



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA GASHR S.A. DE C.V.**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

OSCAR GUILLERMO HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

**PROFESORA GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
MARÍA SOLEDAD CECILIA RETAMAL NEIRA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GASHR S.A. DE C.V.

El principal objetivo de este trabajo de tesis consiste en la elaboración de un plan estratégico para la empresa Gashr S.A. de C.V. Esta es una empresa familiar fundada por 3 socios de nacionalidad mexicana y la cual se encuentra inserta en la industria de estaciones de servicio desde el año 2002 en la ciudad de Guadalajara, México.

La metodología empleada comienza con un análisis de la industria, cuya finalidad es determinar desafíos y oportunidades en la actualidad dentro de la industria de estaciones de servicio. Se realiza, además, un diagnóstico externo de la industria utilizando como marco teórico métodos como el de PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Luego, se realiza un diagnóstico interno utilizando métodos como FODA, CANVAS, así como por medio de la situación financiera, operacional y de personas actual de la empresa.

El diagnóstico realizado resalta brechas existentes en la empresa, dentro de las cuales destaca no contar con un sistema administrativo de vanguardia, ni con alianzas estratégicas con distribuidores del combustible, ni tampoco con la división de roles y funciones, o bien, con un organigrama definido. Por consiguiente, se propone a la empresa una nueva estructura organizacional, una proyección financiera a 3 años, un plan operacional, así como un plan de aprendizaje e innovación.

Los pilares principales sobre los que se basará el crecimiento proyectado son, en lo general, la implementación de mejoras potenciales en lo organizacional y operacional. Esto, en lo particular, implica la implementación de un sistema centralizado de gestión, mejor conocido en el mundo empresarial como ERP, la creación de una nueva sociedad para una mejor gestión administrativa, el desarrollo de una tarjeta de beneficios para los clientes por la carga de combustible, el desarrollo de un sitio web, así como procedimientos por escrito de los principales procesos, como lo es el abastecimiento de combustible, la venta dentro de cada una de las estaciones de la empresa, así como el proceso administrativo.

Lo anterior implica una inversión total de US\$ 307,000, de los cuales se propone que US\$ 207,000 se financien a través de los propios accionistas. A su vez, llevar a cabo el proyecto implica un valor presente neto de US\$ 343,593, el cual se calculó descontando los flujos proyectados en un periodo de 3 años con la tasa de descuento de 15.49%. Se tiene, además, una TIR de 63% y un payback menor a un año. El presente trabajo implica importantes apuestas que permitirán el aumento de valor de la empresa una vez llevando a cabo las propuestas del presente trabajo, con lo que se lograría llegar al objetivo de establecer una ventaja competitiva en la industria local, basada en una mejor gestión administrativa y entrega de mayor valor a los clientes, principalmente.

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción.....	1
1.1	Descripción del Tema	1
1.2	Desarrollo del Tema	1
1.2.1	La importancia del Petróleo en la Industria	1
1.2.2	Actores principales y su influencia en la Industria.....	2
1.2.3	Proyecciones Globales de la Demanda del Petróleo	4
1.2.4	Implicaciones del Precio del Petróleo en Monedas Locales Emergentes ...	4
1.2.5	Cadena de Valor de la Industria del Petróleo.....	5
1.2.6	Regulaciones e Indicadores Financieros en la Industria Global.....	5
1.2.7	La Industria en México	6
1.2.8	La Reforma en la Industria en México.....	6
1.2.9	Fijación de Precios en la Industria de Estaciones de Servicio	8
1.2.10	Regulaciones en la Industria en México.....	10
1.2.11	La Implicancia del Dólar y Precios Internacionales del Petróleo	11
1.2.12	Estadísticas y Oportunidades en la Industria a Nivel Local.....	12
1.3	Objetivos Preliminares	17
1.3.1	Objetivo General	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
1.4	Resultados Esperados	18
1.5	Metodología.....	18
1.6	Factores Críticos de Éxito en la Industria de Estaciones de Servicio.....	19
1.7	Alcance.....	19
2.0	Análisis Externo.....	20
2.1	Análisis PESTEL	20
2.1.1	Político	20
2.1.2	Económico	20
2.1.3	Social	21
2.1.4	Tecnológico	21
2.1.5	Ecológico	22
2.1.6	Legal	22

2.2 Las 5 Fuerzas de Porter.....	23
2.2.1 Rivalidad entre las compañías establecidas de la Industria.....	23
2.2.2 Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales	23
2.2.3 Amenaza de Sustitutos	24
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	26
2.2.5 Poder de Negociación de los Compradores	26
3.0 Análisis Interno.....	27
3.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	27
4.0 Diagnóstico.....	29
4.1 Financiero	29
4.1.1 Estado de Resultados.....	29
4.1.2. Estado de Situación Financiera	34
4.1.3 Razones Financieras	34
4.2 Clientes	37
4.3 Procesos Internos y Operativo	41
4.4 Innovación y Aprendizaje Interno	43
4.5 Definición del Modelo CANVAS	44
4.5.1 Segmento de Cliente	44
4.5.2 Propuesta de Valor	45
4.5.3 Canales.....	46
4.5.4 Relaciones con el cliente	46
4.5.5 Fuentes de Ingreso	46
4.5.6 Recursos Clave.....	47
4.5.7 Actividades Clave	48
4.5.8 Socios Clave	49
4.5.9 Estructura de Costos	49
5.0 Plan Estratégico	50
5.1 Misión, Visión y Valores	50
5.1.1 Misión	50
5.1.2 Visión	51
5.1.3 Valores.....	51
5.2 Mapa Estratégico	51

5.3 Análisis y determinación de las estrategias	52
5.4 Estructura Organizacional.....	54
5.5 Configuración del Cuadro de Mando Integral.....	56
5.5.1 Perspectiva Financiera	56
5.5.2 Perspectiva del Cliente	57
5.5.3 Perspectiva del Proceso Interno y Operación.....	59
5.5.4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Interno	60
6.0 Plan Financiero	61
6.1 Plan Operacional.....	66
6.2 Plan de Innovación y Aprendizaje Interno	70
7.0 Implementación	70
7.1 Gestión del Cambio.....	73
8.0 Conclusión.....	75
Bibliografía	78
Anexos	81
Anexo 1. Aumento de la población en México	81
Anexo 2.....	81
Vehículos Automotores Registrados por Estado al 2017 en México.....	81
Anexo 3. Integración de Industria (Shell)	82
Anexo 4. Precios referenciales del crudo WTI	82
Anexo 5.....	83
Estado de Resultados 2013-2017	83
Anexo 6. Ventas Totales de Combustible por Sucursal (2017).....	83
Anexo 7.....	84
Estado de Situación Financiera 2013- 2017	84
Anexo 8. Iniciativas que impactan en el aumento de rentabilidad.....	85
Anexo 9. Check list para recepción al cliente.....	85
Anexo 10. Flujo de Caja Proyectado.....	86
Anexo 11. Tabla de Pagos de Financiamiento	87
Anexo 12. Cálculo de Tasa de Rentabilidad Esperada por Accionistas.....	88
Anexo 13. Descripción del Flujo Proceso Abastecimiento	88
Anexo 14. Descripción del Flujo Proceso Venta	89

Anexo 15. Descripción del Flujo Proceso Administración	91
Anexo 16. Simbología de Flujogramas	92
Anexo 17. Descripciones de Puestos.....	93
Anexo 18. Carta Gantt	97

Índice de Figuras

Figura 1. Tecnologías adoptadas en los últimos años para la extracción de petróleo.....	3
Figura 2. Cadena de Valor de la Industria del Petróleo.....	5
Figura 3. Estructura de precio de combustibles en México.....	9
Figura 4. Geolocalización de las Estaciones de Servicio.....	13
Figura 5. Principales Corredores del Sistema Carretero Nacional.....	14
Figura 6. Mapa de Autopistas de Concesionaria RCO.....	15
Figura 7. Comparativo de No. De Habitantes por Gasolinera por país.....	17
Figura 8. Resumen de las 5 Fuerzas de Porter.....	27
Figura 9. Estructura del Costo del Combustible para las estaciones de servicio en México (2017).....	32
Figura 10. Estructura de Costos de la Empresa.....	50
Figura 11. Mapa Estratégico para la Empresa Gashr.....	51
Figura 12. Estrategia, Recursos y Capacidades.....	52
Figura 13. Propuesta de Estructura Organizacional Horizontal.....	54
Figura 14. Cuadro de Mando Financiero.....	56
Figura 15. Cuadro de Mando de Clientes.....	57
Figura 16. Cuadro de Mando de Procesos Internos y Operación.....	59
Figura 17. Cuadro de Mando de Innovación y Aprendizaje Interno.....	60
Figura 18. Flujograma Proceso Abastecimiento.....	66
Figura 19. Flujograma Proceso Venta.....	67
Figura 20. Flujograma Proceso Administración.....	68
Figura 21. La Guía del Líder del Cambio.....	73

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Países con mayor consumo de petróleo.....	2
Gráfico 2. Países con mayor producción de petróleo.....	3
Gráfico 3. Procesamiento de petróleo por refinería.....	8
Gráfico 4. Producción anual de crudo en México (mbd).....	8
Gráfico 5. Precio Promedio del Combustible por Año a Consumidor Final.....	10
Gráfico 6. Porcentaje de Ingresos Petroleros con respecto a Ingresos Totales...	11
Gráfico 7. Depreciación del T.C. USD/MXN.....	12
Gráfico 8. Movimiento de Carga por Modo de Transporte en México (2017).....	14
Gráfico 9. Tránsito Diario Promedio Anual e Ingresos en las Autopistas y Puentes de Cuota por Clase de Vehículo.....	15
Gráfico 10. Venta de Vehículos Híbridos y Eléctricos en México por Estado Ene-Nov 2018.....	25
Gráfico 11. Distribución de Ventas en dólares por Producto y Sucursal (2017).....	31
Gráfico 12. Gastos Operativos de la Empresa al 2017.....	33
Gráfico 13. Aumento en el % sobre venta total del uso de medios alternativos de pago en sucursal Matriz en el periodo de 2015 – 2017.....	38
Gráfico 14. Porcentaje de participación de Clientes a Crédito por Monto (2017).....	39

Índice de Tablas

Tabla 1. Porcentaje de Ventas por Producto (2017).....	30
Tabla 2. Cálculo del Indicador EBITDA, Año 2017.....	35
Tabla 3. Razones Promedio de Rentabilidad en la Industria a nivel Global.....	35
Tabla 4. Razones Financieras de Rentabilidad de la empresa.....	35
Tabla 5. Razón de Endeudamiento.....	36
Tabla 6. Razón de Liquidez.....	36
Tabla 7. Montos Incobrables de Clientes a Crédito por sucursal (2017).....	40
Tabla 8. Capacidad de Tanques de Almacenamiento Por Sucursal.....	41
Tabla 9. Número de personal administrativo actual (2017) por sucursal.....	43

1 Introducción

1.1 Descripción del Tema

En esta tesis se aborda la propuesta de diseño de un plan estratégico para la empresa familiar Gashr, dedicada al expendio al público de combustibles en la ciudad de Guadalajara, México, y que a la fecha (2018) cuenta con un total de 65 empleados. La empresa, fundada en el año 2002 por 3 socios de nacionalidad mexicana no cuenta, a la fecha de hoy, con una estrategia definida a seguir que le permita operar bajo una estructura orgánica con áreas y cargos esenciales para el buen funcionamiento de la misma. Es por esto que el diseño del plan estratégico permitirá a la empresa, en un periodo máximo de 3 años, establecer una ventaja competitiva en la industria a la cual pertenece, mejor conocida como de estaciones de servicio.

Asimismo, la implementación del plan estratégico permitirá resolver las actuales incógnitas formuladas por los propios accionistas, con respecto a la viabilidad de continuar invirtiendo en la industria en un futuro cercano, o bien, de desinvertir en la misma.

1.2 Desarrollo del Tema

1.2.1 La importancia del Petróleo en la Industria

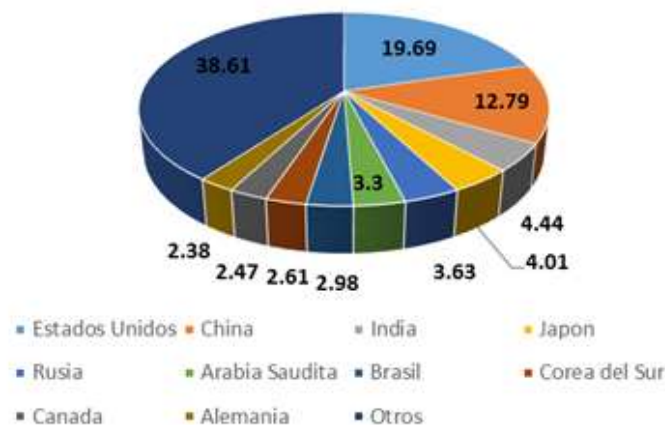
El petróleo es un insumo que es necesario en distintas fases de las actividades económicas realizadas por todos los seres humanos en los últimos tiempos. Es un recurso natural cuya importancia estratégica en los tiempos modernos radica en sus usos civiles. Este insumo básico constituye un recurso estratégico para la conducción y el estímulo de crecimiento económico para los países productores de petróleo. Un factor, sin duda determinante, en la industria petrolera a nivel global es la geopolítica. Muchas compañías petroleras son propiedad, o bien, son manejadas por los propios gobiernos de los distintos países productores de petróleo. Según un estudio del Banco Mundial, se estima que el 75% de la producción de petróleo es realizado por compañías estatales y el 90% de las reservas mundiales dependen de las decisiones de mandatarios políticos a través de estas compañías (Selman, 2018). Cabe decir, por último, que la industria petrolera cuenta con un aspecto cíclico y es influenciada de gran manera por las distintas esferas políticas a nivel mundial.

1.2.2 Actores principales y su influencia en la Industria

La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) es una organización que ha ejercido una importante influencia en la industria del petróleo a nivel mundial desde la fecha de su creación (1960). El objetivo de esta organización fue, desde un inicio, coordinar y unificar las políticas petroleras entre sus países miembros, con el fin de garantizar precios justos y estables para los productores de petróleo, así como el abastecimiento del mismo a países consumidores (OPEP, 2018). Esta organización está formada por 14 países miembros y producen el 42.5% del petróleo a nivel global (OPEP, 2018). No obstante que a la fecha de hoy, esta organización, junto con sus países miembros, sigue dictando en gran medida los precios internacionales del petróleo por medio de incremento y recortes en la producción de petróleo, las nuevas tecnologías que emergen en países como Estados Unidos, principal consumidor de petróleo a nivel mundial (Ver Gráfico 1), han permitido que esta influencia disminuya al pasar de los años. Entre las tecnologías adoptadas en los últimos años para la extracción del petróleo se encuentran el *fracking* y perforación horizontal, las cuales pueden ser vistas en la Figura 1. Lo anterior, ha permitido que Estados Unidos se haya convertido a la fecha en el mayor productor de petróleo a nivel mundial, por encima de Arabia Saudita, con una participación en la producción mundial de un 16% (EIA, 2018). (Ver Gráfico 2)

Gráfico 1. Países con mayor consumo de petróleo

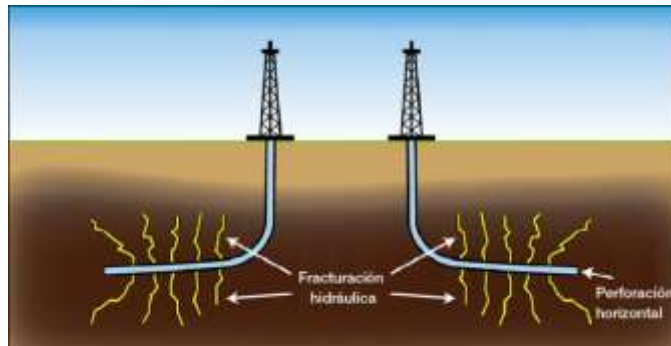
(Millones de barriles diarios)



Fuente: Elaboración Propia, con datos de Agencia de Administración de Información de Energía de Estados Unidos.

Figura 1. Tecnologías adoptadas en los últimos años para la extracción de petróleo

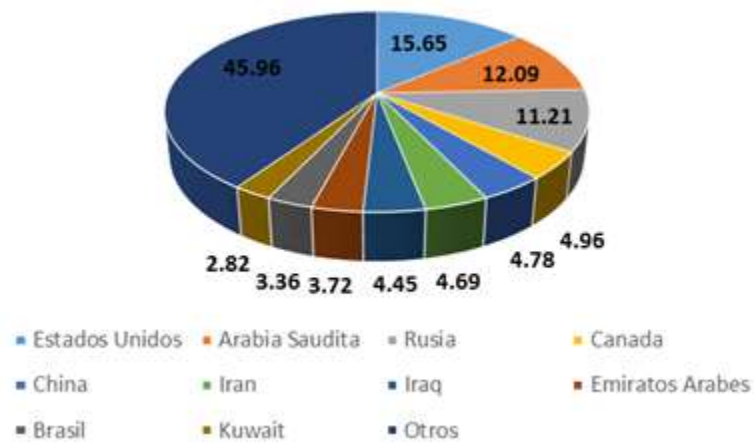
("Fracking" o Fracturación hidráulica y perforación horizontal)



Fuente: Google Images

Gráfico 2. Países con mayor producción de petróleo

(Millones de barriles diarios)



Fuente: Elaboración Propia, con datos de Agencia de Administración de Información de Energía de Estados Unidos.

1.2.3 Proyecciones Globales de la Demanda del Petróleo

Por otro lado, las proyecciones de demanda del petróleo a nivel mundial parecen ser favorables. La Agencia Internacional de Energía (AIE) reveló un acuerdo por parte de los principales productores para reducir el suministro global de petróleo, con el fin de provocar un alza a los precios internacionales del crudo, mismos que se han visto afectados por la alta oferta mundial de crudo en los últimos años, así como por una reducción en la demanda mundial. Asimismo, el reporte en mención da a conocer una previsión positiva en la demanda mundial de crudo para 2019, con un crecimiento de 1.3 millones de barriles diarios para dicho año y una previsión en la demanda mundial de crudo de 1.4 millones de barriles por día en el mismo año. Es preciso aclarar que dicho reporte emitido por la Agencia se derivó de la más reciente reunión celebrada en Diciembre pasado en la ciudad de Viena entre ministros representantes de países miembros de la OPEP de gran influencia, como Rusia (excluido Estados Unidos) y otros países no miembros. Por último, el crecimiento en la demanda mundial de petróleo, al cual hace alusión el reporte, es impulsado por los países en desarrollo de Asia, particularmente China e India, naciones que en conjunto aportarán casi el 50% de la demanda mundial del petróleo, así como por el fuerte crecimiento de la demanda petroquímica a nivel mundial. Este crecimiento viene, también, marcado por un conjunto de buenas perspectivas económicas a nivel mundial, estimadas por el Fondo Monetario Internacional con un crecimiento del 3.9%. Sin embargo, el reporte reconoce cierta desaceleración del crecimiento del consumo de petróleo previsto en China debido principalmente a nuevas políticas ambientales diseñadas para frenar la contaminación del aire (Sánchez, 2018).

1.2.4 Implicaciones del Precio del Petróleo en Monedas Locales Emergentes

La apreciación o fortalecimiento del dólar tiene implicaciones económicas importantes para los países emergentes; cabe hacer mención que el dólar es la moneda más utilizada en el comercio mundial, por lo que su efecto sobre el precio del petróleo es inmensa. El dólar está presente en el 86% de las transacciones diarias de divisas en el mundo y ninguna moneda, a la fecha de hoy, tiene mayor liquidez que ésta (Nadal, 2019). Esto provoca, entre otras implicancias de carácter económico, que los precios en los combustibles suban en países emergentes, haciendo que disminuya la demanda y por consiguiente, que existan cada vez más reservas de petróleo a nivel mundial, lo cual ocasiona que el precio por barril de petróleo disminuya.

1.2.5 Cadena de Valor de la Industria del Petróleo

Dentro de la cadena de valor de la industria del petróleo se encuentran, a su vez, las estaciones de servicio, las cuales conforman la etapa final de la misma y son conocidas dentro de la industria global como actividades *downstream*. (Ver Figura 2). Dicha etapa de la cadena es la última existente dentro de la integración vertical de la industria del petróleo y es la encargada de enajenar los distintos productos derivados del petróleo, como la gasolina o el diésel, a los clientes finales. Cabe mencionar que esta etapa *downstream* es, la mayoría de las ocasiones, desempeñada por compañías conocidas como *International Oil Companies*, según la organización *International Energy Forum* (IEF, 2018), las cuales exploran y extraen el petróleo que posteriormente refinan, para después distribuirlo hacia sus propias estaciones de servicio. Tal es el caso de Royal Dutch Shell plc (Shell), una compañía perteneciente a este selecto grupo de compañías de la industria petrolera, la cual cuenta con más de 44,000 estaciones de servicio en más de 70 países alrededor del mundo (Shell, 2017). Esta compañía lleva a cabo las funciones de explorar y extraer petróleo (*upstream*), funciones de transporte del combustible (*midstream*), y las funciones de comercializar los productos derivados del petróleo como gasolinas y diésel a sus estaciones de servicio en todo el mundo (*downstream*). (Ver Anexo 3)

Figura 2. Cadena de Valor de la Industria del Petróleo



Fuente: Comisión Reguladora de Energía

1.2.6 Regulaciones e Indicadores Financieros en la Industria Global

Cabe mencionar que esta industria es una industria altamente regulada en todo el mundo debido a su gran importancia en la economía mundial por contar con las características propias de un *commodity* vital para la generación de energía y, en general, para el transporte diario de la gran mayoría de los seres

humanos. Aunado a ello, los intereses geopolíticos juegan un papel muy importante, tal y como ya comentamos, en el caso de la organización OPEP, en donde sus países miembros regulan y coordinan a su modo la producción y oferta mundial del petróleo. Esto provoca, a su vez, que ciertos estados o países ceden una parte de su soberanía mediante procesos de integración de carácter regulatorio por tratados comerciales bilaterales o multilaterales, con la aceptación de recomendaciones o instrucciones por este tipo de organismos altamente influyentes en el tema. Por otra parte, los principales indicadores de rentabilidad en la industria del petróleo en el año 2017 como ROE (Retorno sobre el capital invertido), ROA (Retorno sobre los activos totales) y, por último, el indicador de rentabilidad que mide la utilidad neta obtenida sobre los ingresos totales, fueron de 6.95%, 3.60% y 5.96%, respectivamente (Stock Analysis On Net, 2018).

1.2.7 La Industria en México

Por más de 300 años, México se ha beneficiado de yacimientos petrolíferos, localizados dentro de su territorio. La industria petrolera es una de las fuentes de energía más importantes a nivel nacional, la cual, a su vez, juega un rol esencial en la economía, la sociedad y las relaciones exteriores. El petróleo es uno de los recursos económicos más importantes de México, el cual cuenta con más de 12 mil 350 millones de barriles de reservas probadas de este insumo, lo cual lo convierte en uno de los de mayor cantidad de crudo en el mundo (Universia México, 2016). En el siglo XX, el papel del petróleo en México fue, sin duda, esencial, sobre todo desde la creación de la empresa paraestatal de petróleo bajo el nombre de Petróleos Mexicanos (PEMEX), en 1938, fecha en que el entonces presidente de México, Lázaro Cárdenas, decretó la expropiación de la industria petrolera con el fin de nacionalizarla. PEMEX, desde aquella fecha, hasta el año 2013, tenía conferido, gracias a la Constitución Política de México de 1917, el desarrollo y explotación económica de, prácticamente, toda la cadena productiva en la industria; es decir, desde la exploración del petróleo, hasta la distribución y comercialización al cliente final (estaciones de servicio) de los derivados del mismo (gasolinas, turbosinas y diésel, principalmente), actuando esta como un agente monopólico en el mercado nacional.

1.2.8 La Reforma en la Industria en México

A la fecha de hoy, al menos el 75% del combustible que se consume en México proviene del extranjero, principalmente de Estados Unidos, debido a la

tendencia a la baja en la producción propia (González, 2018). Esta dependencia en Estados Unidos, principalmente, se explica por la fuerte caída en la producción de las seis refinerías existentes de la empresa paraestatal PEMEX (Salamanca, Minatitlán, Madero, Cadereyta, Salina Cruz, Tula), las cuales trabajan al día de hoy, en promedio, al 38% de su capacidad, debido, principalmente, a la falta de recursos necesarios para el mantenimiento e inversión que cada una de estas requieren para seguir operando en condiciones óptimas (Sandoval, 2018). (Ver Gráfico 3) Asimismo, se registró una baja en la producción anual de barriles de crudo en el país de un 23.55% en el periodo de 2012 – 2017. (Ver Gráfico 4). Por esto es que México se vio en la necesidad ineludible de un cambio en la industria, razón por lo cual en el año 2013 el presidente de México Enrique Peña Nieto presentó la reforma constitucional en materia energética, la que le daría un giro de 180 grados a la industria completa a nivel país. El objetivo principal de esta reforma fue, como se mencionó con antelación, poner un alto a varios años de declive en la producción petrolera debido al lento desarrollo del sector público, el cual no contaba con la tecnología necesaria para aprovechar nuevas oportunidades de exploración y perforación en aguas profundas. Dicho esto, la reforma en mención abrió la puerta a las inversiones privadas, así como a nuevas tecnologías de punta, lo que le permitiría al país incrementar la producción de energéticos. Esto estableció una industria totalmente diferente y detonó una nueva dinámica de riesgos y oportunidades para los competidores actuales. Ha abierto, a su vez, la puerta para nuevas estrategias en la búsqueda de socios estratégicos o grupos como los que hasta la fecha se han creado en el país, mejor conocidos como grupos gasolineros, los cuales complementan el perfil de habilidades y competencias que las empresas actuales poseen, con el fin de lograr economías de escala, mediante la compra de mayores volúmenes de combustible.

Gráfico 3. Procesamiento de petróleo por refinería
(Miles de barriles diarios, primer semestre 2018)



Fuente: PEMEX

Gráfico 4. Producción anual de crudo en México (mbd)



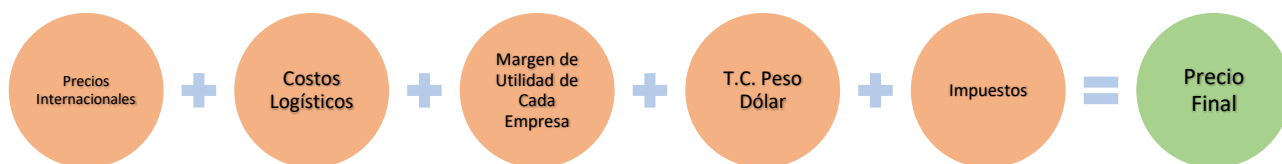
Fuente: PEMEX

1.2.9 Fijación de Precios en la Industria de Estaciones de Servicio

Es preciso mencionar que el día 30 de noviembre de 2017 se liberaron los precios de los combustibles vendidos en las estaciones de servicio del país por parte de la Comisión Reguladora de Energía (CRE), hecho que provino de la ya mencionada reforma energética, y que implica que cada estación de servicio determine los costos de cada litro que ofrece al público. Ello, sin duda que abre posibilidades de una mayor rentabilidad para los competidores de la industria. Sin embargo, para ello, el país tuvo primero que transitar gradualmente de un esquema de precios fijos a uno de precios máximos para posteriormente liberar completamente los precios bajo condiciones de mercado. Es importante hacer

mención que el año en que se establecieron los precios máximos por parte de la Comisión Reguladora de Energía, el país se dividió en un total de 90 regiones que correspondían a las zonas que abastecía la infraestructura existente de almacenamiento y reparto de la empresa productiva del Estado PEMEX. Los precios máximos regionales se determinaban mediante una fórmula establecida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Comisión Reguladora de Energía (CRE) que incluía el componente de los precios de referencia internacionales de los combustibles, los costos de transporte y logística, así como impuestos aplicables (IEPS e IVA) y el margen comercial o margen bruto para las estaciones de servicio (Ver). Este último es el margen que existe entre el costo del producto y el precio final para el consumidor, el cual hasta antes de la liberación de los precios de los combustibles en el país, era de 5.5%, según PEMEX (CRE, 2018).

