

Universidad Nacional de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



Dirección Estratégica de una Empresa Petrolera

Informe de Suficiencia

Para Optar el Título Profesional de:
INGENIERO INDUSTRIAL

Domitila Fidela Mejía Vega

Lima – Perú
2002

Agradezco a mis padres, a mis hermanas y a mi jefa
María Figueroa, por su constante e incondicional
apoyo durante la realización del presente trabajo.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
INTRODUCCIÓN	3

I.- CAPITULO: DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1- Diagnóstico Estratégico – Interno

1.1.1-Actividades Primarias

1.1.1.1.- Refinación.....	6
1.1.1.2.- Abastecimiento de petróleo crudo e insumos y transporte de combustibles	
1.1.1.3.- Comercialización.....	8

1.1.2.- Actividades de Apoyo

1.1.2.1.- Gestión de Logística Interna.....	10
1.1.2.2.- Desarrollo Tecnológico.....	11
1.1.2.3.- Administración de Recursos Humanos.....	11
1.1.2.4.- Infraestructura de la Empresa.....	11

1.1.3.- Desarrollo de la Cadena de Valor.....

1.1.4.- Identificación Fortalezas y Debilidades

1.1.4.1.- Fortalezas.....	12
1.1.4.2.- Debilidades.....	13

1.2.- Diagnóstico Estratégico – Externo

1.2.1.- Análisis del Macroambiente

1.2.1.1.- Entorno Industria Petrolera.....	13
1.2.1.2.- Entorno Político y Legal.....	16
1.2.1.3.- Entorno Económico.....	17
1.2.1.4.- Entorno Tecnológico.....	17
1.2.1.5.- Entorno Ambiental.....	18
1.2.1.6.- Grupos de Interés	18

1.2.2.- Análisis del Sector Industrial	
1.2.2.1.- Refinerías, capacidades, complejidad.....	19
1.2.2.2.- Abastecimiento de petróleo crudo.....	20
1.2.2.3.- Producción refinera.....	22
1.2.2.4.- Demanda de productos derivados del petróleo.....	24
1.2.2.5.- Importación y exportación de productos.....	25
1.2.2.6.- Canales de comercialización.....	25
1.2.3.- Análisis de las 5 Fuerzas	
1.2.3.1.- Rivalidad entre firmas establecidas.....	26
1.2.3.2.- Riesgo de nuevos competidores.	28
1.2.3.3.- Poder de negociación de proveedores.....	29
1.2.3.4.- Poder de negociación de clientes.....	29
1.2.3.5.- Productos sustitutos.....	31
1.2.3.6.- Cuadro del análisis de las 5 fuerzas.....	32
1.2.4.- Identificación de Oportunidades y Riesgos	
1.2.4.1.- Oportunidades.....	33
1.2.4.2.- Riesgos.....	33

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1.- Dirección estratégica de la alta dirección.....	34
2.2.- Metodología del proceso de dirección estratégica.....	36

CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1- Planteamiento del Problema	
3.1.1.- Definición de la Misión.....	41
3.1.2.- Objetivos Principales.....	42
3.1.3.- Metas.....	42
3.2.- Metodología de Solución	
3.2.1.- Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	43
3.2.2.- Matriz Evaluación del Factor Interno.....	44

3.2.3.- Matriz del Boston Consulting Group.....	44
3.2.4.- Matriz FORD.....	46
3.3.- Estrategias Adoptadas	
3.3.1.- Estrategia del Ambiente Global y Plan de Acción.....	48
3.3.2.- Estrategias de Integración Vertical.....	49
3.3.2.1.- Alianza Estratégica con Proveedores.....	52
3.3.2.2.- Alianza Estratégica con Distribuidores.....	52
3.3.2.2.1.- Distribuidores Mayoristas.....	53
3.3.2.2.2.- Estaciones de Servicios.....	53
3.3.2.2.3.- Sector Industrial y Comercio.....	53

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES55

GLOSARIO DE TERMINOS.....58

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS60

ANEXOS

1. Procesos de Refinación.	61
▪ Unidad de Destilación Primaria (UDP)	
▪ Unidad de Destilación al Vacío (UDV)	
2. Metodología de Precios de Paridad de Importación.....	65
3. Sistema de Distribución de Petróleo.....	68
4. Mercado de Combustibles por Regiones.....	69

DESCRIPTORES TEMATICOS

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Cadena de Valor

Dirección Estratégica

Estaciones de Servicios

Grifos

Matriz Boston “Consulting Group”

Matriz de Evaluación del Factor Externo

Matriz de Evaluación del Factor Interno

Matriz FORD

DIRECCION ESTRATEGICA APLICADA A UNA EMPRESA PETROLERA

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a las políticas del Ministerio de Energía y Minas (MEM) y del Estado, se tiene programado la privatización de la Unidad de Negocios Conchán de la Empresa Corporativa Petróleos del Perú - PETROPERU S.A. en un mediano plazo.

La Unidad de Negocios Conchán se dedica a la refinación de crudo y a la comercialización de productos combustibles en el mercado de Lima. Debido a su pequeña capacidad de refinación, a su baja capacidad de almacenamiento y a su baja convertibilidad es una de las refinerías con menos atractivo para la inversión privada.

Es en tal sentido, que mediante el uso de la herramienta de gestión “*Dirección Estratégica*” se procede a la formulación de estrategias, que permitirán mejorar el desempeño de la organización en un ambiente competitivo de libre mercado.

Con tal fin, se desarrolló el “*Diagnóstico Estratégico Interno*” mediante el cual se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la organización; Posteriormente se desarrolló el “*Diagnóstico Estratégico Externo*” con el cual se identificaron las principales oportunidades y riesgos del entorno organizacional.

Una vez identificadas las fortalezas (F), debilidades (D) de la organización y las oportunidades (O) y riesgos (R) del entorno organizacional, se procedió al desarrollo de la matriz FORD, que sirve como base para la formulación de las estrategias.

Para la comercialización de los productos combustibles de la Unidad de Negocios Conchán se plantea una estrategia de “**Concentración**” con un enfoque de “**Diferenciación orientado al cliente**”.

Para la integración vertical desde proveedores hasta la cadena de distribución de productos, se plantea “**Alianzas Estratégicas**” mediante contratos a mediano plazo con proveedores, con mayoristas, Estaciones de Servicio y grifos.

Debido a la flexibilidad y al bajo costo en la producción de asfaltos y residuales; y a la existencia de mercados potenciales en el exterior se aplica la estrategia global “**Internacional**” mediante la exportación a nuevos mercados.

Finalmente, se concluye con la descripción del plan de acción de cada una de las estrategias planteadas.

INTRODUCCION

Desde 1968 y hasta 1992 la Empresa Corporativa PETROPERU S.A., empresa estatal de derecho privado operó como empresa integrada en el sector petrolero, abarcando sus operaciones todas las actividades propias de la industria, desde la exploración y explotación petrolera hasta la refinación y comercialización de productos combustibles.

Desde el inicio de las reformas estructurales en el país, PETROPERU S.A. no fue ajena a la nueva concepción del rol del Estado por lo que se le incluyó en el proceso de promoción a la inversión privada, cuyo primer paso fue la subasta pública de la cadena de estaciones de servicio y grifos de la Empresa en 1992. Posteriormente en 1996, la privatización de PETROPERU S.A. se reanudó, transfiriendo al sector privado importantes unidades de negocio como la Refinería La Pampilla (Relapasa) y los campos petroleros del noroeste y de la selva norte.

Actualmente, PETROPERU S.A. mantiene una posición dominante en el mercado interno, con una participación de aproximadamente 60%, por lo que mantiene un liderazgo en precios a nivel de productor, estableciendo de esta manera los precios que rigen en el mercado y obliga a su principal competidor Relapasa en mantener dichos precios. Adicionalmente PETROPERU S.A. cuenta con un buen sistema de distribución, que le permite abastecer todos los mercados regionales del país.

La Unidad de Negocios Conchán es parte de la Empresa Corporativa PETROPERU S.A., está ubicada a 26.5 Km. al sur de Lima, y esta constituida por: La Refinería Conchán, La Planta de Ventas Conchán y dos Estaciones de Servicios.

Refinería Conchán es la tercera refinería más importante en refinación y ventas de productos combustibles. Su principal mercado es la ciudad de Lima, la cual contiene aproximadamente el 53.1% del mercado total de combustibles. Adicionalmente llega a otros mercados a través de las plantas de ventas regionales ubicadas en el litoral peruano y las exportaciones de asfaltos que realiza a Bolivia.

Conociendo la actual política del Estado, en dar en concesión y/o privatización las Unidades de Negocios de la Empresa PETROPERU S.A.: Conchán, Talara, Iquitos y Oleoducto (con el fin de captar nuevas inversiones privadas y mejorar la eficiencia del mercado), y según la política sectorial del MEM, que se basa en la promoción y desarrollo de un mercado competitivo (permitiendo actuar a las empresas petroleras en un mercado de libre comercio y evitando que una de ellas ejerza su posición de dominio en el mercado), por tales razones, se advierte que la Unidad de Negocios Conchán operará como empresa independiente en el mediano plazo; por tal, se vio necesario desarrollar el análisis estratégico de la organización, como una unidad independiente que compita con las principales empresas petroleras: PETROPERU S.A., Relapasa, Talara y el operador de Terminal Callao, comercializador de productos combustibles en el mercado de Lima.

Por lo previamente mencionado, el presente trabajo tiene como objetivo, la aplicación y desarrollo de la herramienta de gestión “*Dirección Estratégica*” o también conocida como “*Administración Estratégica*”, que permite la formulación de estrategias de una organización y/o negocio mediante un diagnóstico actualizado de la estructura interna de la organización y de su medio externo.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó información propia de la Unidad de Negocios Conchán, estadísticas del MEM, información sobre el mercado internacional en paginas webs de Internet y por ultimo estadísticas históricas,

encontradas en la biblioteca de PETROPERU S.A., que ayudaron a estimar datos necesarios para el desarrollo del análisis estratégico. Cabe mencionar que somos conscientes que las empresas mantienen información reservada debido al entorno tan competitivo en el cual nos encontramos.

Por último, el logro principal del presente trabajo, fue la aplicación de la herramienta de gestión Dirección Estratégica, aprendida durante el desarrollo del curso de titulación, lo cual permitió la formulación de las estrategias de la Unidad de Negocios Conchán como unidad independiente, en su actual realidad.

CAPITULO I

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1. - DIAGNOSTICO ESTRATEGICO - INTERNO

1.1.1. Actividades Primarias

1.1.1.1 Refinación

- La Refinería Conchán cuenta con dos unidades de procesos: Unidad de destilación Primaria (UDP) con una capacidad de 13,500 barriles por día y la Unidad de destilación al Vacío (UDV) con una capacidad de 10,000 barriles por día. (Ver en anexos Procesos de Refinación página N°61).
- Una capacidad total de almacenamiento de 834,500 barriles, distribuido como sigue: 260,000 barriles de crudo, 536,200 barriles de productos refinados, 12,000 barriles de químicos y 26,300 barriles para servicios auxiliares.
- Tiene baja capacidad de refinación y de almacenaje, en comparación con otras refinerías y plantas de ventas del país. Tiene también baja convertibilidad debido a que cuenta con solo dos unidades de proceso.
- Su diseño refinero es flexible, con pequeñas modificaciones operativas y cambios en las dietas de carga, es posible obtener asfaltos ó residuales en diferentes proporciones volumétricas.
- La Refinería Conchán de acuerdo con el planeamiento de su producción procesa diferentes cargas, las cuales están constituidas por una mezcla de crudos nacionales e importados y base asfáltica. En el año 2000 las cargas procesadas en la Refinería Conchán fueron las siguientes:

CARGA DE REFINERIA CONCHAN

<i>Carga</i>	<i>Calidad (API)</i>	<i>Procedencia</i>
Crudo Loreto OXY	19.8	Selva Norte, Perú
Crudo Mayna	24.3	Selva Norte, Perú
Crudo Oriente	23.9	Ecuador
Crudo Lagotreco	30.4	Venezuela
Crudo South Blend	28.6	Colombia
Crudo Vasconia	25.3	Colombia
Base Asfáltica	14.8	Refinería Talara

Fuente: Estadísticas Refinería Conchán

- También se muestran las estadísticas de carga - producción en miles de barriles de la Refinería Conchán, de los últimos años.

<i>Crudo / Producción</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i> <i>E-J</i>
Carga Crudo	3.74	3.69	6.93	10.4	11.12	13.2
Ligeros y Destilados Medios	1.14	1.28	2.53	4.04	5.10	5.01
HVGO + productos pesados	2.59	2.40	4.38	6.4	5.96	8.20
Ganancia + Perdidas + Gases	0.01	0.01	0.02	0.06	0.05	0.05
% de Ligeros y Destilados Medios	32.9	30.6	34.6	38.7	46.1	38
Capacidad de Utilización (%)	61.0	59.3	84.5	83.4	69.2	77.4

Fuente: Estadísticas Refinería Conchán

- Los productos que actualmente se obtienen de la operación de refinación son:
 - Gasolina primaria (aprox. 60 octano)
 - Solventes No. 1 y No. 3
 - Kerosene
 - Diesel 2
 - Residual N° 5, 6 y 500
 - Asfalto Líquido de grados RC-70, RC-250 y MC-30
 - Cementos Asfálticos de grados 10/20, 20/30, 40/50, 60/70, 85/100 y 120/150.

1.1.1.2.- Abastecimiento de petróleo crudo e insumos y transporte de combustible.

- El abastecimiento del crudo se efectúa mediante embarque de cabotaje, adquiridos de la Empresa Pluspetrol o mediante embarques de importación compartidos con Refinería Talara.
- La nafta craqueada, que se utiliza para la preparación de las gasolinas de 84 y 90 octanos, es caboteado desde Refinería Talara, así como la base asfáltica que se utiliza para la preparación de asfaltos.
- El insumo HOGBS (gasolina de 98 octanos), que se utiliza para la preparación de las gasolinas de 95 y 97 octanos, es importado de Chile, Venezuela, etc.
- La materia prima utilizada en el proceso de refinación e insumos utilizados en la preparación de los productos para la comercialización, son recepcionados a través del amarradero que atiende buques- tanques de hasta 420,000 barriles. Dicho amarradero cuenta con tres líneas submarinas para recibir productos negros, blancos y químicos.
- El déficit originado entre la capacidad de refinación y la demanda en la Unidad de Negocios Conchán es cubierto mediante los cabotajes de productos provenientes de Refinería Talara.
- Periódicamente se cabotea Residual N°6 al Terminal Callao, que se utiliza en la preparación de búnkers de exportación. Debido a que el producto cumple con especificaciones internacionales de calidad.

