



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
MAGÍSTER SCIENTIARIUM EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR EXPENDIO DE  
COMBUSTIBLE (CASO: LLANO PETROL)**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para  
optar al Grado de Magíster en Gerencia General

**Autor: Armando Tomás Almada Paredes**

**Tutor: Prof. Blanca Rivero Rivas**

Acarigua, Febrero 2007

## AGRADECIMIENTO

A **Dios** por guiar mi camino cada día y así poder triunfar en la vida.

A **mis Padres** por el amor, cariño y dedicación prestada.

A **mi Esposa e Hijos**, por su comprensión en los momentos que tuve que dejarlos para seguir mis estudios.

A **los Profesores de la Casa de Estudio UNELLEZ**, por sus orientaciones y enseñanza oportuna.

A **la Profesora Blanca Rivero Rivas, amiga y compañera** que su crecimiento inspira empujarse hacia el camino del éxito.

A **Soreli González y Lilia Ramos**, por su invaluable aporte en la culminación de este trabajo de grado.

## DEDICATORIA

A **Dios Todopoderoso** fuente de vida y fe.

A mis **Padres** por ser guía permanente.

A mi **Esposa** por ser puntal en esta actividad y por brindarme tanto amor, cariño y comprensión.

A mis **Hijos** fuentes de inspiración para continuar luchando.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE DE TABLA	vi
INDICE DE CUADROS	vii
INDICE DE GRAFICOS	xii
RESUMEN	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Importancia y Justificación.....	11
Alcances y Limitaciones.....	12
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la investigación.....	14
Bases Teóricas.....	19
Planificación.....	20
Importancia de la planificación.....	21
Planeamiento estratégico.....	23
Análisis de la estructura de mercado.....	27
Las oportunidades y amenazas.....	29
Evaluación de las ventajas competitivas.....	34
La Definición de estrategia genérica.....	35
El análisis de las acciones estratégicas específicas.....	36
Estrategia de mercado.....	37
Plan del Mercado .....	38
Importancia de la investigación de mercado .....	43
Bases Legales .....	43
Supuestos de la Investigación.....	46
Supuesto general.....	46
Supuestos específicos.....	46

III	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
	Tipo de Investigación .....	47
	Población o Universo .....	48
	Muestra .....	49
	Instrumento de la Recolección de Datos .....	51
	Validez de los Instrumentos de Recolección de Datos.....	52
	Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos...	52
	Fuente de datos.....	53
	Técnicas de análisis .....	53
IV	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	57
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones .....	113
	Recomendaciones .....	115
VI	PROPUESTA ESTRATÉGICA	
	Presentación.....	117
	Justificación.....	117
	Fundamentación .....	118
	Estructura de la Propuesta .....	119
	Análisis .....	122
	Balance Estratégico .....	134
	Factores Internos .....	138
	Análisis Situacional De Llano Petrol S.A.....	142
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	151
	ANEXOS	153
	A. Entrevista Estructurada Llano Petrol, S.A.....	154
	B. Cuestionario: Para ser aplicado a los Concesionarios de las Estaciones de Servicio.....	160
	C. Validación Por Juicio De Expertos.....	164
	D. Organigrama Llano Petrol, S.A. ....	169

**ÍNDICE DE TABLAS**

<b>TABLA</b>		<b>pp.</b>
1	Distribución de Estaciones de Servicio por Estados y por Mayoristas.....	49
2	Balance producto – mercado.....	128
3	Balance estratégico.....	129
4	Matriz FODA.....	131
5	Balance operacional: Análisis del Entorno Interno: Fortalezas y Debilidades.....	132
6	Balance operacional: Análisis del Entorno Externo: Oportunidades y Amenazas.....	133

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO	pp.
1. Matriz de Variables .....	55
2. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Marca.....	59
3. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a l Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición .....	61
4. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Dirección.....	61
5. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Dirección por ciudades.....	62
6. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Dirección por Estados.....	64
7. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Años de contrato.....	65
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 .....	66
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 .....	67

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
10. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Aspecto Exterior – Pintura.....	68
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.....	69
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.....	70
13. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Representante y Condición: Aspecto Exterior.....	71
14. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Volumen de ventas; ¿Cuál es su volumen total de ventas al mes?.....	72
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).....	73
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.....	74
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.....	75
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? .....	76



<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
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?: .....	77
20. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación al Indicador Condiciones de Negociación.....	78
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?.....	79
22. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera la imagen de la empresa frente a sus competidores?.....	81
23. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la imagen de la empresa?.....	82
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?.....	83
25. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la cuota de mercado de la empresa?.....	84
26. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera la imagen de servicio de la empresa frente a sus competidores?.....	85
27. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la imagen de servicio de la empresa?.....	86
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?.....	87
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?.....	88

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
30. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera usted el alcance geográfico de la empresa frente a sus competidores?.....	89
31. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted al alcance geográfico de la empresa?.....	90
32. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera la rentabilidad de la empresa frente a sus competidores?.....	91
33. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la rentabilidad de la empresa?.....	92
34. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera la estabilidad financiera de la empresa frente a sus competidores?.....	93
35. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la estabilidad financiera de su empresa?.....	94
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?.....	95
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?.....	96
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?.....	98
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? .....	99

