidad y una poderosa oferta de negocios integrados: tienda de conveniencia, cafetería, llantería, <i>fast food</i> , etc.	Programa de descuentos para aquellos clientes frecuentes
Convertirnos en un canal de distribución, esto a través de alianzas para comercializar seguros como SOAT, microseguros, etc.	Envío de ofertas personalizadas para clientes de la zona de influencia de la estación de servicios.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Mantra de marca de la estación de servicios a implementar



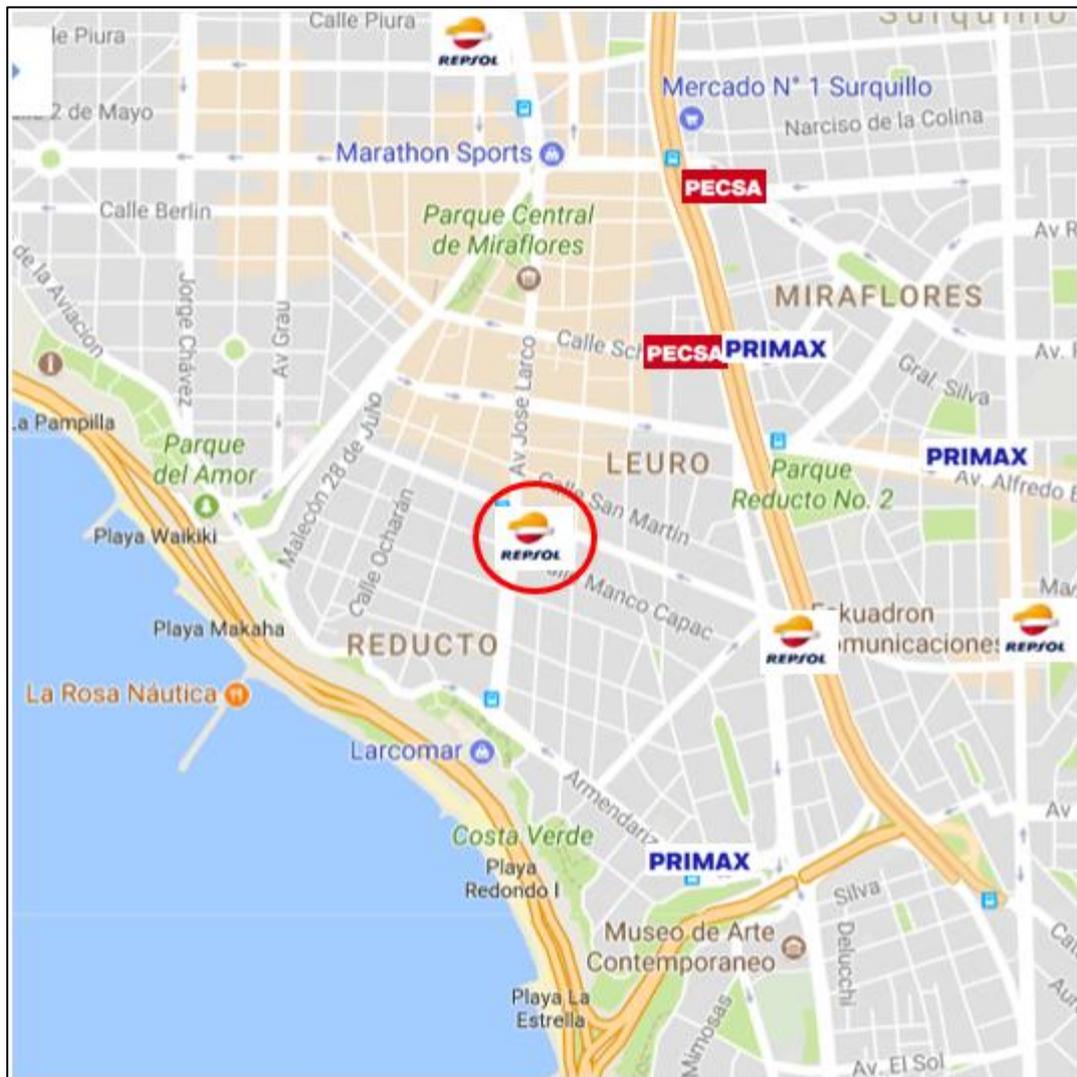
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kotler y Keller 2012