1.1.1.3 Comercialización

- La política de promoción y publicidad de los productos comercializados, es manejada corporativamente. La filosofía de marketing manejada por la corporación está enfocada hacia menores precios y al producto. No se cuenta con:

- Una fuerza de ventas activa

- Contratos con grandes distribuidores, clientes industriales y estaciones de servicios y grifos
 - Prácticas de promoción y publicidad, identificando a la Unidad de Negocios Conchán.
- Los productos que actualmente se comercializan en la Planta de Ventas de Conchán son:
- Gasolina 84, 90, 95 y 97 RON
 - Solventes No. 1 y No. 3
 - Kerosene
 - Diesel 2
 - Residual N° 5, 6 y 500
 - Asfalto Líquido de grados RC-70, RC-250 y MC-30
 - Cementos Asfálticos de grados 10/20, 20/30, 40/50, 60/70, 85/100 y 120/150.
- A continuación se muestra las estadísticas de los despachos de la Unidad de Negocios Conchán en miles de barriles.

<i>Productos</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i> <i>E-J</i>
Gasolina	0.51	0.32	1.06	2.28	3.06	3.37
Kerosene	0.41	0.43	1.04	1.12	1.36	1.63
Diesel 2	0.49	0.87	3.05	5.15	5.94	6.20
Residual	0.02	0.93	2.18	3.69	3.93	6.72
Total Combustibles	1.43	2.56	7.32	12.24	14.28	17.92

<i>Productos</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i> <i>E-J</i>
Asfaltos	1.79	1.24	1.82	2.37	1.74	0.86
Hexano, Solvente 1 y 3	0.04	0.07	0.01	0.02	0.04	0.29
Total Asfalt/químicos	1.84	1.30	1.83	2.39	1.78	1.15
Total Despachos	3.69	4.20	9.43	14.69	16.11	19.50

Fuente: Estadísticas Refinería Conchán

- Los principales competidores en la comercialización de combustibles son: Relapasa y Terminal Callao. En el último año Relapasa ha implementado su planta de asfaltos, con tecnología de punta.

- Las principales empresas Mayoristas a las que abastece la Unidad de Negocios son 12: Pecsá, Corcerviz, Mobil, Petro Oil, Ferush, Mayconsa, Ami Oil, Romero, Relamsac, Texaco y Shell.
- Posición geográfica favorable para la demanda de asfaltos de la zona sur del país, donde existe mayor número de carreteras de penetración; así como, para la zona Central, de Sierra y Selva. Además cercana posición a zona industrial (clientes industriales) del sur de Lima y acceso a clientes industriales de la zona central del país.
- Con el proyecto del gas de camisea se generará productos sustitutos al residual, diesel y GLP destinados al sector industrial y generará excedentes de gasolina de bajo octanaje para la exportación. Para el caso del consumo de diesel y gasolina destinadas al parque automotor la sustitución será más lenta, debido a la inversión en cambio de equipos.
- La posesión de una planta de ventas propia trae como ventaja el ahorro en pago de throughput (costos de descarga, almacenamiento y despacho) de productos.
- Existe la oportunidad de iniciar negocios de descarga, almacenamiento y despacho de productos químicos mediante el uso del amarradero, las líneas submarinas, y la capacidad de tancaje.

1.1.2. Actividades de Apoyo

1.1.2.1 Gestión de Logística Interna

- Las importaciones y exportaciones de crudos, insumos y productos se manejan a nivel corporativo y son regidas por los usos y costumbres del comercio exterior.
- Las compras y ventas locales de crudos, insumos y productos se manejan a nivel corporativo y se rigen por la Ley de contratación y adquisición del Estado.

- La distribución y el transporte marítimo de productos se manejan a nivel corporativo.

1.1.2.2 Desarrollo Tecnológico

- Cuenta con un sistema de información, integrado a nivel corporativo, usado para el proceso y almacenamiento de información.
- Parte de la refinería se encuentra automatizada. Desde el “Centro de Distribución” se pueden manejar las variables de temperatura, presión y el flujo de material por control de válvulas.
- Cuenta con área geográfica disponible, para la fabricación de por lo menos cuatro tanques de almacenamiento de 60,000 barriles cada uno.
- No hay inversión en investigación y desarrollo.

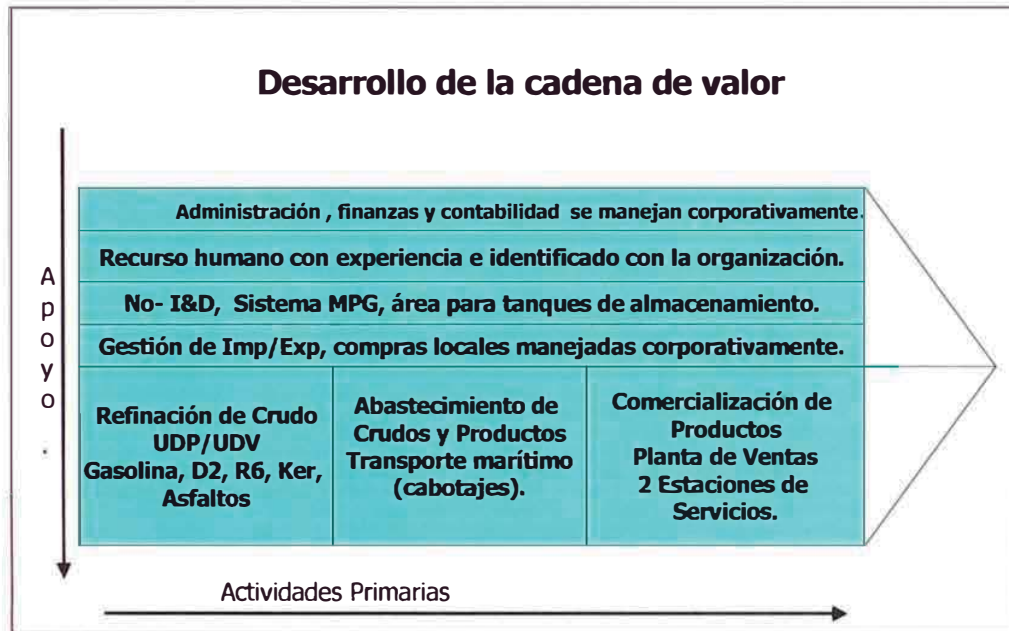
1.1.2.3 Administración de Recursos Humanos

- Personal tecnificado y con experiencia en operaciones de refinación.
- Personal comprometido e identificado con la organización.
- Cuenta con política de entrenamiento, desarrollo y compensación de personal.
- Buen liderazgo gerencial.

1.1.2.4 Infraestructura de la empresa

- Las actividades de administración general, planeación, finanzas y contabilidad general se manejan corporativamente.
- Deuda de corto plazo, que impide disponer de liquidez.

1.1.3. Desarrollo de la Cadena de Valor



1.1.4. - IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1.1.4.1 Fortalezas

PRINCIPALES FORTALEZAS

- Ubicación en zona de alta concentración de demanda.
- Facilidad para recepcionar productos vía marítima.
- Flexibilidad para la producción de asfaltos y residuales.
- Planta de venta propia.
- Personal con gran experiencia.

1.1.4.2 Debilidades

PRINCIPALES DEBILIDADES

- Reducida capacidad de proceso.
 - Inadecuada política de marketing.
 - Insuficientes recursos financieros para modernizar las instalaciones.
 - No hay contactos a mediano plazo con grandes clientes.
 - Ubicación lejana a fuentes nacionales de materia prima.
-

1.2. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO - EXTERNO

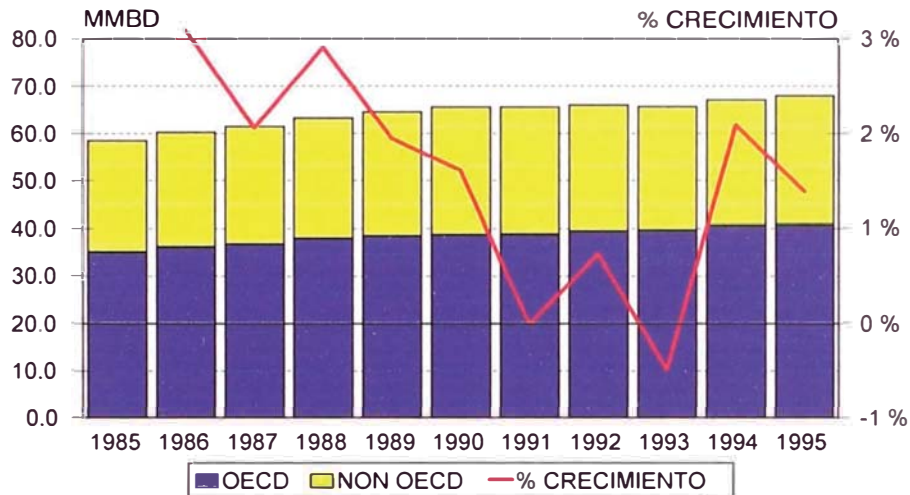
1.2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

1.2.1.1 Entorno Industria Petrolera Mundial

Oferta y Demanda Mundial de Petróleo

La demanda de petróleo en los países industrializados está creciendo a una tasa anual moderada de 1%. Los mercados en esos países son maduros y la competencia es alta. Actualmente, se requiere una gran inversión en mejora de equipos para cumplir con las cada vez más restrictivas regulaciones impuestas por las agencias ambientales, particularmente en los Estados Unidos. Consecuentemente, los márgenes de utilidad en la industria han disminuido lo que ha inducido a muchas compañías a reestructurar sus negocios mejorando su eficiencia y en algunos casos, hasta cerrar algunas operaciones.

DEMANDA MUNDIAL DE PETROLEO



Fuente: Páginas Webs

Por el contrario, la demanda de petróleo en los países en desarrollo está creciendo a una tasa anual de 3%. Algunos países como China y Brasil han registrado tasas de crecimiento mayores al 10%. Chile ha crecido 7%.

Muchos de estos países con gran potencial de crecimiento carecen de recursos para financiar su desarrollo y por lo tanto están abriendo sus puertas a la inversión foránea.

América Latina

Como se mencionó anteriormente, la demanda petrolera crece a una tasa mayor en los países en desarrollo y América Latina no es una excepción a ello pues la demanda regional se incrementa 3% al año.

México y Venezuela son los países ricos en petróleo en la región y sus estrategias se orientan en gran medida a la exportación. Si se excluyen a estos países, ni la producción doméstica ni la capacidad de refinación son suficientes para satisfacer la demanda. Esto supone que cualquier país con exceso de producción buscará colocar sus superávits en los mercados de los países vecinos.

El uso de la capacidad instalada en las refinerías de Latinoamérica esta cercana al 100% y la demanda crece rápidamente.

Es difícil pronosticar el crecimiento de la demanda pues las tendencias económicas son inciertas. Asumiendo un moderado crecimiento de 2% anual, para el año 2002, la región requerirá 40 MBD adicionales en productos.

La estructura de la demanda muestra que los productos de mayor demanda son los destilados medios con cerca del 45% seguidos de las gasolinas con 25%. Los petróleos industriales representan el 15% y el GLP el 12%. Esta estructura es similar en todos los países de la región. No se espera un cambio significativo en la estructura de la demanda en el futuro cercano, en tanto el diesel continúe usándose en el transporte masivo y comercial.

En contraposición, las refinerías en la región pueden obtener sólo 37% en destilados, 25% en gasolinas, 30% en residuales y 7% en GLP de la destilación de un barril de petróleo crudo. Obviamente, se presenta un déficit de destilados medios y GLP y excedentes de petróleos industriales lo que convierte a la región en un importador de destilados y exportador de residuales. Cada país tiene el mismo patrón de intercambio comercial y por tanto los mismos déficits y superávits.

En síntesis, existe la necesidad de un abastecimiento adicional de productos en la región en la medida del crecimiento del mercado y del pleno uso de la capacidad refinera. La producción de las refinerías no concuerda con la estructura de la demanda, por lo que las ampliaciones de capacidad basadas en resolver cuellos de botella de las facilidades actuales resultarán con producciones adicionales de los productos excedentes (mayormente nafta y residuales). Por tanto, la demanda adicional de productos tendrá que ser satisfecha con importaciones o con inversión en tecnología de punta para cambiar el mix de la producción de refinerías.

1.2.1.2 Entorno Político y Legal

Continuación de las reformas estructurales

El gobierno continuará su política de reformas estructurales favoreciendo la economía de libre mercado y orientando sus esfuerzos para el redimensionamiento del Estado.

Nuevo Rol del Estado

La concepción actual del Estado es la de brindar las condiciones necesarias para que los agentes económicos en un sistema competitivo de libre mercado interactúen bajo las leyes de la oferta y demanda para la generación de riqueza. En ese contexto, el Estado se desprende de su antiguo rol empresarial dedicándose a la implementación de infraestructura y a la provisión de servicios básicos como son la educación y salud.

Legislación de Hidrocarburos

Los puntos más relevantes de la legislación actual sobre la materia son los siguientes:

- Cualquier compañía nacional o extranjera tiene la libertad para instalar, operar y poseer refinerías de petróleo y otras plantas.
- Existe la libertad para la importación de hidrocarburos.
- Los derechos de importación (aranceles) no se aplican al crudo importado utilizado para producir productos para la exportación.
- Las refinerías deben cumplir con las normas de seguridad y control ambiental vigentes y desarrollarán sus actividades bajo licencias de operación.
- Anualmente se efectuarán auditorías de operación a cargo de consultores independientes autorizados.

1.2.1.3 Entorno Económico

Política Económica de Libre Mercado

Desde el derrumbe del sistema comunista, la política liberal es una corriente que se ha adoptado mundialmente. El Perú no ha sido una excepción y las políticas económicas, fiscales y monetarias apuntan en la misma dirección. Sin embargo, se observa un ambiente de incertidumbre en el país respecto a la política económica. No obstante al cambio presentado en los últimos 6 años, no se observa una fuerte y sostenida reactivación económica ni la reducción del desempleo.

Déficit de la Balanza Comercial Petrolera

El déficit de la producción doméstica de algunos combustibles ocasiona que los precios internos tengan como referencia los precios de importación. Actualmente existe un alto déficit en la balanza comercial petrolera, debido a que el volumen de crudos y productos combustible importados supera ampliamente a los exportados. Se estima que para el 2005 esto se revierta, con la exportación del gas de camisea.

1.2.1.4 Entorno Tecnológico

La industria del país ostenta suficiente capacidad instalada de refinación, aunque hay que precisar el bajo nivel de conversión de las refinerías así como de su baja complejidad.

La evolución del mercado automotor y el incremento del consumo de productos livianos y medianos a expensas del consumo de productos pesados provocará fuertes cambios en la estructura de las refinerías en los próximos años. Las restricciones ambientales y la evolución del mercado requerirán que las refinerías aumenten su complejidad y conversión acompañadas de fuertes inversiones.