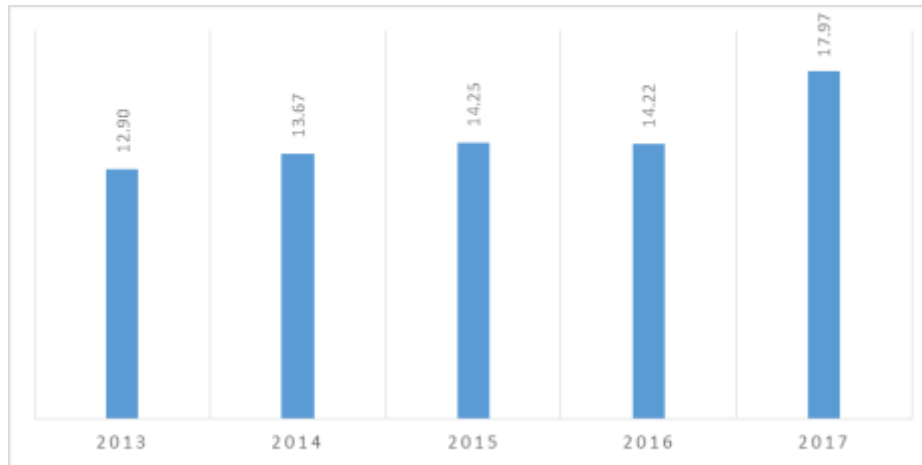
Figura 3. Estructura de precio de combustibles en México



Fuente: S&P Global Ratings 2017

La nueva política de precios, contrario de lo que se hubiese esperado, generó un alza promedio en los precios de la gasolina y diésel a nivel nacional en el año 2017 de 26.37% respecto al año 2016, tal y como se muestra en el Gráfico 5. Lo anterior se explica por una política de estado de recaudar más ingresos a través de un mayor precio fijado por PEMEX a las estaciones de servicio, así como por otros factores externos, los cuales se mencionan dentro del apartado 1.2.11 La Implicancia del Dólar y Precios Internacionales del Petróleo. Este encarecimiento de los combustibles en el país generó una caída abrupta en el consumo de entre un 15% y un 20% en los primeros dos meses del año 2018, según reveló la Organización Nacional de Expendedores de Petróleo (ONEXPO, 2018). Asimismo, cabe mencionar que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) ha eliminado gradualmente en los últimos meses los subsidios que solía mantener dicha dependencia a los combustibles vendidos en el país, lo cual apoya el hecho de los incrementos en los precios de los combustibles en el país, y por ende, la disminución en el consumo.

Gráfico 5. Precio Promedio del Combustible por Año a Consumidor Final
(En pesos mexicanos)



Fuente: Elaboración Propia, con base en datos de la Comisión Reguladora de Energía

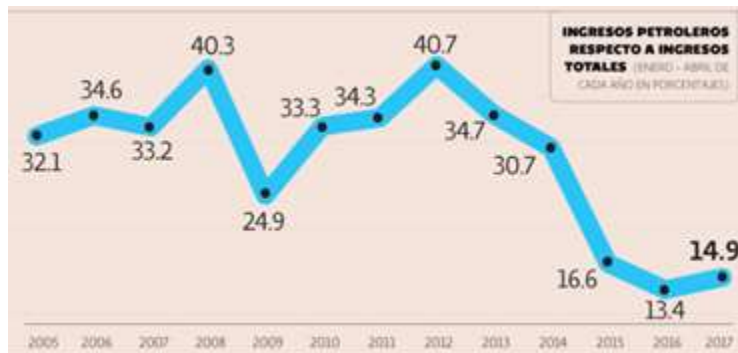
1.2.10 Regulaciones en la Industria en México

Puesto que la mencionada reforma constitucional en materia energética se instrumenta a través de 21 leyes secundarias, de las cuales 6 son de nueva creación, los competidores en la industria ahora requieren de sistemas y procesos internos bien estructurados, con el fin de poder cumplir con las nuevas obligaciones en materia legal y normativa, lo cual asume una mayor carga administrativa y mayores costos para los competidores, cerrando cada vez más las brechas de crecimiento y aumentando las barreras de entrada a la industria. Entre los principales organismos reguladores en la industria local creados tras la nueva reforma energética del año 2013 se encuentran: la Comisión Reguladora de Energía (CRE) y la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente (ASEA). La Comisión Reguladora de Energía tiene como fin fomentar el desarrollo eficiente de la Industria, promover la competencia en el sector, proteger los intereses de los usuarios, así como propiciar una adecuada cobertura energética a nivel nacional (CRE, 2018). En contraparte, la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente es la encargada de regular y supervisar la seguridad industrial, seguridad operativa y protección al medio ambiente respecto de las actividades del sector hidrocarburos (ASEA, 2016).

1.2.11 La Implicancia del Dólar y Precios Internacionales del Petróleo

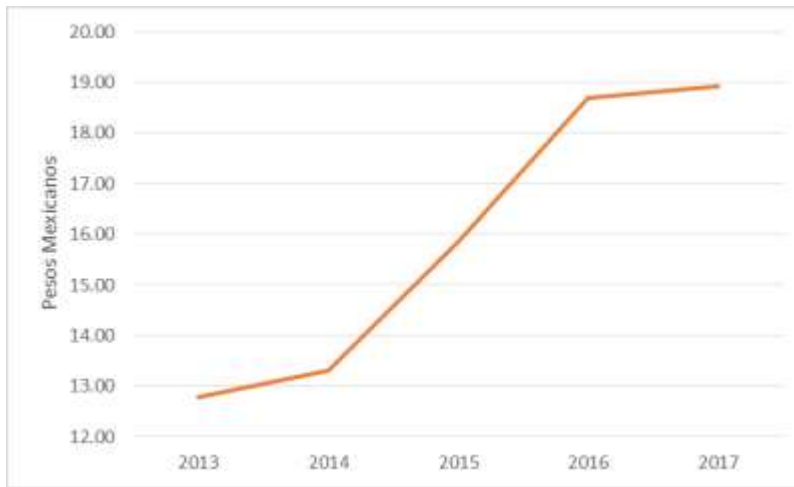
Es preciso resaltar que en los últimos años se ha registrado una caída muy importante en el precio del petróleo a nivel mundial. Esta situación ha afectado sin duda a la industria mexicana. Es por ello que no se debe dejar pasar la disminución sustancial de ingresos recaudados por el erario mexicano por concepto de la exportación de barriles de petróleo, donde en el periodo de 2012-2017 se registró una caída porcentual de un 63.39% en el porcentaje de participación de ingresos petroleros sobre los ingresos totales del país (Ver Gráfico 6). Por otro lado, el peso mexicano ha tenido una devaluación acumulada de más de un 40% en los últimos 5 años frente al dólar, donde se destaca que en el último cuarto del año 2013 la moneda mexicana rondaba las trece unidades respecto al dólar y al día de hoy ronda las 19 unidades por dólar (Ver Gráfico 7). Una de las principales razones de ello fue el optimismo generado en un principio respecto a la propuesta del gobierno federal de la reforma energética. Sin embargo, la aprobación y promulgación de las leyes secundarias para su cumplimiento, así como diversos factores externos fueron empañando dicho optimismo. Por otro lado, el crudo referencial de Estados Unidos WTI, como se puede apreciar en el Anexo 4 tuvo una baja de más de un 40% en el periodo de 2013 – 2017, pues de rondar los 95 dólares en promedio por barril en 2013, bajó en 2017 a los 55 dólares por barril en promedio. Las razones antes expuestas, sumadas a la subida de Donald Trump a la presidencia de los Estados Unidos en el año 2017, entre otras, ocasionaron un desequilibrio en el mercado financiero mexicano, llevando al peso mexicano a un valor máximo histórico de 21.93 pesos por dólar (Jiménez, 2017), así como el aumento en los precios de los combustibles en el mismo periodo (Ver Gráfico 5).

Gráfico 6. Porcentaje de Ingresos Petroleros con respecto a Ingresos Totales



Fuente: SHCP

Gráfico 7. Depreciación del T.C. USD/MXN
(Periodo 2013-2017)



Fuente: Elaboración Propia con datos del Banco de México

1.2.12 Estadísticas y Oportunidades en la Industria a Nivel Local

En cuanto a la población en México, es importante señalar que según el último censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a finales del 2015, la población total era de 119,938,473 habitantes, con un crecimiento de un 6.77%, respecto al último censo realizado por el mismo organismo en el año 2010 (Ver Anexo 1). Por otra parte, el estado de Jalisco, estado donde se encuentran ubicadas las 4 estaciones de servicio de la empresa, contaba, según el censo 2015, con 7,880,539 habitantes, lo que representa un 6.57% respecto a la población total y lo que lo convierte en el tercer estado con mayor población de México, sólo por detrás de Ciudad de México y el Estado de México.

Ahora bien, es preciso mencionar que 3 de las 4 estaciones de servicio que opera la empresa se encuentran sobre las dos autopistas federales concesionadas de mayor relevancia en el estado, como se puede apreciar más adelante en la Figura 4, por lo que el segmento principal de clientes corresponde al de transporte de carga. Cabe decir que en el año 2017, los ingresos por ventas para este segmento representaron el 54% de los ingresos totales de la empresa, según datos aportados por la misma, lo cual se analiza en mayor detalle dentro del diagnóstico financiero.

Figura 4. Geolocalización de las Estaciones de Servicio

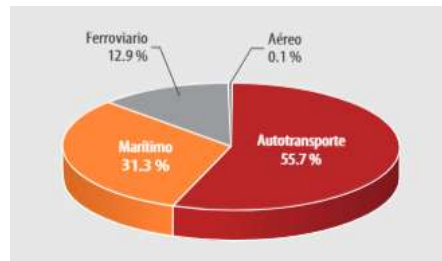


Fuente: Google Maps

Asimismo, el rubro de transporte de carga por carretera, para el año 2017, según las últimas publicaciones de la Cámara Nacional de Autotransporte de Carga (CANACAR), representó el 55.7 % del total de movimiento de carga nacional, muy por delante del movimiento de carga por las vías marítimas, ferroviarias, o aéreas (Ver Gráfico 8). A su vez, a nivel nacional, las autopistas federales tuvieron un crecimiento de flujo vehicular de autotransporte de un 6.08% en el año 2017 respecto al año 2016; lo anterior según datos estadísticos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT). Cabe señalar que México cuenta con una red carretera federal de 398,149 km, de los cuales 174,912 km corresponden a caminos pavimentados (En la es posible observar los principales corredores del sistema carretero nacional). En cuanto al estado de Jalisco se refiere, es pertinente decir que existen dos principales arterias (autopistas) que lo atraviesan y estas son: la autopista México-Nogales, y la autopista Manzanillo-Tampico. Ambas arterias, como ya se mencionó con antelación, forman parte de los tramos de autopista en que se localizan 3 de las 4 estaciones de servicio y han tenido, en los últimos años, un crecimiento significativo en el flujo de vehículos. Según la SCT, a través del organismo regulador CAPUFE (Camino y Puentes Federales), en el año 2017 se registró un incremento en el tránsito diario promedio anual de todo tipo de vehículos en las autopistas y puentes de cuota del país de un 5.33% respecto al año anterior, destacando el sector de camiones que tuvo un incremento de un 8.9%, pasando de un aforo diario promedio anual de 314,110 camiones en 2016 a 342,074 camiones en 2017 (CANACAR, 2018) (Ver Gráfico 9). A su vez, Red de Carreteras de Occidente (RCO), empresa que cuenta, hoy en día, con la concesión hasta el año 2042 para el cobro de peaje, así como para la administración y mantenimiento de uno de los tramos de la autopista México-

Nogales (tramo donde se encuentra ubicada la estación de servicio con mayores ingresos de la empresa) (Ver), publicó en su más reciente reporte anual para inversionistas (2017) que el aforo vehicular total creció en un 6.9%, sin embargo, el tráfico de camiones fue el que más contribuyó al crecimiento en el 2017, con una tasa del 9.3% respecto al 2016, frente a un aumento de tan sólo 6.4% en el caso de los automóviles (RCO, 2018).

Gráfico 8. Movimiento de Carga por Modo de Transporte en México (2017)



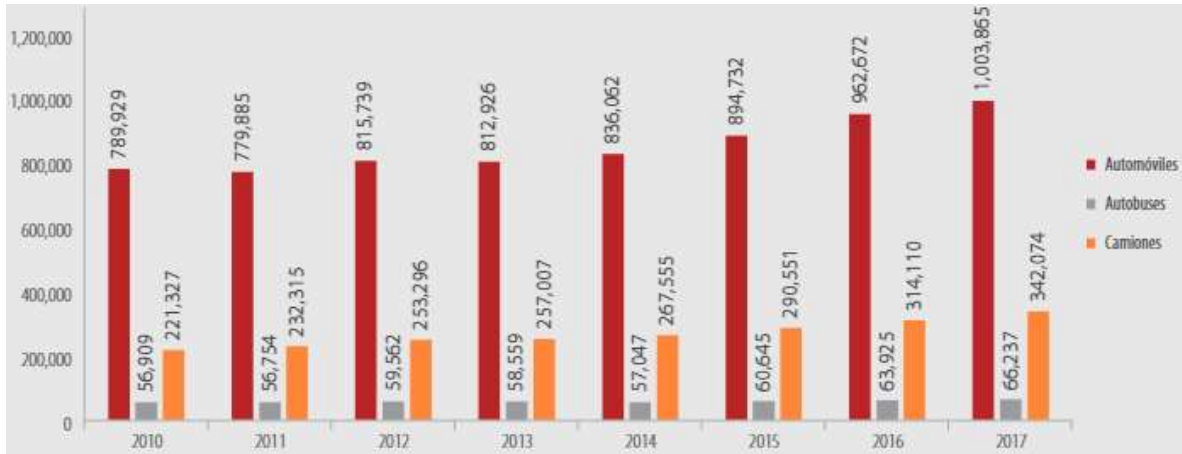
Fuente: Cámara Nacional de Autotransporte de Carga

Figura 5. Principales Corredores del Sistema Carretero Nacional



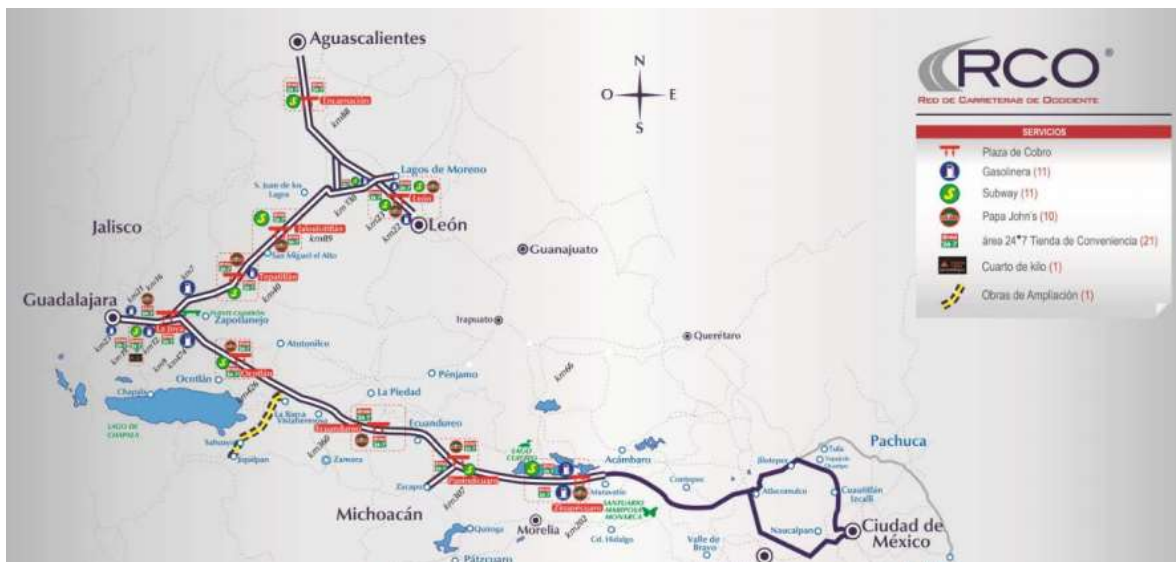
Fuente: Cámara Nacional de Autotransporte de Carga

Gráfico 9. Tránsito Diario Promedio Anual e Ingresos en las Autopistas y Puentes de Cuota por Clase de Vehículo
(Vehículos diarios promedio anual)



Fuente: Estadística Mensual del Sector Comunicaciones y Transportes, SCT.

Figura 6. Mapa de Autopistas de Concesionaria RCO



Fuente: REPORTE ANUAL 2017, Red de Carreteras de Occidente

Asimismo, es importante señalar que para el año 2017, la entidad de Jalisco era, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la tercera entidad federativa en México con mayores vehículos registrados, con un total de 3,605,557 vehículos, sólo por detrás del Estado de México y Ciudad de México, tal y como se puede apreciar en el Anexo 2. Tan solo en el año 2017, el crecimiento porcentual del parque de automóviles en el estado de Jalisco fue de un 3%, al pasar de 2,019,998 en 2016 a 2,095,630 en 2017, según datos de la Secretaría de Planeación, Administración, y Finanzas (SEPAF). Esto hace a la ciudad de Guadalajara como la tercer metrópoli en México con más autos por habitante, detrás de la Ciudad de México y la ciudad de Monterrey, con 1.63 y 1.99 autos promedio por habitante, respectivamente (El Informador, 2018).

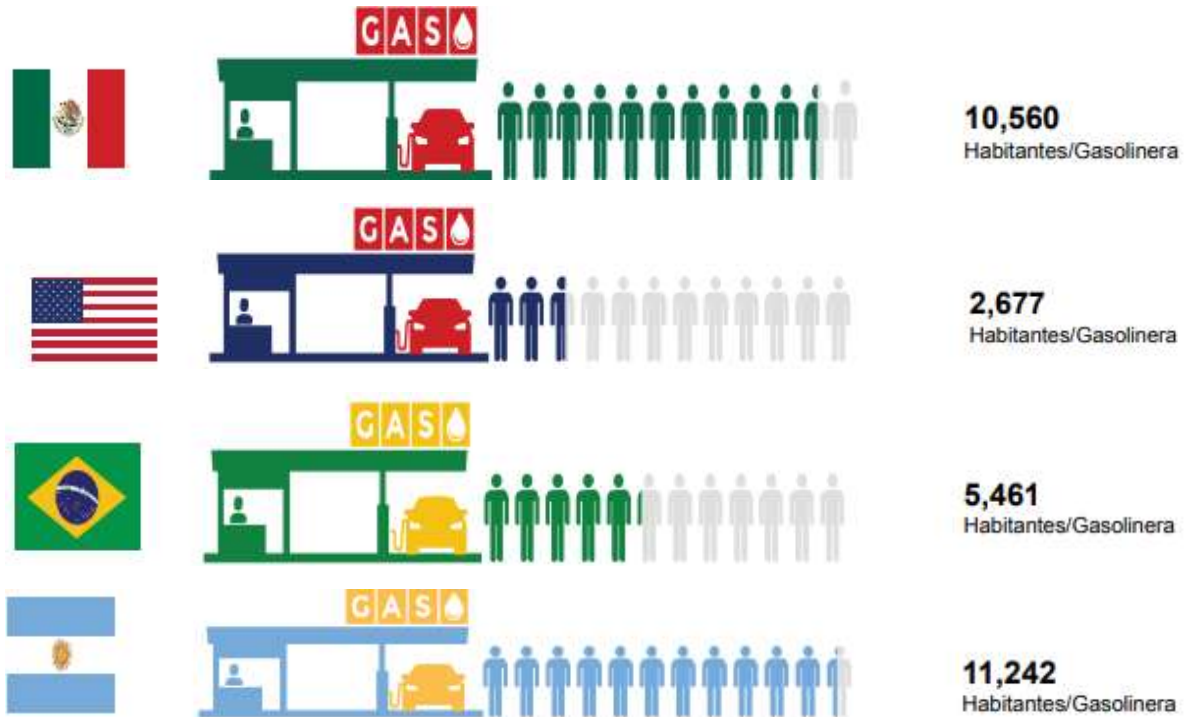
Cabe mencionar que los distintos gobiernos estatales que han pasado por la entidad de Jalisco han invertido escasos recursos en proyectos de transporte público masivo y de movilidad no motorizada. Únicamente destaca el Macrobus, inaugurado en el año 2009, la instalación del sistema MiBici, junto con 142 kilómetros de ciclovías en la ciudad y ampliaciones en las líneas del Tren Ligero, donde destaca la reciente realización de la línea 3 del Tren Ligero de Guadalajara, proyecto que aún no ha podido iniciar sus operaciones por variables tanto técnicas como políticas. Ello deja abierta la puerta a la industria de estaciones de servicio en la entidad a seguir incrementándose, como consecuencia de un aumento en el aforo vehicular en la región, a pesar de las tendencias pro-ambientalistas a nivel global.

Por último, es de suma importancia señalar que, derivado de que la industria del petróleo es una de las más importantes y con mayor envergadura a nivel mundial, aún existen enormes oportunidades para generar un cambio sustancial en esta industria, por medio de un mejor manejo de la información generada. Existe una importante oportunidad de establecer una importante ventaja competitiva en la industria de estaciones de servicio mediante sistemas y dispositivos integrados para el análisis de gestión de la información generada en cada uno de los procesos del negocio, los cuales sean capaces de establecer una interacción directa entre la estación de servicio y los consumidores finales.

México es un país que cuenta con grandes oportunidades de desarrollo, desde la perspectiva de la infraestructura, pues de acuerdo a la , en México existen 10,560 habitantes por gasolinera, comparado con Estados Unidos, el cual cuenta con sólo 2,677 por cada gasolinera. Es por ello que, los retos, aún y siendo mayores, dan pie a enormes oportunidades de crecimiento; Esto gracias a las grandes ventajas que le brinda su posición geográfica, por el simple hecho de ser vecino de la economía con mayor poder adquisitivo del mundo, y contar con puertos marítimos de gran relevancia, tanto en el océano pacífico, como en el océano atlántico, lo que permite el acceso eficiente a Sudamérica, Europa y Asia (Rocha, 2018). Aunado a ello, cabe hacer mención que el costo laboral en México es muy inferior a otras economías en la región, al contar con un salario

mínimo general a nivel nacional de \$102.68 pesos mexicanos mensuales (CNSM, 2018), lo cual representa \$US 161.28 al mes, a un tipo de cambio USD/MXN de \$19.10 (Banxico, 2019).

Figura 7. Comparativo de No. De Habitantes por Gasolinera por país



Fuente: Comisión Reguladora de Energía

1.3 Objetivos Preliminares

1.3.1 Objetivo General

Elaborar el diseño de un plan estratégico que permita a la empresa Gashr S.A. establecer una ventaja competitiva en la industria en que opera, alineándose estratégicamente a su visión y misión empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa, que sirva de sustento a la implementación del plan estratégico.
- ✓ Efectuar el análisis estratégico externo e interno actual de la empresa.

- ✓ Definir la estrategia a seguir en términos operacionales, de personas, comerciales y financieros.
- ✓ Definir un plan de implementación para llevar a cabo el plan estratégico propuesto en el presente trabajo.

1.4 Resultados Esperados

Con el presente trabajo, se pretende potenciar los resultados financieros de la empresa Gashr S.A. de C.V. a su máximo nivel, ahorrando costos innecesarios y fortaleciendo la eficiencia interna, logrando una ventaja competitiva en la industria en que opera, por medio de la implementación de un plan estratégico.

A su vez, la implementación del plan estratégico servirá de evidencia a los socios para tomar sus propias decisiones, ya sea con respecto a continuar invirtiendo en la industria, o bien, de desinvertir en la misma.

1.5 Metodología

Para efectos de realizar el diagnóstico del desempeño financiero actual de la empresa, se procederá a realizar un análisis del estado de resultados del periodo 2013-2017, del estado de situación financiera por el mismo periodo, así como de indicadores financieros que permitan medir el nivel actual de rentabilidad del negocio. Lo anterior servirá como sustento financiero para la elaboración de la estrategia y su posterior implementación. Asimismo, se diagnosticará la situación organizacional de la empresa en función de sus respectivas áreas, roles y procesos, identificando oportunidades de mejora.

Posteriormente, el análisis estratégico externo de la empresa se efectuará por medio del método mejor conocido como: Las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 1979), así como por medio de un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). En contraparte, el análisis interno se realizará por medio del método DAFO o FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el cual brindará la suficiente base para proceder a definir la estrategia a seguir. Por consiguiente, se realizará un estudio CANVAS, con el fin de definir el modelo de negocio actual de la empresa, así como la definición de la estrategia a seguir, en alineamiento con una misión, visión, así como con los valores propios de la empresa.

Por último, se definirá el plan de implementación de la estrategia a seguir, mediante la realización de un diseño de estructura organizacional, que permita

eficientizar las tareas realizadas, así como velar por el crecimiento interno de la empresa. Asimismo, se utilizarán herramientas como el sistema de gestión estratégica, mejor conocido como BSC (*Balanced Scorecard*), carta Gantt, así como otras estrategias que surjan del análisis scorecard que puedan ser de utilidad para alcanzar los resultados esperados.

1.6 Factores Críticos de Éxito en la Industria de Estaciones de Servicio

- ✓ **Disciplina Financiera:** Es imprescindible contar con una disciplina financiera, de modo que se logre aumentar la rentabilidad.
- ✓ **Eficiencia en las Operaciones:** Es de suma importancia buscar constantemente una coordinación interna, por medio de procedimientos establecidos.
- ✓ **Creación de Más Valor al Cliente:** Es fundamental la creación de mayor valor al cliente, de forma que se logre generar un lazo de lealtad hacia la empresa.
- ✓ **Alianzas estratégicas:** Las alianzas estratégicas en la industria de estaciones de servicio son clave, pues permiten no solo reducciones en costos operativos, sino un intercambio de información de suma relevancia.
- ✓ **Uso de Tecnología:** En una industria cambiante como la de estaciones de servicio, no se debe dejar pasar por alto la implementación de nuevas tecnologías.

Dentro de los factores de éxito para la empresa Gashr se encuentra, a su vez, la implementación del plan estratégico propuesto y cada uno de los planes de acción descritos a detalle en el presente trabajo. Por último, es de gran importancia se le dedique un tiempo razonable a la evaluación y planificación del proyecto.

1.7 Alcance

El presente trabajo se realiza con base en información entregada por la empresa, lo que corresponde a los resultados financieros desde el año 2013 hasta el año 2017, así como información en cuanto a operación misma del negocio.

Se diseñará un plan estratégico para un horizonte de 3 años, que ayude a mejorar la situación financiera, operacional, de clientes, así como de aprendizaje e innovación de la empresa, y que permita crear una estructura organizacional óptima.

