

## INTRODUCCIÓN

Al inicio de la apertura del mercado interno de los hidrocarburos, se planteó en el alto gobierno el objetivo de apuntar hacia la promoción de capital venezolano y se planeaba que la llamada apertura, es decir, la creación de un marco de libre competencia, debería ser gradual, de manera que se establecieran condiciones que permitieran a los venezolanos que no formaron esos capitales en un escenario de libre competencia, pudiesen ir avanzando en esta dirección.

Con miras a un mercado abierto y competitivo, se tiene previsto en Venezuela un nuevo escenario para la comercialización de los productos derivados de los hidrocarburos en el Mercado Interno.

En este nuevo escenario comienza el cambio con el que se inician todas las dudas e incertidumbres típicas de estos procesos de largo plazo: ¿qué le trae la apertura a Venezuela? ¿Cuál va a ser el marco regulatorio? ¿Cuál va a ser la estructura del mercado? ¿Quién puede distribuir, quién puede atender al público y quién puede transportar combustible? ¿Esta apertura traerá más inversiones en el sector? ¿Mejorará el servicio al público? ¿Habrá nuevos servicios, tiendas de conveniencia?

Adicionalmente PDVSA, Petróleo S.A. racionalizará la oferta de gasolinas pasando de cinco a sólo dos tipos y con ello un incremento indirecto en el consumo, así como en los precios. Estos elementos, de largo y corto plazo, plantean la necesidad de prever las inversiones a realizar en el mediano plazo en el sector, establecer el alcance de las captaciones de estaciones de servicio, y fundamentalmente la mezcla de mercadeo o de negocios a desarrollar.

En una nueva economía de mercado, como la planteada en este escenario de competencia, toda organización debe aprovechar de manera más eficiente las ventajas competitivas que tiene frente a otras

organizaciones para lograr alcanzar los mayores beneficios y se hace necesario reorientar la aplicación de estrategias de mercadotecnia.

Por lo tanto, con el desarrollo de la presente investigación se pretendió, la realización de un estudio a través de una serie de herramientas de análisis, para diseñar una propuesta estratégica en el sector de expendio de combustible que permita a Llano Petrol S.A. - empresa mayorista - ubicada en Acarigua-Araure, Estado Portuguesa, enfrentar con éxito los desafíos que representa la ampliación del mercado a mediano plazo en la Región Centro-Occidental que constituye su área de influencia, por ser una empresa regional.

Bajo una investigación de campo de carácter descriptiva, el autor se propuso realizar este trabajo, que está estructurado en seis (6) capítulos:

En el Capítulo I, se hace referencia al planteamiento y formulación del problema, los objetivos general y específicos, la justificación e importancia, alcances y limitaciones de la misma.

En el Capítulo II, se presenta el marco teórico, que incluye los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las bases legales, los supuestos de la investigación general y específicos.

En el Capítulo III, se describe la naturaleza de la investigación, la población estudiada, las técnicas de recolección de datos, las de análisis y la matriz de variables.

En el Capítulo IV, se plantea el análisis e interpretación de los resultados derivados de la aplicación de la encuesta y la entrevista estructurada.

En el Capítulo V, se plantea las conclusiones y las recomendaciones.

En el Capítulo VI, se propone el diseño del cambio planificado para la ampliación de mercado en el mediano plazo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Bajo el ideal nacionalista de la década de los setenta se produce en el país uno de los hechos más trascendentes en la industria petrolera nacional: La nacionalización de la Industria. Por razones de seguridad, el estado venezolano asume el control de la explotación, producción, refinación, transporte y comercialización de los hidrocarburos.

La consecuencia más notable de este proceso consiste en la desaparición en el ámbito de expendios de gasolina y lubricantes al detal de las marcas transnacionales que venían operando en el mercado, entre ellas Shell y Mobil. Este proceso experimentó, durante la década del ochenta, una consolidación de los expendios de combustible bajo las marcas de las filiales de PDVSA como Lagoven, Maraven y Corpoven.

En la década de los noventa se produce un proceso de revisión de la política de hidrocarburos en el ámbito nacional, en la cual la Ley Orgánica de Apertura del Mercado Interno de la gasolina y otros combustibles derivados de los hidrocarburos para el uso en vehículo automotores (1998), menciona: “Se diseñaron y ejecutaron políticas en materia petrolera para colocar sectores de la industria petrolera nacional en manos de inversionistas no estatales”.

Se emitió la Resolución Número 438 del Ministerio de Energía y Minas, promulgada el dieciocho de noviembre de 1997, que permitió la entrada de marcas y signos comerciales distintos a las marcas de las filiales de PDVSA (Lagoven, Corpoven y Maraven).

Se formuló un marco regulatorio para la apertura petrolera en el país, en ella se plantea en su artículo primero que dicha ley tiene por objeto regular el proceso de apertura del mercado interno de la gasolina y otros combustibles derivados de los hidrocarburos para uso en vehículos automotores y crea las condiciones para una adecuada participación en la empresa privada en el mismo. El referido mercado queda abierto a la libre competencia de los términos expresados en esta ley y en las leyes especiales de la materia, sin embargo, actualmente se observan los siguientes puntos:

1. Apertura sólo de las marcas.
2. Prosigue el control del Estado en materia comercial.
3. Solo fue aguas abajo en las plantas de distribución.
4. Reglamento aún sin promulgarse.

El Ministerio de Energía y Minas conjuntamente con PDVSA, Petróleo y Gas S.A. han interpretado, que por cuanto la ley no indica expresamente que los márgenes de comercialización para los actores que intervienen en la cadena serán fijados por el Ejecutivo, no lo han fijado para el caso de la gasolina sin plomo, de reciente aparición en el mercado nacional, y han aumentado el margen de la cadena de comercialización, bajando el precio en Planta, sin fijar lo que corresponde a cada actor de la cadena, con lo que se otorgó al mayorista, que es quien adquiere en la Planta, el control total de toda la cadena de comercialización de este producto, y con el anuncio por parte del Ministerio de Energía y Minas, de trasladar este esquema a todos los productos del mercado nacional de combustible.

Actualmente, la Ley Orgánica de Hidrocarburos (2001) no cuenta con un reglamento que aclare las dudas existentes respecto a la implementación de la misma. Se estima que este reglamento contendrá elementos orientadores para la formación de capital nacional privado de manera de obtener el adiestramiento necesario para sobrevivir en un mercado de competencia abierta, así como la seguridad legal a largo plazo para incentivar a los actores a invertir hoy y mañana. La falta de este reglamento, o una nueva

ley, no permite contar con un marco operacional, por lo que falta claridad dentro de la alternativa de apertura que eligió Venezuela, en cuanto a sí el mercado será libre, regulado, o se encuentra en un proceso de transición.

La demanda del mercado interno, en cuanto a combustible, es aproximadamente un millardo de litros mensuales, los cuales son distribuidos en Gasolina y Diesel para el parque automotor e industrial, cifra que afirma la importancia de este producto para el desempeño de diversas actividades económicas y sociales del país, ya que aproximadamente el 90% de la movilización ya sea particular o comercial se realiza con la utilización de los combustibles como fuente de energía. A su vez el parque industrial y el sector agrícola tienen una gran dependencia del suministro de diesel para sus operaciones cotidianas. También se encuentra un importante sector, cada vez más creciente, que utiliza el GNV -gas natural para vehículos- como combustible, por ejemplo: El transporte urbano de pasajeros.

Un aspecto adicional a considerar es la generación de empleo. En ese sentido, según cifras del sector indican que la distribución de combustible en el país genera empleo desde el nivel de mayorista hasta el punto final de la cadena, es decir puntos de expendios de combustible o estaciones de servicio. Por cada empleo generado a nivel de mayorista se generan 16 empleos a nivel de estaciones de servicio, un empleo en el área de servicios a la industria y seis (6) empleos a nivel de construcción y equipamiento (Obuchi 2002).

De igual manera, la inversión requerida en el negocio de combustible, en el mercado interno genera un impacto en el producto interno bruto de 1 a 4, es decir por cada bolívar invertido se genera un impacto de incremento del PIB de 4 bolívares (Obuchi 2002).

En otro orden de ideas, es necesario establecer los rasgos más resaltantes del proceso de comercialización o distribución de combustible desde el proveedor hasta la estación de servicio a objeto de comprender la

problemática del sector, de acuerdo a las definiciones establecidas en la Resolución 438 de 1.997 del Ministerio de Energía y Minas.

En el caso del mercado interno de los hidrocarburos en Venezuela, tenemos cinco actores:

1. El productor con sus diferentes terminales de distribución, en el caso venezolano este productor es la empresa del Estado: Pdvsa, Petróleo S.A.
2. El distribuidor (mayoristas), en el mercado interno operan ocho (8) empresas.
3. La estación de servicio (minoristas) que son puntos de expendio localizados de forma dispersa en la geografía nacional, principalmente en las vías troncales y avenidas urbanas de alto flujo vehicular. Actualmente existen 1673 estaciones de servicios operativas en Venezuela.
4. El transportista, constituido por aquellos agentes, independientes o no, encargados de trasladar el combustible desde los centros de llenado o distribución de PDVSA, Petróleo S.A. hasta las estaciones de servicios.
5. El consumidor final

Esta cadena es la responsable de tomar un producto -por ejemplo la gasolina- que está inactivo en un terminal y transformarlo en el servicio público que todos conocen: La venta al detal del combustible automotor. En esta transformación radica el valor agregado que otorga la cadena.

Hoy en el mercado interno venezolano existen ocho distribuidores compitiendo por la preferencia de los minoristas (empresarios de estaciones de servicios), estas son: Deltaven, Trébol, Shell, Texaco, Mobil, BP, Corporación de Combustibles Monagas y Llano Petrol.

Una pertenece al Estado venezolano (Deltaven), tres son nacionales privados y cuatro multinacionales. El número no solo es el mayor de Sudamérica -excepción de Brasil- sino que contempla una mezcla de orígenes de capital suficientemente variada, donde el consumidor final puede elegir entre las distintas ofertas de marcas.

De acuerdo a las cifras de ventas reportadas por PDVSA, Petróleo S.A. (2000) el mercado interno de Hidrocarburos en el ámbito nacional oscila aproximadamente en un millardo de litros mensuales, siendo su principal participante Deltaven con su marca PDV con una participación de mercado de 45%, siguiendo Shell con 13.5%, Trébol Gas con 11.5%, "Punto Blanco"– sin firma de contrato, pero con suministro de Deltaven- 7.5%, y el 22.5% restante, entre las demás. Llano Petrol participa con treinta y cinco millones de litros mensuales, representando un 3,5 % del total.

Particularizando, la situación al ámbito de interés, Llano Petrol S.A. nace en Acarigua-Araure como empresa mayorista, iniciativa de empresarios nacionales gasolineros el 5 de enero de 1998. Posteriormente se gestionó el permiso de distribución ante el Ministerio de Energía y Minas y es el 1º de abril del mismo año cuando se hace entrega del permiso del Ministerio en referencia.

La empresa inicia sus operaciones comerciales el 4 de mayo de 1998, con los despachos de combustibles desde la Planta del Sistema de Distribución Barquisimeto (Planta Sisco) a las estaciones de servicios, que en sus inicios conformaban una red de 16 puntos de ventas en el Estado Portuguesa, con un volumen estimado de 12.000.000 litros mensuales.

En la actualidad, la red se extiende a nueve estados del país con un total de cincuenta y siete (57) Estaciones de Servicio, con un volumen total de venta de 35 millones de litros mensuales que representan un 3,5 % del total nacional. Este volumen de ventas se distribuye geográficamente de la siguiente manera: Carabobo y Aragua con el 14%, Lara y Yaracuy con el 8,5%, Cojedes y Apure con el 5% y por ultimo los Estados Portuguesa, Barinas y Trujillo 72,5%.

La empresa tiene dos tipos de clientes:

1. E/S (ligadas a la empresa con los contratos de suministro): combustibles para suministro al parque automotor

2. Clientes Industriales:

- 2.1. Combustibles para el parque industrial y agrícola: diesel, kerosén
- 2.2. Asfalto para pavimentación y uso industrial (láminas para techo)
- 2.3. Parafina y solventes. En proyecto de comercialización.
- 2.4. Combustibles para aviación (aviones de fumigación motores a pistón). En proyecto centro de acopio en Turén.

Estos clientes industriales compran de acuerdo a los precios ofertados (ley de la oferta y la demanda).

### **Formulación del Problema**

Fernández (1999) señala “la apertura debe buscar que el Mercado Interno de los Hidrocarburos sea una industria pujante que mueva la inversión nacional como multinacional; que genere valor agregado. Debe ser una industria que esté dispuesta a invertir a largo plazo”. (p. 23). Sin embargo, a la Ley de Hidrocarburos le falta un Reglamento que dé el marco operacional al Mercado Interno. Falta claridad en cuanto a si el mercado será libre, regulado, o estará ante un proceso de transición. Si se trata de este último caso, falta definiciones: ¿cuál es el periodo de transición?; ¿que está regulado y qué no está regulado?, ¿cómo pasar de la fase de regulación a la fase de no regulación?, ¿cómo se va a hacer para que, aún dentro del periodo de mercado regulado, la industria se atreva a invertir y cumpla con su rol de impulso de otras inversiones?.

Por observación directa, experiencia en el negocio del investigador y por entrevistas informales realizadas a los directivos de la empresa, se pudo evidenciar que si bien Llano Petrol ha expandido sus operaciones desde su creación al presente, se estima que las modificaciones a ser introducidas en la Ley de Hidrocarburos plantean una situación que a futuro generaría incertidumbre respecto a las políticas de mercadeo a desarrollar en el mercado nacional, porque no está claro si va a ser una industria protegida o



no. La Ley debe tener un marco de referencia de largo plazo, y debe estar librada a la búsqueda de la propia eficiencia de los actores de la cadena de comercialización, porque si una estación no le da a su cliente lo que éste quiere, no tendrá éxito; igualmente si la mayorista no le brinda a su cliente-estación de servicio lo que ésta demanda, no tendrá éxito.

En ese sentido, existen debilidades en el negocio, así como la inexistencia de un sistema de seguimiento y control del mismo, plantean en lo sucesivo situaciones que de no prever conllevarían a una reducción de la participación en el mercado, por un potencial incremento de la competitividad en el control a nivel de expendios de combustible.

La consideración de escenarios potenciales que se derivan de las reformas en la Ley de Hidrocarburos, para el largo plazo, así como adicionalmente del análisis de las medidas y tendencias actuales indican la necesidad de previsión de variación de operaciones derivado de dos situaciones promovidas por PDVSA en el corto plazo.

La primera, la racionalización de gasolina que consiste en dejar en el mercado solo dos tipos de gasolina (con plomo de 91 octanos y sin plomo de 95 octanos), esto llevaría al incremento del consumo de gasolina sin plomo y mejoraría ambientalmente las emisiones de los vehículos. La segunda, un incremento indirecto en los precios de la gasolina (ya que la gasolina sin plomo se vende a Bs. 97 el litro) lo cual implica un retorno de capitales al sector.

Estas variaciones en las operaciones plantean la necesidad de un instrumento direccionador de la política de negocio de Llano Petrol en el mediano plazo a objeto de orientar las futuras inversiones, establecer el alcance de las captaciones de nuevas estaciones de servicios y fundamentalmente la mezcla de mercadeo. La inexistencia de estos componentes de una estrategia de negocios en Llano Petrol tanto a largo, como mediano plazo, indican un problema que debe ser previsto y que establece un condicionante para los objetivos de sobrevivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial de Llano Petrol.

Por esta razón, lo anteriormente expresado implica plantearse las siguientes interrogantes:

1). ¿Cuáles son los rasgos que caracterizan el régimen competitivo en la que se encuentran las empresas mayoristas de distribución de combustible y su manifestación con relación a los expendios al detal?

2). ¿Cuáles son los componentes y las relaciones de la administración interna de la empresa Llano Petrol que se deben analizar en sus diferentes áreas funcionales?

3). ¿Cómo formular una propuesta o sistema de seguimiento y control del mercado de expendio de combustible que permita la mejora del crecimiento y rentabilidad de la empresa Llano Petrol?

Ante esta situación, se pretende diseñar una propuesta de gestión estratégica para la ampliación de mercado a mediano plazo en el sector expendio de combustibles de la Región Centro Occidental.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de gestión estratégica para la ampliación de mercado a mediano plazo en el sector expendio de combustibles de la Región Centro Occidental.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar los rasgos fundamentales del régimen competitivo en la que se encuentran las empresas mayoristas de distribución de combustible y su manifestación con relación a los expendios al detal.
- Analizar los componentes y relaciones de la administración interna de la empresa Llano Petrol en sus diferentes áreas funcionales.

- Formular una propuesta estratégica de desarrollo de mercado que permita la mejora del crecimiento y rentabilidad de la empresa Llano Petrol.

### **Justificación e Importancia**

Como se ha destacado anteriormente, en el planteamiento del problema, el sector nacional de hidrocarburos posee una gran importancia en el desarrollo de la nación, no solo por el hecho de que gran parte del transporte de bienes y personas utilizan medios de movilización cuya fuente energética está constituida por derivados de petróleo, sino también por su papel en la generación y mantenimiento de empleo y su impacto en la conformación del PIB nacional.

De lo anterior se desprende que el desarrollo de una investigación científica en este ámbito generará la profundización del conocimiento de este componente de la economía, con lo que se incrementará la capacidad de proponer soluciones a los problemas existentes y potenciales.

De igual forma, al focalizar la atención del problema en una empresa, como Llano Petrol, se hará un aporte en cuanto al uso de herramientas de análisis que permita resolver la problemática de esta empresa, que contribuye en gran medida en la economía de la región.

La concepción de la investigación, así como los resultados obtenidos de ésta, permitirá articular los aspectos teóricos contenidos en una propuesta de formación de cuarto nivel con la toma de decisiones reales en una organización empresarial. Esta articulación entre teoría y toma de decisiones aportará respuestas y propuestas de solución que van ayudar a mejorar la situación actual de la empresa Llano Petrol.

En cuanto a la empresa proveedora, en este caso PDVSA, Petróleo S.A. que pertenece al Estado, tendrá un marco referencial en cuanto a propuestas que generen valor en el sector, contribuyendo a la satisfacción de los demás

actores de la cadena de comercialización aguas abajo, como las estaciones de servicio y los usuarios finales automovilistas.

Asimismo esta investigación permitirá a otros investigadores tener un enfoque gerencial sobre como abordar una problemática de gestión estratégica para resolver problemas coyunturales o estructurales que requieran el uso de herramientas de análisis gerencial, así como proporcionarle una lectura de la realidad del sector del mercado interno de hidrocarburos, en cuanto al conocimiento de la misma, para plantear hipótesis futuras en otros niveles de investigación que se desee llevar a cabo.

Finalmente la investigación contribuirá al crecimiento sustentable de la empresa y con ello beneficiará a la comunidad de la región con la generación de empleos directos e indirectos, así como a la seguridad de las instalaciones de las estaciones de servicios ajustadas a las normativas establecidas, especialmente lo relacionado al aspecto ambiental y por supuesto que generen valor para los clientes, accionistas, proveedores, trabajadores y comunidad en general.

### **Alcances y Limitaciones**

Esta investigación se encuentra enmarcada en el sector de las empresas nacionales de gasolina, específicamente en Acarigua la empresa Llano Petrol S.A.. Las estaciones de servicio que se seleccionaron forman parte de la Región Central y Centro Occidental, donde están ubicados los Estados: Apure, Aragua, Barinas Carabobo, Cojedes, Lara, Portuguesa, Trujillo y Yaracuy.

Los resultados de esta investigación proporcionan información que será utilizada por la alta gerencia para lograr el crecimiento y la consolidación de la empresa en el mercado.

Finalmente con la propuesta resultante del presente trabajo, las empresas mayoristas de combustible podrán incrementar la productividad en cada una de las actividades que se ejecuten, no obstante podría ser aplicado en todas aquellas organizaciones cuyo propósito esté orientado a la contribución del bienestar de la comunidad que conforma las empresas comercializadoras de combustible de la Región Centro Occidental y su periferia.

### **Limitaciones**

Los patrones de comparación son limitados por ser una empresa novel y la data no es suficiente para dar sustentación al análisis de largo plazo.

Otra limitación fue la escasa cultura corporativa ligada al desarrollo organizacional de la alta gerencia.

Los objetivos planteados en la investigación fueron alcanzados, aún cuando se presentaron las limitaciones anteriormente señaladas a lo largo de la presente investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para la elaboración de este trabajo se acudió a la revisión de varios estudios realizados con referencia a la planificación estratégica de mercadeo en general y aplicaciones en el sector de expendio de combustibles que aporten con sus trabajos de investigación, a la solución del problema planteado en toda la dimensión de la investigación con motivo de este trabajo. En este sentido se encontraron los siguientes trabajos de grado e investigaciones relacionadas al tema:

Padilla, (1999), Droguería Nena CA., desarrolló un estudio sobre la importancia de la Planificación Estratégica para la distribución en una empresa de servicio, en donde entre los resultados obtenidos, se tiene que debido a factores internos en el área de organización de la información y el área de política de personal impedía efectuar una adecuada comercialización y distribución de los productos perdiendo efectividad en el mercado. Así que se realizó la implantación, control y evaluación del plan estratégico formulado lo cual permitió mantener los costos de distribución contratados, una participación más activa en el mercado, con un mejor servicio ofrecido.

El aporte a esta investigación está fundamentado en la articulación de la estrategia con la estructura organizacional para el logro de los objetivos organizacionales.

Roscioli (2000) en su trabajo de grado titulado: "Lineamientos para la planificación estratégica de la función de ventas y mercadeo de FRANBRA, C.A."; indica que el propósito de este estudio es proponer una alternativa viable para solucionar la situación actual de la empresa FRANBRA, C.A. en la cual el departamento de ventas no logra alcanzar la meta de ingresos.

El análisis de la información materializó el proyecto en una propuesta para desarrollar un proceso de planificación estratégica para la unidad de ventas de FRANBRA, C.A. que le permite orientar las acciones de mercadeo y comercialización hacia el logro de sus objetivos generales.

Este trabajo aportó su enfoque de planificación estratégica en el logro de las metas organizacionales.

Ramirez y Vallecillos (2001) en su investigación titulada, "Diseño de un Plan Estratégico para la Gerencia de Operaciones de la empresa Documentos Generales, S.A"., señala que el estudio realizado en la Gerencia de Operaciones de la empresa Documentos Generales, S.A. pretende poner en práctica una metodología que permita diagnosticar la situación actual en que se encuentra esta gerencia, para después elaborar una matriz FODA, en la cual se evidencian las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades encontradas en la gerencia de operaciones, así como también las estrategias a seguir para cada caso, para luego proponer un plan estratégico en la cual se evidencia la situación actual de la gerencia de operaciones: Fallas en la actualización y entrenamiento del personal, carencia de un sistema de información gerencial global e incapacidad para evaluar las repercusiones que puede tener un cambio en los servicios prestados por esta empresa; con este diagnóstico se establecen las estrategias, los objetivos y las políticas a seguir para mejorar cada una de las situaciones en la cuales presenta fallas la gerencia de operaciones de la organización estudiada.

Esta investigación permitió tomar elementos de análisis de la situación actual como un medio de diagnóstico interno y externo para definir una estrategia de largo plazo.

Rodriguez (2001) realizó una investigación denominada “La Planificación Estratégica como herramienta para optimizar la toma de decisiones financieras en una organización”, señala que el propósito es analizar el proceso de planificación estratégica como herramienta para optimizar la toma de decisiones financieras de una empresa, y se elaboró el presente trabajo enmarcado en la modalidad de investigación documental, ubicado en la categoría de revisiones críticas del estudio, apoyado en un diseño de carácter bibliográfico. Para orientar la gestión investigativa se incluyó la reseña de algunas experiencias realizadas en el ámbito nacional, relacionadas con el estudio; así mismo, se analizó la información que sobre la planificación estratégica, administración financiera y toma de decisiones gerenciales, está contenida en textos especializados, revistas, tesis de grado, conferencias y otros, vinculados con los tópicos mencionados. Para llevar a efecto esta actividad se utilizaron los métodos de análisis, síntesis e inducción, manejados a través de técnicas como: lectura exploratoria, lectura operacional, lectura evaluativa, técnica del subrayado, y otras.

En este contexto, los resultados de las pesquisas documentales realizadas permiten concluir que la planificación o planeación financiera estratégica constituye una herramienta efectiva para optimizar la gestión de tomas de decisiones en los ámbitos de inversión, financiamiento y administración de los activos de la empresa.

Uzcategui (2003) en su trabajo de grado titulado, “Diagnóstico de la Planificación bajo un enfoque estratégico de las Pymes Ferreteras del Municipio Palavecino del Estado Lara, señala que la investigación tiene como objetivo determinar el nivel de conocimientos y aplicación de la planificación en los gerentes de las Pymes Ferreteras del Municipio Palavecino del Estado



Lara. La función teórica se fundamentó en los enfoques de Fred David y Serna Gómez en relación a la Planificación Estratégica, conformado por los factores externos e internos que afectan a las empresas. La investigación es descripta con apoyo de un diseño de campo. El universo quedó constituido por once (11) gerentes de los establecimientos ferreteros. La unidad de investigación la constituye la empresa Ferretera del Municipio Palavecino del Estado Lara y la unidad de análisis la gerencia a nivel estratégico. Se aplicó la técnica del censo ya que se investigó todo el universo, para la recolección de la información se elaboró un instrumento de tipo Likert, estructurado en sesenta y seis (66) ítems de selección simple con cinco (5) alternativas de respuestas, el cual se validó con expertos de la materia. Los resultados de la investigación fueron obtenidos a través del programa SPSS, para presentar los datos a través de gráficas representativas de esos resultados y poder elaborar su respectivo análisis cuantitativo de la investigación y en base a ello se realizaron una serie de conclusiones y recomendaciones en beneficio de la eficiencia de las empresas en estudio.

Esta investigación aportó elementos de análisis de la situación actual interna de la empresa para mejorar la eficiencia de los procesos internos.

Mirwald (2005) en su investigación titulada “Diseño de un plan para mejorar la logística de distribución en una empresa comercializadora de combustible” señala que la investigación tiene como objetivo diagnosticar la situación actual del transporte y distribución de combustible, determinar los procesos necesarios para lograr una adecuada distribución, estudiar los costos operativos de la actividad y establecer alternativas para mejorar la distribución del combustible a las diferentes estaciones de servicios. La modalidad que se consideró apropiada para realizar este trabajo, es la de proyecto factible. La propuesta tiene como apoyo una investigación de campo de tipo exploratorio, por cuanto recoge información referente a aspectos implícitos en un conjunto de objetivos específicos y sobre la base

del análisis de sus resultados se proponen las recomendaciones pertinentes. Este trabajo sirvió como insumo para orientar la propuesta estratégica de ampliación de mercado de Llano Petrol.

Pérez (2005) en su trabajo de grado denominado “Plan de Post-Venta para la Unidad de Mercadeo de Llano Petrol S.A.” indica que el propósito de su estudio es determinar el grado de satisfacción de los clientes: Estaciones de servicios, clientes industriales pertenecientes a la red comercial de Llano Petrol S.A., como también determinar la aceptación de los usuarios finales, medir el nivel de marca con respecto a la competencia, identificar las características definitorias del perfil del usuario de las estaciones de servicio de Llano Petrol S.A. para en consecuencia definir el sistema de servicio post-venta. El tipo de investigación empleada para el desarrollo del trabajo es exploratoria, en base a una investigación de mercado para el análisis de la situación actual de la empresa, en términos de post-venta, y analítica de campo en la que se identifican los rasgos fundamentales del régimen competitivo en la que se encuentra la empresa mayorista distribuidora de combustible, y su relación con las estaciones de servicio de la red, distribuidores industriales en términos de suministro de productos y satisfacción del cliente. Con los resultados obtenidos se plantean las debidas recomendaciones a nivel tanto de post-venta como de otros aspectos, en pro de mejorar la calidad del servicio ofrecido por la empresa mayorista.

Este trabajo contribuyó con su análisis y conclusión a orientar la propuesta estratégica de ampliación de mercado de Llano Petrol en el enfoque de satisfacción de los clientes.

Todos estos antecedentes son de utilidad para la presente investigación, debido a que contribuyen con el marco conceptual relativo a la planificación estratégica y además la empresa en estudio pertenece a grupo de empresas comercializadoras y distribuidoras de combustible del estado Portuguesa por lo que constituyen un escenario común para el presente estudio.

## **Bases Teóricas**

La supervivencia de cualquier organización, depende fundamentalmente de la permanencia de sus niveles óptimos de productividad. Para lograr esos niveles es necesario hacerle frente a una serie de demandas planteadas por la competencia y la necesidad de competitividad. Estas situaciones hacen que sus miembros estén sometidos constantemente a presiones que les exigen tomar decisiones importantes, introducir cambios efectivos e innovar.

Para alcanzar óptimos niveles de productividad es necesario conocer cuales son los fines, objetivos y metas de la organización, permitiendo así, canalizar los esfuerzos y crear una empresa acorde con el trabajo a realizar. Así pues, los medios o instrumentos para alcanzar estos fines, objetivos y metas son los procesos, los cuales busca manejar una estratégica de ampliación de mercado de Llano Petrol en el enfoque de satisfacción de los clientes.

Visto de esta forma, el presente estudio se efectuará sobre bases teóricas conceptuales aportadas por diferentes textos de autores reconocidos sobre aspectos inherentes a la planificación. A tal efecto, se tomó en consideración las siguientes bases:

### **Planificación**

La planificación es una función básica del proceso administrativo, es la función fundamental de la administración. Para un nuevo proyecto, la planificación es el área de arranque lógico de la administración y es importante para cualquier actividad. Lo que planifiquemos afecta a la forma en que nos organizamos, y viceversa.

La planificación determina el tamaño y el tipo de organización necesaria para las operaciones, los tipos de programas de actuación, las actividades

que se requieren y los sistemas de control necesarios para vigilar el proceso hacia los objetivos.

Se puede concluir diciendo que la planificación, es la base de todo el proceso administrativo, porque ella es la que sirve de apoyo a las restantes funciones del proceso, o sea, hay que tener mucho cuidado al planificar porque cualquier falla o error en la planificación, incide desfavorablemente en la organización.

Bittar (1991), la define como:

La selección y la relación de hechos así como también la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean necesarias para poder alcanzar los resultados requeridos o deseados". (p.395).

En otras palabras, es tratar de determinar o prever todo lo que se va a realizar y a su vez como se piensa hacer.

Su conceptualización ha sido enfocada por diferentes autores, entre los cuales puede citarse a Stoner, Freeman y Gilbert (1996) quienes la definen como:

Una forma concreta de la toma decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. La planificación es como una locomotora que arrastra al tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.... La planificación no es un solo hecho, con un principio y un final claros. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. (p.287).

De la definición anterior se pueden extraer elementos que evidencian la importancia de la planificación dentro de las organizaciones como herramienta fundamental para enfrentar la celeridad económica y la variabilidad social del país. Es importante destacar que el proceso de planificación, es continuo y flexible para poder irse adaptando a los cambios del entorno.

En el mismo orden de conceptualizar la planificación Koontz y Weihrich (1998) refieren que la misma:

Implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir de optar entre diferentes cursos futuros de acción....La planificación supone asimismo, y en forma destacada, innovación administrativa....tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir". (p.126).

Esta consideración apoya uno de los objetivos fundamentales que debe tener trazada la empresa Llano Petrol C.A. para mantenerse fuerte y competitiva en épocas de acelerados cambios como los actuales.

Lo planteado por estos autores llama a la reflexión con respecto a el norte hacia donde se dirige el sector de expendios de combustible de la Región Centro Occidental, en conjunto con los niveles de actualización e innovación que se manejan dentro de la misma.

### **Importancia de la planificación**

La planificación es una herramienta administrativa que permite visualizar las oportunidades que se le puedan presentar a una organización, aprovechándola a través de la incorporación de la misma como parte de sus objetivos. Al respecto, Chiavenato (2002) expone que la planificación:

Es una función que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro....Este enfoque amplio de la planeación se opone a la mentalidad simplista de solucionar los problemas a medida que surgen en las empresas, lo que las vuelve mas reactivas que proactivas frente a los acontecimientos que ocurren en un mundo lleno de cambios. La planeación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de las empresas. (p. 321).

Cabe decir entonces que la planificación, permite evaluar las interacciones entre las diversas variables del entorno, proyectando de ésta

manera las actividades de un futuro ante los cambios del presente, originando respuestas diligentes con el aprovechamiento de las oportunidades ante el desafío de las amenazas.

