UNIVERSIDAD DE PIURA
REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA CONSOLIDAR EL POSICIONAMIENTO DE REFINERÍA TALARA EN EL MERCADO NOR ORIENTAL

IRINA MILAGROS PINTADO PÉREZ

Piura, 15 de Abril de 2002

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

Programa Académico de Comunicación

Abril 2002

Repositorio Institucional PIRHUA

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE COMUNICACION

"Propuesta de un Plan de Marketing para Consolidar el Posicionamiento de Refinería Talara en el Mercado Nor Oriental"

Tesis que presenta la bachiller

IRINA MILAGROS PINTADO PEREZ

Para optar el Título de

1. LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PIURA - PERÚ

FEBRERO - 2003

A mis padres, Celia Rosa y Servio.Tulio, a mis hermanos.
Y un agradecimiento especial al Ing. Juan Ortiz, Gerente de Ventas de Petroperu, al Doctor Ronnie Moscol, Catedratico de la Universidad de Piura, al profesor Alfredo Castillo, International Senior Consultant; quienes siempre me brindaron su apoyo y asesoramiento para el desarrollo del presente trabajo de investigacion.

INDICE

INDICE PAG.

PRESENTACION

DEDICATORIA

INTRODUCCION

2. CAPITULO I: LA INDUSTRIA DEL PETRÓLEO

1. **Historia del Petróleo**..... 10

2. **El Copey o Copé**..... 11

3. **La Brea y Pariñas**..... 12

4. **Marco Legal del Mercado de Hidrocarburos**..... 13

5. **Petróleos del Perú – PETROPERU S.A**..... 14
   - 5.1 El proceso de privatización de Petroperú..... 15
   - 5.2 Principios Generales de Petroperú..... 16
   - 5.3 La Organización de Petroperú S.A..... 16
   - 5.4 Políticas de Comunicación Interna en Petroperú..... 17

6. **Refinería Talara**..... 18
   - 6.1 El petróleo y su composición..... 21
   - 6.2 Procedencia del Petróleo procesado en Refinaría Talara..... 23
   - 6.3 Tipos de crudo Procesados por Refinería Talara..... 24
   - 6.4 Procesos y Operaciones de Refinación..... 24
     - 6.4.1 Unidad de Destilación Primaria..... 25
       - a) La Planta de Tratamientos..... 26

6.4.2 Complejo de Craqueo Catalítico..... 28
a) Unidad de Destilación al Vacío..... 29
b) Unidad de Craqueo Catalítico Fluido..... 29
c) Unidad de Recuperación de Gases..... 30
d) Unidad de Servicios Industriales..... 30

7. **Planta de Ventas de Talara**..... 31
7.1 Funciones de la Planta de Ventas Talara..... 33
a) Recepción..... 33
b) Almacenamiento..... 33
c) Despacho..... 34
7.2 Planta de Gas Licuado de Petróleo – GLP..... 34

8. **Planta de Ventas Piura**..... 35

2. NOTAS AL CAPITULO I..... 37

CAPITULO II: ANALISIS DE LOS CUATRO ELEMENTOS DEL MARKETING MIX..... 38

1. **El Marketing Mix y su participación en el Plan Estratégico**..... 39

2. **El Producto**..... 40
2.1. Características de los Productos..... 41
a) El Gas Licuado de Petróleo..... 41
b) Gasolinas..... 42
c) Destilados Medios..... 43
d) Petróleos Industriales..... 44
e) Línea de Asfaltos..... 44
f) Productos Especiales..... 45

3. **El Precio**..... 46
3.1. Cuando se trata de Exportar..... 47
3.2. En el caso de Importaciones..... 47
3.3. Para Establecer el Precio de los Crudos..... 48
3.4. Metodología para la Definición de los Precios de Paridad. Internacional..... 48
3.5. Mercado de Refinería..... 49
3.6. Precios Platts..... 50
3.7. Precios de Paridad de Importación..... 51
3.8. Niveles de Precios..... 53
a) Precio de Ex – Refinería..... 53
b) Precios de Ex – Planta..... 54
c) Precio al Público..... 55
3.9. Política de Precios de PETROPERU..... 56
3.10. Política de Descuentos..... 57

3.11. Políticas de Crédito y Cobranzas Aplicadas en PETROPERU..... 57
3.12. Políticas de Créditos..... 58
3.13 Análisis del Crédito..... 59
3.14 Políticas de Garantía..... 59
3.15 Intereses..... 60
3.16. Políticas de Cobranzas..... 60
3.17 Documentos de Cobranzas..... 60

4. **Distribución**..... 61
4.1 Distribución por Vía Terrestre..... 62
a) Canal de Distribución Mayorista..... 64
b) Canal de Distribución Mayorista No Exclusivo..... 64
c) Canal de Distribuidor Mayorista Exclusivo..... 64
4.2 Distribución por Cabotajes..... 65
a) Viajes Spot..... 66
b) Sistema Coa..... 67
c) Time Charter..... 68
4.2.1 Lay Time..... 68
4.2.2 Flete Marítimo..... 69
4.2.3 El Costo Operativo..... 70
4.2.4 Factores que Intervienen en el Costo de la Navegación..... 71
4.2.5 Cálculo del Volumen a Transportar Sobre La Base del Modelo Matemático de Refinación..... 71
4.2.6 Puertos dónde se produce la Distribución de Cabotaje..... 73

5. **Promoción o Comunicación**..... 75
5.1 Publicidad en medios masivos..... 77
5.2 Promociones..... 78
5.3 Auspicios Publicitarios..... 78
5.4 El eslogan o lema..... 79
5.5 PETROPERU y su estrategia publicitaria actual..... 82
5.6 El proceso de comunicación en las actividades promocionales 83

6. **La persona.**..... 85

NOTAS AL CAPITULO II..... 86

CAPITULO III: ANALISIS DEL MERCADO DE REFINERIA TALARA..... 87

1. **El mercado demanda de los Sectores Económicos**..... 87

2. **Evolución de Ventas en cada sector**..... 90
2.1. Demanda del Sector Comercio..... 90
2.2. Demanda del Sector Minero..... 92

2.3. Demanda del Sector Pesquero..... 93
2.4. Demanda del Sector Industrial..... 94
2.5. Demanda del Sector de Servicios Públicos..... 95
2.6. Demanda del Sector Petrolero..... 95
2.7. Demanda del Sector Agropecuario..... 96

3. **Crecimiento del mercado interno por ubicación geográfica**..... 96

4. **Los principales mercados de Refinería Talara**..... 98
4.1. Mercado de Iquitos..... 98
4.2. Mercado de Refinería El Milagro..... 98
4.3. Mercado de Yurimaguas..... 99
4.4. Mercado de Tarapoto..... 100
4.5. Ventajas de comprar en la Planta Yurimaguas..... 102
4.6. Ventajas de comprar en la Planta El Milagro..... 102
4.7. Ventajas de comprar en la Planta de Eten..... 103
4.8. Estimación de la demanda de combustibles en San Martín..... 103

5. **Planta de Ventas Yurimaguas**..... 105
a) Las Gasolinas..... 105
b) El Precio..... 107

6. **Planta de Ventas Tarapoto**..... 110
a) Petróleos Industrial 6..... 111
b) Gasolinas..... 111
c) Destilados Medios..... 112

7. **Los principales competidores**..... 113
7.1. Refinería La Pampilla..... 113
7.2. Planta de Gas de EEPSA en Talara..... 116
7.3. Aguaytía..... 117
7.4. Maple y su producción con demanda interna y externa de Pucallpa..... 118
7.4.1. Ventas de combustible de Maple y PETROPERU..... 119
7.5. Uso del Gas Natural en el Perú..... 120
7.6. El Gas en el Area de Talara..... 122
7.6.1. Ventajas del Uso del Gas..... 122
7.7. La Amenaza del Proyecto de Camisea..... 123
7.7.1. Factores a considerar..... 124

NOTAS AL CAPITULO III..... 125

3. **CAPITULO IV: LOS ACTIVOS DE MARKETING**..... 126

1. **Valor de la Marca**..... 126

2. **Valor de la Participación**..... 129

3. **Valor de la Red de Distribución**..... 130

4. **El Valor de los Niveles de Lealtad**..... 131
5. **Valor de las Relaciones con los Proveedores**..... 133

6. **Valor de las Relaciones con la Clientela**..... 134
   6.1. Análisis de los Agentes Autorizados..... 135
   6.2. Presencia de Mayoristas en el Mercado Interno..... 135
      6.2.1 Inicio de Operaciones..... 135
      6.2.2 Marco Legal..... 136
      6.2.3 Requisitos para constituirse como Distribuidor Mayorista..... 136
      6.2.4 Principales Normas para los Distribuidores Mayoristas..... 137
      6.2.5 Principales Sanciones por incumplimiento del reglamento..... 140
      6.2.6 Descuentos a Minoristas..... 141
   6.3. Principales Mayoristas de Refinería Talara..... 142
      6.3.1 Shell..... 142
      6.3.2 Mobil..... 146
      6.3.3 Texaco..... 150
      6.3.4 Corcerviz..... 154
      6.3.5 Repsol YPF..... 154

7 **Valor de la Tecnología**..... 159
   7.1 J.D. Edwards..... 160
   7.2 Debilidades del Soporte Informático..... 160

NOTAS AL CAPITULO IV..... **162**

CAPITULO V: ANALISIS COMPETITIVO DE REFINERIA TALARA Y EL PLAN DE MARKETING PROPUESTO..... 163

1. **Misión Futura**..... 163

2. **Análisis interno y externo de Refinería Talara**..... 163
   2.1. Análisis interno de Refinería Talara..... 164
      2.1.1 Area de Marketing..... 164
      2.1.2 Area de Producción..... 166
      2.1.3 Area de Planeamiento y Sistemas..... 167
      2.1.4 Area Finanzas – Contabilidad..... 167
      2.1.5 Area de Administración..... 168
      2.1.6 Factores de análisis DAFO: Deducción de Fortalezas y Debilidades de Refinería Talara..... 169
   2.2. Análisis del entorno de Refinería Talara 172
      2.2.1 Fuerzas Económicas..... 173
      2.2.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales..... 173
      2.2.3 Fuerzas Políticas Gubernamentales y jurídicas..... 174
      2.2.4 Fuerzas Tecnológicas..... 174

2.2.5 Fuerzas Competitivas..... 175
2.2.6 Factores de análisis DAFO: Deducción de Oportunidades y Amenazas de Refinería Talara..... 175

3. **Refinería Talara y su Matriz DAFO**..... 178
3.1 Combinación de elementos..... 180
3.2 Estrategias propuestas para Refinería Talara..... 181

4. **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**..... 183
4.1 .Entrada de nuevos competidores..... 185
4.2. Análisis de Productos Sustitutos..... 187
4.3. El Poder de Negociación de los Clientes..... 188
4.4. El Poder de Negociación de los Proveedores..... 189
4.5. Rivalidad entre los Competidores..... 190

5. **Plan de Marketing – Estrategias Propuestas**..... 193

6. **Plan de Marketing – Líneas de Acción**..... 197

NOTAS AL CAPITULO V..... 200

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

APENDICE

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como principal objetivo, efectuar un diagnostico de la situacion en que se encuentran las diferentes areas funcionales y el entorno de Refineria Talara, a fin de desarrollar un Plan de Marketing que le permita consolidar su posicionamiento en el mercado.

Para establecer esta propuesta se efectua un analisis integral de la Unidad Estrategica de Negocios (UEN) Refineria Talara. Los resultados muestran que para alcanzar el objetivo es necesario analizar las ventas efectuadas durante los ultimos doce afios y comprender asi la paulatina disminucion en las ventas de combustibles de mayor valor comercial, como es el caso de las gasolinas, y la mayor incursion de los competidores en esta region.

Asimismo, a manera de tener un marco referencial completo, se analiza la situacion de los mercados abastecidos por Refineria Talara, a los competidores, las barreras de entrada y salida, los productos alternativos, a los proveedores y a los principales clientes, a quienes se les aplicO encuestas inopinadas.

Posteriormente, se desarrolla una analisis DAFO, valiosa metodologia para el diagnOstico y eleccion estrategica en marketing, que da lugar al conocimiento interno y externo de Refmeria Talara en funcion a sus fortalezas y oportunidades frente a las debilidades y amenazas, permitiendo obtener las estrategias y proponer las lineas de accion correspondientes que redunden en el cumplimiento del Plan comercial propuesto para Refineria Talara.

Observar los factores internos y extemos claves es la parte mas dificil para desarrollar una matriz DAFO y requiere juicios solidos, ademas de que no existe una serie mejor de adaptaciones. En este analisis se utilizan juicios sobre la ventaja competitiva de la empresa y sobre el atractivo del mercado para recomendar determinadas estrategias, para lo cual se emplea la estructura propuesta por Michael Porte.

La mayor amenaza para Refineria Talara, lo constituye su principal competidor Refineria La Pampilla quien esta desarrollando un agresivo plan de inversiones con el objetivo de modemizar y ampliar sus instalaciones, lo cual unido a su Politica de Comercializacion flexible, lo coloca en una situacion muy competitiva.

Por otro lado, a mediano o largo plazo se preve el desarrollo del Gas de Camisea, lo que llevara a una sustitucion progresiva de algunos productos de Refineria Talara en el mercado nacional y a un cambio en el patron de consumo energetico del Peru.

Es necesario tambien potenciar las ventas directas mediante estaciones propias de Refineria Talara (Grifos). Asimismo es importante mencionar la necesidad de desarrollar inversiones mayores para la ampliacion, mejoramiento de sus facilidades y modernizacion de las Unidades actuales de la Refineria para mantener la competitividad de esta UEN.

Por lo tanto, disponer de un plan de marketing en la empresa es necesario por que ayudara en la Direccion Comercial a delegar responsabilidades sin perder el control ultimo de la gestion de marketing, a maximizar la buena calidad de los productos y a desarrollar una politica comercial basada en liderazgo de costos que evitaran continuar perdiendo participacion en el mercado nacional.

En este sentido, tambien se propone en el plan de marketing un objetivo de descentralizacion y delegacion en el area comercial de la empresa, necesarios pars el desarrollo operativo y eficaz de la comercializacion.

PROCESO DE PLANIFICACION COMERCIAL DE REFINERIA TALARA

El Plan de Marketing propuesto se proyecta para un escenario maximo de dos anos, teniendo que actualizarse en funcion a las exigencias del mercado de combustibles. La elaboracion de un cronograma de actividades esta sujeto al Plan Operativo que Refineria Talara prepara anualmente para sus areas.

Por este motivo y a fin de no obstruir el funcionamiento normal de las otras actividades, no se propone un cronograma de trabajo rigido para el Plan de Marketing propuesto sino su integracion al Plan Operativo de Refineria Talara que engloba todas las actividades a desarrollar y genera en el personal una identificacion por el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

CAPITULO I

LA INDUSTRIA DEL PETROLEO

Considerando que el presente trabajo de investigación descansa sobre el análisis comercial de los productos derivados del petróleo, a continuación se tratará de explicar los conceptos, aspectos normativos y procesos de ésta industria.

1.- Historia del petróleo.-

La teoría más aceptada es que el petróleo se formó durante la era terciaria por la acumulación de material orgánico (restos de la fauna y flora), el cual al quedar sepultado y sometido a altas presiones, temperaturas, se transformó en petróleo y gas.

El origen del término petróleo proviene de dos raíces latinas que significan:

PETRA = PIEDRA
OLEUM = ACEITE

Se tiene referencia del uso del petróleo desde la remota antigüedad, así por ejemplo los egipcios (7,000 A.C.) lo utilizaron para embalsamar a sus muertos y los babilonios lo usaban como un líquido ardiente (llamado Nafta).

En el antiguo Perú, el petróleo que afloraba a la superficie era llamado copey o copé y se utilizaba para impermeabilizar objetos y recipientes.
La primera explotación moderna se concretó en 1854 cuando Drake, auxiliado por un herrero, perforó un pozo de 21 metros de profundidad en Titusville (Pennsylvania – Estados

Unidos). El Segundo pozo se perforó en el Perú en 1863 en la zona de Zorritos – Talara (norte del Perú), en donde la Compañía Peruana de Petróleo encontró un tipo de aceite liviano a una profundidad de 26 Mt.

A comienzos del presente siglo XX, se inició la explotación en los campos de Zorritos, Negritos, Lobitos y El Alto ubicados en el departamento de Piura al norte del Perú. En estas zonas se instalaron los primeros equipos de explotación petrolera. Desde ese entonces las empresas peruanas y extranjeras desplegaron un conjunto de acciones orientadas al desarrollo de la industria petrolera en el país.

En 1969 el gobierno militar peruano, expropió y nacionalizó los activos de la empresa extranjera Internacional Petrolera Company (IPCo.) formando la empresa petrolera nacional, PETROLEOS DEL PERU – PETROPERU S.A.

2.- El Copey o Copé.-

Llamaron así al nuevo producto encontrado y caracterizado por su color oscuro y por su aspecto bituminoso (parecido al betún). Las primeras fuentes históricas que relatan éste acontecimiento son las crónicas del Padre José Acosta, quien anotó a fines del S. XVI "Existe un manantial de brea en el Perú al que los naturales lo llamaron COPEY, pues sirve para alquitranar sogas y aparejos de pesca, impermeabilizar techos, para alumbrarse e iluminar sus ritos paganos, momificar sus muertos, etc. (1) ".

Por su parte, William Prescott en el segundo capítulo de su obra, Historia Conquista del Perú, anotó características importantes del petróleo como el que dicha sustancia tenía una dureza semejante a la piedra y era utilizada para impermeabilizar vasijas, pavimentar acueductos y canales de regadío.

Un testimonio gráfico de éstas descripciones lo constituye los lienzos del Obispo Baltazar Martinez de Compañón y Bujanda, quien en 1783 en una visita pastoral por la zona de Talara observó la explotación de la brea o Copé y dispuso que ésta actividad sea retratada en acuarelas. Al respecto, es importante señalar que por esa época no se conocía la fotografía,

por lo tanto las acuarelas del obispo, constituyen un valioso documental gráfico para la historia y la posteridad.

Asimismo, se publicó un artículo “saca y beneficio del mineral de Brea en Amotape, sugestivo título en donde se describe a un grupo de personas trabajando en el tratamiento de la Brea o alquitrán, otros ponen la leña en los hornos para mantener encendida la llama que calienta dicho material y elimina del mismo las fracciones volátiles, todo esto a fin de dejarlo reducido a un espeso alquitrán” (2)

Diversas son las fuentes que recogen datos sobre los hallazgos del petróleo y sus usos, es por eso que en función a los descubrimientos realizados en Talara, la historia de ésta ciudad está unida a la historia del copé o petróleo.

3.- La Brea y Pariñas.-

El desarrollo industrial de éstas zonas conocidas como La Brea y Pariñas se inició a fines del S. XIX, cuando adquirieron importancia en la industria petrolera, convirtiendo a la ciudad de Talara en la principal región productiva del país. Esto motivó a que empresas transnacionales como la London E. Pacific Petroleum finalmente se establezcan en ésta ciudad, sólo en 1915 se extrajo más de un millón ochocientos mil barriles diarios, siendo desde ese entonces el núcleo vital de la producción del país.

La Transnacional London E. Pacific Petroleum inició sus trabajos exploratorios y de explotación en el área de la Brea en Negritos (Talara-Piura), utilizando para la perforación barrenos y para la succión una tubería de metal que era sostenida por castillos de madera.

En cada zona de explotación, a fin de crear un ambiente al estilo norteamericano se edificaron durante la primera y segunda década del siglo pasado casas, edificios, bodegas de madera, etc. Posteriormente, se instalaron correos, telégrafos y teléfonos. La locomotora era el vehículo para cubrir largas distancias, esta se desplazaba por un sistema de rieles que unían los campamentos petroleros como: Lobitos – Restín – El Alto – Cabo.

4.- Marco legal del mercado de hidrocarburos.-

A partir de 1990 el modelo de desarrollo que viene dirigiendo la economía del Perú tiene como base la libertad económica, la inversión privada y la libre competencia; lo que conllevan a la disminución del tamaño del Aparato Administrativo del Estado y la transferencia de las actividades productivas que tuvo a su cargo en el pasado.

Éste modelo de desarrollo tiene como objetivo convertir al Perú en un país de propietarios, que revela un Aparato Administrativo Estatal pequeño y eficiente que le permita concentrar sus esfuerzos en la atención de los servicios sociales: salud, educación, seguridad e infraestructura del país y que a la vez se dedique a normar, promover y fiscalizar la actividad privada. El Perú obtuvo un gran avance en éste sentido pero aún se encuentra en camino hacia el objetivo trazado.

En cuanto al crecimiento del mercado de hidrocarburos, el Estado promovió su desarrollo mediante la Ley Orgánica de Hidrocarburos N° 26221, promulgada en 1993, en donde estimuló la participación de la inversión privada en base a la libre competencia.

Asimismo, encargó al Ministerio de Energía y Minas: elaborar, aprobar, proponer y aplicar la política del Sector, dictar las normas pertinentes y velar por el cumplimiento de la Ley; lo cual denota esencialmente funciones normativas, promotoras, concedentes y fiscalizadoras.

Posteriormente, mediante la Ley N° 26734 se creó el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía (OSINERG), adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas por Ley N° 27111, al cual se le asigna la función fiscalizadora.

El Ministerio de Energía y Minas a través de la Dirección General de Hidrocarburos (DGH) se encuentra al servicio de los usuarios con la misión principal de reglamentar y promover la inversión privada en el Sub Sector Hidrocarburos, a fin de cumplir con las funciones encomendadas por el Estado.

5.- Petróleos del Perú – PETROPERU S.A..-

Esta es la empresa estatal que surgió el 9 de octubre de 1968, cuando el gobierno militar del General Juan Velasco Alvarado, realizó la "Toma de Talara" y nacionalizó los activos de la International Petroleum Company (IPCo.)

El 24 de julio de 1969, por Decreto Ley 17753, la Empresa Petrolera Fiscal, fundada en 1948 por el ex presidente del Perú, Oscar Benavides; cambió su denominación constituyendo la Empresa Petróleos del Perú – PETROPERU S.A. a la que se le encargó explorar, explotar, refinar, comercializar y desarrollar la industria del petróleo y derivados.

Progresivamente, se logró el abastecimiento petrolero a gran parte del país mediante históricos descubrimientos como los yacimientos hallados en la selva norte y obras de gran envergadura como la construcción del Oleoducto Nor-Peruano.

En 1971 se comprobó la existencias de ricos yacimientos de petróleo en la Selva Nor-Oriental del país. El éxito obtenido por PETROPERU en el primer pozo, el Corrientes 1-X, se repitió luego en la zona de Capirona y Pavayacu, ubicados en la zona nor-oriental, en donde se descubrió, una importante reserva de 700 millones de barriles.

Para transportar el producto desde la selva hasta la costa se construyó el Oleoducto Nor-Peruano, obra de gran envergadura que parte de San José de Saramuro en la Selva, remonta los andes, cruza las tres regiones naturales y llega al mar en el puerto de Bayóvar, ubicado en la bahía de Sechura – Piura, constituyéndose así más de 1,100 Km. de ductos y varias estaciones de bombeo.

En la actualidad las actividades de PETROPERU abarcan desde la refinación del petróleo, para obtener los combustibles, el almacenamiento, la distribución de estos combustibles hasta su comercialización, participando en el downstream de la industria. Petróleos del Perú S.A. actualmente posee las siguientes refinerías (Véase Anexo N°01).

a) Refinería Talara ubicada en el Dpto. Piura
b) Refinería Iquitos ubicado en el Dpto. de Iquitos.

c) Refinería El Milagro ubicado en el Dpto. de San Martín.
d) Refinería Conchán ubicado en el Dpto. de Lima

5.1.- El proceso de privatización de PETROPERU.-

Este proceso privatizador se inició en 1992, durante el gobierno de Alberto Fujimori, al venderse los grifos de propiedad de PETROPERU. Un año más tarde, se privatizó la Subsidiaria Transoceánica, empresa dedicada al transporte de crudo y sus derivados.

En 1993, se vende Petromar a Petrotech, empresa que aún continúa la actividad petrolera en el Zócalo Continental, mediante trabajos de exploración y explotación en la "Cuenca de Talara" reservorio petrolífero ubicado en el mar.

En 1996 se vende la Refinería La Pampilla, adquirida por inversionistas españoles (Repsol), dándose en concesión, también en ese año, las Plantas y Terminales de ventas ubicados en los diferentes puertos peruanos.

También se normó el Estatuto Social de Petróleos del Perú – PETROPERU S.A. documento en el cual se señalan las principales funciones de PETROPERU S.A. y que literalmente se detallan a continuación:

a) Desarrollar y/o contratar estudios, trabajos y actividades de refinación, comercialización y transporte de petróleo, gas natural y derivados y productos de la petroquímica básica.

b) Exportar y/o importar petróleo crudo, sus derivados y productos químicos.

c) Promover el desarrollo profesional, técnico, social, y cultural de sus trabajadores.

d) Promover y realizar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y demás actividades inherentes a sus fines.

En el ejercicio de sus actividades PETROPERU deberá someterse a las normas que permitan el equilibrio ecológico adecuado para preservar el ambiente, previniendo, controlando y evitando su contaminación.

5.2.- Principios Generales de PETROPERU.-

En la actualidad PETROPERU, es una empresa estatal de derecho privado del sector de Energía y Minas que está organizada bajo la forma de sociedad anónima, es la entidad que se encarga de la gestión empresarial de todas las actividades que se relacionan con la industria y el comercio del petróleo e hidrocarburos incluyendo sus derivados.

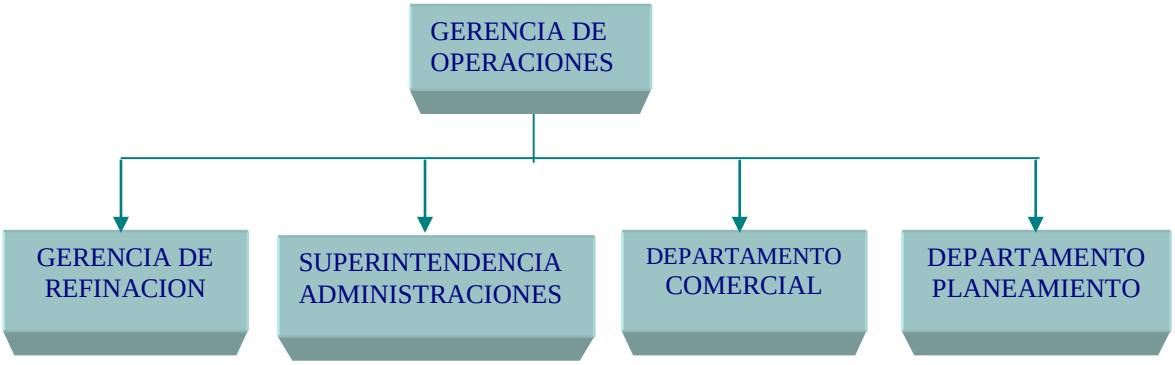
En el ejercicio de su objetivo social "PETROPERU actúa con criterio de rentabilidad, con autonomía económica, financiera, administrativa, con arreglo a las metas, políticas y estrategias que apruebe el Ministerio de Energía y Minas" (3).

5.3.- La organización de PETROPERU S.A..-

Todos los aspectos relacionados con la organización de PETROPERU S.A. y los principios que la rigen están descritos en un documento interno llamado "El Manual de Organización de la Empresa". La organización existente en Refinería Talara corresponde a una estrategia de tipo vertical, actualmente el organigrama de trabajo que opera es el que se muestra en el siguiente gráfico

GRAFICO N° 01

ORGANIZACIÓN DE REFINERIA TALARA



Es una estructura tradicional vertical, consecuencia de las funciones internas que desarrolla la empresa, en donde la estructura, las tareas, los puestos de trabajo, los órganos de decisión, etc. están definidos. Una característica de la organización de PETROPERU es su estructura vertical (Véase el Anexo N° 02) y "procurar que las decisiones se tomen en los niveles más bajos posibles, pues es allí donde surge la necesidad de acción" (4) .

Asimismo, esta funcionalidad busca capacitar en forma gradual al personal supervisor, en tareas gerenciales: planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar. Cada persona a la que se le delega un cargo es responsable ante el funcionario o jefe de quien recibe la delegación.

Sin embargo, tal delegación de responsabilidad no exime ni total ni parcialmente al jefe de su responsabilidad administrativa ante su superior , observándose una clara diferencia de la línea de autoridad y un justo equilibrio entre la responsabilidad delegada y la autoridad conferida para su cumplimiento satisfactorio.

5.4.- Políticas de comunicación interna en PETROPERU.-

La política de comunicación que tienen entre el personal y su entorno sustenta todas las prácticas y procedimientos de comunicaciones en la empresa y sirve de guía en caso de duda o falta de procedimientos específicos. El principio que rige ésta política descansa sobre las comunicaciones "identificada como fuente de entendimiento entre las personas y como base para sus buenas relaciones y cooperación, que merecen la mayor atención de la gerencia por cuanto propician el progreso de la empresa y del propio personal" (5).

PETROPERU señala que las comunicaciones deber ser efectivas, oportunas, claras, honestas, francas, continuas, persuasivas y basadas en objetivos empresariales claramente identificados y determinados. A pesar de este principio organizacional, el nivel de comunicaciones en las áreas de ésta UEN no llega al objetivo deseado. En algunas ocasiones el silencio o la falta de coordinación generan situaciones que pueden convertirse en una forma negativa y peligrosa de comunicación.

