

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Estación de Servicio Gar Oil S.A.C.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Noemi Figueroa Candia

Jose Gonzalo Garmendia Castañeda

Maria Esther Huaypar Escobar

Yajaira Ambar Pando Cruz

Asesor:

Carlos Armando Bazán Tejada

Cusco, Agosto 2019

Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros familiares y amigos que han estado junto a nosotros durante todo este proceso de estudio, también aquellos que no están físicamente pero están en nuestros corazones, a cada uno de ellos gracias por el apoyo constante, y la motivación que nos brindan cada día.

A nuestros maestros, por sus enseñanzas y apoyo para lograr llegar a la meta final de la presente maestría, y a nuestro asesor Carlos Bazán por su valiosa tutoría en el proceso de realización de esta tesis.



Dedicatorias

A Dios por darme la sabiduría. A mi querido esposo Christian y mis hijos Vale y Leo por ser la motivación para realizar la maestría y culminar con la tesis. A mis padres Jorge y Nemesia, y a mis hermanas por su apoyo incondicional.

Noemi Figueroa

A Dios por guiarme en cada paso que doy y por permitirme culminar la maestría, a mis padres Teófilo y María Antonieta por su apoyo y confianza, por demostrarme que con perseverancia todo es posible; a mi amiga Sarah por sus consejos durante esta etapa; a mis abuelos por estar presentes en este proceso y a todos quienes que me brindaron sus consejos para que cumpla un objetivo más en mi vida.

Maria Esther Huaypar

A Dios, a mis padres Luis e Hilda quienes se preocuparon siempre por mi bienestar, educación, por inculcarme principios y valores que hacen de mi la persona que soy, por su apoyo para lograr mi crecimiento profesional, a mis hermanos y sobrinos por la motivación constante y el apoyo incondicional.

Yajaira Pando

A mi familia y amigos por su apoyo y comprensión constante, así mismo a los maestros que ejercen la labor más noble.

Jose Garmendia

Resumen Ejecutivo

La empresa Gar Oil actualmente se encuentra en una situación crítica económica y financieramente, debido a una importante inversión en activos fijos en el ejercicio económico del 2018, por ello se ha desarrollado un plan estratégico.

Se propone la visión: Para el 2023 ser la primera Estación de Servicio en ventas de la corporación PECSA en la Ciudad del Cusco, logrando a su vez crecer en rentabilidad y llegar al 5% después de impuestos buscando siempre el bienestar de los accionistas, de los trabajadores y de la comunidad. Con 4 objetivos a largo plazo: (a) Al 2023 incrementar la cartera de clientes corporativos a 22 actualmente al 2019 es de 11., (b) Al 2023 ser reconocida como una empresa con estándares de calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional obteniendo una certificación por cada concepto mencionado, en la actualidad no se cuenta con ninguna certificación (c) Al 2022 Incrementar los puestos de trabajo a 21 colaboradores con mano de obra calificada y potenciar a la alta gerencia y colaboradores de nuestra actual fuerza laboral, en la tenemos 14 colaboradores y actualidad solo existen programas de capacitación obligatorios por las entidades reguladoras. (d) Al 2023 Incrementar a 4.5% ROE con la capacitación a la alta gerencia y colaboradores sobre optimización del uso de recursos de manera eficientes actualmente es de 1.5% negativo.

Toda esta información se representa en las matrices que ayudaran al desarrollo del plan estratégico que son plan estratégico integral y el tablero control balanceado. Y así desarrollar nuestra estrategia de desarrollo de mercado para el incremento de participación de la empresa Gar Oil.

Abstract

The Gar Oil company is currently in a critical situation economically and financially, due to a significant investment in fixed assets in the fiscal year of 2018, therefore a strategic plan has been developed.

The vision is proposed: By 2023, it will be the first Sales Service Station of the PECSA corporation in the City of Cusco, in turn, increasing profitability and reaching 5% after taxes, always seeking the well-being of shareholders, of The workers and the community. With 4 long-term objectives: (a) By 2023, increasing the portfolio of corporate clients to 22 currently by 2019 is 11., (b) By 2023 being recognized as a company with standards of quality, environmental, health and occupational safety obtaining one certification for each mentioned concept, currently there is no certification (c) By 2022 Increase jobs to 21 employees with skilled labor and empower senior management and employees of our current workforce, in the We have 14 employees and currently there are only mandatory training programs for regulatory entities. (d) By 2023 Increase to 4.5% ROE with training to senior management and collaborators on optimizing the use of resources efficiently is currently 1.5% negative. All this information is represented in the matrices that will help the development of the strategic plan that are integral strategic plan and the balanced control board. And thus develop our market development strategy to increase the participation of the company Gar Oil.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Empresa Gar Oil SAC	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.2. Visión.....	7
2.3. Misión	8
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética.....	9
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	11
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2. Potencial nacional	11
3.1.3. Principios cardinales	17
3.1.4. Influencia del análisis en la Empresa Gar Oil SAC.....	18
3.2. Análisis Competitivo del País	18
3.2.2. Condiciones de la demanda	20
3.2.3. Sectores afines y auxiliares	21

3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.	22
3.2.5. Influencia del análisis en la empresa Gar Oil SAC.....	23
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	23
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	23
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	29
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	30
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	32
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	34
3.5. La empresa Gar Oil SAC y sus Competidores.....	36
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores:.....	36
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	37
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	39
3.5.5. Rivalidad de los competidores	39
3.6. La empresa Gar Oil S.A.C. y sus Referentes.....	39
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	40
3.8. Conclusiones	42
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	44
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	44
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	44
4.1.2. Marketing y ventas (M)	44
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	44

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	47
4.1.5. Recursos Humanos (H)	49
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	50
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	51
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	51
4.3. Conclusiones	53
Capítulo V: Intereses de la Empresa Gar Oil SAC y Objetivos de Largo Plazo	54
5.1. Intereses de Gar Oil SAC.....	54
5.2. Potencial de Gar Oil SAC.....	56
5.4. Matriz de Intereses de Gar Oil SAC. (MIO).....	58
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	58
5.6. Conclusiones	59
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	60
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	60
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	62
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	64
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE):.....	64
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE):	66
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	68
6.8. Matriz de Rumelt (MR):	68
6.9. Matriz de Ética (ME)	71

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia:	72
6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	72
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	72
6.13. Conclusiones	76
Capítulo VII: Implementación Estratégica	77
7.1. Objetivos de Corto Plazo	77
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	80
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	84
7.4. Estructura Organizacional de Gar Oil SAC.....	84
7.6. Recursos Humanos y Motivación	87
7.7. Gestión del Cambio.....	88
7.8. Conclusiones	88
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	89
8.1. Perspectivas de Control.....	89
8.1.1. Aprendizaje interno.....	89
8.1.2. Procesos	91
8.1.3. Clientes	92
8.1.4. Financiera.....	93
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	94
8.3. Conclusiones	95
Capítulo IX: Competitividad de Gar Oil.....	98

9.1. Análisis Competitivo de Gar Oil.....	98
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Gar Oil.....	98
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Gar Oil.....	99
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	100
9.5. Conclusiones	101
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	102
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	102
10.2. Conclusiones Finales	102
10.3. Recomendaciones Finales	106
10.4. Futuro de Gar Oil	106
Referencias.....	109

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Datos Técnicos Capacidad</i>	6
Tabla 2.	<i>Criterios y para Evaluar una Visión</i>	8
Tabla 3.	<i>Nueve Criterios Para Evaluar una Misión</i>	9
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales de Perú</i>	12
Tabla 5.	<i>Índice de Progreso Social para Países de América Latina</i>	14
Tabla 6.	<i>Crecimiento Mundial 2015-2017</i>	15
Tabla 7.	<i>Gastos I+D% de PBI</i>	16
Tabla 8.	<i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto</i>	21
Tabla 9.	<i>Principales Anuncios de Proyectos de Inversión Privada 2019-2020</i>	29
Tabla 10.	<i>Perú: Principales Indicadores</i>	31
Tabla 11.	<i>Residuos Solidos</i>	34
Tabla 12.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	35
Tabla 13.	<i>Precio Gasohol 90 Plus</i>	38
Tabla 14.	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	40
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	42
Tabla 16.	<i>Tipos Cliente Gar Oil S.A.C.</i>	45
Tabla 17.	<i>Estado de Resultado Gar Oil S.A.C.</i>	47
Tabla 18.	<i>Balance General Gar Oil S.A.C.</i>	48
Tabla 19.	<i>Ratios de Liquidez Gar Oil S.A.C.</i>	49
Tabla 20.	<i>Razón de Endeudamiento Gar Oil S.A.C.</i>	49
Tabla 21.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	52
Tabla 22.	<i>Lista de Estaciones de Servicio y Grifos Cusco</i>	55
Tabla 23.	<i>Intereses Organizacionales</i>	58
Tabla 24.	<i>Matriz FODA</i>	60

Tabla 25. <i>Participación de los Productos</i>	63
Tabla 26. <i>Matriz EFE Y EFI</i>	65
Tabla 27. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	67
Tabla 28. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégica</i>	69
Tabla 29. <i>Matriz de Ética</i>	710
Tabla 30. <i>Matriz de Rumelt</i>	71
Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	73
Tabla 32. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i>	74
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores</i>	75
Tabla 34. <i>Matriz Objetivos a Corto Plazo</i>	78
Tabla 35. <i>Matriz de recursos asignados a los OCP</i>	83
Tabla 36. <i>Políticas de cada Estrategia</i>	85
Tabla 37. <i>Aprendizaje Interno</i>	90
Tabla 38. <i>Procesos Internos</i>	91
Tabla 39. <i>Clientes</i>	93
Tabla 40. <i>Financiera</i>	94
Tabla 41. <i>Tabla de Control Balanceado</i>	96
Tabla 42. <i>Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de Clústeres</i>	100
Tabla 43. <i>Plan Estratégico Integral</i>	105

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 2.</i>	Cadena de valor del petróleo y sus derivados.....	1
<i>Figura 3.</i>	Diagrama de proceso de refinación del petróleo	2
<i>Figura 4.</i>	Consumo de Hidrocarburos Líquidos y Consumo Percapita de Hidrocarburos Líquidos	3
<i>Figura 5.</i>	Utilidad Después de Impuestos.....	4
<i>Figura 6.</i>	Rentabilidad Después de Impuestos	4
<i>Figura 7.</i>	Ventas del Año 2018 Principales Afiliados PECSA – Cusco	5
<i>Figura 8.</i>	Ventas 2014-2018	5
<i>Figura 9.</i>	Poblacion Total y tasa de Crecimiento Promedio Anual 1940-2017.....	13
<i>Figura 10.</i>	Evolución del gasto en actividades de I+D.....	17
<i>Figura 11.</i>	El Rombo de la Ventaja Nacional.....	19
<i>Figura 12.</i>	Pilares Perú comparación con América Latina.....	19
<i>Figura 13.</i>	Los Mayores Factores Problematicos para Negocios	20
<i>Figura 14.</i>	Demanda Interna.....	21
<i>Figura 15.</i>	Producción de Petróleo en el Perú 2017 – 2018	22
<i>Figura 16.</i>	Variación de altas y Bajas de empresas, 2016 – 2018.....	23
<i>Figura 17.</i>	PBI Y PBI Potencial	28
<i>Figura 18.</i>	Cadena de Valor Gar Oil S.A.C.....	45
<i>Figura 19.</i>	Macroproceso Gar Oil S.A.C.....	46
<i>Figura 20</i>	Matriz PEYEA.....	62
<i>Figura 21</i>	Posición de la Participación del Mercado en la Industria.....	63
<i>Figura 22.</i>	Ponderado EFI Y EFE	65
<i>Figura 23.</i>	Matriz de la Gran Estrategia	66

Figura 24. Organigrama Actual.....86

Figura 25. Organigrama Propuesto86



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. (D'ALESSIO, 2015). La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

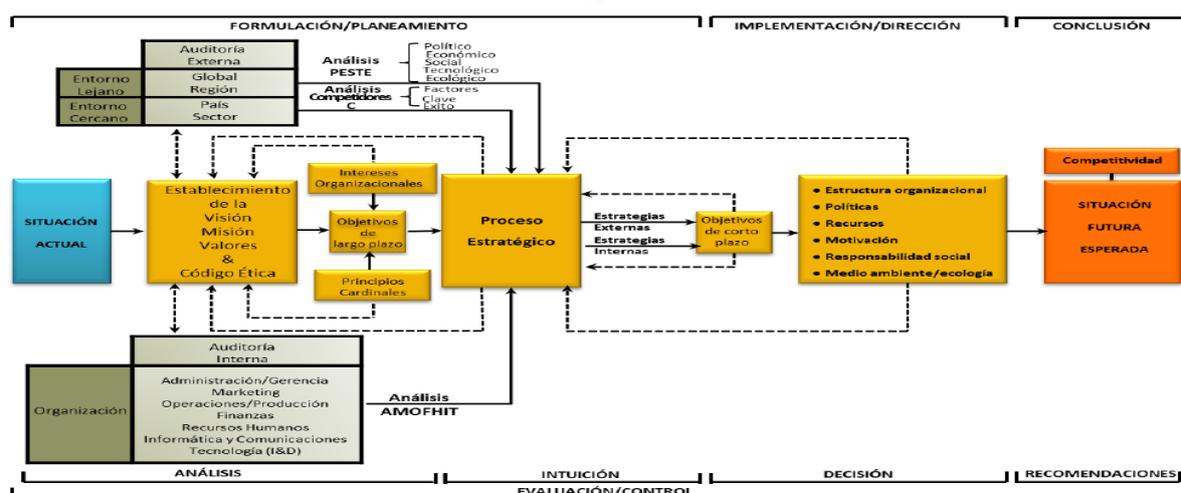


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F.A., D' Alessio, 2015, Lima, Perú

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFÉ, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecen la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción están basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Empresa Gar Oil SAC

1.1. Situación General

1.1.1 Situación General de la Industria de Hidrocarburos

En los últimos 20 años, el Perú ha sido testigo de cambios importantes en la industria nacional e internacional de hidrocarburos. (Osinergmin, 2015) El sub sector de los hidrocarburos líquidos, en particular, contribuyó de manera importante al desarrollo del país desde los inicios de la República. Ya que esta industria contribuye a la energía no solo en el parque automotor, si no en las industrias, aviones e inclusive hogares de nuestro país (Osinergmin, 2015). Es por ello que es importante entender la cadena de valor del petróleo y sus derivados, podemos observar en la figura 2,

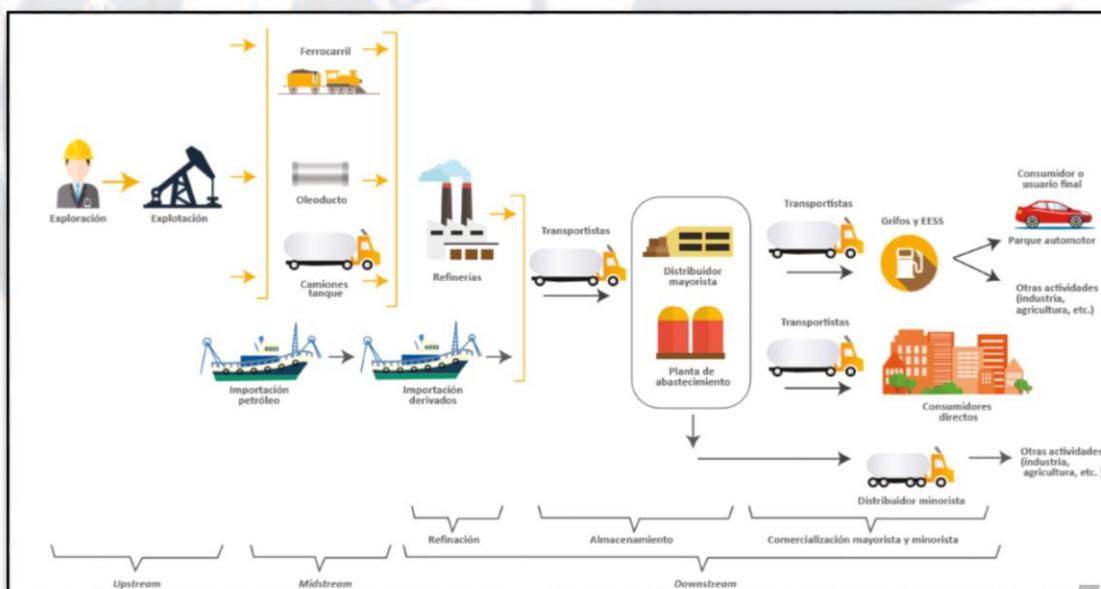


Figura 2. Cadena de valor del petróleo y sus derivados
Tomado de (Osinergmin, 2015) Pág. 29

En la imagen podemos observar tres grandes fases:

- Exploración y explotación (UpsTream), la parte más importante es la exploración y evaluación de la explotación, ya que la implementación de un yacimiento de petróleo conlleva a un alto riesgo, por los altos costos de la tecnología, es por ello que en nuestro país Perú Petro S.A. se encarga de promocionar, negociar, suscribir y

supervisar contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos en el Perú.

(Perú Petro, 2019). siendo esta la primera fase de la cadena de valor de los hidrocarburos

- b. Transporte. Luego de extraerse del pozo, el hidrocarburo se lleva con equipo especializado a la batería de producción y/o planta de separación (Osinermin, 2015),
- c. Refinación o procesamiento, en esta planta se realiza los diversos procesos para separar el petróleo en sus diferentes derivados. (figura 3)

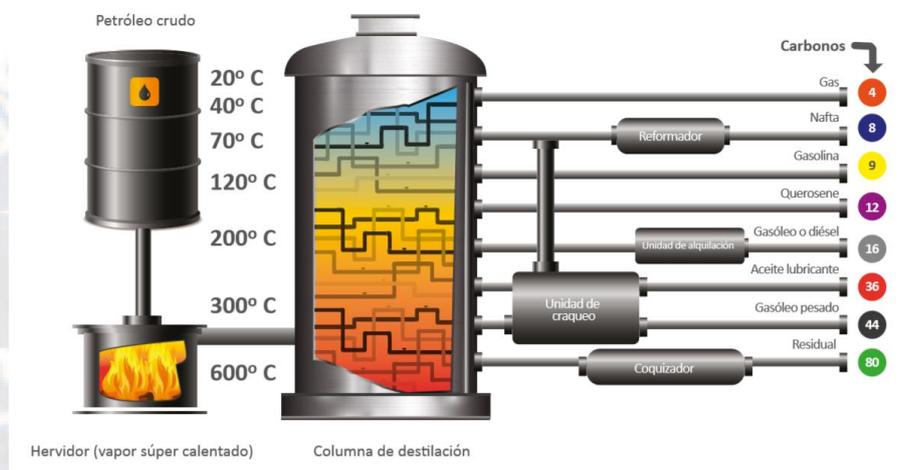


Figura 3. Diagrama de proceso de refinación del petróleo
Tomado de (Osinermin, 2015) Pág. 34

- d. Almacenamiento y despacho, Esta etapa la conforman los terminales y plantas que cuentan con tanques, en el Perú contamos con 14 plantas: Eten, Salaverry, Chimbote, Supe, Pampilla, Callao, Conchan, Pisco, Mollendo, Juliaca, Cusco, Ilo, Piura y Talara, reguladas y autorizadas por Osinermin.
- e. Comercialización mayorista y minorista, se denomina al transporte de las refinерías anteriormente mencionadas a los centros minoristas como grifos, estaciones de servicios, etc.
- f. Asimetría en la respuesta de los precios de los combustibles ante variaciones del precio internacional del petróleo, esto se refiere a los cambios que existe en el precio hacia el consumidor final lo cual puede varias por varias razones: Colusión tácita

(poder de mercado), Manejo de inventarios., Los costos de ajuste de las refinerías. Y

Los costos de búsqueda por parte de los consumidores (Osinermin, 2015).

Al tener claro la cadena de valor, debemos enfocarnos ahora en los consumidores finales, que sería nuestra demanda de la industria de los hidrocarburos

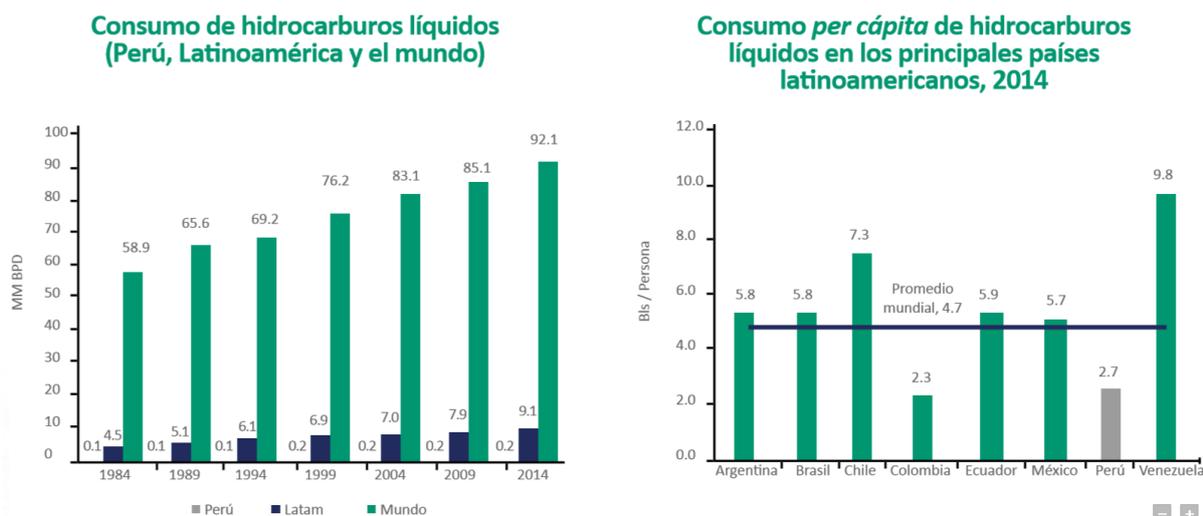


Figura 4. Consumo de Hidrocarburos Líquidos y Consumo Percapita de Hidrocarburos Líquidos Tomado de (Osinermin, 2015) Pág. 53.

En la Figura 4 podemos observar que la demanda nacional del petróleo ha estado aumentando desde el año 1984 hasta el 2014, dando al final con un consumo de 0.2 millones de barriles de petróleo, por otro lado, en la figura 4 podemos observar que el consumo per-cápita en el Perú es el penúltimo de la región con 2.7 Bls. Eso demuestra que es necesario impulsar este mercado.

1.1.1. Situación General de Gar Oil SAC

Gar Oil S.A.C. en sus 21 años de actividad comercial, presentó diversos escenarios que han impactado en los niveles de ventas y en los resultados generados al cierre de cada periodo en los cinco últimos años, Gar Oil S.A.C. ha mostrado una utilidad variable a raíz del retiro de la inversión privada y pública como consecuencia de la corrupción presente en

nuestro país, generando la paralización de obras importantes e inversiones que permitan mayor generación de ingresos. Como se observa en la figura 5.

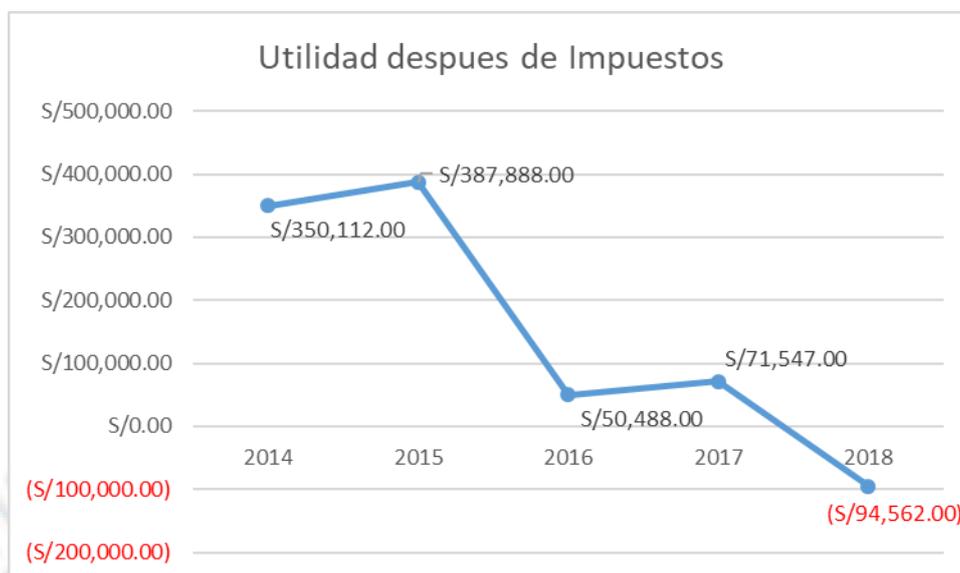


Figura 5. Utilidad Después de Impuestos.
Adaptado del Área de Contabilidad de Gar Oil SAC

Se muestra en la Figura 6. que la rentabilidad después de impuesto a caído dramáticamente, siendo al 2018 -1.72% y muy bajo respecto a 3.90% y 5.43% de los años 2014 y 2015 Respectivamente.

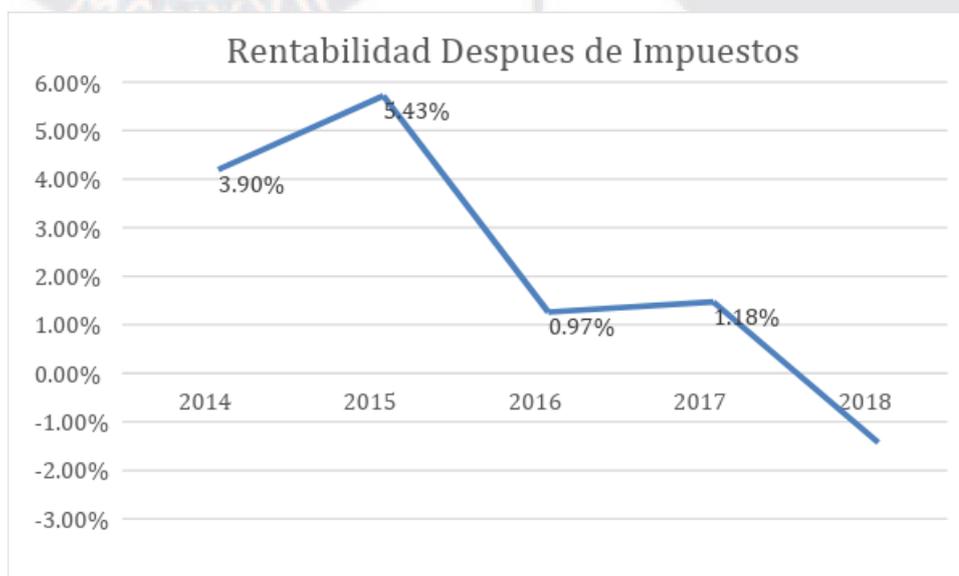


Figura 6. Rentabilidad Después de Impuestos
Adaptado del Área de Contabilidad de Gar Oil SAC

En cuanto a los competidores que presenta Gar Oil S.A.C. dentro de la corporación PECSA las ventas del año 2018 se observa en la figura 7



Figura 7. Ventas del Año 2018 Principales Afiliados PECSA – Cusco
Adaptado del Área Comercial de PECSA

Por otro lado, la evolución de las ventas en los últimos cinco años se evidencia una caída en el periodo 2015 y 2016. Muy lejano a las ventas del 2014, periodo de las mejores ventas de Gar Oil S.A.C., Figura 8

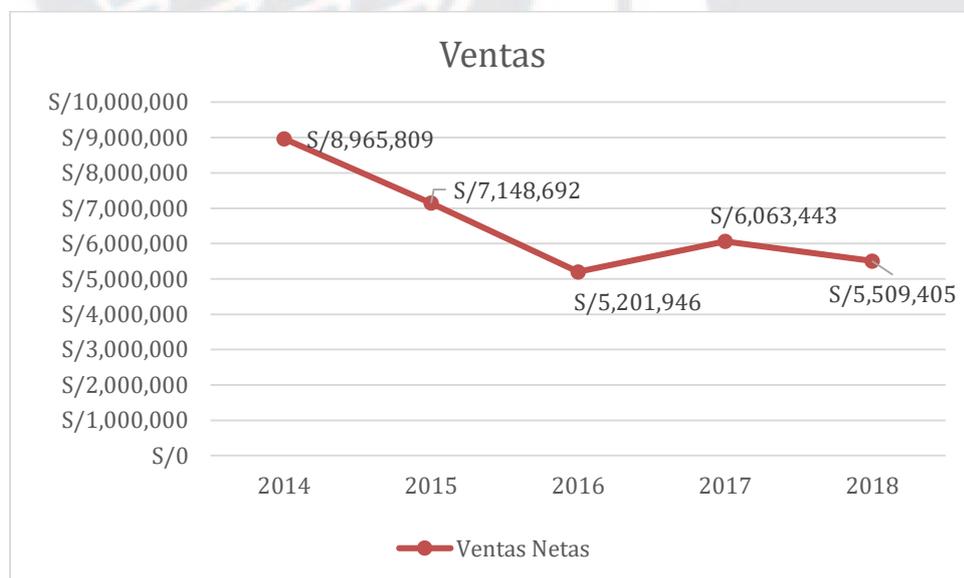


Figura 8. Ventas 2014-2018
Adaptado del Área de Contabilidad de Gar Oil S.A.C.