La planificación es una actividad universal y de índole intelectual. Implica la proyección de las actividades futuras, en función de la toma de decisiones en el presente. No obstante se relaciona con la experiencia y el conocimiento de quien hace uso de ella. Es necesario entonces contribuir con la imaginación hacia la consecución de un modelo de actividades a desarrollar, basado en hechos y no en emociones vagas y genéricas. (Parafraseo de Gómez, 1999).

La planificación implica la toma de decisiones frecuentes, procurando incurrir en niveles económicamente mínimos, de allí la necesidad latente en las organizaciones de un proceso de planificación permanente.

De la misma manera, Gómez (1999) plantea que la necesidad de planificación se puede resumir en dos aspectos fundamentales, primero la obtención de resultados mediante el esfuerzo de otros requiere planificación y segundo, las empresas constantemente se encuentran afectadas por los cambios del entorno, entre los cuales el autor considera que los más importantes son:

- Cambios tecnológicos.
- Cambios políticos y Gubernamentales.
- Cambios en el grado y carácter de la competencia.
- Cambios en las actitudes o normas sociales.
- Cambios en la actividad económica.

Con respecto a la importancia de la planificación, se resume de Chiavenato (2005, pp.343 – 344)

1. Enfatiza la definición de los objetivos empresariales y filosofía a seguir para alcanzar tales objetivos.

2. Ayuda a reconocer las deficiencias del recurso humano para predecir todas las variantes tangibles con precisión.

3. Permite nuevos cursos de acción para tomar decisiones, así como diversas alternativas para dichas decisiones.

4. Gracias a la planificación no se depende ni de la suerte, ni del azar.

5. Ayuda a prever determinadas circunstancias o acontecimientos.

6. Evita la improvisación.

7. Ayuda a aprovechar todos los recursos disponibles por la empresa.

8. Facilita definir las estrategias que vamos a utilizar en la ejecución de las tareas.

9. Busca definir programas ordenados.

10. Muestra cuáles son los diferentes sistemas de control que debemos emplear para la ejecución de lo antes planteados.

De lo anteriormente expuesto se puede resaltar, la importancia de la planificación como herramienta gerencial hacia la consecución de los objetivos. El autor deja ver la continuidad que debe existir en dicho proceso, basado en el estudio comparativo de las actividades realizadas en función de las programadas.

Asimismo, plantea la manera global como debe concebirse la planificación, es decir, en toda organización debe existir cohesión entre las partes que la conforman, entendiendo que las debilidades de una de las partes afecta a la empresa como un todo.

No obstante, la planificación no es una función aislada, interactúa con la organización, dirección y muy estrechamente con el control, ya que el mismo, le permite evaluar y chequear en que medida se están alcanzando los objetivos trazados, para así aplicar los correctivos necesarios. De allí la importancia del planeamiento estratégico.

### **Planeamiento Estratégico**

Chiavenato (2002) señala que “la administración estratégica significa, en consecuencia, administración orientada hacia los objetivos generales de la

organización a largo plazo” (p. 327). Es un proceso que implica pensar en el futuro y preparar el camino a seguir. Así Levy (1989) sostiene que “la administración estratégica se sustenta en cinco pilares básicos de toda la empresa: recursos, mercados, cultura, y estructura organizacional, entrelazados por la estrategia” (p. 45). Es decir, que el punto de partida se encuentra en la definición clara de los objetivos, por eso, Taylor (1991) en un estudio de caso encuentra que “el primer asunto esencial fue decidir el propósito del WWF (Word Wildlife Fund). El propósito es el punto de referencia que hace posible la formulación de los objetivos claros y realistas”. (p.190). Siguiendo en el proceso de planeación Levy (1989) sostiene que las respuestas a las interrogantes planteadas se encuentran en “la cultura que es el por qué, la estrategia es el qué, la estructura organizacional es el cómo, los recursos son el interior, los mercados son el exterior”. (p. 45).

Con base a este planteamiento, Taylor (1991) señala que, “es absolutamente fundamental que en todo sistema de planeación, se tenga en cuenta lo que puede denominarse la cultura de la compañía, en vez de tratar de imponer un estilo al cual los gerentes tengan que ajustarse”. (p. 188). Por ello este proceso de planeación estratégica debe ser lo más participativo posible, de forma tal, que los miembros de la organización se sientan comprometidos con la visión, misión, principios y objetivos de la organización, para enfrentar estos tiempos de cambios e incertidumbre, en un mercado que cada día está más globalizado, y donde la calidad del talento humano y su participación en los procesos fundamentales de toma de decisiones permitirá la consolidación de las ventajas competitivas. Así Serna (1997) sostiene que “la planeación estratégica más que un mecanismo de elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATÉGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATÉGICA”. (p. 19).



Así, según Sallenave (1990) “la planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

Bittar (ob. cit.) define la planeación estratégica como “la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente un planteamiento global y a largo plazo”. (p. 398).

La elaboración del planeamiento estratégico exige cuatro fases:

1. Formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados:

En esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos. Según Dess (2003) “Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes”. (p 12). En esta primera fase la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

2. Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la empresa:

Se trata de un análisis organizacional, o sea, de un análisis de las condiciones internas que permita una vinculación de los principales puntos fuertes y puntos débiles que la empresa tiene. Los puntos fuertes facilitan el alcance de los objetivos organizacionales mientras que los puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de aquellos objetivos. Estos análisis ayudan a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de la empresa. Por eso Dess (2003) sostiene que “analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprometen la cadena de valor de una

empresa (por ejemplo, producción, marketing y ventas, y gestión de recursos humanos) puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa” (p. 13).

### 3. Análisis externo del medio ambiente:

Se trata de un análisis del ambiente externo, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Los directivos deben estar atentos y examinar constantemente su entorno y así como analizar a sus competidores. La información recabada es crítica para determinar las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa. Dess (2003) establece dos niveles de entorno: “En primer lugar, el entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos, segmentos en los que producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa. En segundo lugar, el entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra mas cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa” (p. 13)

### 4. Formulación de las alternativas estratégicas:

Según Dess (2003) la formulación estratégica se desarrolla a varios niveles.

En primer lugar, la estrategia a nivel de unidades de negocios (estrategia competitiva). En segundo lugar, la estrategia a nivel corporativo que se centra en dos cuestiones: 1) en qué negocio competir, y 2) cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias. En tercer lugar una empresa puede desarrollar estrategias internacionales para tratar sus negocios fuera de sus límites nacionales. (p. 14).

Para Francés (2001) se disponen de cuatro paradigmas fundamentales de estrategia competitiva:

El Porter, el de Coopetencia, el de Designio Estratégico y el de Hipercompetencia. Es posible combinarlos para formular la estrategia competitiva de una empresa. Los de Porter y

Coopetencia son aplicables en situaciones de competencia normal, sobre todo en mercados nacionales; el de Designio Estratégico es aplicable en mercados globales y para empresas que posean grandes ambiciones; y el de Hipercompetencia, en situaciones de competencia intensa en mercados nacionales o internacionales. (p.177).

Se busca formular las diferentes alternativas posibles de estrategias o de medios que la empresa puede adoptar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales pretendidos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y condiciones externas existentes a su alrededor.

De un modo genérico, el planteamiento estratégico de una empresa se refiere al producto o al mercado.

Según Villalba (1996) en la estrategia de negocios es posible seguir una secuencia lógica de análisis que conducen a la definición de la estrategia competitiva; “el proceso consta de cuatro etapas: el análisis de la estructura de mercado, la evaluación de las ventajas competitivas, la definición de estrategia genérica y el análisis de las acciones estratégicas” (p.75). De acuerdo a este enunciado el planteamiento estratégico de una empresa se orienta al mercado.

De lo expuesto anteriormente se deduce el papel relevante que representa la planificación para el éxito de cualquier organización. La misma, representa el eje fundamental para lograr enfrentar los retos del entorno y poder ajustar los planes a las exigencias latentes en función de los recursos tanto materiales como humanos con los que cuenta la empresa.

En razón de continuar con los elementos teóricos que respaldan esta investigación, se procede a detallar lo referido al análisis de mercado, variable asumida como eje del estudio.

### **Análisis de la Estructura de Mercado**

La década de los noventa será posiblemente recordada por la consolidación del movimiento de desregulación y liberalización de los

mercados, iniciada en los ochenta como parte del efecto de la globalización de la actividad y la internacionalización de los mercados, y en consecuencia surgen las oportunidades, producto de la mayor libertad de actuación en nuevos mercados y las amenazas provienen de nuevos competidores extranjeros, frente a los que la legislación no supone ya una barrera protectora. Según Gidró (1998) la principal consecuencia ha sido el incremento de la competencia en numerosos sectores, en los que previamente estaba atenuada o apenas existía.

La desregulación o liberalización, ha permitido la aparición de nuevos sectores de actividad empresarial. Las actividades organizadas y concebidas bajo el esquema de un servicio público prestado en régimen de monopolio han pasado a prestarse en condiciones de mercado y sometidas a competencia abierta (p. 12).

De esta forma se puede observar como lo propone Porter (1999) que el poder colectivo de las fuerzas que regulan la competencia de un sector “es suave en aquellos sectores como los de estaciones de servicios, bebidas refrescantes y productos de perfumería donde hay posibilidad de obtener rentabilidades elevadas”. (p.26).

Villalba (ob. cit.) señala:

El análisis de la estructura del mercado nos provee los elementos para evaluar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. El reconocimiento de la estructura del mercado en que competimos es de suma importancia, pues ella impone limitaciones a la acción de los distintos competidores. (p.76).

Por lo anterior expuesto, en Llano Petrol S.A. el mercado es un proceso dinámico en la que la sociedad busca satisfacer sus necesidades, en las que el valor monetario es un punto de contacto muy importante en productores y consumidores que enfrentan sus fuerzas en este proceso en busca de un incesante enfrentamiento maximizador.

## **Las Oportunidades y Amenazas**

La esencia de la formulación de una estrategia radica en la forma de afrontar la competencia. Es fácil considerar la competencia con una visión excesivamente restringida o pesimista. Por otra parte, en la lucha por la cuota de mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los otros actores. Por el contrario, las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente. Tanto los clientes como los proveedores actuales y potenciales y los productos sustitutivos son de algún modo competidores con más o menos influencia y actividad, según el sector de que se trate.

Para el caso en estudio de Llano Petrol y su régimen competitivo es importante abordar de forma detallada el esquema empleado por Porter (1980) para el análisis del mercado que consiste en:

1. La amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La lucha entre los competidores existentes.
3. La amenaza de productos o servicio sustitutivos.
4. El poder de negociación de los competidores.
5. El poder de negociación de los clientes.

El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un determinado sector. Cuando alguna o varias de las fuerzas adquieren características contrarias a los competidores existentes, ya sea porque aparecen productos sustitutos, o aumentan la rivalidad, entonces se puede esperar que la rentabilidad de todo el conjunto de participantes disminuya.

En el modelo de competencia perfecta, la pelea para obtener una posición en el mercado es continua y la entrada en el sector es muy fácil. Así, esta estructura presenta unas perspectivas muy malas de rentabilidad a largo plazo. Cuanto más débiles sean las citadas fuerzas en su conjunto, mayor será la oportunidad de obtener unos resultados más elevados.

La fuerza o las fuerzas competitivas predominantes son las que determinan la rentabilidad de un sector; de ahí su enorme importancia a los efectos de formular la estrategia de una empresa. Cada sector tiene una estructura peculiar, es decir, un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales, que permiten la aparición de estas fuerzas competitivas. Por tanto, es importante conocer las características del entorno de la empresa, para conseguir que ésta se posicione de la mejor forma posible dentro de dicho entorno o para influir en él a su favor.

Algunos de los factores que afectan las cinco fuerzas de Porter (1999) son:

La posibilidad de entrada de nuevos competidores que puede ser afectada por dos tipos de factores: la existencia de barreras a la entrada que provienen de las características de la tecnología y la gerencia de una industria; y la reactividad frente a nuevos actores. Existen seis clases de obstáculos que pueden dificultar esta entrada como son:

- Las economías de escalas: Constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, porque le obligan a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala, o bien a aceptar un costo muy desventajoso.

- La diferenciación del producto: La creación de una marca constituye un obstáculo, en el sentido de que obliga a quien pretende entrar en el sector a gastar mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente.

- Las necesidades de capital: La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobre todo cuando el capital se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

- Las desventajas de costos independientes del tamaño: Las empresas que pertenecen a un sector suelen gozar de ciertas ventajas respecto a

costos, de las que no pueden beneficiarse sus competidores potenciales, independientemente de la dimensión y de las economías de escala alcanzadas por las empresas. Algunas veces las ventajas de costo tienen un apoyo jurídico como el caso de las patentes.

- El acceso a los canales de distribución: La necesidad por parte de un nuevo aspirante a entrar en el sector de asegurar la distribución de su producto, puede crear una barrera de entrada.

- La política del gobierno: El gobierno puede limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, valiéndose para ello de diversos controles, como permisos, acceso limitado a las materias primas; como también, influyendo de modo indirecto, dificultando la entrada en ciertos sectores al establecer reglamentaciones de seguridad o normas anticontaminación.

Desde el punto de vista estratégico pueden existir un cambio de las condiciones actuales que amenaza la entrada de nuevos competidores, como por ejemplo, la expiración de las patentes de exclusividad o las decisiones estratégicas que se refieren a un segmento importante de un sector pueden producir un gran impacto sobre las condiciones que determinan la amenaza de entrada de nuevos competidores.

2. La rivalidad entre empresas existentes: Dentro de un sector no debe confundirse con competencia. La primera se refiere al esfuerzo gerencial y financiero que deben realizar los participantes de un mercado para sostener sus posiciones. Competencia, se refiere a la existencia de muchos participantes en un mercado. La rivalidad se puede ver afectada por diversos factores, entre los que se puede mencionar:

- El tamaño y poder relativo entre los competidores. La inestabilidad surge de la batalla entre las empresas que poseen los recursos para mantener la lucha, y de fuertes desquites.

- Cuando se reduce la tasa de crecimiento del mercado, se encuentra que los competidores se vuelven más agresivos con la consiguiente repercusión en las empresas que tienen proyectos de expansión.

- Cuando los costos fijos son elevados o el producto es perecedero, lo que crea cierta inclinación a reducir los precios.

- Los incrementos de capacidad, cuando se producen, son de gran envergadura que pueden dar origen a periodos de exceso de capacidad productiva y de caída de precios.

- Los rivales son distintos en origen, estrategia y personalidad. Tienen ideas distintas sobre como competir y continuamente tratan de llevarlas a cabo.

- El producto o servicio adolecen de falta de diferenciación lo que impide a cada competidor proteger adecuadamente su clientela de la agresión comercial de los demás.

- Los impedimentos para abandonar el sector son numerosos, como medios de producción excesivamente especializados o la lealtad de la dirección a un determinado campo productivo.

3- La existencia de productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar, por lo tanto, es un factor que influye notablemente en la rentabilidad de un sector. Como no sea que se mejore la calidad del producto o que se cree en él algún tipo de diferencia -vía marketing, por ejemplo-, el sector verá reducidos sus beneficios, y posiblemente, su crecimiento. Se entiende que la sustitución es de carácter funcional, no se refiere a la forma o diseño del producto.

La mayoría de los sustitutos aparecen de manera inesperada y tienden a ser desarrollado por personas o empresa ajenas al mercado. Las defensas posibles son de dos tipos: a) cambio en las características del producto, ya sea por medio de un reposicionamiento o cambio de precio y b) tratando de aprovechar alguna capacidad competitiva proveniente del mercado original.



4- El poder negociador de los compradores, también constituye una fuerza que puede afectar la rentabilidad de un sector. El impacto relativo puede aumentar debido a una multitud de factores, y se puede encontrar cuando:

- El nivel de concentración de los compradores es elevado.
- El volumen de la compra es grande.
- Los productos que adquiere el sector son productos normalizados o no diferenciados.
- Los materiales comprados al sector forman un componente de su producto y representan una parte significativa de su costo.
- Los beneficios son bajos, lo cual supone un gran estímulo para reducir los costos de compra.
- El producto del sector no representa un ahorro de dinero para los compradores. Cuando lo realmente interesante es el producto o el servicio, el comprador suele ser poco sensible al precio; por el contrario, su interés estará centrado en la calidad.
- El comprador tiene la posibilidad de integrarse verticalmente hacia arriba y en consecuencia establecer competencia a las empresas del sector.
- El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores. Si en esta calidad tiene una gran incidencia el producto del sector, los compradores no serán tan sensibles al precio.

5- El poder negociador de los proveedores, este se ve afectado por factores parecidos al cliente, aunque en algunos casos el análisis es totalmente opuesto.

- Una elevada concentración de los proveedores
- Su producto es único o al menos está diferenciado; o también si los costos fijos que debe soportar el comprador para cambiar de proveedor son elevados.

- No está obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector.
- Es posible que el proveedor en función de su tamaño y característica, la capacidad de integrarse verticalmente hacia abajo, y en consecuencia de poner competencia a las empresas del sector.
- El sector no es un cliente importante del grupo de proveedores. En caso contrario, la suerte de los proveedores irá estrechamente ligada al sector y éstos tratarán de protegerlo a través de unos precios razonables y de asistencia en actividades como investigación y desarrollo por ejemplo.

El proceso de formulación de estrategia, se inicia con la evaluación de estas cinco fuerzas. Es recomendable emplear un enfoque estático comparativo: Se evalúa el estado de cada una de las fuerzas en el momento actual, y se compara con las expectativas de cómo va evolucionar en el futuro, hasta el término del tiempo para la estrategia. El análisis de estas cinco fuerzas conducen a establecer quien o quienes, se quedan con el valor agregado del sector.

### **Evaluación de las Ventajas Competitivas**

Antes de evaluar las ventajas competitivas, es importante definir el término de la competitividad, según Porter (1999): “como la capacidad de generar productividad, siendo éste el valor de la producción por unidad de mano de obra o de capital empleada” (p. 45). La productividad depende tanto de la calidad y las características de los productos (las cuales determinan los precios que pueden alcanzar) como de la eficiencia con que son producidos. La productividad es el determinante fundamental del nivel de vida de los habitantes de una nación a largo plazo.

Una vez terminado el análisis de la estructura del mercado y de las cinco fuerzas, corresponde entonces estudiar los fundamentos internos de la

competencia (Porter, 1999). La evaluación de las ventajas competitivas implica la consideración de las fortalezas y debilidades.

Las ventajas competitivas representan características que distinguen al producto de una empresa frente al producto de sus competidores. Las ventajas se desarrollan como consecuencia de las características de los mercados, las cuales obligan a las empresas a lograr dominio sobre aspectos fundamentales de sus productos.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor.

Ventajas de costos: están asociadas con la capacidad de ofrecer un producto al costo mínimo para los clientes.

Ventajas competitivas de valor agregado: están basadas en la oferta de un producto con atributos únicos, apreciables por los clientes, que los distinguen de la competencia.

Los atributos a resaltar en las ventajas de valor agregado incluyen diferencia de empaque, financiamiento, diseño, servicios post venta, estilo y asistencia técnica entre otros.

Cuando un competidor pierde una ventaja de costo, puede tratar de mantener su posicionamiento añadiendo atributos de valor a sus productos, con el fin de compensar sus otras deficiencias.

Reconocer la naturaleza de la ventaja competitiva, constituye una de las etapas más importantes en la formulación de estrategias, pues este es la base sobre la cual se define las acciones competitivas a tomar.

### **La Definición de la Estrategia Genérica**

Además de escoger la base sobre la cual se va a competir, costos o valor, el ámbito del mercado representa un importante condicionante de las estrategias a adoptar. En todo mercado es posible escoger un enfoque amplio, donde los clientes potenciales representan a todo el mercado, o un

enfoque limitado, en el que ofrecemos nuestros productos o servicios a una fracción o segmentos de los clientes (Porter 1999).

Al igual que lo indicamos con las ventajas competitivas, la adopción de una estrategia genérica constituye una decisión trascendental, que no puede ser revertida fácilmente. La decisión de competir sobre una determinada ventaja y de concentrarse en un mercado o segmento determinado implica pesados compromisos gerenciales, financieros, y tecnológicos, que no pueden ser ignorados fácilmente.

La estrategia genérica debe ser entendida como el marco general dentro del cual se ejecuta la estrategia, y dentro del cual cabe muchas interpretaciones posibles.

### **El Análisis de las Acciones Estratégicas Específicas**

Una vez definida la visión o estrategia genérica, queda por establecer cuales acciones específicas llevaremos a cabo para ganarles a nuestros competidores. Como mencionamos la orientación de la acción gerencial es el mantenimiento o desarrollo de ventajas competitivas, tanto para las condiciones actuales del mercado, como para las que esperamos que existan en el futuro. Para este fin es necesario disponer de un esquema de análisis que nos permita dividir a la organización de acuerdo con sus actividades o procesos más relevante desde el punto de vista estratégicos.

De acuerdo con este método (Porter 1999), las actividades de la organización se dividen en dos clases: primarias y de apoyo. Las del primer tipo son las que tiene que ver con el flujo primario de materiales o de servicios. Según se puede observar incluyen:

- La logística de entrada.
- Las operaciones.

- La logística de salida.
- El mercadeo y venta.
- El servicio post-venta.

Las actividades de apoyo, por su parte, implican tareas que son efectuadas como soporte de las actividades primarias. Consisten en:

- La provisión de infraestructuras y sistemas.
- El desarrollo del recurso humano.
- La provisión de tecnologías.
- Las compras, cuyo impacto estratégico debe ser evaluado dentro de cada una de las actividades primarias.

La secuencia de las diferentes actividades primarias debe ser adaptada a las características de cada negocio en particular.

### **Estrategia de mercado**

Estrechamente vinculada a la disposición de objetivos acordados, se debe desarrollar una estrategia de mercado, al respecto Kotler (2000), que debe incluir normalmente, los siguientes pasos:

1. Se debe seleccionar la planificación del mercado y las unidades de control con el fin de reunir a un grupo de productos con metas de mercado muy relacionadas entre sí y que compartan un programa de mercadeo común. De esta manera, ayudará a identificar una cantidad de unidades manejables con características similares de mercadeo.

2. El segundo paso involucra un análisis situacional de los mercados del producto que abarca:

- 2.1. Volúmenes actuales y futuros.
- 2.2. Características del usuario final.
- 2.3. Prácticas y tendencias de la industria.

2.4. Identificación de los competidores claves y una revisión de la posición relativa del negocio.

El paso final se refiere a la identificación de los mercados meta y a los acuerdos en torno a los objetivos de cada uno. Esta incluirá una amplia revisión de cómo alcanzar dichos objetivos, conjuntamente con los planes de acción a corto plazo, necesarios para lograr los objetivos involucrados más globales.

Adicionalmente, la compañía deberá realizar un acuerdo en torno al nivel de soporte de servicio necesario en cada mercado y una evaluación de las inversiones y recursos necesarios para soportarlos durante la negociación.

Como resultado, se obtendrá un informe de los mercados del producto y de los segmentos que la estrategia propone, toda vez que se identifican el rango, diseño y volúmenes involucrados. Otros aspectos pertinentes al negocio incluirán el nivel de estandarización - adaptación a las especificaciones del cliente, involucradas en cada rango del producto, el nivel de innovación y desarrollo del producto que dicha estrategia propone para el negocio, si debe ser líder o no en el mercado, y el alcance y ocasión de esta iniciativas estratégicas.

Actualmente, se observa el mercado cada vez más competitivo en lo que respecta a productos, por lo que Llano Petrol S.A. debe utilizar en la mezcla del mercado una serie de elementos que a través de productos los lleva a realizar un enfoque prospectivo de cada una de las variables que lo conforman.

### **Dirección Estratégica en Marketing.**

Otras teorías consultadas son las relacionadas con la Dirección Estratégica en Marketing, Muñiz Rafael, en una publicación para la página

Web marketing-XXI, donde realiza un resumen acerca de la dirección estratégica, la cual la divide en tres fases:

1. Definición de los objetivos estratégicos: se debe definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio. Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

2. Planificación estratégica: Formular diversas estrategias posibles y elegir cual será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa. Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

3. Implementación estratégica: asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad. Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Cuándo hacerlo?, y ¿Quién lo va a hacer?

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Proporciona una misión clara a la hora de definir en qué mercado quiere estar, quienes son los clientes, con quien está compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quienes son y en que creen, es decir, en sus ideas y valores; y cuales son sus preceptos, así como conocer los compromisos y responsabilidades con su público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, y sociedad en general.

Alemán, (2000) plantea que el enfoque de la dirección estratégica se caracteriza por la incorporación al proceso de dirección – planificación, organización, ejecución y control – de una actitud estratégica. Define la dirección estratégica como:

El proceso que mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y definible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el que opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. (p. 40)

En la dirección estratégica deben ser considerados cinco componentes: la misión, que se refiere a la definición de la que es el negocio y lo que será en el futuro (número y tipo de industrias, líneas de productos, segmentos de mercados). Los objetivos, o tipos y niveles deseados de resultados; la estrategia de desarrollo que se va a seguir para el logro de los objetivos; la colocación de recursos o especificación de cómo van a ser asignados entre negocios, productos, mercado y departamentos funcionales y las fuentes de sinergias o competencias complementarias entre las actividades de la empresa.

En el proceso de la dirección estratégica, existe un buen grupo de críticos a la postura racionalista de estricta separación del proceso de



dirección en varias fases que consideran que no tienen carácter secuencial, sino iterativo y circular. Estas etapas se pueden diferenciar como: análisis, planificación, ejecución y control.

La estrategia ha de concentrarse en la adopción de un conjunto de decisiones. En la tarea de concreción y formalización, las fases de análisis y planificación tienen una significativa importancia.

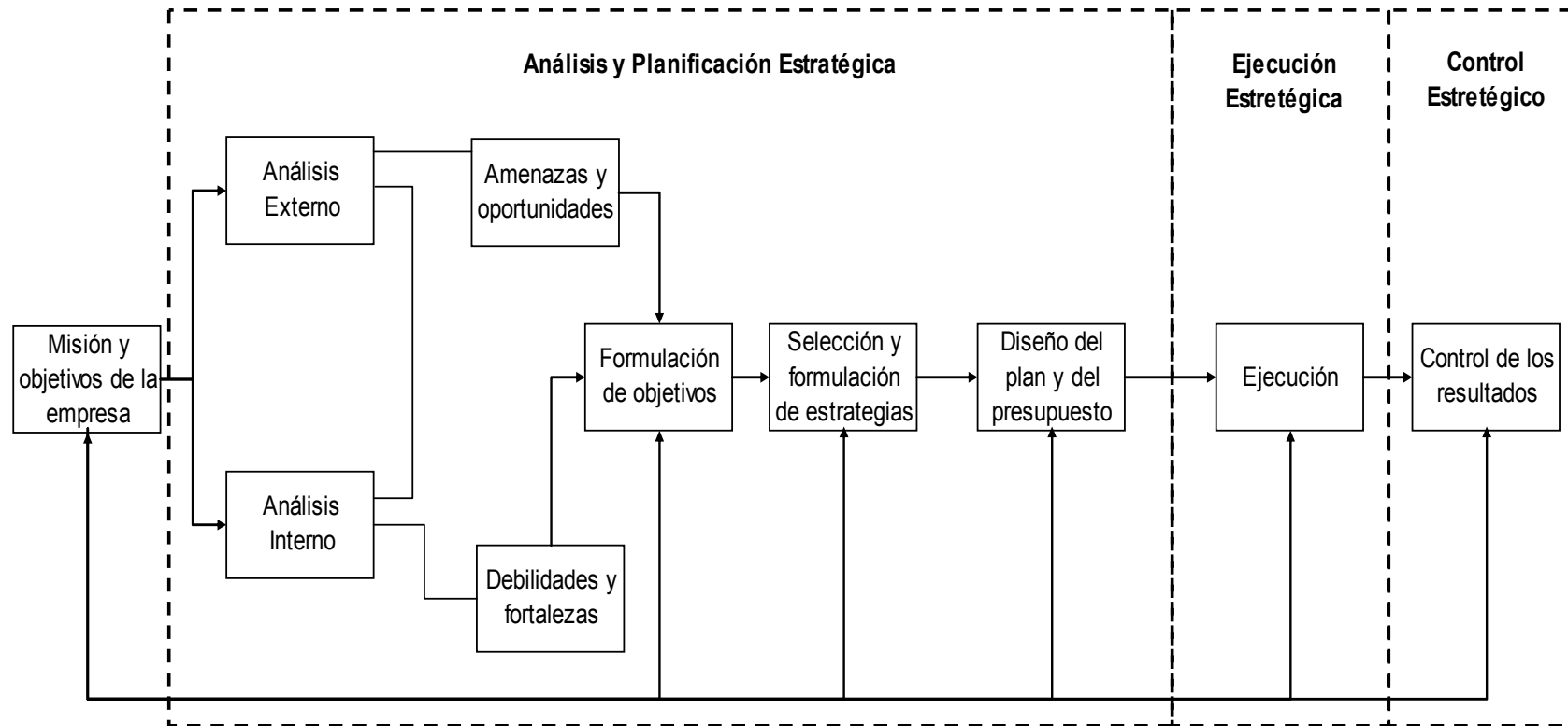
La planificación consiste en trazar o describir un curso de acción para obtener un objetivo determinado; el resultado de la planificación, el plan es una representación del futuro deseado susceptible de guiar la consecución del futuro.

Para no errar se requiere de una etapa de análisis previa a la planificación, además, de la anterior definición de los objetivos de la empresa. En la estrategia competitiva es imposible exagerar la importancia de la etapa de análisis o de obtención de información. La fase de análisis estratégico, que antecede a la planificación, permite descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como, el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra con relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad.

Elegida la estrategia, la empresa debe proceder a su implantación a fin de alcanzar los objetivos de la organización. La puesta en marcha de los planes formulados necesita de la coordinación de los subsistemas de la organización, asegurarse que todos los objetivos son entendidos y aceptados, recompensar a la dirección por los buenos resultados, optar por una dirección comunicativa y participativa y comprobar que el personal conoce sus responsabilidades. Tras la ejecución, la última fase en el proceso de dirección: el control. Esta etapa se refiere al seguimiento del logro de los objetivos, la comparación entre resultados alcanzados y programados, y el establecimiento de acciones correctoras de posibles desviaciones.



**Gráfico 1. Proceso de Dirección Estratégica**



**Fuente:** Manuera Alemán, (2002, p. 43)

## **Importancia de la investigación de mercado**

Kotler (2000) señala que la investigación de mercado juega un papel definitivo que hace posible el cambio y el desarrollo con los clientes en una organización. Esta le dice a la empresa cómo la perciben sus clientes y que posibilidades pueden haber de mejorar su situación.

Esta debe tratar dos clases de información: la demográfica que nos permita tener un panorama estadístico de la población de clientes y la, psicográfica que se refiere a las aptitudes, preferencias, creencias, valores, hábitos y expectativas de los clientes y que normalmente es una información más difícil y costosa de recopilar que la demográfica. Recopilar estas informaciones son fundamentales para el diseño de una propuesta estratégica de ampliación de mercado que decida emprender cualquier organización con visión de largo plazo.

Como se puede evidenciar en las etapas anteriormente planteadas, los autores coinciden en dos aspectos fundamentales: primero, consideran el estudio de la situación actual de la organización para luego determinar las empresas o industrias mejor posicionadas en el mercado y proceder con el análisis comparativo y segundo, establecen una brecha entre la realidad y el deber ser, lo que permitirá establecer el norte hacia donde se pretende llegar, en este caso con la empresa Llano Petrol S.A.

## **Bases Legales**

Dentro de las definiciones de las bases legales se darán a conocer algunos de los diferentes lineamientos que tanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como la Ley Orgánica de Hidrocarburos y las diferentes Resoluciones emanadas del Ministerio de Energía y Minas, estipulan como el marco regulatorio para el manejo, control

y responsabilidad en la actividad comercial de los derivados de hidrocarburos por lo que se deben regir las empresas que participan en el mercado interno de Venezuela.

De ahí, que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece en el Título IV, Capítulo II *De la competencia del Poder Público Nacional* en el Art. 156, literal 16: “El régimen y administración de las minas e hidrocarburos; el régimen de las tierras baldías; y la conservación, fomento y aprovechamiento de los bosques, suelos, aguas y otras riquezas naturales del país”. En su TÍTULO VI DEL SISTEMA SOCIOECONÓMICO Capítulo I *Del régimen socioeconómico y de la función del Estado en la economía, Artículo 302*: “El Estado se reserva, mediante la ley orgánica respectiva, y por razones de conveniencia nacional, la actividad petrolera y otras industrias, explotaciones, servicios y bienes de interés público y de carácter estratégico...”. Igualmente establece en el *Artículo 303*: “Por razones de soberanía económica, política y de estrategia nacional, el Estado conservará la totalidad de las acciones de Petróleos de Venezuela, S.A., o del ente creado para el manejo de la industria petrolera, exceptuando las de las filiales, asociaciones estratégicas, empresas y cualquier otra que se haya constituido o se constituya como consecuencia del desarrollo de negocios de Petróleos de Venezuela, S.A.”