1.2.1.5 Medio Ambiente

El interés demostrado por la comunidad internacional en la preservación del medio ambiente ha trascendido en todos los países del llamado Tercer Mundo. A nivel nacional existe cada vez más conciencia sobre los aspectos relacionados con el medio ambiente, lo que ha originado legislación pertinente que influye de manera importante en el desarrollo de la industria en general.

En el futuro, se vislumbra posibles restricciones en las especificaciones de los productos como la eliminación del plomo en las gasolinas, menor contenido de azufre y metales en los residuales y diesel. A sugerencia del Banco Mundial el nivel de plomo en las gasolinas deben haberse eliminado para el año 2005.

1.2.1.6 Grupos de Interés

Los grupos de interés en la industria son:

Gobierno

De acuerdo a los compromisos con el FMI y la política económica vigente, el Gobierno tiene interés en continuar con la privatización de PETROPERU S.A. vendiendo las unidades de negocio remanentes y fomentando el desarrollo de un mercado competitivo en el sector.

Clientes

El interés de los clientes de la Unidad de Negocios Conchán es mantener el abastecimiento oportuno de productos de calidad a precios competitivos, así como un buen servicio.

Comunidad

La comunidad aledaña a la ubicación de la Unidad Negocios Conchán y en general Lima Metropolitana, enfoca su interés en el riesgo de posible contaminación que pueda afectar el medio ambiente.

La comunidad vecina a la refinería manifiesta especial interés en la posible absorción de mano de obra y generación de trabajo para actividades secundarias proveídas por empresas del lugar

Trabajadores

El mantenimiento de la fuente de trabajo y del empleo es el principal interés del personal de la Unidad de Negocios Conchán.

Proveedores

La Refinería Talara es uno de los principales proveedores de la Unidad de Negocios Conchán a la que abastece de bases asfálticas y nafta craqueada. PERUPETRO también la abastece con materia prima: petróleo crudo del Lote 1AB (OXY). Ambos proveedores buscan colocar sus productos en la refinería.

Ambientalistas

Su interés radica en que la operación de la Unidad de Negocios Conchán se realice bajo los estándares del reglamento del medio ambiente y libre de riesgo que afecte al entorno.

1.2.2. - ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

1.2.2.1 Refinerías, Capacidades, Complejidad

La industria de la refinación petrolera es una actividad establecida en el país desde 1917. En el Perú operan 5 refinerías que atienden la demanda interna de productos derivados del petróleo.

<i>Refinería</i>	<i>Inicio Operación</i>	<i>Capacidad (MBD)</i>
Talara	1926	62
Iquitos	1939	10.5
Conchán	1963	13.5
Pucallpa	1965	3.25
Pampilla	1967	100
El Milagro	1995	1.7
	Total	186.45

Fuente: Estadísticas MEM

Las refinерías se agrupan en dos sistemas que atienden mercados diferentes:

Sistema de la costa

Está conformado por las refinерías de Talara, La Pampilla y Conchán que alimentan a los terminales de ventas de la costa los que a su vez satisfacen las demandas de la costa y de la sierra. Las características principales de estas instalaciones son:

Refinerías de la Costa

	<i>La Pampilla</i>	<i>Talara</i>	<i>Conchán</i>
Capacidad (MBD)	100	62	13.5
Unidades	Primaria I y II Vacío Craqueo Reformador Catalítico	Primaria Vacío Craqueo	Primaria Vacío
Complejidad	2.8	2.1	1.9
Crudos Procesados	Pluspetrol Oxy, Oriente Caño Limón	Talara Pluspetrol Mesa	Oxy Pluspetrol
Operador	Repsol	Petroperú	Petroperú

Fuente: Estadísticas MEM

El sistema de la selva

Este sistema comprende a las refinерías de Iquitos y Pucallpa y las plantas de ventas Iquitos, Tarapoto, Yurimaguas y Pucallpa que abastecen la demanda regional. Debido a que estas refinерías no son complejas no se producen naftas craqueadas las cuales se transfieren desde la Costa para formular Gasolina motor 84 RON.

Refinerías de la Selva

	<i>Iquitos</i>	<i>Pucallpa</i>
Capacidad	10.5	3.25
Configuración	Primaria	Primaria
Complejidad	1.0	1.0
Crudos	Pluspetrol	Maquía, Pluspetrol
Operador	Petroperu	Maple Gas

Fuente: Estadísticas MEM

En general, las refinerías en el país tienen baja capacidad de conversión y en consecuencia su producción es abundante en productos pesados como residuales y baja en destilados medios (diesel, turbo, kerosene).

1.2.2.2 Abastecimiento de Petróleo Crudo

En los últimos años, las refinerías han operado a niveles cercanos al 80% de su capacidad, esto equivale a un volumen de 158 MBD. Los dos sistemas refineros del país procesan los crudos producidos en sus áreas de influencia.

Debido a que la producción de crudo de la selva supera la capacidad de proceso de las refinerías de esa región, los excedentes se transportan a la costa para su proceso en las instalaciones costeñas. Asimismo, debido a que la producción nacional (120 MBD) es menor a la capacidad de operación del sistema refinero, se importa petróleos de la región sudamericana para completar la carga. Estos crudos provienen principalmente de Colombia, Venezuela y Ecuador.

Las refinerías de la costa han optado por procesar mayores volúmenes de crudo liviano importado en lugar de petróleos pesados nacionales, debido a que refinando los primeros se obtiene mayor rendimientos de destilados medios cuya demanda doméstica es alta.

1.2.2.3 Producción Refinera

Producción Nacional de Petróleo

El nivel actual de producción nacional de petróleo es de 120 MBD y acusa una tendencia declinante. Esta situación tiene su origen en la reducida actividad exploratoria efectuada en años anteriores que no ha repuesto las reservas de petróleo extraídas anualmente.

La producción nacional de petróleo proviene de dos áreas principales del país: el noroeste y la región oriental de la selva en una proporción de 34/66%. A continuación se presenta los productores de cada área y las características de su producción:

Productores en la Selva

Operador	Ubicación	Producción MBD	Gravedad API
Occidental	Selva Norte	52.5	19.5
Pluspetrol	Selva Norte	26.3	26.0
Maple Gas Corp.	Selva Central	0.6	36.0

Fuente: Estadísticas MEM

Productores en la Costa

Petróleo Crudo	Ubicación	Producción MBD	Gravedad API
Pérez Companc	Talara/Onshore	15.0	32.5
Petrotech	Talara/Offshore	18.0	36.0
Otros	Talara/Onshore	5.0	32.5

Fuente: Estadísticas MEM

Producción Refinera

Durante 1996 y en términos volumétricos, la producción de las refinerías (149.0 MBD) fue similar a la demanda (150.0 MBD), aunque hay que señalar que es previsible que la demanda crezca a un nivel cercano a la capacidad instalada en los próximos años.

Por otro lado, las estructuras de ambas difieren por lo que se presentan superávits y déficits en algunos productos. Son relevantes los excedentes de residuales y los déficits de Diesel 2 y GLP.

REFINACION vs. DEMANDA - MB/DC 1998

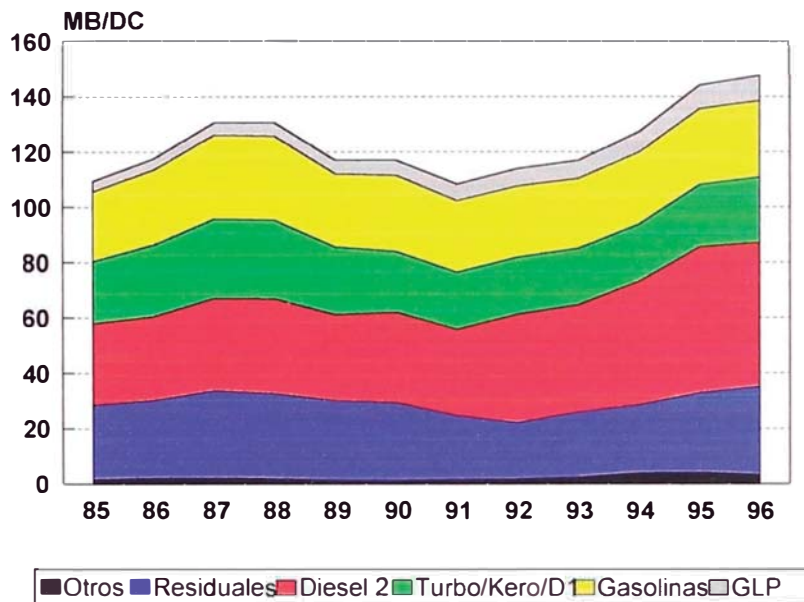
PRODUCCION		GLP	DEMANDA	SUPERAVIT/ (DEFICIT)
5.3			8.5	(3.2)
27.8	GASOLINAS		27.5	0.3
22.9	KERO / TURBO		23	(0.1)
34.7	DIESEL 2		53.9	(19.2)
50.5	RESIDUALES		30.7	19.8
4.9	OTROS		4.3	0.6
<u>146.1</u>	<u>TOTAL</u>		<u>147.8</u>	<u>(1.7)</u>

Fuente: Estadísticas MEM

Demanda de productos derivados del petróleo

El consumo de productos refinados en el país ha registrado un importante crecimiento en los últimos años. El combustible cuya demanda acusa la mayor tasa de crecimiento es el diesel que es utilizado en el transporte y en las plantas termoeléctricas. El consumo del GLP también aumentó en el sector doméstico desplazando al kerosene. Finalmente, en lo referente a las gasolinas, su demanda se mantiene estable observándose el posicionamiento de las gasolinas sin plomo a expensas de las plomadas.

VENTA DE PRODUCTOS MERCADO INTERNO



Fuente: Estadísticas MEM

1.2.2.4 Demanda de productos derivados del petróleo

A continuación se presenta un cuadro de la demanda nacional al segundo trimestre del año 2000, en miles de barriles por día.

<i>Combustibles</i>	<i>Volumen (MBD)</i>
GLP	13.0
Gasolina 97	2.0
Gasolina 95	1.7
Gasolina 90	7.6
Gasolina 84	14.2
Kerosene	13.3
Turbo A1	7.2
Diesel 2	56.3
Residual N°6	11.7
Residual 500	17.0
Total	143.9
Asfaltos líquidos	0.6
Asfaltos Sólidos	0.9
Total	1.6

Fuente: Estadísticas MEM

1.2.2.5 Importación y Exportación de productos

El sector petrolero peruano es deficitario de crudos, debido a la baja inversión en exploración y explotación. La importación de crudo se realiza mediante el transporte marítimo, se importan embarques de aproximadamente 380,000 barriles hasta un millón de barriles mediante el uso de buques - tanques, comúnmente estos crudos son originarios de Colombia, Venezuela, Ecuador y en algunos casos del mercado asiático.

Debido al diseño de las refinерías y a la estructura de la demanda nacional, se cuenta con un déficit en la producción de destilados medios: Diesel, Turbo y Kerosene y también de gasolinas de alto octanaje, Así mismo, existen excedentes de Residual y Nafta Virgen, que son exportados en buques - tanques en cargos de aproximadamente 200,000 barriles, con destino hacia el Caribe, el Salvador, la Costa del Golfo, etc. Ver en anexos metodología de precios de paridad de importación (Pagina 65).

1.2.2.6 Canales de comercialización

Los combustibles consumidos por el parque automotor son comercializados de tres formas: Mediante mayoristas de combustibles, Estaciones de Servicios y grifos. Las Empresas Mayoristas son aquellas que compran grandes volúmenes de combustibles, y se abastecen directamente de las Plantas de Ventas de PETROPERU S.A. y Relapasa, éstas a su vez venden los productos a las Estaciones de Servicio y a los grifos, y éstas ultimas venden los combustibles al consumidor final. Aquellas Estaciones de Servicios que tienen alta participación en el mercado de combustibles y poseen flota de transporte, son abastecidas directamente por las Plantas de Ventas de PETROPERU S.A. y Relapasa.

Con relación al consumo de productos combustibles del sector industrial, sector comercio, etc. existen contratos establecidos con muchas de ellas

para el abastecimiento directo por las Plantas de Ventas de PETROPERU S.A. y Relapasa.

1.2.3.- ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS

1.2.3.1 Rivalidad Entre Firmas Establecidas

Planta Callao

Atiende principalmente a industriales y mayoristas. Ostenta ventaja geográfica con los industriales cercanos a la zona industrial del Callao. También tiene contratos suscritos con mayoristas aunque éstos terminarán próximamente, podrían renovarse. Los mayoristas están prefiriendo ir a Callao en lugar de Pampilla. En cuanto a gasolinas, Callao tiene como área de influencia todo Lima. Se prevé que La Pampilla y Callao, van a competir por atender los grandes volúmenes comprados por los mayoristas.

Geográficamente, y de acuerdo al congestionamiento vehicular en Lima, La Planta Callao está mejor posicionado que Pampilla para atender el Sur de Lima.

Relapasa

Actualmente es el principal productor de asfaltos en el Perú. Esta situación hace que disminuyan los incentivos para la privatización de Conchán.

Su nuevo operador está invirtiendo en sus instalaciones, especialmente en la instrumentación (renovándola), lo que redundará en una reducción de costos.

Pampilla tiene claras estrategias de comercialización con el fin de aumentar su participación en el mercado nacional, y está más interesada en ventas a mayoristas. Ha aplicado una estrategia de liderazgo en costos, dando altos descuentos para aquellos mayoristas que se integren a su lista de mayoristas exclusivos.

La Pampilla tiene excedentes de gasolinas que posiblemente tenga que exportar; además, no se preocupa por atender el mercado de residuales en las Plantas del Litoral y prefieren exportar si consiguen una mejor rentabilidad. Su ubicación geográfica es mala, durante el día el tránsito no permite fluidez en el despacho de combustibles, lo que eleva los costos de los transportistas que se acercan a retirar productos a su planta. La tendencia a futuro es que la congestión vehicular aumente; haciendo más crítico este problema. Por esta razón, sólo les queda tener un esquema de puntos de despacho (bocas de salida) en la etapa final de la cadena de distribución; esto hace que la inversión para instalar estaciones de servicio y grifos sean una limitación en el corto plazo siendo una alternativa formar Alianzas Estratégicas con algún grupo de empresarios con cadenas de grifos.

A continuación se muestra las estadísticas de la participación de las ventas de Refinería Conchán en el mercado nacional (2do trimestre 2000).