2.0 Análisis Externo

2.1 Análisis PESTEL

A continuación se analizará el entorno macro económico en el que opera la empresa por medio del análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal), con el fin de detectar oportunidades y amenazas.

2.1.1 Político

Actualmente México pasa por un proceso de transición del nuevo gobierno de izquierda, por parte del actual presidente Andrés Manuel López Obrador, mejor conocido como AMLO. El partido del actual presidente (Morena) cuenta con mayoría en el congreso, lo que le permitiría a AMLO dar un rumbo distinto al país entero. Esta situación pone al país en una cierta incertidumbre política, con respecto a la manera en que se gobernará en su sexenio. En cuanto a la industria del petróleo se refiere, si bien no se sabe a cabalidad las intenciones y el plan del gobierno de AMLO, existe a la fecha una gran cantidad de oposición al gobierno actual por sus ideologías de izquierda, las cuales, por experiencia en otros países, como Venezuela, se inclinan por la nacionalización y el socialismo. El tema político por el cual atraviesa México sin duda es crucial para el crecimiento de la industria entera, debido a las enormes implicancias que este pueda tener.

2.1.2 Económico

México es una economía sumamente dependiente de Estados Unidos comercialmente hablando. Si Estados Unidos no opera bien, los demás países tampoco, y México no es la excepción. Este es el poder estadounidense en la economía mundial. Sin embargo, México cuenta con la gran ventaja de la reciente aprobación y ratificación del nuevo Tratado Libre Comercio con

América del Norte. Esto le permite a México continuar con las relaciones con Estados Unidos y Canadá, los cuales son, hoy en día, sus principales socios comerciales. Hoy en día, la economía mexicana es fuerte y estable, pues los inversionistas siguen teniendo la confianza de invertir en el país, a pesar de una oleada de factores negativos externos, como la postura del presidente estadounidense actual, Donald Trump en el ámbito migratorio y las posibles decisiones del actual gobierno de AMLO. “A pesar de todo el ruido sobre AMLO, los inversionistas piensan que esto es sólo un ruido a corto plazo, que AMLO reaccionará a la disciplina del mercado y que la posición fiscal sigue siendo bastante sólida”, destacó un análisis del banco de inversión Merrill Lynch. Este análisis precisó que tasas reales de interés son lo suficientemente altas en México como para compensar el riesgo potencial para los inversionistas derivado de decisiones tomadas por la actual administración (El Universal, 2018).

2.1.3 Social

Derivado de la entrada de numerosos competidores en la Industria a nivel nacional, entre ellos competidores extranjeros, los ciudadanos y consumidores finales de combustible en el país exigen cada vez mayores productos y servicios a cambio de un menor costo; es decir, exigen una línea de productos y servicios cada vez mayor, que les entregue un mayor valor, a cambio de precios competitivos. Esta es, junto con los efectos que acarrea el factor de la globalización, una de las mayores razones por las cuales se percibe en la sociedad cada vez un ambiente más competitivo y con mayores exigencias, lo que provoca que los competidores de menor tamaño o bien, de menor poder de negociación en toda la cadena de suministro dentro de la industria poco a poco vayan cediendo terreno a aquellos que cuentan con un mayor poder de negociación, cerrando cada vez más los márgenes de ganancia.

2.1.4 Tecnológico

Sin duda que el factor tecnológico, hoy en día, es un elemento clave para la generación de una ventaja competitiva en esta Industria, pues como se mencionó con antelación, la entrada de competidores de talla mundial, como ExxonMobil o Shell, ha dejado en evidencia la enorme brecha a la que la gran mayoría de los integrantes de toda la cadena de suministro se enfrentan debido a este factor. Por ello, la madurez digital de este sector requiere mayores niveles de desarrollo, con el fin de alcanzar estándares de talla mundial y ser

competitivo, en cuanto a rentabilidad se refiere. Entre las principales tecnologías aplicadas hoy en día en la industria se encuentra el uso del internet de las cosas (IoT). Esta tecnología, según expertos, puede ahorrar millones de dólares al eliminar la mitad de paros no programados de una empresa y aumentar su producción bruta hasta en un 20%. “El secreto consiste en que las empresas de este sector sean capaces de manejar y analizar los datos que obtienen diariamente para obtener nuevas perspectivas operacionales y de negocios que nunca antes estuvieron disponibles.” (Cardona, 2018)

2.1.5 Ecológico

En cuanto al medio ambiente se refiere, es preciso mencionar que, hoy en día, en México se cuenta con una norma aplicable (NOM-004 ASEA 2017), particularmente a las estaciones de servicio, la cual tiene como propósito evitar, en la medida de lo posible, todo tipo de emisiones de gases o vapores emanados por los combustibles hacia el medio ambiente. Esta norma, de reciente creación (2017), establece la obligación para las estaciones de servicio de instalar Sistemas de Recuperación de Vapores de Gasolina (SRV). Asimismo, se han creado en los últimos años nuevas regulaciones en la industria en torno al manejo de residuos peligrosos o de manejo especial. Lo anterior no hace más que poner en evidencia la creciente preocupación y evolución en los últimos años del tema ecológico y de medio ambiente en la industria mexicana del petróleo.

2.1.6 Legal

En México, la industria del petróleo es de las industrias más reguladas, pues esta se instrumenta a través de 21 leyes secundarias o reglamentarias, de las cuales 6 fueron creadas tras la reforma energética presentada en el año 2013 por el entonces presidente Enrique Peña Nieto (KPMG, 2015). Asimismo, cabe decir que México, al contar con una estructura federativa, cuenta con regulaciones, tanto en el ámbito federal, como en el ámbito estatal y municipal. Esto no hace más que reafirmar lo anterior acerca de la sobre regulación a todos aquellos agentes económicos partícipes de la industria. Con respecto a los principales organismos reguladores de mayor relevancia, en el ámbito federal, se encuentran la Comisión Reguladora de Energía (CRE), organismo encargado de regular temas relacionados a la calidad propia del producto vendido al cliente final y procedencia lícita del mismo y la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente (ASEA), organismo encargado de regular temas con

relación a la seguridad, prevención, así como temas de medio ambiente. Es pertinente señalar que estos dos organismos reguladores han aumentado en forma considerable las exigencias y obligaciones normativas en los últimos años hacia los agentes partícipes en la industria, incluyendo las estaciones de servicio, lo cual ha provocado una mayor carga administrativa y por ende, mayores costos operativos para los competidores.

2.2 Las 5 Fuerzas de Porter¹

2.2.1 Rivalidad entre las compañías establecidas de la Industria

Hasta antes de la entrada en vigor de las nuevas regulaciones en materia de hidrocarburos, las cuales aparecieron tras la reforma energética del año 2013, México contaba con un modelo energético monopólico, liderado por la empresa paraestatal Pemex, y donde se prohibía la entrada a la industria de cualquier agente económico con procedencia extranjera. Sin embargo, a raíz de esta reforma, se permite la entrada al país de cualquier competidor en la industria, sin importar su procedencia. Esto detonó en el país una serie de reajustes en el número y tamaño de competidores en la industria de estaciones de servicio. Hoy en día en el país se encuentran operando 11,586 estaciones de servicio, según datos de la Comisión Reguladora de Energía (Solís, 2018), donde el estado de Jalisco, donde se encuentran las 4 estaciones de la compañía, se encuentra en el segundo lugar, en cuanto a número de estaciones de servicio, con 877 estaciones, sólo por detrás del estado de México, con 978 estaciones de servicio. Esta reforma ha ocasionado, en los últimos meses, una fuerte entrada de capital privado por parte de grandes empresas multinacionales como ExxonMobil®, Shell®, BP®, Chevron®, Gulf®, Total®, Repsol®, entre otras, haciendo cada vez mayor la competencia en la industria. Asimismo, dicha reforma ha generado en el país un interés económico global sin precedentes, lo cual se refleja en una mayor rivalidad interna entre los competidores, los cuales se disputan a cualquier modo la participación de consumo de combustibles en el mercado mexicano.

2.2.2 Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales

Tal y como ya se mencionó anteriormente, la entrada masiva de competidores a la industria, en su gran mayoría de procedencia extranjera, ha

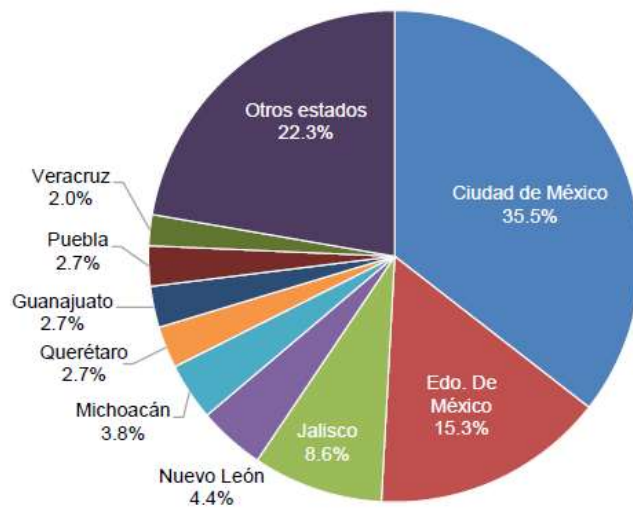
¹ Metodología atribuida a Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y autor de más de 18 libros sobre estrategia de empresa y competitividad.

ocasionado un reacomodo considerable en la participación de mercado nacional en la venta de combustibles al cliente final nunca antes visto en el país. No obstante, las barreras de entrada a la industria aún son consideradas altas, pues los altos costos para la construcción y mantenimiento de las estaciones de servicio siguen representando un impedimento fuerte y por ende una barrera relevante para entrar a competir a la industria. Así pues, considerando tanto los factores antes mencionados, como el gran número de trámites y requisitos para la entrada a la industria y el alto costo requerido para cumplir con las nuevas regulaciones en materia energética, se concluye que el riesgo del ingreso de nuevos competidores potenciales es baja.

2.2.3 Amenaza de Sustitutos

Según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, en el periodo de enero a diciembre 2018, se vendieron en el estado de Jalisco 1,344 vehículos tanto híbridos, como eléctricos siendo el tercer estado del país con más venta de este tipo de vehículos, solo por detrás de la ciudad de México con 5,576 en el periodo y el estado de México con 2,407 (AMIA, 2019). Esto representa para el caso del estado de Jalisco un 8.6% del total de vehículos híbridos y eléctricos en el país para el año 2018. (Ver Gráfico 10) Esto representó una variación en venta de vehículos híbridos y eléctricos en el estado de Jalisco de un 103.6% respecto al periodo 2017, donde se vendieron un total de 660, comparado con un 92.3% y un 36% para el caso del estado de México y la ciudad de México, respectivamente, en el mismo periodo.

Gráfico 10. Venta de Vehículos Híbridos y Eléctricos en México por Estado Ene-Nov 2018



Fuente: INEGI – Registro Administrativo de la industria automotriz de vehículos ligeros

Asimismo, conforme pasa el tiempo, a nivel global, el tema del cambio de uso energía no renovable a renovable para vehículos toma mayor relevancia. En México no es la excepción, pues de acuerdo a un acuerdo recientemente emitido (Diciembre 2018) por parte de la Comisión Reguladora de Energía, es considerado legal cualquier tipo de actividad relacionada con la venta de electricidad entre particulares (Usuario Final y Tercero). Este órgano regulador emitió un acuerdo para interpretar el artículo 46 de la Ley de la Industria Eléctrica (LIE), con el fin de incentivar las inversiones en el rubro. Al respecto, competidores relevantes como Shell® o BP® han venido desarrollando este negocio en países europeos y han manifestado su interés en traer el negocio al país, sin embargo, no han confirmado la fecha.

Como conclusión, habremos de decir que, no obstante el crecimiento en el porcentaje del parque vehicular de vehículos eléctricos y/o híbridos en los últimos años en el país, esto aún no representa una mayor amenaza a la industria, pues el porcentaje actual que representa el parque vehicular de vehículos eléctricos y/o híbridos sigue siendo muy bajo comparado con el porcentaje que representa el parque vehicular total.

2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores

PEMEX, como ya se ha mencionado con antelación, hasta el año 2013 contaba con el control de casi toda la cadena de valor de la industria del petróleo en el país, por lo que a la fecha sigue siendo un agente económico de suma importancia, pues cuenta aún con la propiedad de la gran mayoría de la infraestructura para la operación de toda la cadena. Competidores importantes como Shell® o BP® a la fecha dependen de la infraestructura propiedad de PEMEX, pues no obstante que han anunciado una serie de importantes inversiones a largo plazo desde su llegada al país, aún no cuentan con infraestructura propia. Así, esta dependencia hacia PEMEX no permite a los participantes de la industria mantener un poder de negociación sobre dicho proveedor, por lo que se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

2.2.5 Poder de Negociación de los Compradores

El cliente final en la cadena de valor de la industria del petróleo en México, es decir, en las estaciones de servicio, a la fecha de hoy, no cuenta con poder de negociación alguno, pues al tratarse de un producto *commoditizado*, el cual es cien por ciento funcional, no existe un poder real para esto. No obstante que, como se comentó con anterioridad, los precios finales establecidos por las estaciones de servicio varían debido a la reciente liberación de precios en el país, se siguen manteniendo precios de acuerdo a la zona y región donde se venden, debido a los costos variables por el concepto de flete del combustible. Así pues, como se mencionó, lo que se vende al cliente final es un producto considerado a nivel mundial como *commodity*, el cual es de necesidad básica para la realización de las actividades diarias de los seres humanos, por lo que se puede pensar que, al no poder negociar calidad y confianza por parte del cliente final, se podría negociar por precio. Sin embargo, en el país esto aún no sucede, pues los clientes, en su mayoría, pagan el costo de éste sin importar las circunstancias.

Figura 8. Resumen de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en la Figura 8, a excepción de la fuerza referente al nivel de rivalidad existente entre los competidores de la industria y al poder de negociación de los proveedores, las fuerzas de Porter tienden a ser bajas, pues pertenecer a esta industria requiere no solo fuertes inversiones de dinero si no también un gran número de trámites y permisos para entrar y pertenecer en ella, debido a la relevancia económica que ésta tiene para el país. Si bien a la fecha PEMEX cuenta con un alto poder de negociación, debido principalmente a que es propietario de la gran mayoría de la infraestructura actual, se espera que en la medida que Shell® y BP® concreten las inversiones en infraestructura anunciadas, el poder de negociación de PEMEX disminuya. En conclusión, dado el análisis anterior, es recomendable mantenerse en la industria, en tanto las fuerzas se mantengan, en su mayoría, como bajas. Como se mencionó, entrar y pertenecer a la industria requiere importantes recursos.

3.0 Análisis Interno

3.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

A continuación se analiza la empresa desde una perspectiva interna, de acuerdo a un conjunto de amenazas y oportunidades en la industria, así como

de acuerdo a un conjunto de debilidades y fortalezas dentro de la organización en su estado actual.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de Rapidez en Toma de Decisiones • Agilidad en dar Solución a Imprevistos • Alto Grado de Lealtad en la Gente perteneciente a la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Estructura Orgánica • Software Administrativo Desactualizado • Baja Cobertura Geográfica • Marca de Pemex es Mal Percibida en el Mercado • Falta de Programa de Lealtad o Beneficios al Cliente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor número de Distribuidores de Combustible • Cambio de Administración en las Concesionarias de las Autopistas • Nuevas Tecnologías en la Industria • Nuevo Gobierno Entrante 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos Entrantes a la Industria; Mayor poder de negociación; Posible Guerra de Precios • Mayor Regulación a la Industria; Mayores Costos de Operación • Entrada de vehículos eléctricos e híbridos • Nuevo Gobierno Entrante

Fuente: Elaboración Propia con base en información aportada por la empresa.

El análisis FODA nos permite observar que la empresa cuenta con oportunidades de crecimiento en la industria por medio de alianzas estratégicas con otros distribuidores de combustible externos a PEMEX, lo cual pueda derivar en una disminución de costos operativos. A su vez, cuenta con la oportunidad de establecer alianzas con las empresas concesionarias de las autopistas en las que se encuentran ubicadas las estaciones de servicio, que pueda dar lugar al aumento de línea de productos y servicios dentro de cada una de las estaciones de servicio de la empresa. Al respecto, cabe mencionar que las empresas que hoy en día tienen a su cargo las autopistas en las que se encuentran 3 de las sucursales de la empresa tienen fuerte poder sobre la empresa, por lo que el cambio de administración de las autopistas se considera una oportunidad. Por último, la entrada de nuevas tecnologías a la industria pudiesen representar una oportunidad para la industria. En contraparte, la empresa cuenta con amenazas dentro de la industria. Dentro de más

destacadas se encuentra la entrada de nuevos competidores a la industria con un mayor poder de negociación, lo que pueda dar lugar a una posible guerra de precios. Asimismo, se encuentra la amenaza de una mayor regulación a la industria, que podría aumentar los costos operativos. Por último, la entrada de vehículos eléctricos a la región es sin duda una amenaza latente.

Por otro lado, la empresa cuenta tanto con debilidades como fortalezas internas. Dentro de las debilidades más significativas se encuentra su propia estructura inorgánica que impide su crecimiento y la creación de nuevas iniciativas. Asimismo, cuenta con una debilidad destacada en la administración del negocio derivado de un software administrativo por debajo de lo requerido por la industria. Sin embargo, cuenta con ciertas fortalezas a destacar como lo es la rapidez para la toma de decisiones, debido a su propia estructura actual, pues no hay una estructura de jerarquía existente en otras empresas dentro de la industria. Ello le brinda agilidad para la solución de imprevistos.

Cabe precisar, por último, que dado que hoy en día México pasa por una etapa de transición con el nuevo gobierno del presidente Andres Manuel López Obrador, se tiene tanto una oportunidad como amenaza, pues ya sea que la nueva administración brinde nuevas oportunidades en la industria, o bien, que esta se empeñe en sobre regular a la industria, haciendo caer la competitividad.

4.0 Diagnóstico

4.1 Financiero

Previo al diagnóstico financiero, es pertinente comenzar recordando al lector que la empresa depende en gran medida de los costos impuestos por el proveedor del combustible, PEMEX. Si bien hoy en día los precios de los combustibles en el país se encuentran liberados, sigue existiendo una gran regulación por parte de distintos organismos competentes en la materia.

4.1.1 Estado de Resultados

Dentro de los ítems de mayor relevancia en el estado de resultados y que más adelante se detallan son: ventas y otros ingresos (Ver Anexo 5). Se partirá analizando el rubro de ventas, las que aumentaron en un 24% en el último año (2017) respecto al año anterior (2016), sin embargo, este hecho se debe a incrementos en los precios de los combustibles, pues tan sólo en el periodo de 2016 a 2017, estos aumentaron en un 26.37%.(Ver Gráfico 5)

Es preciso mencionar que la empresa vende dos tipos de producto: gasolina y diésel. Debido a que 3 de las 4 estaciones de servicio de la empresa se encuentran sobre autopista, la mayor parte de las ventas generadas corresponden a diésel, como se puede apreciar en la .

Tabla 1. Porcentaje de Ventas por Producto (2017)

(Cifras en dólares estadounidenses)³

Gasolinas	13,499,069	46%
Diesel	15,709,477	54%
Total	29,208,546	100%

Fuente: Elaboración Propia con base en datos de la empresa.

La estación de servicio que genera mayores ventas, y a la cual para efectos prácticos se denominará sucursal Matriz, representó en el año 2017 un 56% de los ingresos totales por concepto de venta de combustible, de los cuales el 58% fueron por concepto de venta de diésel.⁵ Esto es así, pues la sucursal Matriz se encuentra ubicada en la autopista de mayor importancia en la región, y que es la que conecta a la ciudad de Guadalajara, capital del estado de Jalisco con la capital del país (Ciudad de México). A continuación se observa la distribución en las ventas del 2017 por cada una de las sucursales de la empresa, por cada uno de los productos vendidos (gasolinas y diésel). Se observa, a su vez, el porcentaje que este representa con respecto a la venta total en el mismo periodo. (Ver Gráfico 11)

³ De acuerdo al tipo de cambio anual promedio publicado por el Banco de México en su página oficial.

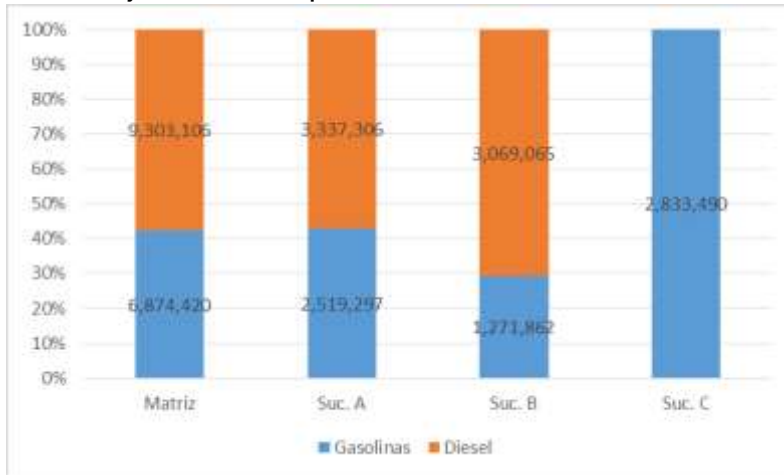
⁵ Para ver detalle de litros vendidos por estación de servicio, ver Anexo 6.

Gráfico 11. Distribución de Ventas en Dólares por Producto y Sucursal (2017)



Fuente: Elaboración Propia con base en datos de la empresa.

Las dos estaciones que siguen en importancia, a las cuales se denominarán sucursales A y B, se encuentran sobre la autopista que conecta la ciudad de Guadalajara con el puerto de Manzanillo. Como se puede observar en el



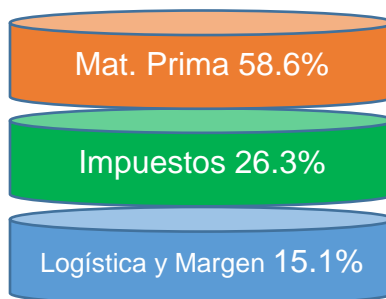
, la venta de diésel representó en 2017 un 57% del total de venta de combustible para la sucursal A y un 71% para el caso de la sucursal B. Por último, la estación que representa la menor venta y que se denominará sucursal C, únicamente ofrece gasolinas.⁶

Cabe precisar que las sucursales A, B y la Matriz cuentan con tienda de conveniencia. El monto cobrado a las tiendas de conveniencia por concepto de arrendamiento mensual, figura bajo el ítem 'Otros ingresos' en el estado de resultados.

⁶ Para ver detalle de litros vendidos por estación de servicio, ver Anexo 6.

Con respecto a los egresos de la compañía, es preciso comenzar con el ítem de costo de ventas, donde cabe aclarar que este representa el costo final del combustible adquirido por las estaciones de servicio y va directamente correlacionado con la venta de combustible por cada una de las sucursales de la empresa. En la Figura 9 se detalla la estructura del costo del combustible para las estaciones de servicio, y lo que implica el ítem del costo de venta. Dentro de este costo de venta se encuentra la adquisición de materia prima por parte del proveedor del combustible, los impuestos, así como la logística y margen para el proveedor. Resalta la enorme carga tributaria que se le impone a los combustibles en México, pues al 2017, como se puede apreciar, representaba poco más de una cuarta parte del costo total del producto.

Figura 9. Estructura del Costo del Combustible para las estaciones de servicio en México (2017)



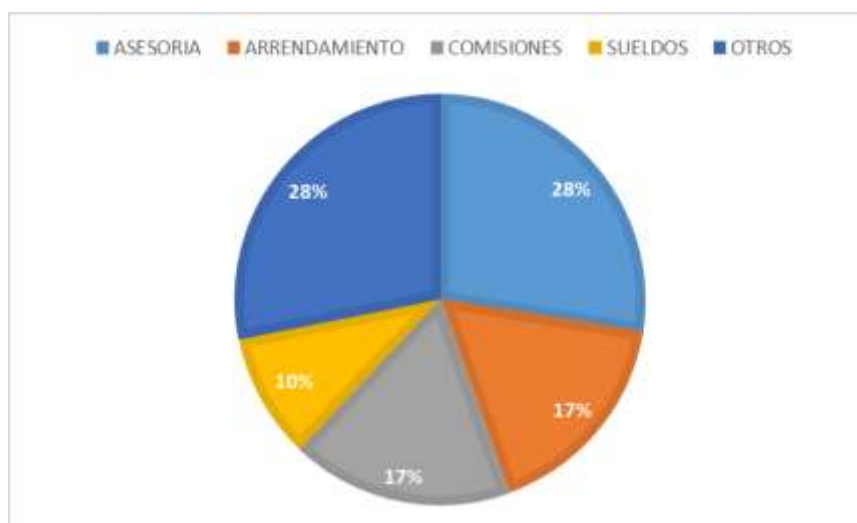
Fuente: Elaboración Propia con datos de sitio web de PEMEX

La empresa, si bien hoy en día cuenta con un contrato de exclusividad para el suministro y distribución con el proveedor de combustible Pemex, tiene la oportunidad de entablar negociaciones y alianzas estratégicas con diferentes distribuidores de combustible, externos a Pemex, a través de la integración a grupos gasolineros, algo muy frecuente hoy en día en el mercado mexicano para reducir los costos del combustible. Lo anterior consiste simplemente en acuerdos entre distintos grupos de gasolineros, por medio del cual se crea una sociedad, con el fin de comprar un mayor volumen al proveedor de combustible a cambio de un mejor precio en la compra. Cabe indicar, por último que el margen bruto de la empresa en el último año (2017) fue de 6.5%.

Por otro lado, el ítem gastos operativos, como se aprecia en el estado de resultados de la empresa, es sumamente elevado. La empresa incurre en gastos por asesoría, los cuales representan un 27.53% de los gastos operativos totales. Estos gastos por concepto de asesoría son, en su mayoría, honorarios de servicios contables, legales y administrativos. La empresa, al no contar con su propio departamento contable ni financiero, terceriza estas funciones

administrativas a un despacho de servicios de consultoría externo a la empresa, el cual, a su vez, apoya y presta servicios en materia legal y administrativa. Ahora bien, el gasto por concepto de arrendamiento corresponde al arriendo de los terrenos donde se encuentran ubicadas las estaciones de servicio. Por otro lado, el concepto de comisiones se refiere al pago de comisiones por el uso de terminales e infraestructura tecnológica propiedad de empresas externas, con el fin del cobro a los clientes en las estaciones de servicio. Respecto al ítem de sueldos, cabe decir que actualmente la empresa los divide en dos: los sueldos operativos y administrativos. Los sueldos operativos corresponden al personal que despacha combustible dentro de las estaciones, al personal de limpieza y mantenimiento, así como todo aquel que brinda atención al cliente en piso. Por otro lado, los sueldos administrativos corresponden a aquellos del personal que se encuentra dentro de oficina con cargos administrativos. Para el caso de la sucursal Matriz, el personal administrativo representa un 16.7% respecto al total; para el caso de la sucursal A y B, este representa un 8%; y por último, en el caso de la sucursal C, este representa un 33%. La empresa cuenta con contratos individuales de trabajo con todo su personal así como contratos colectivos con los respectivos sindicatos. Por último, cabe decir que la empresa paga semanalmente las remuneraciones a todo su personal, quienes laboran en jornadas de 8 horas de duración. (Ver Gráfico 12)

Gráfico 12. Gastos Operativos de la Empresa al 2017



Fuente: Elaboración Propia con base en Estados Financieros de la empresa.