En la actualidad, los canales de comunicación no son utilizados del modo más adecuado y ya que la fluidez de las comunicaciones constituyen la savia de toda la empresa, se recomienda concentrar los esfuerzos para mejorarla.

Al respecto, más adelante, se plantean un conjunto de planes estratégicos para mejorar la calidad, eficiencia, y eficacia de los canales de comunicaciones orientados a efectivizar la gestión comercial.

6.- Refinería Talara.-

Es la refinería más grande que tiene PETROPERU S.A. está ubicada en la Costa Norte del Perú a 1,185 Km. de Lima, capital del país. Las principales unidades de proceso que tiene son: la Unidad de Destilación Primaria (UDP), la Unidad de Destilación al Vacío (UDV), la Unidad de Craqueo Catalítico (UCC) y la Unidad de Recuperación de Gases (URG).

En el Anexo N° 03 se aprecia la interrelación de las principales unidades dentro de la cadena global del proceso y los vínculos o enlaces entre la materia prima, las unidades y los productos.

La Refinería comprende también las plantas para tratamiento de productos, como la Unidad Merox y otras para el suministro de "Servicios industriales", como vapor, aire comprimido, agua destilada de mar, agua desmineralizada, y el sistema de enfriamiento.

Además, también abarca el área de almacenamiento de crudos y productos, con una capacidad de 3'000.000 de barriles, y dos amarraderos para buques: uno que corresponde al Terminal o Línea Submarina y el otro, al nuevo muelle.

Por otra parte, al transferirse al sector privado los lotes de crudo del noroeste que explotaba PETROPERU, la Refinería Talara incorporó el sistema de recolección y transporte de crudos desde esos lotes hasta la Refinería.

Al crearse el Departamento de Comercialización (1996) dentro de la Unidad de Negocios Refinería Talara, también se incorporaron las Plantas de Ventas de Talara y de Piura. En la Tabla Nº 3 se muestra la capacidad total y la alquilada en los terminales de ventas del litoral, por productos.

La organización actual de la Unidad de Negocios Refinería Talara, comprende a la Gerencia de Refinación, la Superintendencia de Administración, los Departamentos de Comercialización y de Planeamiento, Auditoria Interna y las Asesorías de Relaciones Publicas y Legal.

La Gerencia de Refinación está constituida por la Superintendencia de Operaciones y de Mantenimiento, así como el Departamento Técnico y la Unidad Logística. La Superintendencia de Administración comprende al Departamento de Finanzas, Unidad de Recursos Humanos, Unidad de Protección Industrial y Servicios Generales.

La Refinería de Talara, la más antigua del Perú, continuamente se está renovando a fin de llegar a un esquema de refinación que le permita ser competitiva. Su evolución tecnológica se inició en 1954 al instalarse la Unidad de Destilación Primaria.

En enero de 1975 inició sus operaciones el Complejo de Craqueo Catalítico, compuesto por una Unidad de Destilación al Vacío, para procesar 19,000 BLS/D de producto residual, la Unidad de Craqueo Catalítico de 16,600 BLS/D de capacidad y un sistema de Recuperación de Gases, entre otras Unidades que conforman el complejo.

Esto permitió incrementar la producción de Gas Licuado de Petróleo y obtener mayor volumen de gasolina de alto octano, a partir de productos residuales.

También en los años 1974 / 1978 se construyeron las primeras plantas petroquímicas como la Planta de Solventes para la producción de Acetona y Alcohol Isopropílico (alcohol obtenido del propano y que es empleado como solvente), la Planta de Negro Humo y el Complejo de Fertilizantes para producir amoníaco y úrea. Estas plantas salieron fuera de servicio en 1992 como efecto de la globalización y por economía de escala.

Una de las últimas obras efectuadas en Refinería de Talara es el nuevo muelle de carga líquida, obra de gran importancia y una de las más modernas del país. Se inauguró en 1995 y su disponibilidad permitió efectuar la entrega de productos por buques de forma más eficiente y segura.

Actualmente, la Refinería Talara consta de tres unidades cuyos nombres y capacidad actual se dan a conocer en la siguiente tabla:

TABLA N° 01

CAPACIDAD ACTUAL DE REFINERIA TALARA

N°	UNIDAD NOMBRE	CAPACIDAD B/D
1	UNIDAD DE DESTILACION PRIMARIA	62,000
2	UNIDAD DE DESTILACION AL VACIO	24,000
3	UNIDAD DE CRAQUEO CATALITICO	16,000

Su capacidad de almacenamiento es de 2’549,000 barriles de los cuales 250,000 barriles corresponden a petróleo crudo.

En la actualidad la Refinería de Talara procesa más de 60,000 BLS/D de petróleos crudos nacionales e importados. Sus principales Unidades de Procesos operan con los más altos estándares internacionales de eficiencia y seguridad.

Asimismo, con el fin de cumplir con las exigencias emitidas a nivel nacional sobre el cuidado del ambiente, PETROPERU desde 1992 desarrolla un programa que promueve el uso de combustibles sin plomo, ofreciendo al mercado sus Gasolinas 90 RON, la Gasolina 97 y Gasolina 95 RON sin plomo.

Los combustibles producidos en Refinería Talara cumplen con los estándares de calidad nacional e internacional siendo apreciados por su calidad tanto en el mercado nacional como en el internacional.

La preocupación por conservar el ambiente y optimizar la calidad de vida no está sólo orientada a las gasolinas, sino también a una mejor elaboración de todos los productos obtenidos en Refinería Talara.

En el mercado peruano, ésta Unidad de negocios, por sus esquema de refinación más completo, tiene la ventaja competitiva de ser la refinería que produce un alto porcentaje (85%) de productos combustibles blancos, que tiene mayor valor que los productos negros (Petróleos Industriales 6 y 500) por esta razón, es la principal fuente de suministro de kerosene, gasolina , turbo A-1, diesel 2 y GLP.

La distribución al mercado nacional se realiza por vía marítima a través de los terminales de ventas, ubicados en los principales puertos peruanos, y por vía terrestre a través de sus plantas de ventas ubicadas en el norte en las ciudades de Piura y Talara.

6.1.- El Petróleo y su composición.-

Conocer los procesos que se siguen para obtener del petróleo el producto final, es tan indispensable como identificar cuáles son las características técnicas de estos. Por tal motivo, en el presente apartado se desarrolla la primera fase en el ciclo de vida del producto y que reside en su elaboración, es decir el modo en que se obtiene por ejemplo el Diesel 2 o las Gasolinas.

Químicamente, el petróleo está constituido por carbono e hidrogeno, de ahí que también sea llamado hidrocarburo. Esta simplicidad es aparente, por que el petróleo es una mezcla y no

una sustancia pura, el número de hidrocarburos que se encuentran en un tipo de petróleo y sus proporciones varían dentro de límites muy amplios.

Por ello resulta, incorrecto referirse al "petróleo" de modo singular, pues existen muchas variedades de "petróleos", cada uno con su propia composición química y sus propias características. Un aspecto importante en éste sentido es la presencia de azufre en su composición. Por ejemplo el petróleo de la Selva Peruana llamado Loreto tiene una concentración de 0.9% de azufre, en comparación con el petróleo ecuatoriano o Petróleo Oriente que presenta en su composición 1.5% de azufre.

Los compuestos de azufre trasmiten mal olor en el petróleo y en sus derivados, generan dióxido de azufre (SO2) en la combustión, contribuyen a la contaminación del ambiente y para eliminarlo se requieren de una mayor cantidad de procesos a fin de obtener combustibles limpios que no deterioren los vehículos o las maquinarias en donde se fuesen a utilizar.

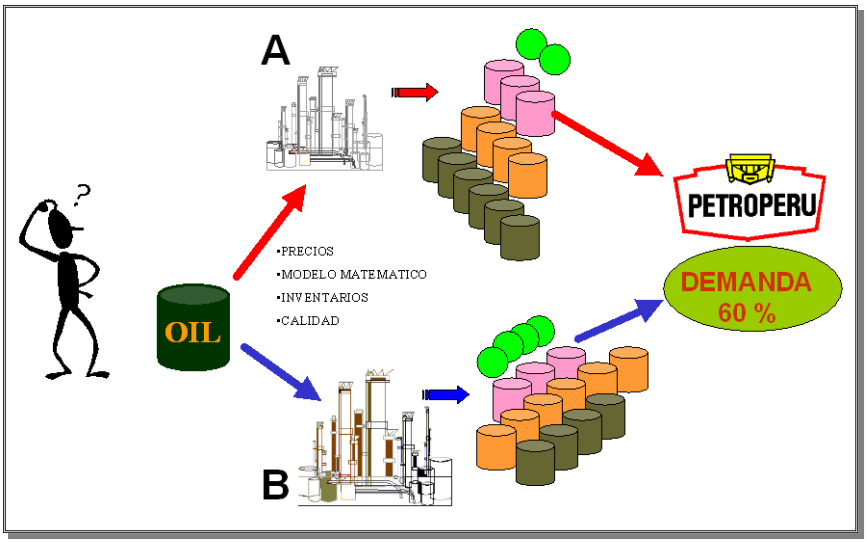
Todos estos factores determinan la variedad de petróleos, sus colores varían del amarillo pardusco hasta el negro, algunas son extremadamente viscosas mientras que otras son bastante fluidas, además de ser líquidos insolubles en agua y de menor densidad.

El proceso de refinación consiste en una serie de transformaciones físicas y químicas del petróleo para obtener combustibles e hidrocarburos comerciales. En éste sentido el petróleo es sometido a un tratamiento en el cual se adecuan las características de los productos a comercializar a las exigencias del mercado nacional.

En la gráfica N° 02, se muestra dos alternativas de procesos de refinación, en estas se observan que en ambos casos se obtienen diferentes cantidades de productos. Refinería Talara para seleccionar la mejor alternativa usa un Modelo Matemático de Refinación (MORE), en el cual aplica sus cálculos en función a los siguientes criterios: precio, calidad de los crudos y productos, inventarios disponibles y la demanda del mercado.

GRAFICA N° 02

ALTERNATIVAS DE REFINACION



6.2.- Procedencia del petróleo procesado en Refinería Talara.-

Esta refinería utiliza los crudos provenientes principalmente de la zona Nor- Oeste del Perú (ONO) y los crudos que son importados de países como Ecuador, Colombia y Venezuela. En el Perú las trasnacionales encargadas de extraer y proveer el petróleo crudo son:

- Petrotech,
- Pérez Compac
- Sapet
- Mercantile
- Graña y Montero
- Petrolera Monterrico.

La principal función de estas empresas es la perforación y explotación de pozos para hallar petróleo. Una vez obtenido el producto es enviado, mediante unos oleoductos, a los tanques ubicados en la Zona Industrial – Talara Alta, para que desde allí sean enviados a los tanques de almacenamiento y recepción ubicados en Refinería Talara.

Asimismo, recibe vía marítima el crudo obtenido de la Selva Peruana y el crudo importado de otros países.

6.3.- Tipos de crudos procesados por Refinería Talara.-

Anteriormente, Refinería Talara procesaba dos tipos de crudos los: Hight Cool Temperature (HCT) de naturaleza parafírica y el Low Cool Temperature (LCT) de naturaleza nafténica. En la actualidad sólo se procesa el crudo de tipo HCT, el uso del crudo LCT se descontinúo por que se empleaba exclusivamente en la Ex - Planta de Lubricantes para elaborar bases lubricantes.

La Refinería Talara posee las siguientes áreas de procesos:

1. Unidad de Destilación Primaria
2. Complejo de Craqueo Catalítico
   a) Unidad de Destilación al Vacío
   b) Unidad de Craqueo Catalítico Fluido
   c) Unidad de Recuperación de Gases.
   d) Unidad Merox
3. Unidad de Vacío II (UDV – II)

Es indispensable desarrollar ésta parte y mencionar brevemente el lado técnico de los procesos, pues nos permitirá comprender el proceso que se sigue para obtener los productos que son comercializados por Refinería Talara.

6.4.- .Procesos y operaciones de refinación.-

En el proceso de refinación de petróleo , destilar significa separar una sustancia volátil de otra menos volátil mediante el calor y posterior enfriamiento y condensación. Destilar significa calentar un líquido hasta convertirlo en sus vapores que al ser enfriados retornan al estado inicial.

Como se sabe, el petróleo es una mezcla líquida constituida por cientos de hidrocarburos que difieren en estructura, pesos moleculares y temperaturas de ebullición, no se intenta la separación individual de cada uno de ellos, sino la separación de fracciones de determinado rango de ebullición.

Es decir, en la refinación del petróleo no se busca obtener hidrocarburos puros sino obtener fracciones, de composición y propiedades aproximadamente constantes a fin de que destilen entre dos temperaturas prefijadas.

Asimismo, el crudo viene cargado de agua, sal y otros sedimentos que deben ser eliminados antes de obtener los diferentes productos. La operación requiere varios procesos, la primera de ellas es la que a continuación se explica. En el gráfico N° 03 del Anexo se muestra el proceso de refinación de Refinería Talara.

6.4.1.- Unidad de Destilación Primaria (UDP).-

La UDP de Refinería Talara (originalmente llamada Alambique Tubular N°2) se diseñó para procesar 45,000 BLS/DC de crudo HCT del Noroeste Peruano, si bien es cierto que se produjo una primera ampliación de su capacidad de procesamiento en 1970, en la actualidad posee la capacidad de procesar 62 MB/DC (Mil Barriles por día). La función principal de esta unidad es separar el petróleo crudo en fracciones livianas mediante una operación de destilación atmosférica.

“La destilación atmosférica permite la separación o el fraccionamiento de los componentes de una mezcla, en función de sus temperaturas de ebullición, aprovechando las diferencias de volatilidad de los mismos. La sencillez del procedimiento y su costo relativamente económico la convierte en una operación básica de los procesos de elaboración de productos químicos y petrolíferos” (6)

Los principales equipos de la Unidad de Destilación Primaria son: el horno, el tren de intercambiadores de calor, la Torre Destilación y el Sistema de Control.

Los productos que se obtienen de ésta unidad son principalmente la gasolina, el kerosene, el diesel 2 y el turbo A1. El residuo o corriente de fondo se somete a un nuevo proceso en la Unidad de Craqueo Catalítico a fin de obtener otros productos.

Posteriormente, la gasolina, el kerosene, el turbo A1 y el diesel provenientes de una corrida de crudo HCT, pasan por la Planta de Tratamientos en donde se les eliminan los contaminantes principalmente como el azufre.

a).- <u>Planta de Tratamientos.-</u>

Construida en 1941, empezó sus operaciones a inicios de 1942, su función principal es disminuir la corrosión y acidez de los productos obtenidos de UDP a fin de mejorar su estabilidad y color. Actualmente, realiza tratamientos con Soda Cáustica para eliminar las concentraciones de azufre que se puedan encontrar en las Naftas, Solventes, Kerosene, Turbo A-1 y Diesel.

La Soda Caústica, después de realizar los tratamientos necesarios, se convierte en Soda Gastada (SG) la que es enviada a Planta de Agitadores para obtener de ella el Acido Nafténico, un sub producto que es requerido como insumo químico en la industria de aditivos.

La mayor parte de tratamientos químicos aplicables a los productos derivados del petróleo consisten en ponerlos en contacto con sustancias para eliminar los compuesto indeseables del producto o transformarlos en compuestos inofensivos, en tanto que estos deben ser suficientemente estables para resistir manipulaciones y almacenamientos prolongados.

Dependiendo del producto estos pasan por los siguientes tratamientos:

- **Lavado Cáustico:** Llamado así al lavado que se realiza con Soda Cáustica, que permite extraer las impurezas ácidas de estos productos con el propósito de que alcancen las especificaciones de calidad deseadas.

- **Los Filtros de Sal**: Contienen sal gruesa y tienen como objetivo eliminar los residuos que puedan quedar de Soda Cáustica u otras impurezas la misma que es drenada por unos ductos. Recibe éste tratamiento el Diesel y el Kerosene obtenido de UDP.

- **Tratamiento con Agua Dulce:** Este es empleado para darle un lavado final al Turbo A-1. Una vez concluido estos procesos, los nuevos productos son enviados a los tanques de almacenamiento para su control, despacho y comercialización.

A continuación se describen brevemente los productos obtenidos en la UDP y mejorados en la Planta de Tratamiento:

1. **Gasolina Liviana:** Se obtiene en la corriente de tope. Sale de la planta con un octanaje que oscila entre los 65 a 75, por ello es utilizado como base para la gasolina de 84 octanos.

2. **Solvente 1 o Flama:** Se produce en corrientes especiales y se extrae por la corriente de tope. Este es el destilado más liviano que se obtiene en la UDP, presenta alta volatilidad y es inflamable a temperatura ambiente.

3. **Nafta Pesada:** Se extrae por el primer corte lateral de la unidad, se incluye al pool (tanque) de Diesel.

4. **Solvente 3 o Varsol:** Se obtiene en corridas especiales. Es incoloro, ligeramente volátil y de olor parecido a una gasolina común.

5. **TurboA-1:** Se obtiene en corridas especiales. Es un producto incoloro poco volátil, inflamable, de baja presión de vapor para evitar su evaporización a grandes alturas, exento de agua y con bajo punto de congelamiento. Este es el combustible de aviación.

6. **Kerosene:** Debido a su amplio uso doméstico, no debe tener fracciones livianas para evitar explosiones o incendio. Tampoco debe tener fracciones muy pesadas, pues produce excesivo humo durante la combustión en las cocinas y lámparas.

7. **Diesel 2**: Es un producto de color verdusco amarillento, algo viscoso y libre de compuesto volátiles.

8. **Crudo Reducidos:** Constituido por los fondos de la UDP. Es un producto oscuro, viscoso y de alto punto de inflamación. Puede ser usado como combustible Petróleo Industrial N 6.

6.4.2..- Complejo de Craqueo Catalítico o Craking (CCC).-

Esta es la segunda unidad de gran importancia en Refinería Talara, aquí se procesan las corrientes más pesadas y para tal fin emplean catalizadores que coadyuvan en el proceso. De allí que reciba el nombre de "craqueo catalítico".

Las moléculas más pesadas de los hidrocarburos presentan varios átomos de carbono que se rompen formando hidrocarburos más livianos, es decir de menor número de átomos de carbono en su molécula, por ejemplo:

Digamos que una molécula de hidrocarburos está compuesta por: C18H38 (18 átomos de carbono y 18 átomos de hidrógeno), al entrar éste átomo a la unidad de craqueo catalítico, con ayuda del catalizador y por acción de las altas temperaturas y presiones, se romperá o fraccionará en otros compuestos de menor número de carbones.

- La ruptura de la molécula de 18 átomos de carbono origina nuevos hidrocarburos, continuando con el ejemplo se obtienen moléculas más livianas que pueden ser gases, gasolinas y gasóleos ligeros.

- También se forma coque (carbón puro).

La Unidad de Craqueo Catalítico posee las siguientes unidades de procesos:

a).- Unidad de Destilación al Vacío (UDV).-

Actualmente, tiene como carga máxima operativa 24 MBD. Tiene como función procesar los fondos o Crudo Reducido de la Unidad de Destilación Primaria mediante una operación de Destilación al Vacío, que consiste en procesar la porción más pesada del petróleo crudo, a presiones menores que la atmosférica.

El crudo reducido proveniente del fondo de la UDP es bombeado a través de un Tren de intercambio de calor, en donde se pre calienta hasta una temperatura de 460° F. Este proceso permite que al ingresar al horno el crudo se caliente hasta los 720° F, temperatura necesaria para lograr su fraccionamiento en la Torre de Vacío.

De la torre de destilación se obtienen tres cortes laterales o nuevos productos:

1. Gasóleo liviano (GOL) un componente del Diesel 2.
2. Gasóleo pesado (GOP) utilizado como carga en la UCCF
3. Slop Wax: utilizado como carga en la UCCF
4. Los Fondos de Vacío (residuos) generalmente se usan para obtener combustibles industriales y/o Asfaltos. También se utiliza como carga de UCCF.

b).- <u>Unidad de Craqueo Catalítico Fluido.-</u>

En ésta unidad la carga que se procesa está combinada por gasóleo pesado (GOL) obtenido de la UDV, el Slop Wax y los fondos o residuos de la UDV, estos son mezclados con el polvo catalizador ubicado en la UCCF en donde se acelera el proceso de calentamiento del producto. Luego ingresa al reactor (llamado RISER), en donde se producen las reacciones de rompimiento molecular por efecto combinado de la temperatura y el catalizador.

Los productos del reactor ingresan a una fraccionadora principal en donde se obtienen los siguientes cortes laterales:

1. Aceite cíclico liviano (LCO)
2. Aceite cíclico pesado (HCO)
3. Aceite Cíclico clarificado (DCO)
4. Fondos.

Parte del LCO se envía al pool del diesel y el resto se combina con el HCO para la preparación de los productos residuales.

c).- <u>Unidad de Recuperación de Gases (URG).-</u>

Los procesos que se realizan en la Unidad de Craqueo Catalítico Fluido (UCCF) producen gases los que son derivados a la Unidad Recuperadora de Gases, es aquí donde se separan los Gases Licuados (propano y butano), y la nafta craqueada que luego es tratada en la Unidad Merox. La URG posee dos zonas: absorción y fraccionamiento de donde se obtienen como productos finales:

1. El Gas Seco (combustible utilizado para hornos y calderos).
2. El GLP, el que es sometido a un lavado con Soda Cáustica y luego con agua para eliminar la presencia de compuestos azufrados, que producen corrosión.
3. Nafta estabilizada de alto octano, que es tratada en una Unidad Merox para eliminarle la corrosividad.

d).- <u>Unidades De Servicios Industriales.-</u>

Adicionalmente, Refinería Talara cuenta con las siguientes unidades de servicios industriales:

- Sistema de Tratamiento de Efluentes (separadores aceite-agua).
- Planta de destilación de agua de mar, ésta es la fuente principal para la producción de agua de producción industrial.
- Sistema de Enfriamiento con agua de Mar para las unidades .
- Sistema de Producción de Vapor, Planta de Ablandamiento y Desmineralización de Agua.
- Sistema de Aire de Instrumentos (seco) y Aire de Planta (húmedo).
- Sistema de Gas Combustible.
- Sistema de Evacuación de Gases (Flare).

Después, de toda ésta cadena de procesos los productos obtenidos son comercializados por Petróleos del Perú – PETROPERU S.A, estos se darán a conocer en el Capítulo II , cuando analicemos los productos y las bondades que ofrecen.

7.- Planta de Ventas Talara.-

Esta planta inició sus operaciones el 19 de julio de 1956 y se encuentra ubicada en la zona industrial de Talara Alta, carretera Talara – Negritos. Comprende un área de 14, 726 Mt2 sus principales funciones son: recepcionar, almacenar, distribuir y vender los productos combustibles de la refinería Talara en la región norte (Piura – Tumbes).

En el Gráfico del Anexo N° 04 se presenta la evolución de las ventas(1996 - 2000) de los principales productos de Planta Talara

En 1997 se construyó la Planta de Despacho de Gas Licuado de Petróleo con una capacidad de almacenamiento de 2,200 BLS. Esta Planta cuenta con modernas instalaciones y controles automatizados, que le permiten despachar hasta 2,000 BLS/DC.

El traslado de los productos combustibles se realiza a través de los camiones tanque que llegan a abastecerse a la Planta de Ventas Talara (PVT). En adición, se lleva el control de la facturación de los productos que son despachados directamente desde la Refinería Talara o a través de la PVT y que se muestra en el siguiente cuadro.

TABLA N° 02

PRODUCTOS ENTREGADOS EXCLUSIVAMENTE EN REFINERIA TALARA

N°	PRODUCTO
01	Gasolina 90
02	Petróleo Industrial 6
03	Asfaltos Líquidos y Sólidos Líquido de Pavimentación RC-250 Sólido de Pavimentación PEN 60/70 Sólido de Pavimentación 85/100
04	Solventes N° 3
05	Solventes N° 1
06	Acido Nafténico

La Planta de Ventas de Talara también abastece de productos a la Planta de Ventas de Piura, el traslado de los productos se realiza bajo la modalidad de Transferencias las que son efectuadas por empresas de transporte contratadas.

Respecto a la tecnología que presenta PVT, se puede señalar que posee un moderno sistema computarizado de despacho de combustibles, empleo de contómetros de alta tecnología y una balanza electrónica para pesaje de camiones.

Además de contar con un eficiente sistema de seguridad, control de llenado de camiones–tanque, a través del Sistema Carga (Bottom Loading); precintado de cisternas –a fin de evitar eventuales robos o pérdidas-, así como un moderno sistema de contraincendio que conjuntamente con el personal responsable del despacho, garantizan la seguridad y confiabilidad de ésta operación.

7.1.- Funciones de la Planta de Ventas Talara (PVT).-

a).- Recepción.-

Consiste en el recibo y almacenamiento en tanques de los productos que son enviados desde la Refinería de Talara a Plantas de Ventas Talara, para su posterior despacho y comercialización a los diferentes clientes.

Durante la operación se toman mediciones del nivel de fluido del tanque receptor, así como también se registra su temperatura, ambas operaciones se realiza tanto al iniciar como al terminar la recepción, su importancia radica en la influencia que ejercen estos factores en el balance volumétrico al aumentar o disminuir el volumen despachado por Refinería Talara.

En cuanto al análisis de los productos recepcionados, estos se efectúan en el laboratorio de la Refinería Talara y se comunican los resultados a la Planta, el objetivo es determinar y garantizar la calidad de los productos enviados.

b).- Almacenamiento.-

Los combustibles se almacenan en tanques verticales de acero al carbono, ubicados en un área denominada Patio de Tanques la cual cuenta con muros de contención de un metro y medio de altura para casos de derrames.

Los tanques están diseñados y construidos cumpliendo estándares internacionales de ingeniería, están provistos de sistemas de venteo de acuerdo al producto que contiene, los que almacenan combustibles muy volátiles como la gasolina, tiene un sistema de venteo presión - vacío a fin de evitar una excesiva evaporación.

El movimiento de productos entre los tanques y la zona de despacho y entre tanques, se efectúan mediante electrobombas que se encuentran ubicadas en el patio de bombas. Asimismo, los tanques están pintados para protegerlos de la corrosión y están identificados por el producto que contienen. Las tuberías, para el movimiento de los combustibles, están pintadas y cuentan también con un código de colores que sirven para identificar su contenido.

c).- Despacho.-

La venta se efectúa en un área ubicada en el interior de la Planta de Ventas de Talara hasta donde ingresan los camiones cisternas para cargar combustible en el llamado Puente de Despacho, es aquí en donde las cisternas son cargadas de combustibles, para lo cual existen tuberías articuladas que facilitan la operación.

El volumen de producto combustible recibido por la cisterna se determina a través de un contómetro, el mismo que está sujeto a calibraciones periódicas y en los que se prefija la cantidad a despachar.

Durante el despacho se toman precauciones de seguridad como son: la conexión del vehículo a través de una línea a tierra para eliminar la electricidad estática y se cuentan con elementos de protección como los extintores que son operados por cuadrilla de personal debidamente entrenados.

7.2.- Planta de Gas Licuado de Petróleo – GLP.-

Esta planta se inauguró el 03 de julio de 1997, se encuentra ubicada dentro de la Planta de Ventas Talara y está construida sobre un terreno de 22,589 mt2. Es una de las más modernas del país y cuenta con sistemas de control avanzado programables (PLC) que permite optimizar su operación con un mínimo de riesgos y contaminación del medio ambiente. Actualmente, consta de 5 áreas principales:

1. Tanques de almacenamiento, existen dos tanques con una capacidad de 70,000 Galones de capacidad cada uno.

2. Área de Medidores Másicos.

3. Una plataforma de despacho a camión tanque.

4. Área de Bombas.

5. Sala de Control: provista de un sistema de Control de Despacho Computarizado (PLC) que usa controladores lógicos programables y software de supervisión industrial.

La nueva Planta de Gas Licuado de Petróleo permite asegurar una óptima calidad de servicio para los clientes, que reciben una atención eficaz, directa y oportuna.

En adición a las facultades de carga y por lo recomendado en el estudio de riesgos correspondiente, en cumplimiento de las normas vigentes, se dotó a ésta planta de un sistema de contraincendio que incluye aspersores de agua, hidrantes, monitores fijos distribuidos estratégicamente, extinguidores de Polvo Químico (PQS) y CO2, complementados con detectores de fuego y de hidrocarburos, que ubica a ésta Planta como líder en el cumplimiento de los estándares internacionales de seguridad más exigentes.

8.- Planta de Ventas Piura (PVP).-

Esta ubicada en la ciudad de Piura y ocupa un área de 18,000 Mt2 inició sus operaciones el 21 de noviembre de 1961. La Planta se construyó con un tancaje de 5,100 Barriles, lo que permitía en ese entonces almacenar los combustibles líquidos agrupados en la Tabla N° 03:

TABLA N° 03

PRODUCTOS ALMACENADOS EN PVP

PRODUCTO	N° TANQUES	CAPACIDAD
Gasolina Extra 84	2 y 6	1.8 MB
Gasolina 66	3 Y 4	1.0 MB
Kerosene	5	1.0 MB
Diesel 2	1	1.3 MB

A partir de 1982 se incrementó la capacidad de almacenamiento de la Planta, pues se construyó el Tanque N° 7 que almacenó Diesel 2. En el año de 1998 se instalaron 4 tanques,

transferidos desde Talara, aumentando su capacidad de almacenamiento a 14,700 Barriles (véase Tabla N 4).