Por último, la estación actualmente cuenta con cuatro tanques enterrados para el almacenamiento de los combustibles líquidos con la capacidad mostrada en la Tabla 1.

Tabla 1

Datos Técnicos Capacidad

Datos Técnicos			
Combustibles Líquidos			
N° Tanque	N° Compartimentos	Producto	Capacidad (Galones)
01	01	Gasohol 90 Plus	6500
02	01	Gasohol 95 Plus	3490
03	01	Diésel B5 S-50	6500
04	01	Diésel B5 S-50	3490
Capacidad Total			19980

Nota. Tomado del área de Administración de la empresa Gar Oil SAC.
 Extraído de la Ficha Registro Gar Oil SAC

1.2. Conclusiones

El consumo de hidrocarburos en el Mundo se ve un constante crecimiento en los últimos años. En el caso del Perú no se ve un crecimiento, por el contrario, el consumo de hidrocarburos se mantiene constante, por otro lado, se puede observar en la Figura 4 que Perú se encuentra debajo del promedio de consumo per-cápita de hidrocarburos superando solamente a Colombia en Latinoamérica.

La disminución de inversión privada ha afectado drásticamente las ventas a Gar Oil S.A.C. por ello es necesario hacer una evaluación completa de la empresa y desarrollar un plan estratégico para contrarrestar la caída que ha tenido la empresa en los últimos años por la disminución de las ventas, rentabilidad y posición ante los competidores de la corporación.

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

2.1. Antecedentes

La empresa Gar Oil S.A.C. comenzó hace 21 años con la denominación de Gar E.I.R.L, su sector de actividades es la venta de minorista de hidrocarburos. es una empresa creada 27 de mayo del 1997 hace 21 años en la Ciudad del Cusco, el cual durante todos sus años ha perfeccionado el trato con los clientes, la calidad del combustible, el mantenimiento de la estación, y el control administrativo. Todo se ha desarrollado de manera tanto empírica como profesional. Sus inicios se dieron con el financiamiento con la corporación TEXACO, posteriormente PECSA compro la participación de TEXACO en el Perú el 2004.

Actualmente la empresa compra de forma exclusiva a la corporación PECSA, por un trato verbal de afiliación que maneja. Con el nombre comercial Gar Oil S.A.C.

2.2. Visión

La visión de una organización es el deseo a futuro de la misma, la cual implica que se realice una evaluación de la situación actual y a futuro de la industria, con el objetivo de conocer los potenciales de la firma y sus aspiraciones a largo plazo, asimismo cuando los objetivos están alcanzando la visión se debe redefinir utilizando los nuevos objetivos a largo plazo a fin de continuar con el crecimiento de la empresa, en la Tabla 2 se muestra los criterios principales (D'Alessio, 2015)

Actualmente la empresa cuenta con la visión, Ser líder en innovación en la ciudad del Cusco, con excelentes estándares de calidad, que permita ser ejemplo de mejoramiento continuo, proporcionando servicios a los clientes que requieran combustible para uso automotriz y otros servicios de calidad. (Garmendia & Terzi, 2017), Se propone según los criterios de (D'Alessio, 2015) la siguiente visión, “Para el 2023 ser la primera Estación de Servicio en ventas de la corporación PECSA en la Ciudad del Cusco, logrando a su vez crecer en rentabilidad y llegar al 5% después de impuestos buscando siempre el bienestar de

los accionistas, de los trabajadores y de la comunidad.”

La nueva visión debe formularse con la participación posible de sus miembros, a fin de asegurar el conocimiento y compromiso por parte de los mismo. De esta forma se tendrá una organización alineada con sus objetivos a corto y largo plazo. (D'Alessio, 2015). Para proponer la nueva visión de Gar Oil S.A.C se toma en consideración los criterios de evaluación detallados en la Tabla 2.

Tabla 2

Criterios y para Evaluar una Visión

Nueve Criterios para Evaluar una Visión

- 1 Dirigir a un propósito central de la organización
- 2 Visión de futuro
- 3 Simple, clara y comprensible y valores que promuevan su cumplimiento
- 4 Ambiciosa convincente y precisa
- 5 Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios
- 6 Proyectada a un alcance geográfico
- 7 Conocida por todos
- 8 Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia
- 9 Una idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización

Nota. Tomado de (D'Alessio, 2015) Pág. 61

2.3. Misión

La misión fijará la dirección a seguir, y es responsabilidad del líder del proceso reconocer las características que indiquen la necesidad de un cambio de dirección en el momento adecuado (D'Alessio, 2015) actualmente la empresa posee la siguiente misión, Proporcionar combustible al sector automotriz de la ciudad del Cusco, con los más exigentes estándares de calidad, seguridad, responsabilidad medioambiental y atención al cliente manteniendo la calidad y cantidad al precio justo. (Garmendia & Terzi, 2017) la misma que no cumple con los criterios y características propias de una misión, se propone la siguiente misión, Abastecer combustible al sector automotriz de la ciudad del Cusco, con los más exigentes estándares de calidad, seguridad, responsabilidad medioambiental y buena atención al cliente y dando bienestar a los colaboradores. Esta misión es propuesta tomando en cuenta los criterios de evaluación descritos en la Tabla 3.

Tabla 3.

*Nueve Criterios Para Evaluar una Misión***Nueve Criterios para Evaluar una Misión**

- 1 Clientes – consumidores
- 2 Productos bienes o servicios
- 3 Mercados
- 4 Tecnologías
- 5 Objetivos de la organización : supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- 6 Filosofía de la Organización
- 7 Auto concepto de la organización
- 8 Preocupación por la imagen publica
- 9 Preocupación por los empleados

Nota. Tomado de (D'Alessio, 2015) Pág. 63

2.4. Valores

Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad (D'Alessio, 2015), la empresa no cuenta con sus valores identificados, por ello se propone los siguientes:

- **Respeto por las personas:** La empresa deberá asegurar los deberes y derechos de cada uno de los colaboradores y usuarios.
- **Compañerismo:** Dentro de la organización existe un ambiente de solidaridad y colaboración entre los colaboradores.
- **Fidelidad:** En la organización existe un nivel de cumplimiento a los compromisos de la empresa.
- **Honestidad:** En la empresa los colaboradores muestran una conducta recta y honrada que lleva a cumplir compromisos y actuar con la verdad.
- **Satisfacción al cliente:** Siendo uno los principales valores que nuestros clientes superen sus expectativas después de la experiencia del consumo de nuestros productos.

2.5. Código de Ética

El código de ética es donde se afirma los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatiza los principios de la

organización; el código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos (D'Alessio, 2015).

Actualmente la empresa no cuenta con un código de ética, por ello se propone el siguiente código de ética que Gar Oil SAC deberá cumplir:

1. Responsabilidad en el cumplimiento de las normas de Seguridad de manera integral.
2. El personal será honesto, generador de confianza y con alta pertenencia por la empresa, rechazando malas prácticas.
3. Busca el bienestar y la seguridad de los colaboradores.
4. Garantizar la calidad de los productos a nuestros clientes.

2.6. Conclusiones

En el presente capítulo se ha desarrollado los principales componentes estratégicos de la industria de hidrocarburos, se precisó la visión, misión, valores códigos de ética de GAR OIL SAC. Se evaluó lo antecedentes de la empresa con los cuales desarrollamos una visión orientado al 2023 que permitirá identificar los objetivos de largo plazo, los cuales permitirán a la empresa llegar a sus objetivos.

El objetivo de la organización está enfocado en el incremento de ventas y rentabilidad.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo está orientado al análisis e identificar los factores que se involucren con el contexto internacional del país, El desarrollo de la evaluación externa de la empresa Gar Oil S.A.C. ha seguido este esquema: (a) análisis tridimensional de las naciones; (b) análisis competitivo del Perú; (c) análisis PESTE; (d) Matriz Evaluación de Factores Externos; (e) la empresa Gar Oil SAC y sus competidores; (f) la empresa Gar Oil SAC y sus referentes; y (g) Matriz Perfil Competitivo y Matriz Perfil Referencial. Para al final presentar las conclusiones de la evaluación externa.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con (Hartmann, 1983) las amenazas y oportunidades en el entorno global que tiene un país pueden ser analizadas a partir de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia, 2013)

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales según (Nuechterlein, 1973) se clasifican en función de su nivel de intensidad: (a) intereses de supervivencia, en caso de que la existencia del país sea dependiente de ellos; (b) intereses vitales, cuando el hecho de no alcanzarlos representa peligro inminente para la organización o el país; (c) intereses mayores, que afectan al país o a la organización de forma directa, e (d) intereses periféricos, cuando las consecuencias son únicas que dependen de la alineación o no de objetivos, estos intereses son considerados comunes u opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

Según (D'Alessio, El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia, 2013). Los factores de potencial nacional son los factores que definen las fortalezas y debilidades del país. Corresponde al análisis interno del país, los aspectos en que es fuerte y los aspectos en

que es débil, para determinar el potencial nacional se analizaran los siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) 20 tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional / administrativo, y (g) militar.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales de Perú

Interés Nacional	Intensidad de Intereses			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Preservación de la soberanía nacional	Chile (-)	Venezuela (-)	Ecuador (-) Colombia(-) Bolivia (-) Brasil (-) Unión Europea	
2 Preservación del medio ambiente y los recursos naturales			APEC EE.UU. Brasil Chile Ecuador Bolivia	CAN (Comunidad Andina)
3 Infraestructura del país		APEC EE.UU. Unión Europea	Ecuador	
4 Lucha contra el narcotráfico		Colombia	Bolivia	
5 Inserción competitiva del Perú en el comercio mundial, con alianzas estratégicas para el desarrollo económico		EE.UU APEC Unión Europea	Brasil Chiles(-) Ecuador (-) EE.UU MERCOSUR	
6 Promoción Cultural		APEC	CAN	

Nota. Tomado de (D'Alessio, 2015) Pág. 63

Dominio demográfico, para el año 2017 la población fue de 31 millones 237 mil 385 habitantes, la población peruana creció entre los años 2007 y 2017, por ende, la población se incrementó en 3 millones 16 mil 621 habitantes, la población ha tenido un crecimiento

promedio anual de 1,0% durante el periodo 2007–2017, lo cual confirma la tendencia decreciente del ritmo de crecimiento poblacional en los últimos 56 años. Sin embargo, el Perú ocupa el sexto lugar, entre los países de América Latina. En la Figura 9, se observa que el crecimiento de la población es cada vez menor.

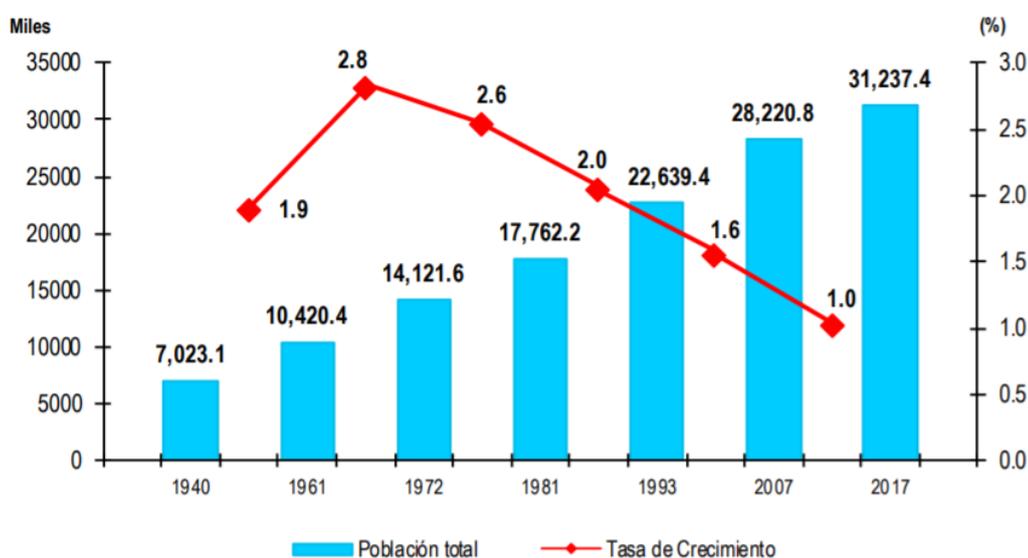


Figura 9. Población Total y tasa de Crecimiento Promedio Anual 1940-2017

Fuente: Tomado del libro digital (INEI, 2019).

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf

El departamento del Cusco, ubicada en el centro sur del Perú, siendo el sexto departamento más poblada, con 1'316,729 Habitantes según (INEI, 2019).

El dominio demográfico, también engloba el análisis del índice de progreso social (IPS), por lo cual se puede observar que en la tabla 6 los valores para los países de América Latina, siendo que el Perú en el año 2015, ocupó el puesto 55 en el contexto mundial, lo que lleva ocupar el lugar 11 en la región, siendo los mejores países Uruguay, Chile, Costa Rica y Argentina. El Perú, dentro su ámbito demográfico se considera una ventaja, debido a que es un país en crecimiento, sin embargo, no tiene un crecimiento en cuanto a progreso social debido a que no toda la población tiene el mismo nivel de accesibilidad a bienes y servicios, siendo una debilidad del País.

Tabla 5

Índice de Progreso Social para Países de América Latina

País	Ranking global	PBI per cápita (en US\$)
1 Uruguay	24	18,966
2 Chile	26	21,714
3 Costa Rica	28	13,431
4 Argentina	38	ND
5 Panamá	41	18,793
6 Brasil	42	14,555
7 Jamaica	44	8,607
8 Colombia	49	12,025
9 Ecuador	51	10,541
10 México	54	16,291
11 Perú	55	11,396
12 Paraguay	56	7,833
13 El Salvador	68	7,515
14 Venezuela	72	17,615
15 Bolivia	73	5,934
16 República Dominicana	77	11,795
17 Nicaragua	78	4,494
18 Guatemala	79	7,063
19 Honduras	82	4,445
20 Cuba	84	ND
21 Guyana	87	6,336

Nota. Tomado de Índice de progreso social Perú 2016 por D ALESSIO (<https://www.incae.edu/>)

El territorio peruano es de 128,5 millones de hectáreas, por su extensión se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica; de las 128.5 millones de hectáreas, 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones tienen potencial para cultivos agrícolas y 18 millones tienen potencial para los pastos, 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles y 54 millones son tierras protegidas. El Perú tiene un dominio mega diverso, ya que reúne 84 de las 117 “zonas de vida” existentes. (Proinversion Perú, 2019)

Dominio económico. En el entorno económico mundial, se ha visto un crecimiento del 3.7 % el 2017, la mayor tasa desde el 2011; se vio un crecimiento de las principales economías entre 1.7 a 2.3 %. (BCRP, 2017)

Tabla 6

Crecimiento Mundial 2015-2017

Crecimiento Mundial (Variación porcentuales anuales)						
	PPP % 2016	Crecimiento Mundial (Variación porcentuales anuales)	2015	2016	2017	Promedio 2018 - 2017
Economías Desarrollo	41,9	47,3	2,3	1,7	2,3	1,2
de los cuales						
Estados Unidos	15,5	18	2,9	1,5	2,3	1,4
Eurozona	11,8	11,2	2,1	1,8	2,5	0,6
Alemania	3,3	2,7	1,5	1,9	2,5	1,2
Francia	2,3	0,7	1,1	1,2	1,9	0,7
Italia	1,9	1,7	1	0,9	1,6	-0,5
España	1,4	2,6	3,4	3,2	3,1	0,3
Japón	4,4	3,1	1,4	1	1,7	0,5
Reino Unido	2,3	1,2	2,3	1,8	1,8	1,1
Canadá	1,4	3,2	1	1,5	2,8	1,7
Economías en Desarrollo	58,1	52,7	4,3	4,3	4,7	5,1
de los cuales						
Asia emergente y en desarrollo	31,6	28	6,8	6,4	6,5	7,3
China	17,8	22,9	6,9	6,7	6,9	8,2
India	7,2	2,4	8,2	7,1	6,7	7,1
Comunidad de Estados Independientes	4,5	0,6	-2	0,4	2,2	1,7
Rusia	4,5	0,5	-2,5	-0,2	1,8	1,2
América Latina y el Caribe	3,2	21,9	0,3	-0,9	1,4	2,1
Brasil	7,9	4,5	-3,6	-3,6	1	1,6
Chile	2,6	3	2,3	1,6	1,5	3
Colombia	0,6	2,6	3,1	2	1,8	3,6
México	1,9	2,9	3,2	3,3	2,1	2,1
Perú	0,3	-	3,3	4	2,5	4,9
Economía Mundial	100	100	3,5	3,2	3,7	3,4

Nota. Tomado de (BCRP, 2017) (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017-2.pdf>)

Tecnológico/científico.

La inversión en la investigación y desarrollo es fundamental para desarrollo del país, en la Tabla 7 se muestra que el mayor inversor en investigación y desarrollo es E.E.U.U. siendo el 2.74% de su PBI, seguido por Canadá, Perú se ubica en el puesto 20 de 27 países, con una inversión de 0.12% de su PBI en investigación y desarrollo. Por ello es indispensable que el país invierta mayor cantidad en investigación y desarrollo, para mejorar su posicionamiento global en este punto.

Tabla 7

Gastos I+D% de PBI

País	Gastos I+D% PBI
1 Estados Unidos	2,74
2 Canadá	1,53
3 Portugal	1,29
4 Brasil	1,27
5 España	1,19
6 Iberoamericana	0,78
7 Venezuela	0,69
8 América Latina y el Caribe	0,68
9 Argentina	0,53
10 México	0,50
11 Costa Rica	0,46
12 Ecuador	0,44
13 Puerto Rico	0,43
14 Uruguay	0,41
15 Chile	0,36
16 Cuba	0,34
17 Colombia	0,24
18 Bolivia	0,16
19 Paraguay	0,15
20 Perú	0,12
21 Trinidad y Tobago	0,09
22 Jamaica	0,07
23 Panamá	0,06
24 Nicaragua	0,05
25 Guatemala	0,03
26 Honduras	0,02

Nota. Tomado de (Ricyt, 2019) https://datastudio.google.com/u/0/reporting/12ihqulRFhrejki0oS2kN8z_pvKugORG/page/iH6Z

Se muestra en la Figura 10, que el Perú ha tenido un crecimiento de inversión en Investigación y desarrollo de 0.06% de su PBI el 2012 a 0.12% al 2016, siendo un crecimiento significativo para el país, por ello se puede observar que el Perú aún tiene mucho por desarrollar en lo tecnológico para poder volverse más competitivo respecto a los demás países, y así reducir la brecha con países como Estados Unidos, Canadá, Portugal, Brasil y España, ya que estos son los cinco primeros países con mayor inversión en investigación y desarrollo y por otro lado lograr superar a los países que se encuentran en nuestra región como Argentina, Ecuador, Uruguay y Chile.



Figura 10. Evolución del gasto en actividades de I+D

Fuente: Red Iberoamericana de indicadores de ciencia y tecnología

https://datastudio.google.com/u/0/reporting/12ihquIRFhrejkt0oS2kN8z_pvKugORG/page/iH6Z

Histórico/psicológico/sociológico.

El desarrollo humano tiene como objetivo ampliar las oportunidades de las personas, centrándose de manera general en la riqueza de las vidas humanas y no solo en la riqueza de las economías. durante los últimos años varias personas y países han salido de la categoría de desarrollo humano bajo. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019)

3.1.3. Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. (D'Alessio F. , 2008) Los cuatro principios cardinales son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

3.1.4. Influencia del análisis en la Empresa Gar Oil SAC

La situación de Perú a nivel mundial este contante crecimiento competitivo lo cual genera mayor atractivo a las inversiones internacionales las cuales puede traer progreso y desarrollo al país a la industrial y a la empresa Gar Oil S.A.C, por ejemplo, minería, constructoras, etc.

3.2. Análisis Competitivo del País

La ventaja nacional de los países se mide según (Porter, 1991) con el rombo de la ventaja competitiva, se halla en cuatro atributos amplios de una nación que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional y está constituido por (a) condición de los factores, (b) condición de la demanda, (c) Sectores afines y auxiliares, (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Existe un indicador que mide el nivel competitivo del País mediante 12 pilares como se observa en la Figura 12, el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países según (World Economic Forum, 2019), por otro lado, se encontraba en el 2012, 2013, 2014 y 2015 en los puestos 61, 61, 65 y 69 respectivamente. lo cual evidencia una mejora respecto a los años 2012, pero una caída en el año 2016.

En la Figura 12 se muestra la posición que se encuentra Perú, respecto a américa latina y el caribe. con sus respectivos pilares. Se puede observar que el menor pilar respecto a américa la tina y el caribe son tecnología e innovación.

Por otro lado, la (World Economic Forum, 2019) también nos muestra los problemas principales para realizar inversión en el país.

En la Figura 13 podemos observar que las tres principales barreras de inversión son, ineficiencia en la gobernabilidad y la burocracia, alta restricción en la regulación laboral y la corrupción. afectando directamente el análisis competitivo del país.

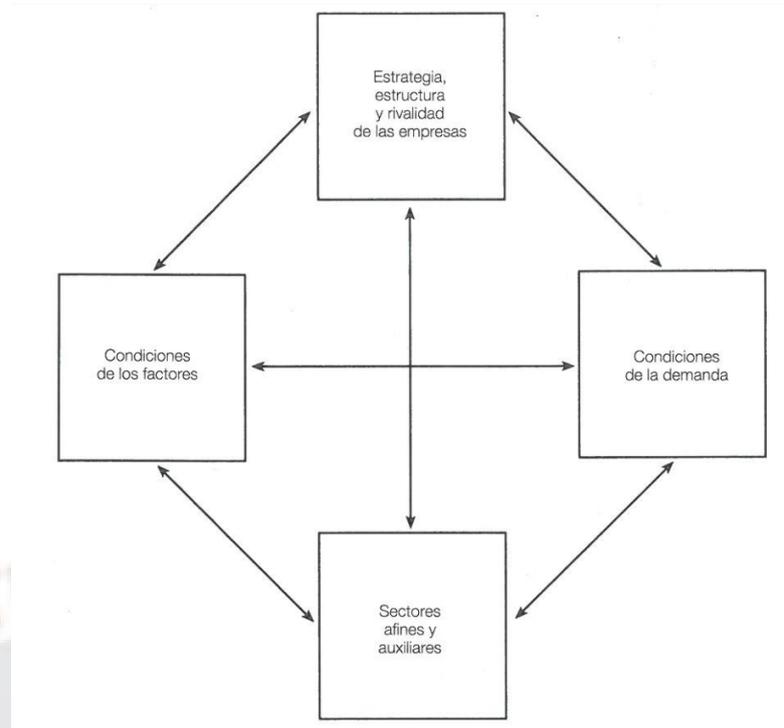


Figura 11. El Rombo de la Ventaja Nacional

Fuente: (Porter, 1991)Pag. 175

<http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1%C2%BA%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%2006.pdf>

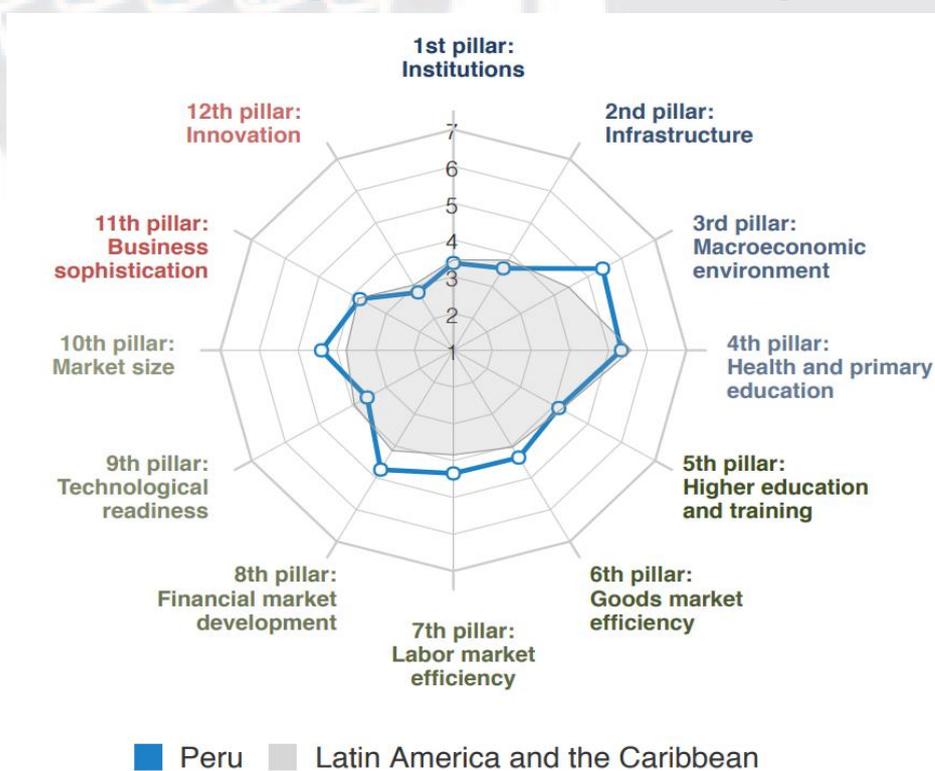


Figura 12. Pilares Perú comparación con América Latina

Fuente: (World Economic Forum, 2019)

http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2016

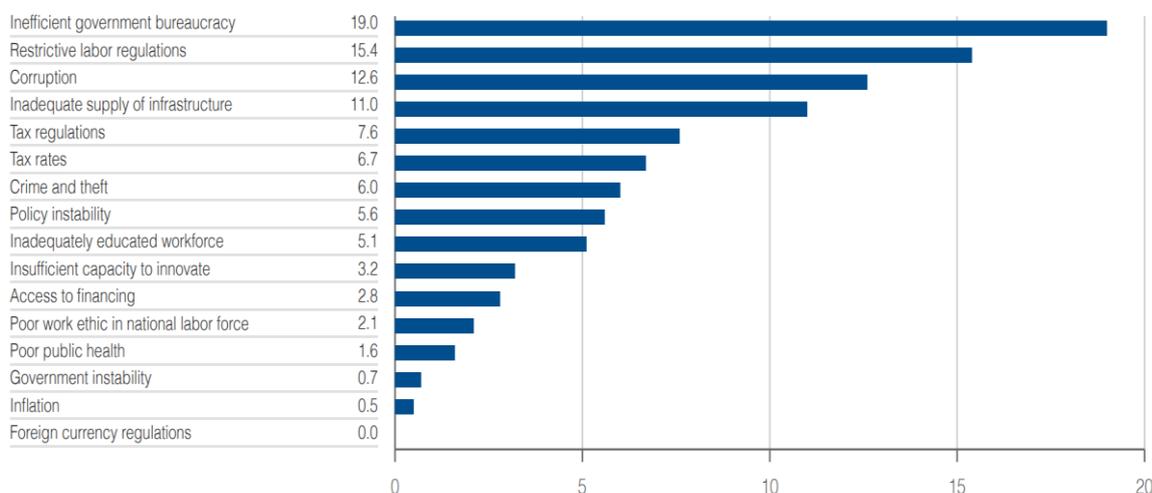


Figura 13. Los Mayores Factores Problemáticos para Negocios

Fuente: (World Economic Forum, 2019)

[http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

3.2.1. Condiciones de los factores

La condición de los factores se refiere a la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarias para competir en un sector determinado (Porter, 1991).

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo a (Porter, 1991) la condición de la demanda se refiere a la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado interior. en el Perú se puede observar según tabla 8, que el comportamiento de la demanda se ve una caída en notoria en hasta el primer trimestre del año 2017 y teniendo un crecimiento hasta el primer trimestre del año 2018, sin embargo, en términos generales se puede observar que durante el primer trimestre del año 2016 hasta el segundo trimestre del año 2018 se ve un crecimiento de la demanda general del Perú, como se puede observar en la Figura 14.