Finalmente, el ítem de gastos financieros, corresponde a comisiones bancarias pagadas por el uso de la infraestructura tecnológica para el cobro a los clientes por medio de tarjetas bancarias, principalmente (Ver Anexo 5). Por

ende, es importante aclarar que la empresa, al finalizar el año 2017, no contaba con deuda financiera.

4.1.2. Estado de Situación Financiera

En cuanto a los activos de la empresa, mismos que pueden ser observados en el estado de situación financiera, destaca la cuenta de clientes, la cual representa, al año 2017, un 30.88% de los activos totales de la empresa (Ver Anexo 7). Esto es así debido a que la empresa cuenta hasta la fecha con 49 clientes con flexibilidad de pago (a crédito), bajo contrato anual, como se detallará más adelante en el apartado del diagnóstico de clientes.

Ahora bien, con relación a los pasivos de la empresa, es pertinente decir que la empresa no cuenta con deuda financiera, por lo que los pasivos de mayor representación dentro del estado de situación financiera se encuentran los proveedores, que en este caso corresponde al proveedor del combustible PEMEX, y en segunda instancia, de acuerdo al monto, aparece el ítem de IVA por Aplicar, el cual, según lo informado por la empresa, corresponde al IVA pendiente de pago. Por último, se tiene el ítem llamado Impuestos por pagar, el cual corresponde a las obligaciones contraídas por la empresa por concepto del pago de contribuciones e impuestos a distintas dependencias federales como lo es SAT (Secretaría de Administración Tributaria), IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social) e INFONAVIT, mismas que al finalizar el año quedaron pendientes de pago.

4.1.3 Razones Financieras

A continuación se muestra el cálculo del EBITDA, indicador financiero que se entiende como la utilidad obtenida antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización y que representa un 1.88% de las ventas totales en el año 2017, las cuales ascendieron a un total de 29,208,546 dólares estadounidenses al tipo de cambio anual promedio establecido para dicho periodo por el Banco de México (18.92)⁷. (Ver) Este indicador refleja los beneficios económicos generados en el año 2017 por la empresa, sin contar partidas contables que no implicaron salida de flujo de dinero en dicho periodo. Es decir, se toma el valor de 434,512 dólares, el cual corresponde a utilidad operativa en el año 2017, y se le suma la depreciación de dicho periodo, la cual asciende a 53,623 y por último, la cantidad de otros ingresos, por la cantidad de 68,364 mismos que

⁷ De acuerdo al tipo de cambio anual promedio publicado por el Banco de México en su página oficial.

corresponden a cobros por concepto de arriendo a tiendas de conveniencia dentro de las sucursales Matriz, A y B. Asimismo, se le restan partidas como ajustes cambiarios, gastos financieros, mismos que corresponden a comisiones bancarias y no a deuda, y otros gastos, los cuales corresponden a gastos no deducibles para efectos de la determinación de impuestos, por la cantidad de 4.34, 30.65, y 6,644.69, respectivamente.

Tabla 2. Cálculo del Indicador EBITDA, Año 2017⁸

(Cifras en dólares estadounidenses)

EBITDA	549,820
---------------	---------

Fuente: Elaboración Propia con base en Estados Financieros de la empresa.

Así mismo, se muestran a continuación las razones financieras de rentabilidad de mayor relevancia en la industria del petróleo en el año 2017⁹, los cuales son el ROE (Retorno sobre el capital invertido), ROA (Retorno sobre los activos) y, por último, el indicador de margen neto, el cual refleja el porcentaje de utilidad sobre las ventas (Ver).

Tabla 3. Razones Promedio de Rentabilidad en la Industria a nivel Global

Ratio	Industria
ROE	6.95%
ROA	3.60%
Margen Neto	5.96%

Fuente: Sitio Web Stock Analysis on Net.

⁸ No se encontró información referencial de la industria a nivel nacional.

⁹ Debido a que no se encontró información sobre la industria local, se tomó como referencia datos de la industria a nivel global del 2017, del sitio web Stock Analysis On Net.

Ahora bien, a continuación se observan las razones financieras que miden la rentabilidad de la empresa. (Ver)

Tabla 4. Razones Financieras de Rentabilidad de la empresa

Ratio	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
ROE	13.42%	9.55%	5.44%	5.43%	7.94%	8.36%
ROA	6.66%	4.51%	4.66%	4.39%	6.75%	5.40%
Margen Neto	0.55%	0.40%	0.34%	0.36%	1.14%	0.56%

Fuente: Elaboración Propia con base en Estados Financieros de la empresa.

Como se puede observar en las tablas anteriores, la empresa cuenta con un ROE mayor a la industria, derivado principalmente porque la empresa ha mantenido desde su fundación una política de reinversión de las utilidades, así como por el hecho de contar con un bajo aporte monetario por los propios accionistas. Por otro lado, en cuanto al ratio de rentabilidad ROA, se observa que, al igual que el ROE, está por encima del promedio de la industria. Esto, debido a que la empresa cuenta con la política de operar únicamente con los activos necesarios; entiéndase por activos necesarios aquellos que son imprescindibles para la operación de las estaciones de servicio. Cabe hacer hincapié que en el último año (2017) la empresa aumentó estos indicadores debido al aumento de su desempeño financiero en dicho periodo. Por último, se observa que, contrario a la industria, la empresa cuenta con un margen neto sumamente bajo, debido principalmente al mal manejo de los gastos operativos.

Por otro lado, la empresa cuenta con una razón de endeudamiento de tan solo un 17.57%¹⁰, (Ver) debido a políticas internas de no endeudamiento con partes externas. Su única deuda representativa es la de proveedores, que representa un 48.81% del total del pasivo de la empresa.¹¹ Sin embargo, es importante aclarar que esto corresponde al monto pendiente de cancelar por parte de la empresa a su principal proveedor (PEMEX), al finalizar el ejercicio.

Tabla 5. Razón de Endeudamiento

Endeudamiento	17.57%
----------------------	--------

Fuente: Elaboración Propia con base en Estados Financieros de la empresa.

¹⁰ No se encontró información referencial de la industria a nivel nacional.

¹¹ Para ver detalle, ver Anexo 7.

En consecuencia de lo anterior, la empresa cuenta con mayor capacidad de hacer frente al pago de sus deudas en un corto plazo. Esto se traduce en una razón de liquidez de 2.73, es decir, por cada peso de deuda a corto plazo, la empresa cuenta con 2.73 de activos en el mismo corto plazo. (Ver)

Tabla 6. Razón de Liquidez

Razón Circulante	2.73
-------------------------	------

Fuente: Elaboración Propia con base en Estados Financieros de la empresa.

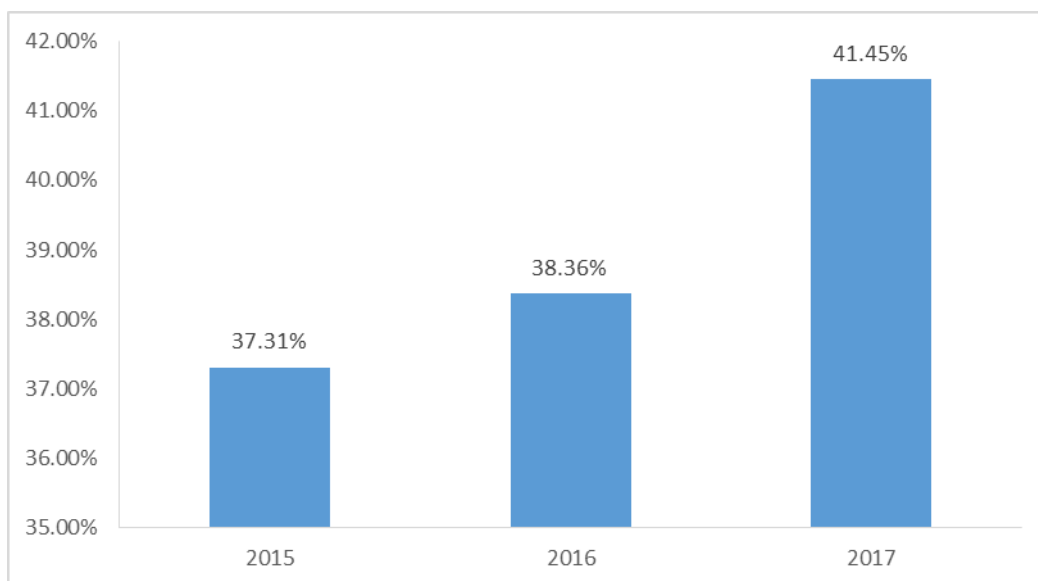
Como conclusión del diagnóstico financiero, se puede afirmar que la empresa cuenta con una carga financiera significativa en materia operativa y administrativa, lo que la lleva a obtener utilidades por debajo de la industria, incluso cercanas a cero. La empresa cuenta, además, con un problema grave en el tema de cobranza a sus clientes a crédito. Asimismo, la empresa cuenta con cero deuda financiera, y por consiguiente un índice de endeudamiento bajo, lo cual imposibilita un posible crecimiento y la creación de mayor valor. Por otro lado, la empresa, como se mencionó anteriormente, no tiene aún alianzas estratégicas con distribuidores distintos a Pemex que entreguen un mayor margen en la logística. Así, pues, el alto costo del combustible, así como de los gastos operativos, administrativos, y la cuenta de clientes a crédito, conlleva a la obtención de utilidades mínimas.

4.2 Clientes

Con respecto a los clientes, es preciso señalar que, debido al giro de la empresa, la empresa se dirige a toda aquella persona con algún vehículo automotor. Sin embargo, como ya se ha comentado anteriormente, debido a la ubicación geográfica de 3 de las 4 estaciones de servicio, el principal segmento de clientes corresponde al de vehículos de carga. Debido al perfil de este segmento, la empresa se ha visto obligada a entregar créditos de pago y facilidades, con el fin de generar una diferenciación y con ello lograr una mayor participación de mercado. Sin embargo, debido a la aparición de una gran cantidad de medios de pago en la industria en los últimos años, como las tarjetas de prepago, o bien, vales de gasolina y diésel, cada vez son menos los clientes que solicitan este tipo de facilidades de pago. A continuación se observa que el uso de estos medios de pago representaron un 41.45% del total de los medios

de pago utilizados con respecto al total de la venta de combustible en dicho periodo. Esto representa un crecimiento en dicho periodo de un 11.2%, al pasar de un 37.31% a 41.45%. (Ver Gráfico 13)

Gráfico 13. Aumento en el % sobre venta total del uso de medios alternativos de pago en sucursal Matriz en el periodo de 2015 – 2017



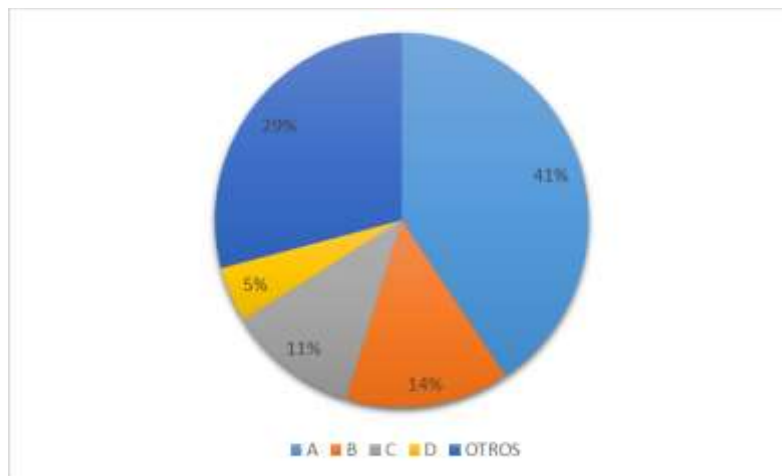
Fuente: Elaboración Propia

Los clientes que actualmente tienen crédito en la empresa son 49. Ellos cuentan con un contrato anual con condiciones de pago de 30 días y la facilidad de carga de combustible en cualquiera de las sucursales de la empresa. Dentro de estos clientes destacan 4 (A,B,C,D)¹², los cuales se reparten un 71% del monto total de la cuenta de clientes a crédito, la cual asciende a la cantidad de

¹² La empresa decidió omitir, por cuestiones de confidencialidad y seguridad, los nombres de sus clientes.

1,238,265 dólares estadounidenses al tipo de cambio promedio anual del año 2017¹³. (Ver Gráfico 14)

Gráfico 14. Porcentaje de participación de Clientes a Crédito por Monto (2017)



Fuente: Elaboración Propia, con base en datos de la empresa.

Estos 4 clientes tienen más de 5 años operando bajo estas condiciones con la empresa, lo cual ha provocado una codependencia entre las partes, debido, principalmente, a la gran cantidad de facturas pendientes de pago. Asimismo, es pertinente decir que pese a las condiciones de crédito, los clientes no son leales. Esto es debido a la gran cantidad de estaciones de servicio que se han instalado en los últimos años en la región, las cuales les ofrecen condiciones similares de pago, lo cual provoca que estas empresas aplacen lo mayormente posible sus pagos. En la se pueden apreciar los montos que según la empresa eran cuentas incobrables a sus clientes al 2017 por sucursal, así como el

¹³ De acuerdo al tipo de cambio anual promedio publicado por el Banco de México en su página oficial.

porcentaje que representa sobre el total de lo adeudado al finalizar dicho año (1,238,265), el cual es de un 11.87%.¹⁴

Tabla 7. Montos Incobrables de Clientes a Crédito por sucursal (2017)
(Cifras en dólares estadounidenses)

Sucursal	Monto	% sobre Ctas. Por Cobrar	% sobre Ventas 2017
Matriz	64,732.59	5.23%	0.22%
A	45,468.99	3.67%	0.16%
B	36,812.09	2.97%	0.13%
Total	147,013.66	11.87%	0.50%

Fuente: Elaboración Propia

No obstante que esto representa tan sólo un 11.87% del saldo perteneciente al ítem de clientes en el año 2017 y un 0.5% del total de venta en dicho periodo, esto pone a la empresa en riesgo por falta de liquidez para el pago del combustible, así como para cualquier plan de crecimiento. Desafortunadamente, hoy en día en México imperan malas prácticas como el no cumplimiento de acuerdos contractuales. Esto conlleva a que el proceso de cobranza por parte de la empresa a sus clientes con contrato a plazo se vuelva cada vez más engorroso.

Por último, cabe precisar que a la fecha de hoy la empresa no cuenta con una política definida acerca del trato hacia el cliente ni tampoco un procedimiento definido para una mejor coordinación entre los colaboradores.

¹⁴ El porcentaje restante (88.13%) corresponde al saldo que la empresa estima cobrable.

4.3 Procesos Internos y Operativo

Como vimos anteriormente, gran parte de las funciones críticas en la cadena de valor de la industria del petróleo son desempeñadas por el proveedor paraestatal PEMEX. Sin embargo, dentro de la cadena de valor de las estaciones de servicio se desarrollan procesos clave para la satisfacción del cliente: Abastecimiento de combustible, Venta de combustible al cliente final y Administración. A continuación se listan y luego comentan las principales actividades de cada uno de estos procesos clave.

Proceso de Abastecimiento de Combustible

- i. Monitoreo de Niveles de Tanques de Almacenamiento en la Estación de Servicio
- ii. Pago de Combustible al Distribuidor
- iii. Solicitud de Suministro del Combustible al Distribuidor
- iv. Rastreo de la Solicitud
- v. Llegada del Producto por medio del Distribuidor a la Estación
- vi. Recepción del Producto por parte del personal de piso en la Estación
- vii. Monitoreo de Niveles de Tanques de Almacenamiento

Es de vital importancia para la operación y funcionamiento de las estaciones el monitoreo constante de los niveles de los tanques de almacenamiento, así como su respectiva solicitud a tiempo al proveedor previo pago del mismo. Sin lo anterior la empresa estaría incapacitada de prestar los servicios de suministro de combustible. La capacidad de los tanques en cada una de las estaciones de servicio de la empresa pueden observarse en la Tabla 8. Si bien la empresa cuenta con un sistema que permite ver en tiempo real los niveles de cada una de las estaciones, no cuenta con una herramienta dentro de este sistema que ayude a prevenir un posible desabasto de combustible, por lo que la empresa depende al 100% de su personal para ello. Por las características propias actuales de la industria en México, la empresa no cuenta con la posibilidad de compartir información con Pemex, con el fin de poder adelantarse a un futuro

desabasto o bien, para rastrear la ubicación exacta en tiempo real de los auto-tanques que distribuyen el combustible.

Tabla 8. Capacidad de Tanques de Almacenamiento Por Sucursal (En Litros)¹⁵

Sucursal	Gasolinas	Diesel	Total
Matriz	170,000	160,000	330,000
Suc. A	140,000	80,000	220,000
Suc. B	140,000	80,000	220,000
Suc. C	100,000	-	100,000
Total	550,000	320,000	870,000

Fuente: Elaboración Propia

Proceso de Venta de combustible al cliente final

- i. Recepción del Cliente Final a la estación
- ii. Ofrecer productos y servicios al Cliente Final
- iii. Despacho de Producto y realización de los servicios al Cliente Final
- iv. Proceso de cobro por despachadores
- v. Elaboración de Factura
- vi. Cierre y Envío de Venta

El proceso de vender combustible al cliente final, así como la entrega de otros servicios a cargo de los despachadores como el lavado de vidrios, revisión de niveles de agua, aceites, lubricantes o de neumáticos son importantes para la empresa pues ello representa una oportunidad de diferenciación en la industria por un mejor servicio. Asimismo, es de gran importancia para la empresa los procesos de cobro al cliente, es decir, se requiere que este sea rápido, pues hoy en día los clientes valoran cada vez más el factor tiempo.

Proceso de Administración

- i. Recolección de Recursos
- ii. Captura y registro de ventas por personal administrativo
- iii. Pago de remuneraciones
- iv. Conciliar recursos y hacer cierre de venta en el periodo

¹⁵ La sucursal Matriz cuenta con 3 tanques de gasolina (2 de 60 mil litros y 1 de 50 mil litros) y 2 tanques de diésel (2 de 80 mil litros); Las sucursales A y B cuentan con 2 tanques de gasolina (1 de 80 mil litros y 1 de 60 mil litros) y 1 tanque de diésel de 80 mil litros. La sucursal C cuenta con dos tanques de gasolina (1 de 60 mil litros y 1 de 40 mil litros).

- v. Cobro a clientes a crédito
- vi. Cobro a tiendas de conveniencia
- vii. Mantenimiento periódico a los equipos fijos y de expendio del combustible, así como a la estación propia.
- viii. Solicitud de piezas, refacciones, artículos de limpieza, entre otros.

Dentro del proceso de Administración se incluyen todas aquellas actividades administrativas necesarias para el funcionamiento de las estaciones de servicio entre las que destacan las tareas asociadas a la captura y registro de la venta, así como su conciliación y cierre diario pues de ello derivan otras actividades clave como la cobranza a aquellos clientes a crédito.

Es importante decir que, al no contar con un sistema informático de vanguardia, la empresa lleva a cabo las funciones de captura de ventas en efectivo y a crédito de forma manual e independiente, es decir, por cada estación de servicio. Esto genera no sólo pérdidas de tiempo si no que dificulta y entorpece las labores de cobranza a los clientes. Asimismo, no cuenta con un sistema que facilite la comunicación e interacción entre todos los colaboradores de la empresa. La comunicación entre el personal de una estación con otra es únicamente por vía telefónica y/o correo electrónico, lo que retrasa y obstaculiza las funciones internas. Finalmente, la empresa no cuenta actualmente con ningún tipo de política de roles y cargos específicos, con las debidas funciones y tareas a realizar por cada una de las personas que laboran en la misma. Funciones de gran importancia para la operación de cada una de las estaciones de servicio como la captura, cierre y conciliación de las ventas diarias, así como de cobranza a clientes y de pagos a proveedores son realizadas por el mismo personal encargado de cada una de las estaciones de servicio. Esto genera un cierto grado de ineficiencia administrativa interna en la empresa debido a la sobrecarga de trabajo por parte del personal dentro de cada una de las estaciones de servicio.

4.4 Innovación y Aprendizaje Interno

Es preciso recordar que la empresa es una empresa 100% familiar, que desde la fecha en que inició operaciones ha sido administrada sin un plan estratégico con objetivos y resultados esperados. Dado lo anterior, el aprendizaje y capacitación del personal es realizado por la o las personas que ya se encuentren trabajando en la empresa o bien a través de lo que se conoce coloquialmente como “el aprender con los errores”. Adicionalmente, se considera que la empresa cuenta con el mínimo personal necesario para la operación de cada una de las estaciones de servicio (Ver Tabla 9), situación

que genera una sobrecarga de trabajo que impide al personal dedicar tiempo a proponer mejoras, innovar y capacitar adecuadamente a sus compañeros. En definitiva, si bien la forma actual de operar incentiva al personal a aprender nuevas funciones y a superarse día a día, dificulta el adecuado entrenamiento del nuevo personal y genera una dependencia poco sana para la empresa respecto del personal antiguo.

Tabla 9. Número de personal administrativo actual (2017) por sucursal

Matriz	Suc. A	Suc. B	Suc. C
5	2	2	2

Fuente: Elaboración Propia

Contar, además, con una estructura inorgánica ha derivado en el tiempo en una desventaja notoria con respecto a otros competidores debido a la falta de toma de decisiones críticas por intereses propiamente familiares que terminan perjudicando al crecimiento de la empresa.

4.5 Definición del Modelo CANVAS

Si bien a la fecha la empresa no cuenta con un modelo de negocio explícito y documentado, se procederá a continuación a describir el actual modelo de negocio de la empresa, con el apoyo del modelo CANVAS del autor Alexander Osterwalder.

4.5.1 Segmento de Cliente

Antes que nada, es importante señalar que la segmentación de clientes, según Philip Kotler, en su libro *Marketing Lateral*, se define como la división del mercado con el fin de realizar más ventas (Kotler, 2003). Es decir, son aquellos diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa. Para ello, habrá de dejar en claro que el giro comercial o bien, el objeto principal de las estaciones de servicio, en México también se le conoce como expendio al público de hidrocarburos o combustibles. Así pues, tal y como su nombre lo dice, el segmento de mercado al cual se dirige la empresa es al mercado de masas, en donde únicamente se distingue el segmento de personas que cuentan con algún tipo de vehículo automotor y cuentan con la necesidad de

abastecimiento de combustible. Dentro de este segmento se encuentran los camioneros y automovilistas.

4.5.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor según Alexander Osterwalder, autor del lienzo de modelo de negocio CANVAS, es aquel factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Asimismo, afirma, las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado (Osterwalder, 2011). Si bien algunas propuestas pueden incluir ofertas de productos y servicios innovadores, otras como la de la empresa Gashr ofrecen productos y servicios convencionales y con poco valor añadido, tanto para la empresa como para el cliente, pues su negocio central está en la venta de un producto commodity, como es el caso de los combustibles. Sin embargo, esto no significa que no exista propuesta de valor para los clientes, pues los competidores en la industria de estaciones de servicio en el país buscan destacarse mediante estrategias ya sea de diferenciación o de bajo costo.

El valor agregado propuesto al cliente puede ser cuantitativo o cualitativo. Con respecto al valor cuantitativo se encuentran factores que son, a su vez, medibles como precio, velocidad en los tiempos de atención, tiempos de espera, entre otros. Por el otro lado, valores cualitativos hacia el cliente pueden ser, por ejemplo, la satisfacción del cliente, y la experiencia recibida. Según Alexander Osterwalder, existen elementos que pueden contribuir a la creación de valor para el cliente y son los siguientes: novedad, “el trabajo hecho”, marca, accesibilidad, comodidad, entre otros. Sin embargo, el estudio se centrará en los esfuerzos actuales de la empresa: ofrecer combustible por medio de sus estaciones de servicio en operación a través de la accesibilidad, comodidad, precio y servicio. A continuación se detalla una por una.

- Accesibilidad: Debido a la ubicación de cada una de las estaciones de servicio y el fácil acceso a las mismas por parte de los clientes, esta es considerada una propuesta de valor.

- Comodidad: La empresa ofrece al cliente la comodidad de prestar el servicio de abasto de combustible, cambio de aceite o cualquier producto que sea que necesite el vehículo automotor, así como los servicios de lavado de vidrios; todo ello sin la necesidad de que el cliente se baje de su automóvil. Asimismo se ofrece el servicio de retiro de efectivo a través de un cajero automático ubicado en la estación o bien, la disposición de una tienda de conveniencia en la misma estación.

- Precio: La empresa ofrece menores precios a sus clientes, con el fin de destacarse de sus competidores con marcas extranjeras como Shell® o BP®, competidores que han entrado al mercado con estrategias de diferenciación a través de una mayor línea de productos y servicios a cambio de mayores precios a sus clientes finales. Asimismo, la empresa ofrece facilidades de pago a aquellos clientes que cuenten con contrato, con el fin de diferenciarse de sus competidores.

- Servicio: Por último, la empresa, desde su fundación, se ha diferenciado de sus competidores por medio de la entrega de un servicio amable y atento. La empresa, representada por sus gerentes y director general, monitorea y recuerda constantemente, al personal la relevancia de un trato amable y de calidad hacia sus clientes.

4.5.3 Canales

En cuanto al canal por medio del cual la empresa pone a disposición sus productos y servicios a los clientes, es de manera propia y directa; es decir, por medio de su propio equipo comercial y sus propias instalaciones la empresa informa sobre sus productos y servicios, y asimismo, los entrega a los clientes.

4.5.4 Relaciones con el cliente

La relación de la empresa con el cliente es de forma personal y directa. Es decir, está basado en la interacción humana a través de los despachadores y colaboradores de la empresa. La relación por parte de la empresa con sus clientes a crédito y de vales, así como tarjetas bancarias, es vía correo electrónico y vía telefónica. La empresa también realiza sus labores de cobranza por estas vías de comunicación.

4.5.5 Fuentes de Ingreso

Los ingresos derivan de la venta de activos, es decir, por la venta de combustible en sus distintas sucursales, medido en la cantidad litros por precio determinado por la misma empresa, de acuerdo a condiciones propias del mercado y costos del combustible. Asimismo, la empresa obtiene ingresos

menores por concepto de alquileres de espacios comerciales dentro de sus estaciones de servicio y por venta de aceites y lubricantes para los vehículos. Cabe mencionar que este último concepto se encuentra dentro del ítem de ventas en el el estado de resultados de la empresa.

4.5.6 Recursos Clave

La empresa cuenta con un sistema volumétrico gasolinero en cada una de sus estaciones de servicio, sistema requerido por el organismo regulador, que genera datos sobre inventarios y la venta exacta de litros. La empresa, a su vez, depende totalmente del estado de funcionamiento de cada uno de sus equipos despachadores y refacciones para el despacho mismo. Asimismo, el personal que labora en la empresa es sumamente clave, pues al carecer de sistemas informáticos o bien, un sistema ERP central, se depende 100% del personal para todas las funciones operativas y administrativas. Por otro lado, las tiendas de conveniencia en las estaciones juegan un rol importante para la generación de ganancias en la empresa, pues el mercado mexicano es un mercado leal a ciertas franquicias de tiendas de conveniencia, como lo es la tienda OXXO, la cual se encuentra en dos estaciones de servicio de la empresa.