En concordancia con lo establecido en estos artículos de la Constitución y de conformidad con el numeral 2 del Art. 1 de la Ley Habilitante que autoriza al Presidente de la República para dictar Decretos con Fuerza de Ley en las materia que se delegan, de fecha 13 de noviembre de 2.000, se promulgó en el Decreto No. 1510 del 2 de noviembre de 2001, la Ley Orgánica de Hidrocarburos publicada en la Gaceta Oficial No. 37.323 de fecha 13 de noviembre de 2.001. En esta Ley Cap. VIII referido a las Actividades de Comercialización en el Art. 58 establece que “Las actividades de comercialización de los productos derivados podrán ser realizadas por el Estado directamente, o por empresas de su exclusiva propiedad, o por

empresas mixtas con participación del capital estatal y privado en cualquier proporción y por empresas privadas”.

Por otra parte en el Art. 59 relativo al comercio interior establece que: “Serán objeto de las regulaciones sobre comercio interior establecidas en este Decreto Ley, aquellos productos derivados de los hidrocarburos que mediante Resolución señale el Ejecutivo Nacional, por órgano del Ministerio de Energía y Minas”. Así mismo en el Art. 60 se plantea la posibilidad de implementar un esquema de regulación que promueva la competencia en el sector de venta de combustibles líquidos en Venezuela. El texto de este articulado se indica que “En la fijación de los precios el Ejecutivo Nacional atenderá a las disposiciones de este Decreto Ley y a las previsiones que se establezcan en su Reglamento. Estos precios podrán fijarse mediante bandas o cualquier otro sistema que resulte adecuado a los fines previstos en el presente Decreto Ley, tomando en cuenta las inversiones y la rentabilidad de las mismas”.

En cuanto a los trabajos que ameriten realizar las empresas mayoristas y minoristas en las Estaciones de Servicio, como parte del programa de inversión que acuerden las partes, estas deberán cumplir con lo establecido en el Art. 62 que indica “La construcción, modificación, ampliación, destrucción o desmantelamiento de establecimiento, instalaciones o equipos, destinados al comercio interior de los productos derivados de hidrocarburos, deberán ser previamente autorizados por el Ministerio de Energía y Minas”. De acuerdo a este artículo se mantiene vigente hasta la fecha la Resolución No. 241 de la Dirección General Sectorial de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria No. 2620 del 19 de junio de 1980, donde se establece los procedimientos para la realización de las obras e instalación de equipos en las Estaciones de Servicio. En cuanto a la Disposición Derogatoria de esta ley orgánica, establece en su párrafo referido a la apertura del mercado interno que: “Se deroga la Ley de Orgánica de Apertura del Mercado Interno de la Gasolina y Otros Combustibles Derivados de los Hidrocarburos para uso en Vehículos

Automotores, del 11 de septiembre de 1.998; y cualesquiera otras disposiciones legales que colidan con las del presente Decreto Ley”.

### **Supuestos de la Investigación**

#### **Supuesto General**

Es posible diseñar una propuesta estratégica de mercados que oriente las decisiones de la empresa Llano Petrol en el mediano plazo, fundamentándose en las condiciones de operatividad de la misma, el régimen competitivo en la que participa, las relaciones con sus clientes y la variabilidad del entorno.

#### **Supuestos Específicos**

1. El régimen competitivo en el que se encuentran Llano Petrol está dado por las relaciones entre esta empresa con sus homólogas del sector y la capacidad que cada una de ellas tiene de satisfacer en forma oportuna y precisa los requerimientos contractuales con las empresas de Estaciones de Servicio que manejan.

2. Los componentes y relaciones de la administración interna de Llano Petrol, en sus diferentes áreas funcionales, enfatizan las tareas y actividades vinculadas a la gestión de mercadeo que la misma ejecuta y se orienta al cumplimiento de los términos contractuales con las E/S

3. La definición de nuevas estrategias de mercadeo a los fines de la expansión de los mismos depende de las oportunidades existentes en nichos o segmentos de mercado no cubiertos de manera satisfactoria por otras organizaciones empresariales y la competencia desarrollada en la búsqueda de esas oportunidades por la empresa Llano Petrol.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro de la línea de investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, por cuanto busca dentro del proceso investigativo el diseño de una propuesta estratégica para ampliación de mercado que oriente las actividades y decisiones de la empresa Llano Petrol en el mediano plazo, considerando las potencialidades internas de la empresa y los crecientes niveles de competitividad requeridos para el incremento de la posición y participación en el mercado de distribución de combustible.

Al realizar este tipo de investigación se persiguió la elaboración de una propuesta modelo operativa viable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer una necesidad de un conjunto empresarial que opera en una actividad económica específica.

Según Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2003) por investigación de campo se entiende

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollos (p.14).



Hernández Sampieri (1998) señala que “los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere” (p. 61).

De acuerdo a lo señalado en los párrafos anteriores, este estudio estuvo basado en la investigación de campo apoyada en la modalidad descriptiva donde se caracterizan los rasgos fundamentales del régimen competitivo en la que se encuentran las empresas mayoristas distribuidoras de combustible y las relaciones entre estas y las Estaciones de Servicio en términos de negociación de contratos y condiciones, suministro de productos y control de gestión de contratos.

### **Población o Universo**

Balestrini (1998), señala que desde el punto de vista estadístico una población o universo puede estar referido a “cualquier conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar, conocer sus características o una de ellas y para la cual son validas las conclusiones” (p.112). Para este estudio la población estuvo constituida por las estaciones de servicios que forman la red de comercialización en la Zona Central y Centro Occidental del país a nivel nacional. Esto implica aquellas estaciones de servicio ubicados en los Estados: Apure. Aragua, Barinas, Carabobo, Cojedes, Lara, Portuguesa, Trujillo y Yaracuy

En este ámbito geográfico opera la empresa Llano Petrol ofreciendo el servicio como mayorista de combustible.

De acuerdo a la información suministrada por la Dirección de Mercado Interno de Hidrocarburos del Ministerio de Energía y Minas (2002) en la zona en estudio están operando 506 estaciones de servicio, distribuidas de la siguiente forma:

**Tabla 1. Distribución de Estaciones de Servicio por Estados y por Mayoristas**

	<b>Llano Petrol</b>	<b>Shell</b>	<b>BP</b>	<b>Trébol</b>	<b>Texaco</b>	<b>Mobil</b>	<b>Deltaven</b>	<b>Total</b>
Aragua	3	16	5	26	2	2	39	93
Carabobo	6	10	4	23	3	6	40	92
Lara	4	19	6	12	1	6	40	88
Portuguesa	31	1	3	0	0	0	20	55
Cojedes	2	2	0	3	0	0	7	14
Yaracuy	1	9	0	3	0	3	21	37
Apure	1	0	0	7	0	0	8	16
Barinas	8	7	2	7	2	0	23	49
Trujillo	1	3	0	5	6	0	47	62
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>67</b>	<b>20</b>	<b>86</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>245</b>	<b>506</b>

Fuente: MEM, (2002)

## **Muestra**

El caso en estudio, la muestra fue tomada de las estaciones de servicios ubicadas en **la Región Central y Centro Occidental** y que mantengan contrato con alguna de las empresas competidoras de Llano Petrol. Morles (citado por Ary y otros 1998), define muestra como “el subconjunto representativo de un universo o población” (p. 32).

La razón de esta selección estuvo en la necesidad de comparar la percepción de los propietarios de las Estaciones de Servicios respecto a los contratos que mantienen con los mayoristas así como los términos de la contratación.

Esto permitió la determinación del mercado potencial para la expansión de las operaciones de la empresa.

La muestra fue estratificada y proporcional de acuerdo al número de estaciones de servicios existentes en el mercado geográfico de la empresa Llano Petrol. La cual es definida por Bisquerra (1998),

Consiste en dividir la población en subconjunto o estratos cuyos elementos poseen características comunes. Ejemplo: en una institución de educación superior, se divide la población por carreras (las cuales conformaron los estratos). Posteriormente, se hacen una selección al azar en cada una de ellas (p. 45)

Al aplicar la formula estadística de muestreo probabilística estratificada:

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot S}{[(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot S]}$$

Donde:

N = es el tamaño muestral

N = es el tamaño de la población (número de estaciones de servicios existentes en el mercado geográfico de la empresa Llano Petrol).

S = es la desviación estándar (S es la raíz cuadrada de  $p \cdot q$ ; donde p es la proporción de estaciones asociadas a Llano Petrol en la región y q es la proporción de E/S asociadas a la competencia )

Z = es el nivel de confiabilidad

e = es el error muestral

Si se considera asumir un error de estimación igual al 5% ( $e = 0,05$ ) y se asigna un nivel de confiabilidad de 95% (al cual corresponde un valor tabulado en la tabla de distribución normal de 1,96). Asimismo se asume un valor de varianza de 0,1

$$N = 506$$

$$S = 0,3162$$

$$Z = 1,96$$

$$e = 0,05$$

De esta formula resulta que el tamaño muestral debe ser igual o mayor a **118 estaciones** de servicio a encuestar en la región central centro-occidental que proporcionalmente a las empresas mayoristas corresponde de la siguiente forma:

	<b>Llano Petrol</b>	<b>Shell</b>	<b>BP</b>	<b>Trébol</b>	<b>Texaco</b>	<b>Mobil</b>	<b>Deltaven</b>	<b>Total</b>
	<b>57</b>	67	20	86	14	17	245	506
% del Total	11,26	13,24	3,95	17,00	2,77	3,36	48,42	100
% respecto a la muestra	13	16	5	20	3	4	57	<b>118</b>

Fuente: MEM, (2002)

Adicionalmente se recolectaron las opiniones de los 7 miembros de la Junta Directiva de Llano Petrol.

### **Instrumentos de Recolección de Datos**

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en la investigación fueron:

1. La entrevista que se aplicó a la Junta Directiva -siete miembros- de empresa mayorista de Distribución de Combustible Llano Petrol que opera en Acarigua, Estado Portuguesa; contenía 37 preguntas de las cuales 11 fueron preguntas abiertas y 26 preguntas de selección simple. Esta recolección de los datos se tomaron en presencia del entrevistador.

2. La encuesta que se hizo a la muestra de Estaciones de Servicio seleccionadas de la competencia, contenía los indicadores de acuerdo a las variables a estudiar. Este instrumento contenía 13 preguntas de selección simple y 2 de selección múltiple. La recolección de datos se realizaron en presencia del entrevistador, visitando cada una de las 118 estaciones de servicio encuestadas.

### **Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos**

Según Tamayo y Tamayo (2002) “la validez del instrumento es el grado en el cual el instrumento sirve al propósito al cual está destinado” (p. 173).

En tal sentido, la validación del instrumento se determinó a través de los siguientes criterios:

Validez del contenido: mediante la operacionalización de las variables donde se estableció la concordancia de los ítems de los instrumentos con los objetivos, variable nominal, variable real e indicadores.

Validez externa a juicio de expertos: mediante la cual se determinó la organización, la claridad, redacción, objetividad, pertinencia y coherencia de los ítems que conformaron los instrumentos. Por tal razón se le suministró a cada experto un formato que permitió recoger la opinión emitida por ellos, así como un ejemplar de la primera versión del instrumento, junto con la operacionalización de las variables y los objetivos de la investigación. A tal efecto se consultó la opinión para la validación de los instrumentos a la Lic. Cecilia Andara, Magíster en Investigación – UPEL y el Lic. José Luís Rodríguez Magíster en Ingeniería Industrial – UNEXPO y Coordinador Académico Postgrado – UCLA.

### **Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos**

La confiabilidad se complementó con la validez del instrumento anteriormente descrito y viene a ser según Balestrini (2002), “la cualidad de los instrumentos de medición que expresa el grado con el cual las mediciones de un instrumento son consistentes, precisas o libres de error”. (p. 149).

En consecuencia, se definió en tres sentidos, cada una de las cuales se pudo determinar cuantitativamente: como medida de estabilidad de las observaciones, de precisión y de error. Para obtener la confiabilidad del

instrumento se procedió a aplicar a un 5% de los entrevistados y encuestados los instrumentos para ver si procedía con base en la información que se deseaba obtener.

La confiabilidad se complementó con la validez anteriormente vista. A través de la confiabilidad, la cual midió la estabilidad de las observaciones, la precisión y el margen de error existente.

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante la aplicación del cálculo del índice de Alfa de Cronbach. Para el caso del cuestionario de la entrevista estructurada a los miembros de la Junta Directiva el grado de confiabilidad fue de 0.97, en el caso del cuestionario aplicado a los concesionarios de estaciones de servicio fue de 0.95, resultando para ambos instrumentos una alta confiabilidad.

### **Fuentes de Datos**

Las fuentes de datos para la realización de esta investigación fueron primarias y secundarias.

1. Primarias: Esta información provino de la investigación de campo, que se obtuvo mediante la aplicación de los instrumentos de investigación: La encuesta a la muestra seleccionada de estaciones de servicio y las entrevistas estructuradas a la Junta Directiva de Llano Petrol.

2. Secundarias: Conformada por la revisión bibliográfica, registros históricos, estados financieros y manuales de organización, entre otros que sirvieron de apoyo a la investigación.

### **Técnicas de Análisis**

Para interpretar los datos recabados se utilizaron las técnicas de análisis que a continuación se indican:

1. Análisis Descriptivo. Este análisis se aplicó a las condiciones de entorno, la competencia y el cliente principal.

2. Análisis Cualitativo. Las relaciones entre las condiciones descritas fueron analizadas considerando el impacto real y potencial que ocasionan sobre las estrategias de la empresa.

3. Análisis Cuantitativo. Del instrumento aplicado se realizaron las correspondientes tabulaciones y los análisis estadísticos pertinentes, intentando descubrir las relaciones entre variables.

En la presente investigación, una vez analizados e interpretados los resultados e integrada la información en un todo, se procedió al diseño de la propuesta estratégica, para lo cual se utilizaron como insumos el análisis de causa y efecto -diagrama Zopp- tomando como variables los elementos que crean el efecto de la insatisfacción de la mayorista en la participación de mercado y las causas subyacentes que originan este efecto. Estos elementos se jerarquizaron mediante la matriz de impacto cruzado para dar prioridad a los factores analizados, externos e internos a la empresa, y permitieron graficar los índices de motricidad y dependencia de los mismos.

Esta gráfica permite visualizar en forma objetiva cuales son los elementos que tienen mayor motricidad, es decir, mayor poder de influencia en la creación del efecto, así como la dependencia que crea dicha variable con relación a la decisión de la dirección de la empresa. Posteriormente se elaboró una matriz FODA y con ello se realizó un balance operacional para definir la combinación de estrategias a seguir. Con esto se realizó la integración FODA – Matriz de Impacto Cruzado y un análisis situacional de Llano Petrol S.A. para proceder al diseño de la propuesta estratégica tomando en cuenta los resultados de las 118 encuestas aplicadas a las estaciones de servicios ubicadas fuera del nicho geográfico, como también los resultados de las entrevistas aplicadas a los siete (7) miembros de la Junta Directiva de Llano Petrol S.A. que conforman la alta dirección de la empresa.

**Cuadro 1. Matriz de Variables**

Variable Nominal	Definición Operativa	Variable Real	Indicadores	Encuest.	Entrev.
Análisis Competitivo del Sector de Distribución de Combustible.	Este aspecto abarca la forma e interacción entre la empresa y sus competidores y el efecto que generan otros factores del entorno en el funcionamiento del mercado.	<p>-Régimen Competitivo.</p> <p>-Relaciones con Distribución al Detal.</p> <p>- Análisis Funcional de Llano Petrol</p>	<p>Identificación y Descripción. Capacidades y Participación. Poder Relativo.</p> <p><b>Estación de Servicio:</b> Identificación y Ubicación. Volumen de Ventas. Contratos entre mayoristas. Condiciones negociadas en la E/S.</p> <p><b>Fortalezas-Debilidades</b> Imagen de la empresa. Cuota de mercado. Imagen de servicio. Efectividad de la fuerza de ventas. Alcance geográfico.</p> <p><b>Finanzas</b> Rentabilidad Estabilidad financiera</p> <p><b>Producción</b> Facilidades Capacidad para cumplir plazos. Habilidades técnicas de operación.</p> <p><b>Organización</b> Líderes capacitados Trabajadores dedicados Flexible – Capacidad de respuesta Número y tipos de contratos.</p>	<p>1 2 3 4</p> <p>1 2 3 4</p>	<p>1 2,3 4</p> <p>5,6 7,8 9,10 11,12 13,14</p> <p>15,16 17,18</p> <p>19,20 21,22 23,24</p> <p>25,26 27,28 29,30 31</p>



**Cont.**

Variable Nominal	Definición Operativa	Variable Real	Indicadores	Encuest.	Entrev.
Diseño de Cambio Planificado	Representa las alternativas de cambio de estrategias de mercado que fomenten la estabilidad de la empresa en el negocio de mayorista de distribución de combustible	- Plan de negocio	<b>Objetivos:</b> -Crecimiento en ventas. -Participación en el mercado - Rentabilidad  <b>Estrategias:</b> -Mezcla (Producto, Precio, Promoción y Distribución). -Negociación con E/S. -Seguimiento y control.		32 33 34  35 36 37

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se analizan e interpretan los datos obtenidos a través de los instrumentos aplicados (encuesta y entrevistas) a las estaciones de servicio y a la alta dirección de la empresa Llano Petrol. Encuesta aplicadas a ciento dieciocho (118) estaciones de servicio distribuidas en los siguientes Estados: Apure, Aragua, Barinas, Carabobo, Cojedes, Lara, Portuguesa, Trujillo y Yaracuy, correspondientes a la zona Central Centro-Occidental del país.

Los resultados se presentaron en cuadros de frecuencias y porcentajes con su respectivo gráfico tipo barra y pastel para mayor comprensión de los mismos y el análisis de cada uno.

Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista estructurada aplicada a la alta gerencia de la empresa Llano Petrol

**Variable Real: Régimen Competitivo.**

**Indicador: Identificación y Descripción**

#### **1. ¿Cuál es el tipo de régimen competitivo que impera en el mercado interno de los hidrocarburos?**

Con respecto a esta pregunta, existe unanimidad en las respuestas con relación a la definición del tipo de régimen competitivo, porque la gran mayoría opinó que la apertura del mercado interno de los hidrocarburos se realizó a nivel de uso de marcas, pero la fijación de precios sigue controlada por el Estado Venezolano. El Estado Venezolano está pendiente por definir sobre el tipo de apertura que regirá a futuro el sector, así como la

promulgación del Reglamento de la Ley Orgánica de Hidrocarburos que dará el marco operacional a los distintos actores del Mercado Interno.

### **Indicador: Capacidades y Participación**

#### **2. ¿Considera Usted que la empresa posee las capacidades para enfrentar el régimen competitivo actual?**

En cuanto a esta pregunta, la mayoría entrevistada expresó que la empresa posee la capacidad para afrontar el régimen competitivo actual, pero con la salvedad expresa de requerir -la mayorista- mayores márgenes de comercialización. Por ser un tema de carácter exógeno, escapa al control de la gestión de la empresa y de las mayoristas en su totalidad.

#### **3. ¿Cuál es la participación estimada que puede obtener la empresa en el mercado actual?**

Ante esta pregunta, referida a la participación estimada que pudiera obtener la empresa en el mercado actual, el rango se ubicó entre el 7 y el 12%, y la mayoría opinó que sería del 10% tomando en cuenta el proceso de apertura que se dio inicio en el año 1997. La alta dirección de la empresa está consciente de la oportunidad de crecimiento que se presenta en el proceso de apertura y su opinión refleja esta posición con relación al crecimiento en la participación del mercado. Tomando en cuenta estas opiniones sobre la capacidad y participación de mercado la empresa no tiene limitaciones reales en cuanto a ganar mayor participación de mercado.

### **Indicador: Poder Relativo**

#### **4. ¿Cuál es el poder relativo que tiene actualmente la empresa para enfrentar el régimen competitivo? Explique.**

La respuesta de la mayoría, con relación a esta pregunta abierta, estuvo enfocada en una estructura organizacional flexible, capital humano capacitado, con amplio know-how en el negocio, credibilidad e imagen

corporativa. Todas estas razones son de índole interna y están sujetas al control de la dirección de la empresa y lo toman como su gran fortaleza.

Los resultados de esta entrevista es que de acuerdo a estas respuestas la empresa tiene el poder relativo de afrontar con éxito el régimen competitivo actual con márgenes y precios controlados.

Se puede inferir en relación al régimen competitivo que la alta dirección de la empresa tiene una clara orientación sobre los objetivos estratégicos que pueden ser alcanzados en el corto, mediano y largo plazo, aunque no tengan formalizado un plan estratégico que permita la medición de las desviaciones en las variaciones potenciales del mercado interno de los derivados de hidrocarburos, específicamente en el sector de expendios de combustibles, pero conoce de su capacidad, tiene orientación clara hacia el aumento en su participación de mercado con visión de futuro y posee un poder relativo que le permitirá el logro de las metas propuesta.

A continuación se presenta la encuesta aplicada a los concesionarios de las estaciones de servicio respecto a:

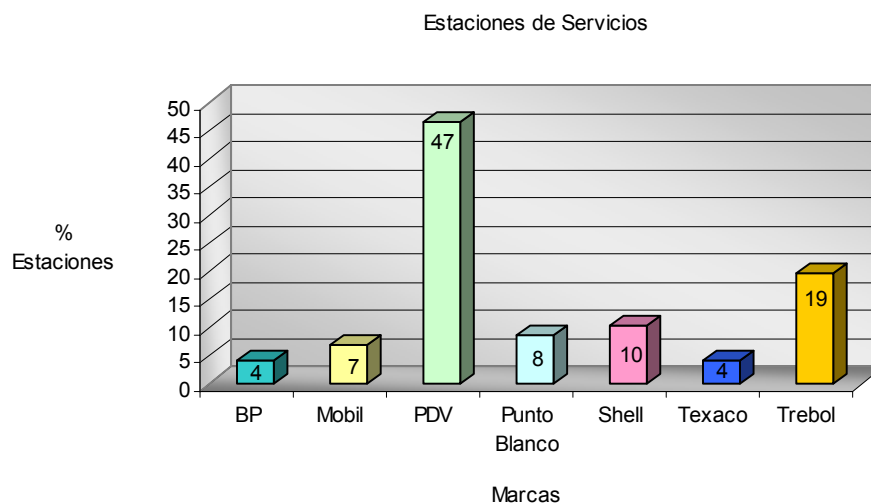
**Variable real: Relaciones con Distribuidores al Detal**  
**Indicador: Estación de servicio**

**Encuesta aplicada a las estaciones de servicios**

**Cuadro 2. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Marca**

Marca	F	%
BP	5	4
Mobil	8	7
PDV	55	47
Punto Blanco	10	8
Shell	12	10
Texaco	5	4
Trébol	23	19
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 2. Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Marca**

Fuente: Almada (2005)

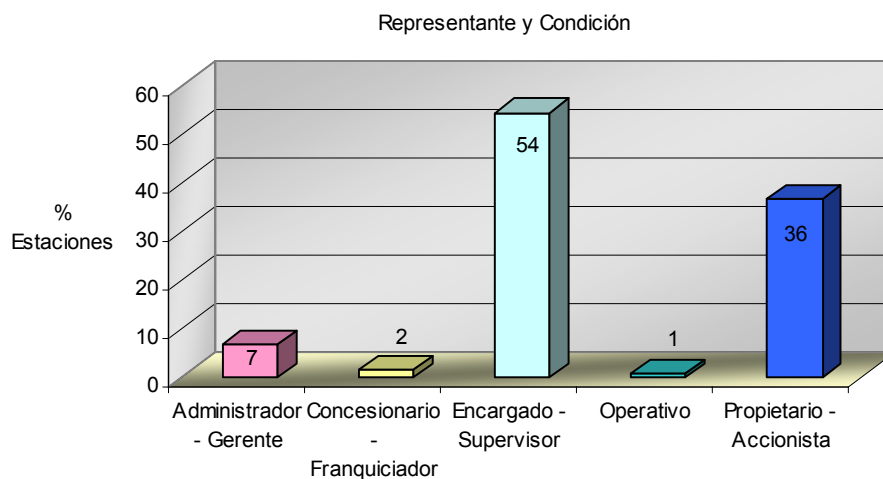
47% de estaciones de servicio encuestadas pertenecen a la mayorista Deltaven con su marca (PDV), siendo BP y Texaco las mayoristas con menor porcentaje de estaciones de servicio encuestadas. Esto se debe a que la mayorista estatal Deltaven tiene la mayor participación de mercado desde la apertura del mercado interno de los hidrocarburos.

**Cuadro 3. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición**

Representante y condición	F	%
Administrador – Gerente	8	7
Concesionario – Franquiciador	2	2
Encargado – Supervisor	64	54
Operativo	1	1
Propietario – Accionista	43	36
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

### Gráfico 3. Representante y Condición



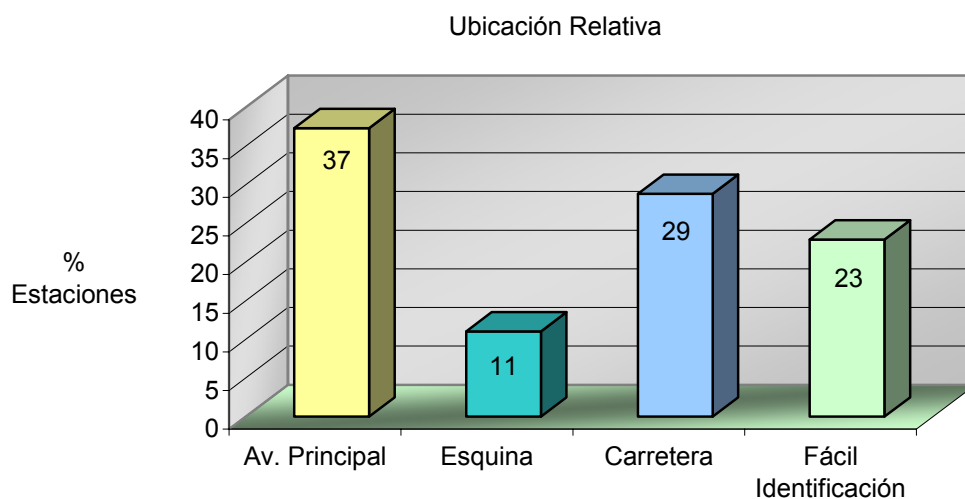
Fuente: Almada (2005)

54% de los encuestados en las estaciones de servicio fueron encargados o supervisores de las estaciones de servicio, lo que indica, que en la mayoría de los casos el negocio es atendido, en forma directa, por un encargado de la gestión diaria.

### Cuadro 4. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Dirección

Ubicación Relativa	F	%
Av. Principal	44	37
Esquina	13	11
Carretera	34	29
Fácil Identificación	27	23
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 4. Dirección**

Fuente: Almada (2005)

37% de las estaciones de servicio encuestadas se encuentran ubicadas en una avenida principal de las ciudades encuestadas y 29% se encuentran ubicadas en carreteras, es decir fuera del perímetro urbano.

Esta distribución está determinada en función a las necesidades del mercado actual.

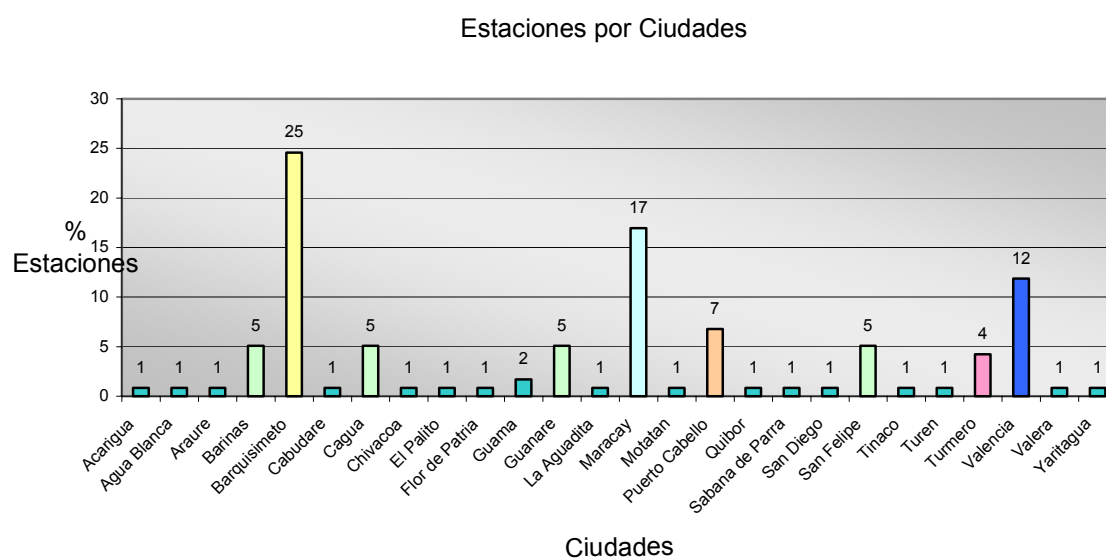
**Cuadro 5. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Dirección por ciudades**

Ciudades	F	%
Acarigua	1	1
Agua Blanca	1	1
Araure	1	1
Barinas	6	5
Barquisimeto	29	25
Cabudare	1	1
Cagua	6	5
Chivacoa	1	1
El Palito	1	1
Flor de Patria	1	1

Ciudades	F	%
Guama	2	2
Guanare	6	5
La Aguadita	1	1
Maracay	20	17
Motatán	1	1
Puerto Cabello	8	7
Quibor	1	1
Sabana de Parra	1	1
San Diego	1	1
San Felipe	6	5
Tinaco	1	1
Turén	1	1
Turmero	5	4
Valencia	14	12
Valera	1	1
Yaritagua	1	1
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

### Gráfico 5. Dirección por ciudades



Fuente: Almada (2005)



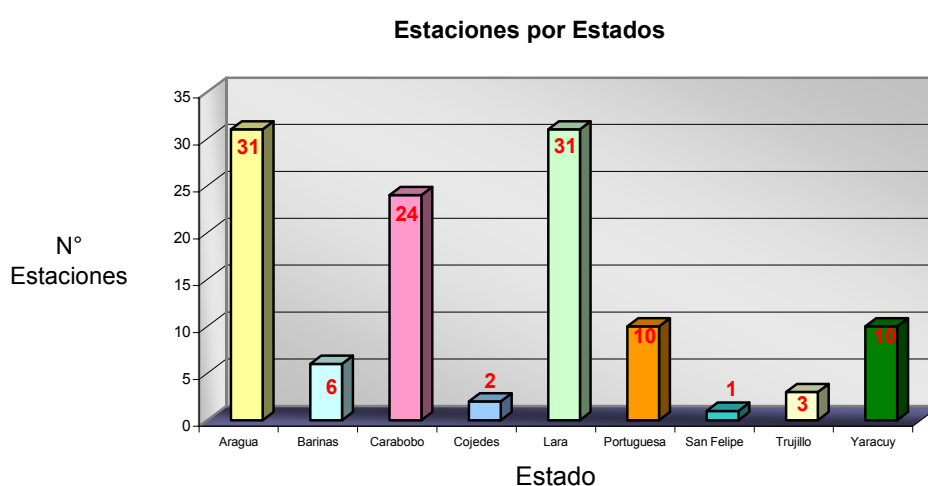
25% de las estaciones de servicio encuestadas se encuentran ubicadas en la ciudad de Barquisimeto, Estado Lara, 17% en Maracay, Estado Aragua y 12% en Valencia, Estado Carabobo que representan los grandes centros urbanos de la región en estudio con mayor demanda de servicio por la alta densidad poblacional.