Anexo 9. Precio de venta de combustibles en la zona de influencia de la estación de servicios a implementar

Combustible	PVP Zona de influencia (Soles incluido IGV)		
	Repsol (Proyecto)	Repsol (Av. Reducto)	Primax (Av. Armendáriz)
Gasohol 98	S/ 16,99	S/ 16,99	S/ 16,99
Gasohol 95	S/ 15,65	S/ 15,65	S/ 15,69
Gasohol 90	S/ 12,59	S/ 12,59	S/ 12,59
Diésel	S/ 11,39	S/ 11,39	S/ 11,45

Fuente: Página web de Osinergrmin del 23 de setiembre de 2017

Anexo 10. Mapa de ubicación de la estación de servicios a implementar



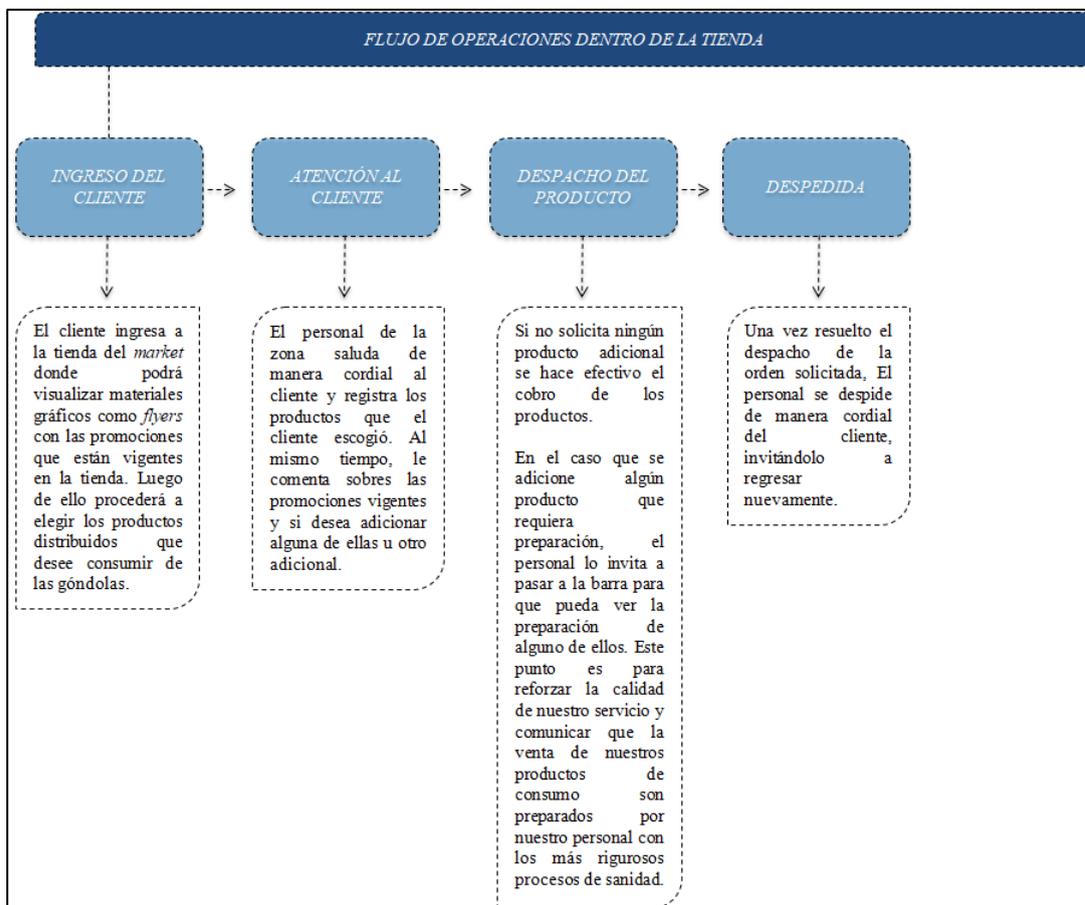
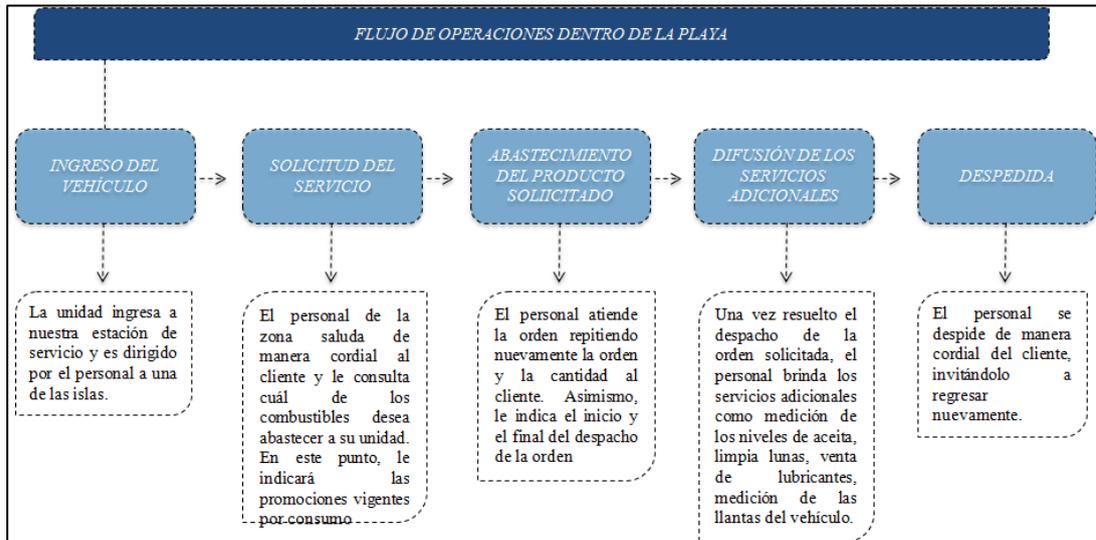
Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Acciones y presupuesto de promociones