Asimismo, a través de los años de operación, la empresa ha consolidado importantes lazos comerciales con distintos proveedores, como lo son los proveedores de soporte informático y de sistemas, así como para el mantenimiento mismo de los equipos industriales utilizados para el despacho del combustible y sus respectivos componentes. Esto ha sido beneficioso para la empresa, pues cada vez que se presentan inconvenientes relacionados, estos son solucionados en un periodo corto de tiempo. Asimismo, la empresa cuenta con fuertes lazos comerciales con su proveedor de aceites y aditivos, donde es frecuente la flexibilidad en los pagos al mismo. Sin embargo, como ya se mencionó, para la etapa del suministro de los combustibles no depende de la empresa, por lo que para esta etapa crucial para la generación de valor, no se ha podido, a la fecha, establecer una relación que genere diferencia en el mercado.

Adicionalmente, y como ya se ha comentado con anterioridad, la empresa cuenta con una estructura organizacional 100% familiar, donde una sola persona, en este caso el gerente general, supervisa todos y cada uno de los procesos y está constantemente velando por el buen funcionamiento de la empresa en cada uno de sus procesos críticos. Este tipo de estructura le ha permitido contar con un nivel de rapidez mayor en la toma de decisiones, además de agilizar posibles soluciones a imprevistos. Asimismo, el compromiso y supervisión constante del gerente general así como de otros integrantes ha

derivado en un mayor compromiso por parte de todos los conforman la organización hacia la empresa misma.

4.5.7 Actividades Clave

Si bien en el capítulo 4.3 Procesos Internos y Operativos se identificaron y explicaron, desde un punto de vista general, los procesos clave para la empresa, no se detallaron aquellas actividades consideradas clave para la entrega de la propuesta de valor a cada uno de los segmentos de cliente, por lo cual a continuación se detalla cada una de ellas:

La etapa de la prestación de los servicios como el despacho del producto, lo que se puede entender como el combustible suministrado o bien, aditivos o cualquier otro tipo de servicio es considerada para la empresa como una actividad clave, pues si bien puede percibirse como una actividad o servicio con poco valor agregado, en el mercado mexicano es una etapa diferenciadora de los competidores. Estos servicios incluyen el despacho mismo del combustible, el ofrecimiento de revisión de niveles de aceite, aditivos, así como de la presión de neumáticos y lavado de vidrios.

Posterior a la entrega de producto y servicio al cliente, se encuentra el proceso de facturación al cliente, el cual es realizado a la fecha de hoy de dos maneras, dentro de cada estación de servicio por personal propio, o bien, por medio de internet, donde un proveedor externo ofrece a la empresa los servicios de factura digital y soporte. Esta actividad, al igual que las anteriores, es clave pues también es considerado dentro del mercado mexicano de las estaciones de servicio como un servicio diferenciador. Con respecto a los clientes de crédito, es preciso decir que la empresa tiene la función de entregar y enviar la factura semanalmente correspondiente al consumo del periodo por parte del respectivo cliente.

El proceso de cobro, visto desde la mirada del cliente final de la cadena de suministro del combustible, es crucial, pues de ésta depende en gran medida en nivel de satisfacción por parte del cliente. No obstante que la empresa supervisa constantemente este proceso, a la fecha existen gran número de inconformidades por parte de los clientes pues la empresa no cuenta con suficientes terminales bancarias para el cobro con tarjeta ni tampoco cuenta con su propia tarjeta de lealtad que ofrezca beneficios por cada compra en las estaciones de servicio. Asimismo, con respecto a los clientes de crédito, esta actividad es sumamente clave, pues de no realizar las funciones de cobranza vía telefónica, correo electrónico o incluso personal, la empresa enfrentaría problemas de caja para el pago del combustible.

Asimismo, la empresa debe velar por que una vez que se realizan las actividades mencionadas anteriormente, estas se capturen y se registren debidamente por el personal administrativo dentro de cada una de las estaciones. Esto es clave, pues ello permite la conciliación exitosa y el cierre de la venta diaria y mensual.

Por último, la empresa, semanalmente debe entregar remuneraciones a todo el personal, tanto operativo como administrativo.

4.5.8 Socios Clave

Tanto el proveedor del combustible como el distribuidor son una parte importante de la cadena de suministro de la empresa, pues sin ellos sería imposible para la empresa generar ingresos. Cabe decir que el proveedor del combustible actualmente es PEMEX, mientras que los distribuidores son PEMEX y la empresa Sinergia, la cual inició operaciones tras la reforma energética. Asimismo, la empresa depende en gran medida del proveedor del sistema volumétrico, quien a su vez facilita el servicio de facturación, y por último, la empresa depende de su personal de piso, pues es quien finalmente da la cara y atiende personalmente al cliente.

Asimismo, cabe mencionar al proveedor de servicio de tiendas de conveniencia, que arrienda el espacio comercial dentro de las estaciones de servicio, como es el caso de la tienda OXXO, tienda perteneciente al conglomerado grupo empresarial FEMSA. Estas tiendas no solo cuentan con una gran cobertura geográfica con más de 18,000 tiendas a lo largo del país, sino que también cuentan con una gran cantidad de línea de productos y servicios, así como precios muy competitivos gracias al enorme poder de negociación. Es por ello que hoy en día es la tienda de conveniencia preferida por la mayoría de los mexicanos.

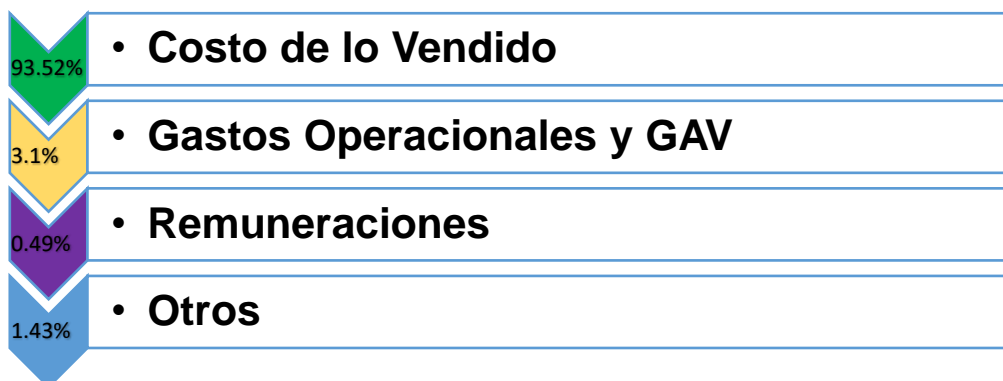
Por último, se considera como socio clave a las empresas concesionarias de las autopistas en las que se encuentran ubicadas 3 sucursales de la empresa, pues si bien no son un proveedor directo de la empresa, tienen un gran poder sobre la misma.

4.5.9 Estructura de Costos

La estructura de costos de la empresa está determinado en función del precio del combustible por parte del proveedor del mismo, así como del precio del flete o distribución del combustible. Esto viene dentro del ítem del costo de ventas.

Adicionalmente, la empresa cuenta con gastos administrativos como lo son sueldos y remuneraciones de todo el personal que labora en la misma, servicios contables y legales, bajo el esquema de honorarios mensuales, el arrendamiento de los espacios donde se encuentran cada una de las estaciones, permisos, trámites y licencias de operación anuales, tanto a nivel municipal, estatal, federal, así como de organismos autónomos reguladores dentro de la industria como la propia Comisión Reguladora de Energía, la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente, entre otros. La distribución porcentual de los distintos ítems de costos se puede observar en la Figura 10. Cabe resaltar que tanto los servicios administrativos y contables, así como el arrendamiento, permisos, licencias y trámites ante las dependencias reguladoras se encuentran dentro del ítem “Gastos Operacionales y GAV”.

Figura 10. Estructura de Costos de la Empresa (2017)



Fuente: Elaboración Propia con base en estados financieros de la empresa.

5.0 Plan Estratégico

5.1 Misión, Visión y Valores

A continuación se describirán las definiciones estratégicas con las que actualmente trabaja la empresa. Estas definiciones fueron desarrolladas en un proceso de consenso entre la alta dirección y colaboradores.

5.1.1 Misión

Superar en todo momento las expectativas de cada uno de nuestros clientes, por medio de un trato digno y competente.

5.1.2 Visión

Lograr posicionarnos dentro de los próximos 10 años como la cadena de estaciones de servicio con el mejor servicio al cliente en la región.

5.1.3 Valores

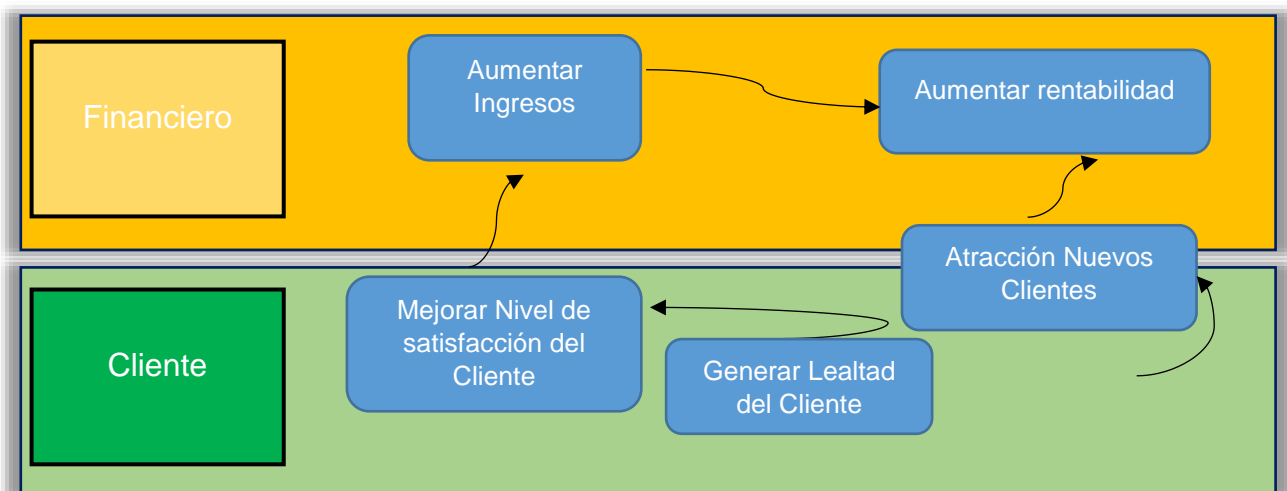
A continuación se nombran los valores propuestos a la organización con base en la manera actual de trabajo y comunicación con sus colaboradores.

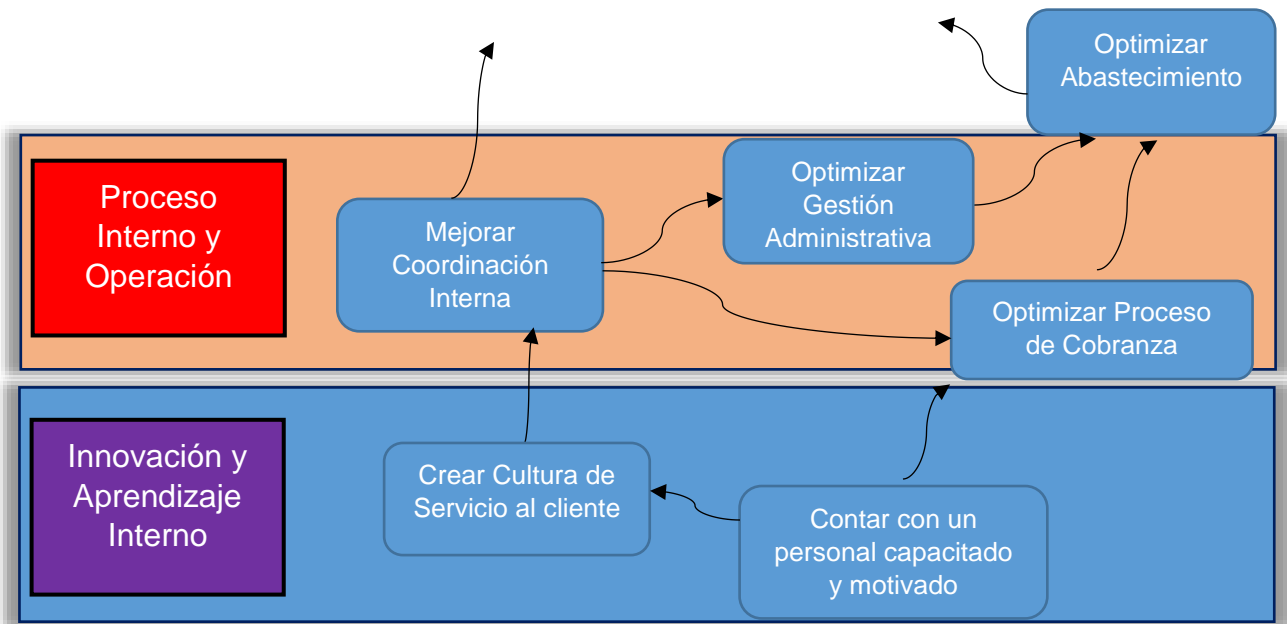
- ✓ Sencillez
- ✓ Lealtad
- ✓ Integridad
- ✓ Compromiso
- ✓ Respeto
- ✓ Perseverancia
- ✓ Trabajo en Equipo

5.2 Mapa Estratégico

A continuación se muestra la configuración de objetivos estratégicos a realizar por parte de la empresa a través de un mapa estratégico. (Ver Figura 11)

Figura 11. Mapa Estratégico para la Empresa Gashr





Fuente: Elaboración Propia

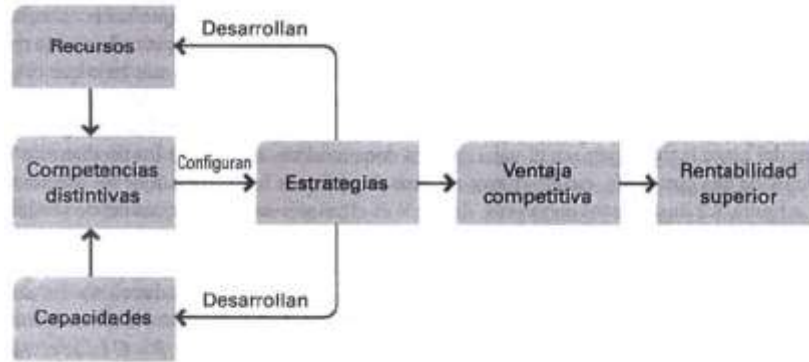
Como se puede apreciar, un mapa estratégico proporciona una representación visual de los impulsores claves de éxito para la empresa, y es, a su vez, una forma poderosa para que la alta dirección vea la relación de causa y efecto entre varias métricas del desempeño. El mapa anterior muestra cuatro áreas clave que ayudarían a contribuir al éxito a largo plazo: innovación y aprendizaje, procesos internos y operación, clientes y financiero.

5.3 Análisis y determinación de las estrategias

Una estrategia, según la firma de consultoría Deloitte, es fundamental para que las empresas compitan en los mercados, ejecutando un conjunto de acciones que pretenden lograr los objetivos de una empresa. (Deloitte, 2018)

A continuación se puede observar cómo por medio de recursos y capacidades clave en la organización (competencias distintivas) se pueden implementar estrategias competitivas, las cuales tienen el fin de lograr una ventaja competitiva dentro de la industria en que se opera, por medio de rentabilidad superior a los competidores. (Ver Figura 12)

Figura 12. Estrategia, recursos, capacidades y competencias



Fuente: Administración Estratégica, Cengage Learning

Según Michael Porter, una empresa puede adoptar una de tres estrategias: por diferenciación, por liderazgo en costos bajos, o por enfoque. Debido al producto ofrecido por la empresa, el cual es un producto *commoditizado* con alta regulación en los precios, nos enfocaremos en la estrategia por diferenciación en los servicios ofrecidos. Así, pues, se buscará diferenciar los servicios de otros ofrecidos por los competidores. Incluso, cabe afirmar que dado el análisis realizado en los capítulos anteriores sobre el modelo de negocio actual de la empresa Gashr, hoy en día la empresa ya opera bajo un modelo de diferenciación en servicio y atención al cliente. Por lo tanto, la estrategia competitiva que se propone a la empresa Gashr es la estrategia de diferenciación, principalmente por medio de la entrega de un servicio excepcional a los clientes, así como por medio de la entrega de beneficios por lealtad hacia la empresa.

Con ello se buscará entregar al cliente una propuesta de valor que se destaque por sobre los demás competidores de la industria, lo que generará una mayor fidelización por parte de los clientes actuales de la empresa, así como de nuevos clientes.

Asimismo, la estrategia competitiva consistiría en las siguientes iniciativas, las cuales serán descritas más adelante.

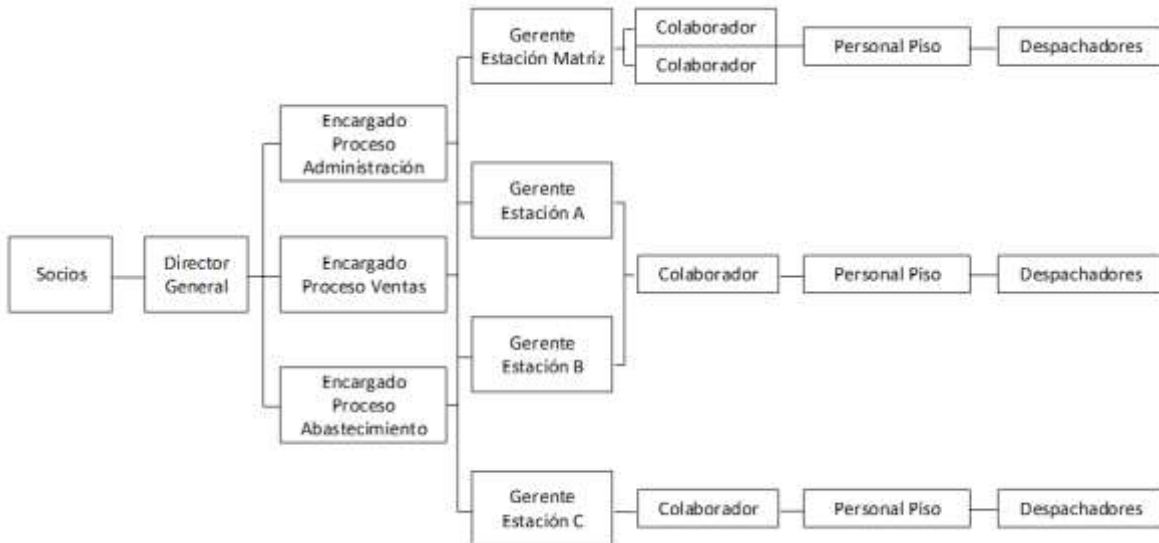
- ✓ Alianza estratégica con distribuidores de combustible externos a PEMEX, con el fin de garantizar abastecimiento y reducir costos de distribución.
- ✓ Alianza estratégica con grupos gasolineros en la región, con el fin de obtener un mayor margen bruto, por medio de un menor costo del combustible.
- ✓ Creación de una nueva sociedad que permita optimizar la gestión administrativa.

- ✓ Desarrollo e implementación de un sitio web propio que permita facilitar el contacto del cliente con la empresa.
- ✓ Desarrollo e implementación de una tarjeta propia de prepago, con la que se entreguen beneficios a los clientes por la carga en las estaciones de servicio de la empresa.
- ✓ Instauración de un nuevo sistema de planeación y gestión de recursos empresariales (ERP) especial para la industria de estaciones de servicio.
- ✓ Implementación de nueva política de atención al cliente.
- ✓ Implementación de programa de capacitación continua a colaboradores.

5.4 Estructura Organizacional

Dado que en la actualidad la empresa no tiene una estructura organizacional definida, se presenta a continuación una propuesta de estructura organizacional para la empresa, la cual permita el cumplimiento de las propuestas contenidas en el presente plan estratégico. (Ver Figura 13)

Figura 13. Propuesta de Estructura Organizacional Horizontal



Fuente: Elaboración Propia

En la Figura anterior se puede observar que el personal encargado de cada uno de los procesos de administración, ventas y abastecimiento de las 4 estaciones de servicio, los cuales son cargos a desempeñar por personas distintas, están en constante comunicación con los 4 gerentes respectivos de cada estación de servicio (Matriz, A, B y C).¹⁷ A su vez, cada estación de servicio cuenta con al menos un colaborador de oficina, salvo en el caso de la estación de servicio B, el cual comparte colaborador con la estación de servicio A, debido a su ubicación, donde una se encuentra frente a la otra y la estación Matriz, la cual, por una mayor carga administrativa, respecto a las demás estaciones, cuenta con 2 colaboradores. Y por último, cada una de las estaciones cuenta con personal de piso, que incluye un supervisor de piso y una persona que elabora factura a los clientes, así como despachadores para la venta, de acuerdo al número de bombas de cada estación.

Adicionalmente, con esta estructura horizontal propuesta se conseguiría lo siguiente:

- ✓ Procesos centrales transfuncionales¹⁸ en vez de tareas específicas.
- ✓ Los equipos serían autodirigidos, lo que deriva a una mayor creatividad y flexibilidad ante desafíos o imprevistos.
- ✓ Las personas están capacitados en diferentes áreas para realizar el trabajo de otros.
- ✓ La efectividad se medirá mediante la satisfacción del cliente, satisfacción del colaborador, así como por la rentabilidad financiera.
- ✓ Se aumenta el *empowerment*¹⁹, la responsabilidad y bienestar de los colaboradores.

Por último, es importante destacar que dicha propuesta de estructura no requiere la contratación ni despido de personal actual. Asimismo, con el fin de proporcionar a la operación de la empresa una mayor autonomía, flexibilidad y enfoque, se propone la creación de una nueva empresa *spin-off*. Las ventajas de una empresa *spin-off* incluye la toma de decisiones más rápida, mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a condiciones cambiantes del mercado,

¹⁷ Para ver detalle de descripciones de puestos, ver Anexo 17.

¹⁸ El término transfuncional se refiere al intercambio constante de información entre las personas, con el fin de desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos.

¹⁹ El término "*Empowerment*" se refiere al hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores, con el fin de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

una cultura emprendedora que permita adelantarse al mercado, así como una mejor gestión y administración. Es importante hacer mención que esta sociedad tendrá independencia respecto a la dirección y propiedad de la empresa, por lo que esta nueva sociedad contratará, por su parte, a su propio personal para llevar a cabo las actividades detalladas dentro del Capítulo 6.1 Plan Operacional.

5.5 Configuración del Cuadro de Mando Integral

Con el fin de llevar a cabo los objetivos estratégicos propuestos se propone la creación de un cuadro de mando integral, mejor conocido en el área de gestión y administración como *balanced scorecard*, el cual combina varios indicadores de efectividad en una sola estructura, lo que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos de éxito. El *balanced scorecard* es un sistema que ayuda a la dirección a observar los resultados de la efectividad organizacional una vez alcanzados los resultados de las cuatro áreas (financiera, cliente, procesos, innovación) que se apoyan mutuamente. La efectividad general es el resultado de la alineación adecuada de estos elementos interdependientes, de modo que las personas y equipos trabajan en conjunto para alcanzar metas específicas que finalmente ayuden a que la organización tenga un alto desempeño y cumpla con su misión. (Crotts, 2005)

Con respecto al cuadro de mando, se propone una proyección de mejora en un periodo de 3 años.²⁰ A continuación se procede a detallar cada una de las perspectivas, comenzando, en primera instancia, con la perspectiva financiera:

5.5.1 Perspectiva Financiera

Dentro de la perspectiva financiera del cuadro de mando se refleja un interés en las actividades de la organización que contribuirán a mejorar el desempeño financiero a corto plazo. (Ver Figura 14)

Figura 14. Cuadro de Mando Financiero

²⁰ Los costos respecto a las iniciativas aquí planteadas serán detallados más adelante dentro del Capítulo 6.0 Plan Financiero.

No.	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Rango Actual (2017)	Meta	Frecuencia	Responsable
1	Financiera	Aumentar Ingresos	Ventas	\$	29.2 MUSD	Incremento de 3%	Anual	Gerente de Supervisión
2	Financiera	Aumentar Rentabilidad	Margen Neto	%	1.14%	Aumentar 10% Rango Actual	Anual	Gerente de Supervisión

Fuente: Elaboración Propia

✓ Objetivo: Aumentar Ingresos

Este objetivo tiene como indicador las ventas totales de la empresa, siendo la meta el incremento de estas en un 3% anual. Dicha meta será lograda, en primera instancia, gracias a la iniciativa del desarrollo e implementación de una tarjeta de beneficios propia, que permitirá a los clientes acumular puntos por litro consumido, canjeables por beneficios que entreguen valor al cliente final.

✓ Objetivo: Aumentar la Rentabilidad.

Este objetivo tiene como indicador el margen neto de la compañía, resultado de dividir la utilidad neta sobre los ingresos totales en un determinado periodo. Se tiene como meta el aumento del rango actual (2017) en un 10% anual.²¹

5.5.2 Perspectiva del Cliente

Dentro de la perspectiva del cliente en el cuadro de mando se medirán aspectos como la satisfacción del cliente, la atracción de nuevos clientes, así como la fidelización de los mismos. (Ver Figura 15)

Figura 15. Cuadro de Mando de Clientes

²¹ Se muestran dentro del Anexo 8 aquellos objetivos que impactarían directamente en la rentabilidad de la empresa.

No.	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Rango Actual (2017)	Meta	Frecuencia	Responsable
1	Ciente	Mejorar nivel de satisfacción del Cliente	Nivel de Satisfacción Promedio en Encuesta	Nota (1-10)	S/D	90% supere promedio de 8	Semestral	Gerente de Supervisión
2	Ciente	Atraer nuevos Clientes	Crecimiento de Clientes Nuevos Mensual	%	S/D	3%	Mensual	Gerente de Supervisión
3	Ciente	Generar Lealtad del Cliente	Frecuencia de Consumo Promedio	Núm. Veces Promedio Mensual	S/D	4 veces prom. al mes	Mensual	Gerente de Supervisión

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Objetivo: Mejorar la satisfacción del cliente.

Este objetivo tiene como indicador el nivel de satisfacción promedio del cliente en encuestas aplicadas aleatoriamente por trabajadores de la empresa semestralmente, el cual será medido en la escala del 1 al 10, donde se tiene como meta que al menos el 90% de los encuestados supere un promedio de 8. Como iniciativa se cuenta con la implementación de una nueva política de recepción del cliente,²² de modo que en cada una de las sucursales de la empresa impere un protocolo estandarizado en el trato al cliente.

- ✓ Objetivo: Generar lealtad en el cliente.

Este objetivo tiene como indicador la frecuencia de consumo promedio del cliente mensualmente, medido en el número de veces promedio que realiza carga de combustible en las distintas sucursales de la empresa. Se propone como meta 4 veces promedio al mes. Se espera que la implementación de una tarjeta de beneficios, iniciativa ya mencionada anteriormente, contribuya al logro de esta meta. Cabe mencionar que con esta tarjeta de beneficios el cliente podrá, adicionalmente, monitorear en todo momento sus saldos y pagos dentro de una página web propia de la empresa.

- ✓ Objetivo: Atraer nuevos clientes.

Este objetivo tiene como indicador el crecimiento de clientes nuevos mensualmente, medido en %, donde se tiene como meta un crecimiento de 3%.

²² Ver Anexo 9.

Como iniciativa se propone publicidad impresa con los beneficios de la tarjeta de lealtad.