TABLA N° 04

CAPACIDAD DE TANCAJE

PRODUCTO	N° TANQUES	CAPACIDAD
Gasolina 90	Tanque 6	1.3 MB
Gasolina 84	Tanque 1, 2, y 4	6.0 MB
Kerosene	Tanque 5	1.0 MB
Diesel 2	Tanque 7, 803 y EMP - 11	1.3 MB

El movimiento de productos entre el tanque y la zona de despacho, así como también entre tanques, se efectúa mediante electrobombas que se encuentran ubicada en el patio de bombas. Asimismo, estos se mantiene pintados para protegerlos de la corrosión y también para indicar el producto que contiene.

De otro lado, las tuberías para el movimiento de los combustibles están pintadas y cuentan con un código de colores que sirven para identificar su contenido y optimizar así los niveles de seguridad establecidos.

En el Gráfico del Anexo N° 05 se muestra la evolución de las ventas de la Planta de Ventas Piura desde 1996 hasta el 2000.

NOTAS AL CAPITULO I

(1) Ernesto Chapilliquén. *Compendio Histórico de Talara*. Refinería Talara: Petróleos del Perú, 2001. p.16

(2) Ernesto Chapilliquén. *Compendio Histórico de Talara*. Refinería Talara: Petróleos del Perú, 2001. p.17

(3) Petróleos del Perú – PETROPERU. *Estatuto Social de PETROPERU*. Data Room: Refinería Talara, 1999. p. 32

(4) Petróleos del Perú – PETROPERU. *Estatuto Social de PETROPERU*. Data Room: Refinería Talara, 1999. p. 32

(5) Petróleos del Perú – PETROPERU. *Estatuto Social de PETROPERU*. Data Room: Refinería Talara, 1999. p. 32

(6) Petróleos del Perú – PETROPERU. *Manual del Proceso de Refinación*. Data Room: Refinería Talara, 2001.p.15

CAPÍTULO II

ANALISIS DE LOS CUATRO ELEMENTOS DEL MARKETING MIX

Un aspecto importante de la industria petrolera es la que se refiere precisamente a la comercialización. Por ello ahora, iniciaremos una breve explicación de los elementos que forman parte de éste proceso, es decir del producto, precio, plaza y la promoción.

La Gerencia de Operaciones Talara de PETROPERU a través de su Departamento de Comercialización tiene la misión de comercializar los combustibles que produce la refinería con el más alto grado de eficiencia, seguridad y protección del ambiente satisfaciendo las expectativas de sus clientes.

De esta forma, se entiende por comercialización a la realización de actividades comerciales que involucran el movimiento de bienes y servicios desde el productor hasta el cliente y/o consumidor, comprendiendo además el estudio de su entorno, de los consumidores, de las motivaciones que influyen en sus decisiones de compra, la relación que experimentan con los nuevos productos, los problemas de comercialización y distribución.

En éste sentido, poseen gran importancia los canales de distribución pues contribuyen con fuerza en el circuito de la comercialización de los productos combustibles de la Refinería Talara.

En términos de Ferré Trenzano "...todo esto da lugar al Distrimarketing que vendría a significar practicar el marketing con sus principios de siempre, pero sin olvidar la distribución, básico ingrediente de hoy en día" (7).

El Area de Comercialización opera de acuerdo al Plan Comercial, que comprende todos los métodos y procedimientos para comercializar los productos, con el fin de lograr los objetivos

comerciales establecidos, desarrollar el marketing mix, todo lo relacionado con publicidad, promoción, investigación, desarrollo, ventas, transporte y almacenamiento de los productos combustibles.

Este plan es elaborado en estrecha coordinación con la Gerencia de Comercialización (Lima) a fin de tener en cuenta los objetivos y estrategias corporativas y la interrelación entre las áreas funcionales de la corporación.

1.- El marketing mix y su participación en el Plan Estratégico.-

Es conocido que el marketing reúne una gran cantidad de actividades orientadas todas a establecer cuál es el plan de marketing más acertado para aplicarlo sobre la gestión comercial, es así que para su elaboración es necesario desarrollar las siguientes actividades:

a) Actividades de Investigación.-

Aquí se reúnen todas las acciones que tienen como propósito conocer los distintos elementos que conforman la estructura global de un mercado, consumidores, estructura de distribución, el estudio de las 4P (precio, plaza, promoción y producto).

b) Actividades de Planificación y Control.-

Su objetivo primordial es en primer lugar definir los objetivos que deben tratar de alcanzar y en segundo lugar descubrir las formas más eficaces y eficientes para alcanzar esos objetivos, conocer las estrategias y establecer los mecanismos que permitan verificar que las estrategias están permitiendo el logro de los objetivos o aplicar las medidas correctivas pertinentes.

b) Actividades de Ejecución.-

Es el poner en práctica las estrategias con el fin de lograr una reacción en sus integrantes que le permite a la empresa alcanzar, mantener o disminuir su participación en el mercado.

Por lo tanto, dentro de las estrategias de marketing, el marketing mix constituye una pieza clave para el diseño e implantación eficaz del Plan de Marketing. En este sentido, iniciaremos el estudio de las 4P y a fin de tener una perspectiva integral se considerará la variable persona tal y como se observa en el Gráfico del Anexo N° 06.

2.- El Producto.-

Se entiende como producto a " cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad. (8).

Para fines del presente trabajo de investigación identificaremos en primera instancia a los diferentes **productos** derivados del hidrocarburo, que son comercializados por Refinería Talara, en segunda instancia el **servicio** que se debe vender como asociado al producto, es decir que su comercialización debe cumplir con dos objetivos básicos dentro de la labor de marketing y que son:

- Capacidad para satisfacer eficazmente las necesidades o deseos específicos de los consumidores.

- Capacidad para generar preferencia por parte de los consumidores, obteniendo de éste modo el posicionamiento y la fidelización de los clientes.

Con éste propósito se analizará desde el punto de vista del marketing y su evolución, la variedad de productos que PETROPERU produce a través de Refinería Talara y distribuye a otras refinerías como la de Iquitos y El Milagro.

TABLA N° 05

PRODUCTOS DE REFINERIA TALARA

NOMBRE GENERICO	NOMBRE PARTICULAR
Gas	Gas licuado de Petróleo GLP.
Gasolina	84 90 95 97
Destilados Medios	Turbo A1 Kerosene Diesel 2D_2 JP_5
Petróleos Industriales (PIS)	P.I 6 P.I 500
Búnker	Nacional : MF, etc. Exportación : Diesel, MGO, IFO'S, D-2
Línea de asfaltos	Sólidos : PEN 60-70 Líquidos :RC 250
Productos Especiales	Solvente N° 1 Solvente N° 3 Ácido Nafténico
Productos Intermedios	Nafta Virgen Nafta Craqueada Residual Asfáltico.

2.1.- Características de los productos.-

a) Gas Licuado de Petróleo.- (GLP).-

Sus aplicaciones son múltiples, pues es usado:

- En el hogar : para las cocinas, calentadores de agua, secadoras de ropa etc.
- Industria: Hornos, Calderos.
- En la Industria Mecánica: es irremplazable para el corte y la soldadura de metales.
- Granjas y Hacienda
- En Transporte (gasocentros).

Dentro de las ventajas de éste combustible se destacan su elevado poder calorífico y bajo contenido de azufre, combustión limpia sin formación de hollín, ni cenizas, además del

beneficio que en materia de ecología representa, pues los gases provenientes de la combustión son más limpios protegiendo así el ambiente.

Su presencia se percibe a través del olfato. Una exposición permanente y directa con el producto puede generar intoxicación y asfixia.

Ventaja Competitiva: Refinería Talara cuenta con su propia Planta de Gas Licuado de Petróleo (GLP), es comercializado inclusive en el terminal el Callao y al interior del país, su línea evolutiva en el mercado se puede apreciar en el anexo N°07.

b) Gasolinas.-

- **Gasolinas con Plomo.-**

Aquí se ubica la Gasolina PETROPERU Regular 84. Este combustible es empleado en motores de combustión interna, es requerido actualmente por los vehículos del parque automotor.

Este tipo de gasolina es de color amarillo y de contextura líquida. El manipuleo de éste combustible puede generar intoxicaciones y asfixia, por lo que es necesario extremar las medidas de seguridad debido a los fuertes vapores tóxicos que emana. Asimismo, es muy inflamable (presenta el riesgo de incendio o explosión), prohibiéndose ser transportado por aviones.

- **Gasolinas sin Plomo.-**

Dentro de éste grupo se encuentran la Gasolinas Súper 90 SP, la Gasolina 95 y Gasolinas Súper Extra 97 SP. Estos combustibles son elaborados no sólo por Refinería Talara sino también por su competidor Refinería La Pampilla.

Estas gasolinas sin plomo son de calidad superior , de elevado octanaje, están formuladas con aditivos detergentes y antioxidante de última generación, que evitan el ensuciamiento del

carburador, de los inyectores y las válvulas de admisión, impidiendo la pérdida de potencia del motor. Son empleadas en motores de combustión interna.

De otro lado, prolonga el período de mantenimiento del motor, pues su combustión origina menores emisiones de gases tóxicos que las gasolinas con plomo, disminuyendo así la presencia del smog.

Cada una se encuentra individualizada por los siguientes colores, la Gasolina 90 es color violeta, la G95 es azul y la G97 es incolora. Asimismo, en el manipuleo de estos combustibles se deben extremar las medidas de seguridad pues son muy inflamables y peligrosos (riesgos de incendio y explosión), no se aceptan en aviones de pasajeros. (Ver anexo 08).

c) <u>Destilados Medios</u>.-

Aquí se agrupan los combustibles de aviación Turbo A-1 y Turbo JP-5. Son producidos en Refinería Talara, Refinería Iquitos y el competidor Refinería La Pampilla.

- **Usos del Turbo A-1:** es empleado por aeronaves impulsados por motores Turbo hélice o Turbo Jet, además los aviones comerciales y helicóptero. (Ver anexo 09).

- **Usos del Turbo JP-5:** es utilizado en aeronaves impulsados por motores Turbo Hélice o Turbo Jet, aviones y helicóptero de combate o carga.

  Las ventajas que ofrecen estos combustibles son: su gran estabilidad térmica permitiendo resistir las altas temperaturas que son generadas en el sistema principal del motor, además de ser lo suficientemente volátiles para permitir el arranque correcto de éste y tener gran poder calorífico para proveer de energía al motor.

  Su bajo punto de congelación y viscosidad ligera permiten su fácil bombeo en temperaturas muy frías, lográndose así un correcto flujo del combustible a grandes alturas.

El Turbo A-1 y el JP-5 son de color claro y brillante, su manipulación debe ser supervisada en tanto que son inflamables y presentan riesgo de incendio y explosión por chispa electrostática. Asimismo, se debe evitar drásticamente el contacto de estos combustibles con el agua y la humedad, ya que el descenso de temperatura por efecto de la altitud, puede provocar en estos la separación del agua disuelta, la cual se cristalizará instantáneamente y provocará la obstrucción de los filtros.

- **Kerosene.-** de uso doméstico e industrial. (Ver anexo 10).

- **El Diesel 2:** Se emplea en motores y en el sector industria. (Ver anexo 11).

d) <u>Petróleos Industriales.-</u>

Los productos comercializados son el Petróleo Industrial N° 6 (PI 6) y el Petróleo Industrial N° 500 (PI 500). Son producidos por la Refinería Talara, Refinería Conchán, Refinería Iquitos y el competidor Refinería La Pampilla.

Son empleados para los equipos de generación térmica, hornos y calderos de la industria. Estos productos son de bajo contenido de impurezas, azufre y vanadio, cualidades que son muy apreciables en los procesos de la industria moderna. (Ver Anexo 12).

e).- <u>Línea de Asfaltos.-</u>

Aquí se agrupan los asfaltos Sólidos PEN 60-70 y los asfaltos líquidos RC-250, estos son producidos por Refinería Talara. También los producen Refinería La Pampilla y Conchán.

Usos: los cementos asfálticos son empleados en la construcción de carreteras, aeropuertos, caminos, impermeabilización y revestimientos de pistas.
Los asfaltos líquidos de curado rápido (RC) y curado medio (MC) son utilizados para tratamientos superficiales, imprimación, revestimientos e impermeabilización. Se deben manipular con cuidado, pues los asfaltos sólidos calentados hasta el estado líquido causan quemaduras serias y sus vapores pueden causar náuseas y vértigo.

Entre las ventajas que poseen se destacan:

- Excelente adherencia y cohesiva, que le permite retener adecuadamente los agregados y mantener la carpeta compacta.
- Adecuada dureza y viscosidad, lo cual permite su uso específico para cada condición de clima.
- Presentan bajo índice de susceptibilidad térmica, permitiendo un comportamiento estable frente a las variaciones de temperatura ambiente.
- Excelente estabilidad a la oxidación, por lo que mantiene sus propiedades en el tiempo.
- Es muy resistente al agua y a la mayoría de los álcalis y ácidos.
- No contienen sustancias tóxicas que contaminen el ambiente.
- Los asfaltos de Refinería Talara tienen calidad certificada en las evaluaciones más exigentes como la SUPERPAVE.

f) <u>Productos Especiales</u>.-

Son llamados así los siguientes productos: Solvente PETROPERU N°1 y Solvente PETROPERU N°3, ambos producidos por la Refinería de Talara.

- **Usos del Solvente N°1**

  Disolvente selectivo en la industria del caucho, para la formulación de pegamentos, en la formulación del thiner, formulación de pinturas, se emplean como quitamanchas.

  Este producto es de color claro y brillante, entre las ventajas que ofrece se encuentra su excelente poder de solvencia, volatilidad controlada, gran estabilidad química que evita su oxidación y su olor agradable.

- **b) Usos del Solvente N°3**
  - Empleado para el lavado de ropa,
  - Como agente de limpieza en el hogar y la industria.

- Para la limpieza de maquinaria y formulación de ceras para pisos, muebles, autos, etc.

Entre las ventajas que ofrece este producto tenemos su buen poder de solvencia, volatilidad controlada, buen dispersante de jabones, detergentes y agua que usa en el lavado en seco.

Después de mencionar los productos elaborados por Refinería Talara e identificar cada una de sus características, es necesario señalar que estos son enviados a tanques de almacenamiento que pueden estar ubicados en Refinería Talara como en la Planta de Ventas Talara, en cuyo caso el traslado del producto se realiza vía tubería. Una vez almacenados son sometidos a rigurosos controles de calidad para su certificación final.

3.- El Precio.-

El análisis de este elemento del marketing mix nos permitirá descubrir los factores que influyen en el valor que le asignan a cada producto. Definido como “el valor que se le da a los bienes y servicios. Es la cantidad de dinero y/o bienes necesarios para adquirir alguna combinación de otro bien y sus correspondientes servicios.” (9).

Considerando un esquema económico totalmente abierto como el definido por el nuevo marco legal existente para la actividad petrolera (Ley N°26221), los precios de los combustibles derivados del petróleo tenderán a establecerse internamente según su valor económico o valor de oportunidad, es decir el valor que posea en ese momento, y la influencia de los precios en el mercado internacional.

En efecto, en el caso de los bienes que se transan en el exterior, el valor económico de estos corresponde básicamente a su precio en los mercados internacionales. En estas condiciones los precios internos del petróleo y sus derivados evolucionarán de acuerdo a los precios que se manejen en el mercado internacional de referencia. Este concepto de precio es lo que se conoce dentro del mercado de hidrocarburos como “Precio de Paridad”.

Pero en que consiste el Precio de Paridad Internacional, este “es un precio que se establece en función a un producto marcador internacional y a un mercado de referencia los cuales son analizados para asignarles precios a los productos que comercializa Refinería Talara en el mercado nacional” (10).

Los precios de los productos marcadores se obtienen de diferentes publicaciones, PETROPERU emplea el reporte de precios de Platt’s Oil Gram (conocidos en el argot de Refinería Talara como los Precios Platt’s) los que son analizados para establecer los precios internos de los productos. Cuando se adicionan a estos precios internos, los impuestos, se obtienen los precios Ex Planta de Ventas.

La importancia de los Precios Platt’s reside en que nos permite establecer el monto para la exportación, la importación de productos y para la compra de crudo.

3.1.- Cuando se trata de exportar.-

En este caso se venden los productos al mercado internacional. La metodología permite conocer el comportamiento internacional del mercado de hidrocarburos y facilita la posibilidad de realizar pronósticos y proyecciones.

Asimismo, permite fijar los precios de los productos para aquellos contratos que ya se tienen pactados, por ejemplo, la venta de gasolina al Ecuador: para ofrecerle un precio competitivo Refinería Talara tomó como referencia los precios de la Paridad Internacional (del producto marcador, gasolina) le agregó un diferencial y así estableció el precio barril que le costaría a Petroecuador (Ecuador) comprar el producto.

3.2.- En el caso de importaciones.-

Se trata de las oportunidades en que se compran crudos o productos HOGBS (High Octane Gasoline Blending Stocks), Diesel, etc.
En éstas se toma en cuenta la fecha de carga más las cotizaciones de los últimos días y el diferencial que se le agrega.

3.3.- Para establecer el precio de los crudos.-

Los precios Platt's nos sirven para establecer el precio de los crudos que se compran por ejemplo a las empresas: Pérez Companc, Sapet, Etc.

El precio no debe fijarse únicamente en función de los costos por que, si bien estos constituyen uno de los factores importantes a tomar en consideración al fijar el precio de un producto o servicio, es necesario que también se tomen en cuenta las condiciones del mercado (valor de oportunidad) y la posición competitiva existente o deseada para un determinado producto.

Asimismo, es necesario considerar siempre el concepto de rentabilidad al fijar los precios. Es importante que toda transacción comercial refleje una rentabilidad favorable al negocio.

Por lo tanto, los precios Platt's o los precios de Paridad Internacional ejercen gran influencia en los precios que se establecen en el mercado nacional, pues determinan el valor que se asignará cada producto. En tanto que los precios de los productos de Refinería Talara – PETROPERU se definen en función a una cotización que se da en el ámbito internacional y que guarda estrecha relación con el mercado de hidrocarburos desarrollado a éste nivel .

En tal sentido, para establecer estrategias comerciales que nos permitan ser más competitivo sin perder la perspectiva de ente regulador de los precios en el mercado nacional, se explicará como se obtienen los precios. Previo al cumplimiento de este propósito aclararemos cierto conceptos.

3.4.- Metodología para la definición de los precios de paridad internacional.-

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

PETROPERU define como Paridad de Importación Ex Planta, "al valor (costo de oportunidad) que tendría un producto internado en el país, puesto en la brida del puente de

despacho del Terminal de Ventas ubicado en Lima Metropolitana y que cualquier importador eficiente con acceso a un terminal puede obtener.” (11)

3.5.- Mercado de Referencia.-

Es el mercado que se toma como similar para determinar los precios de paridad, en el caso de América Latina el mercado de referencia que lo representa es la Costa del Golfo de Estados Unidos (USGC) para todos los combustibles. Excepto para el propano y butano, producto marcador para definir el precio de paridad del GLP y que tiene como mercado de referencia Mont Belview. (Ver Anexo 13)

TABLA N° 06

PRODUCTOS DE REFERENCIA PARA ESTABLECER EL PRECIO DE LOS COMBUSTIBLES DE REFINERÍA TALARA

COMBUSTIBLES DE REFINERIA TALARA	COMBUSTIBLES DE REFERENCIA MERCADO INTERNACIONAL
Gas Licuado	Propano / Butano
Gasolina 97 SP	Gasolina UNL 92
Gasolina 95	Gasolina UNL 92* 0.98
Gasolina Súper 90 SP	Gasolina UNL 87* 0.98
Gasolina Regular 84	Gasolina UNL 87* 0.90
Kerosene	Kerosene Jet
Diesel 2	Diesel 2
Residual 6	Residual 6 con 3% y 1% de azufre.
Residual 500	Paridad Internacional del Residual 6.

Los precios de paridad se determinan con la suma de los siguientes conceptos:

3.6.- Precios Platt’s.-

Es el precio asignado al producto marcador en el mercado de referencia y que es tomado por Refinería Talara para definir el precio de un producto condicionado, por ejemplo: la gasolina 84 tiene como producto marcador la Gasolina Unlead 87 en el mercado de referencia de la Costa del Golfo (USGC), si el precio de éste combustible en esta zona es de 0.90 US $/galón, el precio de la Gasolina 84 en el mercado interno peruano será 0.90 US $/ galón más otros factores.

a) El Diferencial Típico

(Es el obtenido en las transacciones reales de importación que efectúe la empresa), incluye los siguientes conceptos:

- Ajuste por calidad del producto (depende de la diferencia de calidad entre el producto de referencia del Platt's y el producto realmente importado).

- Margen del Broker (no es identificado en forma separado de los otros conceptos, pero se estiman que es de el orden 0.50 US $/Bl).

- Costo de transporte a puerto nacional (cada producto tiene su propio costo dependiendo del puesto de origen, tamaño de embarque, etc.).

b) Seguro

Habitualmente es del 0.002 del valor Platt's.

c) Arancel Ad-Valorem:

12 de (a+b+c). Es 9.6% en el caso de países pertenecientes al Pacto Andino (exoneración del 20%).

d) Gastos Portuarios de recepción incluye los siguientes valores

- Pago a Enapu (0.05 US $/ TM)
- Comisión de Agencia Marítima 0.20 US $/Bl.
- Gastos de inspecciones del embarque 0.5% Platt's.

e) Costos de apertura

de carta crédito usualmente (1.00833 % del Valor CIF).

Cabe anotar que las diferenciales que se obtienen en los concursos involucran varios rubros que no son identificados por separado en ninguna oferta y que en rigor responden a los factores habituales del mercado (oferta/demanda y coyuntura).

Siendo la alternativa en el mercado nacional de abastecer con productos importados y dado que en el país se importa petróleo crudo desde 1987, un mercado libre tenderá a establecer precios de los combustibles semejantes a los de importación. Por lo cual, PETROPERU efectúa la actualización de manera simultánea y tomando como base los últimos 5 días de los precios Platt's.

3.7.- Precios de Paridad de Importación.-

La Paridad de Importación Ex Planta de un combustible es un valor teórico que se calcula adicionando al valor FOB la totalidad de costos, gastos y tasas necesarias para colocar éste producto a la salida de la Planta de Ventas, que en nuestro caso de análisis, está ubicada en el Puerto del Callao.

La estructura general de la Paridad de Importación Ex Planta Callao y la definición de cada uno de los componentes se muestra a continuación:

El valor FOB representa el precio del producto en la Costa del Golfo de los Estados Unidos y es el resultado de la sumatoria del precio del producto marcador, un ajuste de calidad para determinados combustibles y el margen trader internacional.

Para obtener la Paridad de Importación, al valor FOB se le debe adicionar:

a) Flete (marítimo)
b) Seguro
c) Ad Valorem
d) Gastos de Importación
e) Almacenamiento y Despacho
f) Gestión Comercial.

a) Flete Marítimo

Representa el costo de transporte desde la Costa del Golfo de EE.UU hasta el Callao.

b) Seguro

Estimado en 0.25% del precio CFR (Valor FOB + Flete)

c) Ad Valorem

Menor arancel vigente para la importación de los combustibles, calculado sobre el precio CIF (Precio CFR +Seguro). Se aplica el valor de 12% (9.6% para el caso de países del Pacto Andino).

d) Gastos de Importación: representan el costo de internar el producto en el país. Incluye lo siguiente:

- Inspección: Costo real de 0,5 % sobre el valor FOB, siendo el monto máximo a pagar de 10,000 US $.
- Gastos de Puerto: Comprende la tarifa de Enapu y Costos por sobre estadía de las naves.
- Gasto Financiero: costos de carta de crédito y financiamiento del cargamento.

e) Almacenamiento y Despacho

Fijado en 1.30 US $/Bl sobre la base de los costos promedio de la Gerencia de Comercialización para cubrir el manejo de los inventarios y un margen razonable para cubrir el costo financiero de mantener un inventario promedio de 15 días.

f) **Gestión Comercial**

Incluye el costo de comercialización, así como el margen de descuento al mayorista que el importador debe considerar para colocar sus productos al distribuidor minorista o al consumidor industrial.

Ejemplo:

Paridad de Importación del Diesel 2 (US $/Bl)

Valor FOB : 35.7730 (Precio Producto Marcador + Margen trader).

Flete: 3.347

Precio CFR:39.1200 (Valor FOB+Flete)

Seguro: 0.0980 (0.25% del Precio CFR)
Precio CIF: 39.2170 (Precio CFR + Seguro).
Ad Valorem: 3.7650 (9.6% del precio CIF)
Gastos de Importación: 0.8960
Almacenamiento y Despacho: 1.30

3.8.- Niveles de precio.-

En éste se considera que en un esquema económico totalmente abierto como el definido por el nuevo marco legal, los precios del mercado internacional de referencia tiene un efecto de vasos comunicantes con los precios del mercado interno. A lo largo de la cadena comercial existen al menos tres niveles de precios:

a) Precios Ex Refinería
b) Precios Ex Planta
c) Precio al Público

Analicemos cada uno de estos niveles:

a) Precio Ex Refinería.-

El nivel de precios ex refinería (Refinery Gate Price) estará definido por la Paridad de Importación mencionada anteriormente, es decir, el valor (costo oportunidad) que tendría un producto internado en el país puesto en tanques de almacenamiento del terminal de la Refinería Talara y que cualquier importador que disponga de un terminal pueda tener.

Para calcular su valor, el departamento responsable de la administración tomará en cuenta los siguientes conceptos:

- Precio de un producto en un mercado de referencia sobre el cual se basan normalmente las transacciones del mercado internacional.

- Diferencial positivo o negativo que con respecto al precio del producto del mercado de referencia sobran las comercializadoras internacionales para entregar el producto al importador. Este diferencial depende esencialmente de:

  - La condición de compra (FOB, CIF, DES, etc.).
  - De la diferente calidad del producto a entregar versus el producto referencia,
  - De la situación particular del mercado internacional,
  - De las condiciones de pago y financieras de las transacciones,
  - Del mercado de fletes en caso de importaciones CIF, DES, etc.

- El flete se da en el caso de importaciones FOB y depende de la situación particular del mercado de fletes.

- Impuestos peruano a las importaciones (Arancel).

- Efecto financiero de los pagos a cuenta por los tributos que se recauden al momento de la importación.

- Otros gastos de importación, por ejemplo, gastos de puesto, inspección en el puesto de embarque y de descarga, agenciamiento de aduana, efecto financiero de los instrumentos de garantía o de pago del producto, otros gastos. Recurrentes inherentes a las operaciones de importación entre otros.

Este precio ex refinería regirá para las transferencias de productos entre la Refinería Talara (además de aplicarse igual a las demás Refinerías de PETROPERU) y sus plantas de venta y establecido en la brida del buque en el puerto de embarque en caso de que las transferencias se realicen vía cabotaje, o la brida de entrada al tanque de la Planta de Venta cuando ésta es abastecida por productos desde la Refinería.

b) Precios Ex Planta de Ventas.-

Estará definido como el precio ex refinería PETROPERU más el margen de distribución mayorista.

Se tomará como base al precio Ex Refinería y estará determinado en función del transporte primario entre la refinería y la planta más el margen de comercialización mayorista que permite absorber los costos inherentes de la actividad, más un retorno adecuado. Entre los principales puntos a considerar se tienen:

- ✓ Costo de Recepción, almacenamiento y despacho (Thowghput)
- ✓ Gastos de Ventas
- ✓ Costos financieros del inventario
- ✓ Costos financieros por crédito
- ✓ Utilidad

c) Precio al Público.-

Se define como el precio ex planta de ventas más los tributos directos (impuestos al rodaje, impuesto selectivo, IGV/ IPM) que de acuerdo a las normas sobre la materia afecten la transacción comercial. Este será el precio que efectivamente pague el público consumidor en el punto de venta minorista.

Para determinar el valor de los distintos niveles de precios en moneda nacional, se utilizará la tasa de cambio que periódicamente reportará el área de Planeamiento Corporativo. Obsérvese el siguiente diagrama.

GRAFICO N° 03

CALCULO DEL PRECIO AL PUBLICO

3.9.- Política de precios de PETROPERU.-

La política que desarrolla PETROPERU en torno a los precios es una política de Fijación de Precios. Teniendo en cuenta el mercado nacional e internacional y la competencia.

Manejar una política de precios flexibles no significa sólo una ventaja competitiva, sino también una gran fortaleza industrial, y si se administra con cautela las posibles pérdidas pueden ser ampliamente reducidas.

La Ley Orgánica de Hidrocarburos Ley N° 26221 en su artículo 77° estableció que los precios relacionados con el petróleo crudo y sus productos derivados se rijan por la oferta, la demanda y el libre mercado.

En la actualidad se encuentra vigente el Acuerdo de Directorio N° 039-1999-PP por el cual se aprobó la Política de Fijación de Precios de Combustibles de PETROPERU S.A., mediante éste se señaló que los precios de los combustibles tenderán a establecerse internamente en torno a su valor económico o costo de oportunidad, siendo aprobados por el Directorio. Este costo de oportunidad, establecido en función a criterios de oferta y demanda que señala la ley, corresponde a la Paridad de Importación.