Presupuesto de Promoción															
Expresado en S/.															
BTL	Responsable	PPM	Año 1												Total PPTO
			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Alto Impacto (dpto, auto, moto, viajes)	Repsol	680.00													680.00
Anfitriona	Proyecto	18,000.00													18,000.00
Combo sandw + gaseosa	Proyecto														
Combo sandw + chicha	Proyecto														
De vuelta al colegio	Proyecto														
Día de la Madre	Proyecto														
Promo Locatarios	Proyecto														
Combo galletas + jugo	Proyecto														
Promo Octoberfest	Proyecto														
Marketing Directo	Proyecto	5,000.00													60,000.00
Dscto a clientes x compra en tienda	Proyecto	528.84													2,115.36
Dscto a clientes x combustibles	Proyecto	2,304.66													9,218.64
TTL	Responsable	PPM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total PPTO
APP	Proyecto	164,000													164,000
Mantenimiento	Proyecto	5,000													5,000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Proceso de operaciones de la estación de servicios a implementar



Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Montos de inversión inicial (expresado en dólares)

a) Compra de terreno (US\$ 1.672 x 2.160 mts)	3.589.024
b) Permisos sectoriales y municipales	28.000
c) Obras civiles, equipamiento y <i>software</i>	823.124
d) Capital de trabajo	25.442
TOTAL DE INVERSIÓN	4.465.591