(Banco Central de Reserva del Peru, 2019)

Tabla 8

Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR TIPO DE GASTO											
Millones de soles a precios de 2007	2016				2017				2018		
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	
Demanda Interna	117959	123587	123570	126485	117087	124035	125919	131583	121996	131811	
Consumo Privado	77644	81343	81458	79581	79390	83361	83697	81644	81903	87106	
Consumo Publico	13590	14263	13884	17558	12440	13943	14212	18847	13049	14101	
Inversión Bruta Interna	26725	27981	28228	29346	25258	26732	28010	31091	27045	30603	
Inversión Bruta Fija	27072	22573	28388	32856	25154	26690	29951	33765	26500	28975	
Privada	23089	22517	22514	24641	21863	21925	23755	25417	23028	23779	
Publica	3983	5055	5874	8215	3291	4766	61196	8348	3472	5197	

Nota: Tomado de (*Banco Central de Reserva del Peru, 2019*) (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-11.pdf>)

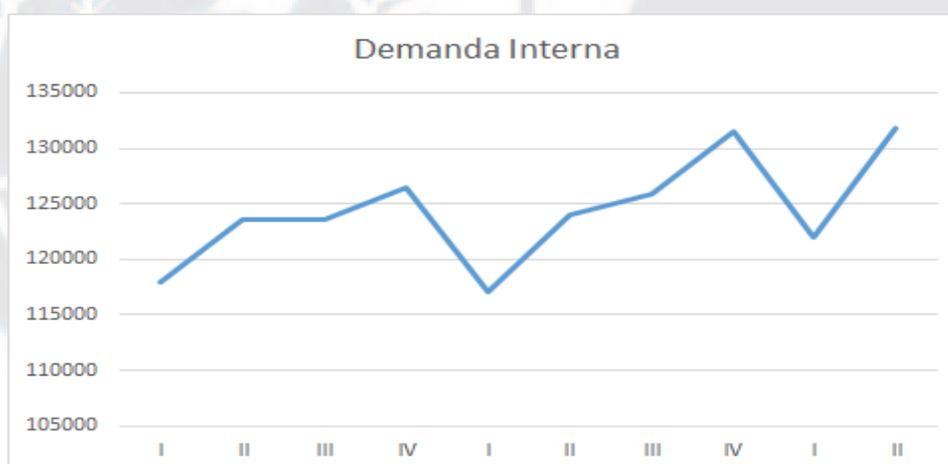


Figura 14. Demanda Interna

Fuente: (*Banco Central de Reserva del Peru, 2019*)

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-11.pdf>

3.2.3. Sectores afines y auxiliares

Según (Porter, 1991) es la presencia o ausencia de la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos. en el sector hidrocarburos el Perú produce petróleo para su consumo, en Figura 15 podemos observar que la producción de petróleo dentro del país ha tenido una variación no significativa mensualmente y por ello la línea de tendencia sale una recta. Producción de Petróleo en el Perú (2017 - 2018)

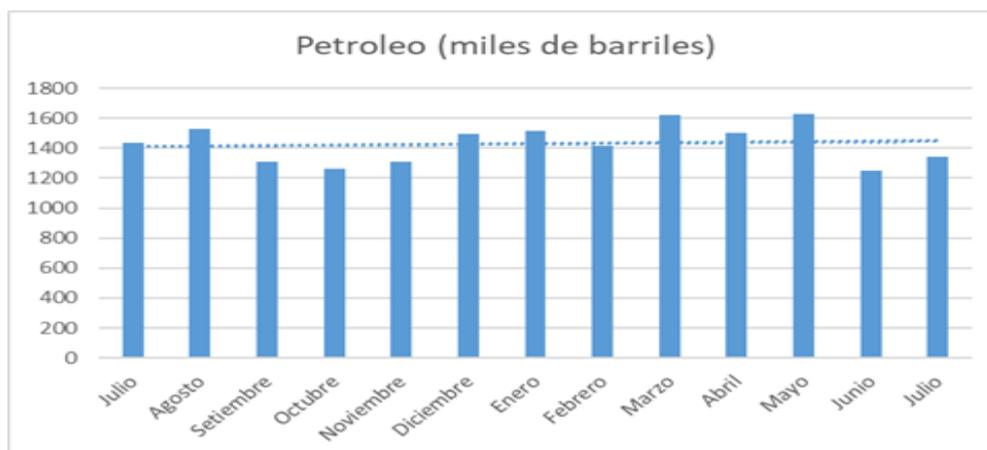


Figura 15. Producción de Petróleo en el Perú 2017 – 2018

Fuente: (Banco Central de Reserva del Peru, 2019)

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-08.pdf>

Por otro lado, también podemos observar que la exportación de petróleo en el Perú ha tenido un crecimiento el año 2017 respecto al 2015 y 2016. (Banco Central de Reserva del Peru, 2019)

3.2.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

(Porter, 1991) menciona que son las condiciones en la nación que rigen del modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna. Una forma de medir la rivalidad, creación y cierre de empresas es la variación neta empresas creadas y las que se dieron de baja. en el siguiente gráfico podemos ver los cambios de esta diferencia que hubo desde el 2016 y 2018, sobre la diferencia en el primer trimestre del año 2016 son 16,561 empresas, desde esa fecha se ve un crecimiento en línea de tendencia llegando al año 2018 en el segundo trimestre a 36,037 empresas netas, esto evidencia que la generación de empresas es mucho mayor al cierre de estas respecto al año 2016, esto evidencia que en el Perú se puede generar empresa de manera más sostenible respecto a años pasados. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019). Esto quiere decir que los emprendimientos se están desarrollando cada vez más, y hay mayor oportunidad de generar progreso al país

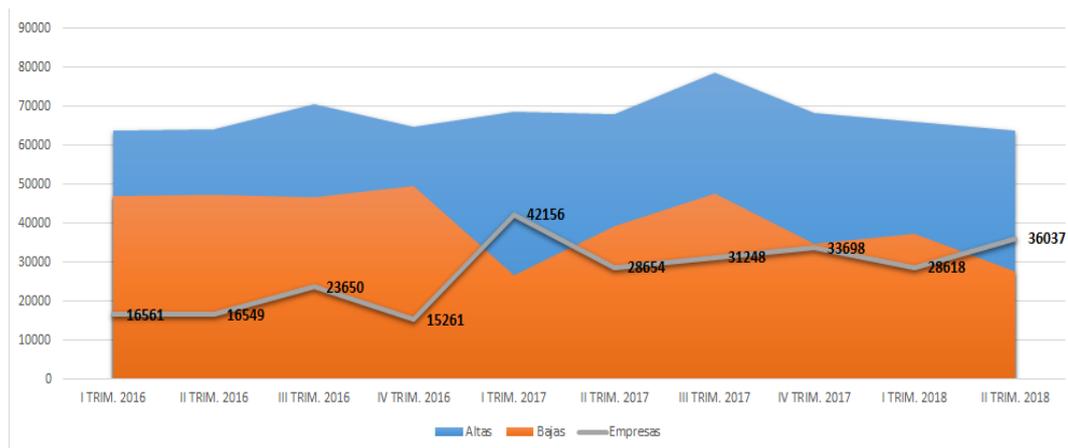


Figura 16. Variación de Altas y Bajas de Empresas, 2016 – 2018

Fuente: (Banco Central de Reserva del Perú, 2019)

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf

3.2.5. Influencia del análisis en la empresa Gar Oil SAC

El Perú se encuentra en un puesto medio a nivel de competencia respecto a los demás países del mundo, por otro lado, tiene factores bastante marcados que son barreras de entrada para el Perú. Sin embargo, la demanda y la creación de empresas tiene un crecimiento notable evidenciando que el Perú está actualmente en un crecimiento de inversión Privada

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE se encarga de la evaluación externa, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas de la empresa Gar Oil S.A.C. y la situación de los competidores en el sector, abarcando los siguientes puntos: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, demográficas y culturales; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. (D'Alessio F. , El Proceso Estrategico un Enfoque de Gerencia, 2013).

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

El Perú cuenta con la constitución política vigente desde el año 1993, donde se define al estado peruano como un estado democrático de derecho, en la constitución se muestra que

el país cuenta con tres poderes como son: el ejecutivo, legislativo, y judicial. (Plataforma Digital Unica del Estado Peruano, 2019)

El poder ejecutivo está representado por el presidente de la república, quien nombra a los ministros, quienes se harán cargo de los distintos ministerios. Estos regulan mediante reglas y normas las actividades del estado peruano en sus distintos sectores. En este caso para la empresa Gar Oil S.A.C. se regulada por el Ministerio de Energía y Minas, y supervisado por OSINERGMIN.

El Ministerio de Energía y Minas, tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las actividades minero - energéticas, normando, fiscalizando y/o supervisando, según sea el caso, su cumplimiento; cautelando el uso racional de los recursos naturales en armonía con el medio ambiente. (Minas, 2019).

Decreto Supremo N° 042-2005-EM

Fecha de publicación: 14/10/2005

Aprueban Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica de Hidrocarburos, la presente ley norma las actividades de hidrocarburos en el territorio nacional, las bases sobre la libre competencia con la finalidad de buscar el bienestar de la persona y del desarrollo nacional.

Ley Nª 26734

Fecha de publicación: 31/12/1996

Ley del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG), organismo fiscalizador pertenece al Ministerio de Energía y Minas

Ley Nª 26225

Fecha de publicación: 24/08/1993

Ley de Organización y Funciones de PERUPETRO S.A. denominación, domicilio, objeto, duración, y legislación aplicable

**Normas Relacionadas con el Procesamiento, Comercialización y Transporte de
Hidrocarburos Líquidos**

Decreto Supremo N°051-93-EM

Fecha de Publicación: 17/11/1993

Reglamento de Normas para la Refinación y Procesamiento de Hidrocarburos

Decreto Supremo N°052-93-EM

Fecha de Publicación: 18/11/1993

**Reglamento de Seguridad para el Almacenamiento de Hidrocarburos, contiene Ley
Orgánica de Hidrocarburos.**

Decreto Supremo N°030-98-EM

Fecha de Publicación: 03/08/1998

**Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos y Otros Productos
Derivados de los Hidrocarburos**

Decreto Supremo N°045-2001-EM

Fecha de Publicación: 26/07/2001

Alcance: Medios de Transporte, Grifos y Estaciones de Servicio

**Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos y Otros Productos
Derivados de los Hidrocarburos.**

Decreto Supremo N°012-2003-EM

Fecha de Publicación: 23/03/2003

Alcance: plantas de abastecimiento, plantas de abastecimiento en aeropuertos, terminales,
consumidores directos, distribuidores mayoristas, importadores/exportadores y distribuidores
minoristas.

Reglamento para la coloración y el uso de marcadores o trazadores en los combustibles líquidos y otros productos derivados de los hidrocarburos y normas complementarias para el control de calidad.

Decreto Supremo N°023-2006-EM

Fecha de Publicación: 10/04/2006

Reglamento para el Uso de Marcadores en los Combustibles Líquidos y Otros Productos Derivados de los Hidrocarburos.

Decreto Supremo N°054-93-EM

Fecha de Publicación: 20/11/93

Reglamento de Seguridad para establecimientos de Venta al Público de Combustibles Derivados de Hidrocarburos.

Decreto Supremo N°026-94-EM

Fecha de Publicación: 10/05/94

Reglamento de Seguridad para el Transporte de Hidrocarburos.

La empresa Gar Oil SAC, ha iniciado sus actividades cumpliendo con todas las normas que establece el Ministerio de Energía y Minas, para luego estar regido por la entidad fiscalizadora Osinergmin, durante los veinte años de experiencia ha ido creciendo y a la vez cumpliendo con cada norma exigida por el estado, el Perú es un país con muchos problemas de informalidad, esto a causa de la existencia de normas y leyes que muchas empresas no quieren cumplir.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo a la constitución política del Perú de 1993, indica que el estado peruano tiene una economía social de mercado, lo cual implica que el estado peruano promueve el libre comercio con el fin de defender los intereses de los consumidores, además del ingreso de moneda extranjera, asimismo el estado estimula la creación de riqueza, promoviendo el

comercio, la industria y la creación de empresas. (Presidencia del Consejo de Ministros , 2019).

La región de América Latina y el Caribe fue la más afectada a raíz de la desaceleración mundial, siendo el PBI promedio de la región 1,9% en el 2017, proyectando que para el 2019 se acelere en 2,8%. Por ende, el Banco Mundial está promoviendo un crecimiento equitativo para la región, es por ello que el Banco Mundial también respaldó los esfuerzos de Perú por mejorar los servicios de salud y nutrición para los pobres, ejecutando Proyectos Resultados en Nutrición, con un valor de USD 25 millones, lo cual ha sido de gran apoyo al Gobierno para lograr progresos notables en sus resultados de salud y a disminuir el hambre. Siendo como consecuencia, que el Perú ha reducido en más del 50 % la malnutrición de los niños menores de 5 años, que pasó del 28 % en 2008 al 13,1 % en 2016. **(the word bank anual, 2018).**

En el 2018 la economía mundial ha mostrado señales de disociación en la dinámica del crecimiento económico de las principales economías, siendo un factor importante perturbador las acciones proteccionistas de parte de EEUU en relación al comercio con China, generando una incertidumbre de los inversionistas a nivel mundial y lo cual ha generado una desaceleración de la economía China. (BCRP, 2017)

Siendo que el Perú tuvo un crecimiento del PBI de 3.99 al 2018, generando una expectativa de del PBI entre 3,8 y 3,9 por ciento para 2019 y en 4,0 por ciento para 2020. Siendo que la economía peruana ha mantenido un crecimiento en los últimos 15 años, manteniendo una cifra por encima del PBI potencial, básicamente este resultado es por las reformas macroeconómicas que se llevaron a cabo en estos últimos 15 años como es la autonomía del Banco Central de Reserva (BCR) y la privatización de empresas públicas.

Siendo que a raíz de las mencionadas reformas colocan Perú desde hace algunos años en la parte alta de la tabla en estabilidad macroeconómica y desarrollo de los mercados

financieros, delante del promedio de la Región (Schwab, 2017) Índice de Competitividad Global - Perú (2017-2018)

Se observa en el Figura 17 que el crecimiento del PBI en el periodo 2018-2020 se encuentra por encima del crecimiento del PBI potencial, se estima que en este lapso se mantiene aún una brecha de producto negativa (margen porcentual entre el nivel del PBI y su potencial). Por esta razón, la posición de las políticas macroeconómicas mantiene un sesgo expansivo. (Banco Central de Reserva del Peru, 2019).

Asimismo, en el sector infraestructura, se tiene muchos proyectos para el 2019-2020 siendo algunos de estos proyectos que darían mayor dinamismo a este sector, se encuentra la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez con una inversión estimada de US\$ 1,5 mil millones. Respecto a la Línea 2 del Metro de Lima, Ositran emitió opinión favorable a la segunda adenda al contrato de concesión que permitirá redefinir el cronograma de obras para la entrega de los terrenos y fijar metas para que el concesionario concluya cada una de las fases faltantes del proyecto. Según (Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público, 2019), el proyecto concesionado en 2014, tiene 23,9 por ciento de avance, tanto en la ejecución de las obras como en la inversión. También se tienen proyectos de sectores como minería, hidrocarburos, energía entre otros como se muestra en la Tabla 9.



Figura 17. PBI Y PBI Potencial

Fuente: (Banco Central de Reserva del Peru, 2019)

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>

Tabla 9

Principales Anuncios de Proyectos de Inversión Privada 2019-2020

Principales Anuncios de Proyectos de Inversión Privada: 2019- 2020		
Sector	Inversionistas	Proyecto
	Angloamerican	Quellaveco
Minería	Grupo Breca	Mina Justa
	Aluminium Corp. Of China (Chinalco)	Ampliación de Min Toromocho
	Minería Barrick	Optimización Lagunas Norte
	Minería Yanacocha	Quecher Main
Hidrocarburos	Calidda Gas Natural del Perú	Masificación de Gas
	Karoon Gas	Exploración Lote Z-38
	Pluspetrol Perú Corp.	Ampliación de capacidad de transporte
Energía	Interconexión Eléctrica	Enlace Mantaro-Nueva Yanango-Carapongo y subestaciones
	Luz del Sur	Santa Teresa 2
Industria	Arca Continental	Mejoras en infraestructura y equipos
	Corporación Aceros Arequipa	Ampliación de planta en Pisco
	Precor	Mega Planta en Chica
Infraestructura	Grupo Volcán	Terminal Portuario de Chancay
	Consorcio Nuevo Metro de Lima	Línea 2 del Metro de Lima
	Lima Airport Parthers	Ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez
	Grupo Romero	Modernización del terminal portuario Salaverry
	APM Terminals	Modernización Muelle Norte
	Consorcio Paracas	Terminal Portuario San Martin
Otros Sectores	Entel	Desarrollo de servicios y redes 4G
	Grupo Falabella	Expansión y nuevos centros comercial
	Inversiones Centenario	Inversiones Inmobiliarias y ampliación de centros comerciales
	Armas Domo	Inversiones Inmobiliarias
	Grupo Interbank	Expansión y nuevos centros comercial
	Grupo Breca	Expansión y nuevos centros comercial
	Cencosud	Centro comercial
Edifica	Proyectos Inmobiliarios	

Nota: Tomado de (Banco Central de Reserva del Peru, 2019)

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>

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

El en año 2007 se realizaron los censos Nacionales XI de población, el mismo que duró 15 días y tuvo como finalizar obtener información estadísticas, socioeconómicas y demográficas, total fue 28 millones 220 mil 764 habitantes y 7 millones 566 mil 142 de viviendas particulares. Seguido del último Censo 2017 XII de población (INEI, 2019),

presenta una población total de 31 millones 237 mil 385 habitantes con una tasa de omisión censal a nivel nacional de 5.94%.

Durante el periodo 2007-2017, la tasa de crecimiento promedio anual fue de 1,0%, manteniendo una tendencia decreciente desde los censos de 1961 y 1972 (2,8%).

El Perú es un país rico en petróleo y otros hidrocarburos, pero no ha correspondido al desarrollo de su verdadero potencial, No satisface su demanda interna y la producción de petróleo se ha reducido a menos de la mitad en los últimos 30 años. (Sociedad Peruana de Hidrocarburos, 2019).

Este sector ha traído desarrollo y energía a muchos pueblos en toda la nación, y organismos como SPH y que el reto mayor del Perú es generar mayor actividad exploratoria, encontrar grandes yacimientos, ya que están seguros que el Perú tiene en su subsuelo.

Se podrá observar en la tabla 10 los principales indicadores de datos demográficos, sociales, que caracterizan al país, indicadores a tomar en cuenta cuando se ingresa a un mercado, en el caso de Gar Oil SAC cuando decidió comenzar el negocio hace más de 20 años, considero que el departamento de Cusco estaba creciendo en población y por tanto una oportunidad de hacer empresa en el sector de hidrocarburos.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El avance tecnológico y científico es de gran importancia para el desarrollo de cualquier país, el Perú no está fuera del interés del mismo, en el ranking a nivel mundial se encuentra en el puesto 88 en cuanto a disponibilidad tecnológico y puesto 116 en innovación, posiciones realmente preocupantes, estos dos puntos han pasado a ser indicadores importantes a nivel mundial, resultado que muestra en su página principal (World Economic Forum, 2019).

La empresa Gar Oil S.A.C., ha venido gestionando mejoras en sus sistemas, en cuanto al uso de la tecnología para brindar productos de calidad y un buen servicio,

Tabla 10

Perú: Principales Indicadores

Indicador	Medida	Año	Perú
Superficie	Kilómetros cuadrados	2017	1 285 215.6
Esperanza de vida	Años de vida	2017	75.0
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2017	1.0
Nacimientos	Personas	2017	562 321
Defunciones	Personas	2017	141 881
Población electoral	Número de personas	2018	23 375 001
Tasa de desnutrición crónica en menores de 5 años	Porcentaje	2017	12.9
Tasa de Analfabetismo	Porcentaje	2017	5.9
Tasa de Analfabetismo masculino	Porcentaje	2017	3
Tasa de Analfabetismo femenino	Porcentaje	2017	8.7
Tasa de Asistencia escolar (primaria)	Porcentaje	2017	91.4
Tasa de Asistencia escolar (secundaria)	Porcentaje	2017	83.9
Nivel de educación de la Población de 15 y más años (Primaria)	Porcentaje	2017	20.9
Nivel de educación de la Población de 15 y más años (Secundaria)	Porcentaje	2017	44.5
Nivel de educación de la Población de 15 y más años (Sup. No Universitaria)	Porcentaje	2017	13.5
Nivel de educación de la Población de 15 y más años (Sup. Universitaria)	Porcentaje	2017	17.1
Cobertura de algún Seguro de Salud	Porcentaje	2017	76.4
Niños con anemia (De 6 a 35 meses de edad)	Porcentaje	2017	43.6
PEA	Miles de personas	2017	17 215.7
PEA ocupada	Miles de personas	2017	16 511.0
PEA Ocupada en Agricultura, pesca, minería	Miles de Personas	2017	4 266.5
PEA Ocupada en Manufactura	Miles de personas	2017	1 551.7
Ingreso promedio mensual	Nuevos soles	2017	1 376.8
PBI (precios constantes)	Miles de soles	2017	687 036 764.0
VAB Agricultura, Caza y Silvicultura (precios constantes)	Miles de soles	2017	42 782 000.0
VAB Transportes y Comunicaciones (precios constantes)	Miles de soles	2017	44 757 000.00
VAB Electricidad y agua (precios constantes)	Miles de soles	2017	16 177 000.00
VAB Construcción (precios constantes)	Miles de soles	2017	45 187 000.00
VAB Comercio (precios constantes)	Miles de soles	2017	72 234 000.00
VAB Otros Servicios (precios constantes)	Miles de soles	2017	10 432 2875.00
VAB Pesca (precios constantes)	Miles de soles	2017	3 552 000.00
VAB Administración Pública y Defensa (precios constantes)	Miles de soles	2017	36 478 000.00
Créditos Directos de la Banca Múltiple	Miles de nuevos soles	2011	101 218 127.1
Depósitos de la Banca Múltiple	Miles de nuevos soles	2011	109 342 639.2
Ingresos Recaudados por la SUNAT	Miles de nuevos soles	2011	55 865.5
Producción de energía eléctrica	Gigawatt hora	2013	21 841.1
VAB Minería	Porcentaje	2011	2.8
Hogares con acceso a agua potable	Porcentaje del total de hogares	2017	66.9
Hogares con acceso a desagüe	Porcentaje del total de hogares	2017	74.3
Hogares con acceso a alumbrado eléctrico	Porcentaje del total de hogares	2017	94.8
hogares con acceso a TV Cable	Porcentaje	2017	37.4
Hogares con acceso a telefonía fija	Porcentaje	2017	21.9
Hogares con acceso a telefonía móvil	Porcentaje	2017	90.2
Hogares con acceso a Internet	Porcentaje respecto del total de hogares	2017	28.2
Parque automotor	Unidad	2011	1 287 454
Líneas telefónicas fijas en servicio	Unidad	2010	1 846 339
Líneas telefónicas móviles en servicio	Unidad	2010	12 902 187
PEA ocupada en empresas de 1-10 trabajadores	Porcentaje	2017	72.2
Pobreza	Porcentaje	2017	21.7
Pobreza extrema	Porcentaje	2017	3.8
Población en edad de trabajar (De 14 y más años de edad)	Miles de personas	2017	23 771.7
PEA desempleada	Miles de personas	2017	704.8
PBI per cápita	Soles por persona	2017	21 657.64
Tasa Global de Fecundidad (hijos x mujer)	Promedio de hijos/as por mujer	2016-2017	2.4

Nota: Tomado de (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019)

<https://www.inei.gob.pe/>

entre ellos, se ha preocupado de buscar sistema un ERP (Enterprise resource planning) para estandarizar sus procesos, manejando un sistema electrónico según las exigencias de normas contables, e implementado un sistema de control para las ventas sistematizada del combustible.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Hoy en día la preocupación del medioambiente es un aspecto importante en todos los sectores, en especial en aquellos sectores que producen contaminación, ya sea a través de ruidos, emanaciones, o de producir residuos sólidos o líquidos. Es así que en toda estación de servicio y sus inmediaciones son afectadas por las emisiones procedentes de la evaporación del combustible de los vehículos. Por ello la OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental) regula la medición de estas emisiones en los grifos, es así que se registran niveles de algunos compuestos orgánicos en el aire, como el benceno que incrementa el riesgo de padecer cáncer.

Sin embargo, existen programas orientados a preservar y cuidar el medioambiente que son requisitos obligatorios para una adecuada operación estación de servicio.

El gobierno estableció un código del medio ambiente y los recursos naturales en el cual establece políticas de promoción para la actividad empresarial eco-eficiente. Además, el estado establece plazos para el cumplimiento de proyectos de acción medioambientales conocidos como PAMA (Plan Anual de Manejo Ambiental), y se requieren estudios de impacto ambiental. Tal es así que existen autoridades e entidades públicas quienes son encargadas de regular el control de medio ambiente y operaciones en las estaciones de servicio, siendo las entidades las siguientes, Dirección General de Asuntos Ambientales Energéticos (DGAAE) del Ministerio de Energía y Minas: Aprueba los Estudios Ambientales (EIA, PAMA, PAC, DIA y PMA). OSINERGMIN: supervisa y fiscaliza el cumplimiento de las obligaciones legales y de los estudios ambientales aprobados.

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

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

Las estaciones de servicios son reguladas con un marco legal de control de medio ambiente conocido como unidad de medio ambiente GFHL de OSINERMIN, la cual está basada en las siguientes normas legales, Ley General del Ambiente, Ley N° 28611, Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades de Hidrocarburos, aprobado por D.S. N° 015-2006 – EM, Límites Máximos Permisibles (LMP) para efluentes en el sector hidrocarburos aprobado por D.S. 037-2008 PCM.

- LMP para efluentes líquidos (si tiene). D.S. 037-2008 PCM (aplicable para instalaciones que operan después de mayo 2008)
- LMP para emisiones gaseosas (si tiene emisiones) D.S. 015-2006 EM (aplicable para instalaciones que operan después de marzo 2006)
- ECA. Estándares de Calidad Ambiental (sólo si el Estudio Ambiental expresamente lo coloca como obligación)

Reglamento de la Ley N° 27314, Ley General de Residuos Sólidos, D.S. 057 2004 PCM. De otro lado, el Manejo de Residuos Sólidos de acuerdo al Art. 37 Decreto Legislativo

Nº 1065 El artículo 37 de Manejo de Residuos Sólidos obliga los siguientes procesos y documentos:

Tabla 11

Residuos Solidos

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

Nota: Adaptado de Area Administracion Gar Oil

Toda estación de servicio debe cumplir con estas normas legales medioambientales, no solo con el fin de cumplir con el estado, sino con el fin de ser una organización responsable, es más debe medir el impacto ambiental que genera su estación de servicio, además siempre debe mejorar y optimizar procesos con el fin de reducir costos. Las estrategias eficientes permitirán a la estación de servicio aprovechar oportunidades colocando en un ámbito competitivo a nivel regional y nacional.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Mediante la Matriz MEFE se identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta la estación de servicios Gar Oil S.A.C., se cuenta con 14 factores determinantes de éxito, siete oportunidades, y siete amenazas.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Incrementar las ventas con empresas del estado	0,03	1	0,03
2 Implementación de avenidas principales colindantes	0,10	3	0,30
3 Mayor Cantidad de Personas con Vehículos	0,07	3	0,21
4 Incremento de Inversión de empresas privadas en el Sector	0,10	3	0,30
5 La Ciudad cuenta con un crecimiento poblacional y de Vehículos	0,09	2	0,18
6 Incremento de Publicidad en Redes Sociales	0,05	1	0,05
7 Empresa vista con mayor responsabilidad social y ambiental	0,06	1	0,06
Subtotal	0,50		1,13
Amenazas			
1 Políticas tributarias son muy estrictas	0,08	2	0,16
2 Sobre Regulación e Implementos Costosos	0,06	3	0,18
3 Reducción de la inversión privada	0,09	1	0,09
4 Grifos y Plantas Informales con combustible de contrabando	0,07	2	0,14
5 Mucha Oferta en el Sector	0,10	1	0,10
6 Combustibles es un Commodity	0,03	2	0,06
7 Poco conocimiento de la población sobre calidad de combustibles	0,07	1	0,07
Subtotal	0,50		0,80
Total	1,00		1,93

Nota. 4= responde muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Entre las amenazas mencionadas el de mayor peso es Mucha Oferta, esto debido a que en la ciudad del Cusco cuenta con más de 70 estaciones de servicio y van incrementando anualmente, es decir la oferta está creciendo más que la demanda, generando una guerra de precios. Por otro lado, el combustible por ser un Commodity es el de menor factor, ya que los cambios al ser internacionales no dependen de la empresa y afecta a todo el sector. Sin embargo, puede generar pérdida por el cambio volátil de los precios.

El total ponderado de 1.93 indica que la empresa Gar Oil SAC está por debajo de la media de su esfuerzo. Para lo cual a cada factor se le ha asignado un peso, en función a la importancia que considera la empresa en sus oportunidad y amenaza.

3.5. La empresa Gar Oil SAC y sus Competidores

(Porter, 1991), estrategia competitiva es comprender la estructura del sector y sus cambios, indica que la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas: (a) poder de negociación de los proveedores (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores. Dichas fuerzas ayudarán analizar la competencia de la empresa Gar Oil SAC

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad y los servicios o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. (Porter M. E., 2008).

Los factores a tener en cuenta son, entre otros: nuestro volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor (Michael Porter 1979).

Gar Oil S.A.C., mantiene buenas relaciones con su único proveedor, siendo distribuidor exclusivo de PECSA, Empresa a la cual se encuentra afiliada, cumpliendo los estándares exigidos por PECSA, se aplica el modelo de negociación del win to win, Gar Oil S.A.C. mantiene un contrato verbal vigente con características beneficiosas tanto para PECSA como para Gar Oil S.A.C. tomando como aspecto principal la ubicación estratégica de Gar Oil S.A.C. favoreciendo a PECSA por su ubicada frente al aeropuerto y con un alto tránsito de personas y vehículos, además que cumple los mínimos niveles de volumen de venta y el buen estado de las instalaciones de la estación, por otro lado para Gar Oil S.A.C. existen márgenes aceptables por ser afiliado a la corporación PECSA y una línea de crédito

para la compra de combustible. Generando así un valor compartido para ambos. (PECSA y Gar Oil S.A.C.).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores:

Los clientes poderosos -el lado inverso de los proveedores poderosos- son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Porter M. E., 2008).