El mecanismo vigente es muy predecible lo que origina demandas nerviosas y especulativas. Es necesario darle más agilidad a las aprobaciones, cuando se producen variaciones de precio, y/o establecer mecanismos de compensación similar a los existentes en otros países vecinos de modo tal que se consiga cierta estabilidad de precios en un lapso de tiempo.

3.10.- Política de descuentos.-

El Directorio aprueba los Descuentos Máximos para los Canales de Ventas. La Gerencia General aprueba los descuentos para los Canales de Ventas, dentro del nivel máximo fijado por el Directorio.

La Gerencia de Comercialización administra los descuentos, sin exceder el descuento máximo aprobado por el Directorio o la Gerencia General.

3.11.- Políticas de crédito y cobranzas aplicadas en PETROPERU.-

En PETROPERU las políticas de créditos y cobranzas son aprobadas por el más alto nivel de la empresa (el Directorio) a propuesta de un comité de Créditos. Estas políticas son revisadas cada vez que la dinámica del mercado así lo exija o los conceptos evolucionen o cambien, o afecten sustancialmente su contenido, lo que puede ocurrir generalmente cuando se emite una norma legal a consecuencia de la modernización administrativa.

En PETROPERU se define como “políticas de Crédito y Cobranzas al conjunto de procedimientos elaborados para conseguir que el producto de las ventas efectuadas bajo la modalidad de crédito, sea pagado en los plazos prefijados. Este sistema a su vez debe estar de acuerdo con la política de ventas de la empresa y con las características del mercado donde ésta opera” (12).

3.12.- Políticas de Créditos.-

Conceptualmente la política de crédito está ligada con la administración del capital de trabajo, participación en el mercado y estrategias de crecimiento de la Empresa. Se incide en el período de cobranzas, flujo de caja, nivel de ventas y nivel de los inventarios, teniendo en cuenta las correlaciones entre dichos conceptos.

Para determinar si se extiende el crédito a un cliente y por que monto se le debe conceder, es necesario contar con fuentes de información de crédito apropiadas, así como utilizar ciertos métodos de análisis. Para ello se recomienda consultar las clasificaciones de crédito de empresas especializadas en control de riesgo como: INFOCORP, CETRICOM, Credit Report S.A. etc.

En principio, las ventas de PETROPERU S.A. están orientadas al sistema de pago al contado, sin embargo, en el marco de un mercado competitivo, es necesario otorgar créditos, previa calificación. Se evita los créditos a largo plazo.

En las políticas de crédito de PETROPERU S.A. se diferencia a los tipos de clientes (Ver anexo 14):

- Revendedores – Clientes del Sector Comercio.
- Industriales o Consumidores Directos.
- Distribuidores, Agentes o Mayoristas.
- Sector Público y Gobiernos Locales.

3.13.- Análisis del crédito.-

La evaluación de las solicitudes de crédito considera un análisis metodológico de la solvencia del cliente para minimizar los riesgos, su volumen de ventas, participación en el mercado, su condición de cliente exclusivo, referencias comerciales, tributarias, bancarias y financieras, ubicación estratégica de su negocio y la experiencia o récord comercial en el caso de haber sido clientes de PETROPERU S.A. como fundamento para establecer su capacidad de pago y su límite de crédito.

La probabilidad o riesgo de tener una cuenta incobrable aumenta la posibilidad de que las políticas de crédito son demasiado flexibles o la administración de estas son deficientes, afectando con ello la rentabilidad del negocio.

La administración de los créditos y cobranzas es responsabilidad de las unidades o departamentos de ventas. Esta responsabilidad está regida por un sistema organizado, basado en la delegación de autoridad que permite a los funcionarios de la empresa poder actuar en el campo de sus actividades, de acuerdo a niveles establecidos en el "cuadro de aprobaciones de la Gerencia de Comercialización y al uso de un formulario de "Autorización de Facilidad de Crédito".

a) Suspensión de Créditos:

Los créditos son suspendidos en los casos que sea evidente el incumplimiento de pagos, excesos no autorizados de línea de crédito, vencimiento del plazo de vigencia de la línea de crédito, vencimiento de garantías o cualquier otra acción que comprometan o generen riesgos, material o económico, a la empresa.

3.14.- Política de garantías.-

La garantía asegura y protege a PETROPERU S.A. contra algún riesgo por falta de pago del crédito o la facilidad de pago otorgados, dándole derecho a ejecutar la garantía para efectivizar la cancelación de la deuda. Es política de PETROPERU S.A. que sus créditos se

encuentren garantizados con Cartas Fianzas Bancarias u otro similar de ejecución inmediata, por un monto igual o mayor al crédito.

3.15.- Intereses.-

Los créditos que no se paguen en sus respectivos vencimientos están afectos al cobro de la tasa máxima de interés compensatorio más gastos administrativos permitidos de acuerdo a Ley. El uso y vigencia de las tasas de interés son evaluadas por la Gerencia de Finanzas así como sus modificaciones o actualizaciones.

3.16.- Políticas de cobranzas.-

El propósito de estas políticas responde al principio básico por el cual una venta sólo está completa cuando el valor de ésta ingresa a la caja de la empresa; la responsabilidad de cobranza corresponde por lo tanto a los funcionario o Representantes de Ventas que originaron las ventas.

En el sistema de ventas de PETROPERU S.A., cada cliente tiene asignado un código (RUC) que permite identificarlo y ubicarlo en los distintos reportes que proveen información necesaria sobre la naturaleza y el volumen de operaciones que realiza cada uno con PETROPERU S.A.

La responsabilidad es encomendada a los Representantes de ventas quienes conocen como atender y resolver operaciones y problemas que se presenten con cada uno de los clientes que integran sus respectivas zonas, por lo que la cobranza es también una de las funciones especificas que les corresponde.

3.17.- Documentos de cobranzas.-

Para que pueda haber cobranza, se requiere la existencia de una deuda y que se haya extendido el respectivo documento de cobranzas, como pueden ser comprobantes de pago,

letras de cambio o cualquier otro título valor previsto en la Ley de Títulos Valores, contratos, convenios o cualquier otro documento donde conste la existencia de la deuda.

Los medios de pago lo constituyen el dinero en efectivo, cheques, giros, documentos con poder cancelatorio, boletas de abono al banco o constancia de transferencia bancaria, previamente definidos con cada cliente bajo el concepto de modalidad de Pago previsto en el sistema de Ventas.

Las políticas y acciones de la Comercialización deben estar encaminadas a eliminar o minimizar cheques de clientes devueltos por no estar conformes. Sin embargo, de ocurrir ello las unidades encargadas de su cobranza deben informar a las Gerencias de Comercialización y Finanzas, con periodicidad semanal, de las acciones de recupero o de la información que obtenga de las entidades bancarias respectivas.

4.- Distribución (Plaza).-

La siguiente herramienta del marketing mix a analizar es la distribución (Plaza), ésta constituye la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para propiciar la compra de sus productos o servicios. En el Gráfico del Anexo N°15 se muestran los canales de distribución usados en PETROPERU.

“La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor (13)”.

Todo proceso de distribución cumple con tres objetivos:

- Formalizar y desarrollar las operaciones de compra - venta de los productos y servicios de las empresas.

- Generar mayores oportunidades de compra para los consumidores o usuarios.

- Ubicar al producto en lugares accesibles para que el consumidor o usuario pueda adquirirlos fácilmente.

Por lo tanto, la importancia de la distribución reside en colocar de la forma más eficiente posible el producto o servicio al consumidor o usuario con el fin de que estos tengan mayores oportunidades para adquirirlo.

El objetivo táctico es generar mayores oportunidades de compra, con el fin de consolidar la participación y sobre todo la presencia de Refinería Talara. Así, posee tres canales para abastecer sus mercados, las cuales se desarrollarán en el orden que aparecen:

a) **Vía terrestre**: consiste en abastecer a las Plantas de Ventas de los productos y satisfacer así los requerimientos de los clientes.

b) **Vía cabotajes**: por medio del cual se envía el producto a los terminales marítimos siendo trasladado a través de buques para que desde aquí se distribuya luego al mercado interno.

c) **Exportaciones**: modalidad por la cual se envía producto al extranjero a fin de satisfacer un requerimiento. Analicemos su primera modalidad.

4.1.- <u>Distribución por vía terrestre.-</u>

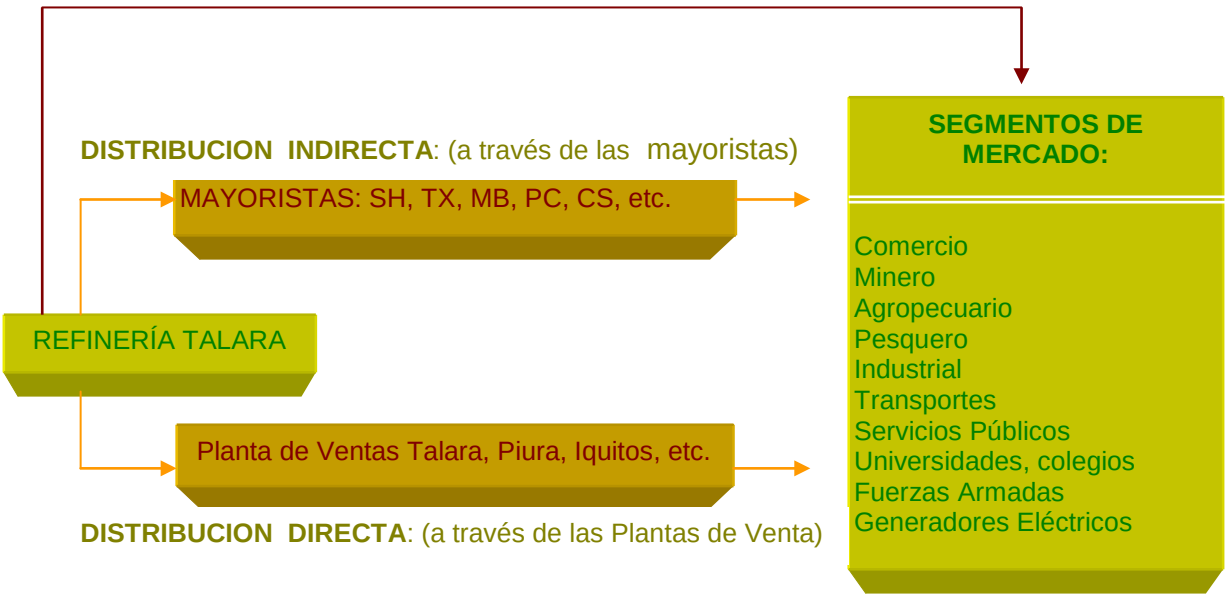
En esta variable del marketing mix se plantean las políticas relacionadas con las actividades que PETROPERU realiza a fin de colocar los productos a disposición de los segmentos y consumidores objetivos. Refinería Talara en la actualidad opera con los siguientes canales de distribución que en función al consumidor final se clasifican en Directas e Indirectas:

Directas: Cuando la empresa entrega sin ningún intermediario el producto al consumidor final a través de las Plantas de Venta o de la Refinería Talara.

Indirectas: Esta forma de distribuir se da cuando el producto es entregado a los Agentes Mayoristas para que estos lo entreguen al consumidor final. Obsérvese el siguiente diagrama:

GRAFICO N° 04

DISTRIBUCION DE REFINERIA: (CLIENTES)



De acuerdo con las oportunidades y condiciones del mercado interno, Refinería Talara distribuye vía terrestre, bajo la modalidad de transferencia, productos a las Plantas de Ventas ubicadas en el sector norte (Planta de Ventas Talara y Planta de Ventas Piura) y en el mercado Nor - Oriental (a través de sus refinerías y Plantas de Venta).

Es importante señalar que el éxito de todo negocio reside en las arterias comerciales que construye para la circulación de sus productos, sin este mecanismo la existencia de los productos sería nula en tanto que no generan ni utilidades ni poseen participación en el mercado, restándole a Refinería Talara el carácter de Unidad de Negocio que debe generar la competitividad.

Por ello, se propone trabajar más sobre éste punto y desarrollar con mayor eficiencia el proceso de distribución empleado por Refinería Talara, en tanto que este elemento del marketing mix es aprovechado por la competencia como una estrategia de posicionamiento que le permite ubicarse adecuadamente en el mercado.

a) Canal de Distribución Mayorista.-

Los distribuidores mayoristas son las empresas que tienen experiencia en la comercialización de productos derivados de los hidrocarburos, con reputación de un manejo comercial serio. Poseen ventajas comparativas que les permiten llegar a ciertos segmentos de mercado y clientes, a los cuales Refinería Talara no puede acceder directamente, lo cual significa un valor agregado para los productos de Refinería Talara pues a través de las mayoristas ingresan a estos mercados.

Este canal está segmentado en: Mayoristas Exclusivos y los no Mayoristas Exclusivos; su tratamiento se desarrollará en el apartado destinado al mercado.

b) Canal de Distribuidor Mayorista No Exclusivo.-

En éste canal se encuentran los Distribuidores Mayoristas que comercializan los productos de Refinería Talara y de sus competidores. Aproximadamente el 60% de las ventas en el canal Mayorista de Refinería Talara, se realiza a través de mayoristas no exclusivos.

Dentro de éste canal de distribución se encuentran empresas transnacionales que son líderes mundiales en la comercialización de combustibles y lubricantes. Estos distribuidores Mayoristas establecen una diferenciación en el mercado interno, por la calidad de sus productos y servicios, que generan valor al consumidor final.

Debido a que los distribuidores mayoristas no exclusivos, comercializan productos combustibles, con aditivos asociados con su marca, Refinería Talara, venderá a éste canal de distribución, solamente productos combustibles sin aditivos.

c) Canal de Distribuidor Mayorista Exclusivo.-

En este canal se encuentran los distribuidores mayoristas que comercializan exclusivamente productos combustibles de Refinería Talara en el mercado interno, es decir aquellos que no tiene ningún tipo de contrato de suministro con otra empresa refinadora, al igual que en el

anterior caso, la empresa que aspire ser un mayorista exclusivo debe poseer las siguientes características:

- ✓ Eficiencia
- ✓ Seriedad
- ✓ Reputación de un manejo comercial serio
- ✓ Trayectoria en el mercado.

Asimismo, éste distribuidor gozará del prestigio de comercializar sólo productos de Refinería Talara ampliando su campo de acción, pues distribuirá los productos en otros segmentos y zonas del mercado. Por su condición de mayorista exclusivo tiene un descuento diferenciado.

4.2.- Distribución por cabotaje.-

Hasta 1992 Petróleos del Perú S.A. se apoyó en una Flota perteneciente a la Marina Mercante capaz de efectuar las Operaciones de Cabotaje a lo largo del Territorio Nacional. Por ese entonces aún se encargaba en forma integral de las actividades propias del Negocio Petrolero (Exploración, Producción, Refinación, Transporte, Comercialización, Distribución y Ventas, es decir el "upstream" y el "downstream").

Esta flota surgió en el Servicio Industrial de la Marina del Callao (SIMAC), estableciéndose como propósito principal cubrir las necesidades existentes tanto en la demanda como en el consumo registrado en cada uno de los Terminales marítimos del País.

Posteriormente, y de acuerdo al nuevo marco económico caracterizado por las privatizaciones de empresas estatales, se procedió, en el gobierno del presidente Alberto Fujimori, a vender la Flota encargada del Cabotaje de PETROPERU S.A. en 1993 a la Empresa Glenpoint Enterprises, lo que concretizó el retiró de PETROPERU del mercado

fletero, quedando con contratos anclados, con la nueva propietaria de la Flota, por un período de tres años (1993-1996).

Esto representó un costo adicional inevitable que Refinería Talara asumió, pese a esto la tendencia en los últimos tres años está caracterizada por buscar obtener mejoras operativas y económicas, orientadas precisamente a reducir el Flete Unitario que se deriva del Transporte Marítimo y que se cobra por la ruta de Cabotaje en el Litoral Peruano.

El objetivo principal de los cabotajes, como en toda modalidad de distribución, es en éste caso abastecer por vía marítima de crudo y derivados de petróleo a granel a las refinerías y plantas de ventas del litoral. En el Gráfico del Anexo N° 16 se muestra la distribución a nivel nacional de los productos de PETROPERU.

Sin embargo, las mejoras que se proponen en éste rubro van más allá del simple entregar el producto, no olvidemos que se pretende posicionar en el mercado norte y nor - oriental la producción de Refinería Talara, por tal motivo nace la necesidad de optimizar un sistema de cabotajes que se caracterice por entregar el producto en forma segura, oportuna y económica

Además, es indispensable controlar las demoras, las contaminaciones, las variaciones y el performance que el producto puede experimentar en su transporte. Pues, esto se encuentra asociado con la imagen y el prestigio que Refinería Talara tiene ante sus clientes. A continuación, se desarrollará los tipos de contratos de fletamiento:

a).- <u>Viaje Spot.-</u>

Esta modalidad se usa cuando el FLETADOR, desea realizar un sólo viaje. El FLETADOR no tiene responsabilidad sobre la operación y administración de la nave ni de su tripulación; lo que le corresponde enteramente al ARMADOR.

El flete está referenciado al Worldscale entre los puertos de carga y destino. La contratación se hace por una cantidad fija o suma alzada (Lumpsum). El Flete incluye el Costo Operativo de la nave, consumo de combustible, Gastos de Puerto, Posicionamiento y todos los gastos propios de la nave.

Las tarifas consideran un Lay - Time de 72 horas (Tiempo para la carga y descarga). Todo tiempo adicional a ello se considera como "Demurrage" (Demoras).

El flete Worldscale, está dado por la Publicación New Worldwide Tanker Nominal Freihgt Scale Worldscale (Escala Mundial de Fletes en Buques Tanqueros), que contiene las tarifas y condiciones vigentes para las principales rutas del mercado Internacional de Fletes.

Esta publicación se complementa con otras que señala las variaciones en el Mercado Internacional de Fletes, tales como: el PLATT'S, en el cual se aprecia la fluctuación de los fletes. Este tipo de contrataciones se hace generalmente cuando se desea efectuar una Exportación o una Importación. No se recomienda para operaciones de cabotaje por su alto costo.

b) <u>Sistema Coa.-</u>

Esta modalidad de contrato es similar a la anterior, pero la diferencia es, que se trata de una serie de viajes consecutivos entre una ruta o rutas predeterminadas y en un período establecido.

Bajo esta modalidad, se pone a la nave o sustitutos, a disposición del FLETADOR, por un cierto tiempo, como en el Timer Charter, pero a diferencia de éste, el FLETADOR no se compromete respecto de su operación y administración, actividades que son realizadas exclusivamente por el ARMADOR o su representante.

Las tarifas son fijadas por cada una de las rutas contratadas- La modalidad de cálculo de las mismas, es similar a la señalada en el caso anterior (SPOT).

El ARMADOR, al tener la certeza de ejecutar un número determinado de viajes para su nave, oferta su flete (Lumpsum por cada viaje)el que en la mayoría de ocasiones contiene un descuento con relación al Rate señalado en el Wordlscale el cual está en función al número de viajes que debería desarrollar.

c) Time Charter.-

Esta modalidad, es por períodos de tiempos, generalmente, mayores a seis meses. A mayor tiempo de Contratación y según la situación del Mercado Internacional de Fletes, se pueden obtener mejores Fletes. Bajo esta modalidad no se paga Demoras y los fletes de las naves, se efectúan considerando la evolución de los Fletes en cada Zona de Contratación (fluctuaciones estacionales).

Esta modalidad se emplea cuando la nave se usa para efectuar una serie de viajes que son programados por el FLETADOR, en las rutas, productos y volúmenes, según sus necesidades de Abastecimiento. La programación de las Cargas /Descargas las desarrolla el FLETADOR.

El contrato de Fletamento señala la zona de operaciones que tendrá la nave y las responsabilidades que le corresponde a cada una de las partes durante el proceso del transporte marítimo. En ésta modalidad el FLETADOR se compromete, bajo costo y riesgo, a cubrir el consumo, combustible y gastos de puerto, con el fin de obtener un mejor control de estos gastos.

Esta modalidad representa una importante ventaja económica y operativa para el FLETADOR, ya que le permite operar la nave según sus necesidades de abastecimiento y obtener menores fletes con relación a las otras modalidades de contratación. En el mercado nacional la principal modalidad que usa PETROPERU en el transporte marítimo es el TIME CHARTER.

4.2.1.- Lay – Time.-

Es el período de tiempo, libre de costo adicional, que el fletador dispone contractualmente para cargar y/o descargar el buque. Usualmente, el tiempo asignado como LAY - TIME es de 72 horas para estas operaciones, las que son distribuidas 36 horas para la operación de carga y 36 horas para la de descarga, habiendo créditos, de darse el caso, a favor de uno de los puertos. Obsérvese el gráfico N° 05:

GRAFICO N° 05

DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO EN EL LAY TIME

La estadía se inicia en cada puerto desde el momento que el buque queda amarrado y seguro al muelle o a las seis (6) horas posteriores a la emisión del Aviso de Alistamiento, según lo que se de primero. Iniciada la Estadía esta se computará de manera corrida, inclusive durante los días no laborables, sobre las horas y fracciones de horas que se utilicen.

Para efectos del cómputo del tiempo total de la estadía, se entenderá como finalización de la misma, el momento en que se desconecte la última manguera.

Por lo tanto, el LAY - TIME no es el tiempo que dure la maniobra de amarre o el tiempo que se emplea para aproximar la nave al amarradero o muelle. En estos casos, se trata de demoras o sobre estadías, es decir el exceso de tiempo que el buque emplea en sus operaciones de carga y/o descarga, respecto al tiempo contratado.

4.2.2.- Flete Marítimo.-

Para tener una idea de los costos de operación y transportes que se deben cubrir para la distribución de los productos vía marítima, describiremos brevemente el flete marítimo.

El flete marítimo de cabotaje representa el costo de transportar un barril de producto combustible desde las Refinerías de Talara a uno o más terminales del litoral peruano(Ver anexo 17) . La estructura del flete marítimo esta compuesto por tres elementos principales:

A)Costos en Puerto(s) de Carga

- Costo operativo
- Consumo Combustible en puerto
- Gasto de Puerto

B)Costo de Navegación

- Costo Operativo
- Consumo combustible navegando

C)Costos en Puerto(s) de Descarga:

- Costo Operativo
- Consumo Combustible en puerto
- Gasto de Puerto.

4.2.3.- <u>El Costo Operativo.-</u>

Es el costo por el alquiler de la nave y se cancela a los armadores. En el caso de Refinería Talara se contrató los servicios de Petrolera Transoceánica S.A. y la Oficina Naviera Comercial, quienes ofrecen como costo operativo (Hire) la cantidad de 10, 000 US$/día.

Consumo de Combustibles: Es el combustible que se entrega a la nave para consumo propio, esto se produce en tres estaciones:

- **Navegando**: 34 TM/día MF-80
  3.5 TM/día Diesel N°02
- **En Puerto:** 10 TM/día MF-80
  03 TM/día Diesel N° 02
- **Promedio:** Navegando: 7, 200 US$/día
  En Puerto: 3, 000 US$/día

Gastos de Puerto:

Son los pagos por atención de la nave que se efectúan en cada puerto:

- Comisión de Agencia

- Ayudas de Navegación
- Recepción/Despacho extraordinario
- Carga Peligrosa
- Sanidad Marítima
- Servicio Lanchas y Remolcadores.
- Practicaje.
- Comunicaciones y otros.

4.2.4.- Factores que Intervienen en el Costo de la Navegación.-

1. **Volumen:** factor importante en el cálculo del flete, éste se determina en los costos de descarga, carga y navegación.

2. **Distancia**: segundo factor en importancia, que influye directamente en el costo de navegación.

3. **Tiempo:** El factor tiempo depende de la estadía del buque en puerto de carga y/o descarga.

4.2.5.- Cálculo del volumen (Mb) a transportar sobre la base del Modelo Matemático de Refinación.-

El MORE (Modelo Matemático de Refinación), dentro de su estructura contempla las cargas a refinerías, producciones y los volúmenes (MB/DC) a ser transportados durante un determinado tiempo o período.

En adición a ello, dispone de los volúmenes de Crudos (Nacionales y Extranjeros) requeridos para el período, tanto para las Refinerías de Talara como la de Conchán. Asimismo, indica las transferencias de productos no terminados entre Refinerías; tales como: Nafta Craqueada, Gasóleo Pesado, Residual Asfáltico, etc.

Con toda ésta información se procede a calcular los volúmenes a ser transportados a las Refinerías y a los terminales. Se calculan mediante la multiplicación de los volúmenes

expresados en MB/DC, para el abastecimiento de cada uno de los puntos de descarga por los días que cubre el período. Este cálculo, contempla también, el transporte de productos intermedios, crudos, alijos, etc. Por ejemplo:

TABLA N° 07

	MB/DC	BIMENSUAL
Talara - (Alijo de Crudo)	5,08	300, 00
Bayóvar – Talara (Crudo Loreto)	6, 78	400, 00
Eten (Varios Productos)	5, 30	312, 70

Se ingresan todos los volúmenes a transportar a cada una de las Refinerías y Terminales, (crudo, productos intermedios y productos combustibles), luego se suma los volúmenes parciales y se obtienen el volumen total a transportar en determinado período.

Con esta información se procede a diseñar el Esquema de Flota necesario para cubrir el Abastecimiento del País, requerido en el MORE y el pronóstico de Ventas, analizando para ello, la capacidad de bodega disponibles (de los buques), y finalmente determinar sí con la Flota Básica se puede transportar los volúmenes a movilizar o si hay necesidad de cubrir los déficits con la contratación de una nave o naves adicionales.

La preparación de estos esquemas permiten visualizar si existe una posible necesidad de modificar las capacidades de los buques, entre otras alternativas.

En tanto, que el sistema de distribución permite establecer una ventaja respecto al posicionamiento en el mercado y a la imagen de la empresa, es necesario que se consideren ciertos aspectos que redunden en beneficio empresarial, al momento de establecer barreras de tipo tangibles o intangibles.

Es así que, en Refinería Talara se cuidan y extreman las medidas para evitar los derrames de hidrocarburos líquidos a granel en el mar, pues accidentes como estos reciben una amplia cobertura y publicidad que daña la imagen de empresa eficiente y sólida que se trata de proyectar, sin contar con las pérdidas que ello representa.

Por lo tanto, establece medidas que prevengan la contaminación y, en éste sentido, brinda charlas o capacitaciones al personal que manipula los Hidrocarburos Líquidos a Granel y a las empresas transportistas que se encargan de trasladar el producto de un lugar a otro. Todo esto, con el fin de crear conciencia y desarrollar una cultura organizacional orientada a la seguridad y la ecología a través de la prevención.

Contar con un Sistema de Gestión de Seguridad y con certificaciones de calidad serían de gran ayuda para Refinería Talara – PETROPERU, ya que quedarían documentadas las políticas, los procesos, las responsabilidades, etc., que deberían brindar seguridad a los clientes. Si a esto se agregarán las ventajas que representa el adoptar esquemas de calidad como la Certificación del ISO 9002, las garantías que ofrecería ésta UEN redundaría en una mejor imagen empresarial y en un posicionamiento más estable en el mercado.

4.2.6.- Puertos donde se produce la distribución por cabotaje.-

TABLA N° 08

	PUNTO DE CARGA	PUNTOS DE DESCARGA
CRUDOS	Bayóvar	Talara
		Conchán
PRODUCTOS	Talara	Eten
	Conchán	Salaverry
		Chimbote
		Supe
		Callao
		Conchán
		Pisco
		Mollendo
		Ilo
CLIENTES	Talara	San Nicolás
	Conchán	Tablones

En los anexos N° 07 y 08 se muestra el Sistema de Abastecimiento, las Unidades de Buques Tanques y los Puertos del Litoral. (Ver Anexo 18).

TABLA N° 09

UNIDADES DE ABASTECIMIENTO

NAVE	FUNCION	VIAJE MENSUAL	VOLUMEN C/VIAJE	VOLUMEN TRANSPORTADO
I. BARRETO	Cabotaje Norte	3	185	555
PAVAYACU	Cabotaje Sur	3	185	481
CAPAHUARI	Crudo/Residuales	3	160	480
TBN	Cabotaje Norte/Sur	3	128	384
TALARA	Crudo/Residuales	4	160	640

TABLA N° 10

RUTAS QUE SE SIGUEN PARA EFECTUAR DISTRIBUCION DE ACUERDO AL MORE:

	PRODUCTO
TALARA – CONCHAN	Kerosene
TALARA – CONCHAN	Residual Asfáltico
TALARA – CONCHAN	Nafta Craqueada
TALARA – CONCHAN	Diesel N° 2
CONCHAN – TALARA	G.O.P.
CONCHA – TERMINALES	Varios Productos
BAYOVAR – CONCHAN	Crudo – Loreto
BAYOVAR – TALARA	Crudo – Mayna
BAYOVAR – TALARA	Crudo – Loreto
DIESEL N° 2 IMPORTADO	Alije
TALARA	Alijo en Talara Crudo

5.- Promoción o Comunicación.-

Este es el último elemento del marketing mix y su importancia reside en la difusión de mensajes que dan a conocer los productos comercializados por la empresa y las ventajas que ofrecen. En este sentido, denominaremos promoción a las actividades realizadas por Refinería Talara y que tienen como propósito generar un comportamiento positivo en los compradores, lográndose éste, al concretizarce el acto de la compra.