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
40. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera las habilidades técnicas del servicio de la empresa frente a sus competidores? ....	100
41. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a las habilidades técnicas de la empresa?.....	101
42. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Cómo considera usted los líderes capacitados de la empresa frente a sus competidores? .....	102
43. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a los líderes capacitados de la empresa?.....	103
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?.....	104
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?.....	105
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?..	106
47. Distribución de frecuencias y porcentajes en relación a ¿Qué importancia le asigna usted a la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa?.....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
1.    Proceso de Dirección Estratégica.....	42
2.    Identificación y Ubicación de la estación de servicio: Marca.....	60
3.    Representante y Condición .....	61
4.    Dirección.....	62
5.    Dirección por ciudades.....	63
6.    Dirección por Estados.....	64
7.    Años de contrato.....	65
8.    Áreas de influencias Estaciones .....	66
9.    Status del terreno de las Estaciones .....	67
10.   Aspecto Exterior – Pintura.....	68
11.   Aspecto Exterior: Estructura Techo de islas.....	69
12.   Aspecto Exterior: Instalaciones eléctricas.....	70
13.   Aspecto Exterior: Otros.....	71
14.   Volumen Total de ventas mensuales.....	72
15.   Porcentaje de venta de Gasolina.....	73
16.   Ventas de lubricantes por cada 1.000 litros de Gasolina .....	74
17.   Causales para la terminación unilateral anticipada del mismo.....	75
18.   Causales para la aplicación de las sanciones en el Margen de Comercialización.....	76
19.   Causales para la aplicación de las sanciones en el Margen de Comercialización.....	77

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
20. Condiciones de Negociación anterior .....	78
21. Imagen de la empresa frente a la Competencia.....	79
22. Importancia de la imagen de la Empresa.....	81
23. Importancia de la imagen de la Empresa.....	82
24. Cuota de Mercado de la Empresa frente a la Competencia.....	83
25. Importancia de la Cuota de Mercado de la Empresa	84
26. Imagen de Servicio de la Empresa frente a la Competencia.....	85
27. Importancia de la Imagen de Servicio de la Empresa.....	86
28. Efectividad de la Fuerza de Ventas de la Empresa frente a la Competencia .....	87
29. Importancia de la Efectividad de la Fuerza de las Ventas de la Empresa .....	88
30. Alcance geográfico de la empresa frente a la competencia .....	89
31. Importancia del alcance geográfico de la empresa.....	90
32. Rentabilidad de la empresa frente a la competencia....	91
33. Importancia de la rentabilidad de la empresa.....	92
34. Estabilidad financiera de la empresa frente a la competencia.....	93
35. Importancia de la estabilidad financiera de la empresa	94

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
36. Facilidades de la empresa para cumplir con su operación ordinaria frente a la competencia.....	96
37. Importancia de las facilidades para cumplir con su operación ordinaria frente a la competencia.....	97
38. Cumplimiento de los plazos establecidos en los compromisos con los clientes frente a la competencia.....	98
39. Importancia del cumplimiento en los plazos establecidos de los compromisos con los clientes....	99
40. Habilidades técnicas del servicio de la empresa frente a la competencia.....	100
41. Importancia de las habilidades técnicas de la empresa.....	101
42. Líderes capacitados de la empresa frente a la competencia.....	102
43. Importancia de los líderes capacitados de la empresa	103
44. Dedicación de los trabajadores de la empresa frente a la competencia.....	104
45. Importancia de la dedicación e los trabajadores de la empresa.....	105
46. Flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa frente a la competencia.....	106
47. Importancia de la flexibilidad y capacidad de respuesta de la empresa .....	107
48. Esquema de la Cadena de Comercialización.....	123
49. Diagrama Zopp.....	127
50. Índice de Motricidad y Dependencia.....	130
51.	

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
MAGÍSTER SCIENTIARIUM EN ADMINISTRACIÓN  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA AMPLIACIÓN DE  
MERCADO A MEDIANO PLAZO EN EL SECTOR EXPENDIO DE  
COMBUSTIBLES DE LA REGIÓN CENTRO OCCIDENTAL.**

**Autor: Armando Tomás Almada Paredes  
Tutor: Prof. Blanca Rivero Rivas  
Fecha: Febrero, 2007**

**RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo diseñar una propuesta de gestión estratégica para la empresa Llano Petrol S.A. para la ampliación de mercado a mediano plazo en el sector expendio de combustibles de la Región Centro Occidental. La propuesta planteada se encuentra enmarcada en la investigación de campo apoyada en la modalidad descriptiva. Para el desarrollo de ésta se hizo indispensable recopilar información concerniente a la cadena de comercialización, aguas abajo, en este caso las estaciones de servicio con las que mantienen contratos de suministro las empresas mayoristas del mercado interno de combustible de Venezuela, para lo cual se encuestaron las estaciones de servicios de la competencia ubicadas en la Región Centro Occidental del país, así como, entrevistas estructuradas a la alta dirección de la empresa Llano Petrol S.A. Con los resultados obtenidos se diseñó una propuesta de gestión para ampliación de mercado que orientará 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.