5.5.3 Perspectiva del Proceso Interno y Operación

Dentro de la perspectiva de los procesos internos y la operación en el cuadro de mando, se medirán procesos como el abastecimiento de combustible, la cobranza a los clientes a crédito, la coordinación interna, así como la gestión administrativa. (Ver Figura 16)

Figura 16. Cuadro de Mando de Procesos Internos y Operación

No.	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Rango Actual (2017)	Meta	Frecuencia	Responsable
1	Proceso Interno y Operación	Optimizar Abastecimiento	No. Días Sin Desabasto	Días	29	30/31	Mensual	Gerente de Supervisión
2	Proceso Interno y Operación	Optimizar Proceso de Cobranza	Reducción de las cuentas por cobrar	% / Activos Totales	25.21%	20%	Anual	Gerente de Supervisión
3	Proceso Interno y Operación	Mejorar coordinación interna	Tiempo Extra Laborado Prom. Diario	Horas	S/D	0	Diario	Gerente de Supervisión
4	Proceso Interno y Operación	Optimizar Gestión Administrativa	Cumplimiento del Proyecto Spin-Off	%	S/D	95% Cumplimiento Carta Gantt	Trimestral	Gerente de Supervisión

Fuente: Elaboración Propia

✓ Objetivo: Optimizar Abastecimiento.

Este objetivo tiene como indicador el número de días sin desabasto. Como meta para dicho objetivo se tiene contar con 30/31 días, según el mes del año, sin desabasto de combustible. Para dicha meta, se propone la iniciativa de la implementación de un sistema ERP, mediante el cual se controle en todo momento los niveles de inventario de cada una de las sucursales de la empresa,

así como contar con la estimación de demanda diaria, con el fin de prevenir a tiempo un posible desabasto de combustible.

- ✓ Objetivo: Optimizar Proceso de Cobranza.

Este objetivo tiene como indicador la reducción de las cuentas por cobrar de la empresa, medido en porcentaje sobre el total de los activos. Como meta se tiene llegar a un máximo de 20%. La implementación de un sistema ERP, permitirá gestionar las cuentas por cobrar al disponibilizar en todo momento los saldos y pagos de cada uno de los clientes. Es importante decir que quien estará a cargo de estas funciones será el personal de la nueva empresa *spin-off*, por lo cual existirá una constante comunicación entre la empresa y la nueva sociedad.

- ✓ Objetivo: Mejorar Coordinación Interna.

Este objetivo tiene como indicador el tiempo extra diario promedio trabajado por los colaboradores de la empresa, medido en horas, donde la meta será 0 horas extra. Una vez más, se espera que la iniciativa de la implementación de un sistema ERP ayude al logro de esta meta a través de una mayor y mejor coordinación interna, así como una mejor comunicación entre colaboradores de las distintas sucursales de la empresa. Adicionalmente, se propone establecer procedimientos por escrito para cada una de las funciones clave.

- ✓ Objetivo: Optimizar Gestión Administrativa.

Este objetivo tiene como indicador el cumplimiento a cabalidad del proyecto de la creación de la nueva sociedad *spin-off*, el cual se medirá en % de cumplimiento de la carta gantt y donde se propone como meta llegar a un 95% de este. La iniciativa de la nueva sociedad consiste en aumentar la agilidad en los procesos actuales de la empresa. Dicha sociedad contará con personal propio, cuyo único rol sea la gestión y revisión administrativa, con lo que se le quitaría carga administrativa al personal actual dentro de las estaciones de servicio.

5.5.4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Interno

Dentro de la perspectiva de innovación y aprendizaje interno en el cuadro de mando, se presentan los objetivos de contar con un personal capacitado y motivado, así como el contar con una cultura de servicio al cliente. (Ver Figura 17)

Figura 17. Cuadro de Mando de Innovación y Aprendizaje Interno

No.	Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Rango Actual (2017)	Meta	Frecuencia	Responsable
1	Innovación y Aprendizaje Interno	Contar con un personal capacitado y motivado	Evaluación de Capacitaciones	Nota	S/D	90% notas sobre 8	Semestral	Gerente de Supervisión
2	Innovación y Aprendizaje Interno	Crear una cultura de servicio al cliente	Evaluación de Cliente Incógnita	Nota	S/D	90% notas sobre 9	Semestral	Gerente de Supervisión

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Objetivo: Contar con un personal capacitado y motivado.

Este objetivo tiene como indicador la evaluación semestral de las capacitaciones realizadas, medida en una nota, donde se propone como meta llegar a que por lo menos un 90% se encuentre por encima de un 8, siendo 10 la nota máxima. Se propone como iniciativa la implementación de un programa de capacitación continua que consistirá en una agenda periódica de capacitaciones a todo el personal.

- ✓ Objetivo: Crear una cultura de servicio al cliente.

Este objetivo tiene como indicador la evaluación semestralmente realizada al cliente de manera incógnita, donde se propone llegar a la meta de que por lo menos un 90% de estas superen el promedio de 8, siendo 10 la nota máxima a alcanzar. Por ende, la iniciativa para ello es la implementación de política de recepción del cliente.

6.0 Plan Financiero

Para efectos de estimar si el presente plan estratégico es conveniente o no, se presenta en el Anexo 10 la proyección del flujo de caja con las entradas y

salidas netas de efectivo que otorgará la implementación del plan en un periodo de 3 años. La base de elaboración del mismo es la contabilidad de la empresa y se toman en cuenta solo aquellas variaciones en ingresos y egresos actuales. Las variaciones de ingresos serían las siguientes:

- ✓ Incremento en Ventas: Este fue determinado con base en un incremento de un 3% sobre la estimación de crecimiento de la empresa sin plan estratégico.²³ Esto como resultado, principalmente, de la implementación de la tarjeta de beneficios para los clientes de la empresa.
- ✓ Ahorro Costos Logística: Dentro de este concepto se encuentra el ahorro por concepto de distribución del combustible, basado en descuentos promedio ofrecidos por distintos proveedores en la región.²⁴ Asimismo, este se basa en las alianzas realizadas con otros grupos gasolineros en la región.
- ✓ Recuperación Cuentas por Cobrar: Se prevé que con la implementación del presente plan estratégico, y particularmente con la propuesta del sistema ERP, así como con la creación del *spin-off*, se logre llegar a un máximo de 20% de cuentas por cobrar respecto a los activos totales de la empresa.²⁵ Esto representa la recuperación total en un periodo de 3 años de US\$ 255,850.

Ahora bien, las variaciones de egresos son las siguientes:

- ✓ Incremento en Costo de Ventas: Se prevé que el costo del combustible estimado dentro de la proyección financiera represente por lo menos un 90% del precio de venta final del combustible pagado por el consumidor final. Es decir, se estima un margen bruto de un 10%.²⁶
- ✓ Costos Fijos: Aquí se incluyen las licencias, pólizas anuales, mensuales por el uso y mantenimiento del sistema ERP y del sitio web de la empresa. Se estima un pago aproximado anual por los mismos de US\$ 3,000.

²³ La estimación de crecimiento en ventas de la empresa es de un 15% sobre el monto de 2017 para el caso del primer año y de un 4% en los años restantes. Ello debido principalmente al aumento visto en esos porcentajes del precio del combustible en el país.

²⁴ Por cuestiones de privacidad, la empresa decidió omitir detalle de los mismos.

²⁵ El valor actual es de 25.21% respecto a los activos totales.

²⁶ Esto debido a la política actual en el mercado de precios liberados.

- ✓ Servicios Administrativos: Dentro de los servicios administrativos se encuentra los pagos mensuales a la nueva sociedad *spin-off*, por concepto de servicios de cobranza, de administración de datos, documentación, de requerimientos legales, fiscales, así como otras revisiones mensuales. Se propone el pago anual de US\$ 100,000, con base en el personal requerido en la nueva sociedad.²⁷

- ✓ Capacitación: Se consideran también capacitaciones en materia de seguridad laboral y energética, principalmente, por lo menos de manera bimestral para todo el personal de la empresa. El costo por persona aproximado por capacitación es de US\$ 105.²⁸ El monto total aproximado que la empresa estima pagar anualmente es de US\$ 3,200.

- ✓ Gasto Financiero: Este rubro comprende el pago de intereses por concepto del financiamiento externo por la cantidad de US\$ 100,000. La tasa de mercado actual se estima de 19%²⁹ y el periodo de financiamiento fijado será de 24 meses con cuota fija de US\$ 4,969. Dentro del Anexo 11 se observa la tabla de pagos proyectada de dicho financiamiento.

- ✓ Depreciación: Este concepto comprende el deterioro contable del equipo de software del ERP. La Ley del Impuesto sobre la Renta en México establece en el artículo 34, fracción VII la tasa máxima de depreciación del 30% para este tipo de activos. Puesto que la depreciación no representa un flujo real de efectivo, el monto de este se reversará posterior al resultado de utilidad antes de impuestos.

- ✓ Impuestos: Se considera la tasa actual de impuestos a las utilidades en el país, la cual es del 30%.

²⁷ Se propone, para el caso de la nueva sociedad, contar con dos personas con un sueldo aproximado de US\$ 3,000 al mes y 3 personas con un sueldo aproximado de US\$ 1,000 al mes.

²⁸ Los cursos de capacitación acerca de temas generales de uso común dentro de las empresas, en promedio en la región rondan entre los US\$60 y US\$150 por persona, dependiendo el curso, de acuerdo a datos de la cámara de comercio de Guadalajara.

²⁹ Mensualmente, este representa una tasa nominal de 1.46%.

Posteriormente, dentro del flujo de caja en mención se tiene la inversión fija que comprende los recursos necesarios para adquirir el sistema ERP, el cual tiene un valor aproximado en el mercado de US\$ 55,000, implementar la tarjeta de beneficios con un costo aproximado de US\$ 250,000, publicidad en una primera instancia y el desarrollo de un sitio web corporativo, con un valor aproximado de US\$ 2,000.³⁰ Lo anterior da un total de inversión requerida aproximada de US\$ 307,000. Se propone, para estos efectos, un financiamiento externo por la cantidad de US\$ 100,000 y los US\$ 207,000 restantes financiados internamente, es decir, por los propios accionistas de la empresa.³¹

Asimismo, se incluye un concepto de valor residual, el cual incluye el valor monetario al cual se podría eventualmente vender lo invertido inicialmente, dado la vida útil y valor de mercado de los activos adquiridos. Se estima, por consiguiente, un valor residual de US\$ 27,500, lo que representa un 50% de la inversión realizada por concepto de la implementación del sistema ERP.

Se incluye, a su vez, el concepto de capital de trabajo que corresponde a la valoración del dinero necesario para la operación misma de la empresa dado el incremento un eventual desfase entre los ingresos y los egresos. Este se prevé sea de un 12% de los ingresos.³² Por otro lado, se incluye el rubro de recuperación de capital de trabajo que comprende la recuperación del dinero aportado en un inicio.

Por último, se entiende como amortizaciones aquellos pagos realizados por la empresa para disminuir la deuda contraída con la institución financiera.

Como resultado neto de las partidas anteriores, se proyecta el flujo de caja estimado, el cual representa el flujo neto en efectivo generado en el periodo y con los cuales se calcula el valor presente neto del plan estratégico. A continuación puede observarse, tanto el valor presente neto del proyecto (VPN) como la tasa interna de retorno (TIR) del mismo.

- ✓ Valor Presente Neto (VPN): US\$ 343,593 dólares estadounidenses.
- ✓ Tasa Interna de Retorno (TIR): 63%

Como se puede observar, el valor presente neto de llevar a cabo el proyecto es positivo, lo cual representaría un aumento en el valor de la empresa, una vez

³⁰ De acuerdo a cotizaciones recientes realizadas por la empresa.

³¹ Se propone dicha estructura de financiamiento con base en el costo actual de la deuda en el país, el cual es alto, estimando, además, alrededor de un tercio de la inversión total requerida.

³²De acuerdo a indicadores de la industria mostrados en la página web <http://www.damodaran.com>

realizadas las inversiones propuestas. Este valor presente neto, como se puede observar en el Anexo 12, es calculado con la tasa exigida de los accionistas de la empresa (15.49%) dada la industria y el mercado local, la cual se calculó por medio del método CAPM (Capital Assets Pricing Model). Dado que la empresa no cuenta actualmente con deuda, es esta la única tasa con la cual se hace el mencionado cálculo del valor presente neto de la proyección del plan. Asimismo se utiliza la tasa del 8%, la cual es la tasa publicada por el Banco de México como libre de riesgo y un beta de industria del 1.07³³ y una tasa del mercado del 15%.

Por último, la Tasa Interna de Retorno (TIR) representa la rentabilidad intrínseca de llevar a cabo el proyecto, por lo que, sin duda, se recomienda llevar a cabo las propuestas contenidas en el presente plan estratégico, dado que esta supera con creces a la tasa de mercado. Asimismo, se destaca que la la inversión se recuperaría antes del primer año.

Por otro lado, y para efectos de evaluar el nivel de sensibilidad en el valor presente neto antes mencionado, así como en la tasa interna de retorno del proyecto ante variaciones en variables clave, se realizan los siguientes escenarios:

- ✓ Movimientos bajistas en el incremento de ventas, previendo un aumento de un 1% anual, contrario al 3% previsto dentro del cuadro de mando *balanced scorecard*. Esto quiere decir que se verá un incremento de US\$ 335,898, US\$ 349,334 y US\$ 363,308 para el año 1, 2 y 3, respectivamente.
- ✓ Previsión a la baja en la recuperación de cuentas por cobrar, donde las cuentas por cobrar sólo se reduzcan a un 24.46% del total de activos, llegando a recuperar tan solo US\$ 36,771 en el periodo de 3 años.
- ✓ Previsión a la alza en los costos de los combustibles. Se considera un margen bruto de 7%, contrario al 10% considerado anteriormente.

Dado lo anterior, se muestran a continuación los nuevos valores tanto para el valor presente neto de llevar a cabo el proyecto, como la tasa interna de retorno del mismo:

- ✓ Valor Presente Neto (VPN): US\$ 134,543.

³³ Este Beta corresponde al beta desapalancado de la Industria, el cual se tomó de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

- ✓ Tasa Interna de Retorno (TIR): 42%

Nótese que la diferencia con respecto al valor presente neto de la evaluación anterior es de US\$ 209,050. Sin embargo, este sigue siendo positivo, por lo que indica que es conveniente la puesta en marcha del presente plan estratégico junto con las propuestas aquí contenidas.

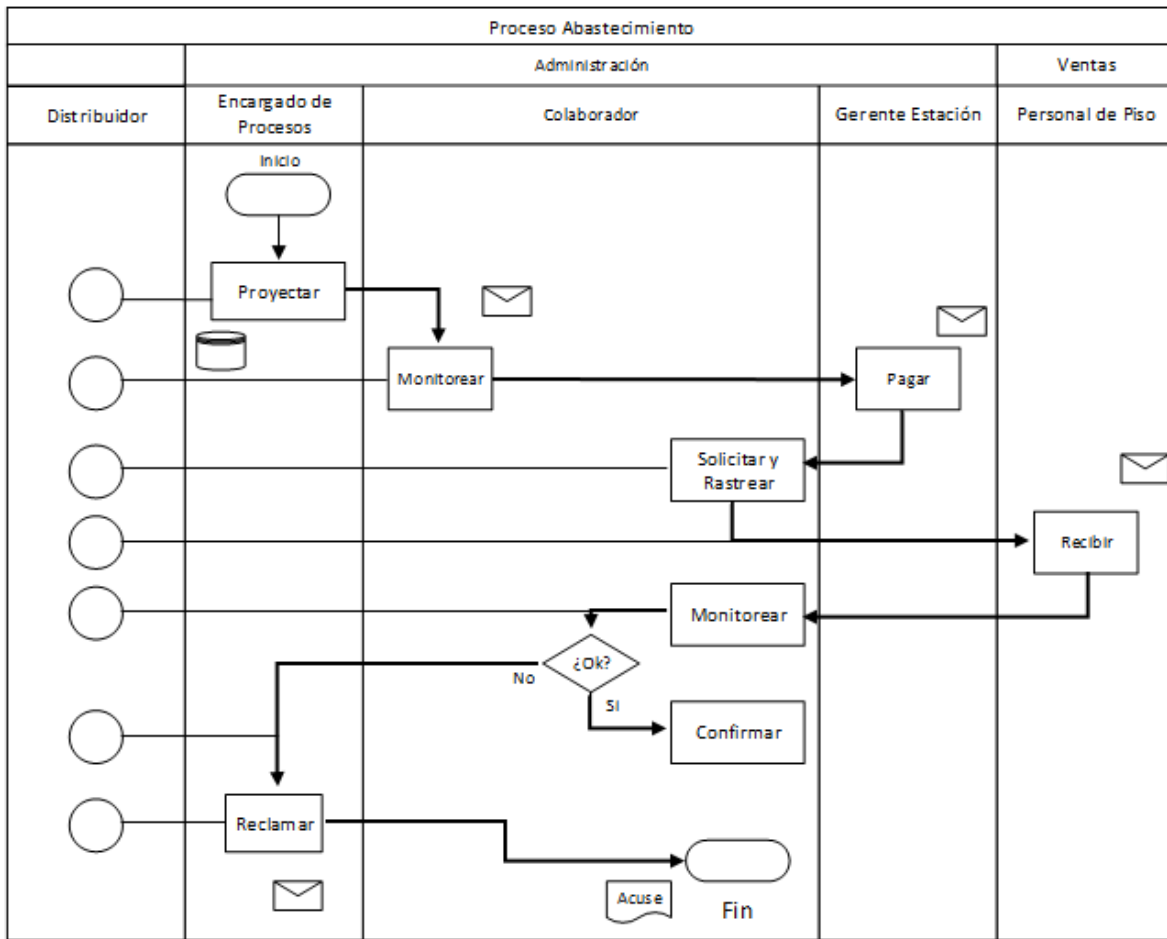
6.1 Plan Operacional

Con el fin de cumplir con los objetivos propuestos dentro del cuadro de mando *balanced scorecard* del capítulo 5.5 Configuración del Cuadro de Mando Integral, se proponen a la empresa los siguientes flujogramas para los procesos clave de abastecimiento, venta y administración. Cabe destacar que únicamente el flujograma propuesto para el proceso de administración implica variaciones respecto a la situación actual.

El flujograma para el proceso de Abastecimiento se observa a continuación (Ver Figura 18). Cabe decir que el evento activador de este proceso es el análisis de las ventas históricas realizadas por cada estación de servicio, así como un análisis de los niveles de combustible en los tanques de almacenamiento de cada estación de servicio. La descripción del flujograma se adjunta en el Anexo 13.

Figura 18. Flujograma Proceso de Abastecimiento³⁴

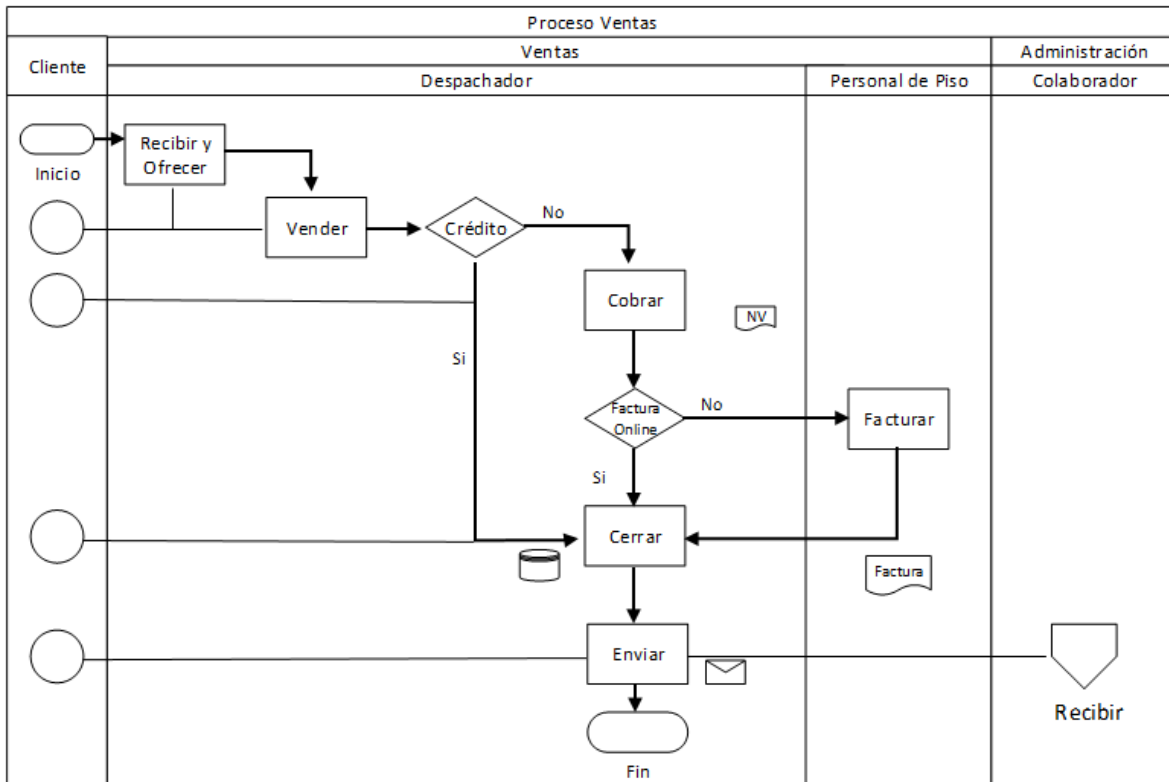
³⁴ Ver Simbología en Anexo 16.



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 19, muestra el flujograma propuesto para el proceso de Venta. Asimismo, en el Anexo 14 se observa la descripción en detalle del mismo. Cabe decir que el evento activador de este proceso de ventas es la llegada del cliente a la estación de servicio.

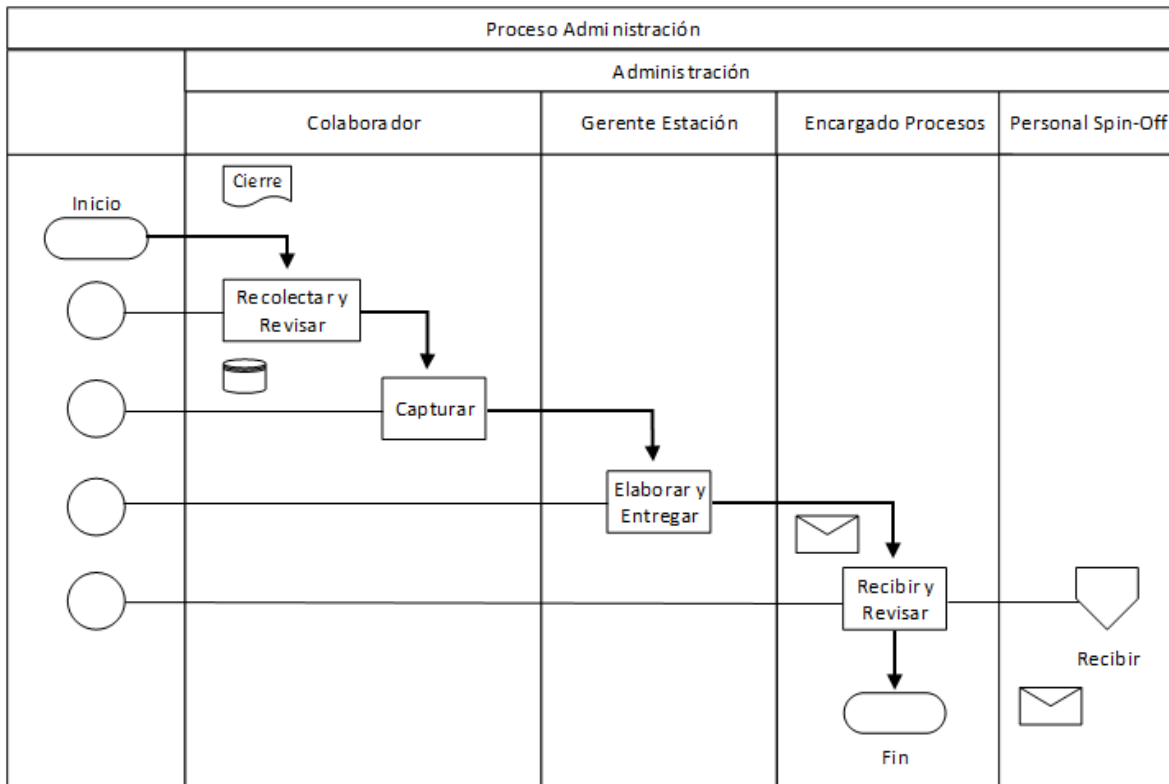
Figura 19. Flujograma Proceso de Venta



Fuente: Elaboración Propia

Por último, se observa a continuación la propuesta de flujograma para el proceso de Administración dentro de cada estación de servicio (Ver Figura 20). Asimismo, dentro del Anexo 15 se observa a detalle la descripción del mismo. Cabe decir que el evento activador de este proceso es la recepción del documento de la venta total del turno, así como los recursos correspondientes por parte del colaborador.

Figura 20. Flujograma Proceso de Administración



Fuente: Elaboración Propia

Como se mencionó en un principio, este flujograma implica variación en el proceso de administración, respecto a la situación actual. La variación consiste en que ahora el gerente de estación únicamente ejerce funciones de revisión y elaboración de reportes, que, a su vez, entrega al encargado del proceso respectivo. Asimismo, este encargado de proceso recibe y revisa las tareas del gerente de estación, con el fin de entregar al personal de la nueva sociedad *spin-off*. El personal de esta nueva sociedad tiene las funciones de revisión de alto nivel, como se menciona a continuación, de cada una de las estaciones de servicio.

Las actividades clave a realizar por esta nueva sociedad *spin-off* serán las siguientes:

- ✓ Pago de Remuneraciones a todo el personal de la empresa.
- ✓ Cobro a Clientes a Crédito.
- ✓ Búsqueda de Nuevos Clientes.
- ✓ Revisión de Reportes y Resultados Administrativos.
- ✓ Previsión del debido cumplimiento en materia legal y fiscal.

- ✓ Elaboración de Agenda de mantenimiento y limpieza para cada sucursal.
- ✓ Revisión de estados financieros.
- ✓ Elaboración de Agenda de Capacitaciones.
- ✓ Elaboración de Contratos de trabajadores.
- ✓ Documentación legal y fiscal.
- ✓ Seguimiento a sitio web y atención a quejas de clientes.
- ✓ Cuidado de imagen de la empresa.
- ✓ Seguimiento a propuestas a llevar a cabo en el presente plan.
- ✓ Sugerencias de mejora e innovación en procesos internos y en plan de negocio actual.

Cabe decir, por último, que el objetivo principal de la creación de esta nueva sociedad es justamente desahogar la carga administrativa actual de la empresa y cumplir, por último, con los objetivos aquí planteados.

6.2 Plan de Innovación y Aprendizaje Interno

Con respecto al plan de innovación y aprendizaje interno a implementar por parte de la empresa, se presenta en el Anexo 17 la propuesta de las descripciones de puestos, tanto para el puesto de director general, encargados de procesos, gerentes de estación de servicio, colaboradores, así como para despachadores y personal de piso.

Cabe mencionar que con el plan operacional y estructura propuesta anteriormente se prevé cumplir con los objetivos a alcanzar dentro de esta perspectiva, según la propuesta del cuadro de mando integral, los cuales son contar con un personal capacitado y motivado y la creación de una cultura de servicio al cliente.

7.0 Implementación

Se presenta en el Anexo 18 una propuesta de Carta Gantt por cada una de las iniciativas propuestas dentro del Capítulo 5.5 Configuración del Cuadro de Mando Integral. Las iniciativas incluidas dentro de la carta Gantt, tal y como ya fueron descritas, son las siguientes:

- ✓ Desarrollo de Tarjeta de Beneficios.