**Cuadro 6. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Dirección por Estados**

Estados	F	%
Aragua	31	26
Barinas	6	5
Carabobo	24	20
Cojedes	2	2
Lara	31	26
Portuguesa	10	8
San Felipe	1	1
Trujillo	3	3
Yaracuy	10	8
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 6. Dirección por Estados**



Fuente: Almada (2005)

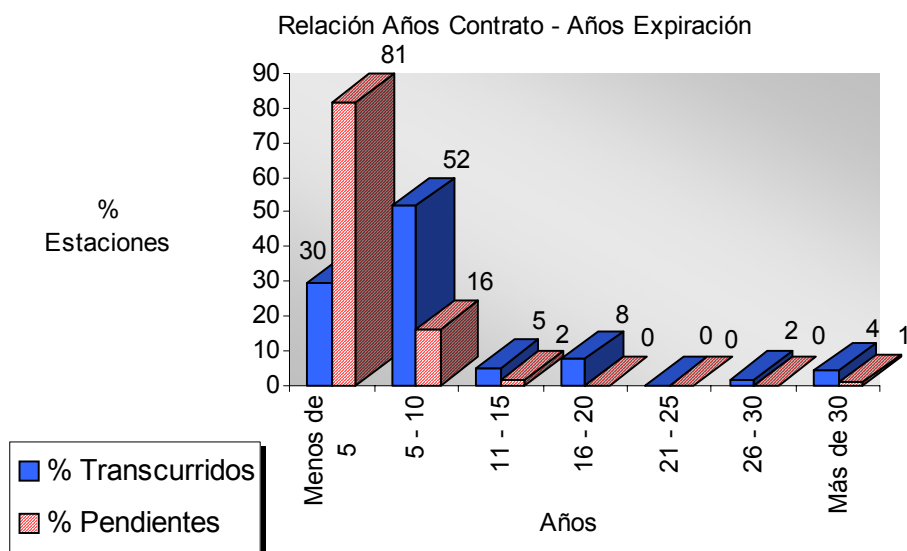
Las estaciones de servicio encuestadas están ubicadas en los estados Aragua y Lara en 31% por cada estado y 24% se encuentran en el Estado Carabobo que representan los estados en estudio con mayor desarrollo económico y alta densidad poblacional.

**Cuadro 7. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Años de contrato**

Años	F	% Transcurridos	F	% Pendientes
Menos de 5	35	30	96	81
5 – 10	61	52	19	16
11 – 15	6	5	2	2
16 – 20	9	8	0	0
21 – 25	0	0	0	0
26 – 30	2	2	0	0
Más de 30	5	4	1	1
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 7. Años de Contrato**



Fuente: Almada (2005)

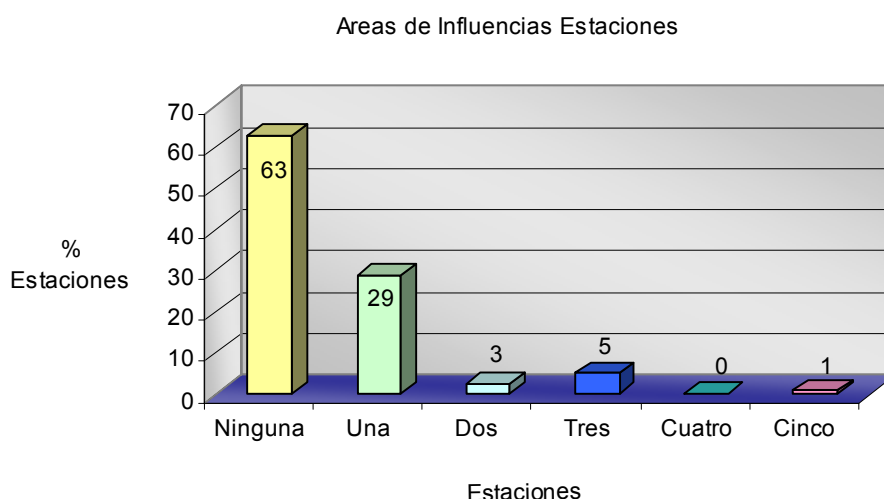
81% de las estaciones de servicio encuestadas tiene pendiente la culminación de sus contratos de suministro con un lapso menor a 5 años, y 52% de las estaciones de servicio encuestadas tiene transcurrido su contrato de suministro en un lapso mayor a 5 años y menor de 10 años. De acuerdo a los resultados, estas serían las estaciones, con mayor prioridad, a las cuales se deben ofrecer los nuevos contratos de suministro de Llano Petrol

**Cuadro 8. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Áreas de influencias Estaciones**

Área de Influencia	F	%
Ninguna	74	63
Una	34	29
Dos	3	3
Tres	6	5
Cuatro	0	0
Cinco	1	1
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 8. Áreas de Influencias Estaciones**



Fuente: Almada (2005)

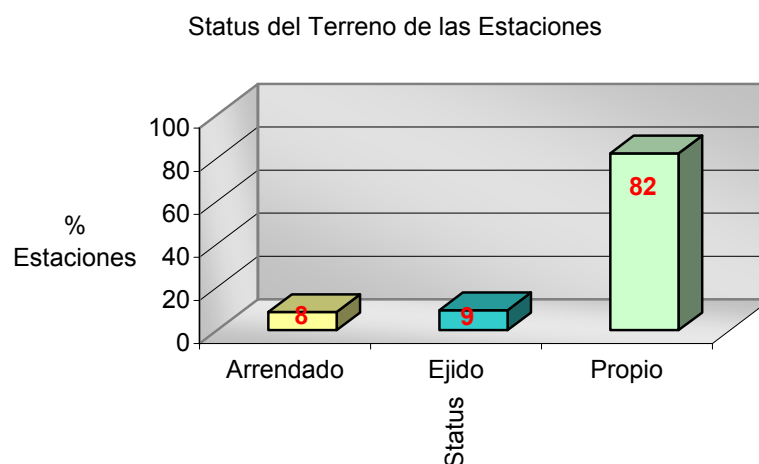
63% de las estaciones de servicio encuestadas, no tienen ninguna estación de servicio en su área de influencia y 29% de las estaciones de servicio encuestadas tiene una (1) estación de servicio dentro de su área de influencia. Desde este punto de vista las estaciones más atractivas representan las que no tienen ninguna en su área de influencia y por lo tanto tienen la mayor prioridad, así como las que tienen una estación cerca.

**Cuadro 9. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Status del terreno de las Estaciones**

Status del Terreno	F	%
Arrendado	10	8
Ejido	11	9
Propio	97	82
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 9. Status del Terreno de las Estaciones**



Fuente: Almada (2005)

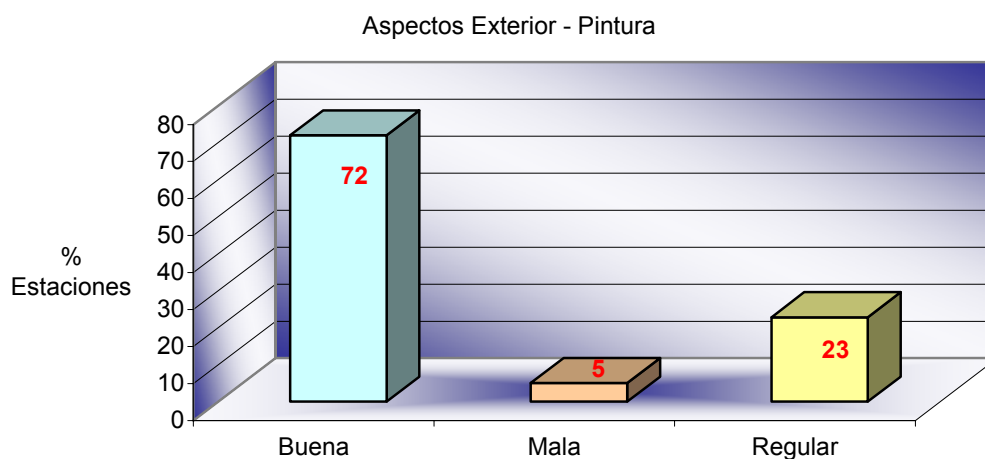
82% de las estaciones de servicio están construidas en terrenos propios. De nuevo al estar construidas en terrenos propios son las estaciones que presentan menos riesgos para negociar futuros contratos de suministros.

**Cuadro 10. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Aspecto Exterior - Pintura**

Aspecto Exterior – Pintura	F	%
Buena	85	72
Mala	6	5
Regular	27	23
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 10. Aspecto exterior – Pintura**



Fuente: Almada (2005)

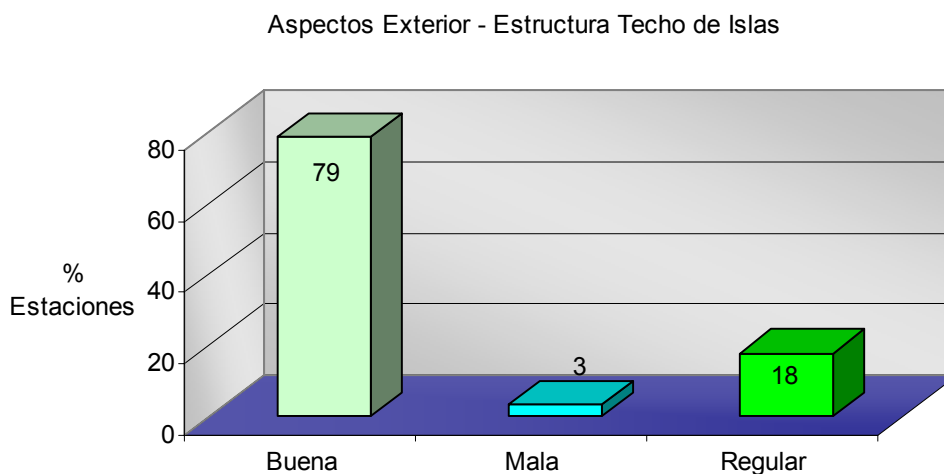
72% de las estaciones de servicio encuestadas tienen buen aspecto exterior en relación a la pintura y 23% presentan un aspecto regular. Con base a esto se puede inferir que, en sentido general el aspecto exterior en cuanto a pintura, las estaciones no requieren grandes inversiones para adecuarlas a la nueva imagen de Llano Petrol, puesto que este mantenimiento corresponde a la mayorista.

**Cuadro 11. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Aspecto Exterior: Estructura Techo de islas**

<b>Aspecto Exterior - Estructura Techo de Islas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Buena	93	79
Mala	4	3
Regular	21	18
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 11. Aspecto Exterior – Estructura techos de Islas**



Fuente: Almada (2005)

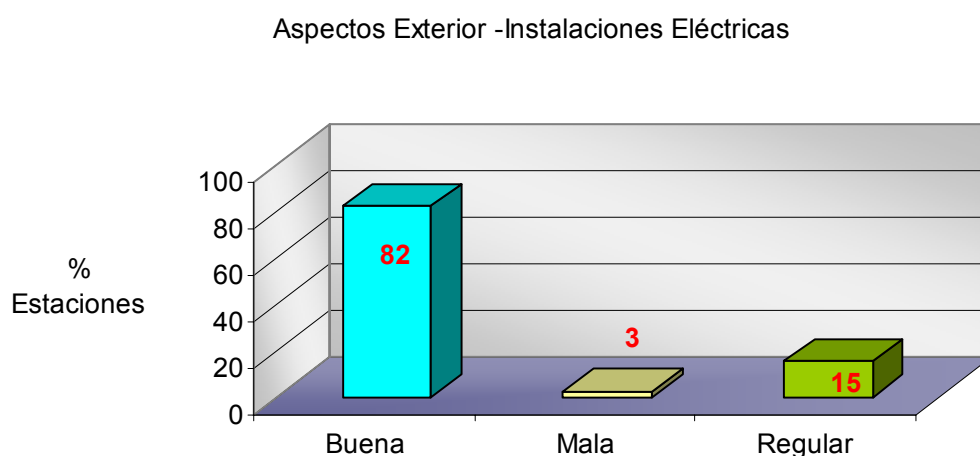
79% de las estaciones de servicio encuestadas tienen un buen aspecto exterior en relación a la estructura de techo de islas y 18% presentan un aspecto regular. Así mismo con relación a este aspecto las estaciones en general no requieren grandes inversiones en cuanto a estructuras de techos, porque han sido construidas para mantenerse durante grandes periodos de tiempo, porque su reparación requiere cerrar la estación.

**Cuadro 12. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Aspecto Exterior: Instalaciones eléctricas**

<b>Aspecto Exterior - Instalaciones Eléctricas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Buena	97	82
Mala	3	3
Regular	18	15
Total general	118	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 12. Aspecto Exterior – Instalaciones Eléctricas**



Fuente: Almada (2005)

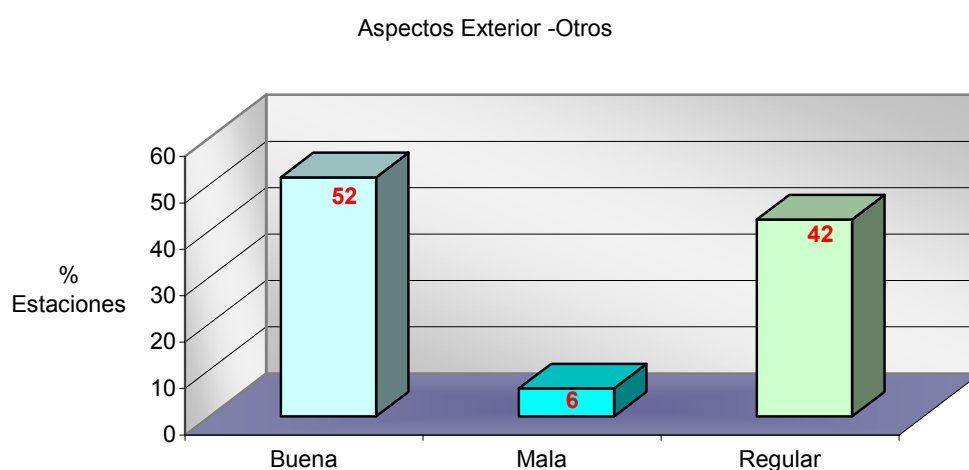
82% de las estaciones de servicio encuestadas tienen un buen aspecto exterior en relación a las instalaciones eléctricas y 15% están en condiciones regulares. Básicamente, esto se debe a que los equipos instalados requieren instalaciones eléctricas adecuadas que garanticen la operatividad permanente de la estación y es responsabilidad de los concesionarios su correcto mantenimiento.

**Cuadro 13. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Aspecto Exterior: Otros**

Aspecto Exterior – Otros	F	%
Buena	17	52
Mala	2	6
Regular	14	42
<b>Total general</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 13. Aspecto Exterior – Otros**



Fuente: Almada (2005)

52% de las estaciones de servicio encuestadas tienen buen aspecto exterior en relación al pavimento, identificado como otros y 42% presentan un aspecto regular. Esta diferencia básicamente está estructurada por la ubicación de la estación y el tipo de clientes a los que atiende, por eso las estaciones de carretera tienen más problemas en el mantenimiento del pavimento por el tráfico pesado que representan los camiones y autobuses que se surten del combustible diesel.

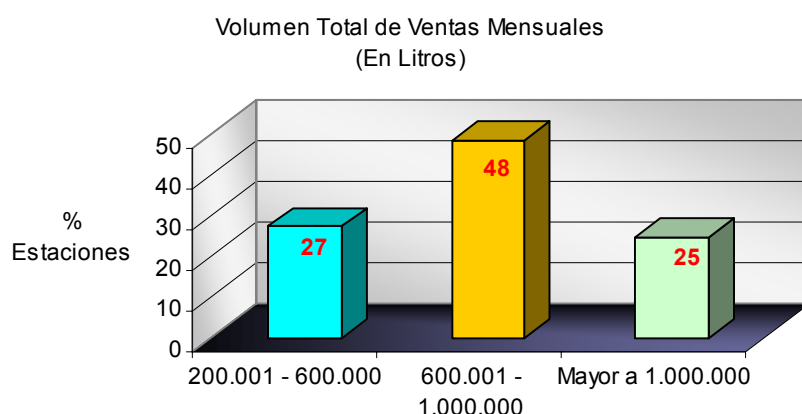


**Cuadro 14. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Volumen de ventas: ¿Cuál es su volumen total de ventas al mes?**

Volumen Total de Ventas Mensuales	F	%
200.001 - 600.000	32	27
600.001 - 1.000.000	57	48
Mayor a 1.000.000	29	25
Total general	118	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 14. Volumen total de ventas mensuales**



Fuente: Almada (2005)

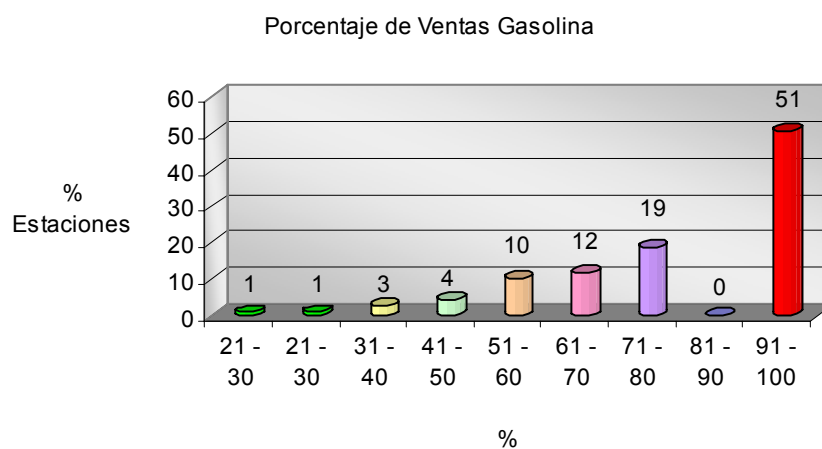
48% de las estaciones de servicio encuestadas tienen un promedio de ventas mensuales de litros entre 600.000 y 1.000.000. 27% de las estaciones sus promedios de ventas están entre los 200.000 y 600.000 litros mensuales, así como 25% su volumen de ventas supera el millón de litros mensuales. De modo que la mayor prioridad para ofrecer nuevos contratos de servicios deben ser las que tengan volúmenes mayores a 600.000 litros mensuales porque el retorno de la inversión será mayor y más rápido.

**Cuadro 15. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Volumen de ventas: ¿Cuánto es el porcentaje al mes de Gasolinas? (entendiendo que la diferencia corresponde a ventas de Diesel)**

Porcentaje de Ventas Gasolina	F	%
21 – 30	1	1
21 – 30	1	1
31 – 40	3	3
41 – 50	5	4
51 – 60	12	10
61 – 70	14	12
71 – 80	22	19
81 – 90	0	0
91 – 100	60	51
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 15. Porcentaje de ventas Gasolina**



Fuente: Almada (2005)

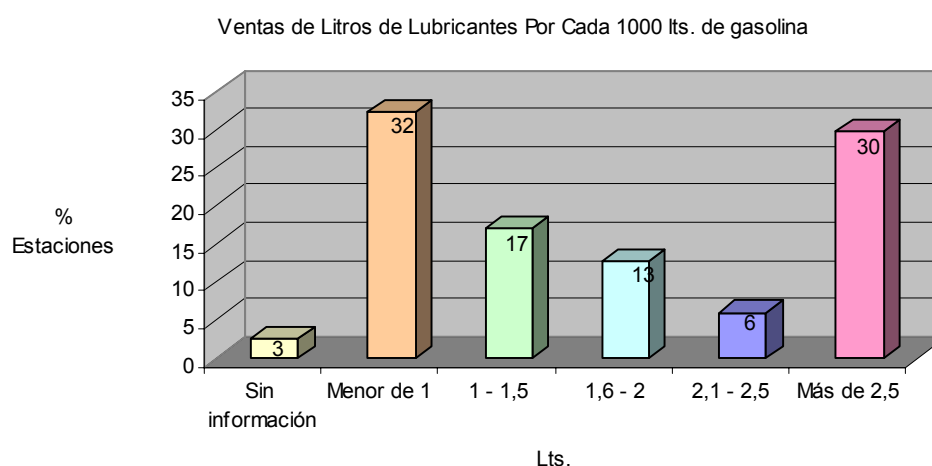
51% de las estaciones de servicio encuestadas venden gasolinas con porcentaje superior al 91% con relación a sus ventas totales mensuales de combustibles. Este volumen se corresponde porque representan las estaciones de servicio de ciudades con alta densidad poblacional y la demanda la representan los vehículos livianos y servicio de transporte pequeños para carga y pasajeros.

**Cuadro 16. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Volumen de ventas: ¿Cuántos litros de lubricantes vende al mes por cada 1.000 litros de combustibles?**

<b>Ventas de Litros de Lubricantes Por Cada 1.000 lts.</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Sin información	3	3
Menor de 1	38	32
1 - 1,5	20	17
1,6 – 2	15	13
2,1 – 2,5	7	6
Más de 2,5	35	30
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 16. Ventas de litros de Lubricantes por cada 1.00 litros de Gasolina**



Fuente: Almada (2005)

32% de las estaciones de servicio encuestadas venden menos de 1 litro de lubricante por cada 1.000 litros de combustible y 30% venden más de 2,5 litros de lubricantes por cada 1.000 litros de combustibles. Esta disparidad de estaciones de servicio se debe principalmente a la gran proliferación de marcas de lubricantes a precios populares y que son exigidos por el mercado por su bajo costo, pero las mayoristas transnacionales y la estatal Deltaven no permiten en forma contractual ninguna marca de lubricante diferente a la que comercializa la mayorista, además de contar con el reconocimiento de

sus marcas con más de 100 años de desarrollo de los productos para uso automotriz e industrial como el caso de las transnacionales.

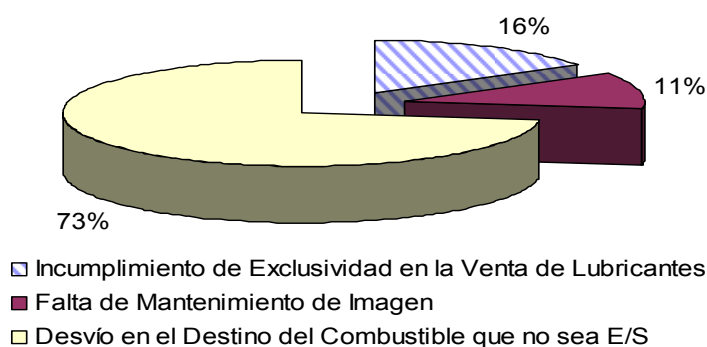
**Cuadro 17. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Contratos entre mayorista: De acuerdo al tiempo del contrato, las causales para la terminación unilateral anticipada del mismo son:**

<b>Causales Para Terminación Unilateral Anticipada del Contrato</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Incumplimiento de Exclusividad en la Venta de Lubricantes	19	16
Falta de Mantenimiento de Imagen	13	11
Desvío en el Destino del Combustible que no sea E/S	86	73
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 17. Causales para terminación unilateral anticipada del contrato**

**Causales para Terminación Unilateral Anticipada del Contrato**



Fuente: Almada (2005)

73% de las estaciones de servicio encuestadas tienen en su contrato de suministro como causal de terminación unilateral anticipada del contrato, el desvío en el destino del combustible que no sea para la estación de servicio, 16% por incumplimiento en la exclusividad de la venta de lubricantes y 11% por falta de mantenimiento de la imagen de la estación. Básicamente se establece en los contratos de las mayoristas este ítem por las repercusiones legales (incluye multa y cierre de los establecimientos) que representa el desvío de combustible, a un destino diferente a la estación, porque se trata

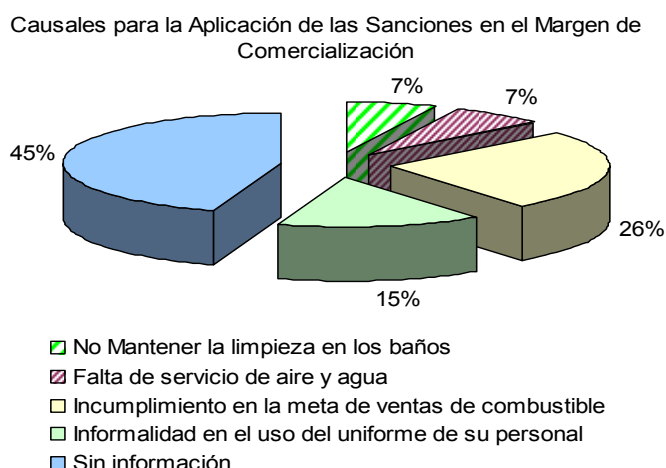
de un producto subsidiado por el Estado Venezolano en precio, fletes y peajes.

**Cuadro 18. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Contratos entre mayorista: ¿Cuáles son las causales para la aplicación de las sanciones en el Margen de Comercialización?**

Causales para la Aplicación de las Sanciones en el Margen de Comercialización	F	%
No Mantener la limpieza en los baños	8	7
Falta de servicio de aire y agua	8	7
Incumplimiento en la meta de ventas de combustible	31	26
Informalidad en el uso del uniforme de su personal	18	15
Sin información	53	45
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 18. Causales para la aplicación de las sanciones en el Margen de Comercialización**



Fuente: Almada (2005)

45% de las estaciones de servicio encuestadas no brindaron información de las causales para la aplicación de sanciones en el margen de comercialización, y es obvio que no deseen revelar esta información, porque facilitarían la fijación de dichas cláusulas en los nuevos contratos a ser firmados con otras mayoristas. 26% tiene establecido como causal el incumplimiento en la meta de ventas de combustible y en menor proporción

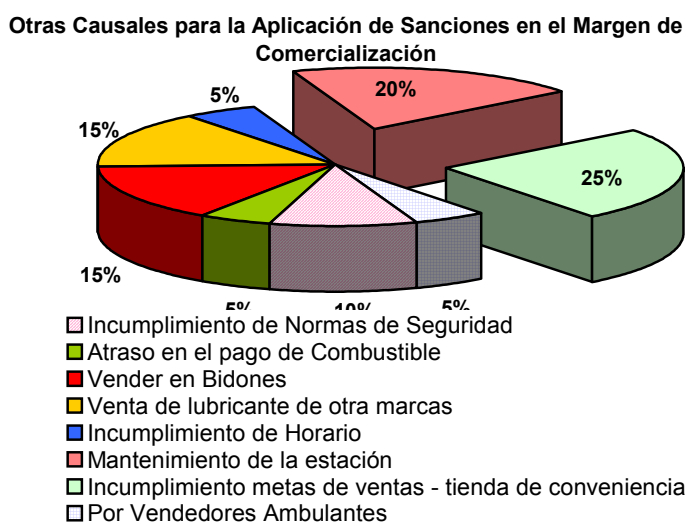
15% la informalidad en el uso del uniforme del personal operador de islas. Estos criterios fueron establecidos en su mayoría por las empresas transnacionales y la estatal Deltaven por las grandes inversiones que realizaron al inicio de la apertura del mercado interno venezolano y de modo a garantizar el retorno de la inversión establecido al inicio de los diferentes contratos de suministros.

**Cuadro 19. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Contratos entre mayorista: ¿Cuáles son las causales para la aplicación de las sanciones en el Margen de Comercialización?: Otras**

Otras Causales para la Aplicación de las Sanciones en el Margen de Comercialización	F	%
Incumplimiento de Normas de Seguridad	2	10
Atraso en el pago de Combustible	1	5
Vender en Bidones	3	15
Venta de lubricante de otra marcas	3	15
Incumplimiento de Horario	1	5
Mantenimiento de la estación	4	20
Incumplimiento metas de ventas - tienda de conveniencia	5	25
Por Vendedores Ambulantes	1	5
Total general	20	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 19. Causales para la aplicación de las sanciones en el Margen de Comercialización**



Fuente: Almada (2005)

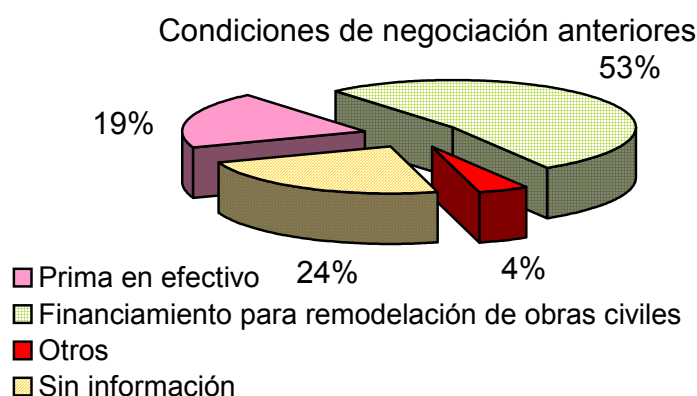
25% de las estaciones de servicio encuestadas tienen en su contrato de suministro como otras causales para la aplicación de sanciones en margen de comercialización, el incumplimiento en las metas de ventas de las tiendas de conveniencia y 20% por la falta de mantenimiento general de la estación de servicio. Estos criterios fueron establecidos en su mayoría por las empresas transnacionales y la estatal Deltaven por las grandes inversiones que realizaron al inicio de la apertura del mercado interno venezolano y de modo a garantizar el retorno de la inversión establecido al inicio de los diferentes contratos de suministros que incluían la novedad que representaban las tiendas de conveniencias como alternativas a las tradicionales Areperas instalados anexos a las estaciones de servicio de carretera.

**Cuadro 20. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Condiciones de Negociación: Para la firma del contrato de suministro, la marca actual le ofreció:**

Para la firma del contrato de suministro, la marca actual le ofreció	F	%
Prima en efectivo	23	19
Financiamiento para remodelación de obras civiles	62	53
Otros	5	4
Sin información	28	24
<b>Total general</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 20. Condición de negociación anterior**



Fuente: Almada (2005)

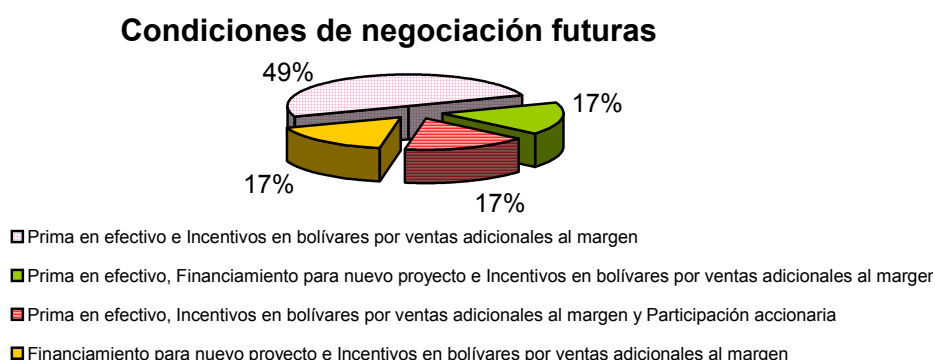
53% de las estaciones de servicio encuestadas recibió, de su empresa mayorista, financiamiento para la remodelación de obras civiles, a cambio de la firma del contrato de suministro a largo plazo. Las transnacionales y la estatal Deltaven fueron las empresas que utilizaron esta estrategia para lograr firmas de contratos de largo plazo. 19% recibió prima en efectivo, y 24% de las estaciones encuestadas no ofrecieron información relacionado a este punto y en el reglón otros, 4% recibieron financiamiento para el cambio de su unidad de transporte de combustible.

**Cuadro 21. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Condiciones de Negociación: Para la firma de su próximo contrato: ¿Qué le gustaría recibir de su mayorista?**

<b>Para la firma de su próximo contrato; ¿Qué le gustaría recibir de su mayorista?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Prima en efectivo e Incentivos en bolívares por ventas adicionales al margen	3	49
Prima en efectivo, Financiamiento para nuevo proyecto e Incentivos en bolívares por ventas adicionales al margen	1	17
Prima en efectivo, Incentivos en bolívares por ventas adicionales al margen y Participación accionaria	1	17
Financiamiento para nuevo proyecto e Incentivos en bolívares por ventas adicionales al margen	1	17
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 21. Condición de negociación futura**



Fuente: Almada (2005)



49% de las estaciones de servicio encuestadas desean para la firma de su próximo contrato de suministro, una prima en efectivo e incentivos en bolívares al margen de comercialización por ventas adicionales de combustible. 17% desea financiamiento para nuevo proyecto e incentivos adicionales al margen de comercialización, otro 17% desea además de prima en efectivo, incentivos por ventas, una participación accionaria en la empresa mayorista y otro grupo que representa el 17% desea prima en efectivo adicional al financiamiento para nuevos proyectos de estaciones de servicio e incentivos adicionales al margen de comercialización.

Resulta evidente que todos desean prima en efectivo e incentivos en bolívares adicionales al margen de comercialización que representa la combinación de las ofertas de las empresas mayoristas nacionales y transnacionales.

Los resultados obtenidos con respecto a las relaciones con Distribución al Detal, con el indicador estaciones de servicios permiten evidenciar que los contratos que mantienen las estaciones de servicios con sus mayoristas están pronto a vencerse, lo que permite proponer condiciones de negociación para la captación de esos clientes a la empresa Llano Petrol.