Gar Oil S.A.C., ofrece sus productos al mercado automotriz en general, a su vez mantiene un grupo de clientes corporativos a quienes se les otorga créditos preferenciales, con el objetivo de fidelizar a este grupo de clientes, Gar Oil S.A.C., cuenta con un adecuado control y gestión de costos, asegurando un nivel de rentabilidad, por esto lo convierte en uno de los grifos con precios por encima de la media del distrito donde opera, al 20 de mayo del 2019, según el precio reportados por las distintas estaciones de servicios a través de la página de Osinergmin - Facilito; se aprecia la siguiente estructura de precios para sus dos principales productos, gasohol 90 y 95 plus.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama 'sustituto'. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca. Debemos estar siempre muy atentos a las

novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre nuestra organización. (Porter M. E., 1991)

En el sector hidrocarburos en la ciudad del Cusco, se identifica como producto sustituto al gas licuado de petróleo, sin embargo este producto no fue desarrollado en la ciudad por el costo que este representa y la baja demanda por el producto; en el 2016 se trató de impulsar a través de la construcción de una planta envasadora que permitiría la producción de 19,000 mil cilindros mensuales por medio de la empresa Repsol esto según el ministerio de energía y minas de este periodo, en la actualidad existes tres estaciones que cuentas con Gas natural vehicular, sin embargo el mercado local es mínimo porque no es aceptado por los consumidores.

Tabla 13

Precio Gasohol 90 Plus

Precio Gasohol 90 plus			
Distrito	Establecimiento	Dirección	Precio de Venta (soles por galón)
San Sebastián	RAB Inversiones S.R.L	Fracciones 2 y 3 terreno Chacahuaycco	12.35
San Sebastián	Corporación Montañez B. S.A.C	Av. Vía Expresa Lote 12-I Urb. Vista Alegre	12.49
San Sebastián	Inversiones Gran Perú E.I.R.L	Av. Tuyro Túpac N°2020 Sector Aymamarca	12.54
San Sebastián	Grifo San Martin S.A.C	Vía Expresa, Fundo Quispiquilla Lote b-3	12.56
San Sebastián	Inversiones ALDA XI S.R.L	Prolongación Av. De la Cultura s/n	12.59
San Sebastián	Félix Alex Lonoconi Moscoso	Predio Rustico Miscahuara vía Corao	12.59
San Sebastián	Inversiones en Hidrocarburos JC E.I.R.L	S/N Vía Expresa Urb. Los Manantiales	12.69
San Sebastián	Richard Núñez Roldan	Urb. Surhuaylla Grande Mz. LL S/N Prolongación Av. De la Cultura N°2338-B	12.69
San Sebastián	SERVMAS Grifo E.I.R.L	Santutis Chico	12.79
San Sebastián	GAR OIL S.A.C	Av. Velasco Astete S/N	12.99

Nota: Tomado de (Osinermin, 2015)

<http://www.facilito.gob.pe/facilito/pages/facilito/menuPrecios.jsp>

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En el mercado de los hidrocarburos, se observa el ingreso agresivo de nuevos competidores, con infraestructura moderna y por ello el mercado está bien fragmentado; en los últimos meses se ha observado la apertura de nuevas estaciones a la salida de la ciudad, la característica principal de estos establecimiento es que en su mayoría son empresarios con un capital de inversión bastante alto, quienes han visto un oportunidad apresurando estaciones de servicio amplias para vehículos de alto tonelaje a bajo precios y con una alta capacidad instalada.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

En sector hidrocarburos la rivalidad existe en diferentes niveles, comenzando por las corporaciones existentes como PECSA, PRIMAX, REPSOL, NUMAY Y PETROPERU, los cuales compiten con publicidad en diferentes medios de manera agresiva.

En otro nivel en la región los grifos llegan usualmente a tener guerra de precio afectando directamente la rentabilidad. Esta rivalidad se puede diferenciar principalmente por dos aspectos. (a) la tendencia actual se observa la apertura agresiva de nuevas estaciones por empresarios con una inversión de grandes magnitudes y manejan precios muy por debajo del mercado. (b) existen grifos que ganan los concursos de estado a través licitaciones por precios por debajo de planta, absorbiendo el mayor porcentaje de mercado.

Como consecuencia de estos aspectos, y la disminución de los niveles de rentabilidad para los propietarios; muchas toman la decisión de transferir, alquilar, vender, ceder o cerrar sus estaciones.

3.6. La empresa Gar Oil S.A.C. y sus Referentes

En el sector de hidrocarburos localmente se tiene una competencia bastante alta, la cual afecta a la mayor cantidad de empresas, por ello el desarrollo de procesos eficientes, experiencia en el mercado e inclusive la publicidad que se desarrollada en el mercado local,

también se ve afectado, es por ello que el benchmarking que debe llegar la estacione es a lo corporativa propias de las cadenas Primax, Pecsá, Repsol e inclusive Petroperu. ya que con los años de experiencia han llegado a automatizar todas sus áreas.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo se encarga de identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la organización (D'Alessio F. , 2008), dicha matriz lograra que la empresa Gar Oil S.A.C. obtenga información relevante de los competidores para posteriormente desarrollar estrategias que ayuden a mejorar la competitividad de la organización en el sector frente a ellos.

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores que considera Gar Oil S.A.C.

Tabla 14

Matriz de Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	GAR OIL		AMERICANO		SAN MARTIN		SAUCES	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Existencia poco Proveedores	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20	2,00	0,20	4,00	0,40
2 Adaptabilidad a las nuevas regulaciones	0,05	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
3 Participación de Mercado	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
4 Empresas+U16:AE16 de Consumo mucho mayor Volumen	0,15	2,00	0,30	2,00	0,30	3,00	0,45	4,00	0,60
5 Alta Sensibilidad al Cambio del Precio	0,10	2,00	0,20	3,00	0,30	3,00	0,30	4,00	0,40
6 Confianza con Clientes	0,05	3,00	0,15	2,00	0,10	3,00	0,15	2,00	0,10
7 Alquiler de Grifos	0,05	2,00	0,10	4,00	0,20	4,00	0,20	4,00	0,20
8 Algunos Clientes Evalúan Calidad e Integridad	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20	4,00	0,40	3,00	0,30
9 Volumen de venta a nivel corporativo	0,05	2,00	0,10	2,00	0,10	3,00	0,15	3,00	0,15
10 Capital Bastante Alto	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15	4,00	0,20	3,00	0,15
11 Calidad y Precio	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
12 Variación de precios genera clientes no fidelizados	0,10	1,00	0,10	4,00	0,40	2,00	0,20	3,00	0,30
Total	1,00	2,50	2,80	3,00	3,00	3,00	3,00	3,45	3,45

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a ed), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Después de desarrollar la MPC con los competidores locales de la empresa Gar Oil S.A.C. podemos determinar que todos sus competidores se encuentran con un valor mayor a de 2.5, desarrollando de mejor manera la competitividad dentro del mercado, es por ello que es necesario desarrollar estrategias para que la empresa Gar Oil S.A.C. supere a sus competidores.

Barreras de Entradas:

Capital: Los recursos económicos para implementar una EE.SS. son bastante alto en infraestructura y en el abastecimiento de inventarios, los cuales limita el ingreso de nuevos competidores.

Ubicación: Encontrar un terreno de las dimensiones requeridas dentro o fuera de la ciudad.

Alta Oferta: En la región existen alta oferta de E.E.S.S. lo cual limita la recuperación del capital en vista que la alta oferta ha generado una guerra de precios.

Regulación: El rubro exige profesionales altamente técnicos los cuales no se encuentran en el entorno.

Barreras de Salida

Competidores: Existen muchos competidores en la ciudad del Cusco, sean nuevas estaciones de servicios o competidores con mucha experiencia en el negocio, lo cual ha generado que las estaciones de servicio se vean afectadas en las ventas y que el mercado este saturado, por ende, solo las empresas grandes o con años de experiencia sobreviven al problema de los precios.

Clientes: Los clientes buscan combustible a bajos precios, por lo cual deciden comprar combustible a estaciones de servicio sean formales o informales sin importarles la calidad del combustible, es por ello que se debe crear fidelidad en los clientes.

Tabla 15.

Matriz Perfil Referencial

Factores clave de éxito	GAR OIL			SHELL		PEMEX		EXXON Mobil	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Existencia poco Proveedores	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Adaptabilidad a las nuevas regulaciones	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
3 Participación de Mercado	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Empresas de Consumo mucho mayor Volumen	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5 Alta Sensibilidad al Cambio del Precio	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6 Confianza con Clientes	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7 Alquiler de Grifos	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
8 Algunos Clientes Evalúan Calidad e Integridad	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9 Volumen de venta a nivel corporativo	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
10 Capital Bastante Alto	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20
11 Calidad y Precio	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
12 Variación de precios genera cliente no fidelizados	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.50		3.90		3.90		3.95

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. (3a ed., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

La MPR no muestra nuestros referentes mundiales en el sector los cuales es indispensable evaluar y analizarlos para el desarrollo adecuado de la empresa

3.8. Conclusiones

1. La alta oferta que existe en el sector crea una competencia con tendencia a la guerra de precio, es por ello que necesario diferenciarse por la calidad del combustible y el buen servicio a los clientes logrando una fidelización de largo plazo y no participar de la guerra precios.

2. La apertura de nuevas estaciones de servicio con inversiones importantes que cuentan con infraestructura amplia y última tecnología, captando un porcentaje de mercado generando pérdidas de clientes lo cual se fueron considerados en su momento.

3. Las faltas de desarrollo de productos sustitutos generan pocos clientes del GNV, sin embargo, la industrial debe mostrarse alerta y con flexibilidad si este mercado se desarrolla de una manera explosiva.

4. El poder evaluar la competencia según la tabla MPC, nos permite reconocer la situación en la que nos encontramos y aplicar estrategias para poder ser más competitivos en los factores de éxito.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La empresa Gar Oil SAC es una empresa cusqueña familiar que se encuentra en segunda generación, dedicada la comercialización y distribución de hidrocarburos líquidos y Gas doméstico al por menor, bajo la marca comercial PECSA.

La empresa está gestionada por un gerente-accionista, el cual tiene que reportar a un directorio previo a cualquier decisión de la empresa.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El marketing para (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015) es la orientación empresarial que está orientado a satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la oferta de bienes y servicios de la organización. actualmente, la estación al ser afiliada a la corporación PECSA, el marketing principalmente está desarrollada por la corporación, sin embargo, no es asignado a una estación PECSA en específico sino a toda la corporación, la empresa Gar Oil S.A.C. por su parte también desarrolla un marketing muy básico.

Actualmente la empresa diferencia a sus clientes por, corporativos y masivos, y por ende es necesario plantear algunas estrategias, como incrementar la estrategia de clientes corporativos y poder incrementar en 1.5% la rentabilidad anualmente hasta llegar el 2023.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Para el funcionamiento de la empresa es indispensable conocer su cadena de valor, ya que es la que genera valor respecto a sus clientes, En la figura 18 se muestra la cadena de valor de la empresa Gar Oil S.A.C. que las actividades primarias de la empresa son la

adquisición, recepción y almacenaje, y sus ventas, por otro lado, la empresa cuenta con sus procesos internos mapeados y graficados en un macro proceso.

Tabla 16

Tipos Cliente Gar Oil S.A.C.

Producto	Segmento	Características	Lo que Valoran
DIESEL	Cientes empresas corporativas	Exigentes en Calidad del combustible	Las instalaciones y limpieza de la estación de servicio
	Cientes al paso (camiones, empresas de servicios turísticos, empresas de servicio urbano)	Valoran el precio por la calidad del producto	Obtienen cochera
		Requieren de crédito	Rapidez en el servicio brindado. Se realiza facturación de acuerdo al cliente(ejemplo: clientes que solicitan facturación mensual y otras facturación por cada vehículo atendido)
		Sus compras son por volumen	
Gasolina (90 y 95)	Público en general (taxis, autos particulares)	Es Exigente en precio	Tiene la opción de pagar con servicio de VISA o en efectivo
		Su venta no es por volumen	Sus instalaciones son amplias y limpias
		Requiere de una atención rápida	Rapidez en el servicio brindado.

Nota. Adaptado del Área Administrativa de Gar Oil

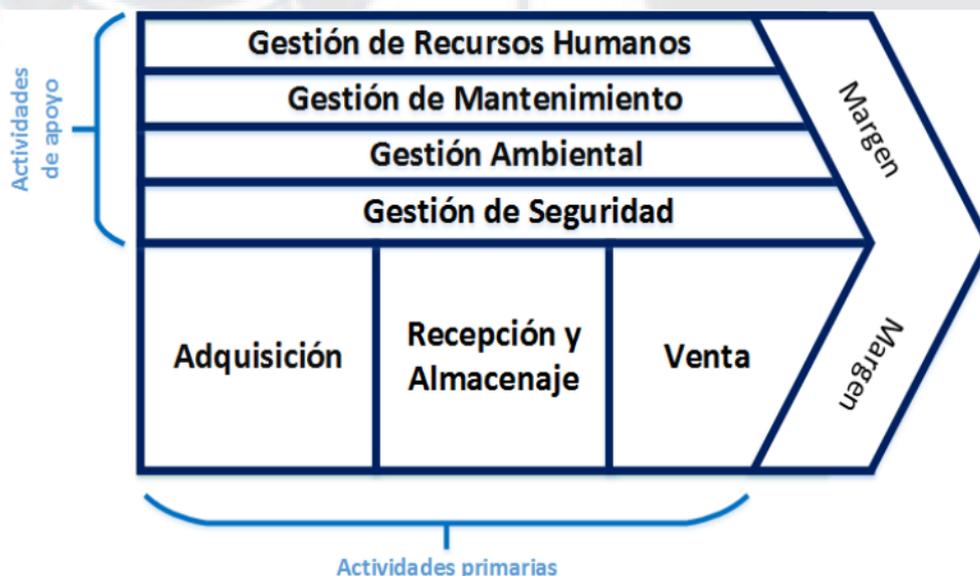


Figura 18. Cadena de Valor Gar Oil S.A.C. Fuente: (Garmendia & Terzi, 2017) http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1340/1/Jos%C3%A9_Paola_Tesis_bachiller_2017.pdf



Figura 19. Macroproceso Gar Oil S.A.C.

Fuente: (Garmendia & Terzi, 2017)

http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/1340/1/Jos%C3%A9_Paola_Tesis_bachiller_2017.pdf

Al tener el macro proceso de la empresa se puede observar las áreas que participan de la cadena de valor y cuales son de apoyo.

En infraestructura, la estación cuenta con un área del Terreno 2169.34 M2, y una área Construida 183 m2, en el primer nivel de la infraestructura cuenta con un Market, un lavado y por otro lado un engrase sin uso por el momento, en el segundo nivel están las oficinas de la estación, por otro lado cuenta con un tanque de 6500 Galones para almacenaje de gasolina de 90 Octanos, Un tanque de 3490 Galones para almacenaje de gasolina de 95 Octanos, un tanque de 6500 Galones para almacenaje de petróleo Diésel D2, un tanque de 3490 Galones para almacenaje de Diésel, Además cuenta con cuatro Islas con un dispensador cada una para atención de gasolina de 90 (G90), gasolina de 95 (G95) y petrolero (DB5) con un radio de giro de 14 metros, dando facilidad a la maniobrabilidad de los vehículos de alto tonelaje el ingreso a la estación, por ultimo cuenta con un área de estacionamiento para vehículos en la parte posterior de la infraestructura.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

los estados financieros de la empresa nos muestran que existe una variación significativa en los años, y se puede evidenciar que su año con mayor facturación fue el 2014. el año 2018 tiene una utilidad negativa según el resultado de los ejercicios.

Tabla 17

Estado de Resultado Gar Oil S.A.C.

Estado de Resultados	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Netas	S/8.965.809,00	S/7.148.692,00	S/5.201.946,00	S/6.063.443,00	S/5.509.405,00
Costo de Ventas	(S/7.893.522,00)	(S/6.006.284,00)	(S/4.445.544,00)	(S/5.266.852,00)	(S/4.881.792,00)
Resultado Bruto	S/1.072.287,00	S/1.142.408,00	S/756.402,00	S/796.591,00	S/627.613,00
Gasto de Ventas	(S/481.855,00)	(S/529.667,00)	(S/579.480,00)	(S/571.179,00)	(S/605.816,00)
Gasto Administrativo	(S/89.415,00)	(S/93.471,00)	(S/102.134,00)	(S/100.601,00)	(S/106.909,00)
Utilidad Operativa	S/501.017,00	S/519.270,00	S/74.788,00	S/124.811,00	(S/85.112,00)
Gastos Financieros		(S/28,00)	(S/1.203,00)	(S/1.200,00)	(S/8.067,00)
Enajenación de Valores y Bienes de Activos Fijos		S/19.492,00			
Resultados Antes de Participa	S/501.017,00	S/538.734,00	S/73.585,00	S/123.611,00	(S/93.179,00)
Impuesto a la Renta	(S/150.905,00)	(S/150.846,00)	(S/23.097,00)	(S/52.064,00)	(S/1.383,00)
Resultado del Ejercicio	S/350.112,00	S/387.888,00	S/50.488,00	S/71.547,00	(S/94.562,00)

Nota: Adaptado del Área de Contabilidad de GAR OIL SAC

Por otro lado, se puede evidenciar una reducción de la utilidad operativa. sin embargo, la empresa durante los años 2017 y 2018 estuvo en un plan de ampliación, los cuales para el año 2018 género la mayor cantidad de inversión y gastos, esta inversión fue el incremento de dos islas y sus dispensadores, el cambio de toda la tubería subterránea que transporta el combustible, el incremento de un techo canopy y la habilitación del market.

En el balance general detallado en la Tabla 18 se muestra un incremento del inmueble maquinaria y equipo en los activos por 152,959 soles, sin embargo, la tubería fue considerada

un mantenimiento, mas no un activo en los estados financieros dando como resultado la reducción de la utilidad por ser considerado gasto.

Tabla 18

Balance General Gar Oil S.A.C.

ACTIVOS	2014	2015	2016	2017	2018
Caja y Bancos	S/443.466,00	S/641.668,00	S/10.521,00	S/119.905,00	S/54.963,00
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	S/177.970,00	S/265.044,00	S/178.138,00	S/180.843,00	S/171.806,00
Mercadería	S/78.609,00		S/128.563,00	S/122.914,00	S/104.157,00
Otros Activos Corrientes	S/94.526,00		S/58.228,00	S/43.980,00	S/85.433,00
Inmueble Maquinaria y Equipo Depreciación Inmueble, Activos Arrendamiento Financiero IME acumulado	S/130.467,00	S/71.308,00	S/12.712,00	S/24.393,00	S/177.352,00
	(S/109.810,00)	(S/71.306,00)	(S/1.271,00)	(S/2.825,00)	(S/6.644,00)
Total Activo	S/815.228,00	S/906.714,00	S/386.891,00	S/489.210,00	S/587.067,00
PASIVO					
Tributos y Aportes sistemas pensiones y Salud Por Pagar	S/22.438,00	S/62.891,00	S/4.024,00	S/4.212,00	S/4.232,00
Remuneración y Participaciones por pagar	S/3.324,00		S/3.357,00	S/3.599,00	S/4.369,00
Ctas. por Pagar comercial – Terceros			S/122.041,00	S/216.926,00	S/360.087,00
Ctas. por Pagar Accionistas Directores y Gerentes			S/150.000,00	S/125.082,00	S/100.000,00
Ctas. Diversas – Terceros			S/39.625,00		S/8.824,00
Obligaciones Financieras					S/64.725,00
Total Pasivo	S/25.762,00	S/62.891,00	S/319.047,00	S/349.819,00	S/542.237,00
PATRIMONIO					
Capital	S/55.080,00	S/55.080,00	S/18.000,00	S/18.000,00	S/18.000,00
Resultados Acumulados	S/384.274,00	S/400.855,00	(S/644,00)	S/49.844,00	S/121.392,00
Utilidad de Ejercicio	S/350.112,00	S/387.888,00	S/50.488,00	S/71.547,00	(S/94.562,00)
Total Patrimonio	S/789.466,00	S/843.823,00	S/67.844,00	S/139.391,00	S/44.830,00
Total Pasivo Patrimonio	S/815.228,00	S/906.714,00	S/386.891,00	S/489.210,00	S/587.067,00

Nota: Adaptado del Área de Contabilidad de Gar Oil SAC

Por otro lado, el año 2015 el resultado acumulado era de S/ 400,855.00, el mismo que fue repartido en su totalidad por sus accionistas y es por ello que al año 2016 el resultado acumulado es de S/ 644 soles en negativo, reduciendo el patrimonio significativamente. esta decisión fue tomada por los accionistas ya que, al tener los resultados acumulados altos decidieron retiraron el dinero y reiniciaron financieramente la empresa, para que se vuelva a

desarrollar. En otras palabras, se reinició de “cero”. Por ello el incremento de los pasivos del 2015 al 2016 es bastante significativo.

En la Tabla 19 se muestra el análisis las ratios contables de liquidez, la razón corriente y la prueba ácida nos muestra que no logra cubrir el pago de sus obligaciones a corto plazo el 2018.

En la Tabla 20 se muestra la razón de endeudamiento podemos evidenciar que la empresa está casi al límite, estando muy cerca a deber todos sus activos.

Tabla 19

Ratios de Liquidez Gar Oil S.A.C.

Ratios de Liquidez					
	2014	2015	2016	2017	2018
RAZON CORRIENTE	30.84	14.42	2.90	2.08	0.98
PRUEBA ACIDA	27.79	14.42	1.91	1.53	0.72
CAPITAL DE TRABAJO	S/ 768,809.00	843,821.00	246,028.00	242,905.00	17,054.00

Nota: Adaptado del Área de Contabilidad de GAR OIL SAC

Tabla 20

Razón de Endeudamiento Gar Oil S.A.C.

Ratios de Endeudamiento					
	2014	2015	2016	2017	2018
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	% 0.03	0.07	0.82	0.72	0.92

Nota: Adaptado del Área de Contabilidad de GAR OIL SAC

4.1.5. Recursos Humanos (H)

El personal es constantemente capacitado para la atención al cliente por la corporación PECSA, para el uso de extintores y primeros auxilios realizado por los bomberos.

Se cuenta con un ing. químico en la empresa que desarrolla mensualmente los cálculos de mermas que tiene la empresa en el almacenamiento, atención y transporte del

combustible el cual se evapora de una manera significativa y lo cual es aceptado por la SUNAT.

Se cuenta con un jefe de mantenimiento el cual tiene diferentes tipos de habilidades que ayudan al mantenimiento de la estación de sus compresores, pintura de la estación, soldaduras, cuarto de fuerza, techo, luminaria, etc. en un sentido básico

La administración se desarrolla por una persona que labora en la empresa durante más de 15 años la cual tiene habilidades administrativas empíricas y bastante flexibilidad en el desarrollo de sus actividades.

Sobre la rotación del personal es bastante bajo ya que, el 20% de los trabajadores tienen más de 10 años y un 50% restante tiene más de cinco, las cuales durante el crecimiento de la empresa se han visto comprometidos con el crecimiento que ha tenido esta.

Los trabajos que requieren de mano de obra especializada es subcontratada como ing. electrónico, ing. ambientales, ing. mecánico, etc. los cuales pertenecen a empresas reconocidas en el rubro.

En la actualidad se puede contar con profesionales medianamente capacitados en el área de grifos en la región, sin embargo, hace cinco años no se contaba con profesionales capacitados, es por ello que gran parte de los profesionales de la empresa se encuentran en la ciudad de Lima o Arequipa, para los cuales se paga viáticos y pasajes adicionales, garantizando los resultados de su trabajo.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa en el área operativa de ventas cuenta con un software que está operando desde hace seis meses, este software tiene la facilidad de conectar los dispensadores, las mangueras y las computadoras para tener una data inmediata en el área administrativa, la cual se utiliza para la toma de decisiones y ver la evolución de ventas y el comportamiento de los clientes respecto a los cambios con sus indicadores.

La gerencia utiliza la aplicación FACILITO, desarrollada por OSINERGMIN en la cual se puede observar en tiempo real los precios de todos los grifos de una zona determinada, la información sobre tendencia de precios proporcionado por los proveedores y la data de la empresa.

Desarrolla cuadros de proyección de ventas y utilidad para poder evaluar cómo se podría comportar el mercado.

La velocidad de respuesta del mercado es relativamente lenta, ya que el cambio de precios o de alguna política como atención más personalizada u ofertas hacia los clientes se ve reflejada después de 2 o 3 meses de desarrollarla.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La empresa constantemente cuenta con sus procesos principales mapeados y desarrollados, los cuales se tratan de seguir, sin embargo, la empresa está en constante innovación en atención especializada al cliente,

Por otra parte, ha tenido constante cambio en la tecnología de iluminación tradicional a led reduciendo bastante su consumo de electricidad y está actualmente interesado en poner paneles solares en los techos de la estación para reducir el consumo de energía eléctrica por la empresa electro sur este, ya que esta tecnología ya se desarrolla en algunos grifos en Lima y uno en Arequipa.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI permite, de un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015).

En la presente matriz se analiza las fortalezas y debilidades de la empresa Gar Oil S.A.C., siendo las siguientes:

Tabla 21

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Efectividad y utilización de los sistemas y procesos en de toma de decisiones y control gerencial	0,06	3	0,18
2	Lealtad a la marca (Lealtad a la estación Gar Oil)	0,08	3	0,24
3	Eficacia de las tercerizaciones (Transporte de Combustible, Ambiental)	0,07	4	0,28
4	Facilidades de ubicación y diseño de planta	0,09	4	0,36
5	Adaptabilidad a las nuevas regulaciones	0,07	3	0,21
6	Amplia red de Contactos	0,04	3	0,12
7	Confianza con Clientes	0,09	3	0,27
	Subtotal	0,50		1,66
Debilidades				
1	Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos (La empresa no cuenta)	0,07	1	0,07
2	Baja Participación de Mercado	0,10	1	0,10
3	Sistema de planeamiento estratégico (No existe un Plan Estratégico)	0,09	1	0,09
4	Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento	0,07	2	0,14
5	Bajo Volumen de venta a nivel corporativo	0,10	2	0,20
6	Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos.	0,07	1	0,07
7	Tecnología e investigación en productos y procesos	0,07	2	0,14
	Subtotal			0,81
	Total	0,50		2,47

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia". (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Al desarrollar el MEFI podemos observar en la tabla 21 que su mayor fortaleza es la facilidad de ubicación y diseño de planta, ya que la estación se encuentra frente al aeropuerto y es una salida de la ciudad Cusco, generando esto una frecuencia alta de vehículos, por otro lado, las más bajas son volumen de venta a nivel corporativo y baja participación del mercado. es por ello que es necesario el análisis adecuado de estos puntos para el desarrollo adecuado de este plan.

4.3. Conclusiones

Luego del análisis interno según el análisis AMOFHIT se analizó:

1. En infraestructura la importante inversión generó mejora en las instalaciones aumentando su capacidad de atención al 100% siendo esto una ventaja competitiva la cual se debe difundir.
2. Sin embargo, a pesar de tener de la capacidad instalada no se ha generado mayor participación en el mercado siendo una debilidad que se debe superar.
3. En el año 2018 la inversión realizada en la infraestructura de la empresa, y la política de distribución en el año 2015, ha generado que Gar Oil S.A.C se encuentre con menor capacidad de endeudamiento y dificultades de liquidez.
4. El equipo de trabajo con el que cuenta Gar Oil S.A.C se encuentra comprometido con la labor diaria, siendo que existe predisposición en la emisión de sugerencias de cambios para el beneficio de la organización.

Capítulo V: Intereses de la Empresa Gar Oil SAC y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Gar Oil SAC.

Los intereses que tiene la empresa deben ser claros y las preguntas a formularse deben ser: ¿cuáles son los intereses organizacionales vitales, mayores, y periféricos?, ¿con qué organizaciones se va a interactuar?, ¿cómo es la competencia?, con quienes se puede hacer alianza?, ¿a quienes se va a tener como competidores? estos puntos son mencionados por (D'Alessio F. , El Proceso Estrategico un Enfoque de Gerencia, 2013) (Hartmann, 1983) con los cuales definiremos los intereses de Gar Oil S.A.C.

Sobre los intereses vitales de la organización son: incremento de ventas, mejorar la rentabilidad y que esta sea sostenible en el tiempo, y mejorar la calidad en el servicio.

¿Con qué organización va a interactuar?, La principal interacción es con corporación PECSA, quienes se encargan de la imagen corporativa de la estación, y acuerdos internos que benefician a tanto Gar Oil S.A.C. como a la corporación PECSA.

¿Cómo es la competencia en Cusco?, La competencia es alta por: las corporaciones nacionales como: REPSOL, PRIMAX y Petroperú cuentan con sus propias estaciones de servicios. Las estaciones “blancas” (no cuentan con contratos de afiliación) y que manejan precios más bajos porque tienen mayor poder de negociación con proveedor diferentes. y con grifos informales que no están registrados de forma legal comprando combustibles del contrabando. Todos ellos compiten por precios menores.