- ✓ Alianzas estratégicas con proveedores de distribución y grupos gasolineros.
- ✓ Creación Sitio Web Corporativo.
- ✓ Publicidad sobre tarjeta de beneficios y sitio web.
- ✓ Nueva política de recepción al cliente.
- ✓ Implementación de ERP.
- ✓ Creación Nueva Sociedad (*spin-off*).
- ✓ Política de procedimientos para funciones clave. (Abastecimiento, Venta y Gestión Administrativa)
- ✓ Programa de Capacitación Continua.³⁵

A continuación se da una explicación de cada una de estas iniciativas, mismas que pueden ser observadas dentro del Anexo 18:

En cuanto a la iniciativa del desarrollo de una tarjeta de beneficios, se propone que a más tardar al finalizar el cuarto trimestre del primer año, se elija un proveedor, para con ello dar paso al comienzo del proyecto, el cual incluirá el desarrollo de la tarjeta como tal, donde se prevé que esta etapa no sobrepase los seis meses. Posterior al comienzo del desarrollo, se dará paso a la etapa de capacitaciones a todo el personal de la empresa, el cual se prevé sea dentro del segundo trimestre del segundo año, y dentro del cual se estima lanzar oficialmente el producto a los clientes.

Con respecto a la iniciativa de establecer alianzas estratégicas con distribuidores, se propone que a más tardar al finalizar el primer semestre del primer año se comience a agendar reuniones con dichos proveedores, con el fin de que al comienzo del segundo año se empiece la ronda de negociaciones correspondiente. Posteriormente, se espera que se haya elegido al menos un distribuidor después del segundo trimestre del segundo año.

En cuanto a la iniciativa de la creación del sitio web, se propone que por lo menos al comienzo del segundo trimestre del primer año, se comience la etapa de cotizar servicios de distintos proveedores, para con ello proceder a la elección del mismo a más tardar al finalizar el cuarto trimestre del primer año.

Ahora bien, con respecto a la implementación de la nueva política de recepción del cliente, se espera que una vez que se lleve a cabo la reunión con directivos, así como la presentación de la propuesta en concreto, misma que será previamente evaluada y aprobada por los mismos, se difunda entre todo el personal de la empresa la nueva política a implementar dentro del segundo

³⁵ Esto estará a cargo de una persona dentro de la empresa, la cual será designada en consenso, por los directivos de la empresa.

trimestre del segundo año. Posterior a ello, se capacitará y dará seguimiento por parte de una persona elegida por los directivos.

En cuanto a la iniciativa de la implementación de un ERP, se espera que, a más tardar al finalizar el primer año, se haya elegido un proveedor, para con ello iniciar dentro del primer trimestre del segundo año con la etapa de la instalación. Posteriormente, se prevé que dentro de los tres trimestres siguientes a la instalación, se entregue capacitación al personal de la empresa por parte del mismo proveedor del sistema ERP. Una vez concluida la capacitación se dará constante seguimiento al funcionamiento y resultados del sistema por parte de una persona asignada por los directivos.

De acuerdo a la iniciativa de la implementación de procedimientos por escrito para las funciones clave (abastecimiento, venta y administración), se espera que al menos al finalizar el tercer trimestre del primer año se tenga una propuesta en concreto por parte de una persona asignada para ello por los directivos, misma que será posteriormente evaluada y aprobada a más tardar al finalizar el primer trimestre del segundo año. Una vez aprobada y definida, se difundirá a todo el personal de la empresa dentro del segundo trimestre del segundo año. Por último, se dará constante capacitación y seguimiento por parte de la persona asignada para ello.

En cuanto a la iniciativa de entregar al personal capacitación continua, en materia de seguridad laboral y energética, principalmente, se espera que dentro del segundo y tercer trimestre del primer año se busquen opciones de capacitación por parte de la persona asignada para ello por parte de los directivos de la empresa, para con ello dar comienzo con las capacitaciones dentro del primer trimestre del segundo año.

Con respecto a la iniciativa sobre la creación de una nueva sociedad (*spin-off*), se espera que por lo menos dentro del segundo semestre del segundo año se elabore una propuesta concreta y bien definida por la persona asignada por los directivos, previo la definición de objetivos concretos y reuniones con los directivos.

En adición a las iniciativas anteriores, se incluye dentro de la carta Gantt, en el Anexo 18, la puesta en marcha del programa de gestión del cambio, el cual se describe en el capítulo siguiente 7.1 Gestión del Cambio. Esta iniciativa de gestionar se deriva en la necesidad de conseguir los beneficios del presente plan estratégico, manteniendo en todo momento un orden y apego a la carta Gantt. Para ello, se espera que por lo menos al finalizar el segundo trimestre del primer año, se tenga una persona asignada para llevar a cabo las iniciativas propuestas.

Por último, se recomienda a la empresa cumplir a cabalidad con los factores de éxito, mismos que fueron descritos al principio del presente documento, y los cuales son:

- ✓ Mantener una disciplina financiera.
- ✓ Velar por ser eficiente operacionalmente.
- ✓ Mantener una cultura de creación de más valor a los clientes.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con proveedores clave.
- ✓ Aprovechar el uso de la tecnología existente.

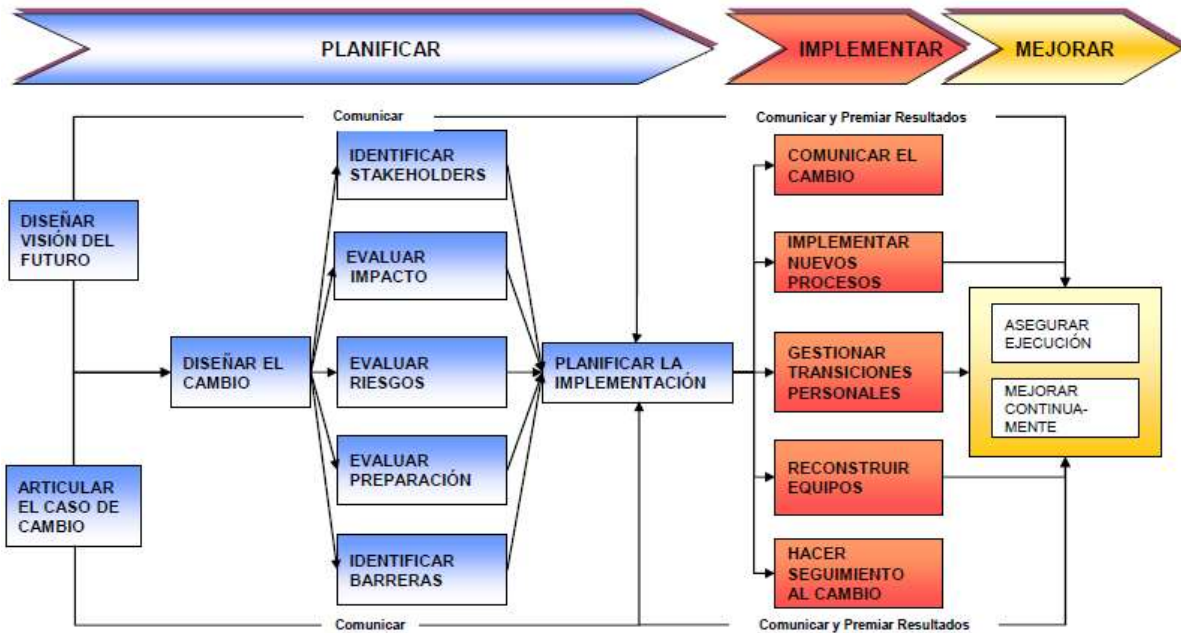
Se requiere, además, la dedicación de un tiempo razonable a la implementación del presente plan estratégico, no solo por la persona a cargo, sino por cada una de las personas que laboran dentro de la empresa, de modo que conviva dentro de la empresa un espíritu de cumplimiento del presente plan estratégico.

7.1 Gestión del Cambio

Se propone, como ya se mencionó en el capítulo anterior, la designación de una persona por parte de los directivos, que esté liderando en todo momento el proceso de implementación del presente plan estratégico y sus distintas iniciativas a través de la carta Gantt.

A continuación se observa un esquema que podrá servir de guía, tanto a la empresa, como a la persona a cargo de la implementación del plan. (Ver Figura 21)

Figura 21. La Guía del Líder del Cambio



Fuente: ExxonMobil Change Management

En la figura anterior se puede apreciar, paso a paso, la guía para la implementación de lo planteado en el presente documento. La empresa, a través de la persona líder a cargo de la puesta en marcha del plan estratégico, la cual se recomienda sea una persona con una larga trayectoria y experiencia dentro de la empresa, deberá, en primera instancia, planificar la implementación por medio de una serie de procesos como la identificación de *stakeholders*³⁶, evaluar impactos, riesgos, la preparación para la puesta en marcha, así como identificar posibles barreras.

Una vez realizada la etapa de la planificación, el líder del proceso deberá comunicar abiertamente el cambio dentro de la organización, implementar nuevos procesos internos, gestionar transiciones personales, reconstruir equipos, y por último, hacer un constante seguimiento al cambio.

Una vez implementado el plan estratégico, este deberá ser constantemente evaluado y mejorado, en la medida en que esto sea posible.

³⁶ Se denominan *stakeholders* a todos y todas aquellas personas involucradas en la empresa, como socios, colaboradores, familia, sindicatos, gobierno, competidores, clientes, entre otros.

Por último, con el fin de llevar a cabo exitosamente el plan estratégico propuesto en el presente documento, se sugiere cumplir con lo siguiente: (Kotter, 1996)

- ✓ Establecer un estado de urgencia, es decir no postergar la puesta en marcha.
- ✓ Crear una coalición de liderazgo.³⁷
- ✓ Comunicar la visión del cambio a toda la organización.
- ✓ Empoderar a los colaboradores para actuar.

Asimismo, es importante dejar en claro que la gestión del cambio en la organización requiere de acciones planificadas y sistemáticas, como se pudo observar anteriormente en el cuadro de mando integral. A su vez, el cambio impacta todo el sistema de trabajo.

Para ello, se debe tener bien en claro el propósito del cambio, identificar las nuevas competencias necesarias, así como contar con los recursos para el cumplimiento del mismo. Por ende, es sumamente importante que el líder del proceso del cambio en la empresa gestione tanto el cambio como las transiciones personales que puedan surgir, pues sin transiciones personales, el cambio no puede ocurrir. Asimismo, el líder deberá proveer la estructura, información y apoyo para que las personas puedan gestionar sus transiciones. Como conclusión, es imprescindible en todo momento comunicar cualquier mensaje, bueno o malo, así como saber escuchar las inquietudes del personal.

8.0 Conclusión

El principal motivo del presente trabajo fue hacer ver a la alta dirección que aún existen oportunidades de entablar una ventaja competitiva en una industria tan regulada en la región como la de estaciones de servicio mediante iniciativas de negocio alineadas con distintos objetivos estratégicos.

Derivado del análisis efectuado, se identificó que la empresa no cuenta con alianzas estratégicas con distribuidores de combustible externos a Pemex, lo cual permita a la empresa conseguir mayores márgenes de ganancia por la venta de combustible. Asimismo, se detectó que la empresa no cuenta con un

³⁷ El término coalición de liderazgo se refiere a un equipo de trabajo que esté en todo momento comprometido y a cargo del proceso de cambio en la organización.

sistema administrativo de vanguardia (ERP), lo que genera una brecha importante en cuanto a una óptima gestión administrativa se refiere. Por otro lado, la empresa no cuenta en la actualidad con un organigrama ni tampoco cuenta con roles y funciones definidos, lo que ocasiona un grado relevante de ineficacia administrativa y sobrecarga de labores. Por último, resalta que la empresa no cuenta actualmente con una estructura de deuda. Cabe decir que un nivel de deuda razonable facilitaría a la empresa a alcanzar el objetivo general de establecer una ventaja competitiva en la industria en un corto plazo, por medio de la implementación de las iniciativas propuestas en el presente trabajo de tesis. Además, está comprobado al día de hoy que una empresa con deuda es más valiosa, en términos monetarios, que una empresa sin deuda. Lo anterior puede ser explicado, principalmente, por el beneficio que produce el deducir de los impuestos corporativos anuales los gastos financieros devengados.

Así, pues, se procedió a definir un plan estratégico dentro de lo que destaca la definición de una estructura organizacional y de flujogramas para cada uno de los procesos clave de la empresa (abastecimiento, venta y de administración). Asimismo, se definieron objetivos estratégicos para las áreas de innovación y aprendizaje, de procesos, de clientes y financiero. Dentro de los objetivos estratégicos, se destaca el apostar por contar con un personal capacitado y motivado en la empresa, lo cual se conseguiría, como se mencionó en el desarrollo del trabajo, a través de la implementación de un programa de capacitaciones continuas en materia de energía, seguridad laboral, así como en cualquier otra materia relevante para lograr un mejor desempeño. Ello permitirá, sin duda, alcanzar todos los objetivos propuestos en este trabajo, pues la empresa, como se mencionó dentro del diagnóstico del presente trabajo, depende en una buena parte de la capacidad de sus personas. Por ende, las personas que laboran en la empresa serán pieza clave para conseguir los resultados esperados. A su vez, esto derivará en una mejor satisfacción por parte de los clientes, lo que permitirá alcanzar el objetivo de obtener una mayor lealtad por parte de los mismos hacia la empresa, y por consiguiente, mayores ingresos.

También, es importante mencionar a la alta dirección que, con el fin de entregar mayor valor a los clientes, se debe apostar por la iniciativa planteada acerca del desarrollo y lanzamiento de una tarjeta propia que sea distintiva de la empresa, así como el desarrollar e implementar un sitio web, lo cual va perfectamente alineado con la estrategia de diferenciación propuesta en el presente trabajo. Por último, la creación de una nueva sociedad (*spin-off*), es una iniciativa clave para conseguir los resultados esperados, pues con ello se logrará combatir un mal que no es menor, el cual es la sobrecarga de trabajo y la ineficiencia administrativa que existe actualmente en la empresa. Esta iniciativa permitirá dividir los roles administrativos de los roles meramente

operacionales, optimizando con ello la gestión administrativa. Adicionalmente, esto permitirá que cada una de las personas que conforman la empresa, no solo cuente con el tiempo suficiente para sus tareas específicas, sino que también cuente con el tiempo suficiente para proponer nuevas y mejores maneras de realizar las actividades internas o bien, para entregar mayor valor a los clientes.

Como puede observarse, este trabajo implica apuestas y decisiones importantes de inversión para la alta dirección; sin embargo, cabe decir que estas son apuestas respaldadas por un alto potencial del negocio y factibles de cumplir, de acuerdo al análisis realizado dentro del presente trabajo. Por ello, es imprescindible contar con al menos una persona encargada de la ejecución de cada uno de los puntos del plan estratégico. Esta persona deberá, no solo actuar como líder del programa, sino comunicar e inspirar a todos y todas las personas que conforman la empresa, con el fin de lograr el cumplimiento, en un 100% de la carta Gantt propuesta. La carta Gantt, el cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), así como otras herramientas propuestas dentro del presente trabajo servirán de apoyo para dicho fin.

Por último, es importante hacer mención que este trabajo invita a la alta dirección de la empresa, no solo a seguir velando por una mejora constante en las finanzas de la empresa, sino a detectar a tiempo nuevas oportunidades y tendencias que se avecinan en la industria. Si bien la industria de estaciones de servicio en México es una industria que en la actualidad cuenta con pocas opciones para diferenciarse, la empresa aún cuenta con oportunidades importantes de diferenciación, tal y como ya se explicó dentro del presente trabajo.

Bibliografía

Selman, E.. (2018). *Precios del petróleo no serán amenaza para economía mundial*. 2019, de CREES Sitio web: <http://www.crees.org.do/es/art%C3%ADculo/precios-del-petr%C3%B3leo-no-ser%C3%A1n-amenaza-para-econom%C3%ADa-mundial>

(2018). Enero 2019, de OPEC Sitio web: https://www.opec.org/opec_web/en/

(2018). Diciembre 2018, de OPEC Sitio web: https://www.opec.org/opec_web/en/

U.S. Energy Information Administration. (2018). *The 10 largest oil producers and share of total world oil production in 2017*. 2019, de EIA Sitio web: <https://www.eia.gov/tools/faqs/faq.php?id=709&t=6>

Sánchez, C. (2018). *El mercado del petróleo se ajustará en 2023 con un mayor riesgo de volatilidad*. 2018, de AIE Sitio web: <https://www.energynews.es/mercado-del-petroleo-se-ajustara-en-2023-segun-la-aie/>

Nadal, A. (2019). *Hegemonía del dólar y el crepúsculo del imperio*. 2019, de La Jornada Sitio web: <https://www.jornada.com.mx/2019/02/13/economia/020a1eco>

International Energy Forum. (2018). *International Oil Companies*. Diciembre, 2018, de International Energy Forum Sitio web: <https://www.ief.org/resources/www-of-energy/international-oil-companies.aspx>

Shell. (2017). *Refining and Trading*. Diciembre, 2018, de Shell Sitio web: <https://reports.shell.com/investors-handbook/2017/downstream/refining-and-trading-oil-products.html>

Stock Analysis on Net. (2018). *Profitability Analysis*. Diciembre, 2018, de Stock Analysis On Net Sitio web: <https://www.stock-analysis-on.net/NYSE/Company/Exxon-Mobil-Corp/Ratios/Profitability>

Universia México. (2016). *Historia y situación actual del petróleo en México*. Enero, 2019, de Universia México Sitio web: <http://noticias.universia.net.mx/cultura/noticia/2016/03/18/1137477/historia-actualidad-petroleo-mexico.html>

González, Nayeli. (2018). *México importa 75% de gasolina*. Enero, 2019, de Excelsior Sitio web: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2018/02/24/1222521>

Sandoval, A. (2018). *Así es el plan de AMLO para rehabilitar las 6 refinerías de México*. Enero, 2019, de Alto Nivel Sitio web: <https://www.altonivel.com.mx/finanzas/asi-es-el-plan-de-amlo-para-rehabilitar-las-6-refinerias-de-mexico/>

PEMEX. (2017). *PEMEX Nuestro Negocio*. Noviembre 2018, de PEMEX Sitio web: <http://www.pemex.com/nuestro-negocio/tri/Paginas/default.aspx>

Onexpo. (2018). *Noticias ONEXPO*. Febrero 2019, de Onexpo Nacional Sitio Web: <https://www.onexpo.com.mx/noticias/>

Comisión Reguladora de Energía. (2018). *¿Qué hacemos?*. Diciembre, 2018, de Comisión Reguladora de Energía Sitio web: <https://www.gob.mx/cre/que-hacemos>

Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente. (2016). *¿Qué es ASEA y qué regula?*. Enero, 2019, de ASEA Sitio web: <https://www.gob.mx/asea/articulos/que-es-asea-y-que-regula?idiom=es>

Jiménez, R. (2017). *El peso se ha depreciado 40.86% frente al dólar en cuatro años*. Diciembre, 2018, de El Economista Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/El-peso-se-ha-depreciado-40.86-frente-al-dolar-en-cuatro-anos--20171020-0034.html>

Cámara Nacional de Autotransporte de Carga. (2018). *Indicadores del Sector Autotransporte de Carga*. Enero 19, 2019, de CANACAR Sitio web: <https://canacar.com.mx/servicios/estadistica/indicadores-del-sector-autotransporte-carga>

Red de Carreteras de Occidente. (2018). *REPORTE ANUAL*. Enero, 2019, de RCO Sitio web: <http://redviacorta.mx/inversionistas/es/estados-financieros-auditados.html>

El Informador. (2018). *En Guadalajara hay un auto por cada dos personas*. Diciembre, 2018, de El Informador Sitio web: <https://www.informador.mx/En-Guadalajara-hay-un-auto-por-cada-dos-personas--l201809220002.html>

Rocha, A. (2018). *Razones para ser optimistas en México en 2018*. Enero, 2019, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/razones-para-ser-optimistas-en-mexico-en-2018/>

Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. (2018). *Nueva Política de Salarios Mínimos*. Enero, 2019, de Comisión Nacional de los Salarios Mínimos Sitio web: <https://www.gob.mx/conasami/prensa/nueva-politica-de-salarios-minimos>

Banxico. (2019). *Tipos de cambios diarios*. Enero, 2019, de Banco de México Sitio web:

<http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=6&accion=consultarCuadro&idCuadro=CF102&locale=es>

Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review.

Cardona, B. (2018). Petróleo y Gas: capaces de evolucionar con el IoT, de Forbes México Sitio Web: <https://www.forbes.com.mx/petroleo-y-gas-capaces-de-evolucionar-con-el-iot/>

El Universal. (2018). *Expertos esperan crecimiento de dos por ciento para México en 2019*. 2019, de El Universal Sitio Web: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/economia/expertos-esperan-crecimiento-de-dos-por-ciento-para-mexico-en-2019>

KPMG. (2015). *Reforma Energética, La nueva realidad en México*. 2018, de KPMG Sitio Web: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/04/Reforma-Energetica-140415.pdf>

Solís, A. (2018). *Las 10 marcas nuevas con más gasolineras en México*. Enero, 2019, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-nuevas-con-mas-gasolineras-en-mexico/>

AMIA. (2019). *Reporte de venta de vehículos híbridos y eléctricos – Noviembre 2018*, 2019, de Asociación Mexicana de la Industria Automotriz A.C. Sitio Web: <http://www.amia.com.mx>

Kotler, P. (2003). *Lateral Marketing*. EEUU: Pearson.

Osterwalder, A. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. EEUU: Deusto.

Hill, C. Jones, G. Schilling, M. (2014). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning

Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning.

Deloitte. (2018, Julio). *La Estrategia Corporativa*. Gobierno Corporativo, 5.

CEGC. (2009). *Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar*. México.

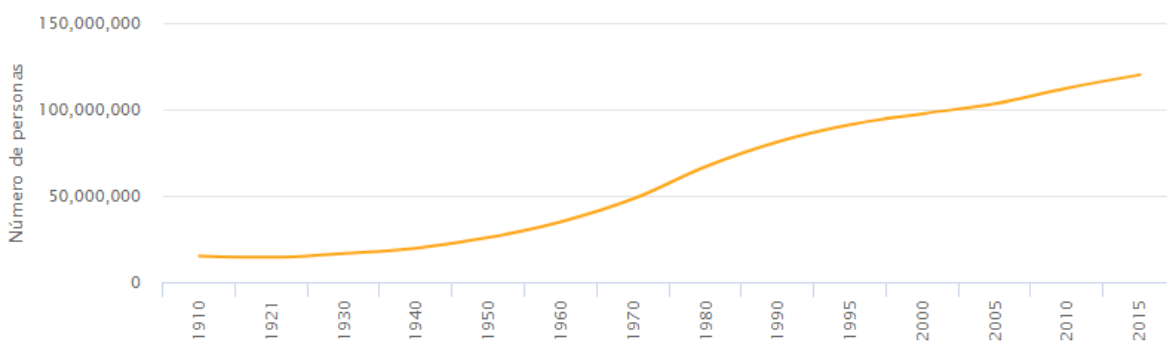
Deloitte. (2011). *Modelo Institucional en la Empresa Familiar*. Gobierno Corporativo, 6.

Crotts, J. (2005). *Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence*. Academy of Management Executive. EEUU, pp 54-68.

Kotter, J, *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, Mass, USA, 1996

Anexos

Anexo 1. Aumento de la población en México

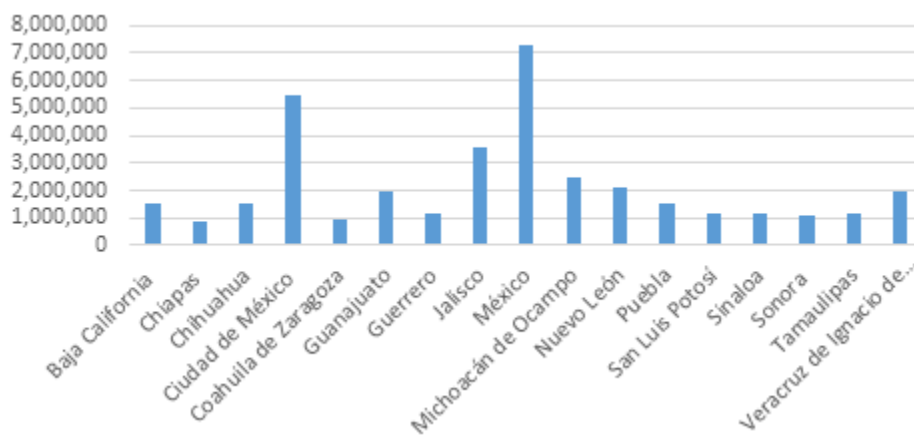


Fuente: INEGI

Fuente: www.inegi.org.mx

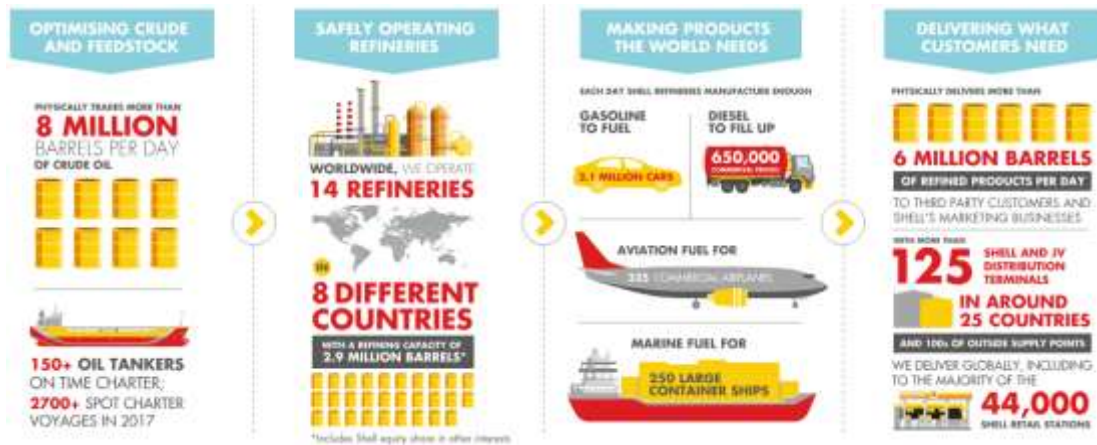
Nota: Población 2015: 119,938,473 personas.