Fuente: Elaboración propia 2017

Anexo 14. Estado de resultados (expresado en miles de soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Combustible	S/.31,974	S/.38,873	S/.41,343	S/.43,960	S/.46,734	S/.49,673	S/.52,787	S/.56,085	S/.59,577	S/.63,276
Tienda de conveniencia	S/.7,337	S/.8,920	S/.9,487	S/.10,087	S/.10,724	S/.11,398	S/.12,113	S/.12,870	S/.13,671	S/.14,520
Espacios a alquilar	S/.400	S/.405	S/.411	S/.416	S/.421	S/.427	S/.432	S/.438	S/.443	S/.449
Total Ingresos	S/.39,712	S/.48,198	S/.51,240	S/.54,463	S/.57,879	S/.61,498	S/.65,332	S/.69,392	S/.73,691	S/.78,245
Combustible	S/.25,126	S/.30,547	S/.32,488	S/.34,544	S/.36,724	S/.39,034	S/.41,481	S/.44,072	S/.46,816	S/.49,723
Tienda de conveniencia	S/.5,079	S/.6,175	S/.6,568	S/.6,983	S/.7,424	S/.7,891	S/.8,386	S/.8,909	S/.9,464	S/.10,052
Total Costos	S/.30,205	S/.36,722	S/.39,055	S/.41,527	S/.44,148	S/.46,925	S/.49,866	S/.52,981	S/.56,281	S/.59,775
Margen Bruto	S/.9,507	S/.11,476	S/.12,185	S/.12,936	S/.13,731	S/.14,574	S/.15,466	S/.16,411	S/.17,411	S/.18,470
Personal	S/.1,125	S/.1,162	S/.1,200	S/.1,238	S/.1,279	S/.1,320	S/.1,363	S/.1,407	S/.1,453	S/.1,500
Suministros	S/.57	S/.60	S/.63	S/.66	S/.69	S/.72	S/.76	S/.79	S/.83	S/.87
Mantenimiento	S/.22	S/.23	S/.24	S/.25	S/.26	S/.28	S/.29	S/.31	S/.32	S/.34
Gastos financieros	S/.2,359	S/.2,436	S/.2,515	S/.2,596	S/.2,680	S/.2,767	S/.2,857	S/.2,950	S/.3,045	S/.3,144
Tributos	S/.30	S/.30	S/.31	S/.32	S/.34	S/.35	S/.36	S/.37	S/.38	S/.39
Seguros	S/.13	S/.13	S/.13	S/.14	S/.14	S/.15	S/.15	S/.16	S/.16	S/.17
Marketing	S/.91	S/.97	S/.103	S/.110	S/.116	S/.124	S/.131	S/.139	S/.148	S/.157
Amortizaciones y depreciaciones	S/.274	S/.274	S/.274	S/.274	S/.267	S/.267	S/.267	S/.267	S/.267	S/.267
Otros Servicios	S/.87	S/.90	S/.93	S/.96	S/.99	S/.102	S/.105	S/.109	S/.112	S/.116
Total Gastos Operativos	S/.4,058	S/.4,185	S/.4,316	S/.4,452	S/.4,584	S/.4,729	S/.4,879	S/.5,035	S/.5,195	S/.5,361
Resultado Operativo	S/.5,448	S/.7,291	S/.7,869	S/.8,484	S/.9,147	S/.9,844	S/.10,586	S/.11,376	S/.12,216	S/.13,109
Impuesto a la renta (30%)	S/.1,634	S/.2,187	S/.2,361	S/.2,545	S/.2,744	S/.2,953	S/.3,176	S/.3,413	S/.3,665	S/.3,933
Utilidad neta	S/.3,814	S/.5,104	S/.5,508	S/.5,939	S/.6,403	S/.6,891	S/.7,410	S/.7,963	S/.8,551	S/.9,176
Flujo de caja	S/.4,088	S/.5,378	S/.5,783	S/.6,213	S/.6,670	S/.7,158	S/.7,678	S/.8,230	S/.8,818	S/.9,443

Fuente: Elaboración propia

Notas biográficas

Ulises Vigo Lira

Nació en Lima, el 2 de julio de 1972. Licenciado en Ingeniería Industrial por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con estudios de especialización en Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Cuenta con más de dieciocho años de experiencia en diferentes empresas del sector bancario. Ha trabajado en importantes entidades bancarias como el Banco de Crédito del Perú, Interbank, Santander y actualmente se desempeña como Jefe de Sección Productos y Canales en el Banco de Comercio.

Renzo Patriau Vizcarra

Nació en el Callao, el 8 de enero de 1975. Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Lima. Cuenta con estudios de especialización en Marketing de la Universidad ESAN.

Tiene más de 15 años de experiencia en Marketing y Gestión Comercial en el sector de Petróleo y Energía. Actualmente, desempeña el cargo de Analista de Fidelización y Desarrollo de Mercado en Solgas S.A.

Paulo Osorio Serrano

Nació en Lima, el 14 de agosto de 1988. Licenciado en Comunicación por la Universidad de Lima. Cuenta con estudios de especialización en Investigación de Mercados de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de siete años de experiencia en diseño, implementación y evaluación de estrategias de comunicación para empresas de los distintos sectores del mercado peruano, especialmente en banca y minería. Actualmente, se desempeña como Consultor Senior en la agencia de comunicación ATREVIA.