Según la información que brinda OSINERGMIN en su página principal, a mayo del 2019 se cuenta con 71 grifos y estaciones de servicio formales en la ciudad de Cusco, se detalla en la Tabla 21 los 25 grifos que se ubican en el mismo distrito que Gar Oil S.A.C. Recordar que se tienen grifos informales de los cuales no hay información oficial y operan de la misma manera que las estaciones formales, la única diferencia es que no cuenta con Sistema de Control de Ordenes de Pedido (SCOP). Lo cual es regulado por OSINERGMIN.

Tabla 22

Lista de Estaciones de Servicio y Grifos Cusco

Nº	Actividad	Nro. de Registro	Razón Social	Ubigeo
1	050-Estacion de Servicios/Grifos	8640-050-051018	RICHARD NUÑEZ ROLDAN	Cusco/Cusco/San Sebastián
2	050-Estacion de Servicios/Grifos	8480-050-110618	NEGRON BARDALEZ TRADING EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	Cusco/Cusco/San Sebastián
3	050-Estacion de Servicios/Grifos	35232-050-020218	INVERSIONES ALDAXI S.R.L.	Cusco/Cusco/San Sebastián
4	050-Estacion de Servicios/Grifos	19875-050-151215	INVERSIONES GRAN PERU E.I.R.L	Cusco/Cusco/San Sebastián
5	050-Estacion de Servicios/Grifos	19876-050-031218	TANKE COMERCIAL S.A.C	Cusco/Cusco/San Sebastián
6	050-Estacion de Servicios/Grifos	18598-050-230219	COESTI S.A	Cusco/Cusco/San Sebastián
7	050-Estacion de Servicios/Grifos	18472-050-021118	GRIFOS MECHITA I S.A.C	Cusco/Cusco/San Sebastián
8	050-Estacion de Servicios/Grifos	18399-050-120718	GAR OIL S.A.C.	Cusco/Cusco/San Sebastián
9	050-Estacion de Servicios/Grifos	18291-050-231215	SERVICENTRO JAKELINE SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	Cusco/Cusco/San Sebastián
10	050-Estacion de Servicios/Grifos	18301-050-090519	SERVICENTRO METROPOLITANO SUR E.I.R.L.	Cusco/Cusco/San Sebastián
11	050-Estacion de Servicios/Grifos	15391-050-120613	BIOCOMBUSTIBLES 20 DE ENERO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Cusco/Cusco/San Sebastián
12	050-Estacion de Servicios/Grifos	14480-050-210317	CARLOS ALBERTO GIL BEDOYA	Cusco/Cusco/San Sebastián
13	050-Estacion de Servicios/Grifos	14481-050-181018	SERVIMAS GRIFO E.I.R.L.	Cusco/Cusco/San Sebastián
14	050-Estacion de Servicios/Grifos	38557-050-250217	GRIFOS DATNE Y DIEGO E.I.R.L.	Cusco/Cusco/San Sebastián
15	050-Estacion de Servicios/Grifos	39882-050-190318	SURTIDORES MANU SAC	Cusco/Cusco/San Sebastián
16	050-Estacion de Servicios/Grifos	0004-GRIF-08-2009	CORPORACION MONTAÑEZ B. SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	Cusco/Cusco/San Sebastián
17	050-Estacion de Servicios/Grifos	84750-050-231018	INVERSIONES EN HIDROCARBUROS JC E.I.R.L.	Cusco/Cusco/San Sebastián
18	050-Estacion de Servicios/Grifos	88014-050-021118	RAB INVERSIONES S.R.L.	Cusco/Cusco/San Sebastián
19	050-Estacion de Servicios/Grifos	124274-050-131216	FELIX ALEX LONCONI MOSCOSO	Cusco/Cusco/San Sebastián
20	050-Estacion de Servicios/Grifos	130559-050-170717	GRIFO SAN MARTIN S.A.C.	Cusco/Cusco/San Sebastián
21	050-Estacion de Servicios/Grifos	133713-050-040918	ANDREE G & C S.A.C.	Cusco/Cusco/San Sebastián

Nota: (Osinergmin, 2015)

<http://srvtest03.osinerg.gob.pe:23314/msfh5/busquedaRegistroHidrocarburos/lookUp.action?forward=init>

¿Con quienes hará alianzas Gar Oil?, Gar Oil S.A.C. debe tener alianzas con su principal proveedor y representante de marca PECSA, con empresas de transporte provincial,

organismos gubernamentales como la municipalidad y gobierno regional, con empresarios grandes, medianos y pequeños, con los que puedan generar un lazo de ganar-ganar para ambos, siempre buscando el bien común y logrando un crecimiento en posicionamiento en los mercados aun no alcanzados.

¿A quiénes se va a tener como competidores? Gar Oil S.A.C. tendrá como competidores a todos aquellos que ingresen en el mercado de hidrocarburos en la ciudad de Cusco y al rededor, como las estaciones formales e informales, además las estaciones actuales que generen estrategias, crecimiento, marketing para incrementar el mercado potencial y así su participación de manera agresiva.

5.2. Potencial de Gar Oil SAC.

El análisis que se realizará en el presente punto, se hace revisando el potencial de la organización junto con el análisis interno. ¿En que es fuerte y en que es débil la organización? para lo cual es necesario analizar las siete áreas funcionales, de esta información se buscará las competencias distintivas que marcan la diferencia de la organización. (D'Alessio F. , El Proceso Estrategico un Enfoque de Gerencia, 2013)

El potencial de Gar Oil S.A.C. se encuentra en operaciones, logística e infraestructura, como se detalla en el capítulo 4. es el área con mejor potencial, el cual le ha servido para mantenerse en competencia dentro del mercado de hidrocarburos en la ciudad de Cusco.

5.3. Principios Cardinales de Gar Oil SAC.

Estos principios hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para la organización en su entorno, son cuatro principios básicos que serán explicados según los principio de Gar Oil S.A.C., dicho concepto estudiado (D'Alessio F. , El Proceso Estrategico un Enfoque de Gerencia, 2013).

Influencia de terceras partes. En marzo del presente año, el sueldo mínimo vital

aumentó en S/.80, pasando de S/.850 a S/.930 (el gobierno aumentó a S/.930 el sueldo mínimo, 2018). Ello perjudicó directamente los costos fijos, al verse incrementados considerablemente., sin embargo, la organización ha mantenido sus márgenes brutos lo cual afecta directamente a sus utilidades operativas

Lazos pasados y presentes. En este punto se recordarán relaciones con personas o empresas importantes para Gar Oil, que fueron en el pasado, anteriormente en el año 2014 la empresa tenía como cartera de cliente, empresas mineras tales como Línea, Perú Logistic, Ancro y empresas de carga como Marvisur. las relaciones mineras se concluyeron por que perdieron licitaciones posteriormente, y las empresas que actualmente remplazan a las anteriores cuentas con estación de servicio propias, por otra parte, la empresa Marvisur cerro un contrato con la corporación PRIMAX teniendo precio muy competitivo. Sin embargo, las empresas mineras al participar constantemente en las licitaciones siempre buscan a la empresa Gar Oil S.A.C. para su abastecimiento., es por ello que se mantiene buena relación con estas empresas.

. Contrabalancee de intereses. Durante los últimos años, aunque el Perú este desarrollando políticas anticorrupción ha generado pérdidas en la mayor cantidad de empresas, es decir, aunque el Perú se ve más competitivo en el mundo, internamente el contra balance es perdida para los empresarios privados. Pero en un futuro esto traerá mayor inversión y menos corrupción a nuestro país.

Conservación de los enemigos (competidores). Es importa mantener la competencia por precios bajos ya que, el mercado se reparte por características de las empresas. Y esto genera una competencia no necesariamente en el mismo sector económico, de calidad, pero si en el mismo rubro. Es decir, los clientes objetivos que buscan precios económicos no compiten con los grifos que venden productos de calidad, buen servicio y con servicios adicionales en las estaciones.

5.4. Matriz de Intereses de Gar Oil SAC. (MIO)

La presente matriz detalla los intereses que la organización desea conseguir, en la Tabla 23 se muestra el resultado de dicha matriz y la relación a su visión para el 2023.

Tabla 23

Intereses Organizacionales

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Nivel de ventas y participación en el mercado	**San Martin, Sauces, Americano		*Gobierno
2 Mejorar rentabilidad		**San Martin, Sauces, Americano	
3 Fortalecer la marca	**San Martin, Sauces, Americano		
4 Mejorar la satisfacción al cliente		**San Martin, Sauces, Americano	
5 Ser referente en talento humano		**San Martin, Sauces, Americano	*Gobierno, Osinerming, OEFA.
6 Sostenibilidad en la rentabilidad para accionista			**San Martin, Sauces, Americano

Nota: Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”. (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson *Intereses Comunes, **Intereses Opuestos

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para proponer los objetivos de largo plazo, se parte de la visión y misión de la organización, estableciendo estrategias medibles, alcanzables, en las OCP para cada lograr cada OLP, siendo los siguientes:

1. Al 2023 incrementar la cartera de clientes corporativos a 22 actualmente al 2019 es de 11.
2. Al 2023 ser reconocida como una empresa con estándares de calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional obteniendo una certificación por cada concepto mencionado, en la actualidad no se cuenta con ninguna certificación.
3. Al 2022 Incrementar los puestos de trabajo a 21 colaboradores con mano de obra calificada y potenciar a la alta gerencia y colaboradores de nuestra actual fuerza laboral, en la tenemos 14 colaboradores y actualidad solo existen programas de capacitación obligatorios por las entidades reguladoras

4. Al 2023 incrementar a 4.5% ROE con la capacitación a la alta gerencia y colaboradores sobre optimización del uso de recursos de manera eficientes actualmente es de 1.5% negativo.

5.6. Conclusiones

Gar Oil S.A.C. tiene un importante número de competidores en el sector. Motivo por el cual, se plantean intereses organizacionales enfocados en mejorar esta situación.

Se concluye que los intereses organizacionales planteados por la empresa destacan principalmente el incremento del nivel de ventas y participación en el mercado, la mejora de la rentabilidad y fortalecimiento de marca, lo cual generara intereses opuestos con los competidores.

Se establecieron los objetivos a largo plazo, siendo los más destacados el incremento de la cartera de clientes corporativos, mejorar el ROE y ser reconocida como una empresa con certificaciones internacionales.

El desarrollo de los objetivos a largo plazo con el planeamiento estratégico permitirá que la empresa Gar Oil S.A.C. alcance la visión planteada.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo a lo señalado por D´Alessio 2008, la matriz FODA permite generar estrategias específicas, para un mejor análisis de la matriz FODA, se utilizan como insumos otras matrices entre ellas la matriz MEFI (identificación de las debilidades y fortalezas), MEFE en la que se identifican las amenazas y oportunidades, por lo que la combinación de las cuatro variables, permite plantear estrategias internas y externas, la empresa cuenta con fortalezas que pueden ser aprovechadas, además de fortalezas para enfrentar las amenazas; existe una mínima relación entre las debilidades y amenazas atenuadas por la (FO) y (FA); en la Tabla 24 se muestra la relación entre las cuatro variables.

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

Los ejes de matriz PEYEA, representan dos dimensiones internas, que son las fortalezas financieras y ventaja competitiva y dos dimensiones externas que son la estabilidad del entorno mostrado líneas abajo, para elaborar esta matriz se seleccionaron variables que incluyen a los cuatro aspectos mencionados dando resultado una flecha dentro de un cuadrante cartesiano, como resultado de ello Gar Oil S.A.C., se encuentra en el cuadrante agresivo y competitivo.

Estando en el cuadrante agresivo, Gar Oil S.A.C, deberá utilizar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, debilidades y evitar amenazas externas, desarrollando el mercado y el producto.

Tabla 24

Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
FODA ESTRATEGIAS		1 Efectividad y utilización de los sistemas y procesos en de toma de decisiones y control gerencial		1 Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos (La empresa no cuenta)	
		2 Lealtad a la marca (Lealtad a la estación GAR OIL)		2 Baja Participación de Mercado	
		3 Eficacia de las tercerizaciones (Transporte de Combustible, Ambiental)		3 Sistema de planeamiento estratégico (No existe un Plan Estratégico)	
		4 Facilidades de ubicación y diseño de planta		4 Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento	
		5 Adaptabilidad a las nuevas regulaciones		5 Bajo Volumen de venta a nivel corporativo	
		6 Amplia red de Contactos		6 Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones,	
		7 Confianza con Clientes		7 Tecnología e investigación en productos y procesos	
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1 Incrementar las ventas con empresas del estado	FO1	Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1)	DO1	Desarrollo de descuentos por volúmenes de ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2)	
2 Implementación de avenidas principales colindantes					
3 Mayor Cantidad de Personas con Vehículos	FO2	Implementar un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7)	DO2	Incrementar volumen de ventas para lograr mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1)	
4 Incremento de Inversión de empresas privadas en el Sector					
5 La Ciudad cuenta con un crecimiento poblacional y de Vehículos	FO3	Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5)	DO3	Desarrollar aplicaciones amigables para el beneficio de nuestros clientes (D7,O1)	
6 Incremento de Publicidad en Redes Sociales					
7 Empresa vista con mayor responsabilidad social y ambiental	FO4	Desarrollar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10)	DO4		
8					
9	FO5	La implementación de avenidas principales aledaños a la estación a través de obras	DO5		
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1 Políticas tributarias son muy estrictas	FA1	Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5)	DA1	Obtener información de calidad para predecir los cambios en las bolsa (D6,A6)	
2 Sobre Regulación e Implementos Costosos					
3 Reducción de la inversión privada	FA2	Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5)	DA2	Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)	
4 Grifos y Plantas Informales con combustible de contrabando					
5 Mucha Oferta en el Sector	FA3	Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7)	DA3		
6 Combustibles es un Commodity					
7 Poco conocimiento de la población sobre calidad de combustibles	FA4	Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes	DA4		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia". (3a ed.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

El cuadrante competitivo, se desarrollará alguna estrategia que permita la penetración del mercado y el desarrollo del producto, así como el mercado y la integración hacia atrás y horizontal, el insumo utilizado es el AMOFHIT

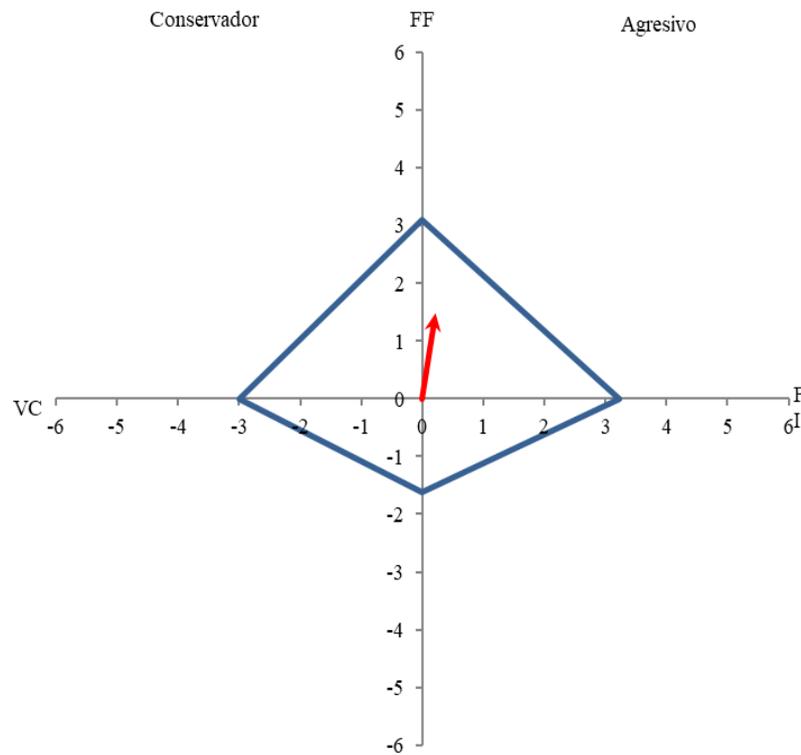


Figura 20. Matriz PEYEA

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

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

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

Para la elaboración de esta matriz, se ha identificado los productos que comercializa la empresa y que nivel de utilidad anual genera cada uno de estos, en el cuadro se identifica al producto DB5 (petróleo) como el producto estrella por su 70% de alta participación en el total de utilidades generados por la empresa; así mismo se identifica al producto con mediana participación en utilidades a la gasohol de 90 octanos, representado por un 20% del total de utilidades, y 10% representado por gasohol de 95 octanos. En Tabla 25 y Figura 21.

Tabla 25

Participación de los Productos

Producto	Unidad de negocio	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C. Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la organización (%)
90	7,950%	2,900	2,300	2,500	30,12%	0,2000	20,00%
95	23,87%	0,480	0,300	0,400	4,82%	0,1000	10,00%
DB5	14,01%	5,980	3,600	5,400	65,06%	0,7000	70,00%

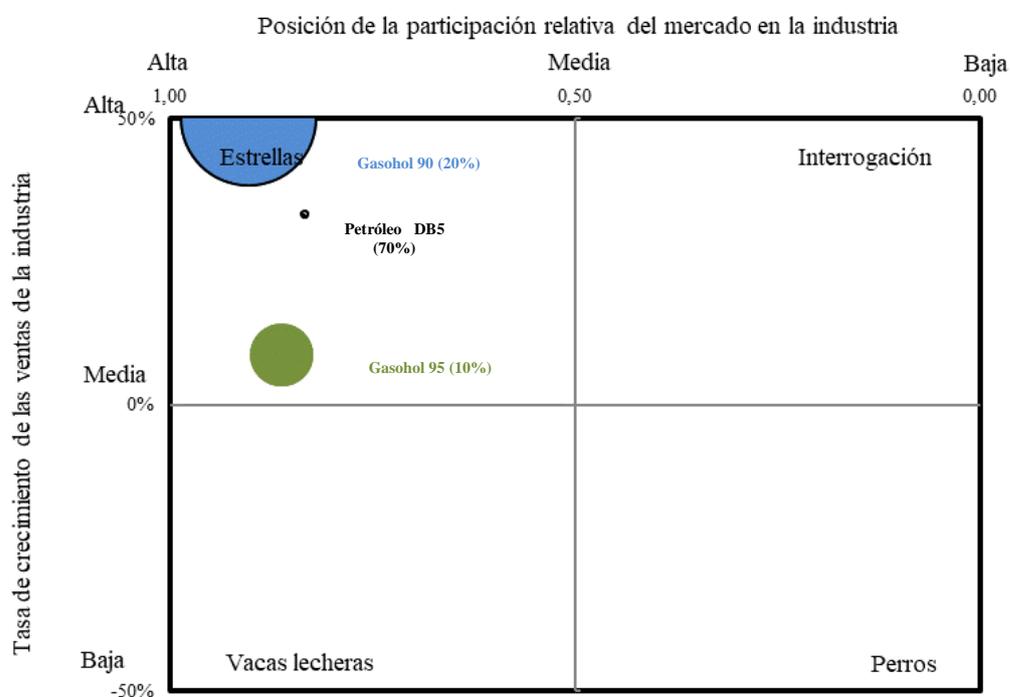


Figura 21 Posición de la Participación del Mercado en la Industria

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz interna - externa (MIE), es una matriz de portafolio donde se grafica cada una de las dimensiones o productos de la empresa que son resultado de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI para cada división. (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015)

Las divisiones son representadas por un círculo cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución al nivel de ventas, donde la sección sombreada del círculo corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la empresa (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015)

De la matriz EFI y EFE se puede deducir que cada producto se ubica en una ponderación baja ya que el resultado del EFE es 1.93, mientras que en la ponderación EFI se aprecia una ponderación promedio que es 2.47, como se detalla en la Tabla 26 el plan estratégico propuesto, nos permitirá neutralizar las debilidades a través de la estrategia intensivas como desarrollo de mercados y productos. Esto se muestra en la ponderación del EFI y EFI en la Figura 22.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE):

La matriz de la Gran Estrategias es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategia para la organización (D'Alessio F. , 2008), esta matriz mide el grado de posición fuerte o débil de la empresa, el crecimiento de mercado rápido o lento en la que se aplica estrategias, Gar Oil S.A.C. se ubica en el cuadrante I, por lo que se aplicará estrategias para el rápido crecimiento de mercado, a través del desarrollo del producto de mercado, producto e integración vertical hacia atrás, información que se muestra en la Figura 23. En la cual se puede observar que la gran estrategia que se ubica en una posición de competencia fuerte y un rápido crecimiento del mercado.

Tabla 26

Matriz EFE Y EFI

Producto	Unidad de negocio	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C. Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	EFE	EFI
90	7,950%	2,900	2,300	2,500	30,12%	0,2000	20,00%	1.9	2.47
95	23,87%	0,480	0,300	0,400	4,82%	0,1000	10,00%		
DB5	14,01%	5,980	3,600	5,400	65,06%	0,7000	70,00%		

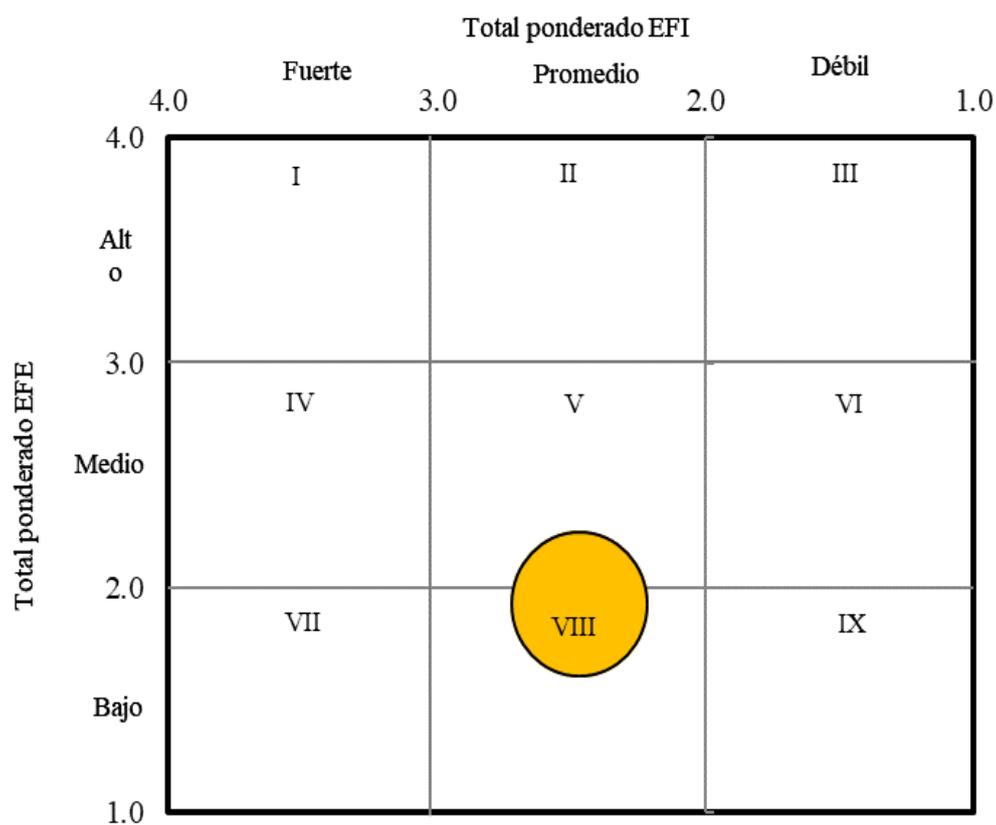


Figura 22. Ponderado EFI Y EFE

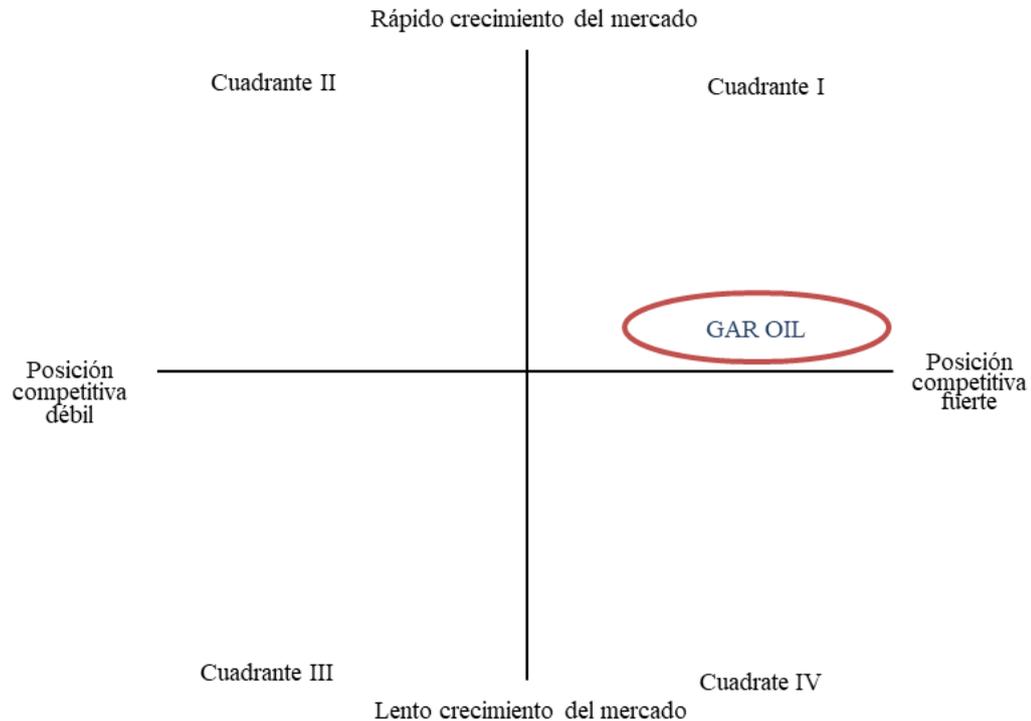


Figura 23. Matriz de la Gran Estrategia

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE):

La matriz de la Decisión estratégica (MDE) se ha elaborado tomando como base a las estrategias obtenidas por el emparejamiento que se realizan con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE el cual permite identificar las repeticiones de cada estrategia y retener las que contengan mayor número de repeticiones (D'Alessio F., El proceso estratégico un enfoque de gerencia, 2015), los criterios de retenciones podrán variar en función al puntaje obtenido, se considera a un puntaje mayor a tres para definir y determinar el grado de relevancia y ser incluido en el plan estratégico (D'Alessio F., El proceso estratégico un enfoque de gerencia, 2015), para el caso de Gar Oil S.A.C., se puede observar que son catorce estrategias son las que se han retenido, dado que estas son las que registran mayor número de repetición.

La matriz de decisión estratégica, es una herramienta para identificar las estrategias con mayor rotación y serán usadas para el proceso estratégico (D'Alessio F., El proceso estratégico un enfoque de gerencia, 2015)

Tabla 27

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1)	X	X	X	X	X	5
Implementar un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7)	X	X	X	X	X	5
Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5)	X		X	X	X	4
Desarrollar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10)	X		X	X	X	4
La implementación de avenidas principales aledañas a la estación a través de obras por impuestos(F7.02)	X	X	X	X	X	5
Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5)	X	X	X	X	X	5
Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5)	X	X	X	X	X	5
Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7)	X		X	X	X	4
Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes de contacto (F6,A3)	X		X	X	X	4
Desarrollo de descuentos por volúmenes de ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2)	X	X	X	X	X	5
Incrementar volumen de ventas para lograr mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1)	X	X	X	X	X	5
Desarrollar aplicaciones amigables para el beneficio de nuestros clientes (D7,O1)	X		X	X	X	4
Obtener información de calidad para predecir los cambios en las bolsa (D6,A6)	X		X	X	X	4
Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)	X	X	X	X	X	5

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la que se evalúan todas las fortalezas, debilidades de la matriz EFI y todas las oportunidades y amenazas de la matriz EFE, las estrategias que se retuvieron manteniéndose como estrategias específicas, se van contrastando con cada una de ellas y validar que la combinación de las estrategias sea atractiva para cada fortaleza, oportunidad, amenaza y debilidad, esta matriz permitirá identificar el grado de atractividad de las estrategias planteadas, como se muestra en la Tabla 28.

6.8. Matriz de Rumelt (MR):

Las estrategias retenidas, deben ser retenidas a pruebas, usando los criterios de Rumelt (D'Alessio F. , 2008), en esta matriz, se validan aspectos consciencia, consonancia, factibilidad, ventaja; tomando en consideración el nivel de aceptación con respuestas afirmativas o negativas luego de la identificación de las estrategias retenidas; para el caso de Gar Oil S.A.C, se puede consideran catorce estrategias con una aceptación positiva, validando que estas cumplen con las condiciones de la prueba de Rumelt, detalle que se muestra en la Tabla 30.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética permite identificar si alguna de las estrategias retenidas en la matriz anterior conduce si van en contra o afectan a los derechos de la propiedad, la vida, libertad, justicia, utilitarismo, se mide a través del nivel de afectación y perjuicio a variables de ética; las variables que no afectan a la ética se promueven por lo tanto las estrategias quedan, las estrategias que son perjudiciales a cualquiera de las variables se rechazan; las estrategias neutrales se aceptan; mientras que las estrategias injustas también se rechazan, detalle que se muestra en la Tabla 29. En la cual podemos observar que todas las estrategias son aceptadas.