Anexo 2. Vehículos Automotores Registrados por Estado al 2017 en México



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

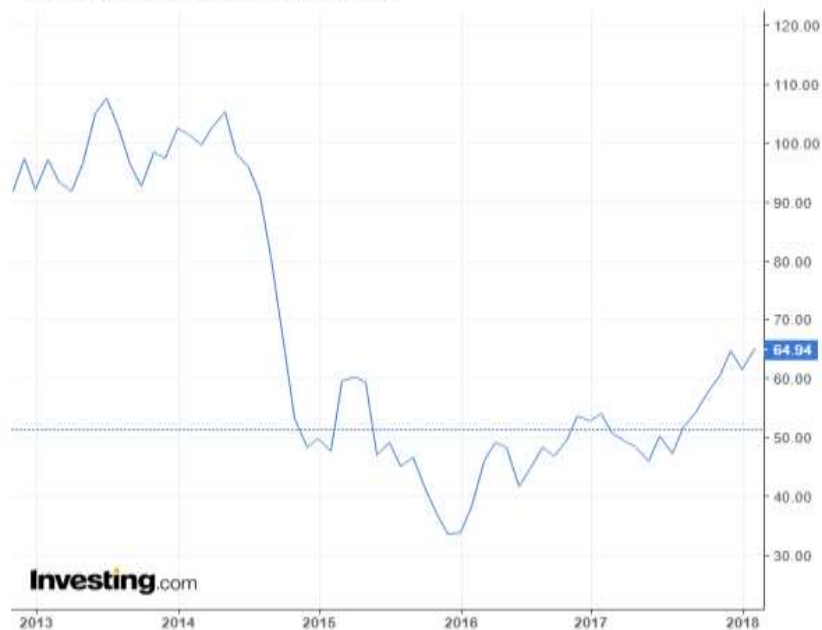
Anexo 3. Integración de Industria (Shell)



Fuente: www.shell.com

Anexo 4. Precios referenciales del crudo WTI (Cifras en dólares estadounidenses)

Published on Investing.com, 29/Nov/2018 - 21:09:41 GMT, Powered by TradingView.
Futuros petróleo crudo WTI, (CFD):CL, M



Fuente: www.es.investing.com

Anexo 5. Estado de Resultados 2013-2017
(Cifras en dólares estadounidenses) ³⁸

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	\$ 30,307,528	\$ 31,758,056	\$ 27,723,216	\$ 23,499,925	\$ 29,208,546
Costo de Ventas	\$ 27,920,454	\$ 29,346,647	\$ 25,626,316	\$ 21,727,632	\$ 27,316,769
Utilidad Bruta	\$ 2,387,074	\$ 2,411,409	\$ 2,096,900	\$ 1,772,293	\$ 1,891,777
Gastos Operativos	\$ 2,207,981	\$ 2,242,341	\$ 2,004,015	\$ 1,712,184	\$ 1,457,264
Utilidad de Operación	\$ 179,093	\$ 169,068	\$ 92,885	\$ 60,109	\$ 434,513
Ajustes cambiarios	-\$ 100	-\$ 215	-\$ 157	\$ -	-\$ 4
Gastos Financieros	\$ -	-\$ 45,441	-\$ 162	-\$ 179	-\$ 31
Costo Integral de Financiamiento	-\$ 100	-\$ 45,656	-\$ 319	-\$ 179	-\$ 35
Otros Ingresos	\$ 73,956	\$ 72,324	\$ 55,815	\$ 60,867	\$ 68,364
Otros Gastos (No Deducibles)	\$ 468	\$ 1,546	\$ 7,973	\$ 7,146	\$ 6,645
Otros Gastos / Ingresos	\$ 73,488	\$ 70,777	\$ 47,842	\$ 53,722	\$ 61,719
Utilidad antes de Impuestos	\$ 252,481	\$ 194,189	\$ 140,408	\$ 113,651	\$ 496,197
Impuestos	\$ 85,179	\$ 67,837	\$ 45,847	\$ 28,859	\$ 164,444
Utilidad Neta	\$ 167,303	\$ 126,352	\$ 94,562	\$ 84,792	\$ 331,753

Fuente: Elaboración Propia con base en datos proporcionados por la empresa Gashr

Anexo 6. Ventas Totales de Combustible por Sucursal (2017)
(Litros)

Sucursal	Gasolinas	Diesel	Total	%
Matriz	7,237,737	9,794,781	17,032,518	55%
Suc. A	2,652,443	3,513,685	6,166,128	20%
Suc. B	1,339,081	3,231,267	4,570,348	15%
Suc. C	2,983,241	0	2,983,241	10%
Total	14,212,503	16,539,732	30,752,235	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa.

³⁸ De acuerdo al tipo de cambio anual promedio publicado por el Banco de México en su página oficial.

Anexo 7.Estado de Situación Financiera 2013- 2017
(Cifras en dólares estadounidenses)³⁹

Activo Corriente	2013	2014	2015	2016	2017
Caja	295.95	1,503.13	1,260.40	1,070.04	13.71
Bancos	47,654.26	22,462.60	11,107.79	90,331.62	61,004.29
Inventario	440,554.58	441,666.16	339,303.95	115,645.74	418,768.43
Clientes	1,319,784.90	1,701,415.99	1,075,650.22	1,232,820.60	1,516,749.24
Anticipo a Proveedores	17,718.88	35,775.34	34,157.43	50,767.96	4,946.37
Deudores Diversos	1,400.57	94.46	1,593.50	3,129.16	1,163.10
Total Activo Corriente	1,827,409.13	2,202,917.68	1,463,073.29	1,493,765.11	2,002,645.14
Activo Fijo	-	-	-	-	-
Edificio	771,372.37	740,460.41	682,564.45	579,479.54	652,093.03
Maquinaria y Equipo	839,030.03	805,406.76	677,447.46	590,171.80	583,272.82
Equipo de Transporte	233,407.47	99,504.38	83,436.02	70,835.02	71,035.15
Mobiliario y Equipo de Oficina	14,499.20	13,918.16	19,002.70	16,340.21	16,478.25
Equipo de Computo	33,404.46	32,065.81	65,695.57	61,045.12	60,993.70
Equipo de Seguridad	4,087.95	3,924.13	3,290.45	2,922.02	2,886.67
Total Activo Fijo	1,895,801.48	1,695,279.65	1,531,436.65	1,320,793.70	1,386,759.61
Activo Diferido	-	-	-	-	-
Impuesto Pagado por Anticipado	4,156.98	820.69	697.84	727.17	609.04
Impuesto por Recuperar	12,642.82	24,367.03	29,626.23	15,144.02	2,466,386.80
Inversiones en Acciones	-	-	2,520.79	2,140.09	-
Depósitos en Garantía	234.88	11,649.23	9,768.07	8,292.84	8,192.51
Total Activo Diferido	-	-	-	-	-
Depreciación Acum. Edificios	- 235,232.00	- 262,828.33	- 251,430.16	- 242,431.67	- 270,298.79
Depreciación Acum. Maquinaria y Eq.	- 771,982.13	- 754,647.05	- 643,187.00	- 554,031.95	- 556,251.87
Depreciación Acum. Mobiliario y Eq.	- 7,776.79	- 8,481.95	- 8,426.41	- 8,391.39	- 9,550.00
Depreciación Acum. Eq de Transporte	- 183,674.27	- 75,198.71	- 79,079.19	- 70,163.94	- 69,694.80
Depreciación Acum. Eq de Cómputo	- 29,043.02	- 29,198.86	- 25,723.77	- 32,850.10	- 44,424.80
Depreciación Acum. Eq de Seguridad	- 1,740.52	- 2,063.18	- 2,059.06	- 2,032.79	- 2,296.86
Activo Total	2,510,796.56	2,802,616.20	2,027,217.29	1,930,961.08	4,912,075.98
Sueldos Por Pagar	-	-	218.46	-	-
Impuestos por Pagar	131,527.01	28,776.88	28,748.39	35,714.72	132,959.77
P.T.U Por Pagar	25,644.45	19,115.79	12,367.07	8,332.55	42,069.71
Proveedores	252,893.33	383,732.99	73,433.75	146,891.27	358,241.04
Acreeedores Diversos	711,706.82	895,635.27	8,377.58	3,869.36	678.87
IVA	-	-	0.08	-	-
IVA Por Aplicar	142,575.43	152,503.70	141,218.15	154,743.60	158,964.61
Impuestos por Retener	-	-	-	-	40.96
Intercompañías Por Pagar C.P.	-	-	-	-	41,005.50
Total Pasivo Corriente	1,264,347.04	1,479,764.63	289,115.13	370,565.02	733,960.46
Pasivo Total	1,264,347.04	1,479,764.63	289,115.13	370,565.02	733,960.46
Resultados de Ej. Anteriores	1,073,263.14	1,192,741.51	1,104,721.45	1,018,160.22	1,387,197.93
Capital Social Fijo	3,914.69	3,757.82	3,150.99	2,675.11	2,642.74
Capital Social Variable	-	-	535,668.15	454,768.38	449,266.57
Utilidad del Ejercicio	169,271.69	126,352.23	94,561.57	84,792.35	2,339,008.28
Patrimonio Total	1,246,449.52	1,322,851.57	1,738,102.16	1,560,396.06	4,178,115.52
Pasivo Más Patrimonio	2,510,796.56	2,802,616.20	2,027,217.29	1,930,961.08	4,912,075.98

Fuente: Elaboración Propia con base en datos proporcionado por la empresa Gashr.

³⁹ De acuerdo al tipo de cambio anual promedio publicado por el Banco de México en su página oficial.

Anexo 8. Iniciativas que impactan en el aumento de rentabilidad

Iniciativas	Aumentar Rentabilidad
Tarjeta de Beneficios	X
Alianzas Estratégicas	X
Implementación ERP	X
Spin Off	X
Sitio Web	X
Procedimientos por Escrito	X
Politica de Recepción del Cliente	X
Programa de Capacitación	X

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9. Check list para recepción al cliente

- i. Guiar al cliente a estacionarse en el área de despacho frente al dispensario
- ii. Saludar amablemente.
- iii. Solicitar que el cliente apague el vehículo.
- iv. Preguntar el servicio deseado y/o combustible deseado.
- v. Marcar Venta en Dispensario.
- vi. Retirar Pistola de Despacho de Combustible.
- vii. Levantar La Tapa del Dispensario.
- viii. Conectar la Pistola a la boca de llenado del tanque del vehículo.
- ix. Confirmar al cliente que el marcador se encuentre en ceros.
- x. Mantenerse atento al despacho.
- xi. Una vez terminado el despacho, retirar pistola y colocarla nuevamente en el dispensario.
- xii. Cerrar tapón de tanque del vehículo.
- xiii. Indicar Monto a cobrar.
- xiv. Recibir pago.
- xv. Despedir amablemente al Cliente.

Anexo 10. Flujo de Caja Proyectado
(Cifras en dólares estadounidenses)⁴⁰

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Incremento en Ventas		\$ 1,007,695	\$ 1,048,003	\$ 1,089,923
Ahorro Costos Logística		\$ 325,661	\$ 335,521	\$ 341,011
Recuperación Ctas. por Cobrar		\$ 61,823	\$ 58,945	\$ 135,082
Incremento en Costo de Venta		-\$ 906,925	-\$ 943,202	-\$ 980,930
Costos Fijos		-\$ 3,000	-\$ 3,000	-\$ 3,000
Servicios Administrativos		-\$ 100,000	-\$ 100,000	-\$ 100,000
Capacitación		-\$ 3,200	-\$ 3,200	-\$ 3,200
Gasto Financiero		-\$ 13,970	-\$ 5,294	
Depreciación		-\$ 16,500	-\$ 16,500	-\$ 16,500
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 351,583	\$ 371,272	\$ 462,386
Impuestos		-\$ 105,475	-\$ 111,382	-\$ 138,716
Utilidad Después de Impuestos		\$ 246,108	\$ 259,890	\$ 323,670
Depreciación		\$ 16,500	\$ 16,500	\$ 16,500
Flujo de Caja Operacional	\$ -	\$ 262,608	\$ 276,390	\$ 340,170
Inversión Fija	-\$ 307,000			
Valor Residual				\$ 27,500
Capital de Trabajo	-\$ 120,923			
Recuperación Cap. Trabajo				\$ 120,923
Préstamo	\$ 100,000			
Amortizaciones		-\$ 45,662	-\$ 54,338	\$ -
Flujo de Caja de Capitales	-\$ 327,923	-\$ 45,662	-\$ 54,338	\$ 148,423
Flujo de Caja	-\$ 327,923	\$ 216,946	\$ 222,052	\$ 488,593

Fuente: Elaboración Propia

⁴⁰ De acuerdo al tipo de cambio anual promedio publicado por el Banco de México en su página oficial.

Anexo 11. Tabla de Pagos de Financiamiento⁴¹

(Cifras en Dólares Estadounidenses)

	Deuda inicial	Cuota	Amortización	Intereses
0	100,000			
1	96,491	4,969	3,509	1,460
2	92,930	4,969	3,560	1,409
3	89,318	4,969	3,612	1,357
4	85,653	4,969	3,665	1,304
5	81,934	4,969	3,719	1,251
6	78,161	4,969	3,773	1,196
7	74,333	4,969	3,828	1,141
8	70,449	4,969	3,884	1,085
9	66,509	4,969	3,941	1,029
10	62,510	4,969	3,998	971
11	58,454	4,969	4,057	913
12	54,338	4,969	4,116	854
13	50,162	4,969	4,176	793
14	45,925	4,969	4,237	732
15	41,626	4,969	4,299	671
16	37,265	4,969	4,362	608
17	32,840	4,969	4,425	544
18	28,350	4,969	4,490	480
19	23,794	4,969	4,555	414
20	19,172	4,969	4,622	347
21	14,483	4,969	4,689	280
22	9,725	4,969	4,758	211
23	4,898	4,969	4,827	142
24	0	4,969	4,898	72

Préstamo	100,000
Tasa Anual Nominal	19%
Tasa Mensual Nominal	1.46%
Períodos (meses)	24
Cuota	4,969

Fuente: Elaboración Propia

⁴¹ De acuerdo al tipo de cambio anual promedio publicado por el Banco de México en su página oficial.

Anexo 12. Cálculo de Tasa de Rentabilidad Esperada por Accionistas

Rentabilidad Esperada (Método CAPM)	
r_f Tasa Libre de Riesgo (Banxico)	8%
β Beta	1.07
$E(R_M)$ Tasa de Mercado	15%
E(R) Rentabilidad Esperada	15.49%

Fuente: Elaboración Propia

$$E(R_i) = R_f + \beta_i[E(R_M) - R_f]$$

Fuente: Google Images

Anexo 13. Descripción del Flujo Proceso Abastecimiento

Actividad	Rol	Tareas
Proyectar	Encargado Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar análisis de ventas históricas, de acuerdo al sistema. 2. Realizar proyección de ventas. 3. Estimar demanda y pedido de combustible por estación de servicio. 4. Comunicar a colaborador(es) de cada estación de servicio.
Monitorear	Colaborador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar información de encargado. 2. Analizar niveles de tanques de almacenamiento de la estación. 3. Confirmar o cuestionar estimación de encargado. 4. Enviar solicitud conforme estimación correcta a gerente.
Pagar	Gerente Estación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir Solicitud de combustible. 2. Analizar solicitud. 3. Pagar solicitud al proveedor de combustible. 4. Guardar comprobante. 5. Comunicar del pago a colaborador.
Solicitar y Rastrear	Colaborador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar combustible previamente pagado al proveedor. 2. Dar seguimiento a solicitud. 3. Rastrear pedido. 4. Comunicar a personal.
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar material necesario al área de descarga.

Recibir	Personal Piso	<ol style="list-style-type: none"> 2. Dirigir al camión al área de despacho. 3. Recibir documentación. 4. Revisar. 5. Supervisar descarga. 6. Una vez concluida la descarga, asegurarse de que se haya vaciado al 100% el camión cisterna. 7. Dar aviso a colaborador de fin de descarga.
Monitorear	Colaborador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar en el sistema de medición de tanques de almacenamiento que el nuevo nivel de combustible corresponda a lo indicado en el documento de solicitud. 2. Confirmar o cuestionar pedido. 3. En caso de algún problema con respecto al pedido, realizar reclamo al proveedor.
Reclamar	Encargado Procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1. En caso de algún problema con el despacho del producto, el encargado procede a realizar un reclamo vía correo electrónico al jefe de la terminal de despacho del combustible.
Confirmar	Colaborador	<ol style="list-style-type: none"> 1. El colaborador de la estación de servicio procede a confirmar recepción, firmando un documento, en caso de que no exista ninguna inconformidad con el despacho del producto en los tanques de almacenamiento de la estación de servicio.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 14. Descripción del Flujo Proceso Venta

Actividad	Rol	Tareas
Recibir y Ofrecer	Despachador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guiar al cliente a estacionarse en el área de despacho frente al dispensario 2. Saludar amablemente. 3. Solicitar al cliente que apague el vehículo.

		4. Preguntar el servicio deseado y/o combustible deseado.
Vender	Despachador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marcar venta en Dispensario. 2. Retirar pistola de Despacho de Combustible. 3. Levantar la tapa del dispensario. 4. Conectar la pistola a la boca de llenado del tanque del vehículo. 5. Confirmar al cliente que el marcador se encuentre en ceros. 6. Mantenerse atento al despacho. 7. Una vez terminado el despacho, retirar pistola y colocarla nuevamente en el dispensario. 8. Cerrar tapón de tanque del vehículo. 9. Indicar monto total a cobrar.
Cobrar	Despachador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si es cliente con crédito, solicitar documento de identificación, documento vale o tarjeta, pedir firma al cliente y registrar carga. 2. Si es cliente sin crédito, preguntar forma de pago. 3. Recibir efectivo, vale o tarjeta. 4. Realizar cobro. 5. Pedir firma de conforme, en caso de pago con tarjeta. 6. Entregar comprobante de pago al cliente, en caso de pago con tarjeta. 7. Entregar ticket de venta al cliente. 8. Despedir amablemente al cliente.
Facturar	Personal de Piso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir amablemente al cliente que solicite factura al momento. 2. Solicitar datos para la elaboración de la factura. 3. Realizar la factura. 4. Entrega de factura. 5. Despedir amablemente al cliente.

Cerrar	Despachador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una vez terminado su turno, y habiendo llegado su relevo, juntar y contar recursos por la venta total de su bomba en su turno. 2. Revisar y conciliar recursos contra datos del sistema.
Enviar	Despachador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una vez que todo esté correcto, enviar recursos al personal administrativo. 2. Esperar revisión del colaborador administrativo.

Fuente: Elaboración Propia

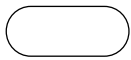
Anexo 15. Descripción del Flujo Proceso Administración

Actividad	Rol	Tareas
Recolectar y Revisar	Colaborador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolectar recursos de la venta del periodo. 2. Una vez recolectados todos los recursos por despachador, revisar documento de venta. 3. Conciliar recursos contra documentos de venta. 4. Si hubiera diferencias, comunicar al (los) despachador (es). 5. Una vez terminada la revisión, ordenar y juntar efectivo, tickets, notas de venta, etc.
Capturar	Colaborador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capturar en sistema la venta y créditos por clientes. 2. Descartar diferencias.
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Con base en la información del sistema, elaborar reportes parciales/finales de venta diarios/mensuales, así como

Elaborar y Entregar	Gerente Estación	<p>cualquier otro reporte de relevancia para la gestión.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Enviar reporte al encargado del proceso. 3. Estar atento de revisión y retroalimentación. 4. Dar seguimiento y supervisión constante al proceso de venta de la estación.
Recibir y Revisar	Encargado Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir reporte. 2. Entregar por escrito acuse de recibido y/o comentarios. 3. Revisar oportunamente reporte. 4. Entregar por escrito comentarios, en caso de ser necesario.

Fuente: Elaboración Propia

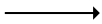
Anexo 16. Simbología de Flujogramas



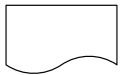
Inicio o Finalización del Proceso



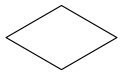
Actividad



Flujo de Secuencia



Documento Generado



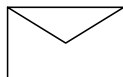
Decisión dentro del Proceso



Referencia a otro Proceso



Almacén de Datos



Mensaje

Anexo 17. Descripciones de Puestos

Nombre de Puesto: Director General

Resumen del Puesto:

Es el responsable de administrar y dirigir en su totalidad a la empresa, así como de tomar decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento de la misma.

Perfil:

- ✓ Amplia experiencia en la industria de estaciones de servicio
- ✓ Amplio conocimiento y experiencia en trámites relacionados a la industria
- ✓ Habilidades de liderazgo, comunicación, organización y visión a futuro

Supervisa a: Encargados de Procesos y Gerentes de Estaciones

Funciones:

- ✓ Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- ✓ Organizar la estructura de la empresa.
- ✓ Dirigir la empresa, tomar decisiones estratégicas.
- ✓ Controlar las actividades planificadas y detectar desviaciones.
- ✓ Proponer nuevas estrategias para el crecimiento de la empresa.
- ✓ Buscar alianzas en el mercado
- ✓ Decidir respecto de contratar personal, seleccionar, capacitar y ubicar al personal para cada cargo.
- ✓ Analizar problemas de la empresa en el aspecto financiero, de clientes, operativo y de aprendizaje.

Nombre de Puesto: Encargado de Procesos

Resumen de Puesto:

Es el responsable ante director general de coordinar y controlar los procesos administrativos.

Perfil:

- ✓ Persona activa, con ganas de trabajar
- ✓ Amplia experiencia en la industria de estaciones de servicio
- ✓ Amplio conocimiento acerca de procesos internos de la industria
- ✓ Amplio conocimiento sobre trámites y regulaciones
- ✓ Habilidades numéricas
- ✓ Habilidades de liderazgo y comunicación
- ✓ Persona responsable y dedicada

- ✓ Persona con iniciativa

Supervisa a: Gerente de Estación

Funciones:

- ✓ Liderar la gestión de los procesos internos
- ✓ Revisar diariamente procesos internos
- ✓ Toma de decisiones respecto a mejoras en procesos dentro de la estación
- ✓ Elaboración y entrega de reportes diarios y mensuales de los procesos a la dirección y a la nueva sociedad
- ✓ Supervisor de la capacitación y aprendizaje interno del personal
- ✓ Salvaguardar en todo momento el debido cumplimiento de la ley

Nombre de Puesto: Gerente de Estación

Resumen de Puesto:

Es el responsable de coordinar al personal dentro de la estación para su óptimo funcionamiento y de elaborar reportes diarios y mensuales a gerente de procesos.

Perfil:

- ✓ Persona activa, con ganas de trabajar
- ✓ Conocimiento básico sobre administración y gestión
- ✓ Habilidades numéricas
- ✓ Conocimiento sobre trámites y regulaciones
- ✓ Habilidades de liderazgo y comunicación
- ✓ Persona responsable y dedicada
- ✓ Persona con iniciativa

Supervisa a: Colaboradores, Despachadores, Supervisor de Piso

Funciones:

- ✓ Supervisar la debida coordinación entre el personal de la estación
- ✓ Responsable del debido funcionamiento de la estación
- ✓ Entregar diaria y mensualmente reportes de venta
- ✓ Responsable de procesos internos de la estación
- ✓ Recepción y seguimiento a peticiones y quejas de clientes de la estación
- ✓ Responsable de incidentes dentro de la estación
- ✓ Responsable de mantenimiento y limpieza diaria de la estación

Nombre de Puesto: Colaborador de Estación

Resumen de Puesto:

Es el responsable de sus tareas específicas

Perfil:

- ✓ Persona activa, con ganas de trabajar
- ✓ Conocimiento básico sobre administración y gestión
- ✓ Habilidades numéricas
- ✓ Persona responsable y dedicada
- ✓ Persona con iniciativa

Supervisa a:

Despachadores, Supervisor de Piso

Funciones:

- ✓ Recolectar y Revisar documentos de venta y recursos.
- ✓ Conciliar recursos contra documentos de venta.
- ✓ Ordenar y juntar efectivo, tickets, notas de venta, etc.
- ✓ Capturar en sistema la venta y créditos por clientes.

Nombre de Puesto: Supervisor de Piso

Resumen de Puesto:

Es el responsable de dar aviso a gerencia acerca de incidencias y/o accidentes dentro de la estación de servicio, así como sobre cualquier queja y/o reclamo por parte de los clientes.

Perfil:

- ✓ Persona activa, con ganas de trabajar
- ✓ Habilidades de liderazgo y comunicación
- ✓ Persona responsable y dedicada
- ✓ Persona con iniciativa

Supervisa a:

Despachadores y Personal de Mantenimiento y Limpieza

Funciones:

- ✓ Supervisar las funciones de los despachadores con el fin de evitar cualquier fraude y/o robo.
- ✓ Supervisar funciones de personal de mantenimiento y limpieza.
- ✓ Supervisar que se cumpla con el protocolo de atención al cliente por parte de los despachadores, principalmente.
- ✓ Atender incidencias dentro de la estación de servicio y reportar a gerencia.

- ✓ Atender quejas y/o reclamos por parte de los clientes y reportar a gerencia.

Nombre de Puesto: Personal de Piso

Resumen de Puesto:

Es el responsable de facturar a los clientes que requieran factura al momento e impresa.

Perfil:

- ✓ Persona activa, con ganas de trabajar
- ✓ Habilidades de liderazgo y comunicación
- ✓ Persona responsable y dedicada
- ✓ Persona con iniciativa

Funciones:

- ✓ Recibir y saludar amablemente al cliente.
- ✓ Elaborar factura al cliente y entregarla amablemente.
- ✓ Despedir al cliente amablemente.

Nombre de Puesto: Despachadores

Resumen de Puesto:

Es el responsable de atender al cliente amablemente, ofreciendo y entregando servicios de despacho de combustible, de revisión de niveles de aceites y/o lubricantes, así como de niveles de neumáticos.

Perfil:

- ✓ Persona activa, con ganas de trabajar
- ✓ Persona responsable y dedicada
- ✓ Persona con iniciativa
- ✓ Persona con trato humano
- ✓ Persona con habilidades de realizar distintas actividades a la vez

Funciones:

- ✓ Cumplir con la política de recepción al cliente.
- ✓ Cobrar al cliente.
- ✓ Realizar cierre del turno y enviar documento de venta y recursos completos y correctos al colaborador.

Fuente: Elaboración Propia con base en datos de la empresa.

Anexo 18. Carta Gantt

Gestión del Cambio	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Reunión con Directivos	■	■										
Evaluación de Propuestas		■										
Definición de Persona a Cargo		■										
Evaluación y Seguimiento			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Programa de Capacitación Continua	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Reunión con Directivos	■	■										
Búsqueda de Capacitaciones		■	■									
Cotización				■	■							
Comienzo					■							
Evaluación y Seguimiento					■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de Tarjeta de Beneficios	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Buscar Proveedores	■	■										
Cotizar servicios		■	■									
Elección de Proveedor				■								
Comienzo de Proyecto				■	■							
Capacitación						■						
Lanzamiento						■						
Seguimiento							■	■	■	■	■	■
Alianzas Estratégicas	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Buscar Socios Clave	■	■										
Agendar Reuniones			■	■								
Negociación					■							
Toma de Decisión						■						
Seguimiento							■	■	■	■	■	■
Creación Sitio Web	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Buscar Proveedores	■	■										
Cotizar servicios		■	■									
Elección de Proveedor			■	■								
Capacitación				■	■							
Seguimiento						■	■	■	■	■	■	■

Nueva Política de Recepción al Cliente	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Reunión con Directivos												
Elaborar Propuesta												
Evaluación												
Aprobación y Definir Difusión												
Anunciar Política												
Capacitación												
Seguimiento												
Implementación ERP	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Buscar Proveedores												
Cotizar servicios												
Elección de Proveedor												
Instalación												
Capacitación												
Seguimiento												
Política de Procedimientos	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Reunión con Directivos												
Elaborar Propuesta												
Evaluación												
Aprobación y Definir Difusión												
Anunciar Política												
Capacitación												
Seguimiento												
Spin Off	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Reunión Con Directivos												
Definir Objetivos Principales												
Elaborar Propuesta												
Evaluación												
Definir Personal y Roles												
Creación Sociedad												
Capacitación												
Publicidad	Año 1				Año 2				Año 3			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Buscar Proveedores												
Cotizar servicios												
Elección de Proveedor												
Evaluación y Comienzo												
Seguimiento												

Fuente: Elaboración Propia