"La promoción de un producto es el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece, es una combinación de las siguientes actividades: venta personal, publicidad, propaganda, relaciones públicas, Promoción de Ventas, Marketing Directo (14)".

"Tanto si una actividad promocional en particular se diseñó para informar, persuadir o recordar, el objetivo final es influir en los sentimientos, las creencias o el comportamiento de quien la recibe...Uno de los atributos de una sociedad libre es el derecho de usar la comunicación como una herramienta de influencia (15)".

Al respecto y sólo para efectos del presente trabajo de investigación, emplearemos el término de "comunicación" por el de "promoción" de productos, planteándose al mismo tiempo dos objetivos fundamentales:

a) **Informar**: objetivo que busca difundir y/o dar a conocer el producto eliminando las barreras de comunicación existentes entre la empresa y sus consumidores, creando imagen, formando un juicio o idea de algo en el cliente.

b) **Inducir a la Compra**: objetivo que pretende informar los grados de satisfacción que los productos de Refinería Talara ofrece, convencer a los clientes en donde reside la superioridad del producto en comparación con la competencia.

Por ello, las actividades de comunicación que se realicen deben estar orientadas a provocar una reacción positiva en los clientes, asimismo deben ser lo suficientemente capaces de

eliminar las barreras psicológicas y de conocimiento que pudieran existir entre las empresas y sus mercados.

Por ejemplo, de las encuestas (Ver anexo 20) que se realizaron a los clientes, el 60% manifestó que los productos comprados a través de Shell, Texaco, Mobil, etc. eran productos elaborados por ellos; un 30% desconocía que el producto proviniese de Refinería Talara y el 10% restante creía que eran traídos de otros países.

Al descubrir esta realidad, se planteó como una necesidad orientar todas las actividades de comunicación al cumplimiento de metas específicas como dar a conocer al público que los productos adquiridos por ellos, a través de las mayoristas, procedían de la Refinería Talara – PETROPERU y que la calidad de estos le permitía competir a nivel internacional.

De lo analizado en Refinería Talara, se puede señalar que la imagen de marca proyectada por esta empresa a través de sus actividades de comunicación (promoción) no son lo suficientemente sólidas y positivas presentándose así una barrera de conocimiento y de comunicación por parte de ésta. Por tal motivo, es indispensable revitalizar la marca PETROPERU a fin de sugerir alta calidad o, por lo menos, que no sugiera algo de calidad inferior y difundirse a través de la promoción.

Esta barrera surge al no existir lineamientos específicos para la selección de los mensajes publicitario, de las campañas publicitarias y de los planes de marketing que la sección encargada de la publicidad deberían elaborar.

Sólo por citar un ejemplo, tenemos que la publicidad de los productos de la UEN se realizan a través de Radio Z, un medio que por el género de música que transmiten tiene como público objetivo a jóvenes de 14 a 18 años o quizá 20, pertenecen a la clase medio alta y alta, por lo tanto tiene un público reducido, etc.

Todo lo contrario al target de Refinería Talara, quienes estarían constituidos por las Estaciones de Servicio, Mayoristas y minoristas constituidos por taxistas, mototaxistas, cisterneros, camioneros, particulares, etc. todos ellos personas adultas y ajenas a la sintonía de Radio Z.

La publicidad de ésta unidad de negocios presenta las siguientes características:

- ✓ Es una publicidad informativa – descriptiva

- ✓ En la mayoría de los casos la publicidad no es segmentada y especializada, sino masiva.

- ✓ La selección del medio no responde al público objetivo. Una mala selección de estos, redunda en un incremento de costos y no se alcanza el objetivo deseado que es elevar las ventas al dar a conocer el producto, se pierde lo invertido y se fuerza a la emisión de más mensajes.

- ✓ No difunden o refuerzan la imagen de marca que debería presentar Refinería Talara, sobre este punto abordaremos el tema en el capítulo 4.

Las modalidades que emplea Refinería Talara para dar a conocer sus productos son:

5.1.- Publicidad en medios masivos.-

La publicidad está definida como la técnica empleada convenientemente para la difusión de contenidos comerciales empleando como soporte los distintos medios de comunicación con el propósito de influir y convencer al público para comprar el producto.

En términos de Phillip Kotler “la publicidad es la herramienta más poderosa para desarrollar un conocimiento de la compañía, producto, servicio o idea” (16). Se trata de llegar a todos los niveles sociales a fin de dar a conocer el motivo del spot publicitario transmitiendo mensajes persuasivos que permitan incrementar las ventas y/o difundir una imagen.

Refinería Talara emplea como soportes:

a) **La radio:** a través de spots publicitarios que informan de los productos que venden. Los mensajes transmitidos son demasiados largos, no se percibe ni un slogan ni cortina musical definida como para identificarla con PETROPERU. Es una comunicación de tipo informativa y masiva, pues dan a conocer todos los productos en un mismo spot.

b) **Prensa Escrita:** utilizando como medios las revistas locales y especializadas como la ASSEG (Asociación de Empresas Envasadoras de Gas en el Perú), etc.

c) **La Publicidad Exterior**: se pueden mencionar las estaciones de servicio o grifos identificados con PETROPERU, que presentan en el mercado sus colores corporativos (Rojo y Blanco) y el isotipo de la empresa (el huacal). Además de los muros y paneles que emplea.

d) **Publicidad en Internet**: Se refiere sólo a la página web que posee la empresa

.

5.2.- Promociones.-

Este tipo de comunicación se basa en una acción informativa empleada por Refinería Talara para propiciar el incremento en el nivel de ventas. Su importancia reside en que estimula el interés a favor de una institución o producto.

En ésta modalidad se incluye la distribución de material publicitario como llaveros, polos, gorros, etc. obsequiados a los clientes de la Refinería que son visitados eventualmente. Asimismo, se propone invertir en sorteos, canjes, campañas, premios, incentivos, bonos, reconocimientos, etc. Estos recursos permitirían posicionar en el mercado a ésta unidad de negocios.

5.3.- Auspicios Publicitarios.-

Es el apoyo económico que brinda Refinería Talara a alguna institución que así lo solicite o lo promueva, en éste caso se cita como ejemplo al Club Atlético Torino, quienes reciben el auspicio de Refinería a través de la entrega de uniformes, a cambio ellos llevan el logotipo o isotipo de la empresa. Este es importante por que permite crear una imagen con el objetivo de obtener resultados ventajosos.

En este sentido, lo que se trata es de desarrollar la proyección social de la empresa, este tipo de actividades generan beneficios mutuos. En el caso de Refinería estos acontecimientos se

dan a conocer a través de los medios de comunicación social a modo de noticias que benefician y fortifican la imagen de la empresa. Se incluyen los auspicios en seminarios, simposios, etc.

En todos estos casos es requisito indispensable identificar correctamente el público objetivo. En términos genéricos serán los consumidores finales, los clientes directos de refinería o indirectos si compran a través de los Agentes Autorizados o Mayoristas de Refinería Talara.

Aún así constituyen la razón de ser de los Agentes Autorizados y estos de Refinería Talara. Claro está, que en la ejecución y selección de la estrategia de publicidad se dé importancia a las características del segmento al que dirigen el producto seleccionado.

Asimismo, es necesario que la selección del medio, soporte o modalidad a emplear, para comunicar las ventajas competitivas de la empresa, sea de calidad afín de que llegue efectivamente al público objetivo (considerando cobertura del medio, horario, estilo, su público objetivo, sintonía, la imagen que proyecta, etc.)

5.4.- El eslogan o lema.-

"Muchas compañías han agregado un eslogan o frase de efecto a su compañía o marca registrada, que se repite en cada aviso que publican. El efecto de usar el mismo eslogan una y otra vez es casi hipnótico y subliminal en la imagen que crea de la marca"(17).

De otro lado, "la campaña promocional de una compañía es una sucesión coordinada de actividades promocionales que se crean alrededor de una idea central o tema de campaña...,el tema es el principal atractivo promocional y se le presenta en una forma distintiva, que atraiga la atención. Con frecuencia, se expresa como un lema." (18)

Un eslogan o lema forman parte importante de la marca de una empresa y de la imagen a proyectar, pues puede definir la personalidad de ésta o resumir la idea de lo que se desea difundir. No siempre es sencillo desarrollar eslogan pegadizo, pero cuando resulta eficaz es fácil de recordar, de memorizar y asociarlo con la empresa que lo promociona.

Actualmente, Refinería Talara emplea en sus mensajes publicitarios hasta tres diferentes eslogans o lemas:

1.***"Mejorando la Calidad de Vida***

Empleado en la publicidad escrita, folletería, llaveros, en algunos afiches, etc.

Con éste eslogan se denota una imagen, de Refinería Talara – PETROPERU, basada en la venta de gasolinas de calidad que garantizan el cuidado que tiene por la conservación del ambiente.

Al apreciarlo y examinarlo revela sólo una imagen parcial por que PETROPERU es más que un productor de Gasolinas.

2.***"Tecnología a su Servicio"***

Utilizado la nueva estrategia comercial –PETRORED.

Este denota sólo un activo empresarial desarrollado por todas las empresa incluyendo la competencia. La imagen proyectada es ampliamente reducida pues tiene como valor un aspecto tangible (tecnología) que es perecedero o continuamente renovado. Por más actualizada que sea la tecnología empleada por Refinería Talara, el cliente siempre esperará que por lo menos éste valor se encuentre presente en una empresa A1 en todo momento.

Respecto "a su servicio", el cliente espera más que sólo la tecnología en el momento de adquirir un producto, también forma parte del paquete la atención, preocupación y cuidado que se le brinde, aspectos intangibles que no se deben descuidar y que constituyen un bien mayor.

Todas las empresas pueden usar Tecnología de Avanzada, pero sólo PETROPERU agrega a su tecnología de avanzada un nuevo valor y que es el servicio personalizado que los caracteriza. Esta es la idea que se debe vender.

3.***"En el Corazón de la Energía"***

Eslogan que se observa en algunos afiches. Es vago y carente de personalidad, al parecer se trato de asociar el contenido que representa el Huacal de PETROPERU (pundonor,

fortaleza, energía). No aporta mucho a la personalidad que debería proyectar Refinería Talara.

El eslogan se debe caracterizar por ser fácil de recordar, breve y que defina Refinería Talara – PETROPERU.

4.***"Seguridad y Responsabilidad Para Todos"****:*

empleado en los documentos internos de Refinería Talara. Este mensaje debería incluirse en todos los spots publicitarios, pues denotan la imagen que Refinería Talara desea proyectar.

Seguridad:

- ✓ Resume el interés, la preocupación y el cuidado que Refinería Talara – PETROPERU despliegan a favor de la preservación del ambiente.
- ✓ Asimismo, la seguridad que Refinería Talara despliega en el manipuleo de sus productos, en el despacho y el traslado de los mismos.
- ✓ Permite generar conciencia a los consumidores sobre las medidas de seguridad que deben adoptar.
- ✓ En fin, es un término muy amplio.

Responsabilidad Para Todos:

- ✓ Inspira el deseo de asumir un papel activo en la industria petrolera, en la difusión y desarrollo de ésta empresa nacional.
- ✓ Motiva el espíritu nacionalista de los clientes y por ende despierta el interés por consumir el producto peruano.
- ✓ Genera consciencia nacional y responsabilidad no sólo en el personal interno de Refinería, sino también todos los que participan en esta industria.

Ante ésta diversidad de eslóganes resulta imposible que los clientes puedan identificar y definir la personalidad de Refinería Talara, lo cual genera en su lugar un efecto negativo al denotar la falta de consistencia, de imagen y de proyección.

5.5.- PETROPERU y su estrategia publicitaria actual.-

Dentro del Programa de Publicidad desarrollado en el 2001, PETROPERU, desplegó una serie de actividades y estrategias orientadas al relanzamiento de la marca a través de la identificación de Estaciones de Servicio con los colores corporativos de la empresa (Rojo y Blanco). En tanto, que su débil presencia en el mercado interno se debía a que muy pocas Estaciones de Servicio lucían los colores corporativos, contrariamente a la presencia de las otras mayoristas (Ver anexo 19).

Asimismo, implementó las instalaciones con sistemas integrales de atención al cliente, capaces de ofrecer todos los servicios que un consumidor final desea encontrar en una Estación de Servicios.

Además, de destacar la presencia del Huacal o máscara de Chavín, el cual es asociado con la "fuerza", histórico emblema que caracteriza a PETROPERU y que se constituyó como la ventaja competitiva de esta empresa. Estas identificaciones se desplegaron a nivel nacional lo cual permitió acentuar la presencia de los productos de las refinerías de PETROPERU ubicadas a nivel nacional.

Este programa de publicidad involucró la identificación de 180 estaciones de servicios y para el año 2001 se iniciaron con 78 estaciones.

El propósito general y que aún mantiene este programa es consolidar la presencia de los productos de PETROPERU, en el mercado interno, a través de PETRORED su cadena de estaciones de servicios, por este motivo se aplicaron encuestas mixtas (Anexos 20 y 21) a los clientes a fin de descubrir su nivel de percepción. (Anexo 21-A).

Pertenecer a ésta cadena tiene sus limitaciones, pues los aspirantes deben reunir los siguientes requisitos: presentar solicitud de identificación de acogerse y ser cliente exclusivo de la empresa, su volumen de ventas, ubicación estratégica, instalaciones adecuadas, servicios eficientes, áreas verdes, y honestidad total en la atención al cliente. Es decir, contar con estaciones ejemplares y con precios competitivos.

En una primera etapa las estaciones de servicio a pintar a nivel nacional estuvieron distribuidas del siguiente modo:

TABLA N° 11

ESTACIONES DE SERVICIO IDENTIFICADAS A NIVEL NACIONAL

UBICACIÓN	N°
Lima	08
Trujillo	02
Chiclayo	01
Arequipa	01
Piura y Sullana	05
TOTAL	17

Estas 17 identificaciones sirvieron de modelo para completar las 78 estaciones que se programaron para el 2001. En el 2002 ya existían 180 estaciones de servicio. Obsérvese el anexo N° 22 y 23, en donde se muestran una jerarquía de valores establecidas por los clientes PETRORED en función a sus expectativa.

las valoraciones que el cliente Del análisis efectuado sobre esta cadena de Estaciones de Servicio Como se puede apreciar en la tabla, Piura y Sullana se ubican en segundo lugar como la zona en donde se identificaron más Estaciones de Servicio después de Lima, ello se debe a que estos mercados se encuentran más próximos a Refinería Talara, la más importante de las refinería de PETROPERU y que por ende necesita difundir con más solidez la presencia de los productos y posicionar PETRORED en su mercado cautivo.

En Piura los grifos actualmente identificados los pueden observar en Grifo Los Tallanes ubicado en la carretera hacia Catacaos y el Grifo Sánchez Cerro ubicado en la avenida del mismo nombre. En Sullana, se identificó el Grifo KIKE.

5.6. – El proceso de comunicación en las actividades promocionales.-

Tal como se señaló antes, la promoción es un ejercicio de la comunicación que consiste en una transmisión verbal y no verbal de información entre un emisor y un receptor. Como es de su conocimiento, en este proceso se requiere de la participación de tres elementos: un mensaje, una fuente del mensaje y un canal de comunicación.

La información que la fuente transmisora va a compartir primero se tiene que codificar en una forma transmisible. En marketing esto significa cambiar una idea a palabras, imágenes o ambas cosas que serán difundidas por algún canal de comunicación. El receptor al recibir los símbolos les asignará una interpretación, después de su decodificación, la que producirá un cambio de actitud, de conocimientos, creencia o sentimiento.

Finalmente, la fuente transmisora percibirá a través de la retroalimentación si el mensaje se recibió con éxito y si éste se percibió tal y como el transmisor esperaba. Es mediante, un feedback que la empresa aprenderá a mejorar su nivel de comunicación con sus receptores, seleccionando, entre otros factores, adecuadamente el canal de comunicación que transmita el mensaje lo más fielmente posible al mensaje original.

Un aspecto de consideración, en las diversas etapas del proceso de comunicación, el mensaje está sujeto a interferencias o ruidos provenientes de los mensajes difundidos por la competencia o por errores de transmisión, ante lo cual se sugieren realizar sondeos para aplicar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

En el caso de Refinería Talara (fuente transmisora), existe la necesidad de difundir correctamente no sólo los productos que elabora, sino también fortalecer y revitalizar su imagen (información) a sus clientes (receptores), para lo cual emplea su fuerza de ventas, medios de publicidad, anuncios, presentaciones (canal de comunicaciones).

Las actividades promocionales desarrolladas por refinería en torno a la difusión de esta información, pueden ser sondeadas a través de investigaciones de mercado que permitan descubrir si el mensaje llegó al receptor como se esperaba y si este logró cambiar su actitud, sentimientos, creencias y conocimiento. Es esta retroalimentación o feedback la que mostrará la efectividad de la comunicación en los mensajes publicitarios.

Por lo tanto, la importancia de comunicar correctamente reside en no tergiversar o distraer la idea que se desea proyectar de Refinería Talara y sus productos. Por este motivo, la comunicación debe ser cuidada en todo nivel, es decir, no sólo en la elaboración de las campañas publicitarias sino también en el diseño de las estrategias de marketing y las líneas de acción que configuran el plan de marketing.

En una comunicación de marketing exitosa la respuesta puede ser interés en el producto, deseo del mismo o su posible compra.

6.- La Persona.-

Esta variable está relacionada con la organización del Dpto. de Comercialización de Refinería Talara y de su fuerza de ventas, que como se mencionó son de reciente creación y funcionalmente dependen bastante de las directivas emanadas de la sede central de Lima, lo cual de hecho limita su accionar y sus decisiones.

Específicamente su fuerza de ventas está reducida a la presencia de un solo Representante Comercial y un Asistente de Ventas, ambos con experiencia corta en las gestiones de ventas y en sus facilidades para visitar a los clientes.

La orientación de la organización esta orientada hacia la producción y lo cual está fuertemente influenciada por el hecho de ser una UEN esencialmente productiva, en éste sentido es necesario desarrollar programas de capacitación para lograr que la fuerza de ventas se desarrolle y oriente sus acciones orientación hacia el cliente en toda la organización, buscando el equilibrio con sus responsabilidades operativas.

NOTAS AL CAPITULO II

(7) Ferré Trenzano, Miguel. *Marketing y Competitividad El Método de la Tortuga en 40 Pasos*. Madrid: Deusto, 1989. p. 245.

(8) Santesmases, Miguel. *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Ed. Pirámide, 1999. p. 48.

(9) Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. *Fundamentos de Marketing*. Madrid: E. ESIC, 1994. p. 265.

(10) Bonner & More Associates INC. *Refined Product Pricing For The Peruvian Internal Market*. Edición 1994. p.04

(11) Petróleos del Perú – PETROPERU. *Estatuto Social de PETROPERU*. Data Room: Refinería Talara, 1999. p. 48.

(12) Petróleos del Perú – PETROPERU. *Manual de Créditos y Cobranzas*. Data Room: Refinería Talara, 1999. p. 48.

(13) Santesmases, Miguel. *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Ed. Pirámide, 1999. p. 98.

(14) Santesmases, Miguel. *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Ed. Pirámide, 1999. p. 99

(15) Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. *Fundamentos de Marketing*. 5ta edición. p. 450

(16) Kotler, Phillip. *El Marketing Según Kotler: Cómo Crear, Ganar y Dominar los Mercados*. Madrid: Ed. Pirámide. p. 145.

(17) Kotler, Phillip. *El Marketing Según Kotler: Cómo Crear, Ganar y Dominar los Mercados*. Madrid: Ed. Pirámide. p. 94.

(18) Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. *Fundamentos de Marketing*. 5ta edición. p. 449

CAPITULO III

ANALISIS DEL MERCADO DE REFINERÍA TALARA

El mercado se define "como las personas u organizaciones con deseos (necesidades) a satisfacer, dinero para gastar y la disposición para hacerlo"(19). Un mercado objetivo es un grupo de clientes a quienes la empresa dirige específicamente sus acciones de marketing. La elección e identificación cuidadosa del mercado es esencial para el desarrollo de un plan de marketing efectivo.

1.- El Mercado – Demanda de los Sectores Económicos.-

El mercado de Refinería Talara está constituido por los clientes del sector consumo y los distintos sectores económicos del mercado nacional que en función a su clase de negocio son agrupados en clientes del: Sector Comercio, Sector Pesquería, Sector Industrial, Sector de Servicios Públicos, sector Petrolero y el Sector Económico Agropecuario (Ver anexo 24). De otro lado, los requerimientos más usuales de los actuales clientes de Refinería Talara son:

- ✓ Solicitan productos de acuerdo a especificaciones técnicas y a estándares de calidad para la eficiente operación de sus instalaciones.

- ✓ Orientan sus compras en función a la calidad del servicio: solicitan tanques para almacenar productos, análisis continuos de muestras de combustibles, flete hacia sus instalaciones, experiencia de los proveedores en el sector, etc.

- ✓ Solicitan facilidades de pago.

a) Comercio.-

Esta clase de negocio es la de mayor demanda de combustibles y está integrada por las empresas mayoristas (Shell, Texaco, Mobil, etc.) y minoristas como las Estaciones de Servicios. Estas empresas se encargan de hacer llegar los productos a los usuarios finales.

b) Minería.-

Este sector tiene poca participación en cuanto a la demanda de combustibles se refiere, la baja actividad minera desarrollada en la región da lugar a la existencia de compras esporádicas. Las mineras ubicadas en Tambogrande representan un consumidor potencial de Refinería Talara.

Se espera que éste sector tenga una mayor participación en la demanda de combustible, debido a la reactivación que está teniendo éste sector con la explotación de las minas de Tambogrande a cargo de la empresa minera Manhattan.

c) Petrolero.-

Aquí se ubican todas las empresas encargadas de la explotación y exploración del petróleo. El producto de mayor demanda por éste sector es el diesel 2. A escala departamental existen alrededor de 7 empresas dedicadas a esta actividad, entre ellas figuran Pérez Companc, Petrotech y Olimpic, entre otras.

d) Agropecuario.-

El sector agrario tiene una participación permanente como consumidor de productos y cliente de Refinería Talara. Sus volúmenes de compras directas no son significativos, por lo que en

muchas ocasiones se abastecen a través de los grifos o estaciones de Refinería Talara o de alguna otra empresa mayorista o minorista.

e) Pesquería.-

Este sector demanda mayores volúmenes de productos, los mismos que son incrementados en temporadas de mayor producción pesquera y disminuyendo notablemente en épocas de veda.

En éste rubro se incluyen las conserveras y las grandes embarcaciones pesqueras dedicadas a la extracción y elaboración de harina de pescado. En menor medida se ubican las pequeñas embarcaciones dedicadas sólo a la explotación de los productos hidrobiológicos.

Los productos que más consumen son el Diesel 2 y el kerosene. Estos consumidores adquieren productos directamente de PETROPERU.

f) Industrial.-

Este sector participa en el consumo de combustibles de la Planta de Ventas de Talara aunque no en grandes volúmenes.

g) Transporte.-

Este rubro no compra grandes volúmenes de productos a la Planta de Ventas Talara, pues la gran mayoría prefiere comprarlos a través de los minoristas representados por las estaciones de servicio o grifos.

Los clientes de Planta de Ventas Talara son principalmente empresas de transportes que poseen sus propios surtidores. En éste sector también se encuentra el transporte marítimo que usa el MGO, mientras que el terrestre adquiere las gasolinas de diferentes octanajes.

h) Servicio Público.-

Aquí se ubica empresas como ENOSA en el caso de Piura.

i) Fuerzas Armadas.-

En este sector se incluyen a el Ejército, la Marina, la Fuerza Aérea y otras fuerzas auxiliares. Las Fuerzas Armadas, son los clientes más importantes de **PETROPERU,** adquieren el 100% de sus productos debido a dos razones: la modalidad de pago, la cual se realiza con documentos cancelatorios emitidos por el gobierno, y por el suministro que PETROPERU efectúa a nivel nacional.

J) Otros Consumidores.-

Su participación es mínima se ubican a los hospitales, universidades, colegios, etc.

2.- Evolución de ventas en cada sector.-

Para efectos de este apartado, se analizaron las plantas de venta por separado con el propósito de tener una visión más precisa del modo en que estos sectores influyen en esta UEN. Además, se precisan los productos adquiridos y el nivel de demanda registrado por cada uno de estos sectores.

2.1.- Demanda del Sector Comercio.-

En la actualidad ésta clase de negocio adquiere los siguientes productos: gas, gasolina 95, gasolina 90 y gasolina 84, kerosene, Diesel 2 y petróleo industrial 6, a través de las plantas de ventas ubicadas en Piura y Talara.

El Gas licuado de petróleo lo adquieren sólo en planta de ventas Talara, en el período comprendido desde enero hasta setiembre del 2001 las compras fluyeron de la siguiente manera, obsérvese la siguiente tabla:

TABLA N° 12

COMPRAS EFECTUADAS ENERO – SETIEMBRE DEL 2002

GAS LICUADO DE PETROLEO	
ENE	41,744
FEB	34,000
MAR	32,175
ABR	0
MAY	34,189
JUN	36,458
JUL	40,548
AGO	39,123
SEP	35,981
TOTAL	294,218

Como se puede observar existe un nivel de compras sostenido de este producto. Su pico estadístico más bajo se registró en marzo con un 5% menos que el mes anterior. Aún así, el movimiento mensual registrado le permite convertirse en el principal consumidor de GLP.

Ahora, si todo este segmento disminuyera su nivel de compras, la participación de la refinería en el mercado sufriría una gran caída. De ahí que sea importante desplegar estrategias o tácticas comerciales eficaces para provocar en el consumidor final una reacción positiva como la fidelidad.

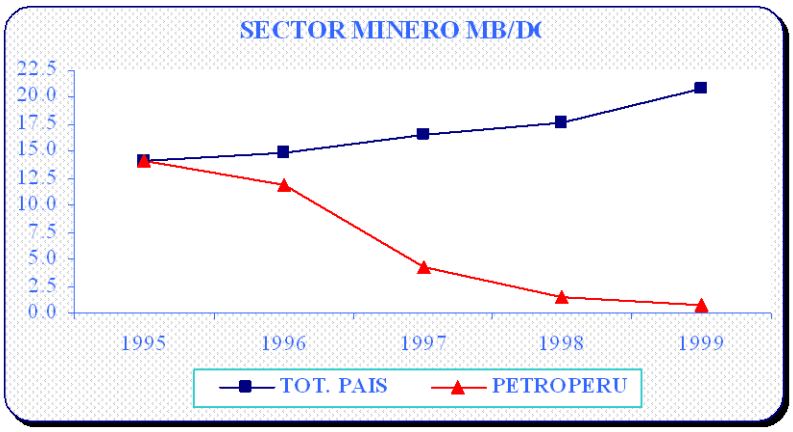
Respecto a los combustibles y los destilados medios, se puede señalar que, estos productos son adquiridos a través de las Planta de Ventas de Piura y Talara. Las gasolinas que más adquirieron en este período son la gasolina 90 y la gasolina de 84 octanos.

De otro lado, cuando necesitan abastecerse con productos como la gasolina 95 o el Petróleo Industrial 6 recurren a la Planta de Ventas Talara, aunque no registran grandes volúmenes de compra, su requerimiento es suficiente para identificar un nicho en el mercado que puede maximizarce con estrategias comerciales competitivas.

2.2.- Demanda del Sector Minero.-

La demanda interna de combustibles del sector minero, tuvo un crecimiento constante y el año 1999 reflejó un crecimiento de aproximadamente 46.7% con respecto a 1995, sin embargo en dicho periodo PETROPERU experimentó una pérdida de participación de aproximadamente 91.5%, debido a la competencia de Refinería La Pampilla y a la actuación de los distribuidores Mayoristas en dicho sector.

CUADRO N° 01



El crecimiento de la demanda en dicho sector se debió sobre todo al desarrollo de nuevos proyectos para la producción de oro y cobre, como es el caso de Yanacocha y otras minas como la Manhattan en Tambogrande – Piura.

Se estima que en los próximos años la demanda del sector continúe creciendo debido a la exploración y desarrollo de nuevos proyectos como Antamina, las minas de Tintaya, la expansión de Southern Perú Copper Corporation (Tambogrande), la ampliación de Yanacocha, entre otras.

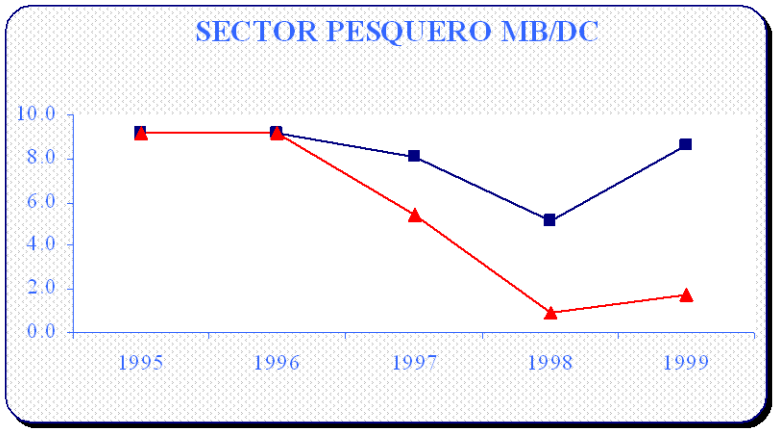
Para que PETROPERU pueda volver a tener una participación significativa en el Sector Minero, requiere reorientar su fuerza de ventas y contar con una política comercial flexible, que le permita llegar con precios competitivos a clientes potenciales de dicho sector directamente o a través de sus distribuidores mayoristas.