<i>Combustibles</i>	<i>Venta Nacional (MBD) RFCO</i>	<i>Total Nacional (MBD)</i>	<i>% RFCO</i>
GLP	-	13.0	-
Gasolina 97	0.4	2.0	22
Gasolina 95	0.4	1.7	23
Gasolina 90	1.2	7.6	15
Gasolina 84	1.4	14.2	10
Kerosene	1.6	13.3	12
Turbo A1	-	7.2	-
Diesel 2	6.2	56.3	11
Residual N°6	3.7	11.7	32
Residual 500	3.0	17.0	18
Total	17.9	143.9	12
Asfaltos líquidos	0.2	0.6	34
Asfaltos Sólidos	0.6	0.9	62
Total	0.8	1.6	51

Fuente: Estadísticas MEM

A continuación se muestra las estadísticas de las ventas por producto y por empresas competidoras en miles de barriles por día (MBD).

ESTADISTICAS DE VENTAS POR REFINERIAS PERUANAS

<i>Refinería /Empresa</i>	<i>GLP</i>	<i>GAS.</i>	<i>KER TUR</i>	<i>D2</i>	<i>FUEL OIL</i>	<i>AS F</i>	<i>TOT</i>
Resto Petroperu	4.7	11.8	15.0	28.6	5.7	0.5	66.4
Refinería Conchán	-	3.4	1.6	6.2	6.7	0.8	18.7
Refinería Pampilla	2.0	9.3	3.6	20.7	16.1	0.2	51.9
Maple	-	1.0	0.3	0.8	0.2	-	2.3
Zeta Gas	1.7	-	-	-	-	-	2.7
Solgas – Repsol	2.9	-	-	-	-	-	2.9
EEPSA	0.4	-	-	-	-	-	0.4
Aguaytía	1.3	-	-	-	-	-	1.3
TOTAL	13.0	25.5	20.5	56.3	28.6	1.6	145

Fuente: Estadísticas MEM

1.2.3.2 Riesgo de Nuevos Competidores

El desarrollo de nuevas refinerías está supeditado al nivel y crecimiento de la demanda interna. La capacidad instalada actual y el nivel de demanda así como su tasa de crecimiento permiten afirmar que no será necesario construir una nueva instalación en el mediano plazo.

En vista que el mercado ya está ocupado en su mayor parte por la Refinería La Pampilla y Conchán y dado que el mercado se encuentra en su etapa de madurez, podemos concluir que existe una alta barrera para el ingreso de nuevos competidores para este producto.

1.2.3.3 Poder de Negociación de Proveedores

Pluspetrol como principal proveedor de crudos nacionales, tiene alto poder de negociación debido a la pequeña capacidad de proceso de Refinería Conchán. Dada la dependencia de la Refinería Conchán por las bases asfálticas, nafta craqueada y en algunos casos (diesel, turbo y kerosene), la Refinería Talara tiene un elevado poder de negociación para condicionar la compra - venta de estos insumos y productos.

La necesidad de estos insumos y productos por Conchán, conjugada con la necesidad de puntos de salida para los productos de la Refinería Talara, es un elemento de negociación para posibles alianzas estratégicas entre ambas Unidades de Negocio.

1.2.3.4 Poder de Negociación de Clientes

Clientes de Asfaltos

Entre los clientes de asfaltos se encuentran las empresas constructoras que realizan la construcción de carreteras nuevas o efectúan mantenimiento de las actuales. El otro gran usuario es el mercado externo, Bolivia.

La demanda de Asfaltos está supeditada a los programas gubernamentales sobre construcción y mantenimiento de vías terrestres. Asimismo, el gobierno está implementando la concesión a privados; tanto, la construcción, como el mantenimiento de carreteras (dentro del esquema del PROMCEPRI), lo cual podría ser fuente de gran demanda de asfaltos a nivel nacional.

La demanda de Asfaltos está relacionada con los períodos electorales, en los cuales aumenta la ejecución de estos trabajos; así como, los períodos de recesión o de disminución de la Inversión Pública en donde se restringe la ejecución de obras que requieren asfalto, debido a las restricciones fiscales.

Clientes de Combustibles

Los clientes de combustibles se pueden agrupar en dos grandes sub - grupos: Los clientes industriales y los clientes mayoristas, estos últimos generalmente a través de empresas de transporte.

Los clientes industriales que consumen residuales pertenecen al sub-sector Cementos, Minería, Textiles, Industria del Vidrio. Es posible obtener incrementos de ventas sustanciales son estos clientes pues no son muchos y sus pedidos son significativos para la capacidad de despacho de Conchán. Estos clientes están ubicados tanto en la zona sur de Lima como la zona central abarcando en algunos casos hasta el Callao, lo que indicaría que se puede arrebatar mercado al Terminal Callao o a La Pampilla.

El número de clientes es bajo pero realizan pedidos que representan un volumen importante para Conchán. Por lo tanto, estos clientes tienen poder de negociación alto en el sentido que si se retiran representan una disminución significativa de las ventas.

Los transportistas que retiran productos tienen vehículos de todos los tipos; desde los más modernos hasta los más obsoletos, siendo los más comunes los obsoletos. La cantidad de clientes y la obsolescencia de los vehículos de los transportistas atentan contra la eficiencia, productividad y eficacia del suministro de Conchán, atentando finalmente contra la competitividad de esta Unidad de Negocio.

La zona de influencia para el suministro de combustibles se puede extender a los distritos de Chorrillos, Barranco, Miraflores, Surco, La Molina, con posibilidades para los distritos de Ate, Chaclacayo, Chosica y otros clientes de la Carretera Central.

Los clientes mayoristas, las Estaciones de Servicios y las cadenas de grifos se están abasteciendo de Callao o de Relapasa, en este sentido para el caso de los mayoristas se sabe que no son muy fieles al proveedor y se puede esperar que cuando tengan la alternativa de suministro en Conchán podrían utilizar esa

alternativa; así, los clientes mayoristas podrían adquirir un gran poder de negociación en contra de Conchán, a costa de condicionar el uso de esa fuente de suministro. Pero, a su vez, es una oportunidad de posibles nuevos clientes.

1.2.3.5 Productos Sustitutos

En este tema, debemos mencionar dos factores: los productos sustitutos actuales y los productos desplazados en el mediano plazo con los productos provenientes del Proyecto Gas de Camisea.

En la actualidad, el producto sustituto más notorio es el utilizado en la industria cementera: el carbón. Sin embargo, las regulaciones ambientales están limitando su uso, más bien en los últimos meses se ha presentado un incremento de ventas en residuales especialmente el residual 500.

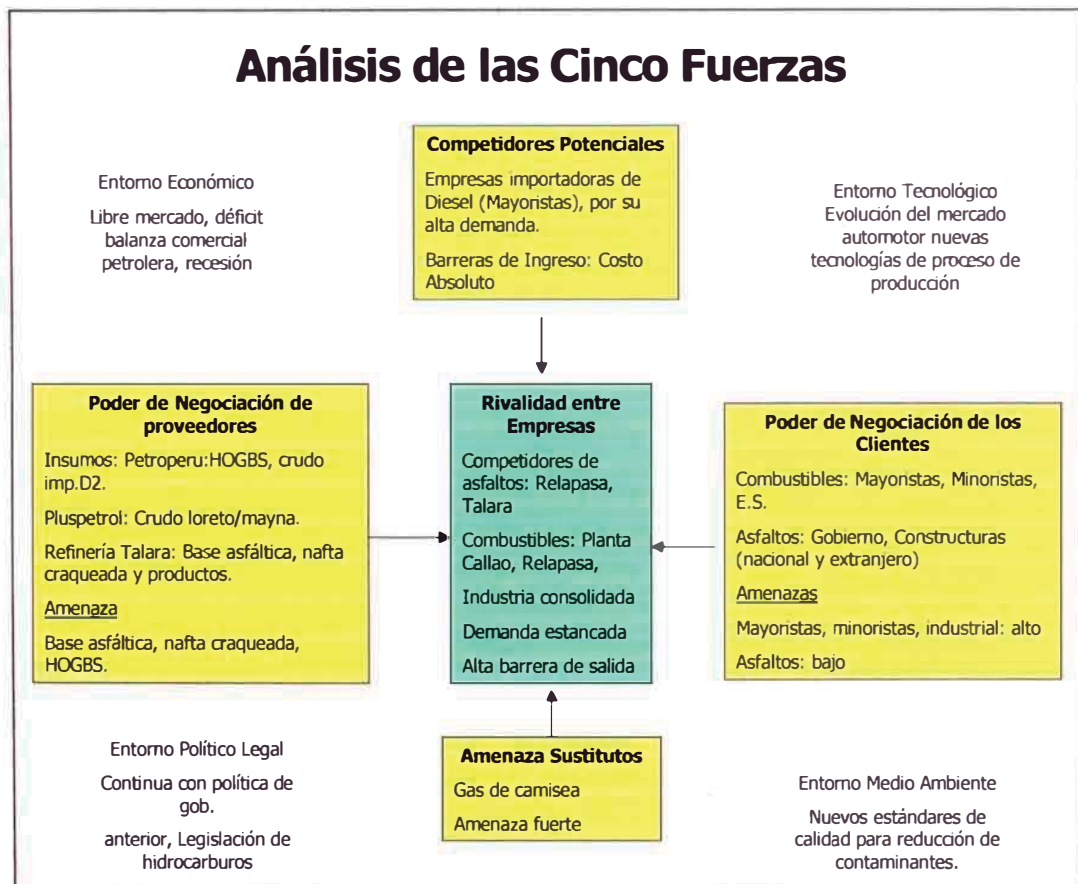
El caso más crítico, se presenta a mediano plazo con la presencia de productos generados por el Proyecto de Gas de Camisea que desplazarán los combustibles de las refinерías. Es posible que el GLP sustituya al kerosene paulatinamente, con la implementación de balones de menor tamaño para consumo de los estratos de bajos recursos.

En cuanto al diesel será sustituido en un 50% de la demanda. En lo referente al consumo industrial, el diesel para transporte no será reemplazado sino paulatinamente, debido al alto costo de implementación de las actuales unidades de transporte. Pero el parque automotor será convertido paulatinamente al consumo de gas.

En cuanto a los Residuales, estos serán sustituidos por el gas seco pero en las grandes y medianas industrias; las industrias menores, difícilmente podrán tener una infraestructura para el suministro de gas.

1.2.3.6 Cuadro de análisis de las 5 Fuerzas

En el cuadro adjunto se muestra el Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas del modelo de Porter. Hemos incluido, asimismo, los factores macroambientales más influyentes. Este cuadro resume las consideraciones enumeradas anteriormente.



1.2.4. IDENTIFICACION OPORTUNIDADES Y RIESGOS

1.2.4.1 Oportunidades

PRINCIPALES OPORTUNIDADES

- Mala ubicación del competidor más importante.
 - Mayor inversión gubernamental en carreteras.
 - Tiene un área de influencia en la zona sur de la capital
 - Alta barrera de ingreso para nuevos competidores en refinación.
 - Disponibilidad de tecnología de avanzada.
 - Legislación laboral flexible.
 - Legislación permite la entrega de combustible en Estaciones de Servicio y grifos
 - Mediana demanda de asfaltos y residuales en el mercado exterior.
-

1.2.4.2 Riesgos

PRINCIPALES RIESGOS

- Productos sustitutos del gas de Camisea.
 - Requerimiento de grandes inversiones para adecuación de normas de calidad.
 - Facilidad de ingreso de competidores en la comercialización de combustible.
 - Perdidas de clientes industriales que demandan mayor volumen, por baja capacidad de refinación.
 - Deficiente distribución por parte de los minoristas.
 - Alta capacidad de refinación y almacenamiento de los competidores que posibilita economías de escala.
 - Proveedores con alto poder de negociación.
-

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1.- DIRECCION ESTRATEGICA DE LA ALTA DIRECCION

Las organizaciones se crean y diseñan para lograr un fin, establecido por el principal funcionario ejecutivo o el equipo de alta dirección. La estructura y diseño de la organización es producto de este propósito. La responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de una estructura de organización, con lo que la organización se adapta a un ambiente cambiante. En muchos sentidos, los mandos medios hacen lo mismo respecto de los departamentos principales, de acuerdo con las directrices proporcionadas por la alta dirección. Las relaciones mediante las cuales la alta dirección señala la dirección y luego el diseño, aparecen en la siguiente figura 2.1.

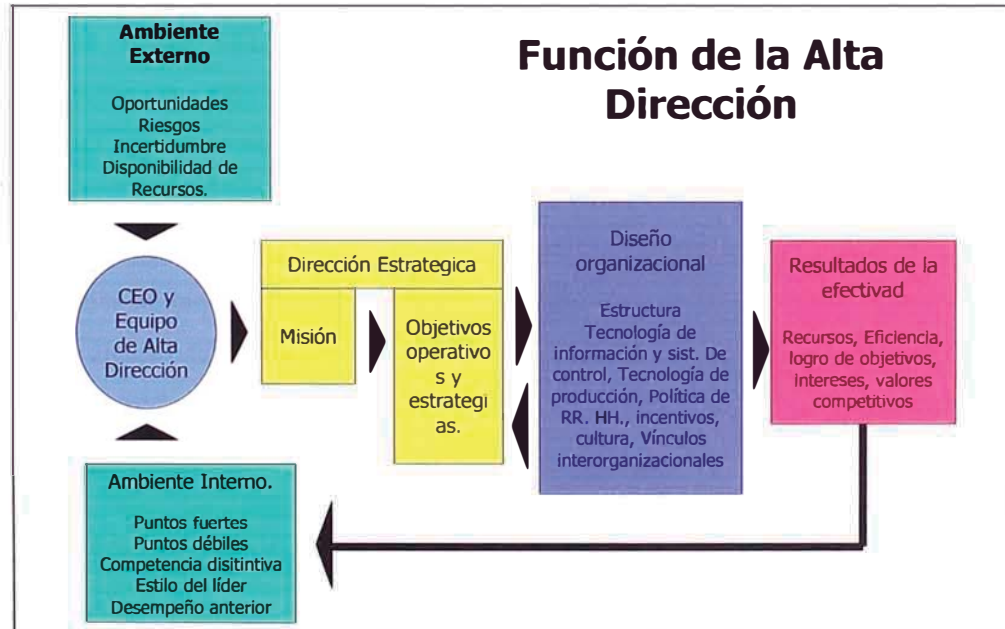


Figura 2.1

El proceso de establecimiento de la dirección suele comenzar con una evaluación de las oportunidades y riesgos en el ambiente externo, incluyendo el grado en que se

presenta el cambio, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos. La alta dirección también determina las fortalezas y debilidades internas para definir la competencia distintiva de la compañía ante otras empresas de la industria. La determinación del ambiente interno incluye con frecuencia una evaluación de cada departamento; y esta modelada por el desempeño previo y el estilo de liderazgo del director general y el equipo de alta dirección. El paso siguiente es definir la misión global y las metas oficiales, con base en el ajuste correcto entre las oportunidades externas y las fortalezas internas. Se puede formular estrategias o metas operativas específicas para definir el modo en que la organización ha de alcanzar su misión global.