Tabla 28

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégica

	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FA1		FA2		FA3		FA4		DO1		DO2		DO3		DA1		DA2	
		PA	TPA																										
Factores críticos para el éxito																													
Oportunidades																													
1 Incrementar las ventas con empresas del estado	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	2	0.06	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09	4	0.12	4	0.12	3	0.09	1	0.03	3	0.09	3	0.09
2 Implementación de avenidas principales colindantes	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
3 Mayor Cantidad de Personas con Vehículos	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07
4 Incremento de Inversión de empresas privadas en el Sector	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
5 La Ciudad cuenta con un crecimiento poblacional y de Vehículos	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09
6 Incremento de Publicidad en Redes Sociales	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05
7 Empresa vista con mayor responsabilidad social y ambiental	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06
Amenazas																													
1 Políticas tributarias son muy estrictas	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
2 Sobre Regulación e Implementos Costosos	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24
3 Reducción de la inversión privada	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09
4 Grifos y Plantas Informales con combustible de contrabando	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
5 Mucho Oferta	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10
6 Combustibles Comoditi	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09
7 Poco conocimiento de la población sobre calidad de combustibles	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07
Fortalezas																													
1 Efectividad y utilización de los sistemas y procesos en de toma de decisiones y control gerencial	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
2 Lealtad a la marca (Lealtad a la estación GAR OIL)	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16
3 Eficacia de las tercerizaciones (Transporte de Combustible, Ambiental)	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21
4 Facilidades de ubicación y diseño de planta	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09
5 Adaptabilidad a las nuevas regulaciones	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	4	0.28
6 Amplia red de Contactos	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08
7 Confianza con Clientes	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Debilidades																													
1 Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos (La empresa no cuenta)	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
2 Baja Participación de Mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
3 Sistema de planeamiento estratégico (No existe un Plan Estratégico)	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36
4 Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28
5 Bajo Volumen de venta a nivel corporativo	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20
6 Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística, y recursos humanos	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28
7 Tecnología e investigación en productos y procesos	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Total	2.07		5.06		5.38		6.00		5.19		5.41		5.13		5.02		5.02		5.37		5.53		5.62		6.33		5.26		5.02

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 29

Matriz de Ética

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo			Se acepta	Derecho	Justicia	Utilitarismo
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados					
FO1 Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1)	P	P	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
FO2 Implementar un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7)	P	P	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
FO3 Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5)	P	P	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
FO4 Desarrollar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10)	P	P	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
FO5 La implementación de avenidas principales aledañas a la estación a través de obras por impuestos(F7.O2)	P	P	N	N	N	P	N	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
FA1 Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5)	P	N	N	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
FA2 Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5)	P	P	P	N	N	P	P	J	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
FA3 Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7)	P	P	P	P	N	P	P	N	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
FA4 Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes de contacto (F6,A3)	P	P	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
DO Desarrollo de descuentos por volúmenes de 1 ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2)	P	P	N	N	N	N	N	J	N	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
DO Incrementar volumen de ventas para lograr 2 mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1)	P	N	N	P	N	N	N	N	N	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
DO Desarrollar aplicaciones amigables para el 3 beneficio de nuestros clientes (D7,O1)	P	P	P	P	N	P	P	N	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
DA Obtener información de calidad para predecir los 1 cambios en las bolsa (D6,A6)	P	P	P	P	N	P	P	N	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	
DA Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos 2 de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)	P	N	P	P	N	P	P	N	J	J	E	E	Sí	Sí	Sí	Sí	

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 30

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Implementar un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	La implementación de avenidas principales aledañas a la estación a través de obras por impuestos(F7.O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes de contacto (F6,A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollo de descuentos por volúmenes de ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Incrementar volumen de ventas para lograr mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Desarrollar aplicaciones amigables para el beneficio de nuestros clientes (D7,O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Obtener información de calidad para predecir los cambios en las bolsa (D6,A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia:

Luego de los filtros realizados, se puede afirmar que son catorce las estrategias retenidas las que se debe aplicar y catorce estrategias de contingencia, las estrategias retenidas son aquellas que superaron el puntaje de cinco luego de la evaluación realizada, consideradas de gran importancia en la aplicación del plan estratégico; como se observa estas están orientadas principalmente al desarrollo de mercado y de productos que se muestra en la Tabla 31.

6.11. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz tiene como finalidad, verificar que las estrategias retenidas estén alineadas con los objetivos de largo plazo establecidos para ser una estrategia de contingencia que se muestra en la Tabla 32 (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015), a través de esta matriz se reconoce 14 estrategias que nos permitirán lograr los objetivos de largo plazo.

Se observa que todas las estrategias tienen una participación directa con los objetivos a largo plazo, considerándolas como estrategias de contingencia las cuales nos ayudaran a concretar los objetivos a largo plazo y por ende la visión definida.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

la matriz de estrategias versus las posibilidades de los competidores y sustitutos, permite realizar una confrontación entre las estrategias seleccionadas que lograron pasar todos los filtros y la posibilidad de que los competidores sustitutos y entrantes para hacerle frente a estas estrategias (D´ Alessio 2015)

En la Tabla 33 se muestra, cada una de las estrategias que se proponen para GAR OIL S.A.C, como si la competencia lo realizara, esto a su vez permitirá que GAR esté preparado y poder anticiparse ante una respuesta de los competidores o sustitutos frente a la aplicación de algunas de nuestras estrategias retenidas en caso se presente.

Tabla 29

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1)
FO2	Implementar un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7)
FO3	Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5)
FO4	Desarrollar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10)
FO5	La implementación de avenidas principales aledaños a la estación a través de obras por impuestos(F7.02)
FA1	Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5)
FA2	Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5)
FA3	Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7)
FA4	Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes de contacto (F6,A3)
DO1	Desarrollo de descuentos por volúmenes de ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2)
DO2	Incrementar volumen de ventas para lograr mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1)
DO3	Desarrollar aplicaciones amigables para el beneficio de nuestros clientes (D7,O1)
DA1	Obtener información de calidad para predecir los cambios en las bolsa (D6,A6)
DA2	Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)
Estrategias de contingencia	
FO1	Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1)
FO2	Implementar un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7)
FO3	Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5)
FO4	Impulsar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10)
FO5	La implementación de avenidas principales aledaños a la estación a través de obras por impuestos(F7.02)
FA1	Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5)
FA2	Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5)
FA3	Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7)
FA4	Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes de contacto (F6,A3)
DO1	Desarrollo de descuentos por volúmenes de ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2)
DO2	Incrementar volumen de ventas para lograr mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1)
DO3	Desarrollar aplicaciones amigables para el beneficio de nuestros clientes (D7,O1)
DA1	Obtener información de calidad para predecir los cambios en las bolsa (D6,A6)
DA2	Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 30

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

Para el 2023 ser la primera Estación de Servicio en ventas de la corporación Pecsca en la Ciudad del Cusco, logrando a su vez crecer en rentabilidad y llegar al 5% después de impuestos buscando siempre el bienestar de los accionistas, de los trabajadores y de la comunidad					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Nivel de ventas y participación en el mercado	Al 2023 incrementar la cartera de clientes corporativos a 22 actualmente al 2019 es de 11	Al 2023 ser reconocida como una empresa con estándares de calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional obteniendo una certificación por cada concepto mencionado, en la actualidad no se cuenta con ninguna certificación.	Al 2022 Incrementar los puestos de trabajo a 21 colaboradores con mano de obra calificada y potenciar a la alta gerencia y colaboradores de nuestra actual fuerza laboral, en la tenemos 14 colaboradores y actualidad solo existen programas de capacitación o.	Al 2023 Incrementar a 4.5% ROE con la capacitación a la alta gerencia y colaboradores sobre optimización del uso de recursos de manera eficientes actualmente es de 1.5% negativo.
2	Mejorar rentabilidad				
3	Fortalecer La Marca				
4	Mejorar la satisfacción al cliente				
5	Ser referente en talento humano				
6	Sostenibilidad en la Rentabilidad para Accionista				
Estrategias					
FO1	Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1)	X	X	X	X
FO2	Implementar un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7)	X	X	X	X
FO3	Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5)	X	X		X
FO4	Impulsar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10)	X	X		
FO5	La implementación de avenidas principales aledañas a la estación a través de obras por impuestos(F7.02)	X		X	X
FA1	Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5)				X
FA2	Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5)		X		
FA3	Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7)	X	X		
FA4	Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes de contacto (F6,A3)	X			X
DO1	Desarrollo de descuentos por volúmenes de ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2)	X			X
DO2	Incrementar volumen de ventas para lograr mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1)	X			X
DO3	Desarrollar aplicaciones amigables para el beneficio de nuestros clientes (D7,O1)	X			
DA1	Obtener información de calidad para predecir los cambios en las bolsa (D6,A6)				X
DA2	Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)				X

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearso

Tabla 31

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			
		GAR OIL	SAN MARTIN	SAUCES	AMERICANO
FO1	Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1)	Desarrollas con empresas con Vehículos de alto tonelaje y bajo tonelaje	Desarrollar con empresas con vehículos de bajo tonelaje	Desarrollas con empresas con Vehículos de alto tonelaje y bajo tonelaje	Desarrollar con empresas con vehículos de bajo tonelaje
FO2	Implementar un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
FO3	Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5)	Nueva Av. Principal Prolongación Evitamiento	No hay espacio para nuevas avenidas	Arreglo de Sus Av. Principales	No hay espacio para nuevas avenidas
FO4	Desarrollar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
FO5	La implementación de avenidas principales aledaños a la estación a través de obras por impuestos(F7.O2)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
FA1	Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
FA2	Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
FA3	Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
FA4	Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes de contacto (F6,A3)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
DO1	Desarrollo de descuentos por volúmenes de ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Se Desarrolla Actualmente en su Empresa	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
DO2	Incrementar volumen de ventas para lograr mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Se Desarrolla Actualmente en su Empresa	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
DO3	Desarrollar aplicaciones amigables para el beneficio de nuestros clientes (D7,O1)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	No Innova en Tecnología
DA1	Obtener información de calidad para predecir los cambios en las bolsa (D6,A6)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo
DA2	Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)	Se Desarrollara Según Plan Estratégico	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Esta Dentro de sus posibilidades Desarrollarlo	Se Desarrolla Actualmente en su Empresa

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

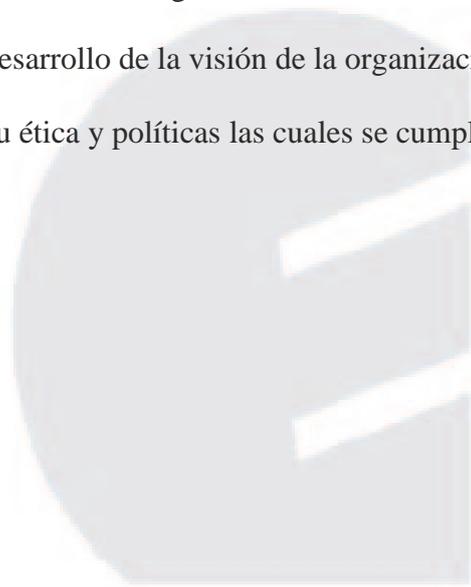
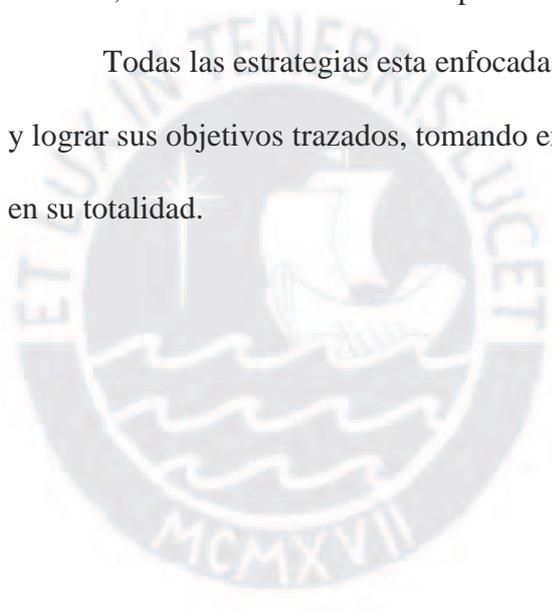
6.13. Conclusiones

El desarrollo de la gran estrategia y de la matriz PEYEA, nos muestra que se debe tomar estrategias agresivas lo cual se evidencia en la Matriz FODA.

El desarrollo de alianzas tanto con clientes como con proveedores e incluso con el estado, muestra la necesidad de la organización de ser agresiva y penetrar de una manera urgente y eficiente al mercado.

La empresa Gar Oil S.A.C. en la matriz de productos nos muestra que son productos estrellas, los cuales son necesarios para el desarrollo de las estrategias.

Todas las estrategias esta enfocadas para el desarrollo de la visión de la organización y lograr sus objetivos trazados, tomando en cuenta su ética y políticas las cuales se cumplen en su totalidad.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En los anteriores capítulos se formularon cada etapa del planeamiento estratégico para la estación de servicio Gar Oil y en el presente capítulo se inicia la etapa de la implementación del planeamiento estratégico, para ello se plantea objetivos a corto plazo, es con ello que se podrá definir la metodología a aplicar para lograr la visión planteada. Para (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015) menciona que los objetivos a corto plazo deben ser claros y medibles, También indica que estos objetivos son el medio en el cual permite alcanzar con cada estrategia el objetivos a largo plazos planteados, asimismo los objetivos a corto plazo implica convertir los planes estratégicos en acciones y luego en resultados. Por ende, la implementación tendrá éxito siempre y cuando Gar Oil S.A.C. logre sus objetivos.

En el presente capítulo se menciona siete puntos como son:

1. Plantear Objetivos a corto plazo
2. Recursos asignados a los Objetivos a corto plazo
3. Políticas de cada estrategia
4. Estructura organizacional de Gar Oil S.A.C.
5. Medio ambiente, Ecología y Responsabilidad Social
6. Recursos Humanos y Motivación
7. Gestión del cambio

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015), los OCP deben ser claros y verificables , para poder facilitar la gestión de la organización así lograr la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración; la OCP es una parte fundamental en la dirección de toda organización. Asimismo, cada OLP tiene sus OCP, por este motivo los objetivos de corto plazo son herramientas que juegan el rol de monitorear

el progreso hacia los objetivos de largo plazo. Como se mencionó los OLP tendrán éxito siempre que los OCP estén bien definidos y se cumplan dentro de los plazos propuestos.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1): Al 2023 incrementar la cartera de clientes corporativos a 22 actualmente al 2019 es de 11.

OCP1.1: Al 2020 mapear cantidad de clientes corporativos con un requerimiento de compra de 50000 soles semanales, que operan en la ciudad del cusco

OCP1.2: Al 2020 implementar un plan marketing general de alta gerencia, personal y de producto asignando un presupuesto del 8% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior.

OCP1.3: Al 2020 desarrollar dos actividades anuales de responsabilidad social asignando un presupuesto del 2% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior.

OCP1.4: Al 2020 crear campañas exclusivas para captar clientes nuevos VIP que compren como mínimo 200000 soles mensuales asignándoles descuentos de 1% y Líneas de crédito.

OCP1.5: Al 2022, Incorporar servicios complementarios para vehículos como: lavado y engrase; cambio de aceite y filtros; venta, cambio y alineamiento de llantas y servicio de garaje con precios especiales para clientes corporativos.

OCP1.6: Al 2023 Incrementar la capacidad de los tanques subterráneos a 40000 galones, en la actualidad la capacidad de los tanques subterráneos es de 20000 galones.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2): Al 2023 ser reconocida como una empresa con estándares de calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional obteniendo una certificación por cada concepto mencionado, en la actualidad no se cuenta con ninguna certificación.

OCP 2.1: Al 2020 obtener el ISO 9001 de calidad y hacer su respectiva difusión.

OCP 2.2: Al 2021 obtener el ISO 45001 de seguridad y salud ocupacional y hacer su respectiva difusión.

OCP 2.3: Al 2022 obtener el ISO 14001 de ambiental y hacer su respectiva difusión.

OCP 2.4: Al 2022 obtener OHSAS salud y seguridad en el trabajo ambiental y hacer su respectiva difusión.

OCP2.5: Al 2023 obtener el premio a la empresa peruana del año y hacer su respectiva difusión.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3): Al 2022 Incrementar los puestos de trabajo a 21 colaboradores con mano de obra calificada y potenciar a la alta gerencia y colaboradores de nuestra actual fuerza laboral, en la tenemos 14 colaboradores y actualidad solo existen programas de capacitación obligatorios por las entidades reguladoras.

OCP3.1. Al 2021 implementar un programa de desarrollo institucional enfocado en la nueva visión involucrando a los accionistas, alta gerencia y colaboradores.

OCP3.2. Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en coaching para la alta gerencia, desarrollo de habilidades duras y blandas,

OCP3.3. Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en desarrollo de habilidades duras y blandas, técnicas de atención al cliente, ventas y en motivación para mantener un alto rendimiento.

Objetivo a largo plazo 4(OLP 4): Al 2023 Incrementar a 4.5% ROE con la capacitación a la alta gerencia y colaboradores sobre optimización del uso de recursos de manera eficientes actualmente es de 1.5% negativo.

OCP 4.1 Al 2021 Renegociar el precio de compra y los descuentos con la corporación para reducir mínimamente 0.30 centavos de sol por galón, incrementando la rentabilidad en 1.5% anual, actualmente se tiene un descuento por galón de 0.17 centavos de sol por galón.

OCP 4.2 Al 2021 Implementar un plan de mantenimiento preventivo y predictivo, capacitando al personal sobre los beneficios de la constante evaluación y control de los equipos y maquinarias de la organización y mejorando la comunicación de todas las áreas involucradas para la asignación adecuado de los recursos, y así eliminar los sobre costo de los mantenimientos correctivos, actualmente el mantenimiento utilizado es el correctivo.

OCP 4.3 Al 2022 implementar un plan de reducción y posterior eliminación de los tiempos no productivos logrando una eficiencia en los recursos en un 10%, capacitando en el buen uso de los sistemas y materiales con la metodología 5s y ergonomía en todos los niveles de la organización, actualmente no se cuenta con plan de capacitación de sistemas y materiales.

OCP 4.4: Al 2023 implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos para reducir los costos en 5% al término del ejercicio con el uso de tecnologías en iluminación eficientes y optimización del recurso humano, actualmente no se cuenta con plan de optimización de costos y gastos fijos.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Es por ello que (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015)) indica que los recursos son aquellos insumos que facilitaran la ejecución de las estrategias , es por ello la importancia de la correcta asignación de los recursos en vista que permitirá la realización de las estrategias , así como la determinación del plan a seguir considerando las OCP". También (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015) recomienda que para lograr los objetivos a corto plazo será necesario una adecuada asignación de recursos , lo cual permitirá hacer uso eficiente de los recursos financieros,

Tabla 32

Matriz Objetivos a Corto Plazo

OLP y OCP	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)					
				Actual (2019)	2020	2021	2022	2023	
OLP1 Al 2023 incrementar la cartera de clientes corporativos a 22 actualmente al 2019 es de 11									
OCP1.1 Al 2020 mapear cantidad de clientes corporativos con un requerimiento de compra de 50000 soles semanales, que operan en la ciudad del cusco	Gerencia, Administración	Clientes Corporativos	Número de Clientes Corporativos	-	11	11	11	11	
OCP1.2 Al 2020 implementar un plan marketing general de alta gerencia, personal y de producto asignando un presupuesto del 8% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior.	Gerencia, Administración	Presupuesto en soles	% de las Utilidades Netas	0%	20%	20%	20%	20%	
OCP1.3 Al 2020 desarrollar dos actividades anuales de responsabilidad social asignando un presupuesto del 2% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior.	Gerencia, Administración	Presupuesto en soles	% de las Utilidades Netas	0%	2%	2%	2%	2%	
OCP1.4 Al 2020 crear campañas exclusivas para captar clientes nuevos VIP que compren como mínimo 200000 soles mensuales asignándoles descuentos de 1% y Líneas de crédito.	Gerencia, Marketing	Número de Clientes VIP	Número de Clientes VIP	-	5	11	17	22	
OCP1.5 Al 2022, Incorporar servicios complementarios para vehículos como: lavado y engrase; cambio de aceite y filtros; venta, cambio y alineamiento de llantas y servicio de garaje con precios especiales para clientes corporativos.	Gerencia, Administración	Servicios Adicionales	Numero de Servicios Adicionales	-	1	2	3	4	
OCP1.6 Al 2023 Incrementar la capacidad de los tanques subterráneos a 40000 galones, en la actualidad la capacidad de los tanques subterráneos es de 20000 galones.	Gerencia, Administración	Capacidad de almacenamiento en galones	Galones	20000	20000	20000	20000	40000	
OLP2 Al 2023 ser reconocida como una empresa con estándares de calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional obteniendo una certificación por cada concepto mencionado, en la actualidad no se cuenta con ninguna certificación.									
OCP2.1 Al 2020 obtener el ISO 9001 de calidad y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 9001	Numero de Campañas	0	1	1	1	1	
OCP2.2 Al 2021 obtener el ISO 45001 de seguridad y salud ocupacional y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 45001	Numero de Campañas	0	0	1	1	1	
OCP2.3 Al 2022 obtener el ISO 14001 de ambiental y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 14001	Numero de Campañas	0	0	0	1	1	
OCP2.4 Al 2022 obtener OHSAS salud y seguridad en el trabajo ambiental y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención OHSAS	Numero de Campañas	0	0	0	1	1	
OCP2.5 Al 2023 obtener el premio a la empresa peruana del año y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención premio empresa del año	Numero de Campañas	0	0	0	0	1	
OLP3 Al 2022 Incrementar los puestos de trabajo a 21 colaboradores con mano de obra calificada y potenciar a la alta gerencia y colaboradores de nuestra actual fuerza laboral, en la tenemos 14 colaboradores y actualidad solo existen programas de capacitación obligatorios por las entidades reguladoras.									
OCP3.1 Al 2021 implementar un programa de desarrollo institucional enfocado en la nueva visión involucrando a los accionistas, alta gerencia y colaboradores.	Gerencia, Administración	Programa de desarrollo	Numero de Capacitaciones	0	0	0	0	0	
OCP3.2 Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en coaching para la alta gerencia, desarrollo de habilidades duras y blandas,	Gerencia, Administración	Programas de Capacitación	Numero de Capacitaciones	0	0	4	4	4	
OCP3.3 Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en desarrollo de habilidades duras y blandas, técnicas de atención al cliente, ventas y en motivación para mantener un alto rendimiento.	Gerencia, Administración	Programa de Capacitación	Numero de Capacitaciones	0	0	4	4	4	
OLP4 Al 2023 Incrementar a 4.5% ROE con la capacitación a la alta gerencia y colaboradores sobre optimización del uso de recursos de manera eficientes actualmente es de 1.5% negativo.									
OCP4.1 Al 2021 Renegociar el precio de compra y los descuentos con la corporación para reducir mínimamente 0.30 centavos de sol por galón, incrementando la rentabilidad en 1.5% anual, actualmente se tiene un descuento por galón de 0.17 centavos de sol por galón.	Gerencia	Descuento de corporación por galón	Centavos de descuento por galón	0.17	0.17	0.3	0.3	0.3	
OCP4.2 Al 2021 Implementar un plan de mantenimiento preventivo y predictivo, capacitando al personal sobre los beneficios de la constante evaluación y control de los equipos y maquinarias de la organización y mejorando la comunicación de todas las áreas involucradas para la asignación adecuado de los recursos, y así eliminar los sobre costo de los mantenimientos correctivos, actualmente el mantenimiento utilizado es el correctivo.	Gerencia, Administración	Costos por mantenimiento correctivo	Soles designados a mantenimiento correctivo	15000	15000	0	0	0	
OCP4.3 Al 2022 implementar un plan de reducción y posterior eliminación de los tiempos no productivos logrando una eficiencia en los recursos en un 10%, capacitando en el buen uso de los sistemas y materiales con la metodología 5s y ergonomía en todos los niveles de la organización, actualmente no se cuenta con plan de capacitación de sistemas y materiales.	Gerencia	Implementar un plan de eficiencia de recursos	plan de eficiencia de recursos	0	0	1	1	1	
OCP4.4 Al 2023 implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos para reducir los costos en 5% al término del ejercicio con el uso de tecnologías en iluminación eficientes y optimización del recurso humano, actualmente no se cuenta con plan de optimización de costos y gastos fijos.	Gerencia, Administración	Implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos	plan de eficiencia de optimización	0	0	0	0	1	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

físicos, humanos y tecnológicos. Es por ello que con el propósito de definir este proceso pueden tomarse en consideración las 7M:

- Materiales: directos o indirectos
- Mano de obra: empleados de distintos niveles jerárquicos
- Maquinarias: activos productivos y tecnología
- Métodos: procesos y sistemas
- Medio ambiente: clima organizacional
- Mentalidad: Cultura Organizacional
- Moneda: dinero

En la Tabla 35 se muestra los resultados de la Matriz de recursos asignados a los OCP Recursos físicos.

Para brindar un mejor servicio se planteó la ampliación de la capacidad instalada de la estación de servicio que se realizará en los últimos años; por ende, se tendrá no solo una gran inversión, sino que en esta inversión se asignará un presupuesto para cada partida según el planteamiento del proyecto.

Recursos Humanos.

Para la ejecución de las OCP se necesitará de diferentes tipos de personas que deban estar comprometidos en cumplir dichos objetivos, para ello se necesitará tanto al personal actual, así como el personal nuevo especializado deban estar comprometidos para los siguientes años que GAR OIL S.A.C. propone sus OCP.

Recursos Tecnológicos.

Una de las OCP plantea publicidad para ello se necesitará estar a la vanguardia de la tecnología de los medios de comunicación como son las redes sociales; también una de las OCP es implementación de la capacidad instalada de la estación de servicio y para su ejecución se utilizará las últimas tecnologías.