Asimismo se detectó que las condiciones negociadas con las estaciones de servicio con los actuales mayoristas están bajo el marco de un contrato rígido y con poca opción o casi ninguna de modificar cláusulas relativas como incentivos por ventas, auto transporte, participación en la compra de acciones de su nueva mayorista.

Seguidamente se presentan los resultados relacionados con las entrevistas estructuradas aplicadas a los miembros de la Junta Directiva en cuanto a la dimensión Análisis Funcional de Llano Petrol

**Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Marketing: Imagen**

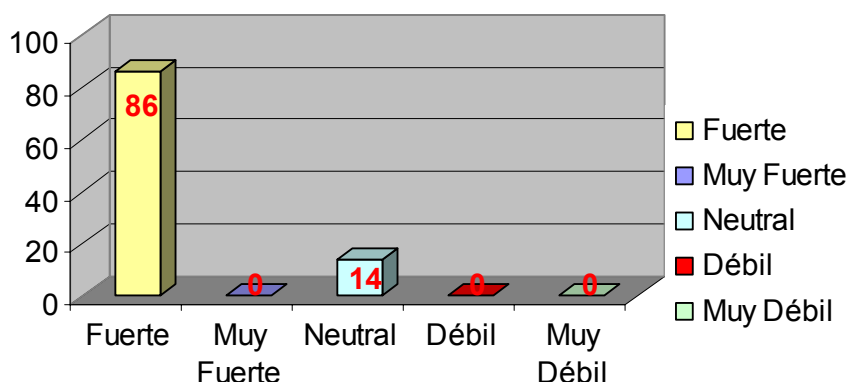
**Cuadro 22. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera la imagen de la empresa frente a sus competidores?**

Imagen de la empresa	F	%
Fuerte	6	86
Muy Fuerte	0	0
Neutral	1	14
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 22. Imagen de la empresa frente a la Competencia**

**Imagen de la Empresa frente a la Competencia**



Fuente: Almada (2005)

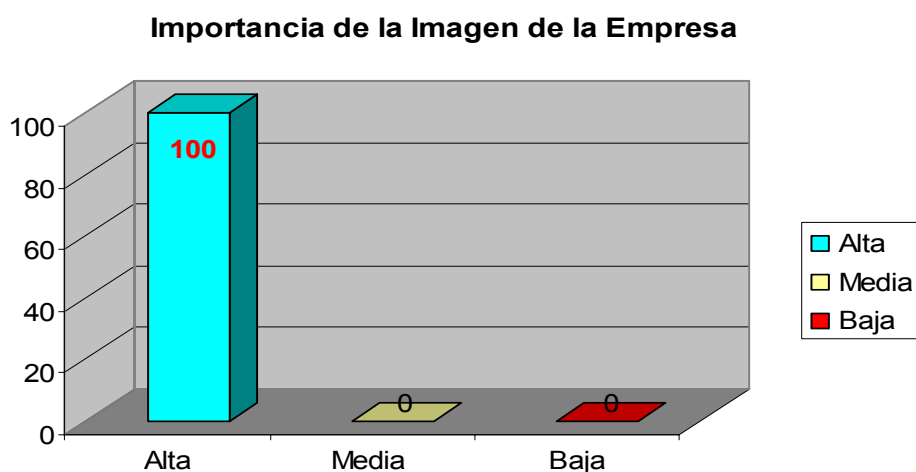
86% de los entrevistados consideran que la imagen de la empresa frente a sus competidores es fuerte. Estas respuestas indican que la dirección de la empresa, en su gran mayoría, considera a la imagen como fuerte y está en concordancia con lo expresado en la pregunta No. 4 cuando se indagó sobre el poder relativo de la empresa frente a sus competidores, que refuerza la opinión generalizada entre los concesionarios de las estaciones de servicio donde la imagen es muy importante para el éxito del negocio.

**Cuadro 23. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la imagen de la empresa?**

Importancia de la imagen de la empresa	F	%
Alta	7	100
Media	0	0
Baja	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 23. Importancia de la imagen de la Empresa**



Fuente: Almada (2005)

Todos los entrevistados consideran que la importancia de la imagen de la empresa es alta y nuevamente hay plena concordancia entre todos por la importancia de la imagen corporativa para lograr firmar contratos de suministros con las estaciones de servicio. De modo que la imagen se considera una fortaleza de la empresa frente a sus competidores

**Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Marketing: Cuota de mercado**

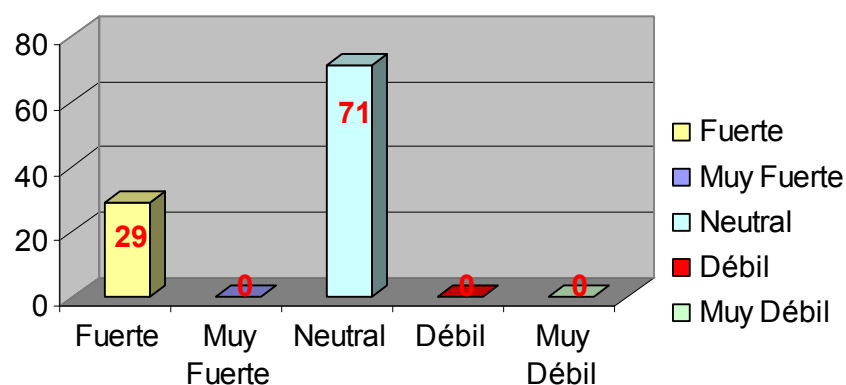
**Cuadro 24. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera que es la cuota de mercado que tiene la empresa frente a sus competidores?**

<b>Cuota de mercado de la empresa frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	2	29
Muy Fuerte	0	0
Neutral	5	71
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 24. Cuota de Mercado de la Empresa frente a la Competencia**

**Cuota de Mercado de la Empresa frente a la Competencia**



Fuente: Almada (2005)

71% de los entrevistados consideran que la cuota de mercado que tiene la empresa frente a sus competidores es neutral, es decir ni fuerte ni débil. Esta posición revela que la alta dirección está consciente del grado de crecimiento de la empresa con relación a sus competidores en cuanto a cuota de mercado, debido a las dificultades que representó para la empresa

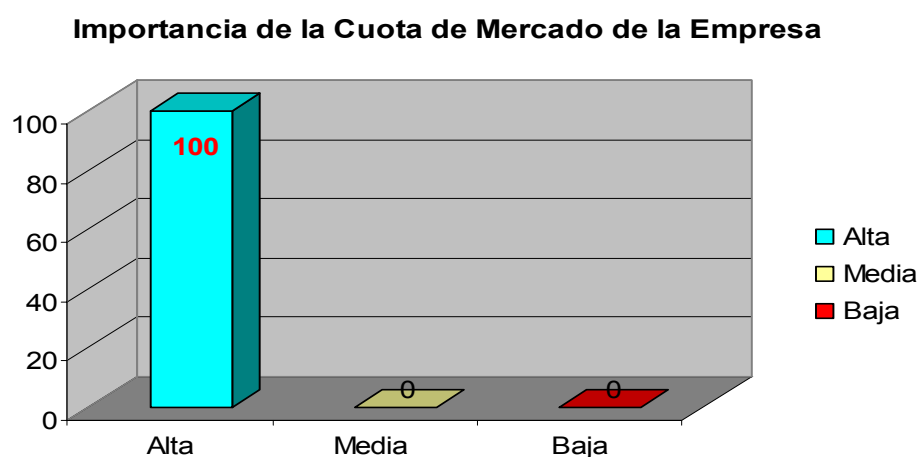
la apertura del mercado sin un pulmón financiero que lo respalde, como lo tienen las empresas transnacionales y la estatal Deltaven.

**Cuadro 25. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la cuota de mercado de la empresa?**

Importancia de la cuota de mercado de la empresa	F	%
Alta	7	100
Media	0	0
Baja	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 25. Importancia de la Cuota de Mercado de la Empresa**



Fuente: Almada (2005)

Todos los entrevistados consideran que la importancia de la cuota de mercado de la empresa es alta. Esta consideración está en sintonía con la posición en relación a la participación de mercado que tienen los miembros de la alta dirección en forma unánime. En cuanto a la cuota de mercado esta representa una ligera debilidad de la empresa frente a sus competidores

**Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Marketing: Imagen de servicio**

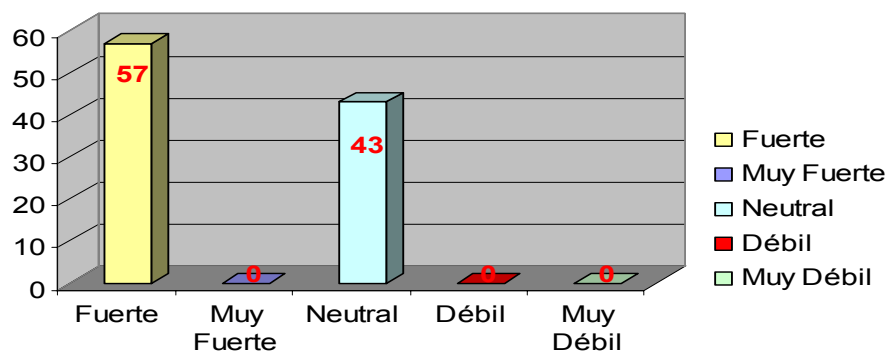
**Cuadro 26. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera la imagen de servicio de la empresa frente a sus competidores?**

<b>Imagen de servicio de la empresa frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	4	57
Muy Fuerte	0	0
Neutral	3	43
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 26. Imagen de Servicio de la Empresa frente a la Competencia**

**Imagen de Servicio de la Empresa frente a la Competencia**



Fuente: Almada (2005)

57% de los entrevistados considera que la imagen de servicio de la empresa frente a sus competidores es fuerte. Pareciera que no existiera una visión generalizada fuerte con relación a la imagen de servicio de la empresa frente a la competencia, porque un porcentaje del 43% lo considera neutral, es decir, ni fuerte ni débil, y esto pudiera considerarse lógico tomando en

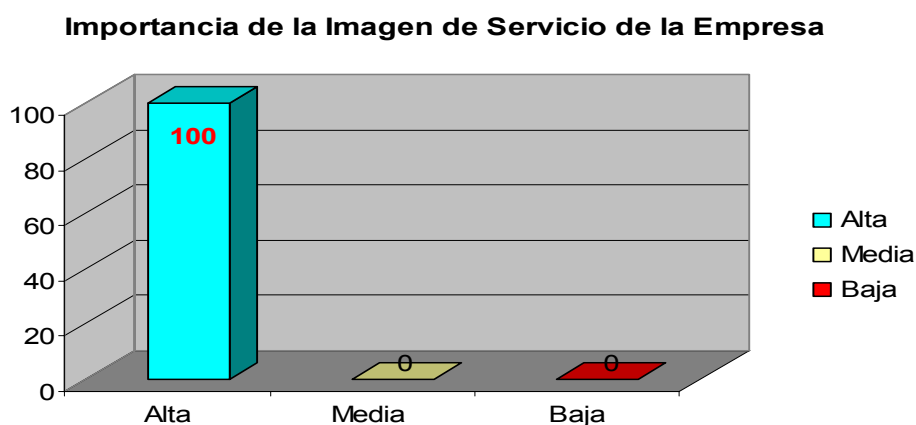
cuenta que la empresa es joven y está en su etapa de crecimiento y por consiguiente aprendiendo de sus errores

**Cuadro 27. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la imagen de servicio de la empresa?**

Importancia de la imagen de servicio de la empresa	F	%
Alta	7	100
Media	0	0
Baja	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 27. Importancia de la Imagen de Servicio de la Empresa**



Fuente: Almada (2005)

Todos los entrevistados consideran que la importancia de la imagen de servicio de la empresa es alta. Esta unanimidad está directamente relacionada al conocimiento del mercado y sus necesidades porque todos los miembros de la alta dirección son propietarios de estaciones de servicios y en el pasado, es decir antes del proceso de apertura del mercado interno, han sufrido las consecuencias negativas del mal servicio cuando pertenecieron a las empresas filiales de PDVSA, Petróleo S.A. En opinión de

la mayoría de los entrevistados, la imagen de servicio se considera una fortaleza de la empresa.

### **Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

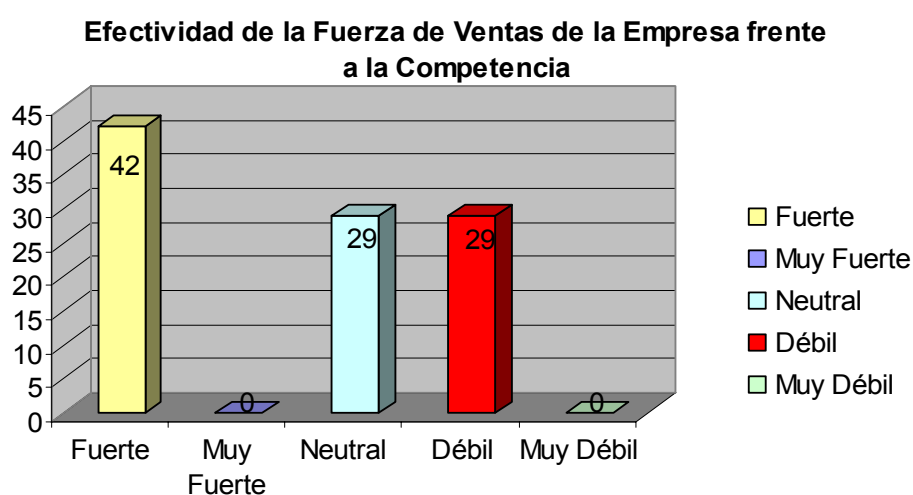
**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Marketing: Efectividad de la fuerza de ventas**

**Cuadro 28. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera la efectividad de la fuerza de ventas de la empresa frente a sus competidores?**

<b>Efectividad de la fuerza de ventas de la empresa frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	3	42
Muy Fuerte	0	0
Neutral	2	29
Débil	2	29
Muy Débil	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 28. Efectividad de la Fuerza de Ventas de la Empresa frente a la Competencia**



Fuente: Almada (2005)



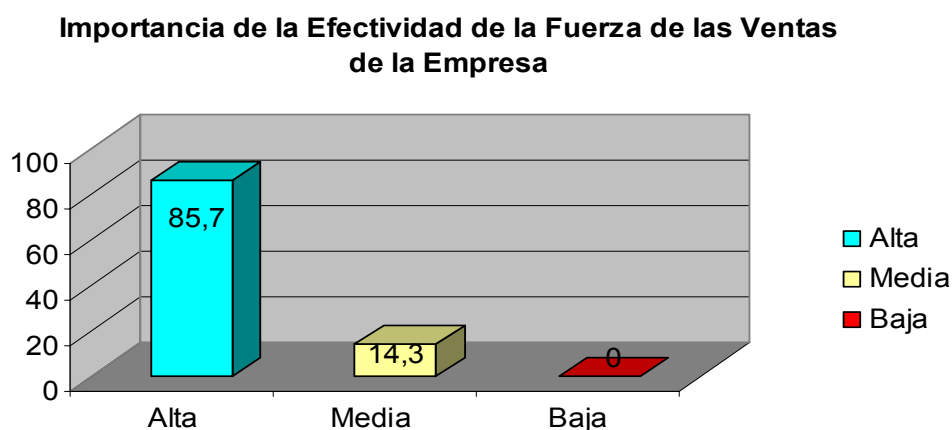
42 % de los entrevistados considera que la efectividad de la fuerza de ventas de la empresa frente a sus competidores, es fuerte; 29% neutral, es decir, ni fuerte ni débil; y 29% lo considera débil. Estas afirmaciones probablemente se vean influenciadas cuando comparan la fuerza de venta de las empresas más fuerte en cuanto a tecnología y conocimientos de cómo atender a los clientes, como es el caso de las empresas transnacionales, frente a lo desarrollado por la novel fuerza de ventas de Llano Petrol en el mercado interno desde mediados de 1998.

**Cuadro 29. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la efectividad de la fuerza de las ventas de la empresa?**

Importancia de la efectividad de la fuerza de las ventas de la empresa	F	%
Alta	6	85,7
Media	1	14,3
Baja	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 29. Importancia de la Efectividad de la Fuerza de las Ventas de la Empresa**



Fuente: Almada (2005)

85,7% de los entrevistados consideran que es alta la importancia de la efectividad de la fuerza de las ventas de la empresa. Esta gran mayoría parece estar consciente de la efectividad de la fuerza de ventas porque es la unidad que trae negocios a la empresa y debe responder a las necesidades de crecimiento que tiene planificada la alta dirección para el futuro próximo. En atención a estas opiniones de los miembros de la Junta Directiva de Llano Petrol se infiere que la efectividad de la fuerza de ventas se considera una debilidad de la empresa

### Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol

#### Indicador: Fortalezas – Debilidades: Marketing: Alcance geográfico

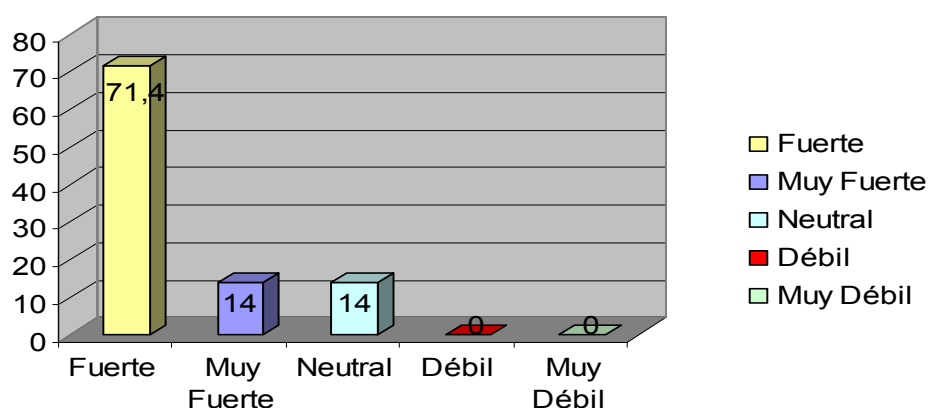
**Cuadro 30. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera usted el alcance geográfico de la empresa frente a sus competidores?**

<b>Alcance geográfico de la empresa frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	5	71,4
Muy Fuerte	1	14
Neutral	0	0
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

#### Gráfico 30. Alcance geográfico de la empresa frente a la competencia

Alcance geográfico de la empresa frente a la competencia



Fuente: Almada (2005)

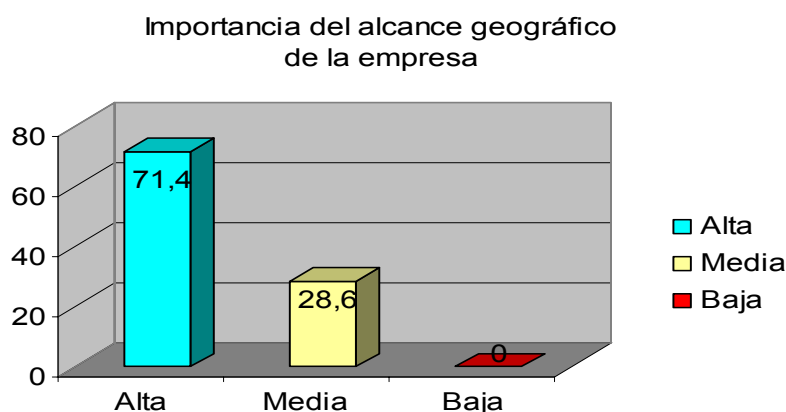
71,4% de los entrevistados considera que es fuerte el alcance geográfico de la empresa frente a sus competidores probablemente debido al crecimiento que ha tenido la empresa fuera de su nicho geográfico y la aceptación que ha tenido la marca Llano Petrol como empresa regional en la región centro occidental del país.

**Cuadro 31. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted al alcance geográfico de la empresa?**

Importancia del alcance geográfico de la empresa	F	%
Alta	5	71,4
Media	2	28,6
Baja	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 31. Importancia del alcance geográfico de la empresa**



Fuente: Almada (2005)

71,4% de los entrevistados considera que es alto el alcance geográfico de la empresa. Esta opinión mayoritaria está alineada con las expectativas que tiene la alta dirección con relación al crecimiento de la empresa que se ha desarrollado desde adentro hacia fuera de su nicho geográfico y las oportunidades que genera la marca regional con amplio conocimiento de las necesidades del mercado. De modo que el alcance geográfico para la alta dirección se considera una fortaleza de la empresa.

De acuerdo a los resultados del indicador fortalezas debilidades marketing, los cuadros y gráficos muestran que las fortalezas de Llano Petrol S.A. frente a sus competidores prevalecen sobre las debilidades detectadas, tal como lo señala Alemán (2000) la fase de análisis estratégico, permite descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como, el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra con relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad.

### **Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

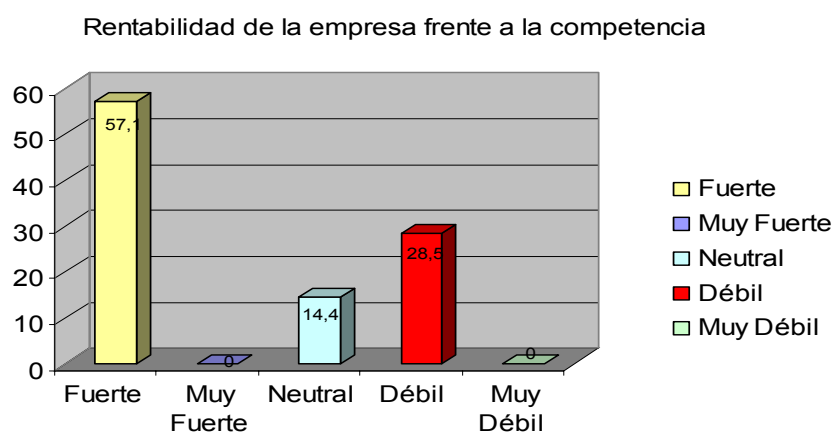
**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Finanzas: Rentabilidad**

**Cuadro 32. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera la rentabilidad de la empresa frente a sus competidores?**

<b>Rentabilidad de la empresa frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	4	57,1
Muy Fuerte	0	0
Neutral	1	14,4
Débil	2	28,5
Muy Débil	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

### **Gráfico 32. Rentabilidad de la empresa frente a la competencia**



Fuente: Almada (2005)

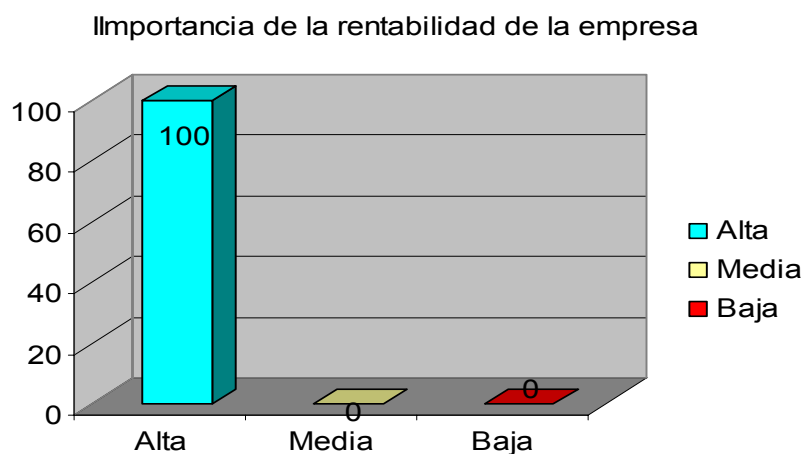
57,1% o sea 4 de los entrevistados considera que la rentabilidad de la empresa frente a sus competidores es fuerte y los otros 3 miembros de la alta dirección los consideran entre débil y neutral, es decir, ni fuerte ni débil. Para esta ligera mayoría pareciera que la rentabilidad responde a sus expectativas con relación a este negocio, y básicamente pudiera responder a la visión que tienen como empresarios gasolineros, dirigiendo una empresa mayorista, con la consabida consideración que los márgenes de rentabilidad son menores cuando se asciende, aguas arribas, en la cadena de comercialización.

**Cuadro 33. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la rentabilidad de la empresa?**

Importancia de la rentabilidad de la empresa	F	%
Alta	7	100
Media	0	0
Baja	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 33. Importancia de la rentabilidad de la empresa**



Fuente: Almada (2005)

Todos los entrevistados consideran que la importancia de la rentabilidad de la empresa es alta. Esta respuesta se considera lógica porque la función

de la empresa es maximizar la rentabilidad financiera de la empresa para beneficio de sus accionistas, y por consecuencia directa para los empleados, clientes y sociedad en general. De modo que con los márgenes actuales, la rentabilidad constituye una ligera fortaleza para la empresa.

### Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol

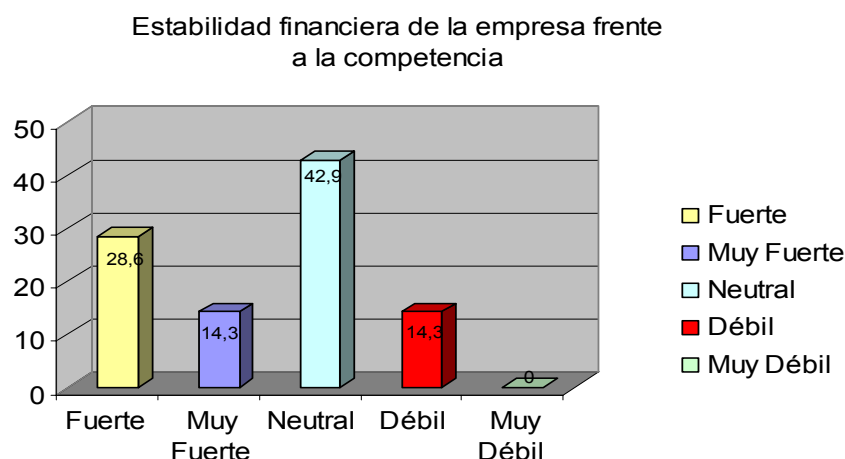
**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Finanzas: Estabilidad Financiera**

**Cuadro 34. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera la estabilidad financiera de la empresa frente a sus competidores?**

Estabilidad financiera de la empresa frente a la competencia	F	%
Fuerte	2	28,6
Muy Fuerte	1	14,3
Neutral	3	42,9
Débil	1	14,3
Muy Débil	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 34. Estabilidad financiera de la empresa frente a la competencia**



Fuente: Almada (2005)

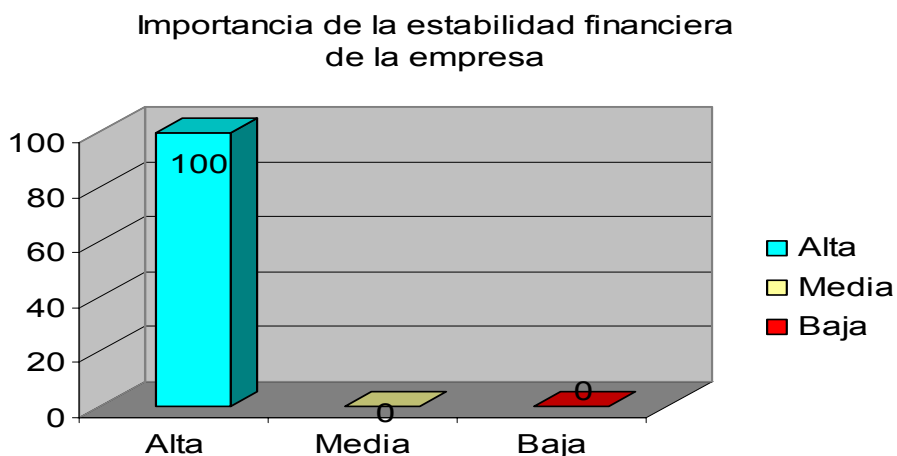
42,9% de los entrevistados es decir 3 de los miembros de la alta dirección, consideran que la estabilidad financiera de la empresa frente a sus competidores es neutral, es decir ni fuerte ni débil. Sin embargo uno lo considera muy fuerte, dos lo consideran fuerte y solo uno de ellos lo considera débil. Esta disparidad de criterios pudiera responder a las distintas visiones y su alcance, que tienen los miembros consultados sobre este punto

**Cuadro 35. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la estabilidad financiera de su empresa?**

Importancia de la estabilidad financiera de la empresa	F	%
Alta	7	100
Media	0	0
Baja	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 35. Importancia de la estabilidad financiera de la empresa**



Fuente: Almada (2005)

Todos los entrevistados consideran que la importancia de la estabilidad financiera de la empresa es alta. Esta posición unánime está relacionada con

las anteriores manifestaciones sobre la empresa donde lógicamente la estabilidad financiera tiene un peso considerable al momento de diseñar propuestas de largo plazo, así como abordar con buen criterio de negociación que permitan el crecimiento sustentable del negocio en el largo plazo.

Los resultados del indicador fortalezas debilidades finanzas pueden evidenciar una vez más que la empresa Llano Petrol S.A. con respecto a los competidores tiene una expectativa de rentabilidad ajustada a las necesidades de sus accionistas con un costo operativo significativamente menor a sus competidores.

Los resultados permiten acotar lo señalado por Dess (2003) quien sostiene que “analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprometen la cadena de valor de una empresa (por ejemplo, finanzas producción, marketing, ventas, y gestión de recursos humanos) puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa” (p. 13).

### **Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

#### **Indicador: Fortalezas – Debilidades: Producción: Facilidades**

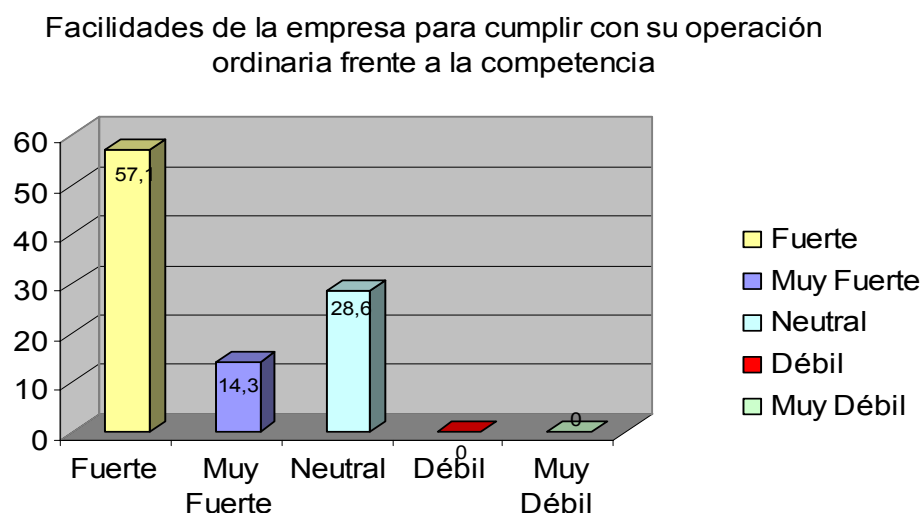
**Cuadro 36. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera las facilidades que tiene la empresa para cumplir con su operación ordinaria frente a sus competidores?**

<b>Facilidades de la empresa para cumplir con su operación ordinaria frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	4	57,1
Muy Fuerte	1	14,3
Neutral	2	28,6
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)



**Gráfico 36. Facilidades de la empresa para cumplir con su operación ordinaria frente a la competencia**



Fuente: Almada (2005)

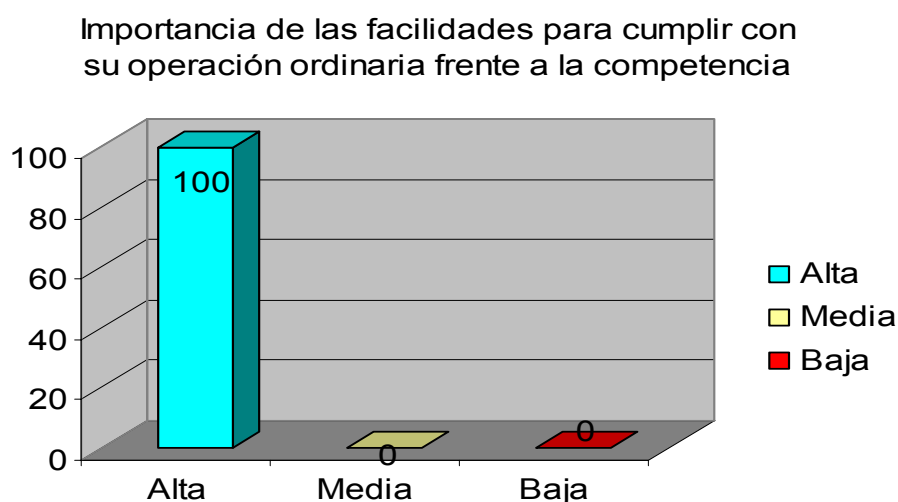
57,1% de los entrevistados, es decir, cuatro miembros consultados consideran que las facilidades que tiene la empresa para cumplir con su operación ordinaria frente a sus competidores son fuertes, así como un miembro lo considera muy fuerte, pero dos de ellos no considera neutral, es decir ni fuerte ni débil. Estas observaciones están ligadas con lo exigente que se volvió el mercado con las ofertas de las demás empresas competidoras.