En la figura 2.1, el diseño de la organización refleja la forma en que se implanta los objetivos y estrategias. El diseño de la organización es la administración y ejecución del plan estratégico. Este es el papel de la teoría de la organización. La dirección de la organización se logra mediante decisiones sobre la forma estructural, los sistemas de control y de tecnología de información, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, cultura y vinculo con otras organizaciones.

Adviértase también en la figura 2.1, la punta de la flecha que va del diseño de la organización de regreso a la administración estratégica. Esto significa que las estrategias a menudo se elaboran dentro de la estructura actual de la organización, de modo que el diseño actual limita o restringe los objetivos y estrategias. Sin embargo, es más frecuente que los nuevos objetivos y estrategias se seleccionen con base en necesidades ambientales y luego la alta dirección trata de re diseñar la organización para que alcance tales fines.

Por último en la figura 2.1, se muestra como los gerentes evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, la medida en que la organización logra sus objetivos. Es importante advertir aquí que las mediciones de desempeño retroalimentan el ambiente interno, de modo que el desempeño anterior de la organización es utilizado por la alta dirección para establecer nuevos objetivos y estrategias para el futuro.

2.2.- METODOLOGIA DEL PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA

Misión y metas principales

El primer componente del proceso de dirección estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización. La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista.

Análisis Externo

El segundo componente del proceso de dirección estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y riesgos estratégicos en el ambiente operativo de la organización.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que están mostradas en la siguiente figura 2.2.1. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

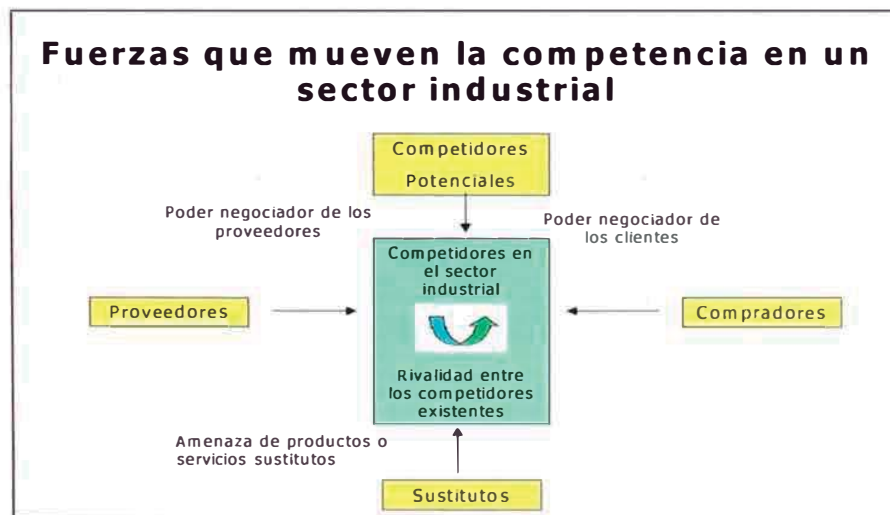


Figura 2.2.1.

Análisis Interno

El análisis interno, tercer componente del proceso de dirección estratégica, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúan, es mediante el uso de la “*Cadena de Valor*”. La cadena de valor desgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores.

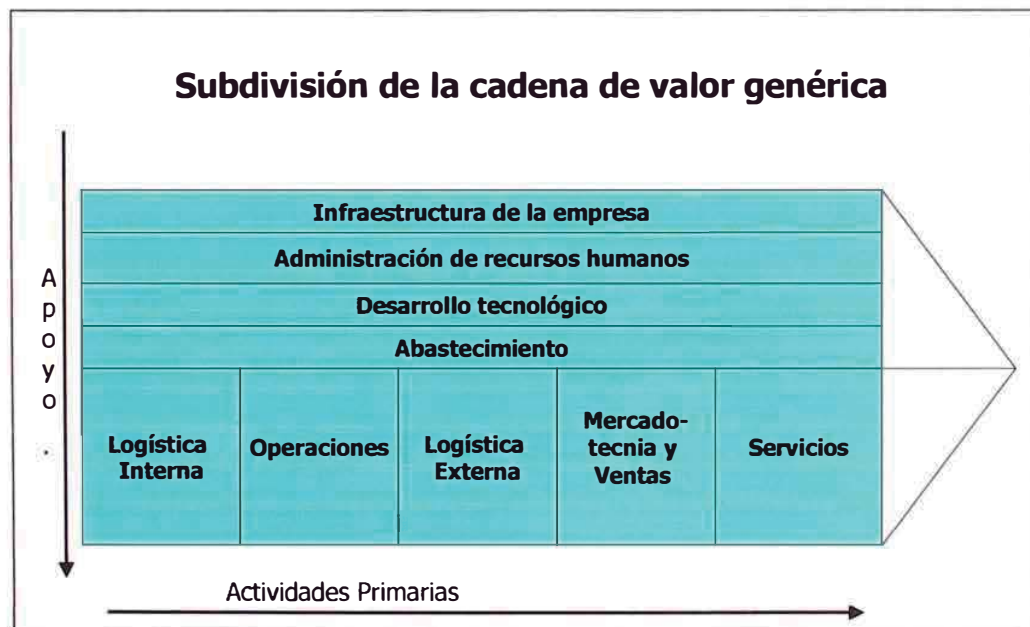


Figura 2.2.2.

Selección estratégica

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y riesgos externos.

La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y riesgos normalmente se conoce como análisis FORD. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FORD, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar riesgos y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FORD, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocio, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

Estrategia a nivel funcional: La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad del cliente. Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, comercialización, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

Estrategia a nivel de negocios: Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Las tres estrategias genéricas a nivel de negocio son: La primera de *liderazgo en costos*, la segunda de *diferenciación* y una tercera *enfocada* en un nicho particular de mercado.

Estrategias globales: En el mundo actual de mercados y competencias globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma debe considerar las diversas estrategias globales: multidomestica, internacional, global y transnacional, que una firma puede adoptar para competir en el mercado mundial.

Estrategia a nivel corporativo: Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización? Para la mayoría de las organizaciones competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación. Más allá de este planteamiento, las compañías que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación, dentro de las nuevas áreas de negocios. Además, el rol de las alianzas estratégicas como alternativas para la diversificación y la integración vertical.

Implementación de la estrategia

El tema de implementación de la estrategia se divide en cuatro componentes:

Diseño de una estructura organizacional: Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la organización necesita adoptar la estructura correcta. Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre subunidades.

Diseño de sistemas de control: Además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Esta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las operaciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles: Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costo exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que reduzca costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva.

Manejo del conflicto, las políticas y el cambio: Aunque en teoría el proceso de dirección estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos, o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas y típicamente, estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. De manera similar, los gerentes individuales con frecuencia participan en discusiones entre sí acerca de las decisiones políticas correctas.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1.1 Definición de la Misión

Generar el mayor beneficio económico mediante la optimización de sus Unidades de Procesos, mejorando permanentemente la calidad de sus servicios y productos para asegurar su liderazgo en la producción y comercialización de asfaltos a nivel nacional e incremento de sus exportaciones, además, lograr una mayor participación en el mercado de combustibles, con un posicionamiento de marca en el mercado nacional.

3.1.2 Objetivos Principales

- Maximización de la rentabilidad, mediante el uso de la capacidad instalada, la reducción de costos y la aplicación de una adecuada política de comercialización.
- Expansión del Negocio, mediante el aumento de la participación de combustibles en el mercado local y la incursión del asfalto y residuales a nuevos mercados latinoamericanos.
- Mejoramiento continuo de la calidad de servicios a los clientes.

3.1.3 Metas

- Incrementar las ventas de combustibles en 2,000 barriles por día, durante los próximos dos años.
- Lograr duplicar las exportaciones de asfaltos, durante los próximos dos años.

- Lograr la compra de crudos e insumos de mejor calidad, en el corto plazo.
- Solicitar financiamiento para la construcción de por lo menos cuatro tanques de almacenamiento de 60,000 barriles cada uno, durante los próximos tres años.
- Reducción de costos indirectos en un 20% anual.

3.2.- METODOLOGIA DE SOLUCION

Para la construcción de la matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) y la matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) se requiere lo siguiente:

- Listar las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades más importantes de la Organización.
- Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante) o 1.00 (muy importante). El valor o peso dado a cada factor interno o externo clave indica la relativa importancia del factor en el éxito de una determinada gestión. La sumatoria de todos los valores debe totalizar la unidad (1.0).
- Asignar un valor de uno (1) a cuatro (4) a cada factor para indicar el grado de riesgo, fortaleza, debilidad u oportunidad que representa a la organización:

1 = Riesgo mayor	1 = Debilidad mayor
2 = Riesgo menor	2 = Debilidad menor
3 = Oportunidad menor	3 = Fortaleza menor
4 = Oportunidad mayor	4 = Fortaleza mayor

Multiplicar el peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado total para la organización.

3.2.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo

En una matriz EFE el valor mas alto es 4.0, lo cual significa que la organización compite en una industria atractiva y posee abundantes oportunidades externas. El valor más bajo es 1.0, el cual caracteriza a una organización que compite en una industria sin atractivos y se enfrenta a unos fuertes riesgos externos.

Matriz EFE= 2.55, La gestión de la organización se desarrolla en un mercado relativamente atractivo y con buenas oportunidades externas.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	RATING	PUNTAJE
1. Mala ubicación del competidor más importante.	0.06	4	0.24
2. Mayor inversión gubernamental en carreteras.	0.10	4	0.40
3. Tiene una área de influencia en la zona sur de la capital.	0.08	4	0.32
4. Alta barrera de ingreso para nuevos competidores en refinación.	0.04	4	0.16
5. Disponibilidad de tecnología de avanzada.	0.05	3	0.15
6. Legislación laboral flexible.	0.07	3	0.21
7. Legislación Permite la entrega de combustible en Estaciones de servicio.	0.07	3	0.21
8. Mediana Demanda de Asfaltos en mercado latinoamericano	0.10	3	0.30
9. Productos sustitutos del gas de Camisea.	0.06	1	0.06
10. Grandes inversiones para adecuación de normas de combustible.	0.05	1	0.05
11. Ingreso de competidores en la comercialización de combustible.	0.05	1	0.05
12. Perdidas de clientes industriales que demandan mayor volumen.	0.07	2	0.14
13. Deficiente distribución.	0.06	2	0.12
14. Alta capacidad de refinación y almacenamiento de los competidores que posibilita economía de escala.	0.06	1	0.06
15. Proveedor con alto poder de negociación en base asfáltica.	0.08	1	0.08
CALIFICACION EFE	1.00		2.55

3.2.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno

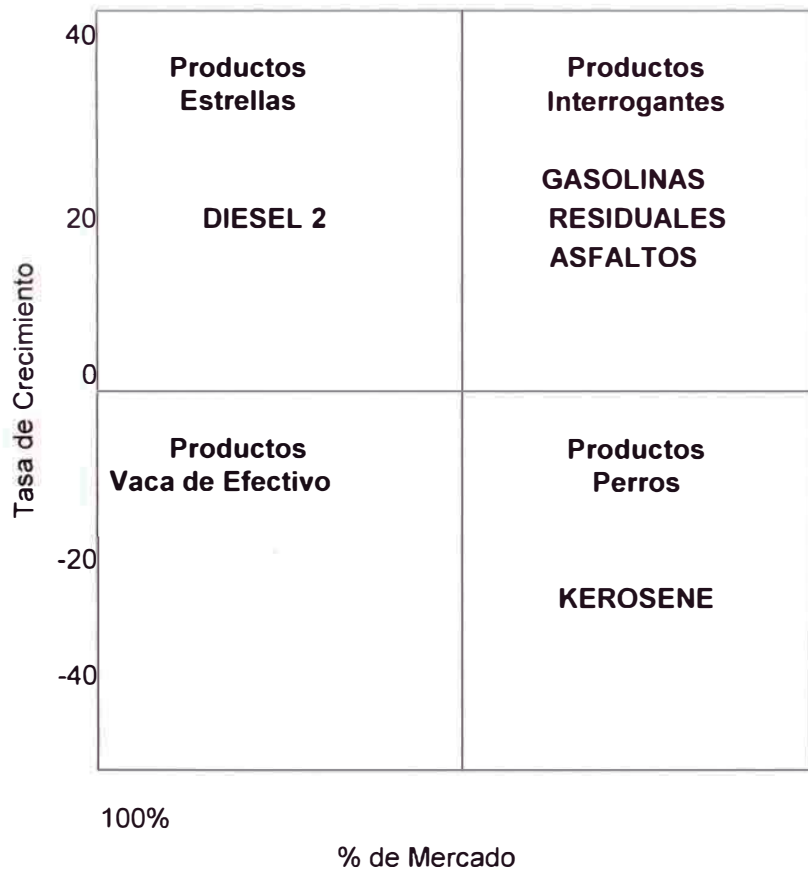
Matriz EFI= 2.35, La organización cuenta con factores internos ligeramente favorables y debe potenciar las áreas en donde las debilidades no permiten una eficiente gestión de mercadeo.

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	RATING	PUNTAJE
1. Ubicación en zona de alta concentración de demanda.	0.22	4	0.88
2. Facilidad para recepcionar productos vía marítima.	0.08	4	0.32
3. Flexibilidad para la producción de asfaltos o residuales.	0.05	3	0.15
4. Planta de venta propia.	0.05	4	0.20
5. Bajo costo en la refinación de asfaltos y residuales.	0.10	3	0.15
6. Pequeña capacidad de refinación.	0.10	1	0.10
7. Inadecuada política de marketing.	0.18	1	0.18
8. Insuficientes productos financieros para modernizar las instalaciones.	0.08	1	0.08
9. No hay contacto con grandes clientes.	0.10	2	0.20
10. Ubicación lejana a fuentes nacionales de materia prima.	0.09	1	0.09
CALIFICACION EFI	1		2.35

3.2.3 Matriz del Boston Consulting Group

Con la matriz del Boston Consulting Group ó matriz de crecimiento – participación, el eje de porcentaje de crecimiento del mercado representa la medida del atractivo del mercado y el eje horizontal indica la participación relativa en el mercado, lo cual sirve para medir el peso de la empresa en el mercado.