2.3.- Demanda del Sector Pesquero .-

La demanda interna de combustibles del sector pesquero, en 1999 reflejó una contracción de aproximadamente 6.5% con respecto a 1995, habiéndose pasado por una importante caída en 1998 debido al Fenómeno del Niño, a la crisis económica internacional y a los programas de vedas fijadas.

Actualmente, el país cuenta con exceso de capacidad instalada para la producción de harina de pescado y conservas, debido a que no se tiene una buena participación en el mercado internacional y también por que se ha presentado una caída generalizada de los precios.

CUADRO N° 02



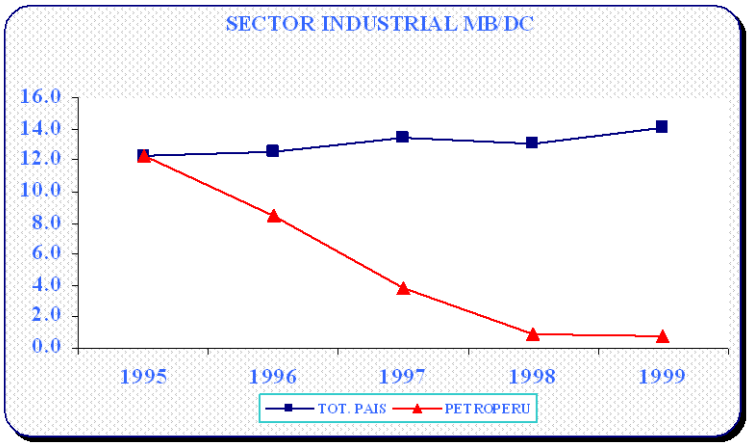
Durante el período de 1995 a 1999 la participación de PETROPERU en el sector pesquero experimentó una reducción de aproximadamente 81.5%, debido a la competencia de Refinería La Pampilla y a la actuación de los Distribuidores Mayoristas en dicho sector.

Para que PETROPERU pueda volver a tener una participación significativa en el sector pesquero requiere re orientar su fuerza de ventas y contar con una política comercial que le permita mejorar su postura competitiva.

2.4.- Demanda del Sector Industrial.-

La demanda interna de combustibles del sector industrial, tuvo un crecimiento constante de acuerdo con el crecimiento económico del país, con la excepción del año 1998 en que experimentó una contracción debido a la crisis económica internacional y a la recesión en el país.

GUADRO N° 03



El año 1999 la demanda del sector reflejó un crecimiento de aproximadamente 14.4% con respecto a 1995, sin embargo en dicho periodo PETROPERU experimentó una pérdida de participación de aproximadamente 93.5%, debido a la competencia de Refinería La Pampilla y al ingreso de los Distribuidores Mayoristas a dicho mercado.

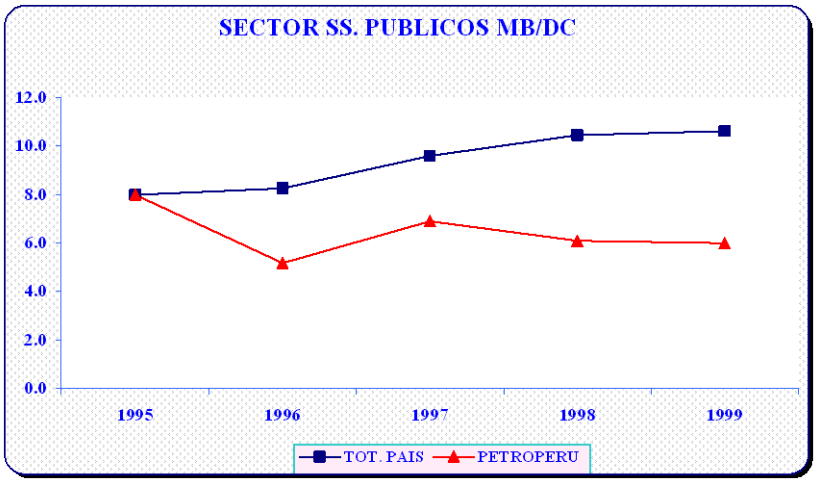
El crecimiento de la demanda en dicho sector se debe sobre todo al desarrollo de la industria primaria y en un pequeño porcentaje (8%) al desarrollo de la industria no primaria de bienes de consumo, intermedio y de capital.

La percepción que tiene el sector industrial de la imagen de PETROPERU es negativa, la perciben como una empresa nacional, militar, burocrática, que les da desconfianza y genera muchos sentimientos de rechazo. Para que PETROPERU pueda cambiar ésta percepción y volver a tener una participación significativa en el Sector Industrial, requiere mejorar su fuerza de ventas y contar con una política comercial que le permita mejorar su postura competitiva.

2.5.- Demanda del Sector Servicios Públicos.-

La demanda interna de combustibles del sector servicios públicos, tuvo un crecimiento constante. El año 1999 la demanda del sector reflejó un crecimiento de aproximadamente 32.8% con respecto a 1995, sin embargo en dicho período PETROPERU experimentó una pérdida de participación de aproximadamente 25%, debido a la competencia de Refinería La Pampilla y a la actuación de los Distribuidores Mayoristas en dicho sector.

CUADRO N° 04



El crecimiento de la demanda en el sector servicios públicos se debió al incremento de la demanda por parte de las empresas eléctricas que operan con centrales térmicas. Es posible que en el presente año con el gas de Camisea la demanda en dicho sector experimente una contracción.

La ventaja competitiva que tiene que aprovechar PETROPERU en éste sector, es la calidad de sus productos, que cumple con las exigencias de las centrales térmicas, en cuanto al bajo contenido de azufres y metales.

2.6.- Sector Petrolero.-

Del total de ventas que sobre el diesel se efectúan a través de las 2 plantas de ventas, éste sector es el responsable del 10% de esas compras.

2.7.- El Sector Agropecuario.-

Adquiere productos como el diesel 2 que lo obtiene a través de la planta de ventas de Piura y el Petróleo Industrial 6 que sólo se comercializa en la planta de ventas de Talara

3.- Crecimiento del mercado interno por ubicación geográfica

La demanda interna de combustibles por ubicación geográfica durante los años 1995 a 1999 presentó las siguientes características:

La demanda interna en la región norte, el año pasado reflejó un crecimiento de 9.9% con respecto a 1995. Este crecimiento se debió al desarrollo de importantes proyectos mineros como Yanacocha y los inicios del proyecto Antamina, así como a la implementación por parte de las empresas eléctricas, del sistema interconectado Centro Norte, con la ampliación de su capacidad instalada mediante centrales térmicas.

La demanda interna en la Región Centro, durante el período se mantuvo aproximadamente constante.

La demanda interna en la región sur, reflejó un crecimiento de 11.4% con respecto a 1995. Este crecimiento se produjo gracias al desarrollo de importantes proyectos mineros como la ampliación de Tintaya, de Southern, entre otros, así como por las empresas eléctricas.

La demanda interna en la región selva, reflejó un crecimiento de 76.9% con respecto a 1995, debido principalmente al mercado desarrollado en dicha región, por la presencia de las trasnacionales Maple y Aguaytía.

La demanda interna experimentó un mayor crecimiento en las regiones norte, sur y selva, las cuales se constituyeron en mercados potenciales en la medida que estas se acentuaron de una manera efectiva en la descentralización económica del país.

TABLA N° 13

DEMANDA DE COMBUSTIBLES POR CLASE DE NEGOCIO (MB/DC)

TOTAL PAIS

CLASE DE NEGOCIO	1995	1996	1997	1998	1999	% VAR 95-99
INDUSTRIAL	68.20	70.47	72.03	73.80	84.81	24.4%
MINERO	14.20	14.80	16.47	17.61	20.83	46.7%
PETROLERO	0.60	0.59	0.60	0.58	0.53	-11.7%
AGROPECUARIO	1.90	2.00	2.10	2.18	2.44	28.4%
PESQUERO	9.20	9.14	8.03	5.17	8.60	-6.5%
INDUSTRIAL	12.30	12.52	13.40	13.08	14.07	14.4%
CONSTRUCCION	1.10	1.04	1.26	1.27	1.11	0.9%
TRANSPORTE	14.40	15.35	16.41	16.58	16.83	16.9%
SERV. PUBLICOS	8.00	8.26	9.60	10.46	10.62	32.8%
FF.AA.	5.80	6.06	3.40	6.10	9.00	55.2%
OTROS	0.70	0.71	0.76	0.77	0.78	11.4%
COMERCIO	71.50	72.13	72.87	72.00	64.29	-10%
TOTAL COMBUSTIBLES	**139.70**	**142.60**	**144.90**	**145.80**	**149.10**	**6.7%**
PBI GLOBAL (FUENTE: INEI)	**7.3**	**2.4**	**6.9**	**0.3**	**3.8**	

PETROPERU

CLASE DE NEGOCIO	1995	1996	1997	1998	1999	% VAR 95-99
INDUSTRIAL	68.20	61.01	38.60	29.00	29.60	-56.6%
MINERO	14.20	11.84	4.30	1.50	0.70	-95.1%
PETROLERO	0.60	0.59	0.60	0.40	0.30	-50.0%
AGROPECUARIO	1.90	1.68	1.10	0.20	0.20	-89.5%
PESQUERO	9.20	9.13	5.40	0.90	1.70	-81.5%
INDUSTRIAL	12.30	8.41	3.80	0.90	0.80	-93.5%
CONSTRUCCION	1.10	0.49	0.50	0.30	0.10	-90.9%
TRANSPORTE	14.40	14.84	12.20	12.40	10.70	-25.7%
SERV. PUBLICOS	8.00	5.18	6.90	6.10	6.00	-25.0%
FF.AA.	5.80	6.91	3.40	6.10	9.00	55.2%
OTROS	0.70	1.94	0.40	0.20	0.10	-85.7%
COMERCIO	71.50	63.79	52.80	51.80	59.20	-17.2%
TOTAL COMBUSTIBLES	**139.70**	**124.80**	**91.40**	**80.80**	**88.80**	**-36.4%**

En la Figura N° 08 se muestra la tendencia estadística del consumo interno de combustibles a nivel nacional

4.- Los principales mercados de Refinería Talara.-

A continuación se describen los mercados y la situación de los principales competidores de Refinería Talara y de sus mercados:

4.1.- Mercado de Iquitos.-

El departamento de Loreto está situado en la región oriental del Perú, con una extensión de 339,918.55 km^2, el clima es cálido y húmedo con una temperatura promedio de 28°C.

El estudio del mercado de combustibles en la ciudad de Iquitos incluye las ciudades de Leticia y Tabatinga pertenecientes a los países de Colombia y Brasil. Se analizaron las ventas efectuadas por la Refinería de Iquitos, así se puede señalar que en el caso de la gasolina de 84 octanos se registró un consumo total de 426 Bl/D, de los cuales el volumen más importante se registró en la ciudad de Iquitos, con 357 Bl/D (84%). La gasolina de 90 octanos tiene como mercado principal la ciudad de Iquitos en un 99%. La diferencia se comercializa en Ramón Castilla.

El consumo total estimado de diesel 2 asciende a 492 Bl/D, sin considerar las ventas directas de la refinería a las empresas petroleras las cuales son muy erráticas. El 91% (450 Bl/D) de las ventas registradas corresponden a la ciudad de Iquitos, principal consumidor de este producto, le sigue en importancia Requena con 16 BPD, Ramón Castilla y Nauta con 13 BPD.

El Kerosene tiene un consumo total de 190 Bl/D, en Iquitos se vende 111 Bl/D a través de los grifos contactados. Además existe una variedad de instituciones que adquieren el producto directamente para llevarlo a distintas áreas como acción social.

4.2.- Mercado de Refinería El Milagro.-

La Refinería El Milagro se ubicada cerca de la localidad de Bagua y su ámbito de acción corresponde a la zona Occidente del Oleoducto Nor peruano. En el 2001 su abastecimiento al

Oleoducto ascendió a 263 BLS/DIA, compuesto por 247 Bl/D de kerosene y 16 Bl/D de Diesel 2. Las ventas en ese año correspondieron a las cantidades mostradas en la siguiente tabla:

TABLA N° 14

Productos – 2001	Barriles/día
Gasolina 84	207
Kerosene + Turbo A1	94
Diesel 2	322
Petróleo Industrial N° 6	7
Total	630

Esta refinería logró este nivel de ventas en el 2001 debido a las altas compras de combustibles efectuadas por los clientes del departamento de San Martín, Moyobamba y Tarapoto, quienes debido al deficiente estado de la carretera no pudieron abastecerse en la Planta de Tarapoto..

Este hecho circunstancial, permitió que las ventas durante ese año sean considerables en comparación al promedio de ventas que esta Planta registra. Además es necesario reconocer la eficiente gestión de calidad y de servicio al cliente brindado por la fuerza de ventas de la Planta El Milagro, personal que a fin de maximizar esta oportunidad adoptaron como medida la ampliación del horario de atención.

De otro lado, los precios de los combustibles de Refinería El Milagro compiten con los provenientes del Terminal Eten. Respecto a la calidad de sus productos se puede señalar que el Diesel 2 es más liviano que el Diesel 2 comercializado por Refinería Talara.

4.3.- Mercado de Yurimaguas.-

Yurimaguas es el distrito de la provincia de Alto Amazonas, departamento de Loreto. Los productos comercializados por esta planta son en gran parte adquiridos por clientes residentes del departamento de San martín.

Respecto al mercado, se puede mencionar la presencia de una guerrilla de precios existente entre los grifos de tierra y los grifos flotantes. En su economía no se observó algo expectante, excepto que si se asfaltara la carretera de Tarapoto a Yurimaguas el comercio y la venta de productos permitirían un menor costo de transporte.

La demanda total de combustibles en la ciudad de Yurimaguas está conformado por las ventas de los grifos en tierra, las ventas de los grifos flotantes ubicados en el río Huallaga y las ventas directas a la planta termoeléctrica y a la empresa FORESTAMAZON S.A. que es la única que tiene autorización de comprar en la planta de ventas de PETROPERU.

Respecto a los precios, el mercado de Yurimaguas se encuentra exonerado de pagar los impuestos al consumo y el general a las ventas, lo cual posibilita que las compras realizadas en este mercado sean trasladadas a otras áreas que no tienen exoneraciones, en forma similar a un contrabando.

4.4.- El Mercado de Tarapoto.-

Lo conforman la provincia de San Martín, la provincia de Tarapoto, el distrito de Morales y el distrito de La Banda de Shilcayo que representan el 70% de la población de este mercado. Asimismo, el 95% de los clientes está constituido por mototaxistas. Los productos comercializados provienen de la Refinería de Iquitos.

En las provincias de Bellavista, Juanjui y Picota se presentaron a varios distribuidores minoristas vendedores de la empresa Maple, quienes aún no han concretado su introducción. Muchos de estos grifos no cumplen con las normas exigidas por Osinerg.

En el área de Moyobamba, Rioja y Nueva Cajamarca existe una fuerte incursión de competidores como Pecsa, Mobil y Shell quienes se abastecen en la Planta de Eten y cuyos productos provienen de la Refinería de Talara. De acuerdo a las informaciones obtenidas los motivos que ellos encuentran para adquirir los productos en este terminal son:

- El precio de Tarapoto para ellos es muy alto, además los camioneros que provienen de la costa prefieren el diesel de la Refinería de Talara (por ser más oscuro) que el de la Refinería de Iquitos.

- Por las facilidades de pago que le dan a estos mayoristas en la facturación (pueden hacer el depósito en la cuenta del mayorista y luego le comunican vía fax, con lo que son atendidos sin problemas).

- El estado de la carretera a Yurimaguas, aún siendo más cerca, es mala lo cual implica mayor tiempo de transporte, además de deteriorar las unidades. Al comprar en Eten los transportistas tienen mayores posibilidades de llevar carga a la costa como arroz y café, que para el lado de Yurimaguas con lo que disminuyen el falso flete de ir vacíos para traer los combustibles.

Por su parte , la planta El Milagro (Bagua), de acuerdo a las informaciones obtenidas de los distribuidores minoristas (griferos), ofrece precios más bajos, facilidades para la facturación similares a los de los mayoristas de la costa y atención las 24 horas todos los días incluso domingos y feriados.

Todo esto motivo, a la Gerencia de la Refinería de Iquitos para desarrollar nuevos acuerdos como los descuentos especiales que permitieron igualar los precios de esta refinería con la de Iquitos.

De otro lado, existe preocupación en algunos dueños de grifos por las exigencias de Osinerg y por la demora en los resultados de sus inspecciones lo cual origina que no pueden realizar sus compras directamente a las plantas de ventas.

Un distribuidor que no cumpla con las normas exigidas por Osinerg para la comercialización de productos derivados de hidrocarburos está impedido de comprar en las Plantas de Ventas o Refinerías, por lo que adquieren los productos a través de distribuidores minoristas.

4.5.- Ventajas de comprar en la Planta de Yurimaguas.-

Gran proporción de consumidores y distribuidores minoristas adquieren los productos de la planta Yurimaguas por los siguientes motivos:

1. La exoneración de impuestos de los combustibles, determina que el costo del combustible del camión cisterna se reduzca y esto baje el costo de transporte.

2. En el caso del diesel tiene preferencia respecto al de la planta El Milagro por su color.

3. La diferencia de precios entre las plantas de Yurimaguas y Tarapoto es más que el costo de transporte de Yurimaguas a Tarapoto.

4. La competencia no tiene presencia, pero si se reconoce el trabajo de campo que las mayoristas de la Planta de Eten están realizando, aún no llegan a concretar su incursión.

4.6.- Ventajas de comprar en la Planta El Milagro.-

Si bien la distancia a esta planta es aproximadamente de 20km mayor que a la planta de Yurimaguas, se tiene la ventaja de estar asfaltada y por lo tanto de ahorrar tiempo y de evitar el costo por deterioro del camión cisterna.

1. Los precios ex planta en la Planta de Ventas El Milagro son menores que en la planta de Yurimaguas.

2. El servicio de despacho se realiza durante ocho horas diariamente, incluso sábados y domingos (en casos de urgencia atienden fuera de hora), por lo que es más ventajoso que la planta Yurimaguas que sólo atiende en las mañanas de lunes a viernes y de acuerdo a conversaciones con algunos clientes cuando han tenido problemas en el camino, no han querido atenderlos fuera del horario establecido.

3. Presenta un mejor procedimiento de facturación para el cliente, que el de la planta de Yurimaguas. El cliente deposita en la cuenta de la planta y comunica a ésta vía fax, con lo que el transportista sólo se limita a recoger el producto.

4.7.- Ventajas de comprar en la Planta de Eten.-

1. La mayoría de clientes vienen de la costa, ellos prefieren adquirir en esta Planta el diesel 2, que comprarlo en otras Plantas de Ventas como El Milagro o Yurimaguas.

2. Los precios ex planta de los combustibles son menores que la planta Yurimaguas, así para el caso de gasolina 84 (con precios de junio del 2000) es S/0.191 por galón menor que el de la planta Yurimaguas).

3. El transportista tiene mayores posibilidades de llevar productos de esta zona a la costa que a Yurimaguas, como arroz, café etc. con lo que disminuye el falso flete y podría reducir el costo de transporte del producto.

4. Ofrecen facilidades de facturación similares a la planta El Milagro.

5. Los mejores márgenes brutos se obtienen comprando de Eten, luego son los de la planta El Milagro, Yurimaguas y Tarapoto. Si consideramos costos de transporte aproximados obtenemos márgenes netos para cada alternativa, siendo la opción de la planta El Milagro la mejor.

4.8.- Estimación de la demanda de combustibles en San Martín.-

El estimado de la demanda actual de los combustibles en el departamento de San Martín se pudo determinar con la información de las ventas de los minoristas y los pocos clientes industriales que están autorizados para adquirir los productos directamente a las plantas de ventas.

Debido al gran número de establecimientos que no están autorizados no se puedo contrastar con las estadísticas de ventas ya que las personas autorizadas adquieren el producto para ellos y para los otros. Además existe la situación de la exoneración de impuestos de Yurimaguas que origina mucha demanda para áreas fuera de ésta provincia, así como traslados indebidos.

La gasolina de 90 octanos tiene una demanda total de 23 Bl/D siendo el mercado principal la ciudad de Tarapoto en un 83%. La diferencia se vende en Moyobamba y en menor proporción en Rioja y Nueva Cajamarca.

Respecto a la gasolina de 84 octanos se tuvo una demanda total de 248 Bl/D, de las cuales la demanda más importante está en la ciudad de Tarapoto, con 104 Bl/D (42%), luego le sigue Nueva Cajamarca con 58 Bl/D (23%), Moyobamba con 35 Bl/D, Rioja con 33 Bl/D que representan cada uno aproximadamente 14%, el resto pertenece a los distritos de Picota, Juanjui y Bellavista con 7% del consumo total.

La demanda total estimada de diesel es 370 Bl/D, siendo casi igual la demanda de los distritos del Norte y del Sur, destacando la ciudad de Tarapoto con una demanda de 173 Bl/D (47%), le sigue en importancia Nueva Cajamarca, Rioja y Moyobamba que representan el 24%, 13% y 11% respectivamente, el resto corresponde a los distritos del Sur Picota, Juanjui y Bellavista.

El kerosene tiene un consumo total de 54 Bl/D. En Tarapoto se vende 18 Bl/D a través de los grifos contactados, pero existe también otros negocios de expendio al por menor, estimados en menos de un barril por día.

La zona sur de San Martín se abastece de las Plantas de Ventas de Yurimaguas y Tarapoto, los de la zona norte en Moyobamba lo hacen aproximadamente la mitad en la Planta de Ventas de Yurimaguas y la otra mitad en la Planta de Ventas de El Milagro, mientras que Eten y Rioja en su mayor parte le compran a la Planta de Ventas El Milagro, finalmente Nueva Cajamarca se abastece en su mayor parte de la planta Eten.

En forma global se describe la demanda total por tipo de producto y discriminada por la Planta de Ventas de donde se abastece, así la gasolina 90 del departamento de San Martín se

adquiere en un 70% de la Planta Yurimaguas, 16% de la Planta Tarapoto y 14% de la Planta Eten.

La gasolina 84 se vende de manera más equilibrada entre las cuatro plantas, siendo la Planta Yurimaguas la que abastece en 35% este mercado, le sigue Eten con 26%, Tarapoto con 23% y finalmente la Planta El Milagro con 16% de la demanda total registrada por el mercado de San Martín.

El diesel se comercializa casi en forma proporcional entre las Plantas Yurimaguas, Eten y Tarapoto con 30%, 29% y 28% respectivamente, el resto lo abastece la Planta El Milagro con 13%.

El kerosene es adquirida en mayor proporción por la Planta de Ventas de Tarapoto en 37%, le siguen Yurimaguas, El Milagro y Eten con 24%, 22% y 17% respectivamente.

5.- Planta de Ventas de Yurimaguas.-

Los combustibles de mayor consumo son el Diesel 2 que representa el 53% del total vendido, le sigue la gasolina 84 con 37%, el kerosene al 6%, la gasolina 90 el 4% y el PI-6 el 0.26% (Ver anexo25). De éste modo, se puede indicar que los productos están ubicados, de acuerdo a las necesidades de los consumidores, en las siguientes posiciones:

1. El Diesel 2
2. La Gasolina 84
3. El Kerosene
4. La Gasolina 90
5. Petróleo Industrial 6

a).- Las Gasolinas.-

Para analizar los productos comercializados por las diferentes Plantas de Venta, sólo se mostrarán las ventas efectuadas en el período comprendido de Enero-Mayo del 2001, a fin de mostrar de manera más práctica y menos tediosa el índice de ventas registrado por cada mercado, la fuente de información que se analizó en su totalidad está ubicada en los anexos y aparecerán a medida que se mencionen las ventas de cada una de las Plantas.

Uno de los productos que mantiene su participación en el mercado de Yurimaguas es la gasolina 90, combustible que vende 500 barriles aproximados por mes. Pese a observarse una disminución en mayo de 300 barriles en comparación con enero, se puede señalar que tratan de sostener el promedio mensual (500 barriles) de ventas de este producto, obsérvese la siguiente tabla:

TABLA N° 15

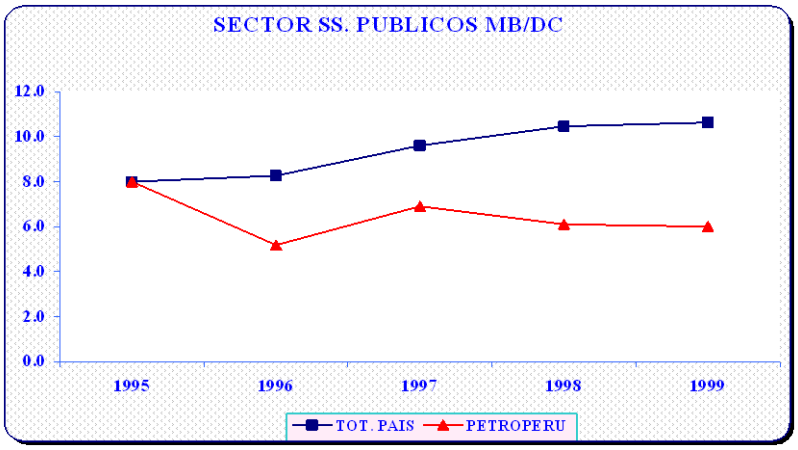
PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	TOTAL
G - 90	842	687	527	536	503	3,095
G - 84	7,550	7,161	5,346	4,949	4,959	29,965
KERO	1,267	730	1,225	745	539	4,506
D - 2	9,833	10,279	7,079	7,258	7,758	42,207
PI - 6	0	214	0	0	0	214
TOTAL	**19,492**	**19,071**	**14,177**	**13,488**	**13,759**	**79,987**

Esa diferencia corresponde al 40% (339 BLS/MES). En enero se comercializó 28% más que en diciembre del año 2 000, posteriormente comenzaron a disminuir los niveles de compra registrándose las siguientes cantidades en febrero 18% (155 BLS/MES), marzo en 23% (160 BLS/MES), en abril se produjo un ligero incremento del 2% (9 BLS/MES) y mayo que disminuyó en un 6% (33 BLS/MES).

La gasolina 84 inició con un buen nivel de ventas en enero, pero ésta no pudo mantenerse y fue decayendo paulatinamente, aún así éste sigue siendo el segundo producto de mayor consumo, después del Diesel 2, en el mercado de Yurimaguas. Los decrecimientos experimentados son como sigue.

Febrero se vendió 7,161 barriles 5% menos que el mes anterior, en marzo disminuyó en 25% (1,815 BLS/MES), abril en 7% (397 BLS/MES), finalmente en mayo se obtuvo un pequeño incremento equivalente a 10 barriles más.

CUADRO N° 05



Este producto presenta una línea de demanda bastante irregular, los meses que representaron un buen nivel de ventas son enero y marzo. Sin embargo, éste combustible se comercializa mejor en Refinería El Milagro. Como se puede observar en el gráfico mantiene un nivel sostenido de ventas.

El diesel 2 es el primer producto de mayor comercialización en el mercado de Yurimaguas. Su pico estadístico más alto se produjo en febrero, período en el que vendió 10,279 BLS/MES un aumento de 446 BLS/MES, equivalente al 4%, en comparación con el período anterior.

En marzo redujo su volumen de ventas en 31% (3,200 BLS/MES). Los siguientes meses fueron significativos, pues las ventas aumentaron registrando las siguientes cifras, abril en 2% (179 BLS/MES) y mayo en un 6% (500 BLS/MES). Respecto, al Petróleo Industrial 6 éste sólo se comercializó en febrero con 214 BLS/MES. En el año 2000 sólo vendieron 16 barriles de éste producto en enero.

b) Precios.-

A continuación analizaremos los precios de los diferentes productos para determinar si éste propicio la compra, en la siguiente se analizaron los correspondientes a los cinco primeros meses en tanto que este corresponde al período que estamos revisando.

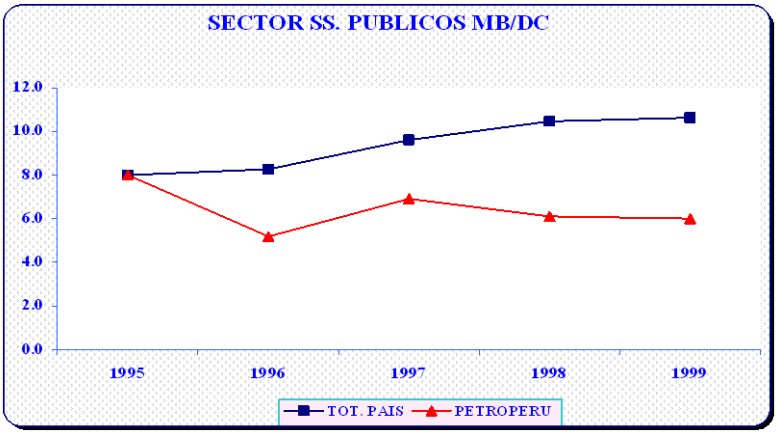
TABLA N° 16

	SOLES/GALON – 2001					
	PRODUCTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
GASOLINAS	G – 84	3.62	3.75	3.54	3.99	4.09
	G – 90	4.19	4.57	4.52	5.14	5.34
DESTILADOS MEDIOS	Kero	4.49	4.26	3.9	3.76	4.16
	D – 2	4.42	4.15	3.8	3.6	3.85
	T – A1	1.42	1.36	1.24	1.21	1.29
PETROLEOS INDUSTRIALES	PI – 6	2.62	2.69	2.69	2.25	2.35

Como se puede observar la gasolina 84, uno de los productos, mejor posicionado sólo presentó una reducción en marzo, en los meses que siguieron aumentaron su valor por galón. Ahora, a pesar de que en febrero subió el precio de éste producto el volumen de ventas mejoró, en marzo cuando los precios bajaron y todo hacía indicar que comprarían más combustibles sólo cubrió el 69% de lo que se comercializó el mes anterior.