**Cuadro 37. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a las facilidades que tiene la empresa para cumplir con su operación ordinaria frente a sus competidores?**

Importancia de las facilidades para cumplir con su operación ordinaria frente a la competencia	F	%
Alta	7	100
Media	0	0
Baja	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 37. Importancia de las facilidades para cumplir con su operación ordinaria frente a la competencia**



Fuente: Almada (2005)

Todos los entrevistados consideran que la importancia de las facilidades que tiene la empresa para cumplir con su operación ordinaria frente a sus competidores es alta. Esta posición está reforzada por su alto conocimiento de las necesidades de los clientes y lo fundamental que representa las facilidades para el cumplimiento con su operación diaria donde los clientes directos (concesionarios de estaciones de servicio) e indirectos requieren respuestas eficaces a sus necesidades. De acuerdo a estas apreciaciones se considera una fortaleza las facilidades que dispone la empresa para cumplir con su operación ordinaria frente a sus competidores.

### Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol

**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Producción: Capacidad para cumplir plazos**

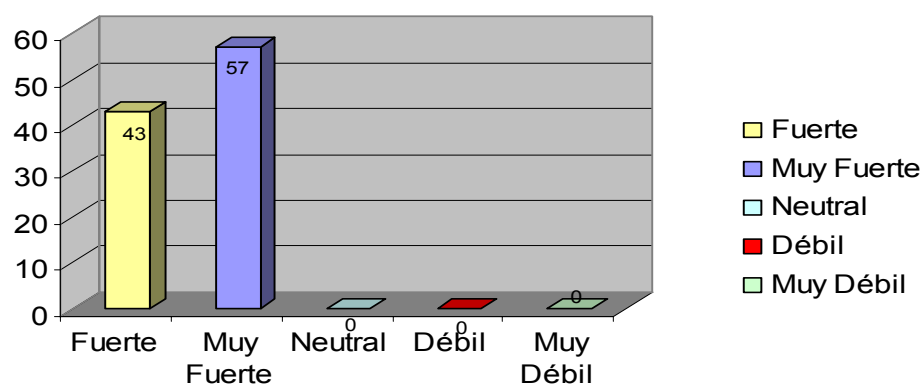
**Cuadro 38. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera a la empresa para cumplir con los plazos establecidos en los compromisos con los clientes frente a sus competidores?**

<b>Cumplimiento de los plazos establecidos en los compromisos con los clientes frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	3	43
Muy Fuerte	4	57
Neutral	0	0
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

### Gráfico 38. Cumplimiento de los plazos establecidos en los compromisos con los clientes frente a la competencia

Cumplimiento de los plazos establecidos en los compromisos con los clientes frente a la competencia



Fuente: Almada (2005)

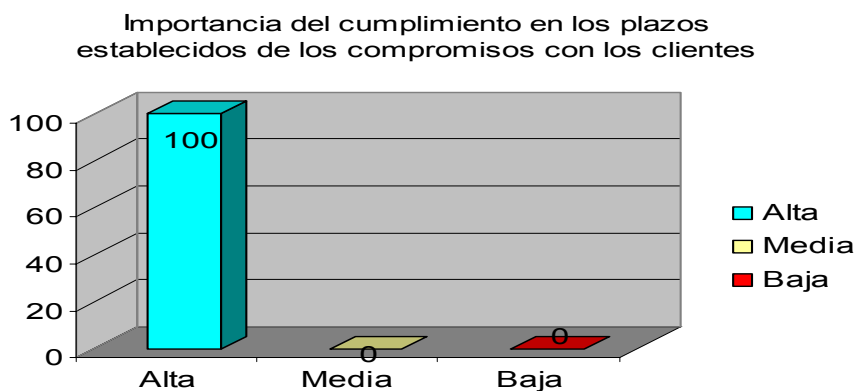
57% de los entrevistados considera a la empresa muy fuerte y 43% lo considera fuerte, para cumplir con los plazos establecidos en los compromisos con los clientes frente a sus competidores. La alta dirección, de esta forma, está ratificando su compromiso de cumplir con todos los compromisos asumidos con los clientes directos, porque entienden que la mejor referencia dentro del sector es precisamente el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos.

**Cuadro 39. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a cumplir los plazos establecidos en los compromisos con los clientes?**

Importancia del cumplimiento en los plazos establecidos de los compromisos con los clientes	F	%
Alta	7	100
Media	0	0
Baja	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 39. Importancia del cumplimiento en los plazos establecidos de los compromisos con los clientes**



Fuente. Almada (2005)

Todos los entrevistados consideran que la importancia para cumplir con los plazos establecidos en los compromisos con los clientes es alta. Esta coincidencia se mantiene y da a entender el alto compromiso que tienen con la organización que representan y con sus clientes, porque la credibilidad es

un factor fundamental para el reconocimiento de la gestión a largo plazo. En atención a las opiniones de los miembros de la Alta Dirección, el cumplimiento en los plazos establecidos de los compromisos con los clientes es considerado una fortaleza muy importante en la empresa y es el gran ingrediente para lograr la credibilidad en el sector del Mercado Interno.

### **Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

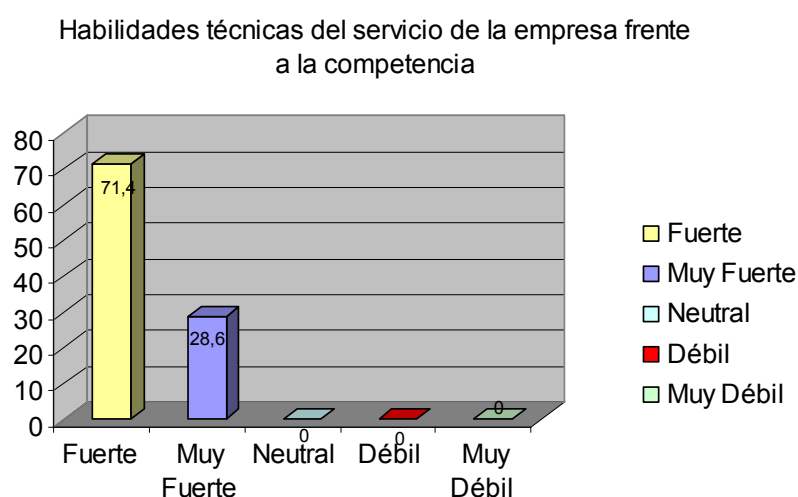
**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Producción: Habilidades técnicas de operación.**

**Cuadro 40. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera las habilidades técnicas del servicio de la empresa frente a sus competidores?**

<b>Habilidades técnicas del servicio de la empresa frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	5	71,4
Muy Fuerte	2	28,6
Neutral	0	0
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 40. Habilidades técnicas del servicio de la empresa frente a la competencia**



Fuente: Almada (2005)

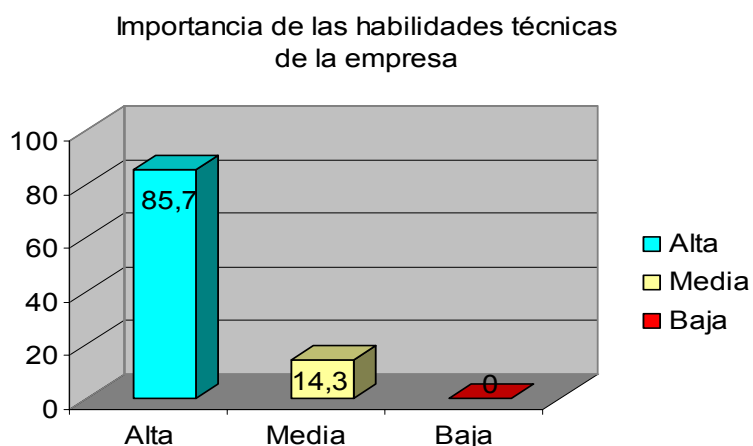
71,4% de los entrevistados considera que las habilidades técnicas del servicio de la empresa frente a sus competidores son fuertes y 28,6% lo considera muy fuerte. La mayoría expresa en forma muy determinante que la empresa posee las habilidades técnicas del servicio que presta la organización a sus clientes y es un factor que resalta frente a sus competidores por el gran conocimiento que tienen de las necesidades de sus clientes y del mercado.

**Cuadro 41. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a las habilidades técnicas de la empresa?**

<b>Importancia de las habilidades técnicas de la empresa</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Alta	6	85,7
Media	1	14,3
Baja	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 41. Importancia de las habilidades técnicas de la empresa**



Fuente: Almada (2005)

85,7% de los entrevistados consideran que la importancia de las habilidades técnicas de la empresa es alta. La mayoría define esta importancia porque con pocas o sin habilidades técnicas, la gestión de la empresa sería deficiente y en consecuencia, la credibilidad se vería

seriamente afectada, y sería aprovechada por la competencia en la captación de nuevos clientes. Al igual que el indicador anterior en este caso las habilidades técnicas de operación son consideradas como una de las fortalezas de la empresa en su relación con los distribuidores al detal: Estaciones de Servicio del Mercado Interno. Todos estos resultados, demuestran que prevalecen las fortalezas frente a las debilidades de la empresa Llano Petrol S.A. ante sus competidores en relación al indicador producción.

### Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol

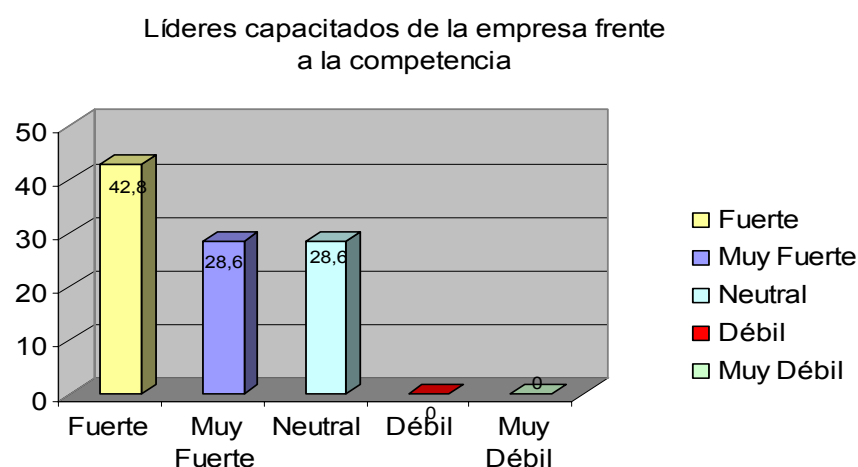
Indicador: Fortalezas – Debilidades: Organización: Líderes capacitados

**Cuadro 42. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera usted los líderes capacitados de la empresa frente a sus competidores?**

Líderes capacitados de la empresa frente a la competencia	F	%
Fuerte	3	42,8
Muy Fuerte	2	28,6
Neutral	2	28,6
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

### Gráfico 42. Líderes capacitados de la empresa frente a la competencia



Fuente: Almada (2005)

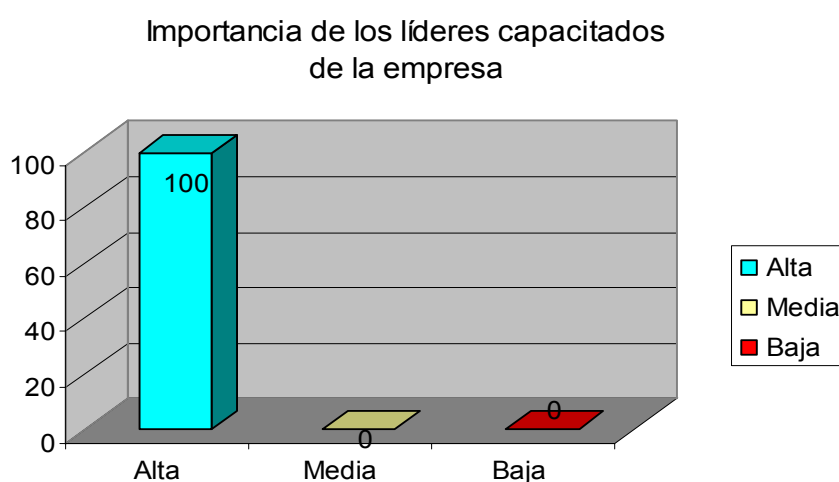
42,8% de los entrevistados, o sea tres miembros de la alta dirección opinan que los líderes capacitados de la empresa frente a sus competidores, es fuerte, pero también otros dos de ellos, opinan que es muy fuerte, lo que pone de manifiesto que la empresa posee líderes capacitados que puedan atender con seriedad, responsabilidad y alto compromiso los planes de crecimiento de la empresa, aún siendo una organización regional con poco reconocimiento de marca como mayorista del mercado interno.

**Cuadro 43. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a los líderes capacitados de la empresa?**

Importancia de los líderes capacitados de la empresa	F	%
Alta	7	100
Media	0	0
Baja	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 43. Importancia de los líderes capacitados de la empresa**



Fuente: Almada (2005)



Todos los entrevistados consideran que los líderes deben estar capacitados y la importancia que asignan, de forma unánime, a este factor es alta. Esta manifestación está en concordancia con la importancia que le asignan a las habilidades técnicas para acometer un plan de expansión a largo plazo de la empresa y pone en primer lugar al conocimiento del mercado como su fortaleza más relevante.

#### **Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

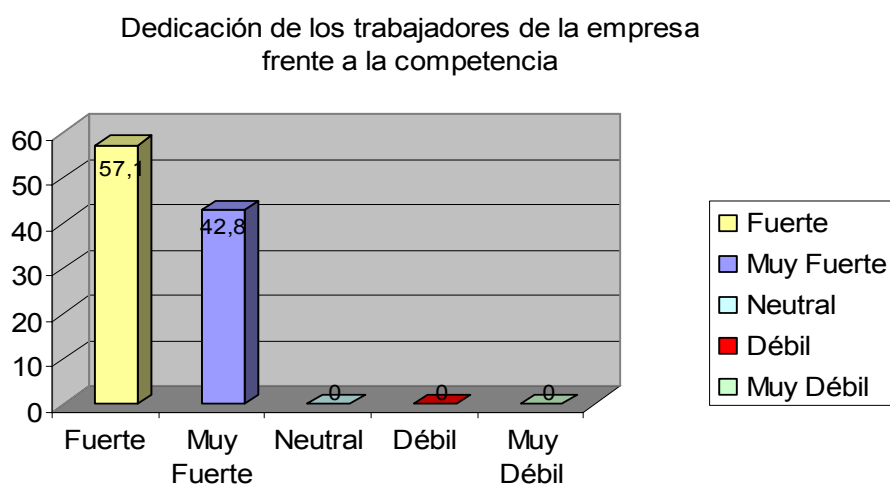
**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Organización: Trabajadores dedicados**

**Cuadro 44. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿En que escala ubicaría la dedicación de los trabajadores de la empresa frente a sus competidores?**

<b>Dedicación de los trabajadores de la empresa frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	4	57,1
Muy Fuerte	3	42,8
Neutral	0	0
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 44. Dedicación de los trabajadores de la empresa frente a la competencia**



Fuente: Almada, A. (2005)

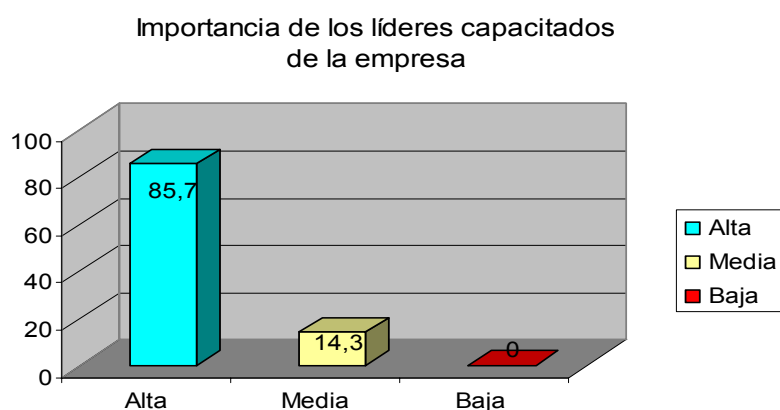
57,1% de los entrevistados considera que es fuerte la dedicación de los trabajadores de la empresa frente a sus competidores. 42,9% de los entrevistados revelan que la dedicación de los trabajadores es muy fuerte, lo que evidencia que la organización tiene en primer lugar a la gente por su motivación que permite una dedicación permanente debido al compromiso, la seriedad y la responsabilidad que mantiene su fuerza laboral con el destino de la organización en el largo plazo y que es percibido por la alta dirección como una de sus fortalezas.

**Cuadro 45. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la dedicación al trabajo de los empleados de la empresa?**

Importancia de la dedicación e los trabajadores de la empresa	F	%
Alta	6	85,7
Media	1	14,3
Baja	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 45. Importancia de la dedicación e los trabajadores de la empresa**



Fuente: Almada, A. (2005)

85,7% de los entrevistados consideran alta la importancia de la dedicación al trabajo de los empleados de la empresa. De nuevo se puede

inferir que la alta dirección en su gran mayoría considera la dedicación al trabajo fundamental en el proceso de reconocimiento de la marca, porque la diferencia lo marcará la gente con su alto nivel de compromiso con el destino de la organización en el largo plazo y en consecuencia está asumido como una fortaleza de la empresa frente a sus competidores.

#### **Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

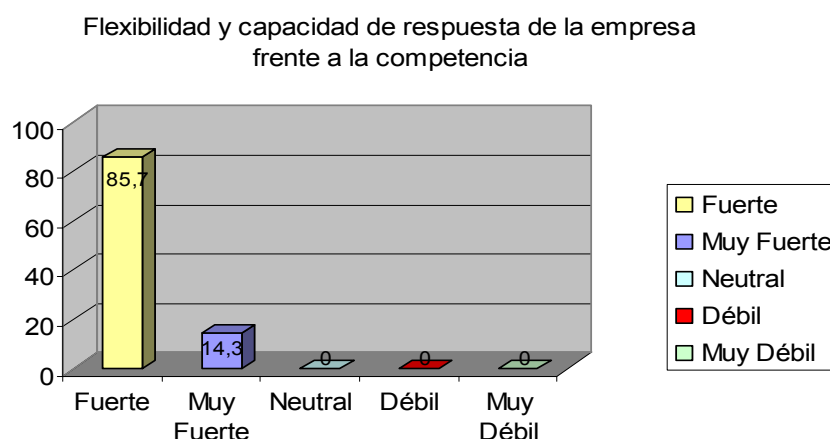
**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Organización: Flexibilidad – Capacidad de respuesta**

**Cuadro 46. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera a la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa frente a sus competidores?**

<b>Flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa frente a la competencia</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Fuerte	6	85,7
Muy Fuerte	1	14,3
Neutral	0	0
Débil	0	0
Muy Débil	0	0
Total	7	100

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 46. Flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa frente a la competencia**



Fuente: Almada, A. (2005)

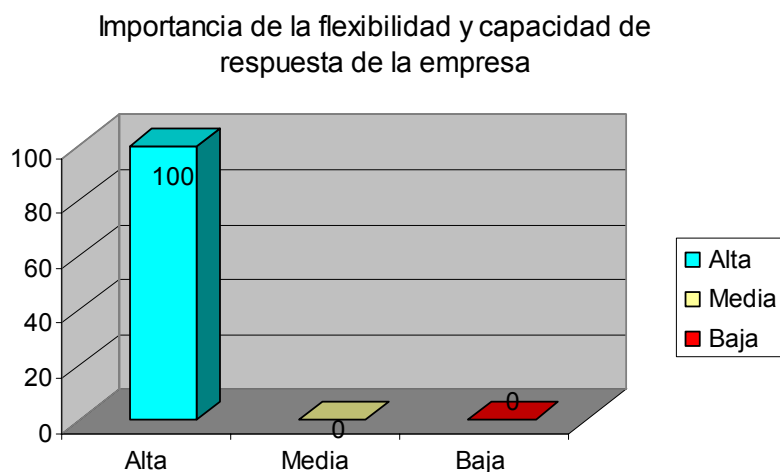
85,7% de los entrevistados considera que la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa frente a sus competidores es fuerte y 14,3% lo considera muy fuerte, lo que demuestra una vez más, que estas variables son considerados por la alta dirección como fundamentales para afrontar la competencia en el crecimiento de la empresa fuera de su nicho geográfico y básicamente se debe a que los miembros de la alta dirección son accionistas y concesionarios de estaciones de servicio que conocen de la realidad del mercado.

**Cuadro 47. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa?**

Importancia de la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa	F	%
Alta	7	100
Media	0	0
Baja	0	0
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

Fuente: Almada (2005)

**Gráfico 47. Importancia de la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa**



Fuente: Almada, A. (2005)

Todos los entrevistados consideran importante la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa, en alto grado, debido a su gran experiencia ganada en el negocio mucho antes del proceso de apertura del mercado. Esta fortaleza le ha permitido a la empresa su crecimiento sostenido en el mercado frente a sus competidores desde el inicio de la apertura del Mercado Interno

**Variable Real: Análisis Funcional de Llano Petrol**

**Indicador: Fortalezas – Debilidades: Organización: Número y tipos de contratos**

**31. ¿Cuáles son los parámetros que deben tomarse en cuenta para la elaboración de los distintos tipos de contrato? Explique**

La mayoría manifestó que los parámetros que deben tomarse en cuenta para la elaboración de los contratos de suministro deben ser: Normas del Ministerio de Energía y Petróleo, condiciones económicas, ubicación geográfica, condiciones físicas y tipos de construcción de estaciones de servicio, tiempo para recuperar la inversión, exclusividad de lubricantes en las islas de las estaciones de servicio, responsabilidad ambiental entre otros.

Los resultados que arrojaron los cuadros y gráficos en relación al indicador organización es que la diferencia fundamental con los competidores estriba en la flexibilidad para negociar las condiciones económicas, financieras y comerciales de los contratos con los concesionarios de las Estaciones de Servicio.

Finalmente se presenta el análisis de los resultados de la entrevista a los miembros de la Junta Directiva en cuanto a la dimensión Plan de Negocios

**Variable Real: Plan de negocio**

**Indicador: Objetivos: Crecimiento en ventas**

**32 ¿Cuál es el crecimiento en ventas esperado por la empresa en este tipo de negocio?**

Para esta pregunta, referida al crecimiento en ventas esperado, las respuestas definieron un rango entre 3 y 5% anual. Esta información está relacionada únicamente al negocio de mayoreo de combustibles para el sector de estaciones de servicios, sin considerar otras oportunidades de negocios como el sector industrial, que maneja productos, cuyos márgenes de comercialización no están regulados por el Estado Venezolano, ni tampoco mantienen subsidios directos como fletes y peajes, aplicados al sector de expendio de estaciones de servicio. De allí que el crecimiento en ventas no está divorciado de la realidad de la necesidades del mercado que permitirá alcanzar este objetivo estratégico.

**Variable Real: Plan de negocio**

**Indicador: Objetivos: Participación en el mercado**

**33. ¿Cuál es la participación de mercado que desea obtener la empresa en el mercado actual?**

En esta pregunta sobre la participación de mercado que desea obtener la empresa, las respuestas indicaron un rango entre 7% y 12% para los próximos 4 años, con un promedio aritmético del 10% y que responde a las verdaderas expectativas del mercado, tomando en cuenta los vencimientos de los contratos de suministro de las estaciones de servicio con las demás mayoristas del mercado interno. El objetivo estratégico de crecimiento en la participación de mercado es posible alcanzarlo, tomando en cuenta el crecimiento en las ventas esperadas y sobre todo con vista al vencimiento de

los contratos de las Estaciones de Servicio con las mayoristas competidoras de Llano Petrol.

**Variable Real: Plan de negocio**

**Indicador: Objetivos: Rentabilidad**

**34. ¿Cuál es la rentabilidad esperada por la empresa en este tipo de negocio?**

En cuanto a esta pregunta, que indaga sobre la rentabilidad esperada por la empresa, las respuestas están ubicadas en un rango entre 10% y 20% anual, en términos nominales, con un promedio aritmético del 14% anual, margen razonable para el mercado interno y alineado con las expectativas de rentabilidad que manejan las empresas transnacionales con amplia experiencia en este tipo de negocio. Aún cuando en términos nominales 14% de rentabilidad anual no luce muy atractiva para el sector, en el momento que está viviendo la apertura, se considera que la rentabilidad podría mejorar en el largo plazo, una vez definido el marco regulatorio y operacional en la Ley de Hidrocarburos y su reglamento que próximamente debe promulgarse.

**Variable Real: Plan de negocio**

**Indicador: Estrategias: Mezcla (Producto, Precio, Promoción y Distribución.**

**35. ¿Cuáles son, a su criterio, los elementos que deben conformar la mezcla estratégica de mercadeo en cuanto al producto, precio, promoción y distribución?**

En esta pregunta, referida a los elementos que deben conformar la mezcla estratégica de mercadeo en cuanto al producto, precio, promoción y distribución, la mayoría afirmó que deben estar relacionados al Producto y a

la Promoción, tomando en cuenta que los precios están controlados por Ejecutivo Nacional, así como la distribución de los combustibles a nivel nacional que lo realizan empresas transportistas, que en la gran mayoría están ligadas a los propietarios de las estaciones de servicio.

En atención a estas respuestas los elementos claves a ser tomados en cuenta en la mezcla estratégica de negocios son el producto y la promoción (ejemplo: incentivos por ventas de combustibles) como elementos diferenciadores del mix que conformará las opciones de negociación de los contratos de suministro con los concesionarios de las Estaciones de servicio.

**Variable Real: Plan de negocio**

**Indicador: Estrategias: Negociación con E/S.**

**36. ¿Cuáles son los parámetros que deben tomarse en cuenta para la negociación de los contratos con las estaciones de servicio?**

Esta pregunta indaga sobre los parámetros que deben tomarse en cuenta para la negociación de los contratos con las estaciones de servicio, y la mayoría manifestó que deben considerarse el monto de la inversión a desarrollar por la mayorista, tiempo de recuperación de la inversión, duración del contrato e incentivos por ventas adicionales al margen de comercialización que reciben las estaciones de servicio, tomando en cuenta que dicho incentivo proviene del margen de comercialización que recibe la empresa mayorista del Estado Venezolano por intermedio de PDVSA, Petróleo S.A.



**Variable Real: Plan de negocio**

**Indicador: Estrategias: Seguimiento y control.**

**37. ¿Qué sistema de seguimiento y control debe hacerse para medir el resultado de la mezcla de mercadeo implementado?**

En cuanto a esta pregunta, que indaga sobre el sistema de seguimiento y control que debe hacerse para medir el resultado de la mezcla de mercadeo implementado, la mayoría afirmó que deben establecerse indicadores de resultados para medir la gestión, utilizando encuestas para indagar la voz del cliente externo e interno, así como una evaluación financiera permanente del retorno de la inversión. Este sistema debe además contar con un responsable que debe rendir cuentas de la gestión en forma permanente y proponer acciones para reorientar la meta en caso de observar desviaciones al curso establecido por la Junta Directiva de Llano Petrol.

Los resultados de la variable real plan de negocios que agrupa los indicadores objetivos y estrategias permiten evidenciar la necesidad que posee Llano Petrol S.A. de un plan estratégico direccionador que le permita el crecimiento a mediano plazo en la participación de mercado; tal como lo refiere Alemán (2002) quien expresa que la puesta en marcha de los planes formulados necesita de la coordinación de los subsistemas de la organización, asegurarse que todos los objetivos son entendidos y aceptados, recompensar a la dirección por los buenos resultados, optar por una dirección comunicativa y participativa y comprobar que el personal conoce sus responsabilidades.

La puesta en marcha de una propuesta estratégica originada de los resultados del presente capítulo, se haría con el propósito general de lograr un crecimiento sustentable y la supervivencia del negocio en el mercado competitivo que responda a las necesidades de inversión que realizan los accionistas en la empresa Llano Petrol S.A.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

De los análisis e interpretaciones realizadas a los datos obtenidos durante la investigación, y en respuestas a los objetivos específicos planteados se llegaron a las siguientes conclusiones:

En relación al objetivo sobre caracterizar los rasgos fundamentales del régimen competitivo, según las entrevistas formuladas a los miembros de la Junta Directiva de Llano Petrol, se puede deducir en relación al régimen competitivo que la alta dirección de la empresa tiene una orientación clara sobre los objetivos estratégicos que deben ser abordados en el corto, mediano y largo plazo, aunque no tengan formalizado un plan estratégico que permita la medición de las desviaciones en las variaciones potenciales del mercado interno de los derivados de hidrocarburos, específicamente en el sector de expendios de combustibles. Por cuanto conoce su capacidad, tiene orientación clara hacia el logro de la expectativa en su participación de mercado a futuro y posee un poder relativo que le permitirá el logro de las metas propuestas en la organización.

Asimismo según las manifestaciones con relación a la Distribución al Detal, con el indicador estaciones de servicios permiten evidenciar que los contratos que mantienen las estaciones de servicios con sus mayoristas están pronto a vencerse, lo que conduce a proponer condiciones de negociación para la captación de esos clientes a la empresa Llano Petrol S.A.

De igual forma, se detectó que las condiciones negociadas con las estaciones de servicio con los actuales mayoristas están bajo el marco de un contrato rígido y con poca o casi ninguna opción de modificar cláusulas relativas como incentivos por ventas, auto transporte, participación en la compra de acciones de su nueva mayorista. Lo que conlleva a formular propuestas de negocios que atiendan sus necesidades de forma personalizada y adecuada a cada caso puntual, de modo a garantizar el retorno de la inversión y el beneficio mutuo entre los actores, para que el concesionario de la estación de servicio se mantenga en la red de comercialización de Llano Petrol en el largo plazo.

En cuanto al objetivo analizar los componentes y relaciones de la administración interna de la empresa Llano Petrol en sus diferentes áreas funcionales según los resultados de la entrevista estructurada aplicada a la alta dirección de la empresa, se evidenció que la mayoría de ellos están conscientes de las fortalezas y debilidades de su organización, lo que permite formular propuestas o sistemas de seguimiento y control del mercado de expendio de combustibles que responda a las necesidades e inquietudes de los actores para que el crecimiento en la participación de mercado sea sustentable, visto la realidad que significa un débil posicionamiento competitivo de la marca regional frente al fuerte posicionamiento que tienen las empresa transnacionales.

Se evidenció que la alta gerencia está capacitada en relación a las habilidades técnicas para acometer un plan de expansión a largo plazo en dicha empresa, debido a que ponen en primer lugar el conocimiento del mercado como su fortaleza más relevante.

Por otra parte, se concluyó según los entrevistados que la diferencia fundamental con los competidores estriba en la flexibilidad para negociar las condiciones económicas, financieras y comerciales de los contratos con los concesionarios de las Estaciones de Servicio.

La experiencia acumulada por los miembros de la alta dirección de Llano Petrol S.A. como dueños de estaciones de servicio, a lo largo de su vida empresarial, les permite visualizar y sentir de forma directa las debilidades gerenciales que presentan los concesionarios de estaciones de servicios, cuales elementos deben ser considerados para su crecimiento profesional, de forma a articular planes y programas para satisfacer de esta manera el requerimiento de rentabilidad para el concesionario de la estación de servicio y consecuentemente para la mayorista.

De las conclusiones anteriormente expuestas se propone la formulación de una propuesta estratégica con el propósito general de lograr un crecimiento sustentable y la supervivencia del negocio en el mercado competitivo que responda a las necesidades de inversión que realizan los accionistas en la empresa Llano Petrol S.A..

### **Recomendaciones**

De las conclusiones realizadas a la presente investigación se recomienda los siguientes puntos:

- Poner en práctica el diseño del modelo propuesto basado en lineamientos estratégicos que soporten un cambio planificado para atender las necesidades de crecimiento de la empresa fuera de su nicho geográfico, así como, mantener en la red comercial a las estaciones de servicio que tienen actualmente contrato de suministro con Llano Petrol S.A..
- Desarrollar planes y programas para incrementar el posicionamiento de la marca en las zonas a ser atendidas fuera del nicho geográfico, que permita el cambio de la percepción del cliente sobre una empresa regional con proyección nacional.
- Desarrollar programas de formación gerencial de forma sistemática y continua para lograr en los concesionarios, supervisores o encargados, el

liderazgo y la capacidad técnica para administrar el recurso humano, físico y financiero bajo su responsabilidad.