Producto	% de Mercado	% Utilidad	% Crecimiento	Ubicación
Gasolinas	8%	6%	5%	Interrogante
Asfaltos	2%	30%	5%	Interrogante
Diesel 2	51%	8%	8%	Estrella
Kerosene	9%	60%	-1%	Perro
Residuales	30%	40%	5%	Interrogante



Según el análisis que se muestra, con el método del “Boston Consulting Group”: Las gasolinas, los residuales y los asfaltos son productos interrogantes, que tienen poca participación y se ubican en mercados de gran crecimiento. Requieren muchísimo dinero para conservar su parte y más aún para aumentarla. El kerosene es un producto perro, éste tipo de producto se ubica en poco crecimiento y poca participación; puede generar dinero suficiente para mantenerse, pero no guarda la promesa de producir grandes cantidades de dinero. El Diesel 2 es un producto estrella, se ubica en gran crecimiento y gran participación. Con frecuencia requieren fuertes inversiones para financiar su veloz crecimiento, con el tiempo este crecimiento disminuirá y se convertirá en vaca de efectivo.

No se cuenta con productos vacas de efectivo, que son productos que se ubican en poco crecimiento y gran participación. Estos productos son exitosos y bien establecidos, requieren menos inversión para conservar su parte del mercado.

3.2.4 Matriz FORD

Para la comercialización de los productos combustibles de la Unidad de Negocios Conchán se aplicará una estrategia de concentración con un enfoque de diferenciación orientado al cliente. Se efectuará alianzas estratégicas mediante contratos a mediano plazo con proveedores, con mayoristas y Estaciones de Servicio y grifos para la integración desde proveedores hasta la cadena de distribución de productos. Debido a la flexibilidad y al bajo costo en la producción de asfaltos y residuales y a la existencia de mercados potenciales en el exterior se aplicará una estrategia internacional con el modo de ingreso de exportación a nuevos mercados.

MATRIZ FORD

ANÁLISIS FORD	FACTORES INTERNOS CLAVE	
<p>F: Fortalezas O: Oportunidades R: Riesgos D: Debilidades</p>	<p><u>Fortalezas</u> 1. - Ubicación en zona de alta concentración de demanda 2. - Facilidad para recepcionar productos vía marítima 3. - Flexibilidad para la producción de asfaltos o asfaltos 4. - Planta de ventas propia 5. - Personal con gran experiencia</p>	<p><u>Debilidades</u> 1. - Reducida capacidad de proceso 2. - Inadecuada política de marketing 3.- Insuficientes recursos financieros para modernizar las instalaciones 4.- No hay contratos a mediano plazo con grandes clientes 5.- Ubicación lejana a fuentes nacionales de materia prima.</p>
<p><u>Oportunidades</u> 1.-Mala ubicación del competidor más importante 2.- Mayor inversión gubernamental en carreteras 3.- Tiene un área de influencia en la zona sur de la capital 4.- Alta barrera de ingreso para nuevos competidores en refinación 5.- Disponibilidad de tecnología de avanzada 6.- Legislación laboral flexible 7.- Legislación permite la entrega de combustible en estaciones de servicio 8.- Mediana demanda de asfalto en mercado latinoamericano</p>	<p>INTERNACIONALIZACIÓN MEDIANTE EXPORTACIÓN</p>	<p>CONCENTRACIÓN EN NICHOS DE MERCADO</p>
<p><u>Riesgos</u> 1.- Productos sustitutos del gas de Camisea 2.- Requerimiento de grandes inversiones para adecuación de normas de calidad 3.- Facilidad de ingreso de competidores en la comercialización de combustible 4.- Pérdidas de clientes industriales que demandan mayor volumen 5.- Deficiente distribución por parte de los minoristas 6. - Alta capacidad de refinación y almacenamiento de los competidores que posibilita economías de escala 7. - Proveedores con alto poder de negociación</p>	<p>ALIANZA ESTRATÉGICA CON DISTRIBUIDORES LOCALES</p>	<p>ALIANZA ESTRATÉGICA CON PROVEEDORES</p>

3.3. – ESTRATEGIAS ADOPTADAS

3.3.1 Estrategias del Ambiente Global

La buena calidad de asfaltos, reconocida en el mercado latinoamericano, y los excedentes de residuales de la Unidad de Negocios Conchán, junto con la demanda potencial de asfaltos en este mercado y la demanda actual de residuales, nos lleva a elegir como estrategia del ambiente global a la “*Estrategia Internacional*”, la cual nos permite transferir la habilidad valiosa como la buena calidad de éstos productos reconocidos en países como: Bolivia, Chile, etc.

La selección del modo de ingreso es la “*Exportación*”, con lo cual se evitarían costos de establecer operaciones de refinación y comercialización en el país anfitrión. Más bien se aprovecharía el nombre de la Unidad para realizar negociaciones internacionales vía e-mail, fax y/o teléfono, y los tipos de venta serían FOB (Free on Board) o CFR (Cost and Freight) dependiendo de la necesidad del cliente.

Plan de Acción

Potenciales clientes en mercado Latinoamericano:

- Estudio del mercado latinoamericano: Vía Internet selección de principales consumidores y productores de asfaltos y residuales en los países latinoamericanos.
- Una vez seleccionados nuestros principales consumidores, vía Internet o con una comunicación directa con ellos, obtenemos datos necesarios para empezar una futura negociación.
- Solicitar a países productores de asfaltos y residuales cotizaciones de precios por barril, para un sondeo rápido del precio a nivel de este mercado.

- Una vez obtenido los precios de estos productos en el mercado latinoamericano se procede a desarrollar la “Estructura de Precios de Exportación” de la Unidad de Negocios Conchán.
- Formulado la Estructura de Precios de Exportación y con información de nuestros potenciales consumidores previamente seleccionados, se procede a realiza una invitación para ofertar nuestros productos y esperar una cotización de precios.
- Sé negocia tipos de venta FOB y CFR. Para el tipo de exportación FOB, ellos se responsabilizan del flete.
- En el caso de tipo de venta CFR, la responsabilidad del flete es directamente de los vendedores, por lo cual se procede a cotizar precios de fletes que pueden ser en camiones cisternas o en contenedores, dependiendo del país de origen de nuestro cliente.
- Forma de pago: pago adelantado o mediante crédito documentario.

Clientes del mercado actual:

- Existe un grupo de clientes conocidos en el mercado internacional que demandan embarques de residual para exportación.
- Para estos clientes se negociaría directamente o se invita a concursos internacionales, dependiendo de la disponibilidad del producto en los tanques de almacenamiento de la Unidad de Negocios Conchán.
- La forma de pago también podría ser con pago adelantado o con un crédito documentario o un Open Line (crédito abierto) dependiendo que tan confiables sean estos clientes.

3.3.2 Estrategias de Integración Vertical

Considerando que la Unidad de Negocios Conchán tiene reducida capacidad de refinación (por ende su consumo de materia prima e insumos es bajo), adicionalmente tiene capacidad de almacenamiento limitada, aunada a una pequeña cantidad de proveedores de crudo importado, crudo

nacional, HOGBS, base asfáltica, nafta craqueada y combustibles, por tales razones, los proveedores tienen alto poder de negociación. Todas estas condiciones, no ayuda a tener mucha influencia con los principales proveedores de materia prima e insumos combustibles, son por estas razones, que se selecciono efectuar Alianzas Estratégicas, como una alternativa a la integración vertical. Estas Alianzas Estratégicas se formalizaran mediante el establecimiento de contratos a mediano plazo (1 año) renovados automáticamente con acuerdo de las partes.

Análisis de los factores de desventaja de la integración vertical:

✓ Desventaja en costos.-

La integración vertical hacia atrás, con la utilización de alianzas estratégicas tiene como principal fin la obtención de precios competitivos y la flexibilidad en la oportunidad de la entrega de la materia prima y/o insumo. Muchas veces las compañías proveedoras al tener firmado un contrato, descuidan sus costos operativos y los costos de aprovisionamiento se hacen más altos que el de los proveedores independientes.

Para contrarrestar esta posible desventaja, se considera establecer contratos a mediano plazo (1 año) renovados automáticamente con acuerdo de las partes, además, se contara con cláusulas flexibles que permitan la re-negociación cuando una de las partes se perjudique por la variación de los precios en el mercado internacional. Por otro lado cabe mencionar que debido a que no contamos con una gama amplia de proveedores de crudos e insumos combustibles en el mercado nacional, tenemos poca flexibilidad para prescindir de ellos, pero si podemos obtener precios competitivos con el desarrollo de adecuadas políticas de negociaciones.

✓ Cambio de Tecnología.-

La integración vertical puede inhibir la habilidad de una compañía de cambiar sus proveedores o sus sistemas de distribución con el fin de ajustarse a los requerimientos de la cambiante tecnología.

Actualmente existe tecnología de punta en la industria refinera y despacho de combustibles, pero la implementación de éstas nuevas tecnologías no afectará el consumo de la materia prima: crudos, ni de los insumos combustibles: Nafta craqueada, HOGBS, base asfáltica, a lo más podría ocasionar la necesidad en el cambio de calidad de los crudos a usar para el proceso de refinación o la variación en el volumen de los insumos. Para este caso se tendrá una lista de crudos de diferentes orígenes y con diferentes calidades y se podrá cambiar rápidamente la compra de uno por otro, y para la variación en los volúmenes se considera compras de insumos combustibles con una variación del +/- 10% al +/- 20% en volumen.

Para los sistemas de distribución de los combustibles y asfaltos existe actualmente en el mercado tecnología de punta que permita agilizar la entrega de estos a los camiones cisternas, pero sé esta considerando que en un rango de dos a tres años no se van a realizar grandes inversiones en la Unidad de Negocios Conchán.

✓ Incertidumbre en la Demanda.-

Cuando la demanda es estable, los altos grados de integración vertical se pueden manejar con relativa facilidad, pero la integración vertical puede ser riesgosa en condiciones de demanda no estable o no predecibles.

Para el caso de los combustibles y asfaltos comercializados por la Unidad de Negocios Conchán se estima que las ventas tendrán una tendencia al alza y la demanda se mantendrá sin variación significativa, y por otro lado se estima la incursión en mercados latinoamericanos para los asfaltos y los residuales.

En el peor de los casos que se tenga que disminuir la carga de crudos para la refinación y el uso de insumos combustibles, se contemplara en los contratos con los proveedores flexibilidad en los volúmenes de entrega.

3.3.2.1 Alianza Estratégica con Proveedores:

Con los proveedores de crudos e insumos combustibles se firmaran contratos a mediano plazo (un año) renovados automáticamente con acuerdo de las partes. Las características de los contratos serán las siguientes:

- Precios de los crudos e insumos combustibles: se calcularan con cinco cotizaciones de precios internacionales precedentes a la fecha de embarque +/- un diferencial. Los marcadores serán: para crudos: marcador WTI, para la nafta craqueada: marcador UNL93, para el Diesel 2: Marcador DN°2 y para el residual y la base asfáltica: Residual N°6, todos los marcadores de la costa del golfo. El valor de los diferenciales se negociaran en su oportunidad.
- Fecha de duración: un año, renovados automáticamente.
- Volúmenes de Entrega: en función al requerimiento con una variación volumétrica de +/- 10 a +/-20%.
- Fechas de Entrega: se acordaran los tres últimos días del mes, para las entregas del próximo mes. (Flexibilidad en las fechas de entrega).
- Calidad de los crudos e insumos combustibles: calidad de los crudos con alto API y de los productos de calidad estándar de exportación.

3.3.2.2 Alianza Estratégica con Distribuidores:

Las alianzas estratégicas se efectuaran mediante la celebración de contratos a corto y mediano plazo con un grupo o segmento limitado de clientes, para tal fin se aplicara la estrategia de concentración con un enfoque de diferenciación orientado al cliente.

A cada uno de los consumidores y/o clientes se les dará un producto de buena calidad que cumplen con los estándares de calidad internacional y buen servicio con el fin de crear lealtad a los productos de Conchán.

3.3.2.2.1.- Distribuidores Mayoristas

Los distribuidores mayoristas que cuentan con un alto volumen de venta de combustibles y cumplen con requerimientos como: mínimo cinco años de experiencia en el mercado de combustibles, cuentan con adecuada infraestructura para el despacho y distribución de combustibles y cuenten con estabilidad económica podrán ser seleccionados como distribuidores de Conchán, ellos gozarán de una política de descuentos, flexibilidad en los pagos (mediante cartas fianzas) y prefiere en la entrega de los productos.

3.3.2.2.2.- Estaciones de Servicios y Grifos

Las Estaciones de Servicio y grifos, cercanos a la zona que cuenten con: una buena ubicación, altas ventas, instalaciones modernas, una calidad en su servicio y honestidad en sus ventas al consumidor final y en el pago a la Planta de Venta Conchán calificaran para llevar el nombre de Estaciones de Servicio CONCHAN. Estas Estaciones de Servicio tendrán beneficios como descuentos dependiendo de su nivel de ventas, facilidades en su pago, llevara el nombre de Conchán (pintado y acondicionado en sus instalaciones), asesoramiento técnico, y entrega del combustible en su estación.

3.3.2.2.3.- Sector Industrial y Comercio

Los clientes de este sector básicamente deberán contar con: altos volúmenes de consumo de combustibles y ser empresas reconocidas y confiables (buenos estados financieros), ellos contaran con oportunidad en la entrega del combustible, flexibilidad en pagos (mediante carta fianza) y servicio de post venta: técnico y descuentos especiales.

CUADRO RESUMEN DE ALIANZA ESTRATÉGICA CON DISTRIBUIDORES

	Deben contar con:	Beneficios:
Distribuidores Mayoristas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volumen de ventas: altos ▪ Tiempo experiencia. ▪ Capacidad Financiera ▪ Adecuada Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad en los pagos (crédito abierto) ▪ Descuentos competitivos ▪ Entrega oportuna del producto ▪ Productos de Calidad. ▪ Servicio técnico.
Estaciones de Servicios y grifos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buena Ubicación ▪ Instalaciones Modernas ▪ Honestidad en sus ventas a consumidores ▪ Capacidad Financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevara el nombre de E. S. Conchán. ▪ Inversión en acondicionamiento de su E.S. ▪ Promociones de Venta ▪ Entrega de combustibles en su Estación. ▪ Asesoramiento técnico ▪ Flexibilidad en los pagos (crédito abierto) ▪ Descuentos competitivos ▪ Entrega oportuna del producto ▪ Productos de Calidad.
Sector Industrial y Comercio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos volúmenes de consumo ▪ Empresas reconocidas y confiables ▪ Capacidad Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega de combustibles en su Planta. ▪ Asesoramiento técnico ▪ Flexibilidad en los pagos (crédito abierto) ▪ Descuentos competitivos ▪ Entrega oportuna del producto.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Teniendo como base las fortalezas de la Unidad de Negocios Conchán se pudo orientar la formulación de las estrategias al aprovechamiento de las oportunidades del entorno organizacional y a trabajar en la reducción o eliminación de las debilidades.
- El Análisis Estratégico desarrollado en el presente trabajo, tiene un alcance de por lo menos cinco años, por lo que se recomienda pasado dicho periodo de tiempo realizar un nuevo análisis para redefinir las estrategias y objetivos organizacionales teniendo como referencia la estructura interna y externa de ese momento.
- No es posible tener economías de escala, lo cual hace muy difícil competir con la estrategia de “Liderazgo en costos” dentro del sector hidrocarburos. Debido a los siguientes factores de desventaja de la Unidad de Negocios Conchán, con otras refinerías del país:
 - Baja capacidad de refinación.
 - Baja convertibilidad.
 - Reducida capacidad de almacenamiento.Por tal motivo se planteo la estrategia de “Diferenciación”, con un enfoque de “concentración” en nichos de mercados.
- Las ventajas comparativas que tiene la Unidad de Negocios Conchán frente a otras Refinerías y Plantas de Ventas son:
 - Situada en mercado de alta demanda: 53.1 % de la demanda total país.
 - Buen nivel de calado en su amarradero, que permite recibir buques – tanques de hasta 420,000 barriles.