Los precios se incrementaron y las ventas también. Sin embargo, de enero a mayo los precios experimentaron las siguientes variaciones, en febrero subieron 3%, en marzo bajaron en 6%, abril en 11% y mayo se incrementaron en 2%.

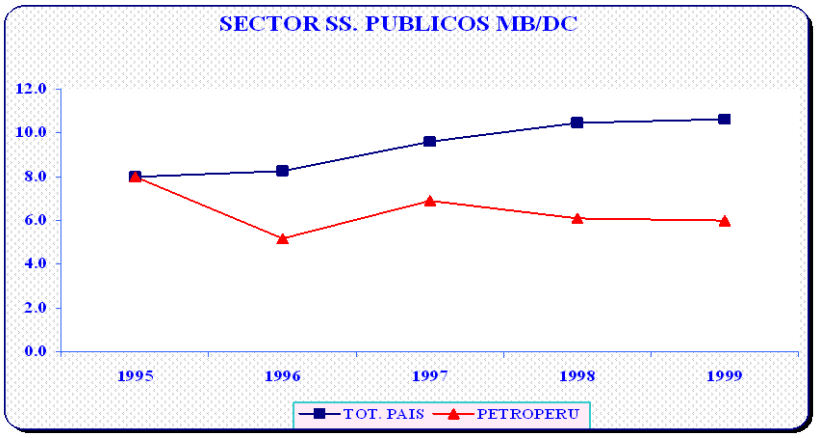
CUADRO N° 06



Lo mismo sucedió con la gasolina 90, ambos productos disminuyeron sus precios en marzo, y en el resto se presentaron incrementos. Aún así mantiene su nivel de compras mensual ascendente a 500 barriles aproximadamente.

Para el caso de los destilados medios, estos bajaron de precios hasta abril, siendo sólo mayo el único mes en el que se produjo un incremento. El kerosene, por ejemplo, es un producto que se vendió poco razón por la cual sus precios muestran los siguientes indicadores en febrero disminuyó un 5%, marzo un 8% y abril en un 4% mientras que en mayo éste producto se incrementó en 10%.

CUADRO N° 07



El Diesel 2 presenta una situación similar, sin embargo éste producto, experimento una caída en el índice de sus ventas a partir de marzo, pues en febrero se vendió muy (10,279 barriles) uno de los factores, sino el más importante, es la reducción de precios que se efectuó correspondiente al 6%.

Posteriormente, continuaron disminuyendo los precios, pero las ventas en los meses posteriores no superaron el volumen de febrero, por citar un ejemplo, en marzo el precio se redujo en 8% aún así se dejó de vender un 31% de éste combustible. Sólo mayo representó un ligero incremento en el precio del 6%, en comparación con su valor anterior, y se mejoró un tanto el nivel de ventas registrado.

El Turbo A-1, experimentó una situación parecida, sólo en mayo se produjo un aumento de precios, con todo esto no se tienen registros de venta de éste producto. Y como se muestra en el gráfico de precios dejó de cotizarse a partir de junio lo que significa que éste combustible se dejó de enviar.

Este producto registra niveles de ventas poco beneficiosos en un mercado de lento crecimiento, sino se mejora su Gestión Comercial, se descubren nuevos clientes o se trabaja con los ya existentes entonces éste combustible perderá su razón de existir en el mercado de Yurimaguas, dejando al descubierto un nuevo segmento (Empresas Privadas de Aviación, etc.) que no tardará en ser cubierta por la competencia.

Situación similar se produjo con el Petróleo Industrial 6 que registró sólo un período de ventas. Si estos productos se venden sólo por temporadas, es necesario que se trate de comercializar lo más que se pueda el Turbo A-1 y el Petróleo Industrial 6.

Es decir, consolidar su presencia en el mercado de Yurimaguas a fin de convertir ésta planta de ventas, en un representante comercial de PETROPERU con mayor presencia en el mercado nor-oriental o un centro de abastecimiento adicional que posee Refinería Talara para satisfacer las necesidades de sus clientes sin importar su ubicación geográfica.

6.- Planta de Ventas Tarapoto.-

Esta planta de ventas comercializa los siguientes productos:

1. Gasolina 84
2. Gasolina 90 SP
3. Kerosene
4. Diesel 2
5. Turbo A-1
6. Petróleo Industrial 2

En el 2001 el volumen de ventas registrado por cada uno de los combustibles se presentan en el Gráfico del Anexo N° 26.

Contrariamente, a lo que sucede en otras plantas de venta el producto que más se comercializa es el Petróleo Industrial 6 representando un 35% de clientes que buscan adquirir este producto, le sigue el Diesel 2 con 30%, la Gasolina 84 con 16%, el Turbo A-1 con 12%, el Kerosene con 6% y la Gasolina 90 con 0.12%. Por lo tanto, se puede indicar que

el orden anterior corresponde a la posición que posee cada uno de los productos en el mercado de Tarapoto. A continuación se analizarán las ventas, de cada uno de los productos, registrados en el 2001:

a)- <u>El Petróleo Industrial 6.-</u>

Este producto de consumo masivo registra por volumen acumulado 17,967 barriles, cantidad que lo ubica en la primera posición pese a registrar en los últimos meses una caída en su curva de demanda.

Para éste producto marzo representó un mes negativo en la gestión comercial, pues se dejaron de vender 1,481 barriles equivalentes al 36%. En los meses siguientes se muestra una tendencia positiva que se marca en incrementos paulatinos, pero que no alcanzan el volumen de vetas de los dos primeros meses del año.

Los incrementos en el índice de ventas muestran los siguientes porcentajes recuperados en abril el 11% (335 BLS/MES) y mayo el 12% (409 BLS/MES) y mayo el 12% (409 BLS/MES).

Mientras que las cantidades perdidas se registraron en los primeros dos meses en los siguientes porcentajes en febrero del 15% (751 BLS/MES) y marzo, donde se registro pico estadístico más bajo, 36% (1,481 BLS/MES).

Las cantidades registradas significan que éste producto que inició muy bien el año se desenvuelve en un mercado en crecimiento y que por lo tanto si el nivel de ventas decae está concediendo terreno sin querer a los productos de la competencia.

En el mercado Nor-Oriental uno de los principales competidores que amenaza con reemplazar el PI-6 de Refinería Talara con otro Petróleo Industrial es The Maple que tiene su refinería en la ciudad de Pucallpa. Es importante no desatender los requerimientos de los clientes ubicados en Tarapoto o aquellos que forman parte de su mercado de influencia.

b).- <u>Las Gasolinas.-</u>

De estos combustibles el que presenta una mejor demanda en el mercado es la Gasolina 84 que muestra una clara tendencia positiva. Es un producto crecimiento en un mercado en crecimiento, por ello posicionar el producto con estrategias comerciales es necesario para consolidar su presencia.

A pesar de ubicarse en una tercera posición como combustible de mayor consumo registrado en los últimos cinco meses, la Gasolina 84 tiende a ubicarse mejor considerando que éste producto se encuentra en franco retiro e aquí al 2005 es importante sacarle el máximo provecho.

Dentro del mercado Nor-Oriental éste producto puede generar utilidades que le permita a las refinerías ubicadas en ésta región mejorar su rentabilidad. El punto estadístico más elevado se produjo en marzo, período en el que vendió un total de 1,984 barriles.

Los aumentos corresponden a las siguientes cantidades porcentuales en febrero se consiguió colocar en el mercado 34 barriles más, cantidad equivalente al 4%, marzo en 58% (1,144 BLS/MES) y mayo en 0.5%.

Respecto, a la gasolina de 90 octanos su crecimiento es lento y el crecimiento del mercado también, por lo que se debe esperar a que los principales consumidores los vehículos sin catalizadores catalíticos entren en funcionamiento, sólo dos meses se registraron pequeñas compras.

<u>c)- Los Destilados Medios.-</u>

De éste grupo, el Diesel 2 se encuentran en la segunda posición como producto de mayor consumo con un total acumulado de los primeros cinco meses ascendente a 15,306 barriles, le sigue el Turbo A-1 con 6,207 barriles y el Kerosene con 3,003 barriles.

El Diesel 2 es el producto que se encuentra mejor ubicado en el mercado Nor-Oriental. Su pico estadístico más bajo se presentó en enero, período en el que se vendió el total de 1,674

barriles. Posteriormente, en febrero se registró un incremento del 37% (986 BLS/MES) y en marzo del 34% (1,401 BLS/MES).

En abril se registró el pico estadístico más bajo, pues sólo se pudo comercializar el 70% en comparación con su período anterior. Finalmente, mayo registró un aumento en su volumen igualando la cantidad de marzo 4,061 BLS/MES.

El Turbo A-1 como se muestra en la gráfica nos presenta una línea sostenida y case estable, una tendencia horizontal que refleja un producto de lento crecimiento. Desde enero hasta marzo se muestra un ligero crecimiento expresado en los siguientes porcentajes 9% (113 BLS/MES), 10% (135 BLS/MES) respectivamente.

El kerosene es un combustible que está ubicado en la última posición su volumen de ventas acumulado es de 3,003 barriles. A partir de marzo está mejorando su nivel de ventas, pues en los dos primeros meses sus cantidades eran bastante reducidas. Respecto a febrero en éste se vendió sólo el 56% de lo que se comercializó en marzo.

Este producto es poco constante, en abril experimentó una caída en su nivel de ventas correspondiente al 15% (114 BLS/MES).

7.- Los principales competidores.-

7.1.- Refinería La Pampilla – Relapasa.-

La Refinería Pampilla compra los siguientes crudos, obsérvese la siguiente tabla

TABLA N° 17

TIPO DE CRUDO	CONCENTRACION DE AZUFRE
Caño Limón (Colombia):	0.5% S
Loreto (Perú):	0.9%
Oriente (Ecuador):	1.2%

El petróleo que ellos procesan es el proveniente de Colombia o Petróleo Caño Limón, el cual permite obtener petróleos industriales en especificación, el crudo de Oriente (Ecuador) se conoce en el mercado de petróleos como petróleo crudo sucio, por que presenta altos índices de azufre y también alto en metales pesados y otros productos no deseables.

La Pampilla tiene participación en el mercado de Lima a través de la comercialización de productos como: gasolinas, diesel y kerosene. Su afán es expandir su campo de acción y para ello está tratando de ingresar a la región norte y nor oriental del Perú.

Por el norte, vía cabotajes desembarca productos en el Terminal Eten y posiblemente en el Puerto de Paita para que desde allí sean derivados a sus respectivas Plantas de Ventas o Estaciones de Servicio. En Piura existen dos grifos que venden productos de Repsol- La Pampilla.

En el siguiente cuadro se muestra los productos que son desembarcados en el Terminal Eten:

TABLA N° 18

INGRESO DE PRODUCTOS EN EL TERMINAL ETEN

		Despachos (Bl/Mes) Enero - Abril 2001			
Productos	Capacidad Contratada (Bls)	Enero	Febrero	Marzo	Abril
G – 84	13.850	12360	12796	14395	12623
Kerosene	21.000	21555	16858	16238	18568
D-2	48.500	52298	46155	52210	40165
PI 500	4.500	6113	4469	2665	1899
Total	**87,850**	**92326**	**80278**	**85508**	**73255**
BL / DC		**2978**	**2867**	**2758**	**2442**

TABLA N° 19

PRECIOS DE LA PAMPILLA:

	Año 2000	Año 2001			
Producto	Diciembre	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
G-97	3.78	3.97	3.97	4.41	4.51
G-95	3.72	3.92	3.92	4.41	4.41
G-90	3.57	3.77	3.77	4.00	4.10
G-84	3.50	3.60	3.60	3.69	3.78
Kerosene	4.35	4.02	4.02	3.46	3.86
D-2	4.00	3.80	3.80	3.30	3.55
PI6	2.20	2.30	2.30	1.95	2.04
PI 500	2.15	2.25	2.25	1.90	2.00
GLP	0	0	1.44	1.44	0

TABLA N° 20

PRECIOS EN ETEN

Precios en Eten					
Producto	Diciembre	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
G-97	-	-	-	-	-
G-95	-	-	-	-	-
G-90	-	-	-	-	-
G-84	3.59	-	3.24	3.69	-
Kero	4.43	-	3.6	3.46	-
D-2	4.14	-	3.4	.3	-
PI6	-	-	-	-	-
PI 500	2.28	-	2.27	1.92	-
GLP	0	-	-	-	-

7.2.- Planta de Gas de EEPSA en Talara.-

Eepsa inició sus labores el 21 de noviembre de 1996, al asumir vía privatización las Centrales Termoeléctricas y Plantas de Procesamiento de Gas Natural que anteriormente fueron administradas por PETROPERU.

La Empresa Eléctrica de Piura S.A. - EPPSA, es una empresa privada dedicada a la generación de energía eléctrica y al procesamiento de Gas Natural. Sus operaciones se realizan en la ciudad de Talara ubicada al noroeste del Perú.

La función principal de la empresa es acondicionar el gas natural proveniente de los reservorios de los campos petrolíferos de Talara, para su uso como gas combustible en la generación de energía eléctrica y para la producción de mezclas de hidrocarburos, entre ellos el GLP

El gas natural de EEPSA contiene metano, etano y condensados formados por propano y butano saturados y gasolina natural. El GLP se obtiene en la Planta Verdúm mediante sucesivos procesos de destilación y condensación de la gasolina natural, que antes se extrajo del gas asociado en la Planta Pariñas, para luego ser almacenado en los tanques presurizados y quedar listo para su despacho.

La diferencia con el GLP de las Refinerías contiene además del propano y el butano saturados, hidrocarburos no - saturados como el propileno, butano y butadieno.
Sus principales ventajas del GLP proveniente de gas natural son:

- Elevado poder calorífico por unidad de peso
- Combustión limpia sin formación de humo, hollín o cenizas.
- Muy bajo contenido de azufre por provenir de un gas de óptima calidad
- Combustible ecológico por que los gases de su combustión son estables y limpios protegiendo de ésta manera el medio ambiente.

7.3.- Aguaytia.-

Este yacimiento se encuentra ubicado en la Provincia de Padre Abad en el lote 31C de Aguaytia en el departamento de Ucayali y es operado por Maple Gas Corporation del Perú, Sucursal Peruana, sus reservas probadas de gas natural de 300.000 MMPC (miles de millones pies cúbicos). En esencia no constituye un competidor para la Refinería Talara porque sus productos se consumen en su zona geográfica. Sus principales productos son gas combustible, GLP y condensados (solventes y gasolina liviana).

Sin embargo, se puede señalar que la ciudad de Pucallpa es un polo de desarrollo industrial en la selva que se perfila ingresar con el gas al mercado nor - oriental y desplazar los productos comercializados por la refinerías y Plantas de Venta de PETROPERU existentes en la zona. En Pucallpa se dispone de gas natural que viene siendo producido por la empresa Aguaytia Energy en volúmenes de 55 millones de pies cúbicos por día.

En el mercado oriental la central térmica de Yarinacocha (Pucallpa) será una de las centrales que reemplace el diesel/residual que consume por el Gas. Dicha sustitución representaría 0,6 MBPD de diesel desde el año 2002, hasta 0,7 MBPD en el 2008, en razón del incremento en la potencia efectiva utilizada.

Asimismo, de acuerdo al Ministerio de Energía y Minas el gas natural del Yacimiento Aguaytia está sustituyendo el diesel. También considera que la C.T. Yarinacocha se convertirá al gas natural en el año 2002, desplazando el residual que consume esta central.

De otro lado, la empresa Electro Ucayali, que es el representante único del sector eléctrico como consumidor de combustibles, tiene una demanda actual de 18 mil galones por día de residual 6 (429 BLS/DC) y un pequeño consumo de diesel 2 de 40 a 50mil galones por año (3.4 BLS/DC).

La adquisición del residual se realiza en un 70% a **PETROPERU** desde Iquitos y el 30% restante a la empresa Maple. A pesar del descuento que le proporciona **PETROPERU** por usar sus tanques de almacenamiento, este cliente considera que el precio es alto.

La empresa Aguaytia Energy del Perú (AEP) pensó inicialmente iniciar el abastecimiento de gas a ElectroUcayali, para lo cual construyó un gasoducto desde los campos de producción hasta la planta de ElectroUcayali, sin embargo está paralizada por algunas precisiones técnicas que se deben solucionar.

Por otro lado Aguaytia Energy del Perú cobra por el gas puesto en la planta 3.5 US$/MMBTU, existiendo también la alternativa de interconectarse al Sistema de la Central Hidroeléctrica del Mantaro con una línea desde Tingo María, por que resulta ser más económica y justifica el precio que se está ofreciendo. Esto significa que la política de la empresa Aguaytia Energy de Perú es de reducir el precio del gas a niveles de costo de oportunidad.

La ejecución del proyecto de interconección es incierta y también la conversión de la central térmica de Yarinacocha a gas natural, a pesar de que el Ministerio de Energía y Minas indique que se efectuará en el año 2002. Consideramos que hasta el año 2002 no se tomará una decisión definitiva y que recién en año 2003 se dejará de usar residual 6 para la generación de energía eléctrica en el área de Pucallpa.

7.4.- MAPLE y su producción con demanda interna y externa de Pucallpa.-

Con información proporcionada por la Dirección de Hidrocarburos de Pucallpa sobre la producción de productos refinados de la empresa Maple se presenta un análisis con los siguientes supuestos.

1.- En 1999 la capacidad promedio de refinación es de 3,040 BPDC se mantiene estable.

2.- Que el abastecimiento de productos que esta realizando Maple fuera del área de Pucallpa lo siga realizando, lo que podría ser factible dada la libertad de precios que existe en el mercado y que favorece la distribución a lugares más alejados.

Para el caso del residual 6 y diesel se ha considerado la disminución de la demanda de estos productos por la conversión a gas natural que estimamos se daría a partir del año 2003.

Para el residual existe un déficit entre la producción de la refinería de la empresa Maple y la demanda interna del área de Pucallpa, que actualmente, es abastecido por **PETROPERU** y que se prolongaría hasta que se produzca la conversión a gas natural; a partir de esta fecha se generaría un excedente hasta el final del lapso analizado.

En el escenario base el déficit para el año 2000 sería 319 BPDC y el excedente 192 BPDC en el año 2011; en el escenario bajo el déficit en el año 2000 sería 312 BPDC y el excedente 193 BPDC en el año 2011. En el escenario alto el déficit en el año 2000 sería 325 BPDC y el excedente 192 BPDC en el año 2011.

Para el caso del diesel, igual que para el residual, existe también actualmente un déficit que es abastecido por **PETROPERU** y que en el escenario base, para el año 2000 sería de 213 BPDC y que seguiría creciendo hasta un volumen de 927 BPDC en el año 2011; en el escenario bajo el déficit en el año 2000 llegaría a 211 BPDC y 718 BPDC en el año 2011. En el escenario alto el déficit en el año 2000 sería 216 BPD, llegando a 1,204 BPDC en el año 2011.

En los otros combustibles analizados no se producen déficit ya que la gasolina 84 y el kerosene son productos que tendrán tasas negativas de crecimiento.

7.4.1.- Ventas de combustible de MAPLE y PETROPERU.-

La oferta de los combustibles esta dada por la empresa Maple localizada en Pucallpa y **PETROPERU** que trae sus productos de la refinería de Iquitos. De acuerdo a la información estadística de la Dirección de Hidrocarburos de Pucallpa las ventas de estas dos empresas en 1999 se presentan en la Tabla N° 20.

Si comparamos las ventas de las empresas productoras con el consumo del mercado de Pucallpa encontramos diferencias, que en el caso del residual debe corresponder a ventas de **PETROPERU** a Electro Ucayali, respecto al diesel, kerosene y gasolina 84 existe excedentes que son ventas de la planta de Maple en Pucallpa pero para lugares fuera del área de Pucallpa

TABLA N° 21

VENTAS DE MAPLE Y PETROPERU EN PUCALLPA

1999 Bl/DC

	MAPLE	PETROPERU	TOTAL	DEMANDA	DIFERENCIA
RESIDUAL	164,7	-	164,7	494,7	-330,0
DIESEL2*	745,7	203,2	948,9	513,7	435,2
KEROSENE	276,2	-	276,2	90,9	185,2
GASOLINA 84	1018,2	-	1018,2	374,0	644,2
GASOLINA 90**	-	25,4	25,4	34,0	-8,6
RECONSTITUIDO	752,6	-	752,6	-	752,6
GLP	255,1	-	255,1	152	103,1

* Empezó a operar desde mayo de 1999

** De septiembre a diciembre de 1999

En lo concerniente a la gasolina 90 hay un pequeño déficit que seguramente lo esta cubriendo **PETROPERU**. El crudo reconstituido es un producto que Maple lo esta tratando de colocar en el mercado industrial, sólo en el caso de la ladrillera Arceo hemos podido identificar que estaban haciendo pruebas para su uso; parecería que lo estaría comercializando fuera de Pucallpa.

7.5.- Uso del Gas Natural en el Perú.-

Para los próximos años los analistas coinciden en señalar que debe producirse una expansión del mercado de gas natural en América Latina, tendencia a la que el Perú no se mantendrá ajeno por los últimos yacimientos encontrados en suelo patrio.

Ante el inminente uso de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos para el consumo masivo, se observa una participación bastante baja del gas natural como combustible. Sin embargo, las expectativas que genera el descubrimiento y desarrollo de los

yacimientos encontrados en Camisea, Aguaytia (por el lado del mercado nor - oriental), y el hallado en el Zócalo Continental a la altura de la Ciudad de Paita permiten asumir que en un futuro muy próximo se producirán cambios de gran importancia en el mercado nacional.

Por ello, las principales refinerías del país deberán desarrollar estrategias que permitan el crecimiento paralelo de éste nuevo combustibles sin que reste su participación en el mercado de hidrocarburos.

El gas natural tiene la característica de ser un combustible barato y poco contaminante, lo que permite plantear una progresiva sustitución de otros combustibles actualmente en uso. Este fenómeno incidiría en primer lugar en la generación y comercialización de energía eléctrica, área en la que se espera lograr un progresivo descenso de las tarifas para el usuario final, en virtud de una paralela reducción de los costos de generación térmica.

Sin embargo en el Perú, la presencia del gas natural en el mercado de oferta no se limita al avance del proyecto Camisea. Existen, tanto en la zona Norte como en el área de Aguaytia, reservas de gas cuya explotación comercial puede verse potenciada.

A continuación, algunos datos importantes sobre las perspectivas de desarrollo del mercado del gas en el Perú, presentados en el último Plan Referencial de Hidrocarburos 1999 – 2008, presentado por el Ministerio de Energía y Minas.

- A nivel nacional se estima que el mercado de demanda del gas natural alcanzará los 265,1 MMPCD para el año 2008, de los cuales 178,6 MMPCD serán destinados a la generación eléctrica y 86,5 MMPCD principalmente al sector industrial.

- El mercado para generación eléctrica incluirá: 8,1 MMPCD del gas de Talara, 29,0 MMPCD del gas de Aguaytia y 141,5 MMPCD del gas de Camisea.

- El gas Natural reemplazará principalmente al diesel y residual, en un volumen de 32,2 MBPD; y al kerosene y GLP en 1,1 MBPD para el año 2008

7.6. El Gas en el Área de Talara.-

Actualmente en el área de Talara se usa el gas natural como combustible en la industria y en la generación eléctrica, sustituyendo así el uso del diesel. Refinería Talara presenta como producto sustituto el gas proveniente de Paita, el que reemplazará a los Petróleos Industriales producidos por ésta.

Asimismo, Triángulo de Oro, cliente exclusivo de Refinería Talara, será el primer gasocentro que abastezca de gas a las unidades de Pérez Cómpac, una de las principales empresas exploradoras de pozos de petróleo que opera desde el Alto, principal cliente de la empresa antes mencionada. Ello nos muestra que la presencia del Gas en el mercado no sólo restará la comercialización de los PI'6 sino también de la Gasolina de 90 octanos.

7.6.1.- Ventajas en el uso de Gas.-

- Tiene color, no tiene olor, odorizantes, más ligero que el aire.
- Menos precios que combustibles alternativos.
- Menos contaminantes.
- No se necesita almacenar (TGP lo hace)
- Seguro
- Reduce costos de mantenimiento.
- Incrementa eficiencia en procesos de generación.

Sus Usos:

- Cocina
- Calentadores de agua
- Sistema de aire acondicionado
- Generación eléctrica
- Petroquímica (materia prima amoníaco y metanol).
- Siderurgia
- Papel
- Cemento

- Vidrio y Cerámica
- Alimenticia
- Transporte.

7.7.- La Amenaza: Proyecto Camisea.-

El consorcio ganador para el desarrollo de este mega proyecto lo conforman Pluspetrol de Argentina, Hunt Oil Co. de Estados Unidos y SK Corp. de Corea, quienes han previsto una inversión total de 1.600 millones de dólares en el proyecto, 400 de los cuales estarán siendo colocados en los próximos 40 meses.

En el año 2004 cuando el yacimiento Camisea inicie su producción, será posible contar con un volumen de gas suficiente como para reemplazar al diesel/residual que es empleado en las Centrales Térmicas e industrias de Lima

El reemplazo de los combustibles industriales (residual/diesel/GLP/kerosene/ carbón) por el gas de Camisea, dependerá del grado de conversión al gas que decidan asumir las empresas más importantes de la industria nacional, ubicadas en Lima. Como estimado, se calcula que las cifras de sustitución llegarán a 3,4 MBPD de derivados de petróleo en el año 2004, hasta 8,4 MBPD en el 2008.

En suma, respecto del gas de Camisea, se observa que en el sector eléctrico se consumirá 81,0 MMPCD de gas natural en el año 2003, y 141,5 MMPCD en el año 2008. El mercado industrial crecerá de 37,7 MMPCD en el año 2004, a 71,0 MMPCD en el año 2008. Se espera asimismo que el consumo de gas en los sectores comercial y residencial reemplace en algún volumen al uso de GLP y kerosene (0,2 MMPCD de consumo en el año 2004 y 1,1 MMPCD en el año 2008).

Finalmente, aún cuando el mercado potencial para el GNL y GLP, utilizados en automotores, resulta poco significativo hasta el 2008, es posible que su utilización en un futuro posterior puede ser importante.

7.7.1.- Factores a considerar.-

Es necesario considerar los siguientes puntos para el establecimiento de las siguientes barreras.

- El contrato durará por concesión 33 años, éste proyecto tiene una vida de 40 años.
- El gas natural es una riqueza y nueva energía en el Perú.
- Es conveniente promocionar, difundir la nueva energía de gas en todos los sectores: eléctrico, industrial, transportes, etc.
- El marco regulatorio del estado en la industria de gas debe dar paso a la nueva tecnología, para beneficio económico del usuario.
- El Perú requiere transformar su matriz energética.
- Los organismos reguladores deben ser independientes y fomentan la creación de un comité supremo de energía.
- El proyecto da la oportunidad de fomento a la mediana empresa.
- LA estabilidad monetaria y la demanda son condiciones indispensables para el consumo sostenido.
- El proceso GTL se presenta como una opción a corto plazo para obtener hidrocarburos sin contaminantes y que pueden ser usados para contrarrestar los requerimientos ambientales.

NOTAS AL CAPITULO III

(19) Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. *Fundamentos de Marketing*. 5ta edición. p. 54.

(20) Centro de Estudios de Postgrado de Administración y Dirección de Empresas (CEPADE) de la Universidad Politécnica de Madrid. *Dirección de empresas pequeñas y medianas en el Siglo XXI*. Madrid: CEPADE, 1999. p 158.

CAPITULO IV

LOS ACTIVOS DE MARKETING

Una vez concluido el análisis competitivo de Refinería Talara frente a la competencia, es necesario analizar y evaluar los elementos valiosos que dispone, como Unidad de Negocios, para afrontar eficazmente el desarrollo e implantación de la estrategia. Estos elementos valiosos son los activos de marketing que toda empresa debe explotar al máximo, pues está íntimamente ligado a las fortalezas que posee la empresa.

En éste sentido, es necesario señalar que las ventajas competitivas que Refinería desarrolle estarán en función al logro de altos niveles de eficacia, en uno o más, de los activos de marketing. Su estudio permitirá identificar con mejor precisión aquellos activos que constituyen las fortaleza y los que deben ser mejorados a fin de traducir su rendimiento en eficacia y en el cumplimiento de la estrategia.