Tabla 33

Matriz de recursos asignados a los OCP

N°	N°	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)					Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda			
						Actual (2019)	2020	2021	2022	2023	Humanos	Financiero	Tecnológicos	Financieros (USD)
OLP	OCP													
OLP1	AI 2023	incrementar la cartera de clientes corporativos a 22 actualmente al 2019 es de 11												
	OCP1.1	AI 2020 mapear cantidad de clientes corporativos con un requerimiento de compra de 50000 soles semanales, que operan en la ciudad del cusco	Gerencia, Administración	Cientes Corporativos	Número de Clientes Corporativos	0	11	11	11	11	Gerencia, Administración	2000	Red de Contactos	\$1,892.86
	OCP1.2	AI 2020 implementar un plan marketing general de alta gerencia, personal y de producto asignando un presupuesto del 8% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior.	Gerencia, Administración	Presupuesto en soles	% de las Utilidades Netas	0	0.2	0.2	0.2	0.2	Gerencia, Administración	16000	Red de Contactos	\$12,149.40
	OCP1.3	AI 2020 desarrollar dos actividades anuales de responsabilidad social asignando un presupuesto del 2% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior.	Gerencia, Administración	Presupuesto en soles	% de las Utilidades Netas	0	0.02	0.02	0.02	0.02	Gerencia, Administración	8000	Sistema de Gestión, Red de Contactos	\$6,074.70
	OCP1.4	AI 2020 crear campañas exclusivas para captar clientes nuevos VIP que compren como mínimo 200000 soles mensuales asignándoles descuentos de 1% y Líneas de crédito.	Gerencia, Marketing	Número de Clientes VIP	Número de Clientes VIP	0	5	11	17	22	Gerencia, Marketing	8000	Sistema de Gestión, Red de Contactos	\$6,074.70
	OCP1.5	AI 2022, Incorporar servicios complementarios para vehículos como: lavado y engrase; cambio de aceite y filtros; venta, cambio y alineamiento de llantas y servicio de garaje con precios especiales para clientes corporativos.	Gerencia, Administración	Servicios Adicionales	Numero de Servicios Adicionales	0	1	2	3	4	Gerencia, Administración	40000	Especialistas	\$30,373.49
	OCP1.6	AI 2023 Incrementar la capacidad de los tanques subterráneos a 40000 galones, en la actualidad la capacidad de los tanques subterráneos es de 20000 galones.	Gerencia, Administración	Capacidad de almacenamiento en galones	Galones	20000	20000	20000	20000	40000	Gerencia, Administración	100000	Especialistas	\$65,077.05
OLP2	AI 2023	ser reconocida como una empresa con estándares de calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional obteniendo una certificación por cada concepto mencionado, en la actualidad no se cuenta con ninguna certificación												
	OCP2.1	AI 2020 obtener el ISO 9001 de calidad y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 9001	Numero de Campañas	0	1	1	1	1	Gerencia, Marketing	7000	Especialistas	\$6,250.00
	OCP2.2	AI 2021 obtener el ISO 45001 de seguridad y salud ocupacional y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 45001	Numero de Campañas	0	0	1	1	1	Gerencia, Marketing	7000	Especialistas	\$6,250.00
	OCP2.3	AI 2022 obtener el ISO 14001 de ambiental y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 14001	Numero de Campañas	0	0	0	1	1	Gerencia, Marketing	7000	Especialistas	\$6,250.00
	OCP2.4	AI 2022 obtener OHSAS salud y seguridad en el trabajo ambiental y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención OHSAS	Numero de Campañas	0	0	0	1	1	Gerencia, Marketing	7000	Especialistas	\$6,250.00
	OCP2.5	AI 2023 obtener el premio a la empresa peruana del año y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención premio empresa del año	Numero de Campañas	0	0	0	0	1	Gerencia, Marketing	0	Sistema de Gestión	\$0.00
OLP3	AI 2022	Incrementar los puestos de trabajo a 21 colaboradores con mano de obra calificada y potenciar a la alta gerencia y colaboradores de nuestra actual fuerza laboral, en la tenemos 14 colaboradores y actualidad solo existen programas de capacitación obligatorios por las entidades reguladoras.												
	OCP3.1	AI 2021 implementar un programa de desarrollo institucional enfocado en la nueva visión involucrando a los accionistas, alta gerencia y colaboradores.	Gerencia, Administración	Programa de desarrollo	Numero de Capacitaciones	0	0	0	0	0	Gerencia, Administración	1000	Especialistas	\$892.86
	OCP3.2	AI 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en coaching para la alta gerencia, desarrollo de habilidades duras y blandas,	Gerencia, Administración	Programas de Capacitación	Numero de Capacitaciones	0	0	4	4	4	Gerencia, Administración	30000	Especialistas	\$25,350.77
	OCP3.3	AI 2023 Incrementar a 4.5% ROE con la capacitación a la alta gerencia y colaboradores sobre optimización del uso de recursos de manera eficientes actualmente es de 1.5% negativo.	Gerencia, Administración	Programa de Capacitación	Numero de Capacitaciones	0	0	4	4	4	Gerencia, Administración	30000	Especialistas	\$25,350.77
OLP4	Incrementar a 4.5% ROE con la capacitación a la alta gerencia y colaboradores sobre optimización del uso de recursos de manera eficientes actualmente es de 1.5% negativo.													
	OCP4.1	AI 2021 Renegociar el precio de compra y los descuentos con la corporación para reducir mínimamente 0.30 centavos de sol por galón, incrementando la rentabilidad en 1.5% anual, actualmente se tiene un descuento por galón de 0.17 centavos de sol por galón.	Gerencia	Descuento de corporación por galón	Centavos de descuento por galón	0.17	0.17	0.3	0.3	0.3	Gerencia	0	0	\$0.00
	OCP4.2	AI 2021 Implementar un plan de mantenimiento preventivo y predictivo, capacitando al personal sobre los beneficios de la constante evaluación y control de los equipos y maquinarias de la organización y mejorando la comunicación de todas las áreas involucradas para la asignación adecuado de los recursos, y así eliminar los sobre costo de los mantenimientos correctivos, actualmente el mantenimiento utilizado es el correctivo.	Gerencia, Administración	Costos por mantenimiento correctivo	Soles designados a mantenimiento correctivo	15000	15000	0	0	0	Gerencia, Administración	0	0	\$0.00
	OCP4.3	AI 2022 implementar un plan de reducción y posterior eliminación de los tiempos no productivos logrando una eficiencia en los recursos en un 10%, capacitando en el buen uso de los sistemas y materiales con la metodología 5s y ergonomía en todos los niveles de la organización, actualmente no se cuenta con plan de capacitación de sistemas y materiales.	Gerencia	Implementar un plan de eficiencia de recursos	plan de eficiencia de recursos	0	0	1	1	1	Gerencia	0	0	\$0.00
	OCP4.4	AI 2023 implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos para reducir los costos en 5% al término del ejercicio con el uso de tecnologías en iluminación eficientes y optimización del recurso humano, actualmente no se cuenta con plan de optimización de costos y gastos fijos.	Gerencia, Administración	Implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos	plan de eficiencia de optimización	0	0	0	0	1	Gerencia, Administración	0	0	\$0.00

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

7.3. Políticas de cada Estrategia.

En la Tabla 36 se muestra las políticas aplicadas para cada estrategia las cuales son ganar, apoyo a la inversión privada, promover el desarrollo, promover la investigación, promover la competencia, promover la innovación, fomentar la responsabilidad y principalmente una cultura empresarial, siendo 14 en total.

7.4. Estructura Organizacional de Gar Oil SAC.

(D'Alessio F. , 2008) determina que el proceso de aplicación de la estrategia demanda dos insumos esenciales: (a) liderazgo comprometido a que la alta dirección lleve al logro del éxito y desempeño de esta etapa, (b) una cultura organizacional que soporte la estrategia y que beneficie su implementación.

En la Figura 24 se observa la estructura de Gar Oil S.A.C. la cual se ha no ha tenido cambio durante sus años de actividades, es decir no ha tenido cambios según el crecimiento empresarial por ello es necesario reforzar la estructura organizacional de Gar Oil S.A.C. para mejorar la eficiencia de las áreas y los puestos de trabajo, logrando así una reducción de costo, mejores resultados en el área laboral. por ende, se propone se incluya funciones o áreas relacionadas con marketing, innovación, gestión de recursos financieros y productividad siendo estos básicos para el desarrollo sostenible de la empresa.

Siendo que las OLP se propone mejorar la imagen de Gar Oil S.A.C. por ello se plantea que en el organigrama se agregue el área de marketing para que tenga un soporte en el cual este implemente acciones que se reflejan en el incremento de ventas y rentabilidad de la organización. También la implementación de función al área de contabilidad es el de gestión de recursos financieros para lograr una mejor toma de decisiones y la función que se debe implementar en todas las áreas es el de innovación y productividad, estas funciones harán que los OCP se cumplan, en la Figura 25 se muestra responsables y funciones.

Tabla 34

Políticas de cada Estrategia

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1)	P1	Fomentar el Win to Win con las empresas
FO2	Implementar un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7)	P2	Apoyar a la Inversión Privada
FO3	Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5)	P3	Fomentar una Cultura a la Empresa
FO4	Desarrollar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10)	P4	Promover el desarrollo ambiental y social sostenible
FO5	La implementación de avenidas principales aledaños a la estación a través de obras por impuestos(F7.O2)	P5	Promover el Desarrollo
FA1	Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5)	P6	Promover la investigación
FA2	Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5)	P7	Promover el Desarrollo
FA3	Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7)	P8	Fomentar la responsabilidad
FA4	Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes de contacto (F6,A3)	P9	Fomentar el apoyo a las empresas
DO1	Desarrollo de descuentos por volúmenes de ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2)	P10	Fomentar el Win to Win con las empresas
DO2	Incrementar volumen de ventas para lograr mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1)	P11	Promover la competencia
DO3	Desarrollar aplicaciones amigables para el beneficio de nuestros clientes (D7,O1)	P12	Promover Innovación
DA1	Obtener información de calidad para predecir los cambios en las bolsa (D6,A6)	P13	Promover la investigación
DA2	Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)	P14	Promover la investigación

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

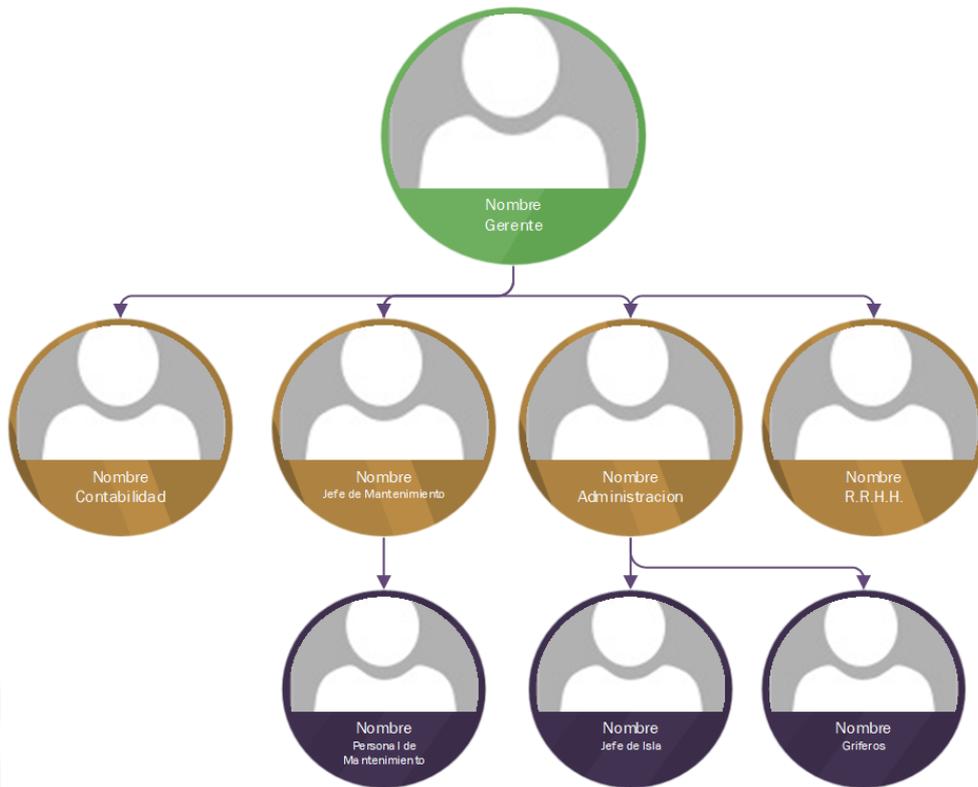


Figura 24. Organigrama Actual

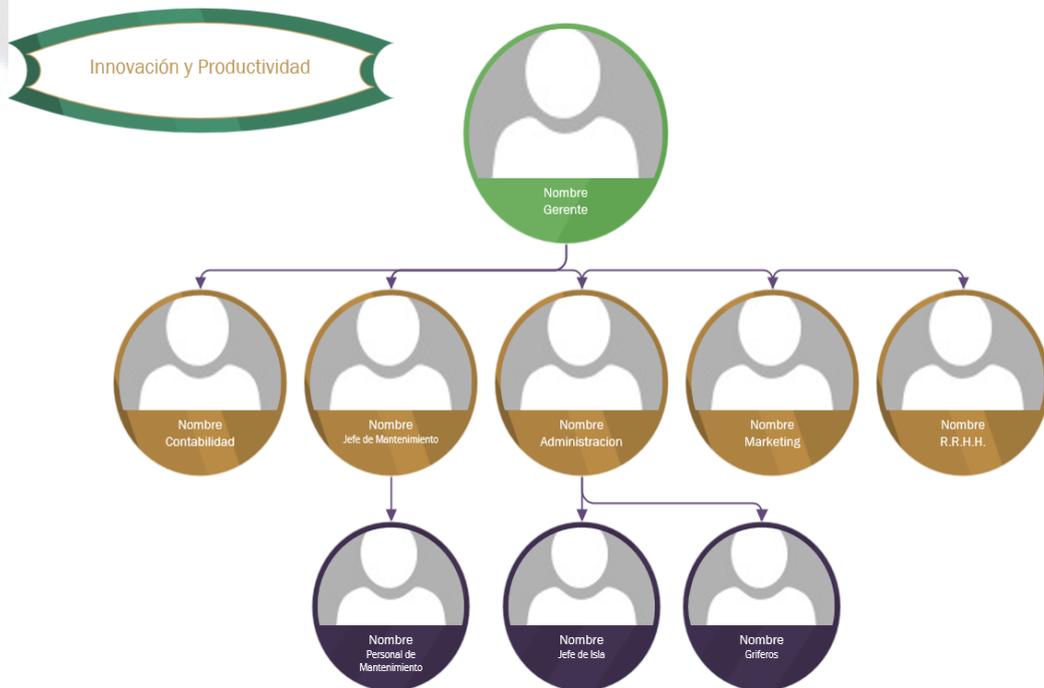


Figura 25. Organigrama Propuesto

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La empresa Gar Oil S.A.C. debe de identificar, educar y tomar conciencia sobre el cuidado del medio ambiente haciendo usos de la legislación vigente del cuidado del medio ambiente en cual está regulado por la OEFA, sin olvidar que el combustible en ríos, mares una contaminación bastante significativa por ello hay que tener sumo cuidado en la manipulación de este.

Se efectuará en los próximos años la ampliación de la capacidad instalada de la estación de servicio, y por ello se incrementarán el impacto ambiental que genera la organización, la OEFA tiene procedimientos para el cambio o ampliación de capacidad instalada (tanques enterrados) los cuales la empresa los considerara para reducir al mínimo el impacto ambiental que se generaría.

Sin embargo, existe responsabilidad con los trabajadores en cuanto a seguridad, sin embargo, el hecho de trabajar con combustible líquidos podría producir serios daños de integridad física siempre y cuando el operario no tenga cuidado y no utilice los implementos de seguridad.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Gar Oil identifica que parte de su éxito es el recurso humano que tiene actualmente por ello la organización debe brindar una permanente actualización, capacitación para el logro de un mejor clima laboral y desarrollo de competencias del personal, difundiendo los incentivos, remuneraciones o ascensos.

Adicional a ello Gar Oil debe identificar los elementos que motivan a su personal y plantear qué acciones se deben tomar no solo en cuestión remunerativa sino en otros aspectos.

Es indispensable que la organización deba difundir los objetivos de esta con sus colaboradores para que así se pueda lograr y buscar el compromiso de estos con la

organización. Siendo que para la implementación de marketing se necesitará personal con experiencia y mucho conocimiento; además que para el proyecto de ampliación de la estación de servicio se requerirá personal altamente capacitado y especializado.

7.7. Gestión del Cambio

Es indispensable dar a conocer a todo el directorio el plan propuesto para la empresa Gar Oil S.A.C., dando a conocer los resultados que se podría lograr de aplicar de una manera adecuada dicho plan estratégico.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que existirá un cambio de cultura en toda la organización, y lograr alinear a cada miembro para no generar conflicto y poder cumplir con los objetivos trazados

7.8. Conclusiones

Para lograr los objetivos a largo plazo es indispensable el desarrollo de objetivos dentro de este lo cual son denominados objetivos a corto plazos, los cuales deben ser analizados para determinar su medición, el tiempo requerido e inversión o recursos requeridos de cada una.

Es por ello que, al desarrollar los objetivos a corto plazo, hemos determinado los recursos requeridos de cada uno de los OCP y dando total de requerimiento de inversión de S/ 321,300 Soles en el transcurso de los cinco años.

Esta información es indispensable ya que la organización puede prever la asignación los recursos según su disponibilidad, y así cumplir los objetivos tanto a corto plazo como a largo plazo y llegar a nuestra Visión.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se desarrollará la evaluación estrategia, es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la retroalimentación es la palabra clave, esta retroalimentación debe ser (a) adecuada, porque hay que saber medir con exactitud y (b) Oportuna por qué se debe hacer en el momento pertinente no cuando, no cuando ya no sea necesario. Asimismo, la evaluación estrategia debe tener los enfoques de corto y largo plazo; los objetivos de corto Plazo (OCP) como hitos menores y os objetivos de largo plazo (OLP) como hitos mayores. (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015)

8.1. Perspectivas de Control

Dentro de la evaluación estratégica se cuenta con los mecanismos de control que ayudara o facilitan la evaluación estratégica que se desarrollara, en las perspectivas de control se tomar en cuenta (Kaplan y Norton (2001)) quienes sugieren algunas medidas típicas para evaluar consecución de objetivos a través de la identificación de cuatro perspectivas.

Estas perspectivas son desarrolladas para la medición y ejecutarlos en el momento oportuno, las cuales tienes sus respectivos indicadores, medida y meta, lo que nos permite tener una mejor evaluación de las estrategias y poder cambiarlas oportunamente para un resultado efectivo.

8.1.1. Aprendizaje interno

Dentro del aprendizaje se evaluará aspectos como, satisfacción de la fuerza operacional, retención de la fuerza operacional, productividad de la fuerza operacional, capacidad de los sistemas de información y comunicaciones y capacidad de los sistemas facilitadores. (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015).

En la Tabla 37 se muestra los objetivos de corto plazo considerados en el aprendizaje interno, son indispensables en el desarrollo de la empresa, para el caso de Gar Oil, la

implementación de capacitaciones de habilidades duras y blandas como atención al cliente y ventas, desarrollará de mejor manera la interacción con los clientes, fortaleciendo este aspecto importante, por otro lado, el desarrollo de servicios adicionales será indispensable para tener mejores ofertas de negociación con los clientes nuevos y más servicios con los clientes ya fidelizados, todo esto, permitirá consolidar la marca e imagen de la empresa bajo un enfoque de atención personalizada.

Tabla 35

Aprendizaje Interno

Perspectiva del Aprendizaje Interno	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023
OCP1.5	Gerencia, Administración	Al 2022, Incorporar servicios complementarios para vehículos como: lavado y engrase; cambio de aceite y filtros; venta, cambio y alineamiento de llantas y servicio de garaje con precios especiales para clientes corporativos.	Servicios Adicionales	0	1	2	3	4
OCP1.6	Gerencia, Administración	Al 2023 Incrementar la capacidad de los tanques subterráneos a 40000 galones, en la actualidad la capacidad de los tanques subterráneos es de 20000 galones.	Capacidad de almacenamiento en galones	20000	20000	20000	20000	40000
OCP3.1	Gerencia, Administración	Al 2021 implementar un programa de desarrollo institucional enfocado en la nueva visión involucrando a los accionistas, alta gerencia y colaboradores.	Programa de desarrollo	0	0	0	0	0
OCP3.2	Gerencia, Administración	Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en coaching para la alta gerencia, desarrollo de habilidades duras y blandas,	Programas de Capacitación	0	0	4	4	4
OCP3.3	Gerencia, Administración	Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en desarrollo de habilidades duras y blandas, técnicas de atención al cliente, ventas y en motivación para mantener un alto rendimiento.	Programa de Capacitación	0	0	4	4	4

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

8.1.2. Procesos

Dentro del aprendizaje interno se evaluación situaciones como régimen de innovaciones, servicio post-venta, deficiencia operacional con procesos productivos eficientes, medidas de calidad, de producción y mermar y tiempo de los ciclo (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015).

En los procesos internos entre los objetivos a corto plazo, tenemos la obtención de las certificaciones importantes internacionales, estas certificaciones ayudaran a que todos los procesos y los productos estén bajo una constante evaluación y desarrollo, es decir con la implementación de los ISOS se mejorara los procesos internos de una manera significativa permitiendo así tener más solides en la marca, detalle que se muestra en la Tabla 38.

Tabla 36

Procesos Internos

Perspectiva del Proceso	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023
OCP2.1	Al 2020 obtener el ISO 9001 de calidad y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 9001	Numero de Campañas	0	1	1	1
OCP2.2	Al 2021 obtener el ISO 45001 de seguridad y salud ocupacional y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 45001	Numero de Campañas	0	0	1	1
OCP2.3	Al 2022 obtener el ISO 14001 de ambiental y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 14001	Numero de Campañas	0	0	0	1
OCP2.4	Al 2022 obtener OHSAS salud y seguridad en el trabajo ambiental y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención OHSAS	Numero de Campañas	0	0	0	1
OCP2.5	Al 2023 obtener el premio a la empresa peruana del año y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención premio empresa del año	Numero de Campañas	0	0	0	0

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

8.1.3. Clientes

Para identificar una adecuada perspectiva del cliente se toma en cuenta la participación del mercado, retención de los clientes y rentabilidad por cliente (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015).

Al ser la OLP1 el incremento de cartera de clientes es evidente que todos sus objetivos de corto plazo están en enfoque al cliente, por ello es indispensable mapear la cantidad de clientes potenciales corporativos y así obtener la información necesaria para el desarrollo de planes de marketing enfocados en esta información, logrando así alcanzar a nuevos clientes y además consolidar la marca y el posicionamiento en el mercado. Por otra parte, el desarrollo de actividades de responsabilidad social como una estrategia de posicionamiento, permitirá mayor acercamiento a la sociedad; y como también los beneficios propuestos como descuentos y líneas de créditos por volúmenes de compra que se ofrecerán a los clientes VIP, lograrán fidelizarlos, los mismo que se muestran en la tabla 39.

8.1.4. Financiera

Finalmente, la perspectiva financiera en la que evaluamos las ratios rentabilidad sobre patrimonio, ROE, retorno, ingreso por empleados y rentabilidad. (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015). Que se muestra en la Tabla 40.

La perspectiva financiera de Gar Oil está enfocada al incremento de la rentabilidad y mejora de su productividad, que se logrará a través de reducción de costos y funciones innecesarias; primero al renegociar los precios de compra se obtiene mayores márgenes reduciendo los costó variables; segundo la implementación de un plan de reducción de costos enfocados en las tecnologías de iluminación moderna y la eliminación de funciones de recursos humanos duplicadas o no eficientes; por último, un plan de mantenimiento preventivo evitara los sobre costos significativos que tendría un mantenimiento correctivo.

Tabla 37

Clientes

Perspectiva del Cliente	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023
OCP1.1	Gerencia, Administración	Clientes Corporativos	Número de Clientes Corporativos	0	11	11	11	11
OCP1.2	Gerencia, Administración	Presupuesto en soles	% de las Utilidades Netas	0	0.2	0.2	0.2	0.2
OCP1.3	Gerencia, Administración	Presupuesto en soles	% de las Utilidades Netas	0	0.02	0.02	0.02	0.02
OCP1.4	Gerencia, Marketing	Número de Clientes VIP	Número de Clientes VIP	0	5	11	17	22

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 38

Financiera

Perspectiva Financiera	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023
OCP4.1	Gerencia	Al 2021 Renegociar el precio de compra y los descuentos con la corporación para reducir mínimamente 0.30 centavos de sol por galón, incrementando la rentabilidad en 1.5% anual, actualmente se tiene un descuento por galón de 0.17 centavos de sol por galón.	Descuento de corporación por galón Centavos de descuento por galón	0.17	0.17	0.3	0.3	0.3
OCP4.2	Gerencia, Administración	Al 2021 Implementar un plan de mantenimiento preventivo y predictivo, capacitando al personal sobre los beneficios de la constante evaluación y control de los equipos y maquinarias de la organización y mejorando la comunicación de todas las áreas involucradas para la asignación adecuado de los recursos, y así eliminar los sobre costo de los mantenimientos correctivos, actualmente el mantenimiento utilizado es el correctivo.	Costos por mantenimiento correctivo Soles designados a mantenimiento correctivo	15000	15000	0	0	0
OCP4.3	Gerencia	Al 2022 implementar un plan de reducción y posterior eliminación de los tiempos no productivos logrando una eficiencia en los recursos en un 10%, capacitando en el buen uso de los sistemas y materiales con la metodología 5s y ergonomía en todos los niveles de la organización, actualmente no se cuenta con plan de capacitación de sistemas y materiales.	Implementar un plan de eficiencia de recursos plan de eficiencia de recursos	0	0	1	1	1
OCP4.4	Gerencia, Administración	Al 2023 implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos para reducir los costos en 5% al término del ejercicio con el uso de tecnologías en iluminación eficientes y optimización del recurso humano, actualmente no se cuenta con plan de optimización de costos y gastos fijos.	Implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos plan de eficiencia de optimización	0	0	0	0	1

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado es el cierre de la brecha, entre lo que la empresa desea hacer y lo que hace, a través del uso del control balanceado y las iniciativas estratégicas

planteadas, (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015), en la tabla 41 podemos observar de manera integral que gracias al tablero de control balanceado, la visión, misión, valores, código de ética, objetivos de corto plazo, responsable e indicador. Esta herramienta es indispensable para el desarrollo del plan estratégico ya que sirve para controlar

8.3. Conclusiones

En esta etapa se identificó los objetivos a corto plazo según cuatro perspectivas, (a) financiera, (b) Clientes, (c) procesos internos y (d) aprendizaje y crecimiento, las cuales determina las áreas de interés y los indicadores, dando un mayor orden a las estrategias de corto plazo planteadas en capítulos anteriores. Lo cual nos ayuda a monitorear de una manera eficaz el plan estratégico. y observarlo integralmente.

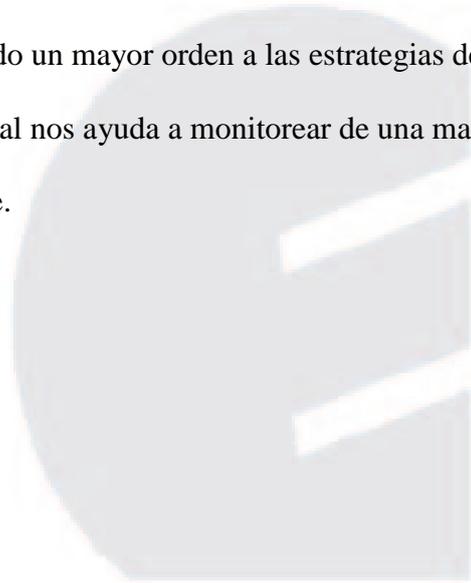
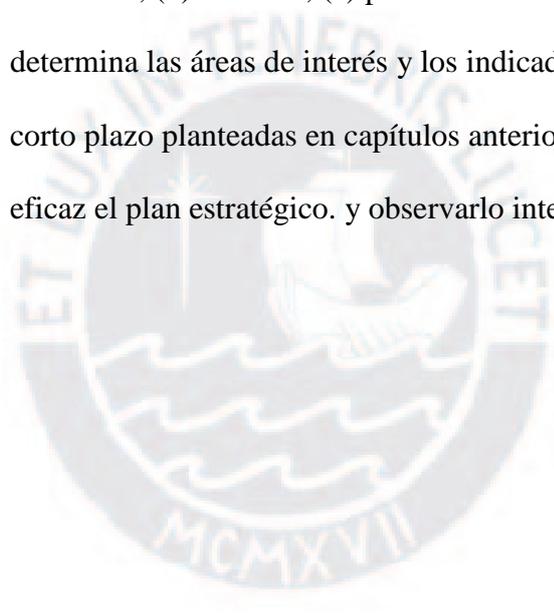


Tabla 39

Tabla de Control Balanceado

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)						
									Actual (2019)	2020	2021	2022	2023		
Para el 2023 ser la primera Estación de Servicio en ventas de la corporación Pecsca en la Ciudad del Cusco, logrando a su vez crecer en rentabilidad y llegar al 5% después de impuestos buscando siempre el bienestar de los accionistas, de los trabajadores y de la comunidad	Abastecer combustible al sector automotriz de la ciudad del Cusco, con los más exigentes estándares de calidad, seguridad, responsabilidad medioambiental y buena atención al cliente y dando bienestar a los colaboradores	Respeto por las personas: La empresa deberá asegurar los deberes y derechos de cada uno de los colaboradores y usuarios. Compañerismo, Dentro de la organización existe un ambiente de solidaridad y colaboración entre los colaboradores. Fidelidad, en la organización existe un nivel de cumplimiento a los compromisos de la empresa. Honestidad, en la empresa los colaboradores muestran una conducta recta y honrada que lleva a cumplir compromisos y actuar con la verdad. Satisfacción al cliente, siendo uno los principales valores que nuestros clientes superen sus expectativas después de la experiencia del consumo de nuestros productos.			Perspectiva Financiera			Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023
					OCP4.1	Al 2021 Renegociar el precio de compra y los descuentos con la corporación para reducir mínimamente 0.30 centavos de sol por galón, incrementando la rentabilidad en 1.5% anual, actualmente se tiene un descuento por galón de 0.17 centavos de sol por galón.	Gerencia	Descuento de corporación por galón	Centavos de descuento por galón	0.17	0.17	0.3	0.3	0.3	
					OCP4.2	Al 2021 Implementar un plan de mantenimiento preventivo y predictivo, capacitando al personal sobre los beneficios de la constante evaluación y control de los equipos y maquinarias de la organización y mejorando la comunicación de todas las áreas involucradas para la asignación adecuado de los recursos, y así eliminar los sobre costo de los mantenimientos correctivos, actualmente el mantenimiento utilizado es el correctivo.	Gerencia, Administración	Costos por mantenimiento correctivo	Soles designados a mantenimiento correctivo	15000	15000	0	0	0	
					OCP4.3	Al 2022 implementar un plan de reducción y posterior eliminación de los tiempos no productivos logrando una eficiencia en los recursos en un 10%, capacitando en el buen uso de los sistemas y materiales con la metodología 5s y ergonomía en todos los niveles de la organización, actualmente no se cuenta con plan de capacitación de sistemas y materiales.	Gerencia	Implementar un plan de eficiencia de recursos	plan de eficiencia de recursos	0	0	1	1	1	
					OCP4.4	Al 2023 implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos para reducir los costos en 5% al término del ejercicio con el uso de tecnologías en iluminación eficientes y optimización del recurso humano, actualmente no se cuenta con plan de optimización de costos y gastos fijos.	Gerencia, Administración	Implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos	plan de eficiencia de optimización	0	0	0	0	1	
					Perspectiva del Cliente			Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023
					OCP1.1	Al 2020 mapear cantidad de clientes corporativos con un requerimiento de compra de 50000 soles semanales, que operan en la ciudad del cusco	Gerencia, Administración	Clientes Corporativos	Número de Clientes Corporativos	0	11	11	11	11	
					OCP1.2	Al 2020 implementar un plan marketing general de alta gerencia, personal y de producto asignando un presupuesto del 8% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior	Gerencia, Administración	Presupuesto en soles	% de las Utilidades Netas	0	0.2	0.2	0.2	0.2	
					OCP1.3	Al 2020 desarrollar dos actividades anuales de responsabilidad social asignando un presupuesto del 2% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior.	Gerencia, Administración	Presupuesto en soles	% de las Utilidades Netas	0	0.02	0.02	0.02	0.02	

OCP1.4	Al 2020 crear campañas exclusivas para captar clientes nuevos VIP que compren como mínimo 200000 soles mensuales asignándoles descuentos de 1% y Líneas de crédito.	Gerencia, Marketing	Número de Clientes VIP	Número de Clientes VIP	0	5	11	17	22
	Perspectiva del Proceso	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023
OCP2.1	Al 2020 obtener el ISO 9001 de calidad y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 9001	Numero de Campañas	0	1	1	1	1
OCP2.2	Al 2021 obtener el ISO 45001 de seguridad y salud ocupacional y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 45001	Numero de Campañas	0	0	1	1	1
OCP2.3	Al 2022 obtener el ISO 14001 de ambiental y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención ISO 14001	Numero de Campañas	0	0	0	1	1
OCP2.4	Al 2022 obtener OHSAS salud y seguridad en el trabajo ambiental y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención OHSAS	Numero de Campañas	0	0	0	1	1
OCP2.5	Al 2023 obtener el premio a la empresa peruana del año y hacer su respectiva difusión.	Gerencia, Marketing	Campaña de difusión de obtención premio empresa del año	Numero de Campañas	0	0	0	0	1
	Perspectiva del Aprendizaje Interno	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	2019	2020	2021	2022	2023
OCP1.5	Al 2022, Incorporar servicios complementarios para vehículos como: lavado y engrase; cambio de aceite y filtros; venta, cambio y alineamiento de llantas y servicio de garaje con precios especiales para clientes corporativos.	Gerencia, Administración	Servicios Adicionales	Numero de Servicios Adicionales	0	1	2	3	4
OCP1.6	Al 2023 Incrementar la capacidad de los tanques subterráneos a 40000 galones, en la actualidad la capacidad de los tanques subterráneos es de 20000 galones.	Gerencia, Administración	Capacidad de almacenamiento en galones	Galones	20000	20000	20000	20000	40000
OCP3.1	Al 2021 implementar un programa de desarrollo institucional enfocado en la nueva visión involucrando a los accionistas, alta gerencia y colaboradores.	Gerencia, Administración	Programa de desarrollo	Numero de Capacitaciones	0	0	0	0	0
OCP3.2	Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en coaching para la alta gerencia, desarrollo de habilidades duras y blandas,	Gerencia, Administración	Programas de Capacitación	Numero de Capacitaciones	0	0	4	4	4
OCP3.3	Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en desarrollo de habilidades duras y blandas, técnicas de atención al cliente, ventas y en motivación para mantener un alto rendimiento.	Gerencia, Administración	Programa de Capacitación	Numero de Capacitaciones	0	0	4	4	4

Capítulo IX: Competitividad de Gar Oil

9.1. Análisis Competitivo de Gar Oil

Después de analizar a la organización, desarrollaremos la competitividad de la empresa GAR OIL. Ya que en situaciones no se identifican adecuadamente y por ello no se toman la importancia necesaria, al identificarlas se logrará generar mayor valor en la organización.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Gar Oil

Existen diversas formas de identificar los niveles de competitividad de una organización, las cuales estos factores nos ayudan a establecer comparaciones veraces y cercanas a la realidad (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015) en el caso de GAR OIL se aplicara el modelo de análisis y medición para definir los propios pilares de competitividad.