- En su estructura de costos no se considera el costo de “Throughput” (costo de recepción, almacenaje y despacho), debido a que cuenta con Planta de Ventas propia, lo cual permite un ahorro en sus costos totales.

Considerando éstas ventajas comparativas, se hace factible la importación de embarques de Diesel N°2 de aproximadamente 240,000 barriles. Fundamentalmente debido a que este producto tiene alta demanda en el mercado de combustibles y gran déficit respecto a la producción nacional. Ver en anexos “Metodología de Precios de Paridad de Importación” (Página N°65).

- Actualmente la Unidad de Negocios Conchán por ser parte de PETROPERU S.A., se rige por las normas y políticas gubernamentales, por lo cual, su toma de decisión se hace muy burocrática. En el entorno estudiado, La Unidad de Negocios Conchán se encuentra en un ambiente competitivo con mayor facilidad para accionar.
- En el presente análisis no se considero, la posibilidad de aumentar la capacidad de proceso de refinación de la Unidad de Negocios Conchán. Se recomienda realizar la evaluación Económica – Financiera para la inversión en una unidad adicional de destilación primaria, con la cual se aumentaría la capacidad instalada de refinación. También se recomienda evaluar la posibilidad de invertir en una unidad de craqueo catalítico, lo cual permitirá la obtención de nafta craqueada.
- Se recomienda, considerar dentro de la Estructura Organizacional, al Departamento Mercado Externo, el cual se encargará de todas las gestiones de importación, exportación, compras y ventas locales de crudos, insumos y productos combustibles. Dicho departamento contará con tres unidades: **Unidad Negocios:** encargada de realizar la negociación con los proveedores y clientes; **Unidad Operaciones:** encargada de las gestiones operativas de transporte, finanzas y coordinaciones con clientes y proveedores; **Unidad Aduanas:**

encargada de las gestiones aduaneras ante la Superintendencia Nacional de Aduanas.

- Se recomienda que la Unidad de Negocios Conchán dedique gran parte de sus recursos a la comercialización de productos combustibles, aprovechando su amarradero, sus tres líneas submarinas y el uso de su Planta de Ventas. Para el caso que requiera continuar con los procesos de refinación se recomienda efectuar alianzas estratégicas con sus principales proveedores.
- Se recomienda que la Unidad de Negocios Conchán evalúe la factibilidad de la construcción de por lo menos 4 tanques de almacenamiento de 60,000 barriles cada uno, lo cual le permitirá tener mayor capacidad de recepción de crudos y productos combustibles.

GLOSARIO DE TERMINOS

- 1 API.- Gravedad específica, inversamente proporcional a la densidad del crudo. A mayor API el crudo es más liviano, por lo que de su refinación se obtiene mayor porcentajes de destilados medios.
- 2 Búncers.- Productos combustibles MGO (diesel 2) e IFO (residual + diesel 2), se venden a los buques – tanques de bandera extranjera para su consumo propio.
- 3 Cabotaje.- transporte marítimo en tanques buques desde las refinerías a los terminales del país.
- 4 Complejidad.- Es la medida del grado en que el crudo es procesado y del cual se obtiene un número de productos. Las refinerías se clasifican con un rango de complejidad de 1-10, desde refinerías muy simples a complejas.
- 5 Conversión.- Se define en función a los equipos con los cuales cuentan las refinerías, a mayor unidades de operación tendrá mayor convertibilidad por lo cual se podrá obtener mayor rendimiento en destilados medios.
- 6 Cost and Freight (CFR).- Término usualmente usado en los usos y costumbres del Comercio Exterior, que indica que la mercancía a exportar se entregara en puerto destino.
- 7 Crédito Documentario.- Es un documento bancario, por medio del cual, una Entidad Bancaria asegura el pago del monto deudor al vendedor. Es usualmente aperturado por el banco emisor y confirmado por un banco corresponsal.
- 8 Diferencial.- Es el valor que ofertan nuestros clientes en una cotización de precios, puede ser un valor positivo o negativo.
- 9 Flexibilidad.- Mide la capacidad de la refinería de modificar la mezcla de productos (entre gasolinas y destilados) y de procesar variedad de crudos.
- 10 Free On Board (FOB).- Término usualmente usado en los usos y costumbres del Comercio Exterior, que indica que la mercancía a exportar se entregara al costado del buque en el puerto origen.

- 11 GLP.- Gas Licuado de Petróleo.
- 12 Hight Octane Gasoline Blend Stock (HOGBS).- Insumo importado que tiene como octanaje 98 grados.
- 13 Margen Refinero.- indica la economía que depende de la diferencia de precios entre los combustibles que refina / vende y el petróleo crudo que adquiere.
- 14 MB/DC.- Miles de barriles por día calendario.
- 15 MBD.- Expresan miles de barriles por día.
- 16 Open Line (Crédito Abierto).- Pago a un periodo de tiempo sin ningún compromiso documentario.
- 17 Paridad de Importación.- costos totales de importación, a los cuales pueden importar combustibles al país, un importador eficiente.
- 18 Productos blancos: Diesel 2, Kerosene, Gasolinas.
- 19 Productos negros: Residuales, crudos, asfaltos.
- 20 Research Octane Number (RON).- Expresan el número de octanaje de las gasolinas.
- 21 True Boiling Point (TBP).- Muestra las temperaturas a los que se obtienen los productos en la destilación de un crudo.
- 22 Throughput.- Indica los costos de descarga, almacenamiento y despacho de los combustibles cuando pasan por una planta de ventas o terminal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. DAFT, Richard - **“TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL”** -
Sexta Edición, publicación año: 2000 / Editorial: International Thomson Editors
Cap.2 “La Administración Estratégica y la efectividad Organizacional” (Pág. 44-50)
Cap.3 “El Ambiente Externo” (80-91).
2. HILL, Charles y JONES, Gareth - **“ADMINISTRACION ESTRATEGICA”**-
Tercera Edición, publicación año: 1999 / Editorial: McGraw-Hill Interamericana S.A.
Cap.2 “El Ambiente Externo”(Pág.67-101) / Cap.6 “Estrategia a Nivel de Negocios”
(Pág.169-186) / Cap.7 “La Estrategia en el Ambiente Global” (Pág.227 -257).
3. - PORTER, Michael - **“ESTRATEGIA COMPETITIVA”**-
Vigésima Segunda Reimpresión en México: publicación año: 1996 / Editorial:
Continental S.A. Cap.1 “Análisis Estructural de los Sectores Industriales” (Pág. 23-52)
/ Cap.2 “Estrategias Competitivas Genéricas” (Pág. 55-65).
4. PORTER, Michael - **“VENTAJA COMPETITIVA”**-
Décima Tercera Reimpresión en México: publicación año: 1996 / Editorial: Continental
S.A. Cap.1 “La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva” (Pág.51-71).

SUBSCRIPCION INTERNACIONAL:

1. CONLAC S.C. (Consultores Legales, Administrativos y Contables)
– **“OBSERVADOR PETROLERO MENSUAL DE MÉXICO”** –
Publicaciones: Julio, 2001 / Noviembre 2001 / Diciembre 2001.

PAGINA WEBS CONSULTADAS EN INTERNET:

www.mem.gob.pe / www.esai.com / www.enap.com
www.pdvsa.com / www.nytimes.com / www.reuters.com

Gráficos:

1. “Demanda Mundial de Petróleo”
Página Webs: www.esai.com / www.conlac.com.mx / www.nytime.com.
(Página N° 14).
2. “Refinación vs Demanda – MB/DC 1998”
Página Web: www.mem.gob.pe.
(Página N° 23).
3. “Venta de Productos Mercado Interno”
Página Web: www.mem.gob.pe.
(Página N° 24).

Cuadros:

1. “Refinería de la Costa”
Página Webs: www.mem.gob.pe
(Página N° 20).
 2. “Refinería de la Selva”
Página Web: www.mem.gob.pe.
(Página N° 21).
 3. “Productores en la Selva”
“Productores en la Costa”
Página Web: www.mem.gob.pe.
(Página N° 22).
 4. “Participación de las Ventas de Refinería Conchán”
Página Web: www.mem.gob.pe.
(Página N° 27).
 5. “Estadísticas de Ventas por Refinerías Peruanas”
Página Web: www.mem.gob.pe.
(Página N° 28).
-

ANEXOS

1.- PROCESOS DE REFINACIÓN

La Destilación Atmosférica

La destilación permite la separación o, según la acepción generalizada, el fraccionamiento de los componentes de una mezcla, en función de sus temperaturas de ebullición, aprovechando las diferencias de volatilidad de los mismos. La sencillez del procedimiento y su costo relativamente económico la convierten en una operación básica de los procesos de elaboración de productos químicos y petrolíferos, por lo que en las refinerías y fábricas petroquímicas, abundan las torres de destilación, ya sea en las operaciones de preparación de la carga, previa a la reacción o en las de fraccionamiento del producto.

Trabajando como una máquina térmica, entre una fuente caliente (el horno) y otra fría (el condensador de tope), la destilación establece una contracorriente de líquido y de vapor, discontinua en el caso de las torres de platos o continua para las de relleno. El contacto de las dos fases da lugar a un intercambio de los componentes; los más volátiles se acumulan en el vapor, que sale por la parte superior de la torre, mientras que los más pesados pasan a la fase líquida, que se extrae por el fondo. Este reparto de los componentes entre las dos fases se traduce en un gradiente de temperatura, entre el tope y el fondo de la torre, que deriva directamente del gradiente de concentraciones.

La Unidad de Destilación Primaria (UDP). - o “Topping” tiene por objeto separar el petróleo crudo, en un cierto número de cortes o fracciones clasificadas en función de las temperaturas de ebullición de los hidrocarburos. Estos cortes de destilación primaria o “straight run” se regulan para hacerlos corresponder aproximadamente a las especificaciones de destilación ASTM, lo que condiciona su rendimiento respecto al crudo.

La Figura N° 2, representa la división del crudo en fracciones sobre el ábaco del factor de caracterización, y muestra que la calidad de los cortes obtenidos depende esencialmente de la naturaleza y del origen del petróleo crudo.

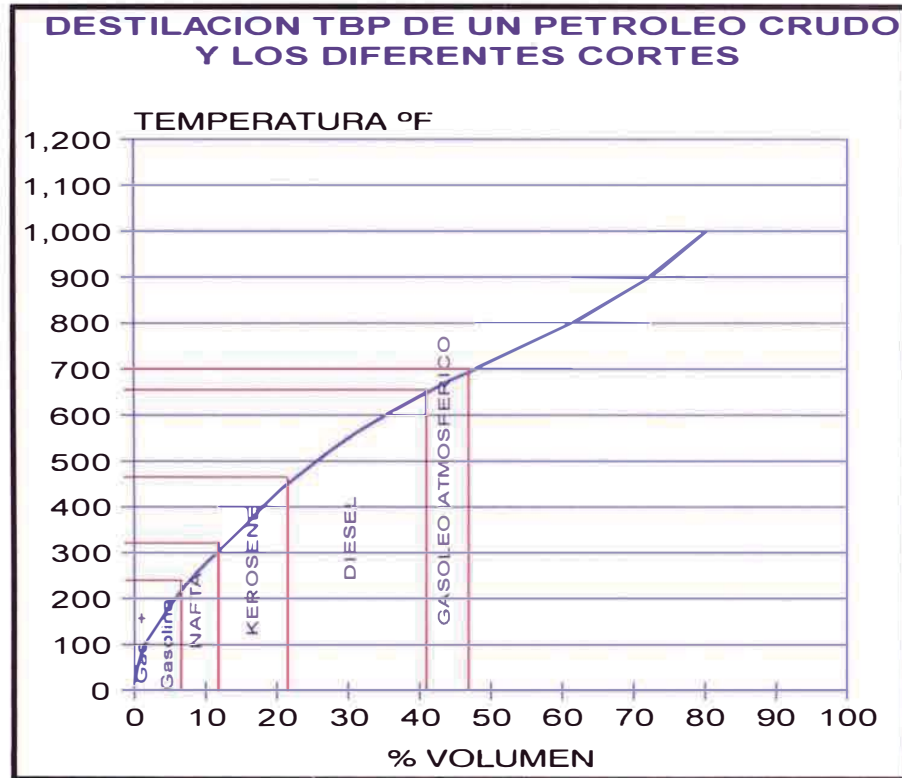


Figura N° 2

La Figura N° 3, esquematiza una unidad de destilación primaria. Previa vaporización en los hornos y bajo un gradiente de temperatura producido entre el tope y el fondo de la columna, los hidrocarburos se clasifican verticalmente en función de su volatilidad, es decir, de acuerdo a su peso molecular.