- Desarrollar programas de entrenamiento a los concesionarios y operadores de islas de las estaciones de servicio sobre calidad de servicio y atención al cliente final para aumentar la fidelidad por la marca Llano Petrol.

- Implantar la investigación de mercado como una herramienta que permita identificar nuevas oportunidades de negocio para diversificar los bienes y servicios ofrecidos a los clientes directos e indirectos.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA ESTRATEGICA**

#### **Presentación**

La propuesta se realiza con el objeto de dar respuesta a las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación, y que responde fundamentalmente a la necesidad de Llano Petrol que busca incrementar su participación de mercado en un plazo no mayor de 4 años, fuera de su nicho geográfico, para ofrecer un mejor servicio a los consumidores finales de las estaciones de servicio y lograr el crecimiento y la rentabilidad sustentable del negocio. El medio para lograr estos fines es la formulación del plan estratégico que está elaborado tomando en cuenta las variables del mercado al cual está dirigido.

#### **Justificación**

Esta propuesta, enmarcada en un trabajo de grado, responde al interés manifiesto de la empresa en cuanto a su crecimiento y expansión fuera del nicho geográfico y para lo cual debe contar con un medio formal que permita la utilización de herramientas de análisis gerencial para la toma de decisiones de la Junta Directiva y analizar con visión de largo plazo las oportunidades para aprovecharlas y atenuar las amenazas que ofrece la apertura del Mercado Interno de los combustibles, de esta forma lograr la rentabilidad y el crecimiento sustentable del negocio por medio de un plan estratégico, así mismo, evaluar el cumplimiento de dicho plan en función a los objetivos estratégico planteados y tener la retroalimentación para recoger las necesidades e inquietudes de los clientes: concesionarios de estaciones

de servicio y puedan por tanto introducirse en el plan estratégico los ajustes o modificaciones que la situación nueva lo requiera.

El plan contribuirá con sus diferentes técnicas de análisis al enriquecimiento de habilidades gerenciales para la toma de decisiones, y de esta manera permitir a la Alta Gerencia que los objetivos estratégicos propuestos sean alcanzados para satisfacer las necesidades de los accionistas, clientes: concesionarios de estaciones de servicio, empleados y comunidad en general.

### **Fundamentación**

Antes de entrar en la propuesta propiamente dicha es importante definir ciertos términos que ayudarán a una mejor comprensión de la formulación aquí descrita. En este sentido según Dess (2003) define el concepto de “dirección estratégica como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. La dirección estratégica busca dar respuestas a una pregunta simple: ¿Porqué y como consiguen unas empresas superar a otras? El proceso de dirección estratégica requiere de tres actividades básicas que se interrelacionan entre sí: análisis, formulación e implantación. El análisis estratégico requiere la definición clara de objetivos y metas organizacionales, así como un riguroso análisis de su entorno externo e interno. La formulación estratégica se centra en la definición de las estrategias genéricas y específicas que consigan una ventaja competitiva difícil de copiar por los competidores. La Implantación estratégica asume el reto de asegurar que las estrategias deseadas se lleven a cabo de forma efectiva.

En cuanto a la situación deseada hacia donde apunta la definición de los objetivos estratégicos es importante tomar en cuenta lo enunciado por Kotler (2005) en cuanto al marketing: como la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así una utilidad. El marketing identifica las necesidades y los deseos

insatisfechos: define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad; determina con precisión cuáles segmentos puede atender mejor la compañía; diseña y promueve los bienes y servicios apropiados. En esta dirección está diseñada la propuesta estratégica para la ampliación de mercado de la empresa Llano Petrol en el sector de expendio de combustibles en el mediano plazo.

### **Estructura de la propuesta**

Este plan está dividido en dos fases. En la fase de Análisis, se realizó un diagnóstico general de la empresa y su entorno, se utilizó la metodología del Árbol Causa-Efecto (Diagrama Zopp), Matriz de Impacto Cruzado, y la Matriz FODA, para detectar la demanda insatisfecha de las estaciones de servicio y consumidores a partir de la apertura del mercado interno en el año 1997 y con los resultados obtenidos se pasó a la fase de Diseño con la elaboración de un Plan de Acción que resolviera dicho problema.

El Plan Estratégico está compuesto por las siguientes estrategias: La estrategia de adecuar la estructura organizativa de la empresa, siendo esta una acción a ejecutarse en el corto plazo, debido a que la misma tiene acción inmediata sobre el objetivo trazado. La segunda estrategia se ejecutará en un mediano plazo, lo cual consiste en definir el mercado objetivo fuera del nicho geográfico. Como última acción estratégica a realizarse, está la de diseñar una imagen corporativa para afianzar la marca en los mercados consolidados dentro del nicho geográfico y con la misma se completaría el objetivo del plan de acción.



## *ESTRUCTURA GENERAL DE LA PROPUESTA*





## ANÁLISIS

### Descripción del mercado interno venezolano de los hidrocarburos

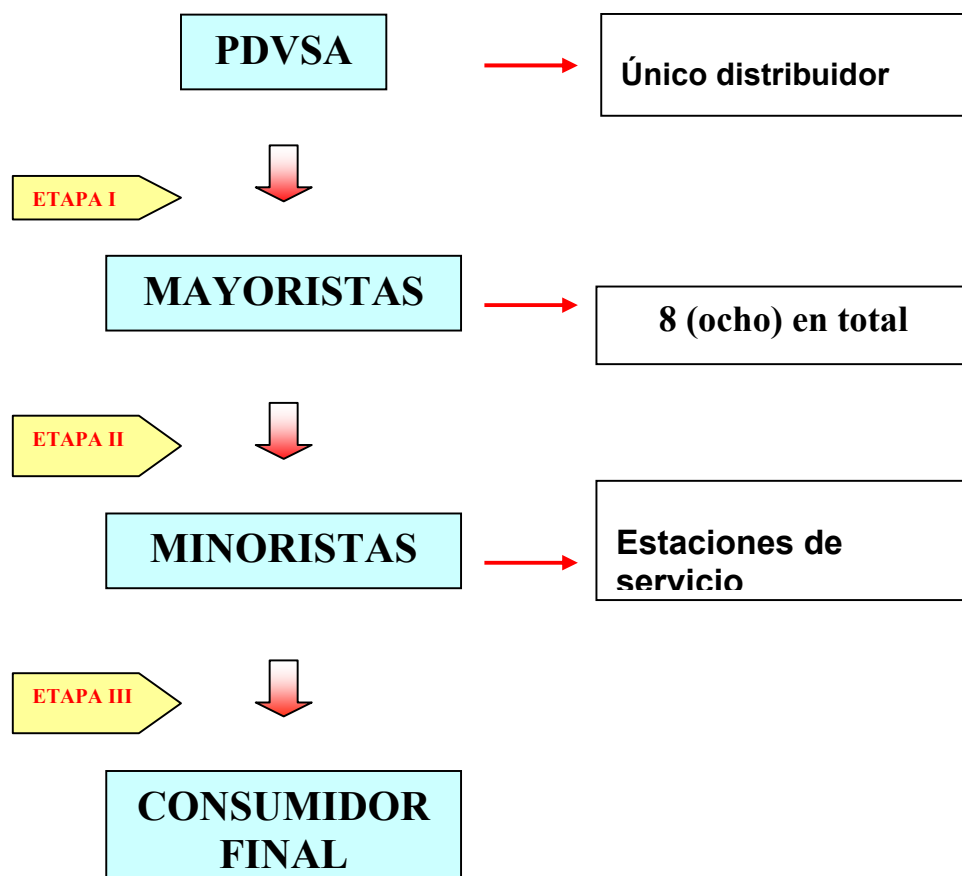
Hoy en el mercado interno venezolano de combustibles existen ocho mayoristas compitiendo por la preferencia de los minoristas (empresarios de estaciones de servicios), estas son: Deltaven, Trébol, Shell, Texaco, Mobil, BP, Corporación de Combustibles Monagas, y Llano Petrol. Una pertenece al Estado venezolano (Deltaven), tres son nacionales privados y cuatro multinacionales.

El mercado interno de hidrocarburos es atendido por 1673 estaciones de servicios y Deltaven con su marca PDV posee 802 estaciones, siguiendo Trébol con 208, Shell con 186, “Punto Blanco”—sin firma de contrato, pero con suministro de Deltaven- 156, Llano Petrol con 60, BP con 89, Texaco con 80, Mobil con 60, CCM con 32 estaciones de servicios.

### Estructura y desempeño

Al inicio de la apertura del mercado interno de los hidrocarburos a finales de 1996, se planteó en el alto gobierno, el objetivo de apuntar hacia la promoción de capital venezolano y se planeaba que la llamada **apertura**, es decir, la creación de un marco de libre competencia, debería ser gradual, de manera que se establecieran condiciones que permitieran a los venezolanos que no formaron esos capitales en un escenario de libre competencia, pudiesen ir avanzando en esta dirección.

**Gráfico 48. Esquema de la Cadena de Comercialización**



Fuente: Almada (2005)

Llano Petrol S.A. inicia sus operaciones comerciales el 4 de mayo de 1998, con los despachos de combustibles desde la Planta del Sistema de Distribución Barquisimeto (Planta Sisco) a las estaciones de servicios, que en sus inicios conformaban una red de 16 puntos de ventas en el Estado Portuguesa, con un volumen estimado de 12.000.000 litros mensuales.

En la actualidad, la red se extiende a nueve estados del País con un volumen total de ventas de 35 millones de litros mensuales, que representan un 3,5 % del total nacional. Este volumen de ventas se distribuye

geográficamente de la siguiente manera: Carabobo y Aragua con el 14%, Lara y Yaracuy con el 8,5%, Cojedes y Apure con el 5% y por último los Estados Portuguesa, Barinas, Trujillo con el 72,5%.

La empresa es dirigida por una Junta Directiva de 7 miembros principales y 5 suplentes, donde el Gerente General se desempeña como secretario de actas y recibe las directrices para la administración de la empresa.

El organigrama contempla tres gerencias que reportan a la Gerencia General: Gerencia de Mercadeo y Ventas, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Administración y Finanzas, respondiendo al modelo que tenían las filiales de Pdvsa, Petróleo S.A., antes de la apertura del mercado interno.

Actualmente la cadena de comercialización del mercado interno se ha visto afectada por la falta de cumplimiento del Gobierno Nacional en el sentido de revisar los márgenes de comercialización, lo que incide en un bajo retorno de la inversión que las empresas mayoristas realizan en las estaciones de servicios.

Por otra parte las exigencias del mercado están obligando a la empresa a estandarizar la imagen corporativa de las estaciones de servicio de acuerdo a su nivel de ventas y ubicación geográfica, pero aún quedan puntos de ventas con el diseño tradicional desarrollado por las filiales de Pdvsa, Petróleo S.A., lo que trae como consecuencia una exposición heterogénea frente al público consumidor.

Llano Petrol S.A. posee un débil posicionamiento de la marca en el mercado debido a la escasa inversión en publicidad, por lo que su imagen no está fortalecida en los mercados nuevos que está captando, ubicados fuera de su nicho geográfico que representa la zona centro occidental del país.

Sin embargo, desde el punto de vista tecnológico se puede decir que los equipos dispensadores de combustibles y bombas sumergibles, así como las instalaciones electromecánicas y luminarias responden a los más altos estándares de seguridad e higiene industrial, utilizando tecnología de punta

especialmente en los nuevos desarrollos y remodelaciones de las estaciones de servicios.

El mercado tradicional de la empresa mayorista está orientado a la captación de estaciones de servicios operativas con quienes se firma un contrato de exclusividad de suministro de combustible, con el compromiso de la mayorista de la entrega de equipos en comodato de uso, mantenimiento electromecánico de estos equipos y la imagen corporativa. Adicional a esto la empresa entrega mensualmente un incentivo por ventas de combustibles de 1,15 Bs./lts a los concesionarios de las estaciones de servicios que firmen los contratos de suministro y el periodo de dichos contratos se definen en función al retorno de la inversión.

Además de estos clientes exclusivos, tienen clientes industriales con quienes se mantienen relaciones comerciales supeditadas a la ley de la oferta y la demanda del mercado para los productos no subsidiados como diesel industrial, kerosén y asfalto para pavimentación.

### **Diagnóstico de la Situación del Mercado Interno**

Desde la apertura del mercado, el Gobierno Nacional ha prometido llevar el proceso con pasos moderados desprendiéndose inicialmente de los lubricantes, dando lugar a una apertura a las marcas internacionales que llegaron al consumidor final con diferentes opciones de precio y calidad, creando verdaderas expectativas en el consumidor final.

Posteriormente las estaciones de servicios que no han firmado contrato de suministro con Deltaven la filial de PDVSA, Petróleo S.A., fueron recibiendo tentadoras ofertas, incluso en dólares, para la firma de los contratos con las empresas transnacionales como Shell, Mobil, Texaco y con menor fuerza de BP, probablemente por el desconocimiento de esta marca en el mercado nacional, que incluso obligó a esta última empresa a realizar una feroz campaña publicitaria para posicionar la marca, además de otras medidas como la rotulación de los comercios minoristas de ventas de

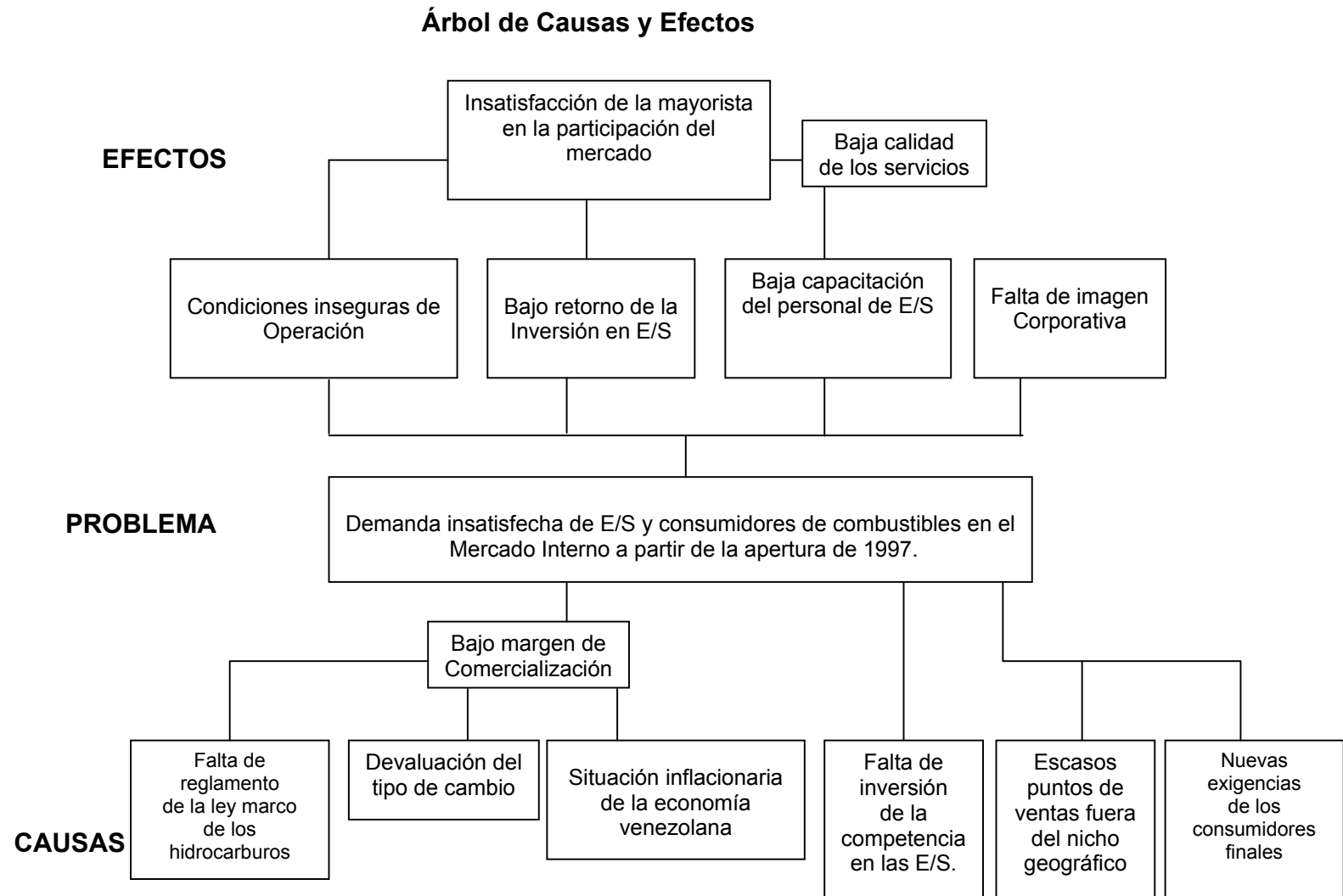
repuestos automotrices, lubricantes y centros de lubricación en todo el territorio nacional.

Este fenómeno se estaba dando frente a grandes expectativas de las empresas transnacionales, porque el proceso apuntaba hacia una apertura total del mercado interno, incluyendo la privatización de los centros de distribución que estaban en propiedad de PDVSA, Petróleo S.A., reservándose el Estado Venezolano la exploración, explotación y refinación del crudo.

En consecuencia, el mercado interno de los hidrocarburos estaba preparado para una competencia que apuntaba en su primera fase hacia un oligopolio y para pasar finalmente a un mercado abierto en precios: libre juego de la oferta y la demanda.

El escenario presentaba grandes interrogantes en cuanto a su entorno económico debido a las medidas económicas que incluía un control de cambio implementadas por el Gobierno Nacional y en cierta forma desestimulaba la inversión en el sector.

**Gráfico 49. Diagrama Zopp**



Fuente: Almada (2005)



**Tabla 2. Balance Producto – Mercado**

<b>Producto</b>	<b>Mercado</b>	<b>Regulación</b>	<b>Porcentaje Aproximado de Ventas</b>
Gasolinas	Estaciones de servicio	Precio Regulado	56 %
Diesel	Estaciones de servicio	Precio Regulado	38%
Diesel	Clientes Industriales	Precio Regulado	2,5%
Asfalto	Clientes Industriales	Precio Valor Alternativo de Exportación (VAE)	2%
Kerosén	Clientes Industriales	Precio Valor Alternativo de Exportación (VAE)	1%
Lubricantes	Estaciones de servicio	Liberado a la Oferta y la Demanda	0,5%

Fuente: Almada (2005)

**Tabla 3: Balance Estratégico**

**Balance Estratégico**

Matriz de Impacto Cruzado

**Factores Externos:**

Falta de reglamento de la ley de HC (1)

Economía Inflacionaria (2)

Devaluación del tipo de cambio (3)

Bajo margen de comercialización (4)

Nuevas exigencias de los consumidores (5)

Falta de inversión de la competencia en E/S(6)

Bajo retorno de la inversión (7)

**Factores Internos**

Falta de imagen corporativa (8)

Poca capacitación del personal (9)

Baja calidad de los servicios (10)

Condiciones inseguras de operación (11)

Insatisfacción de la mayorista en la

participación del mercado (12)

Escasos puntos de venta fuera

del nicho geográfico (13)

I.M.: índice de motricidad  $X_m: \Sigma I.M. / 13 = 4.0$

Variables Causales: 1,2,3,4,6

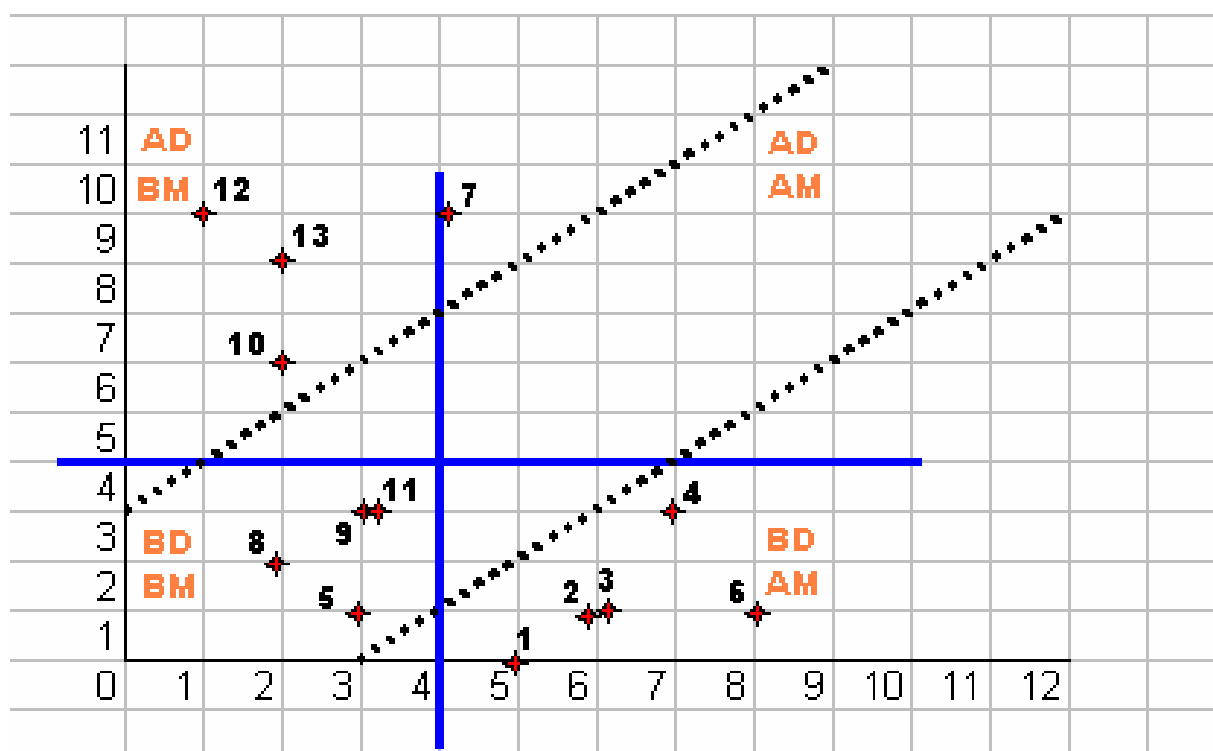
**I.D.: índice de distribución  $X_d: \Sigma I.D. / 13 = 4.0$**

**Jerarquización: 1,2,3,4,6**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	I.M.
1		0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	5
2	0		1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	6
3	0	1		1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	6
4	0	0	0		0	1	1	0	1	1	1	1	1	7
5	0	0	0	0		0	0	1	1	1	0	0	0	3
6	0	0	0	0	1		1	1	1	1	1	1	1	8
7	0	0	0	0	0	1		0	0	1	0	1	1	4
8	0	0	0	0	0	0	1		0	0	0	1	0	2
9	0	0	0	0	0	0	1	0		1	1	0	0	3
10	0	0	0	0	0	0	1	0	0		0	0	1	2
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	1	3
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1
13	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1		2
I.D.	0	1	1	3	1	5	9	2	3	6	3	9	9	52

Fuente: Almada (2005)

Gráfico 50. Índice de Motricidad y Dependencia



Fuente: Almada (2005)

**Tabla 4: Matriz FODA**

**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Menos inercia organizacional y estructura plana del organigrama, por lo que la toma de decisiones es más rápida y nada burocrática.</li> <li>✓ Posee gran conocimiento del mercado autóctono.</li> <li>✓ Posee alta credibilidad en el medio.</li> <li>✓ Servicio más personalizado.</li> <li>✓ Comercialización de los otros productos de la cesta como Kerosene, Asfalto y Diesel a precios muy competitivos.</li> <li>✓ Ofrece en sus anaqueles de venta todas las marcas de lubricantes en el mercado</li> <li>✓ Ofrece mayores márgenes de rentabilidad a sus clientes por la vía de los incentivos por venta.</li> <li>✓ Ofrecen asistencia técnica y mecánica garantizada a tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posee una capacidad ociosa en vías de ser aprovechada con la puesta en marcha de un proyecto de captación de mercado a través de la apertura de nuevos puntos de ventas, refuerzo de la imagen corporativa e instrumentos de valor agregado.</li> <li>✓ Posibilidad de aprovechar los programas financieros a tasas preferenciales, establecidas para la PYME, para la puesta en marcha de su plan estratégico de inversión.</li> <li>✓ Diseño de una nueva tienda de conveniencia (que compita con las ya existentes) adaptada a cada mercado específico.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No posee el beneficio de la marca a nivel nacional.</li> <li>✓ No invierte en medios de publicidad masivos para reforzar su imagen de marca.</li> <li>✓ Por la ubicación geográfica de su oficina principal, es difícil reclutar personal altamente calificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A través de la apertura, las empresas transnacionales y el distribuidor del Estado, tendrán mucho más pulmón financiero para sacrificar rentabilidad e invertir en mayor proporción en estrategias agresivas para la batalla por la captación de clientes.</li> <li>✓ Tendencia de las grandes empresas a realizar prácticas anticompetitivas. La colusión para consolidar volúmenes y obtener mejores precios, podría ser una de ellas.</li> <li>✓ Los competidores directos ofrecen a sus clientes tecnología de avanzada.</li> </ul>

Fuente: Almada (2005)

**Tabla 5: Balance Operacional: Análisis del Entorno Interno: Fortalezas y Debilidades**

Variables	Pond.	Situación presentada	Fortaleza	Debilidad	Peso	Evaluación
<b>1. Operatividad</b>	<b>0.2</b>					<b>O</b>
Oportunidad asistencia técnica y mecánica	0.1	4	0.4		0.4	
Baja tecnología de avanzada	0.1	-4		-0.4	-0.4	
<b>2. Recursos Humanos</b>	<b>0,3</b>				0	<b>F</b>
Baja inercia organizacional	0.2	4	0.8		0.8	
Baja disponibilidad de recursos humanos	0.1	-5		-0.5	0.5	
<b>3. Desempeño</b>	<b>0.3</b>				0	<b>F</b>
Conocimiento del mercado	0.1	3	0.3		0.3	
Alta credibilidad en el medio	0.05	3	0.15		0.15	
Servicio personalizado	0.05	3	0.15		0.15	
No posee beneficio de la marca	0.05	-5		-0.25	-0.25	
Baja inversión en publicidad masiva	0.05	-5		-0.25	-0.25	
<b>4. Finanzas</b>	<b>0.2</b>				0	<b>F</b>
Ingresos por comercialización de otros productos: kerosén, asfalto.	0.05	4	0.2		0.2	
Mayores márgenes de rentabilidad	0.15	3	0.45		0.45	
<b>Predominio</b>			<b>2.45</b>	<b>-1.4</b>	<b>1.05</b>	<b>F</b>

Fuente: Almada (2005)

#### Escala de Valores

1= Muy bajo      2= Bajo      3= Regular      4= Alto      5= Muy Alto

**Interpretación:** se observa en el análisis del entorno interno, un predominio de las fortalezas de la empresa

**Tabla 6: Balance Operacional:** Análisis del Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas

Variables	Pond.	Situación presentada	Oportunidad	Amenaza	Peso	Evaluación
<b>1. Estabilidad Ambiental</b>	<b>0.5</b>					<b>A</b>
Pulmón financiero	0.5	-5		-25	-25	
<b>2. Competencia</b>	<b>0.3</b>				0	<b>O</b>
Diseño propio de tienda de conveniencia	0.1	3	0.3		0.3	
Prácticas anticompetitivas	0.2	4	0.8		0.8	
<b>3. Resultados</b>	<b>0.2</b>					<b>O</b>
Capacidad Ociosa a ser desarrollada	0.1	3	0.3		0.3	
Programas financieros	0.1	3	0.3		0.3	
<b>Predominio</b>			1.7	-25	-8	<b>A</b>

Fuente: Almada (2005)

#### Escala de Valores

1= Muy bajo      2= Bajo      3= Regular      4= Alto      5= Muy Alto

**Interpretación:** se observa en el análisis del entorno externo un predominio de las amenazas a la empresa, por tanto se debe formular una estrategia FA

## **Balance Estratégico**

### **Factores Externos:**

#### **Falta de reglamento de la Ley de Hidrocarburos**

En el marco de la ley habilitante, el Presidente de la República promulga el Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de los Hidrocarburos publicada en Gaceta Oficial No. 37.323 del 13 de noviembre de 2001, donde se presenta el marco regulatorio de la exploración, explotación, refinación, industrialización, transporte, almacenamiento, comercialización y conservación de los hidrocarburos, así como las obras que la aplicación de estas actividades requiera. Se excluye de su aplicación lo referente a los hidrocarburos gaseosos que se rigen por su propia ley orgánica. En ese momento los actores involucrados en la cadena de comercialización del mercado interno de los combustibles cifran sus esperanzas en el reglamento de dicha ley que permitiría definir los roles, alcances, deberes y obligaciones permitiendo así contar con un marco jurídico que daría el piso legal a las inversiones a realizar por todos los participantes, llámese proveedor (PDVSA, Petróleo, S.A.) mayoristas, transportistas, y estaciones de servicios, así como también se definiría el papel que desempeñará el Estado por intermedio del Ministerio de Energía y Minas.

Pero contrariamente a lo esperado por todos, el proyecto de reglamento se encuentra engavetado en el Ministerio de Energía y Minas aun cuando los diferentes actores del mercado interno han hecho llegar sus aportes para ser tomados en consideración al momento de su discusión y aprobación.

### **Economía Inflacionaria**

El cierre del año 2002 deja la marca de la inflación acumulada para ese periodo en 31,2%, que casi triplica los valores anualizados de la inflación al cierre del 2.001 que se ubicó en 12,3%, con cifras cuyos picos mensuales

representan valores superiores a los registrados en los últimos 3 años. Este hecho por demás significativo está restringiendo las inversiones en el mercado interno, debido a que los costos se están incrementando sin que exista una revisión del esquema de comercialización por la regulación del precio del producto a nivel de consumidor final, por ser un tema muy sensible a la opinión pública debido a la condición de Venezuela como país productor y exportador de petróleo; por lo tanto no hay incentivos en el sector a través de los márgenes de comercialización, sino los pequeños ajustes realizados anualmente con motivo de los aumentos salariales decretados por el Ejecutivo Nacional.

### **Devaluación del tipo de cambio**

El cierre del año 2002 coincide con un paro petrolero que afecta en forma considerable el desenlace de un año cargado de sobresaltos en la economía, donde el efecto combinado de mantener una tasa de cambio anclada que sobrevaluó el bolívar, facilitando la fuga de capitales y aunado a esto la creciente inestabilidad política del país desencadenaron los acontecimientos que dieron lugar al establecimiento de un control cambiario, iniciado a finales del mes de enero de 2003, cuando las reservas internacionales se vieron amenazadas por la falta de ingresos de divisas proveniente del sector petrolero.

Este escenario de devaluación afecta en forma directa al sector porque casi todos los insumos requeridos por las estaciones de servicios deben ser adquiridos con la divisa norteamericana. Además los proveedores nacionales de bienes y servicios comenzaron a partir de mediados del 2001 a facturar en dólares para protegerse de la inflación y la devaluación de la moneda, ocasionando que las empresas mayoristas transnacionales paralizaran sus inversiones en el sector por la falta de seguridad jurídica, marcado con alta inflación y creciente devaluación sin que exista un reconocimiento del margen mínimo esperado de comercialización que cubrieran los costos operacionales y de inversión en el área de estaciones de servicios.



### **Bajo margen de comercialización**

Desde la apertura del mercado interno en el año 1996 se inició un esquema para el reconocimiento por parte de Pdvsa, Petróleo S.A., a las mayoristas del margen de comercialización que tomaba en cuenta los volúmenes de facturación mensuales de combustibles y además el tiempo para la cancelación de estas facturas a Pdvsa, Petróleo S.A.

En los inicios de la apertura del mercado interno el Ejecutivo Nacional realizó el compromiso de arrancar con unos márgenes operativos y en función a las inversiones a realizar por los mayoristas en las estaciones de servicios, se revisaría el margen para adecuarlos a las exigencias de los inversionistas. Los cambios políticos ocurridos por el cambio de gobierno influyeron negativamente en este proceso y las revisiones a los márgenes de comercialización se limitaron a ajustes pequeños que tomaban en cuenta solamente los incrementos salariales, implantación del IDB y el aumento de la alícuota del IVA. El impacto que tuvo el incremento de la inflación, la devaluación de la moneda y la inestabilidad jurídica representada por la falta de reglamento de la ley de hidrocarburos aunado a la falta de cumplimiento del Gobierno Nacional de la revisión de los márgenes de comercialización para ajustarlos a las necesidades reales de los inversionistas crearon un clima desfavorable, en donde las empresas transnacionales decidieron suspender sus inversiones en el sector de estaciones de servicios hasta que el Ejecutivo Nacional revise y apruebe un aumento acorde con las inversiones que requiere el sector.