Las principales ventajas competitivas de Gar Oil,

- La influencia del entorno, ya que la ubicación de la estación está a la salida de la ciudad y frente al aeropuerto.
- Desarrollo de alianzas estratégicas, se tiene constante comunicación con empresas proveedoras y clientes.
- Pensar al futuro y prepararse para los entornos cambiantes, está en constante indagación de posibles cambios a través de los contactos.
- Destruir paradigmas obsoletos, el cambio de tecnología y formas de pensar.
- No culpar al entorno mirar al interior que hay mucho por hacer, se evalúa la productividad y los procesos internos constantemente,
- Calidad y Costos, constate control de calidad y evaluación permanente de los costos.

- Eliminar excesos, mermas y desbalances, Políticas de control de mermas de combustible.
- Capacitación adecuada y pertinente con los objetivos, se desarrollan capacitaciones a cargo de la corporación PECSA como de la misma empresa
- Gerenciar sobre la base de procesos, no por funciones, se tiene un manual de gestión por procesos.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Gar Oil

Los clústeres son un conjunto de organizaciones que no necesariamente son de la misma industria si no de industrias relacionadas entre sí los cuales atienden una demanda solicitante de un conjunto o un conjunto de productos con rasgos comunes y se complementa entre sí. (D'Alessio F. , El proceso estrategico un enfoque de gerencia, 2015)

Se identifican los siguientes clústeres debido a su importancia: (a) Corporación PECSA, (b) Asociación de Grifos del Cusco, (c) Empresa de Transporte de Combustible y (d) Especialistas en ambiental y seguridad.

- Corporación PECSA: GAR OIL como representante de la marca PECSA dentro de la ciudad con una ubicación e infraestructura comercial y estratégica, hace que se desarrolle de mejor manera la marca PECSA creciendo en su competitividad en el país y así generando un beneficio en común con todas y con las estaciones afiliadas.
- Asociación de Grifos del Cusco: Conformada por el 80% de las estaciones de la zona, comparten estrategias de gestión, proveedores, especialistas e inclusive costo. Logrando mejor poder de negociación antes las empresas relacionadas como especialistas en seguridad, ambiental, legal, etc. y ser considerados de mejor manera por los ministerios del estado.

- Empresa de Transporte de Combustible: es considerado un clúster por que a mayor cantidad de ventas que tenga Gar Oil, mayor será el abastecimiento de combustible por parte del trasportista y es de suma importancia el abastecimiento oportuno y honesto para mantener la calidad del producto.
- Especialistas en ambiental y seguridad: Son considerado clúster ya que el desarrollo especializado para las estaciones sobre ambiente y seguridad son de vital importancia teniendo una interdependencia de entre ambos.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Tabla 40

Razones Estratégicas y Operativas para la Conformación de Clústeres

Razones Estratégicas	Razones Operativas
Generación de sinergias	Comparte costos al repartir los riesgos en las inversiones
Da flexibilidad por utilizar una misma tecnología	Mejora las condiciones respecto a competidores, clientes, o proveedores al aumentar el poder del mercado
Favorecimiento de externalidades	Traslada gastos fijos a variables
Conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles	Reduce la inversión en activos y el financiar con recursos propios
Control de una mayor parte del mercado	Reduce el periodo de maduración
Disminuye la ocurrencia de una posición dominante	Logra economías de escala y de experiencia
Posibilita el acceso a la financiación	Brinda fiabilidad en el suministro de ingresos a precios bajos
Racionaliza y moderniza instalaciones	Asegura la calidad de los inputs
Adecúa las capacidades de producción y precios	Reduce los volúmenes de existencias
Facilidad para conseguir beneficios del Estado	Crea una infraestructura de distribución
Equilibrio de resultados entre empresas	
Aprendizaje de la cooperación	
Brindar una medida de fuerza ante los poderes públicos	Controla la distribución del producto final
Contrarresta el efecto de un posible monopolio	Permite adquirir habilidades y conocimientos

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

9.5. Conclusiones

La identificación de los clústeres en la empresa Gar Oil, nos permite identificar aspectos estratégicos con las empresas mencionadas en el capítulo, buscando sinergia, objetivo en común y valor compartido en las diferentes estrategias en las que participan. Consolidando de mejor manera a la empresa y sus clústeres.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Después de haber desarrollado todos los pasos que conforman un plan estratégico, es necesario elaborar un cuadro resumen que permita plasmar lo más relevante del planeamiento realizado, el PEI cumple varias funciones ayuda a visualizar y sirve para el control del planeamiento estratégico. (D'Alessio F. , El proceso estratégico un enfoque de gerencia, 2015).

El desarrollo del PEI para la empresa Gar Oil permite tener visión integral del plan estratégico, el cual es indispensable para la toma de decisiones, ya que este PEI brinda una localización de todo lo trabajado anteriormente, siendo una herramienta para el desarrollo del planeamiento estratégico. Ya que este le da un sentido estructurado, para generar valor. Como se muestra en la Tabla 43

10.2. Conclusiones Finales

Durante el desarrollo del PEI se ha evaluado a la organización y se ha elaborado estrategias adecuadas a su interés organizacional, llegando a las siguientes conclusiones.

1. Gar Oil viene enfrentando situaciones adversas como reducción en sus ventas, en participación de mercado, disminución de utilidades, disminución de rentabilidad y poca cartera de clientes. Por ello, de acuerdo a sus intereses organizacionales, se ha definido la visión, misión, valores y código de ética y poder tener una meta realizable, medible, concreta y retadora.
2. Se realizó un análisis del país, sector hidrocarburos en el Perú, en la ciudad del Cusco, la competitividad del país y factores que afectan a la industria; además, se analizaron aspectos dentro de la organización como gestión administrativa, financiera, marketing, etc. Así como el nivel de competencia

en la región. Todo este análisis permitió ubicar, entender e identificar la situación de la organización.

3. Con la información obtenido se han desarrollado las matrices necesarias para la elaboración del planeamiento estratégicos como el FODA, PEYEA, BCG, MIE, MR, ME, etc. Estas matrices nos permiten tener una información estructurada, ordenada y metodológica que se son indispensables para proponer estrategias y objetivos que conduzcan a la empresa a alcanzar su visión.
4. La estratégica planteada para Gar Oil es intensiva de desarrollo de mercado, en la cual se plantea objetivos de largo plazo enfocados en incremento de la cartera de clientes corporativos a un 100%; Obtener certificaciones nacionales e internacionales como son calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional; Obtener nueva mano de obra calificada y potenciar a la alta gerencia y colaboradores de la fuerza laboral e incremento de los niveles de rentabilidad optimizando los recursos de la organización. Se elaboró objetivos de corto plazo para el desarrollo de estas estrategias, asignándole recursos e indicadores de medición.
5. Una vez identificadas las estrategias, objetivos a largo plazo y objetivos a corto plazo, estas son plasmadas en el tablero de control balanceado; el cual servirá para la evaluación y control de la implementación de cada una de las estrategias propuestas a través de cuatro perspectivas, financiera: Renegociar precios de compra, implementar un plan de optimización de costos gastos y gastos fijos, implementar un plan de mantenimiento preventivo y predictivo y un plan de reducción y eliminación de tiempos no producidos; en cuanto a la perspectiva de clientes: mapear cantidad de clientes corporativos con un

requerimiento de compra, implementar un plan de marketing general con un presupuesto del 8% de la utilidades netas del ejercicio anterior y el desarrollo dos actividades anuales de responsabilidad social presupuestando un 2% de la utilidades netas al cierre del ejercicio anterior; y procesos internos: lograr el reconocimiento como una empresa certificada, obteniendo: ISO 9001, 45001, 14001, OHSAS Y premio como empresa peruana del año; en cuanto al aprendizaje interno: Incrementar servicios complementarios, incremento de capacidad de tanques, implementar un programa de desarrollo institucional enfocado en la nueva visión, implementar capacitación en coach, habilidades blandas y habilidades duras.

6. Se desarrolló el plan estratégico integral, en la que se observa la Visión, Misión, Código de ética, valores, OLP, OCP, estrategias, políticas y tablero de control para su ejecución.

Tabla 41

Plan Estratégico Integral

Misión Abastecer combustible al sector automotriz de la ciudad del Cusco, con los más exigentes estándares de calidad, seguridad, responsabilidad medioambiental y buena atención al cliente y dando bienestar a los colaboradores		Visión				Valores	
		Para el 2023 ser la primera Estación de Servicio en ventas de la corporación Pccsa en la Ciudad del Cusco, logrando a su vez crecer en rentabilidad y llegar al 5% después de impuestos buscando siempre el bienestar de los accionistas, de los trabajadores y de la comunidad					
Intereses Organizacionales 1 Nivel de ventas y participación en el mercado 2 Mejorar rentabilidad 3 Fortalecer La Marca 4 Mejorar la satisfacción al cliente 5 Ser referente en talento humano 6 Sostenibilidad en la Rentabilidad para Accionista		OLP1 Al 2023 incrementar la cartera de clientes corporativos a 22 actualmente al 2019 es de 11	OLP2 Al 2023 ser reconocida como una empresa con estándares de calidad, ambiental, salud y seguridad ocupacional obteniendo una certificación por cada concepto mencionado, en la actualidad no se cuenta con ninguna certificación.	OLP3 Al 2022 Incrementar los puestos de trabajo a 21 colaboradores con mano de obra calificada y potenciar a la alta gerencia y colaboradores de nuestra actual fuerza laboral, en la tenemos 14 colaboradores y actualidad solo existen programas de capacitación obligatorios por las entidades reguladoras	OLP4 Al 2023 Incrementar a 4.5% ROE con la capacitación a la alta gerencia y colaboradores sobre optimización del uso de recursos de manera eficientes actualmente es de 1.5% negativo.	Principios Cardinales 1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalancee de los intereses 4 Conservación de los enemigos	Respeto por las personas: La empresa deberá asegurar los deberes y derechos de cada uno de los colaboradores y usuarios. Compañerismo, Dentro de la organización existe un ambiente de solidaridad y colaboración entre los colaboradores. Fidelidad, en la organización existe un nivel de cumplimiento a los compromisos de la empresa. Honestidad, en la empresa los colaboradores muestran una conducta recta y honrada que lleva a cumplir compromisos y actuar con la verdad. Satisfacción al cliente, siendo uno los principales valores que nuestros clientes superen sus expectativas después de la experiencia del consumo de nuestros productos.
Estrategias FO1 Desarrollar alianzas con nuevas empresas privadas y públicas para incrementar ventas (F2,F4,O4,O1) FO2 Imprimir un Plan de Marketing de capacitación y de fidelización (F2,F7,O3,O6,O7) FO3 Desarrollar un plan de captación de clientes que circulen por las nuevas Av. Principales (F1,O2,O5) FO4 Impulsar con Proveedores actividades de Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente (F9,F10,O9,O10) FO5 La implementación de avenidas principales aledañas a la estación a través de obras por impuestos(F7,O2) FA1 Implementar un área contable especializada a través de una tercerización (F3,A1,F5) FA2 Desarrollar Alianza con empresas especializadas en la regulación Ambiental y Seguridad (F3,A2,F5) FA3 Desarrollar programas de concientización de la importancia de combustible (F7,F2,A4,A5,A7) FA4 Pronosticar reducción de la inversión privada a través del fortalecimiento de las redes de contacto (F6,A3) DO1 Desarrollo de descuentos por volúmenes de ventas para incrementar Ventas (D1,O1,D2) DO2 Incrementar volumen de ventas para lograr mayores beneficios con los proveedores para nuestro clientes (D5,O1) DO3 Desarrollar aplicaciones amigables para el beneficio de nuestros clientes (D7,O1) DA1 Obtener información de calidad para predecir los cambios en las bolsa (D6,A6) DA2 Desarrollar el plan estratégico beneficiándonos de las políticas tributarias (D3,D,4,O1)		X	X	X	X	Políticas Fomentar el Win to Win con las empresas Apoyar a la Inversión Privada Fomentar una Cultura a la Empresa Promover el desarrollo ambiental y social sostenible Promover el Desarrollo Promover la investigación Promover el Desarrollo Fomentar la responsabilidad Fomentar el apoyo a las empresas Fomentar el Win to Win con las empresas Promover la competencia Promover Innovación Promover la investigación Promover la investigación	
Tablero de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización		OCP1.1 Al 2020 mapear cantidad de clientes corporativos con un requerimiento de compra de 50000 soles semanales, que operan en la ciudad del cusco	OCP2.1 Al 2020 obtener el ISO 9001 de calidad y hacer su respectiva difusión.	OCP3.1 Al 2021 implementar un programa de desarrollo institucional enfocado en la nueva visión involucrando a los accionistas, alta gerencia y colaboradores.	OCP4.1 Al 2021 Renegociar el precio de compra y los descuentos con la corporación para reducir mínimamente 0.30 centavos de sol por galón, incrementando la rentabilidad en 1.5% anual, actualmente se tiene un descuento por galón de 0.17 centavos de sol por galón.	Tablero de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Código de Ética 1. Responsabilidad en el cumplimiento de las normas de Seguridad de manera integral. 2. El personal será honesto, generador de confianza y con alta pertenencia por la empresa, rechazando malas prácticas. 3. Busca el bienestar y la seguridad de los colaboradores. 4. Garantizar la calidad de los productos a nuestros clientes.
		OCP1.2 Al 2020 implementar un plan marketing general de alta gerencia, personal y de producto asignando un presupuesto del 8% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior	OCP2.2 Al 2021 obtener el ISO 45001 de seguridad y salud ocupacional y hacer su respectiva difusión.	OCP3.2 Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en coaching para la alta gerencia, desarrollo de habilidades duras y blandas,	OCP4.2 Al 2021 Implementar un plan de mantenimiento preventivo y predictivo, capacitando al personal sobre los beneficios de la constante evaluación y control de los equipos y maquinarias de la organización y mejorando la comunicación de todas las áreas involucradas para la asignación adecuada de los recursos, y así eliminar los sobre costo de los mantenimientos correctivos, actualmente el mantenimiento utilizado es el correctivo.		
		OCP1.3 Al 2020 desarrollar dos actividades anuales de responsabilidad social asignando un presupuesto del 2% de la utilidad neta al cierre del ejercicio del año anterior.	OCP2.3 Al 2022 obtener el ISO 14001 de ambiental y hacer su respectiva difusión.	OCP3.3 Al 2022 implementar programas de capacitación cuatro veces al año en desarrollo de habilidades duras y blandas, técnicas de atención al cliente, ventas y en motivación para mantener un alto rendimiento.	OCP4.3 Al 2022 implementar un plan de reducción y posterior eliminación de los tiempos no productivos logrando una eficiencia en los recursos en un 10%, capacitando en el buen uso de los sistemas y materiales con la metodología 5s y ergonomía en todos los niveles de la organización, actualmente no se cuenta con plan de capacitación de sistemas y materiales.		
		OCP1.4 Al 2020 crear campañas exclusivas para captar clientes nuevos VIP que compren como mínimo 200000 soles mensuales asignándoles descuentos de 1% y Líneas de crédito.	OCP2.4 Al 2022 obtener OHSAS salud y seguridad en el trabajo ambiental y hacer su respectiva difusión.	OCP3.4 Al 2023 implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos para reducir los costos en 5% al término del ejercicio con el uso de tecnologías en iluminación eficientes y optimización del recurso humano, actualmente no se cuenta con plan de optimización de costos y gastos fijos.	OCP4.4 Al 2023 implementar un plan de optimización de costos y gastos fijos.		
		OCP1.5 Al 2022, Incorporar servicios complementarios para vehículos como: lavado y engrase; cambio de aceite y filtros; venta, cambio y alineamiento de llantas y servicio de garaje con precios especiales para clientes corporativos.	OCP2.5 Al 2023 obtener el premio a la empresa peruana del año y hacer su respectiva difusión.	OCP3.5 Al 2023 obtener el premio a la empresa peruana del año y hacer su respectiva difusión.	OCP4.5 Al 2023 obtener el premio a la empresa peruana del año y hacer su respectiva difusión.		
		OCP1.6 Al 2023 Incrementar la capacidad de los tanques subterráneos a 40000 galones, en la actualidad la capacidad de los tanques subterráneos es de 20000 galones.	OCP2.6 Al 2023 Incrementar la capacidad de los tanques subterráneos a 40000 galones, en la actualidad la capacidad de los tanques subterráneos es de 20000 galones.	OCP3.6 Al 2023 Incrementar la capacidad de los tanques subterráneos a 40000 galones, en la actualidad la capacidad de los tanques subterráneos es de 20000 galones.	OCP4.6 Al 2023 Incrementar la capacidad de los tanques subterráneos a 40000 galones, en la actualidad la capacidad de los tanques subterráneos es de 20000 galones.		
		RECURSOS					
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
		PLANES OPERACIONALES					

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

10.3. Recomendaciones Finales

1. Al gerente general se recomienda ejecutar el presente plan estratégico siguiendo los procesos planteados, el cual conduce a concretar la visión a largo plazo, el que puede ser modificado según la apreciación del interesado.
2. Se recomienda constante actualización de la información del país y del sector hidrocarburos, para la adecuada implementación del presenta plan estratégico.
3. Ejecutar acciones que permita concretar las estrategias de desarrollo el mercado.
4. Analizar y actualizar constantemente las matrices de identificación de factores externos e internos que tienes una relación directa con las OLPs, como el FODA, PEYEA, BCG, etc.
5. Ejecutar el tablero de control en la que se detalla actividades concretas con responsables para su cumplimiento.

10.4. Futuro de Gar Oil

Con la implementación adecuada del plan estratégico para el año 2023, la empresa será líder en ventas en las estaciones de servicio afiliadas a PECSA en la ciudad del Cusco, teniendo un incremento a 22 clientes corporativos, capacitaciones constantes, certificaciones nacionales e internacionales y logrando recuperar su rentabilidad mayor a 3.5%.

Se logrará identificar a clientes corporativos a través de un mapeo general ubicados en la ciudad Cusco, iniciando las relaciones de cooperación inter institucional aplicando un presupuesto asignado anualmente, con ello se logrará obtener información indispensable para la elaboración de servicios adecuados al requerimiento de cada cliente potencial. Con la información obtenida se implementará planes de marketing enfocados en tres aspectos importantes como la alta gerencia, personal y el producto para lo cual se asignará un presupuesto anual del 8% de la utilidad del último ejercicio económico. Para los clientes

actuales y los nuevos captados, se otorgará descuento por compras de 200000 soles mensuales, asignándoles 1% de descuento y una línea de crédito. Así mismo la empresa brindará servicios complementarios. La empresa bajo el enfoque de valor compartido asignara un presupuesto de 2% de las utilidades del ejercicio anterior para actividades de responsabilidad social.

La empresa será reconocida por las certificaciones nacionales e internacionales que obtendrá obteniendo tres certificaciones para el año 2023: ISO: 9001, 14001 y 45001 En calidad, seguridad ocupacional y medio ambiental, mostrándose como una empresa referente para los stakeholders.

La empresa desarrollara capacitaciones para potenciar los niveles de rendimiento de toda la organización considerando a la alta gerencia y los colaboradores en especialidades de habilidades blandas, duras y coach. Esto permitirá contar con un recurso humano comprometido y calificado.

La optimización de costos y gastos será el enfoque para conseguir mayor productividad en todas las áreas de la organización; un aspecto importante es la reducción del precio de compra con la negociación del precio de compra con los proveedores, logrando así la reducción del precio por galón, compra de combustible a menor costo, desarrollando plan de reducción de costos y gastos, de optimización de recursos y de mantenimiento preventivo y predictivo.

La optimización de costos y gastos será el enfoque para conseguir mayor productividad en todas las áreas de la organización; siendo un aspecto importante la reducción del precio de compra que se logrará mediante la negociación con los proveedores, permitiendo ser más competitivos. Todos estos resultados se pueden observar en la Tabla 30 y Figura 26.

Tabla 30

Situación Actual y Proyectada

Variables	2019	2023
Cartera de Clientes Corporativos	11	22
ISO 9001	0	1
ISO 14001	0	1
ISO 45001	0	1
OHSAS	0	1
Premio Empresa del Año	0	1
Capacitación del Personal (Anuales)	0	8
Actividades de Responsabilidad Social (Anuales)	0	2
Programa Clientes VIP (Descuentos y Líneas de Crédito)	0	1
Servicios Complementarios	1	5
Plan de Reducción de Costos	0	1
Plan de Mantenimiento Preventivo	0	1
Descuento Precio de Compra por Galón	0.17 Soles	0.30 Soles
Capacidad Instalada	20000 Galones	40000 Galones
Fuerza Laboral	14	21
ROE	-1.50%	3%

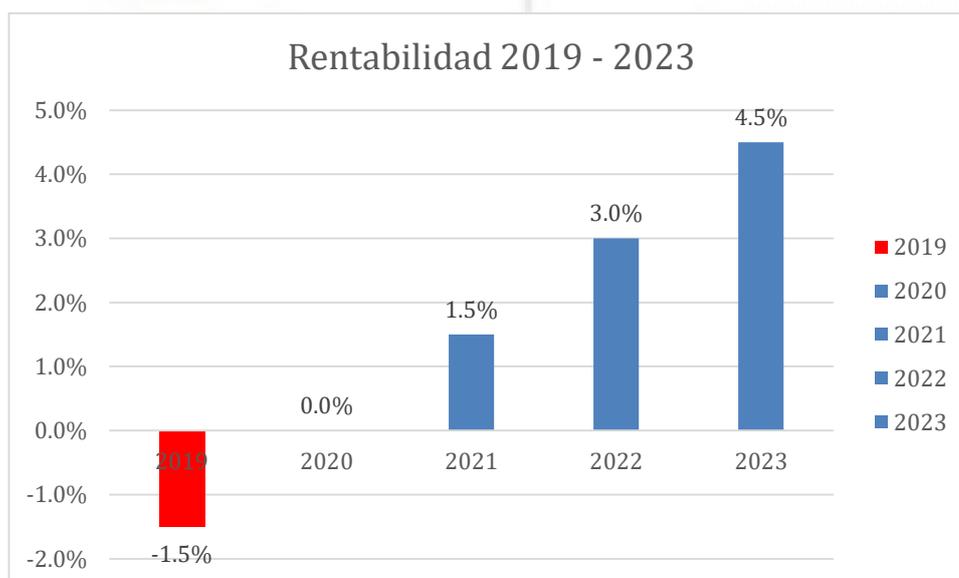


Figura 26. Rentabilidad 2019 - 2023

Referencias

- Banco Central de Reserva del Peru. (24 de Mayo de 2019). <http://www.bcrp.gob.pe>. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-11.pdf>
- Banco Central de Reserva del Peru. (24 de Mayo de 2019). <http://www.bcrp.gob.pe>. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- BCRP. (2017). *BCRP*. Obtenido de BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017-2.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estrategicoo un Enfoque de Gerencia*. Mexico: Person.
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estrategico un Enfoque de Gerencia* (Segunda ed.). Mexico: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estrategico un enfoque de gerencia* (Tercera ed.). Peru: Publicado Pearson.
- Garmendia, J., & Terzi, P. (2017). *Estandarización de procesos en el grifo Gar Oil E.I.R.L. según el modelo de gestión por procesos, Cusco 2017*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Hartmann, F. (1983). *The Relations of Nations* (6th ed.). New York: Macmillan.
- INEI. (2019). *INEI* (Vol. 1530). LIMA, PERÚ. Obtenido de INEI : www.inei.gob.pe/media/menurecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (24 de Mayo de 2019). <https://www.inei.gob.pe>. Obtenido de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf

Minas, M. d. (24 de Mayo de 2019). <http://www.minem.gob.pe>. Obtenido de

http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=10&idTitular=268&idMenu=sub266&idCateg=222

Nuechterlein, D. (1973). *United States National Interests in a Changing World*. Lexington, KY: The University Press of Kentucky.

Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público. (24 de Mayo de 2019). <https://www.ositran.gob.pe>. Obtenido de

<https://www.ositran.gob.pe/nosotros/quienes-somos/>

Osinergmin. (2015). *La Industrial de los Hidrocarburos Líquidos en el Perú*. Lima: Graficas Biblos S.A.

Perú Petro. (24 de Mayo de 2019). *¿Quiénes Somos? Perú Petro*. Obtenido de Perú Petro:

http://www.perupetro.com.pe/wps/portal/corporativo/PerupetroSite/perupetro%20s.a./quienes%20somos!/ut/p/z1/04_Sj9CPykyssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zi_YxcTTw8TAy93AN8LQwCTUJcvEKADF8DE_1wsAIDHMDRQD8Kt_5AizOofjwWROE3Pji1GGhGFCFIXvpR6Tn5SRAfOeYIGVuk60cVpaalFqUW6ZUWAYUz

Plataforma Digital Unica del Estado Peruano. (24 de Mayo de 2019). <https://www.gob.pe>.

Obtenido de <https://www.gob.pe/pcm/ministros>

Porter, M. E. (1991). *La Ventaja Competitiva de Las Naciones (Spanish Edition)*. Buenos Aires: Vergara Editor S.A. (1991).

Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros . (24 de Mayo de 2019). <http://www.pcm.gob.pe>.

Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (24 de Mayo de 2019).

<https://www.undp.org/>. Obtenido de

<https://www.undp.org/content/undp/es/home.html>

Proinversion Perú . (24 de Mayo de 2019). *Proinversion Perú* . Obtenido de Proinversion

Perú :

<https://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

RICYT. (24 de Mayo de 2019). <http://www.ricyt.org/>. Obtenido de

https://datastudio.google.com/u/0/reporting/12ihqulRFhrejkt0oS2kN8z_pvKugORG/page/iH6Z

Sociedad Peruana de Hidrocarburos. (24 de Mayo de 2019). <https://sphidrocarburos.com/>.

Obtenido de <https://sphidrocarburos.com/>

World Economic Forum. (24 de Mayo de 2019). <http://www3.weforum.org>. Obtenido de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

World Economic Forum. (24 de Mayo de 2019). <https://www.weforum.org/index.htm>.

Obtenido de <http://www3.weforum.org/maintenance/public.htm>