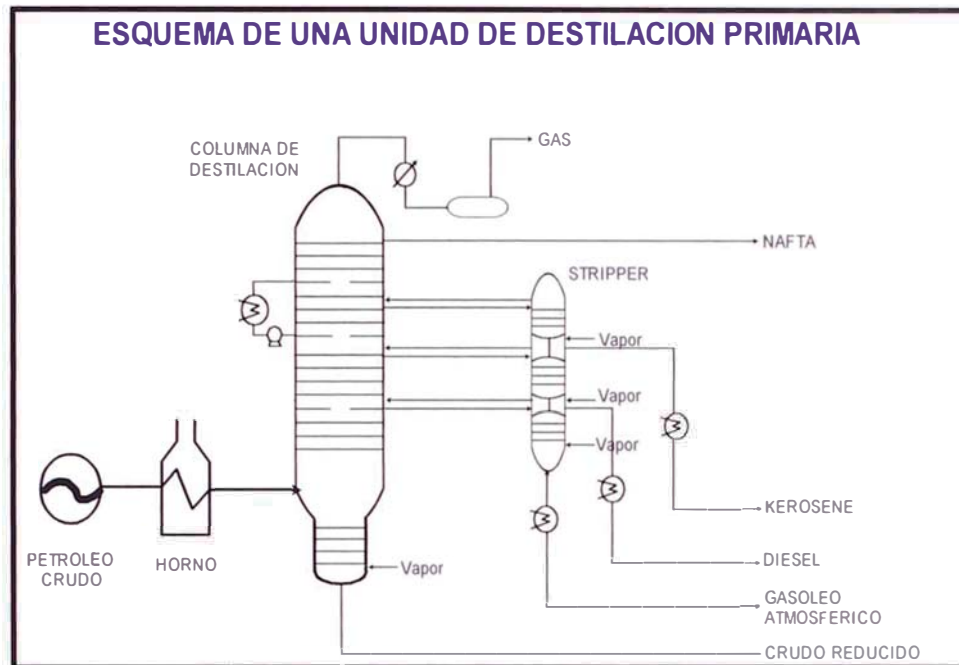


Figura N° 3

La situación al terminar esta etapa, examinada desde un punto de vista de calidad de los productos (cualitativo y cuantitativo), va a condicionar el resto del esquema de refinación. Este examen muestra: Que sólo algunos productos de la UDP pueden considerarse como productos acabados como es el caso del residuo atmosférico vendido como residual pesado, y el diesel y el kerosene. Que las cantidades de las diversas fracciones de base no corresponden a la demanda del mercado, acusando un excedente de productos pesados y un déficit de ligeros. Que, en general es necesario utilizar procesos adicionales para mejora la calidad de los productos y reducir el rendimiento de las fracciones pesadas acorde a la demanda.

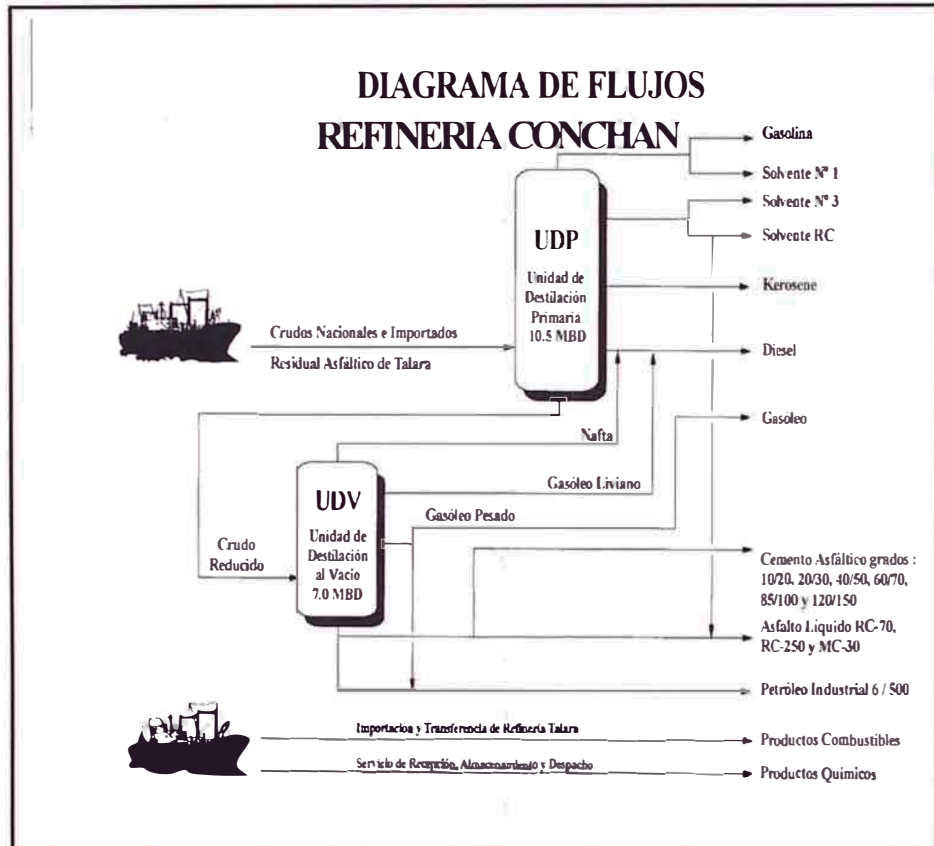
Generalmente, la separación de los componentes del petróleo crudo se logra en dos etapas. Primero, fraccionando el petróleo crudo esencialmente a presión atmosférica en la Unidad de Destilación Primaria; luego, se alimenta los residuos de fondo, de alta temperatura de ebullición, de la torre atmosférica a una segunda columna fraccionadora que opera al vacío.

La destilación al vacío se usa para fraccionar la porción más pesada del petróleo crudo. A presión atmosférica, se requiere de altas temperaturas para evaporar el petróleo crudo, las cuales producen craqueo térmico, esto es, conversión de estructuras moleculares de gran longitud y de bajo octanaje a estructuras cíclicas de alto octanaje. Esto a su vez genera altos rendimientos de gas combustible, decoloración del producto y daño de los equipos debido a la formación de coque. La destilación al vacío, aumenta el rendimiento de destilados líquidos y de un residuo pesado sin excesivo craqueo térmico.

La Unidad de Destilación al Vacío (UDV).- Es una unidad que destila gasóleos de crudos reducidos a presiones mucho más bajas que la atmosférica, usualmente menor que 1 Psia y a temperaturas en que las fracciones de gasóleos y asfaltos no sufrirán descomposiciones térmicas. En la destilación al vacío, se hace disminuir el punto de ebullición de una mezcla hasta el punto donde los compuestos pesados puedan ser fraccionados sin craquearse. Un gasóleo no craqueado es muy importante para la fabricación de aceites lubricantes y asfaltos, sin embargo, si éste es empleado como carga a una unidad de craqueo catalítico, la presencia de componentes craqueados no es dañina.

El principio básico sobre el cual opera una Unidad de Vacío es que el punto de ebullición de cualquier material desciende a medida que se reduce la presión. Por ejemplo, si la presión barométrica es 14.7 Psia, el agua hervirá a 212°F. Si la presión se reduce a 11.6 Psia, el punto de ebullición disminuye a 200°F. A una presión de 1 Psia (que es el margen de presión efectiva en una columna al vacío típica) el agua herviría a 102°F.

A continuación se muestra el “Diagrama de flujos de Refinería Conchán”.



2.- METODOLOGIA DE PRECIOS DE PARIDAD DE IMPORTACION

Marco Legal

Ley N° 26221 - Ley orgánica de Hidrocarburos, Título VII –Libre Comercio, Artículo 77: Las actividades y los precios relacionados con petróleo crudo y productos derivados, se rigen por la oferta y la demanda.

Los precios de los combustibles tenderán a establecerse internamente en torno a su valor económico o costo de oportunidad. Este costo de oportunidad, establecido en función a criterios de oferta y demanda que señala la Ley, corresponde a la Paridad de Importación.

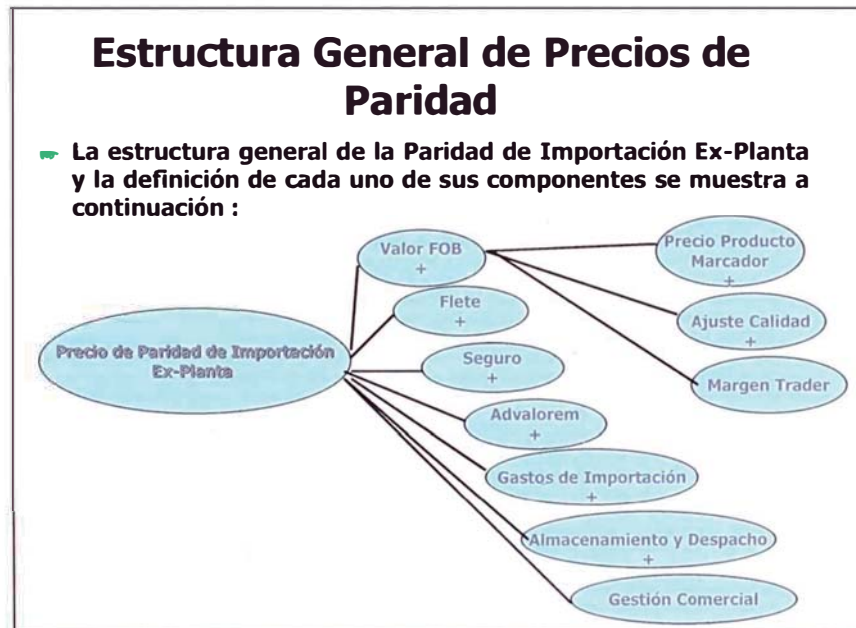
Definición

El cálculo de la Paridad de Importación busca definir un precio competitivo con el costo alternativo de importar.

Se define como “Paridad de Importación” Ex-Planta, al valor (costo de oportunidad) que tendría un producto internado en el país, puesto en la brida del puente de despacho del terminal de ventas ubicado en Lima Metropolitana y que cualquier importador eficiente con acceso a un Terminal puede obtener.

Estructura General

La Paridad de Importación Ex-Planta de un combustible es un valor teórico que se calcula adicionando al valor FOB (libre sobre barco en puerto de origen) la totalidad de costos, gastos y tasas necesarias para colocar este producto a la salida de la planta de despacho.



COSTOS DE IMPORTACION DE COMBUSTIBLES

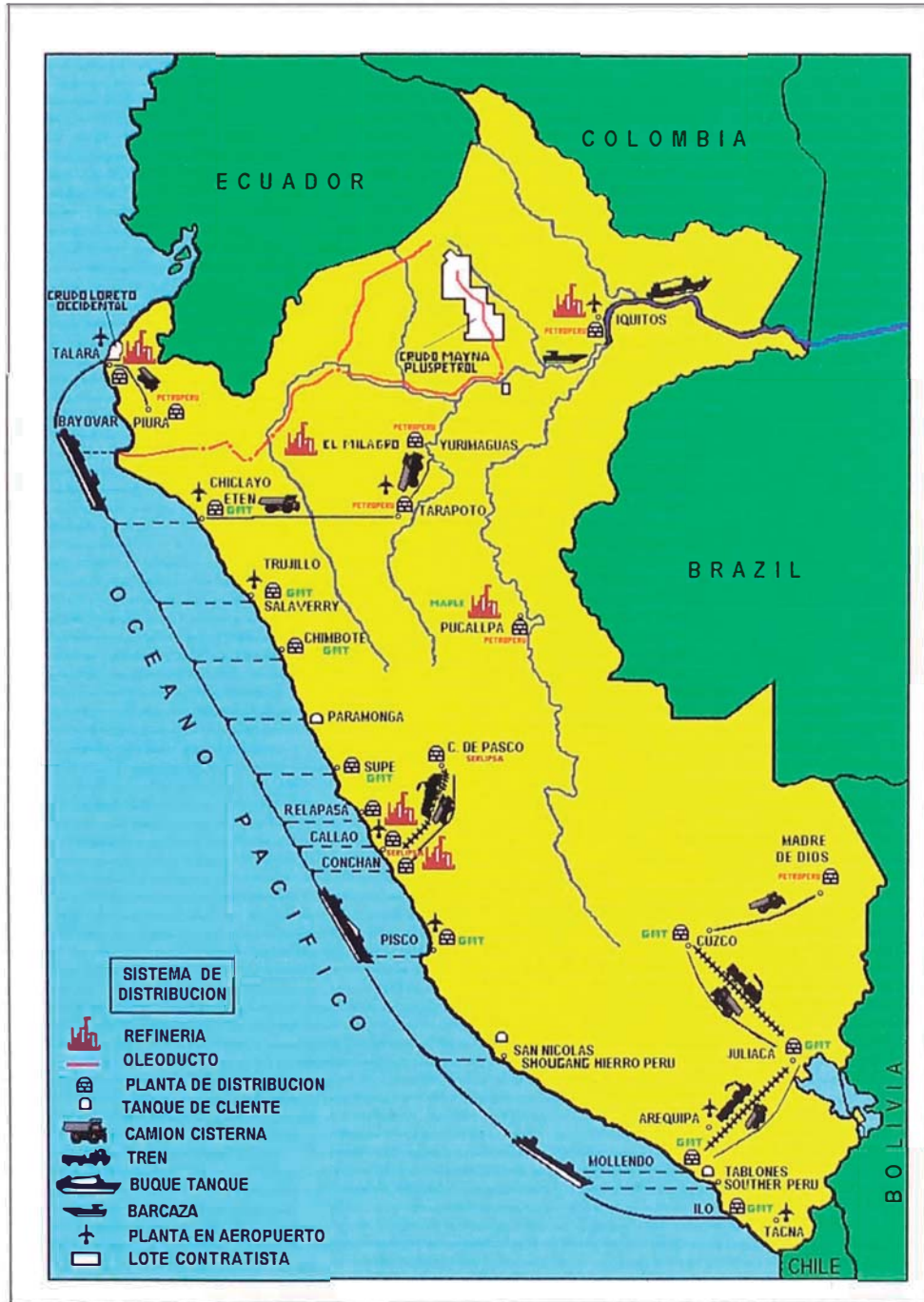
Paridad de Importación del Kerosene (US\$/BI)

➤ Valor FOB	= 35.7730 (Precio Producto Marcador+ Margen Trader)
➤ Flete	= 3.347
➤ Precio CFR	= 39.1200 (Valor FOB + Flete)
➤ Seguro	= 0.0980 (0.25%del Precio CFR)
➤ Precio CIF	= 39.2170 (Precio CFR + Seguro)
➤ Advalorem	= 3.7650 (9.6%del Precio CIF)
➤ Gastos de Importación	= 0.8960
➤ Almacenamiento y Despacho	= 1.30
➤ Gestión Comercial	= 0.88
➤ Paridad de Importación Ex-Planta	= 46.0570

Paridad de Importación del Residual 500 (US\$/BI)

➤ Valor FOB	= 16.9890 (Precio Producto Marcador+Ajuste Calidad+ Margen Trader)
➤ Flete	= 2.342
➤ Precio CFR	= 19.3310 (Valor FOB + Flete)
➤ Seguro	= 0.0483 (0.25%del Precio CFR)
➤ Precio CIF	= 19.3793 (Precio CFR + Seguro)
➤ Advalorem	= 1.8600 (9.6%del Precio CIF)
➤ Gastos de Importación	= 0.740
➤ Almacenamiento y Despacho	= 1.30
➤ Gestión Comercial	= 0.88
➤ Paridad de Importación Ex-Planta	= 24.1590

3.- SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE PETROLEO



4.- MERCADO DE COMBUSTIBLES POR REGIONES.