### **Nuevas exigencias de los consumidores**

El proceso de globalización ha llevado a los consumidores nacionales a buscar satisfacer otras necesidades en las estaciones de servicios diferentes al servicio de aire y agua para los vehículos, para lo cual las empresas transnacionales tenían diseñada sus tiendas de conveniencia donde el usuario podía adquirir artículos como por ejemplo: panificados, golosinas,

carcotería, etc., como también servicios de comunicación, comida rápida las 24 horas del día. Este concepto estaba mal orientado en el sector de las estaciones de servicios, porque antes de la apertura del mercado las mayoristas que atendían a las estaciones eran filiales de Pdvsa, Petróleo S.A., y no manejaban este concepto como un valor agregado del servicio al cliente e incluso como fuente de otros ingresos para el negocio establecido.

### **Falta de inversión de la competencia en las estaciones de servicio.**

En atención a las otras variables explicadas como factores externos: Economía inflacionaria, devaluación del tipo de cambio, bajo margen de comercialización, las inversiones en las estaciones de servicio que en un principio arrancaron con muchas expectativas se vieron reducidas en forma considerable desde mediados del 2001 ante la incertidumbre de reconocer por parte del ejecutivo nacional de un margen para la cadena de comercialización de 4 centavos de dólar / litro de combustible, donde el mayorista aspiraba el 40 % es decir que ante una paridad cambiaria de 1000 Bs./\$ entonces el margen de la mayorista debe estar ubicado en 16 Bs./lts, sin embargo la realidad es que el margen se encuentra ubicado en 5 Bs./lts es decir un tercio por debajo del mínimo esperado por las empresas transnacionales.

### **Bajo retorno de la inversión**

Desde el inicio mismo del proceso de apertura las inversiones calculadas por las empresas transnacionales contemplaban tasas de retorno del 15% para un sector donde los contratos eran negociados a largo plazo (15 años) pero la falta de revisión de los márgenes comercialización por parte del Gobierno Nacional ocasionaron que los retornos esperados no se cumplieran en el mediano plazo y con pocas posibilidades de mejorar en el futuro cercano. .

## **Factores Internos**

### **Falta de imagen corporativa**

Al no poseer Llano Petrol una imagen corporativa estandarizada para las estaciones de servicios en función a su ubicación geográfica, volumen de ventas, diseño de la estación (antes de apertura o nuevo desarrollo) es necesario un análisis exhaustivo del mercado para diseñar una imagen y evitar una exposición heterogénea frente al consumidor, dando la sensación de desorientación o desorden para lograr un posicionamiento mejor de la marca y de esa forma crear en el consumidor el sentimiento de lealtad hacia la marca, y por consiguiente disminuir los costos utilizando economías de escala.

### **Poca capacitación del personal**

Llano Petrol desde sus inicios buscó la contratación del personal recién graduado para ocupar las distintas áreas funcionales de la empresa, con la lógica consecuencia de falta de experiencia y capacitación que por el rápido crecimiento de la empresa y el elevado número de operaciones realizadas en el quehacer diario, no ha permitido el adiestramiento y la capacitación influenciado además, por la falta de una cultura organizacional que oriente la capacitación como un elemento fundamental para el desarrollo del capital humano. Igualmente esta deficiencia se observa a nivel de operadores de islas donde el personal es contratado básicamente en función a las referencias personales y la inversión de parte de la estación como de la mayorista es nula o casi nula, creando una mala percepción en el consumidor final sobre el criterio de calidad de servicio y atención al público.

### **Baja calidad de los servicios**

Este aspecto está relacionado directamente con la variable anterior, más aun por el deterioro del mercado ante la ausencia de la competencia en

calidad de servicio, motivado al congelamiento de los cursos de adiestramiento que serían impartidos por las empresas competidoras quienes poseen amplia experiencia en el sector y reconocen este aspecto de la calidad de servicio como la punta de lanza para complacer las expectativas de los consumidores ante las nuevas exigencias de los mismos, frente a un número más creciente de usuarios deseosos de atención integral cuando entran en una estación de servicios, en donde a pesar de contar con equipos de tecnología de punta para atender las necesidades de aire y agua, el factor humano no ayuda a cerrar el ciclo satisfactoriamente.

### **Condiciones inseguras de operación**

De las variables anteriores se desprende que si no hay capacitación y adiestramiento adecuado a los operadores de islas, baja calidad de los servicios, bajo retorno de la inversión, las obras necesarias para mantener una operación segura no se realizan oportunamente, creando condiciones que no responden a los estándares internacionales en materia de seguridad e higiene industrial y ambiental. Aunado a esto las empresas transportistas, con flotas obsoletas, que no han renovado su parte automotor motivado a las variables económicas anteriormente citadas, están creando otras variables exógenas a las operaciones inseguras en la estación de servicio al momento de la descarga del combustible.

### **Insatisfacción de la mayorista en la participación del mercado.**

En Llano Petrol se ha estudiado que el Mercado Interno tiene un gran potencial en lo referente a la demanda, volumen de venta, ubicación geográfica que permitirá el crecimiento de la participación de mercado en cuanto a puntos de ventas, como también en el volumen de venta nacional, porque es importante señalar que en Venezuela las estaciones de servicio cuentan con un promedio nacional equivalente al doble del promedio mundial de ventas; es decir en Venezuela el promedio se ubica en 600.000 litros

mensuales contra 300.000 litros mensuales que pertenecen al promedio mundial. Esta situación de crecimiento potencial de la empresa provoca una insatisfacción en la Alta Gerencia de Llano Petrol en su participación actual del mercado.

### **Escasos puntos de venta fuera del nicho geográfico**

Al realizar el estudio de la distribución de las estaciones de servicio fuera del nicho geográfico con que se inició Llano Petrol ha detectado oportunidades de crecimiento debido al elevado número de estaciones “Puntos Blancos” en las regiones del Centro y Centro Occidente del país con volúmenes de ventas superiores al promedio nacional y ubicados en grandes centros urbanos y vías nacionales que permitirá un rápido crecimiento en volumen de ventas, mayor participación de mercado, mejor exposición a otros usuarios, y mejor rentabilidad por aumento en la escala del margen de comercialización así como un mejor retorno de la inversión.

### **Integración FODA – MIC MATRIZ FODA**

#### **Amenazas**

1. A través de la apertura, las empresas transnacionales y el distribuidor del Estado, tendrán mucho más pulmón financiero para sacrificar rentabilidad e invertir en mayor proporción en estrategias agresivas para la batalla por la captación de clientes.
2. Tendencia de las grandes empresas a realizar prácticas anticompetitivas. La colusión para consolidar volúmenes y obtener mejores precios, podría ser una de ellas.
3. Los competidores directos ofrecen a sus clientes tecnología de avanzada.

### **Fortalezas**

1. Menos inercia organizacional y estructura plana del organigrama, y la toma de decisiones es más rápida y nada burocrática.
2. Posee gran conocimiento del mercado autóctono.
3. Posee alta credibilidad en el medio.
3. Servicio más personalizado.
4. Comercialización de los otros productos como Kerosén, Asfalto y Diesel a precios muy competitivos.
5. Ofrece en sus anaqueles de venta todas las marcas de lubricantes en el mercado.
6. Ofrece mayores márgenes de rentabilidad a sus clientes por la vía de los incentivos por venta.
7. Ofrece asistencia técnica y mecánica a tiempo.

### **MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO**

#### **Factores Externos**

1. Falta de reglamento de la Ley de Hidrocarburos (1)
2. Economía Inflacionaria (2)
3. Devaluación del tipo de cambio (3)
4. Bajo margen de comercialización (4)
5. Nuevas exigencias de los consumidores (5)
6. Falta de inversión de la competencia en E/S (6)
7. Bajo retorno de la inversión (7)

#### **Factores Internos**

1. Falta de imagen corporativa (8).
2. Poca capacitación del personal (9).
3. Baja calidad de los servicios (10).
4. Condiciones inseguras de operación (11).
5. Insatisfacción de la mayorista en la participación del mercado (12).

6. Escasos puntos de venta ubicados fuera del nicho geográfico (13).

En el cruce de las variables de la matriz FODA, en donde se presenta como resultado un predominio de las fortalezas de la empresa y las amenazas del ambiente donde se interrelacionan; y los factores de la matriz de impacto cruzado (externos e internos), se observa en ambas la aparición de variables a los que la empresa no tiene acceso para actuar sobre ellos para modificarlos, como la falta de reglamento de la ley de hidrocarburos, alta inflación, alta devaluación.

De otro modo se observaron variables comunes en ambas matrices en los que la empresa puede aplicar estrategias que respondan a ellas. Estas variables donde la empresa debe fortalecerse, modificar, mejorar e innovar para lograr una mayor participación del mercado.

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE Llano Petrol S.A.**

La empresa ha basado su crecimiento en visitas directas a las estaciones de servicio sin el levantamiento de un estudio de mercado que le permita identificar su mercado objetivo, así mismo la escasa inversión de publicidad en medios masivo por lo que el posicionamiento de la marca es débil y adolece de credibilidad en el medio por la falta de experiencia como empresa mayorista, aun cuando sus directivos tienen amplios conocimientos del medio desarrollado en años de trabajo en el ámbito gremial, que les ha dado reconocimiento de sus credenciales como empresarios exitosos.

La falta de una imagen corporativa crea una resistencia por la exposición heterogénea que esto produce en el consumidor, así como también la mala calidad del servicio, producto de la poca capacitación del personal y las condiciones inseguras de operación, que sirven como grandes limitantes para la expansión de la empresa fuera de su nicho geográfico, por esto se plantea la interrogante: ¿Cuál es el plan estratégico más adecuado para Llano Petrol S.A. que le permita ampliar su cuota de mercado?.







## **DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **9. Misión, Visión y Principios**

---

#### **MISIÓN**

---

Nuestra misión es satisfacer las necesidades de los clientes del mercado de los hidrocarburos, ofreciendo bienes y servicios de calidad, con personal motivado al logro en un ambiente de seguridad.

---

#### **VISIÓN**

---

La visión de Llano Petrol S.A. es convertirse en la corporación nacional líder del mercado interno de los hidrocarburos.

Ser reconocidos en todos los sectores del país, por la calidad de nuestros servicios y productos que ofrecemos a nuestros afiliados y a sus clientes.

“El reto es mejorar juntos: Empresarios, Empleados y Usuarios”.

---

## **PRINCIPIOS**

---

- Responsabilidad de los empleados con el objetivo de ofrecer un servicio seguro, eficiente y eficaz.
  - Honestidad para cumplir con los objetivos de la empresa de manera integra y transparente
  - Vocación de servicio para lograr la satisfacción plena de las necesidades del cliente
  - Proactividad para servir de factor de cambio en la forma global de ver el negocio como un todo.
  - Lealtad de los empleados para con la confianza depositada en ellos por la empresa.
  - Compromiso de los empleados porque sus objetivos personales están alineados con los objetivos de la empresa, su comunidad y el medio ambiente.
  - Espíritu de compañerismo que permite trabajar en equipo con armonía, sinceridad y solidaridad.
  - Igualdad de oportunidades para crecer con la empresa.
-

### OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Objetivos del plan	Acciones	Actividades	Tareas
Ampliar la participación de Llano Petrol S.A. en el mercado interno de los hidrocarburos para llegar a 120 estaciones de servicios en 4 años a una tasa anual de crecimiento del 25 %, bajo la dirección de la Gerencia de Mercadeo.	Adecuar la estructura organizativa de la empresa para cumplir con las exigencias del mercado	1. Reestructurar la Gerencia de Mercadeo  2. Organizar los cargos	1.1 Crear Unidad de Análisis e Investigación de Mercado. 1.2 Crear la Unidad de Publicidad y Promoción. 1.3 Crear la Unidad de Ventas. 1.4 Crear la Unidad de Adiestramiento y Capacitación 2.1 Modificar el organigrama interno de mercadeo. 2.2 Elaborar el manual de cargos y funciones. 2.3 Elaborar el manual de procedimientos.
	Definir el mercado objetivo fuera del nicho geográfico	1.Revisar continuamente el entorno interno  2.Revisar continuamente el entorno externo	1.1 Identificar las fortalezas y debilidades. 1.2 Identificar los recursos y medios disponibles 2.1 Identificar la competencia 2.2 Identificar las condiciones negociadas con las E/S. 2.3 Identificar las E/S “punto blanco” y su ubicación. 2.4 Identificar las E/S con vencimiento próximo de contrato y su ubicación. 2.5 Identificar E/S relevantes por su ubicación y volumen de ventas .

**Cont.**

<b>Objetivos del plan</b>	<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tareas</b>
Ampliar la participación de Llano Petrol S.A. en el mercado interno de los hidrocarburos para llegar a 120 estaciones de servicios en 4 años a una tasa anual de crecimiento del 25 %, bajo la dirección de la Gerencia de Mercadeo.	Afianzar la marca en los mercados consolidados ubicados en el nicho geográfico	1. Definir el mercado relevante dentro del nicho geográfico  2. Formular lineamientos que mejoren la imagen corporativa	1.1 Identificar E/S relevante por su ubicación y volumen de ventas. 1.2 Identificar E/S con contratos próximos a vencimiento. 1.3 Elaborar modelos de renovación de contratos según retorno de inversión. 1.4 Elaborar un modelo de seguimiento y control del plan de mercadeo 2.1 Identificar los elementos de la nueva imagen. 2.2 Seleccionar los elementos más relevantes que comuniquen el sentido corporativo 2.3 Elaborar un modelo de imagen para todos los niveles de la organización 2.4 Elaborar un presupuesto de inversión.

## COMPONENTES DE LAS ACCIONES

Acciones	Metas	Metas	Responsables
Adecuar la estructura organizativa de la empresa para cumplir con las exigencias del mercado	<b>60</b> Estaciones de servicio	Índice      Tiempo  De Gestión      (años)  0,5	Gerencia General Gerencia Mercadeo
Definir el mercado objetivo fuera del nicho geográfico	<b>60</b> Estaciones de servicio	25 %      4	Gerencia Mercadeo
Afianzar la marca en los mercados consolidados ubicados en el nicho geográfico		50%      2	Gerencia General Gerencia Mercadeo

## DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Acciones	Tipos	Tipos de Estrategias Empleadas
Adecuar la estructura organizativa de la empresa para cumplir con las exigencias del mercado	<b>Funcional</b>	<b>Estrategia</b> <b>Descripción</b> Se elige esta estrategia que apunta a reorganizar la estructura funcional de la organización desde lo interno para adecuarla a las exigencias del mercado, que redundará en ventajas de tipo competitivo porque la estructura servirá de soporte para que las habilidades y capacidades aporten valor a la empresa.
Definir el mercado objetivo fuera del nicho geográfico	<b>Ofensivas</b>	Esta estrategia ofensiva es la forma de ataque a un área geográfica ajena a su nicho geográfico donde se aprovechará el estudio del mercado y las debilidades de las propuestas de negocios, falta de cumplimiento en inversión a E/S y contratos establecidos por la competencia, así como aprovechar el mercado cautivo que representan las estaciones de servicios "punto blancos".

**Cont.**

<b>Acciones</b>	<b>Tipos</b>	<b>Tipos de Estrategias Empleadas</b>
Afianzar la marca en los mercados consolidados ubicados en el nicho geográfico	<b>Defensivas</b>	<b>Estrategia</b>  <b>Descripción</b>  Esta estrategia defensiva se propone afianzar el posicionamiento de la marca en su mercado origen, donde el conocimiento y la experiencia adquirida permitirá migrar con éxito hacia nuevos segmentos de mercados, más favorables en términos de rentabilidad pero a la vez más exigentes y de mayor capacidad de compra, lo que redundará en beneficios adicionales que pudieran generarse a futuro.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bittar M. (1991). **Principios Básicos de Gerencia y Administración de Empresas**. Ediciones Librería Destino. Venezuela.
- Chiavenato (2002). **Conceptos de Administración Estratégica**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Quinta edición, México.
- Dess, G., Lumpkin, G.T. (2003). **Dirección Estratégica**. Mc Graw Hill. España.
- Francés, A. (2001). **Estrategia para la empresa en América Latina**. Ediciones IESA. Venezuela.
- Gidróñ, G., Rueda, B. (1998). **Nuevos Modelos de Gestión Empresarial**. Grupo Mundial. Prensa. España.
- Guiltinan, J., y otros (2000). **Compitiendo por el futuro**. Editorial Ariel, S.A. España.
- Kotler, Ph. (2005). **Las Preguntas más Frecuentes sobre Marketing**. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Levy (1989) **Las Nuevas Reglas del Marketing**. Mc Graw Hill. México
- Mirwald, A. (2005) **Diseño de un plan para mejorar la logística de distribución en una empresa comercializadora de combustible**. Trabajo de grado presentado para optar al título Licenciado en Administración Comercial. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado UCLA.
- Munuera Alemán, (2000), **“Estrategias de Marketing”**. México: Trillas.
- Padilla, C. (1999). **Estudio sobre la importancia de la planificación estratégica para la distribución en una empresa de servicio (Caso Droguería La Nena)** Trabajo de grado presentado para optar al título Licenciado en Administración Comercial. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado UCLA.
- Pérez G, E. (2005) **Plan de Post-Venta para la Unidad de Mercadeo de Llano Petrol S.A.** Trabajo de grado presentado para optar al título Licenciado en Administración Comercial. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado UCLA.

- Porter, M. (1999) **Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.** CECSA., México.
- Ramírez A. y Valecillos A. (2001) **Diseño de una plan estratégico para la Gerencia de Operaciones de la empresa Documentos Mercantiles S.A.** Trabajo presentado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado UCLA.
- Rodríguez, M. (2001) **La planificación estratégica como herramienta para optimizar fa toma de decisiones financieras en una organización.** Trabajo presentado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado UCLA.
- Roscioli, R. (2000) **Lineamientos para la planificación estratégica de la función de ventas y mercadeo de FRANBRA, C.A.** Trabajo de grado presentado para optar al título Licenciado en Administración Comercial. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado UCLA.
- Sallenave, J.P. (1990). **Gerencia y Planificación Estratégica.** Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Serna, H. (1997). **Gerencia Estratégica.** 3R Editores. Séptima Edición. Colombia.
- Taylor, B., Harrinson, J. (1991). **Planeación Estratégica Exitosa.** Fondo Editorial Legis. Colombia
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2001). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales.** FEDUPEL. Caracas.
- Uzcategui, Y (2003) **Diagnóstico de la planificación bajo un enfoque estratégico de las Pymes Ferreteras del Municipio Palavecino del Estado Lara.** Trabajo de de grado presentado para optar al título de Magíster en Gerencia Empresarial. Universidad Centro occidental Lisandro Alvarado UC LA.
- Villalba, J. (1996). **Menú Estratégico.** Ediciones IESA. Primera edición, Venezuela.

**ANEXOS**

**ANEXO “A”**

**ENTREVISTA ESTRUCTURADA LLANO PETROL, S.A.**

1. ¿Cuál es el tipo de régimen competitivo que impera en el mercado interno de los hidrocarburos?
2. ¿Considera Usted que la empresa posee las capacidades para enfrentar el régimen competitivo actual?
3. ¿Cuál es la participación estimada que puede obtener la empresa en el mercado actual?
4. ¿Cuál es el poder relativo que tiene actualmente la empresa para enfrentar el régimen competitivo? Explique:
5. En términos generales, ¿cómo considera la imagen de la empresa frente a sus competidores?
  - a. Muy fuerte\_ b. Fuerte\_ c. Neutral\_ d. Débil\_ e. Muy débil\_
- 6.- ¿Qué importancia le asigna Ud a la imagen de la empresa?
  - a.- Alta\_ b. Media\_ c. Baja\_
- 7.- ¿Cómo considera que es la cuota de mercado que tiene la empresa frente a sus competidores?
  - a. Muy fuerte b. Fuerte\_ c. Neutral\_ d. Débil e. Muy débil\_
- 8.- ¿Qué importancia le asigna Ud a la cuota de mercado de la empresa?
  - a.- Alta\_ b. Media c. Baja\_
- 9.- ¿Cómo considera la imagen de servicio de la empresa frente a sus competidores?
  - a. Muy fuerte b. Fuerte\_ c. Neutral\_ d. Débil\_ e. Muy débil
- 10.- ¿Qué importancia le asigna Ud a la imagen de servicio de la empresa?
  - .- Alta b. Media\_ c. Baja\_
- 11.- ¿Cómo considera la efectividad de la fuerza de ventas de la empresa frente a sus competidores?
  - a. Muy fuerte\_ b. Fuerte\_ c. Neutral\_ d. Débil e. Muy débil
- 12.- ¿Qué importancia le asigna Ud a la efectividad de la fuerza de ventas de la empresa?
  - a:- Alta\_ b. Media\_ c. Baja\_

13.- ¿Cómo considera el alcance geográfico de la empresa frente a sus competidores?

a. Muy fuerte\_ b. Fuerte\_ c. Neutral\_ d. Débil\_ e. Muy débil\_

14.- ¿Qué importancia le asigna Ud al alcance geográfico de la empresa? a- Alta\_ b. Media\_ c. Baja\_

15. ¿Cómo considera la rentabilidad de la empresa frente a sus competidores?

a. Muy fuerte\_ b. Fuerte\_ c. Neutral d. Débil\_ e. Muy débil\_

16.- ¿Qué importancia le asigna Ud a la rentabilidad de la empresa?

a. - Alta\_ b. Media\_ e. Baja\_

17.- ¿Cómo considera la estabilidad financiera de la empresa frente a sus competidores?

a. Muy fuerte\_ b. Fuerte c. Neutral\_ d. Débil\_ e. Muy débil

18.- ¿Qué importancia le asigna Ud a la estabilidad financiera de su empresa? a.- Alta\_ b. Media\_ c. Baja

19.- En términos generales, ¿cómo considera las facilidades que tiene la empresa para cumplir con su operación ordinaria frente a sus competidores?

a. Muy fuerte\_ b. Fuerte\_ c. Neutral d. Débil e. Muy débil\_

20.- ¿Qué importancia le asigna Ud a las facilidades que tiene la empresa para cumplir con su operación ordinaria?

a.- Alta...Z b. Media\_ c. Baja

21.- ¿Cómo considera a la empresa para cumplir los plazos establecidos en los compromisos con los clientes frente a sus competidores?

a. Muy fuerte\_ b. Fuerte\_ c. Neutral\_ d. Débil\_ e. Muy débil\_

22.- ¿Qué importancia le asigna Ud. a cumplir los plazos establecidos en los compromisos con los clientes?

a.- Alta b. Media\_ c. Baja

23.- En términos generales, ¿cómo considera las habilidades técnicas del servicio de la empresa frente a sus competidores?

a. Muy fuerte\_ b. Fuerte\_ c Neutral\_ d. Débil e. Muy débil\_

24.- ¿Qué importancia le asigna Ud. a las habilidades técnicas de la empresa?

a.- Alta\_ b. Media\_ c. Baja\_

25.- ¿Cómo considera Ud. a los líderes capacitados de la empresa frente a sus competidores?

a. Muy fuerte\_ b. Fuerte\_ c. Neutral\_ d. Débil e. Muy débil\_

26.- ¿Qué importancia le asigna Ud a los líderes capacitados de la empresa?

a. Alta b. Media\_ c. Baja\_

27.- ¿En que escala ubicaría la dedicación de los trabajadores de la empresa frente a sus competidores?

a. Muy fuerte\_ b. Fuerte c. Neutral\_ d. Débil\_ e. Muy débil

28.- ¿Qué importancia le asigna Ud a la dedicación al trabajo de los empleados de la empresa?

a. Alta\_ b. Media\_ c. Baja

29.- ¿Cómo considera a la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa frente a sus competidores?

a. Muy fuerte\_ b. Fuerte\_ c. Neutral\_ d. Débil\_ e. Muy débil\_

30.- ¿Qué importancia le asigna Ud a la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa?

a.- Alta\_ b. Media\_ c. Baja.

31.- ¿Cuáles son los parámetros que deben tomarse en cuenta para la elaboración de los distintos tipos de contratos? Explique.

32.- ¿Cuál es el crecimiento en ventas esperado por la empresa en este tipo de negocios?

33.- ¿Cuál es la participación de mercado que desea obtener la empresa en el mercado actual?

34.- ¿Cuál es la rentabilidad esperada por la empresa en este tipo de negocios?

35.- ¿Cuáles son, a su criterio, los elementos que deben conformar la mezcla estratégica de mercadeo en cuanto al producto, precio, promoción y distribución?

36.- ¿Cuáles son los parámetros que deben tomarse en cuenta para la negociación de los contratos con las estaciones de servicio?

37.- ¿Qué sistema de seguimiento y control debe hacerse para medir el resultado de la mezcla de mercadeo implementado?



**ANEXO “B”  
CUESTIONARIO**

**PARA SER APLICADO A LOS CONCESIONARIOS DE LAS  
ESTACIONES DE SERVICIO**

**Estudio para la organización Llano Petrol S.A.  
Sede ubicada en la ciudad de Araure, Estado Portuguesa.**

Este cuestionario forma parte del estudio que se realiza para la ampliación de mercado de la empresa Llano Petrol S.A. Con la aplicación del mismo se pretende recabar información acerca de las estaciones de servicios que no forman parte de su red de comercialización, así como información relacionada con los tipos de contratos de suministro y las condiciones de negociación de los contratos con las empresas mayoristas que operan en el área Centro-Occidental del país. La información recabada es de carácter confidencial y solo será utilizada para los fines de este estudio de carácter académico.

**Instrucciones:**

- Por favor lea con detenimiento el cuestionario.
- Responda con sinceridad, todas y cada una de las preguntas que se le presentan a continuación.
- Escoja solamente una de las opciones de las que se le presenta como respuesta.
- Señale con una X en el espacio correspondiente la respuesta que usted considere correcta.

Gracias por su colaboración

## 1. Identificación Y Ubicación De La Estación De Servicio

1.a.- Nombre: \_\_\_\_\_ 1.b.- Marca: \_\_\_\_\_

1.c.- Representante: 1.d.- Condición: \_\_\_\_\_

1.e.- Dirección: \_\_\_\_\_

Ubicación Relativa: \_Av. Principal. — Esquina. — Carretera

\_Fácil identificación \_Señalamiento

Ciudad \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_

1!.- Años de Contrato: Transcurridos. Pendientes.

1.g. Área de influencia: Si. Estaciones: \_Und. Distancia mts.

No

1.h.- Status del Terreno: \_\_\_\_\_ Propio. \_\_\_\_\_ Ejido. \_\_\_\_\_ Arrendado.

li.- Aspecto Exterior: Pintura: \_Buena\_Regular\_Mala

Estructura techo de islas: \_Buena\_Regular\_Mala

Instalaciones eléctricas: \_Buena\_Regular\_Mala

Otros: \_\_\_\_\_ Buena\_Regular\_Mala

## 2. Volumen de Ventas

2.a.- ¿Cuál es su volumen total de ventas al mes?

— a.- Menor a 200.000 lts. — b.-Entre 200.001 y 600.000 lts.

— c.- Entre 600.001 y 1.000.000 lts.\_ d.- Mayor a 1.000.000 lts.

2.b.- De sus ventas totales mensuales, ¿Cuánto es el porcentaje al mes en Gasolinas? (entendiendo que la diferencia corresponde a ventas de Diesel)

\_\_\_\_\_ a.- Entre 0 y 10%. \_\_\_\_\_ b.- Entre 11 y 20%.

\_\_\_\_\_ c.- Entre 21 y 30%. \_\_\_\_\_ d.- Entre 31 y 40%.

\_\_\_\_\_ e.- Entre 41 y 50%. \_\_\_\_\_ f.- Entre 51 y 60%.

\_\_\_\_\_ g.- Entre 61 y 70%. \_\_\_\_\_ h.- Entre 71 y 80%.

\_\_\_\_\_ i.- Entre 81 y 90%. \_\_\_\_\_ j.- Entre 91 y 100%.

2.c.- ¿Cuántos litros de lubricantes vende al mes por cada 1000 Lts de combustible?

- ☐ a.- Menos de 1 lt.                      ☐ b.-Entrely 1.5lts.  
☐ c.- Entre 1.6y2lts.                      ☐ c.- Entre 2.1 y 2.5 lts.  
 d.- Mas de 2.6 lts.

### 3. Contrato entre Mayoristas

3.a.- De acuerdo al tiempo del contrato, las causales para la terminación unilateral anticipada del mismo son:

- a. - Incumplimiento de Exclusividad en la venta de Lubricantes. b. - Falta de Mantenimiento de la imagen.  
 — c.- Desvio en el destino del combustible que no sea a la EIS. d. - Otras.

Señale:\_\_\_\_\_

3.b.- ¿Cuáles son las causales para la aplicación de las sanciones en el Margen de Comercialización?

- a. - No mantener la limpieza en los baños.  
 — b.- Falta de servicios de Aire y Agua.  
 — c.- Incumplimiento en la Meta de Ventas de combustible. d. - Informalidad en el uso del uniforme de su personal.

— e.- Otras. Señale:\_\_\_\_\_

### 4. Condiciones de Negociación

4.a.- Para la firma del contrato de suministro, la marca actual le ofreció:

- a.- Prima en efectivo.  
 — b. - Financiamiento para remodelación en obras civiles.  
 — c. - Financiamiento para la adquisición de unidades nuevas de transporte de combustible

d. - Otras. Señale: \_\_\_\_\_

4.b.- Para la firma de su próximo contrato; ¿Qué le gustaría recibir de su mayorista?

— a.- Prima en efectivo — b. - Financiamiento paa remodelación en obras civiles. — c.- Financiamiento para la adquisición de unidades nuevas de transporte de combustible. — d. - Financiamiento para un nuevo proyecto de E/S con la entrega de la firma de un contrato de la E/S actualmente operativa.

— e.- Incentivos en bolívares por ventas adicionales al margen preestablecido de comercialización.

f.- Otros. Señale: \_\_\_\_\_

**ANEXO “C”**

**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

Estimado Experto:

Presente.

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, para solicitar su valiosa colaboración en la evaluación del instrumento que se anexa. El mismo tiene el propósito de recopilar información sobre un estudio de postgrado cuyo título es: **Propuesta Estratégica para el Sector de Expendios de Combustibles (Caso: Llano Petrol)**

Agradezco emitir juicio para la validación del instrumento en los aspectos: **contenido y construcción**. Para ello anexo a. los objetivos de estudio; b. la operacionalización de variables, c. el instrumento y d. el formato de validación en cuanto a congruencia, coherencia y pertinencia, para cada uno de los reactivos.

Sus observaciones y recomendaciones en esta validación, serán de gran ayuda para la elaboración de la versión final del instrumento, por lo tanto se agradece altamente su colaboración.

Atentamente,

**Armando Tomás Almada Paredes**

# **FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO Y CONSTRUCCIÓN DATOS DEL EXPERTO**

**Entrevista Estructurada  
Junta Directiva Llano Petrol**

NOMBRE Y APELLIDO: \_\_\_\_\_

ESPECIALIDAD: \_\_\_\_\_

CÉDULA: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ TÍTULO OBTENIDO: \_\_\_\_\_

Item	Congruencia		Pertinencia		Coherencia		Operación			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	D	M	E	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										

D = Dejar; M = Modificar; E = Eliminar



De ser necesario crear nuevos ítems, favor escribirlos en los renglones siguientes:

---

---

---

---

---

# **FORMATO PARA LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO Y CONSTRUCCIÓN DATOS DEL EXPERTO**

## **Cuestionario 1**

### **Concesionarios de las Estaciones de Servicio**

NOMBRE Y APELLIDO: \_\_\_\_\_

ESPECIALIDAD: \_\_\_\_\_

CÉDULA: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ TÍTULO OBTENIDO: \_\_\_\_\_

Item	Congruencia		Pertinencia		Coherencia		Operación			OBSERVACIONES
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	D	M	E	
1.a										
1.b										
1.c										
1.d										
1.e										
1.f										
1.g										
1.h										
1.i										
2.a										
2.b										
2.c										
2.d										
3.a										
3.b										
4.a										
4.b										
4.c										
4.d										
4.e										
4.f										

D = Dejar; M = Modificar; E = Eliminar

De ser necesario crear nuevos ítems, favor escribirlos en los renglones siguientes:

---



---



---



---



---

**ANEXO “D”**

**ORGANIGRAMA LLANO PETROL, S.A.**



## ORGANIGRAMA LLANO PETROL, S.A.