Por lo tanto, "antes de iniciar el desarrollo de una estrategia, es necesario analizar y evaluar: de qué elementos valiosos disponemos para afrontar eficazmente el desarrollo e implantación de la estrategia? Estos elementos valiosos son los que se denominan como activos de marketing. Los activos de marketing fundamentales de toda empresa son siete" (21)

1.- Valor de la marca.-

La marca es el distintivo diferenciador de una compañía. Para Phillip Kotler, una marca vigorosa debería suscitar en la mente del comprador ciertos atributos, beneficios, connotar

los valores de la empresa o compañía, mostrar algunos rasgos de personalidad y sugerir los tipos de personas que compran la marca. El propósito de desarrollar una marca es crearle una identidad que se apoye en estas dimensiones.

“Las personas encargadas de desarrollar la marca utilizan una serie de herramientas para proyectar y consolidar la imagen de la marca. Las marcas por lo general poseen una palabra propia, un eslogan, color, un símbolo y una serie de historias”. (22)

Aquí se trata de determinar la fortaleza o el valor que posee la marca de PETROPERU, el valor acumulado a través de las inversiones en publicidad y promoción realizadas en el transcurso de los años.

Young & Rubican (Y&R), una de las agencias de publicidad más grandes del mundo, sugiere que las marcas exitosas poseen dos cualidades: vitalidad y estatura de marca. Es decir, tiene vitalidad cuando se diferencia en la mente del consumidor de las otras marcas y la diferenciación es relevante para las necesidades del consumidor. Tiene estatura cuando suscita una alta estima y una gran familiaridad en su mercado objetivo.

Una marca implica una relación entre un productor y un consumidor. Connota una serie de cualidades y servicios que puede esperar el consumidor final. La lealtad por la marca se desarrollará respondiendo a las expectativas del consumidor.

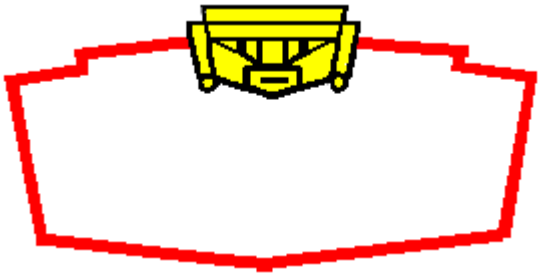
Asimismo, el gerente de marca tendrá la responsabilidad de desarrollar la imagen de la marca, es decir estar seguro de que la experiencia de la marca concuerda con la imagen de esta. Por consiguiente, el desarrollo de la marca requiere de algo más que el desarrollo de una imagen. Requiere de la supervisión de cada contacto que el consumidor pueda tener con la marca.

Acerca de éste punto se puede señalar que en la actualidad PETROPERU, está desarrollando la estrategia comercial: PETRORED, red de estaciones de servicio, que busca resaltar y consolidar la imagen corporativa de la marca PETROPERU y posicionarla en el mercado.

Aún así, la imagen corporativa de la marca PETROPERU y de sus refinerías ubicadas a nivel nacional descansa en dos elementos: El símbolo que es el “Huacal”: una máscara Chimú que

proyecta fuerza, pundonor y energía, además de la imagen nacionalista que caracteriza esta empresa, obsérvese el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 06



Se propone desarrollar, campañas de Publicidad Institucional en medios, donde se destaquen además los siguientes conceptos: confianza, calidad, seguridad, ecología, nacionalidad y garantía.

Asimismo, el grupo de letras, abreviaturas o terminaciones que se utilizan para conformar el símbolo de la Refinería Talara, el cual se caracteriza por tener una tipografía específica, en el caso de Refinería Talara es:

PETROPERU

Al vincularse ambos se forma el símbolo que constituye la marca de los productos de Refinería Talara, su elemento distintivo a nivel comercial, la imagen institucional proyectada, representa la siguiente forma:

GRAFICO N° 07

De esta forma acorde con los conceptos desarrollados anteriormente, es necesario mejorar la gestión comercial del Departamento de Ventas de Refinería Talara - PETROPERU, principal área encargada de generar movimiento y de asegurar la presencia de los productos en el mercado.

Una actitud agresiva adoptada por las estrategias de marketing que desarrollé esta UEN permitirá destacar los conceptos de pundonor, fuerza y energía que se pretenden difundir, con ello la imagen de PETROPERU y de sus refinerías (entre ellas la de Talara y del mercado nor-oriental) mejorará su nivel de competitividad obteniendo un posicionamiento favorable.

Sin embargo, es importante tener en cuenta las siguientes situaciones para evitar encontrarse en una de ellas:

- Una marca que suscita una gran familiaridad pero tiene una baja estima es una marca problemática. La calidad o características de la marca deben ser mejoradas antes de publicitarlas. Una publicidad intensiva puede acelerar la desaparición de una marca de baja estima.

- Una marca que suscita una alta simpatía pero tiene poca familiaridad es una candidata ideal para una intensa campaña publicitaria.

- Una marca con una alta vitalidad pero con baja estatura es otra candidata para una publicidad intensiva.

- Una marca cuya diferenciación e importancia están declinando comenzará a perder estima y luego familiaridad.

2.- <u>Valor de la participación.-</u>

Respecto a éste valor, PETROPERU S.A satisface el 60% del mercado nacional porcentaje que es mantenido por la producción de sus refinerías a nivel nacional. Por tal motivo, se

puede señalar que la participación es favorable y sostenida pero necesita reactivar su nivel de comercialización para ser fuerte. (Ver anexo N° 27).

En los últimos meses Refinería Talara está experimenta una depresión en el volumen de ventas mensual que no es satisfactorio, ello significa una reducción en la participación del mercado, si esto continúa así, PETROPERU S.A. irá perdiendo presencia a nivel nacional y se reducirá su carácter de empresa rentable, lo cual propiciará su cierre o posterior venta(Ver anexo N° 28).

La importación de tener una amplia participación en el mercado permite ofrecer ventajas adicionales en términos de economías de escala, efecto de la curva de la experiencia, etc. cuyos efectos sobre los costes puedan colocar a Refinería Talara y a las Refinerías del mercado nor-oriental en franca ventaja competitiva.

3.- El Valor de la red de distribución.-

Refinería Talara posee una estructura de distribución capaz de hacer llegar los productos al consumidor o cliente. Sin embargo, para fortalecerla es necesario estrechar las relaciones establecidas con cada uno de los diferentes medios empleados para colocar su producto en el mercado existente, ya sea a nivel nacional o a nivel internacional.

En tanto, que esa estructura puede representar en el futuro un valor para las estrategias comerciales que se desarrollen sobre precios, productos, etc. Establecer una estructura de distribución capaz de hacer llegar nuestros productos hasta el consumidor final de manera eficaz y económica, no requiere de mucha inversión, sino de gran dedicación y atención esmerada al cliente o al que espera la llegada del producto.

Para incentivar y mejorar el trato directo - personal mediante este canal se sugiere tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Fortalecer las ventas directas al Sector comercio, mediante una política de descuentos a grifos y Estaciones de Servicio, que decidan identificarse con

PETROPERU - Refinería Talara, los cuales serán seleccionados en función a su volumen de ventas, ubicación comercial, instalaciones modernas, garantía en la calidad de los productos, cumplimiento de cuotas mensuales y muestreo inopinado de sus unidades de carga.

- Fortalecer las ventas directas al Sector Consumo e Industria, mediante una política de descuentos diferenciada por volumen de compra y ofreciendo servicio técnico de pre - venta y post - venta.

- Adicionalmente, a clientes especiales de grandes proyectos mineros, energéticos e industriales, Refinería Talara (ser nosotros quienes les ofrezcamos), mejorará su postura competitiva, mediante la oferta de diversos servicios de distribución, entre los cuales podemos mencionar la entrega del combustible en la planta o local del cliente, para lo cual se pueden establecer alianzas estratégicas con empresas de transporte terrestre líderes en el mercado; también se pueden ofrecer equipos de almacenamiento y despacho (tanques y surtidores), previa evaluación económica.

4.- El valor de los niveles de lealtad.-

Es necesario reconocer si la lealtad que hoy existe por parte de los consumidores hacia Refinería Talara es suficiente y, en el mismo sentido, descubrir si también es suficiente la lealtad de los canales de distribución. En todo caso, comprobar si el vínculo con Refinería Talara -PETROPERU es débil y tanto los consumidores como los intermediarios pueden cambiar fácilmente.

Bajo esta criterio, se espera que el cliente adopte un comportamiento favorable al generar la compra de los productos que comercializa Refinería. Al respecto, se pueden señalar dos categorías de fidelidad una que sería global, aplicable en la medida en que ese comportamiento de compra se refiera a todos o la mayoría de los productos; y la fidelidad específica, cuando esta se efectiviza sobre uno de los productos que ofrece la refinería.

Así ocurre, por ejemplo con los clientes de las centrales eléctricas que adquieren mensualmente un único producto (fidelidad específica), y las mayoristas que adquieren la mayoría de los combustibles de PETROPERU (Fidelidad Global).

La lealtad del cliente tiende a identificarse con cierta frecuencia con la denominación de "retención de clientes", ya que pueden referirse a un comportamiento repetitivo. Sin embargo, no es así, la disparidad de estos términos estriba en que la "lealtad" entraña la existencia previa de una actitud positiva hacia el producto (compra), mientras que la "retención de clientes" consiste en recurrir a determinadas acciones que motiven su retención, con el propósito de evitar que los clientes dejen de comprar el producto de Refinería Talara, lo cual no significa una actitud favorable hacia refinería.

El interés por la fidelización de los clientes es consecuencia de la globalización, la competencia y la saturación de mercados. La mayoría de analistas y consultores en dirección están plenamente de acuerdo de que en los mercados actuales resulta considerablemente más costosos captar nuevos clientes que conseguir elevar la fidelidad de los clientes existentes.

Por ello, como opción principal, se propone a Refinería Talara concentrar sus fuerzas para generar la fidelización de sus clientes. El análisis de ventas realizado y la evolución que registra su participación del mercado muestran que su crecimiento está disminuyendo, aunque en la actualidad tenga más del 50 % de participación en este. Por lo tanto, es indispensable generar en los clientes un nivel de fidelidad sólido a fin de no ser tentados por las ofertas que la competencia le pueda plantear.

Como opción secundaria se plantea la búsqueda de nuevos clientes, pero a través de la identificación de nuevos nichos de mercado o de a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes insatisfechos.

Asimismo, se deberían concentrar aquellos clientes o segmentos más importantes para Refinería Talara y brindarles un servicio pre y post - venta de calidad. La clientela de Refinería Talara, para efectos de generar la fidelización, se encuentra segmentada en las siguientes categorías:

1.- **Aquellos que tienen contrato exclusivo con Petróleos del Perú S.A. - Refinería Talara**. Esta agrupación responde a las siguientes razones:

- Por que se establece como condición contractual
- Por el espíritu nacionalista del cliente
- Por que nadie más los puede abastecer en el producto que requieren.

En el primer caso tenemos por ejemplo, al cliente Mayorista Peruana de Combustibles (PECSA) que inició sus operaciones en setiembre, cuenta con una caseta de atención al cliente en el interior de la Planta de ventas de Talara y de Piura.

En el segundo caso se cita, al cliente exclusivo Triángulo de Oro, que a pesar de la poca atención y trato preferencial ofrecido, permanece con la empresa por pertenecer ésta al país.

El tercero, se aplica en los clientes directos como las centrales eléctricas que buscan abastecerse de los petróleos industriales.

2.- **Aquellos que no tiene contrato, pero compran productos a Refinería Talara**.

No tienen contrato exclusivo, pero adquieren el producto de Refinería Talara se pueden mencionar el caso de algunos clientes independientes que no cubren mensualmente el tope para considerarlos como clientes minoristas.

3.- **Aquellos que tienen contrato, pero no son exclusivos de Refinería Talara.**

Aquí se agrupan tanto los clientes que adquieren productos no sólo de Refinería Talara (PETROPERU), sino también de la competencia como Relapasa en éste caso tenemos a algunas mayoristas.

5.- Valor de las relaciones con los proveedores.-

La habilidad de Refinería Talara para lograr un acceso eficaz y económico con los proveedores (fuentes de materias primas, componentes, servicios, etc.), pueden constituir un

factor determinante para la gestión comercial de Refinería Talara, con un fuerte impacto sobre el área de marketing y su posición en el mercado.

Asimismo, mantener buenas y estrechas relaciones con los proveedores puede conducir al desarrollo de nuevos e innovadores productos. Piénsese, por ejemplo, en la comercialización del gas húmedo.

Este activo de marketing forma parte de una de las fuerzas competitiva del análisis estructural, planteado por Porter, quien además lo considera como un elemento del entorno competitivo de las industrias por el poder que ejerce en éste. Lo ideal sería que se convierta en un activo de la empresa que represente una fortaleza o un punto de apoyo.

Su análisis se efectúo en el apartado donde se abordan las barreras de entrada. Sin embargo, aquí se recuerda su participación como activo empresarial por las relaciones de intercambio que se puedan establecer entre los proveedores y Refinería Talara principalmente en aspectos relacionados con los suministros de servicios, como son las empresas que se encargan de la distribución por cabotajes o transferencias, etc. y con la calidad total.

6.- <u>Valor de las relaciones con la clientela.-</u>

Este se refiere al tipo de relaciones que mantenemos con nuestra clientela, si son estables, ocasionales, esporádicos, si Refinería Talara se encuentra en una posición de preferencia o es uno más, si es capaz de ofrecerle un producto idóneo y un servicio pre y post venta eficiente.

Los clientes con los que se deberían trabajar más son las Estaciones de Servicios y las Mayoristas, pues representan una nueva forma de colocar el producto en el mercado, no implican gastos de inversión en canales de distribución, en promoción, publicidad, etc., para lo cual se propone agruparlos en Agentes Autorizados de Refinería Talara.

Los clientes son las empresas que adquieren los productos a Refinería Talara para finalmente comercializarlos y ponerlos al alcance del público. Para tal propósito, estos agentes autorizados poseen estaciones de servicio identificadas con colores y logotipos propios. En

muchas ocasiones, los productos adquiridos obtiene su marca a fin de asignarles su personalidad comercial y para diferenciarlo del resto de productos agregan a los combustible sus propios aditivos.

6.1.- Análisis interno de los Agentes Autorizados.-

Este activo de marketing representa la cooperación, las relaciones de intercambio, etc. que se pueden establecer, no sólo, con los clientes finales sino también con los canales de distribución.

Los clientes son las empresas que adquieren los productos a Refinería Talara para finalmente comercializarlos y ponerlos al alcance del público. Para tal propósito, estos agentes autorizados poseen estaciones de servicio identificadas con los colores y logotipo de la empresa.. Para asignarle su personalidad comercial, a los productos comprados, diferenciándolo del resto de productos agregan a los combustibles sus propios aditivos.

Para efectos de este trabajo los agentes autorizados serán: las empresas mayoristas, las empresas minoristas y las estaciones de servicio con identificación de PETROPERU, así entre las empresas mayoristas que se circunscriben dentro de éste entorno figuran: Shell, Texaco, Mobil Oil del Perú, Corcerviz y Pecsa.

Su avance histórico y el progresivo aumento de participación en el mercado se pueden observar en los anexos N° 29 y 30.

6.2.- Presencia de Mayoristas en el mercado peruano.-

6.2.1..- Inicio de Operaciones.-

Los primeros contratos de suministro de productos combustibles, servicio de almacenamiento y despacho se suscribieron con Mobil Oil del Perú y la Compañía de Petróleo Shell del Perú en julio de 1995.

El marco político y comercial que envolvió a estas dos empresas trasnacionales se mostró favorecedor. Ambos negocios continuaron invirtiendo en la adquisición de nuevas estaciones de servicio para ampliar su red comercial, así afianzaron su participación en la primera etapa del Proyecto del Gas de Camisea; motivos por los cuales solicitaron al gobierno de Alberto Fujimori acceder a un descuento como distribuidor mayorista.

6.2.2.- Marco Legal.-

Los reglamentos a los que se acogieron los primeros contratos como distribuidores mayoristas estuvieron descritos por el DS 053-93-EM (Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos Derivados de los Hidrocarburos).

Si bien éste decreto supremo no precisó con claridad cual debería ser el procedimiento para que una persona pueda constituirse como un distribuidor mayorista, se estableció que primero se debería suscribir un contrato de suministro y servicio de almacenamiento y despacho con PETROPERU S.A. por cada Planta, luego la Dirección General de Hidrocarburos (DGH), previa resolución autorizaba su condición de Distribuidor Mayorista.

El 01 de agosto de 1998 con Decreto Supremo DS-030-98-EM, se aprobó un nuevo Reglamento para la Comercialización de Combustibles Líquidos Derivados de los Hidrocarburos documento por el cual derogó el anteriormente emitido.

En este nuevo DS se estableció que cualquier persona natural o jurídica, podía constituirse como distribuidor mayorista (Capítulo IV, artículos 32° y 33°).

6.2.3.- Requisitos para constituirse como Distribuidor Mayorista.-

Para acceder a ésta condición comercial sólo se requería cumplir con las disposiciones legales vigentes y con las normas contenidas en el DS-030-98-EM, los requisitos son:

Presentar una solicitud a la DGH adjuntando lo siguiente:

- Nombre, nacionalidad, domicilio legal, representante legal.

- Copia del testimonio de Constitución Social (persona jurídica) o LE/CE (persona natural)
- Documento que acredite que cuenta con recursos técnicos, económicos, financieros y humanos para participar en el mercado.
- Contrato de Suministro de Productos combustibles.
- Copia simple de la constancia de Registro de DGH de la Planta de Abastecimiento de su propiedad o contrato de recepción, Almacenamiento y Despacho, suscrito con el operador de la Planta de Abastecimiento.
- Resolución Directorial de autorización como Distribuidor Mayorista, emitido por la DGH (una vez cumplido el punto 2.1 y 2.2).

6.2.4.- Principales normas para los Distribuidores Mayoristas establecidas en el DS 030-98-EM.-

a) Los distribuidores Mayoristas tiene la obligación de mantener en los terminales, una existencia media mensual mínima de cada combustible y en cada planta de Abastecimiento, equivalente a 15 días calendario de su despacho promedio en dicha planta de los últimos 6 meses; con una existencia mínima absoluta de 5 días calendario.

b) Asimismo, se encuentra obligado a vender combustibles en cualquier Planta de Abastecimiento, a las Personas (Jurídicas o naturales) que realicen las actividades de comercialización, que estén autorizados y registrados por la DGH. Lo cual significa que están prohibidos de vender a aquellos comerciantes informales que a modo muy casero pueden vender combustible (Kerosene), por ejemplo en su domicilio.

c) Los distribuidores Mayoristas deberán ceñirse al Reglamento de Protección Ambiental para actividades de Hidrocarburos. Este es un aspecto de gran importancia, pues su incumplimiento revelaría una personalidad e imagen que deterioraría no sólo su condición de empresa seria que brinda un producto, sino que también, y a modo de un cáncer, minaría la personalidad y seriedad comercial que debe destacarse en la comercialización de los productos elaborados por Refinería Talara.

d) Por ello, los Distribuidores Mayoristas deberán cumplir las normas de Seguridad contenidas en los Reglamentos pertinentes. A fin de cumplir con éste propósito deberán contar con un Supervisor de Planta en los establecimientos que se encuentren, garantizando la seguridad al público (transportistas) que está siendo atendido.

- Al respecto, es necesario señalar que las Mayoristas (Corcerviz, Mobil, Shell, Texaco, Pecsa) que se encuentran en Planta de Ventas Talara y en Planta de Ventas Piura no cuentan con un Supervisor de Seguridad, lo único que existe es una persona responsable de la facturación quien a su vez se encarga de verificar los despachos de sus pedidos.

- Es necesaria la presencia de un encargado de seguridad, por cada una de éstas mayoristas, y/ o que tengan los conocimientos mínimos de seguridad para actuar ante situaciones riesgosas. Otra ventaja es que siempre supervisaría el despacho de sus pedidos, garantizando a los clientes que compran a través de ellos la entrega total del producto, restando así las posibilidades de pérdidas o sustracciones de combustible. Ello redundará en un mejor servicio, además de garantizar el cumplimiento de las normas exigidas por la DGH.

- En materia, de seguridad, que debe existir en una Planta de productos tan delicados como son los derivados de hidrocarburos, ningún tiempo es considerado muerto sino un minuto seguro que evitaría una tragedia irreparable.

  En éste sentido y ante la presencia de algunos hechos riesgosos sucedidos en Planta de Ventas Talara, como por ejemplo el rompimiento de una cachimba por un cliente de Corcerviz o la fuga de Gas de una Cisterna-Gasera, fueron sólo situaciones que debieron llevar al personal supervisor, al jefe de Planta de Ventas y al jefe del Area de Comercialización a exigir la presencia de supervisores de cada una de las Mayoristas alojadas en Plantas de Venta.

- Desde el punto de vista económico, la inexistencia de un supervisor por parte de estas mayoristas implica que sus costos de inversión son bajos.

- Por su parte, cada de una de las Plantas de Venta poseen personal encargado de seguridad, supervisores, operadores y FORZA, personal instruido en seguridad, que supervisa los despachos de Planta de Ventas a sus agentes autorizados y a los compradores independientes.

- Otro Aspecto importante, son las charlas de seguridad de 5' que se brindaron a los transportistas para ir generando una cultura de seguridad en todos ellos, a fin de que tengan conocimientos básicos sobre como actuar ante posibles situaciones peligrosas. La acogida de estas charlas aumentó diariamente. Sin embargo, aún se tienen que seguir realizando ajustes para hacerlo más didáctico y atractivo.

e) De otro lado, los Distribuidores Mayoristas deberán cumplir las normas de Calidad y Procedimientos de Control Volumétrico contenidas en el presente Reglamento.

f) En los documentos de compra - venta deberán identificarse al comprador, vendedor, tipo, cantidad del producto, precio del producto, nombre del transportista y calidad de este.

g) La clasificación, características o especificaciones y calidad del producto deberán someterse a las normas oficiales vigentes aprobadas por el INDECOPI.

h) Están obligados a registrar en la DGH cada uno de los combustibles que comercialicen, detallando su clasificación, características y especificaciones.

i) En caso que por razones técnicas o comerciales decidieran cambiar la coloración del producto combustible, deberán previo a su comercialización, solicitar su registro ante la DGH y comunicar dicho cambio ante INDECOPI una vez obtenido el registro.

j) Deberán realizar una prueba rápida del control de calidad in situ, posteriormente un análisis completo en un laboratorio registrado por INDECOPI para determinar la existencia de adulteración y/o contaminación, siguiendo el procedimiento del presente Reglamento.

k) El distribuidor Mayorista remitirá a la DGH y al OSINERG, la relación de las unidades de transporte que hayan sido abastecidas por ellos durante ese período (trimestralmente),

la información de la existencia media de cada uno de los combustibles en cada Planta de Abastecimiento (mensualmente) y la información sobre el volumen vendido y personas a quienes ha vendido cada uno de los combustibles en cada Planta de Abastecimiento (mensualmente).

l) Deberán adoptar las medias necesarias para que los productos combustibles lleguen en las mismas condiciones de calidad en que las recibieron.

m) No podrán expender combustibles a otros distribuidores Mayorista, Distribuidores Minorista, Establecimiento de Venta y transportista, consumidores Directos, que no se encuentren inscritos y con registro vigente en la DGH.

6.2.5.- Principales sanciones por incumplimiento del reglamento

a) Proporcionar documentación e información falsa respecto a los requisitos indicados en el presente Reglamento.

b) No tener autorización de la DGH.

c) No mantener la existencia media mensual mínima o el mínimo absoluto neto.

d) La venta de combustibles en volúmenes menores a las tolerancias establecidas y otras infracciones de control metrológico y de control de calidad.

e) Adulteración de los combustibles.

f) Incumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables a la comercialización de combustibles, incluyendo normas de seguridad.

g) Incumplimiento de las disposiciones contenidas en el reglamento de Medio Ambiente para Actividades de Hidrocarburos.

h) Transportar los combustibles con destino distinto al especificado en la guía de transporte emitida por la Planta de Abastecimiento.

i) Las multas serán impuestas por la DGH, el OSINERG y el INDECOPI, dentro del ámbito de la competencia.

TABLA N° 22

CONTRATOS EFECTUADOS CON LAS PRINICPALES MAYORISTAS DEL MERCADO ANALIZADO

DISTRIBUIDOR	PAGO FACILIDADES		RELAPASA	COMPRAS A PETROPERU
Mayorista	CFR (1)	FCA (2)	Contrato	Volumen MB/DC
PECSA *	9	10	SI	9.5
SHELL	15	15	SI	8.8
CORCERVIZ	9	10	NO	8.0
MOBIL	9	10	SI	6.6
TEXACO	9	10	SI	4.4
REPSOL YPF	9	3	SI	1.5

*Mayorista que inició sus operaciones en agosto del 2001.

(1) En la modalidad CFR todos los Mayoristas tienen 9 días de facilidad de pago, excepto SHELL que tiene 15. En esa modalidad sólo compran: CORCERVIZ, MOBIL, PECSA, SHELL y TEXACO.

(2) En la modalidad FCA casi todos los mayoristas tienen 10 días de facilidad de pago, excepto SHELL que tiene 15 y Repsol YPF que mantiene tres días útiles.

6.2.6.- Descuentos a Minoristas.-

Actualmente, las mayoristas se encuentran trabajando con una política de descuentos y créditos (CORCERVIZ) que les permite captar más clientes y colocarse en el mercado de modo más competitivo.

A medida que Nuevos Mayoristas ingresan al mercado, los descuentos que estos realizan sólo producen una disminución de los márgenes de ganancia del Mayorista, mientras que el consumidor resulta favorecido con esta guerrilla de precios.

PETROPERU - Refinería Talara siempre se consideró un ente regulador de precios. Mientras se mantengan los precios por debajo de los demás existirá un nivel equilibrado entre la oferta y la demanda de combustibles, continuará siendo el líder en este aspecto y evitará que lo desplace otras Refinerías como Relapasa.

a) Formas de pago.-

Las formas de pago aceptadas por los mayoristas son desde monedas, hasta cheques de gerencia, todos los instrumentos de pago son recibidos. De otro lado, ofrecen a los clientes facilidades de pago que oscilan desde pago al contado o crédito de hasta 07 días sin carta fianza.

b) Consignaciones.-

A pesar de que la Sunat limita esta práctica, la venta a consignación se considera como una herramienta más empleada por los mayoristas para captar clientes, aunque tenga una serie de trabas administrativas por parte de Sunat.

6.3.- Principales Mayoristas de Refinería Talara.-

6.3.1.- Compañía de Petróleo Shell del Perú S.A..-

Ésta empresa firmó contrato con Refinería Talara el 22 de enero de 1997 y desde ahí continúa operando con Petróleos del Perú S.A. Adquiere combustibles y/u otros productos derivados de los hidrocarburos a fin de comercializarlos a sus consumidores directos u otras personas dedicadas a la comercialización de productos derivados de hidrocarburos.

En el norte del País se abastece a través de Refinería Talara y sus Plantas de Venta ubicadas en Piura y Talara respectivamente, para a su vez abastecer de productos a sus estaciones de servicio o grifos ubicados en este mercado.

Es una de las empresas mayoristas que adquiere productos de RFTL, a través de un Addendum al contrato de Suministros de Productos Combustibles y Servicios de Almacenamiento y Despacho en la Planta de Ventas de Talara y Piura.

Refinería Talara ofrece a sus Distribuidores Mayoristas los servicios de Recepción, Almacenamientos y Despacho de los productos comprados por Shell en la modalidad de venta FCA.

FCA es una modalidad de venta por la cual PETROPERU incluye el cobro de los Servicios de Recepción, Almacenamiento y Despacho en la Planta/Terminal en el horario normal de atención de la Planta/Terminal.

a).- Facturación.-

El precio del producto se realiza en dólares por barril (US$/BL), la facturación sólo en US$. Asimismo, Shell cancela de acuerdo a los montos indicados en la lista de precios vigente.

La facturación del suministro será efectuado en la dirección y/o modalidad que indique PETROPERU, la misma que se ajustara a la modalidad de venta acordada.

El plazo para el pago de la factura sin intereses estará dado según la forma de venta, a saber:

FOB: El plazo será a 9 días calendario de la fecha de emisión de la factura, la misma que coincidirá con le fecha de emisión del conocimiento de embarque del producto, factura que será entregada al representante de Shell.

CFR: El plazo será a 9 días calendarios de la fecha de emisión de la factura, la misma que coincidirá con la fecha de emisión del conocimiento de embarque del producto; y que será entregada al representante del suministrado.

FCA: El plazo será a 3 días útiles de emisión de la factura, la misma que coincidirá con la fecha de aceptación por parte de PETROPERU de la cotización de compra de Shell podrá cancelar en dólares o moneda nacional.

En caso no se cumpla el pago dentro del plazo establecido según la modalidad de venta se aplicará, sin requerimiento previo, el interés compensatorio, el cual se determina en función a la Tasa Activa en Moneda Extranjera (TAMEX), aplicable a partir del día siguiente al vencimiento del pago de la factura hasta el día efectivo de su cancelación.

En la eventualidad que la fecha de vencimiento de la factura se produzca en día no útil o no laborable, su pago se hará efectivo el día útil siguiente a la fecha de vencimiento sin lugar a recargo alguno.

b).- Precio.-

Respecto a éste punto, PETROPERU otorga un descuento del 1.5% de la siguiente manera. A los que son indicados en la lista de Precios PETROPERU se deducirá la tarifa de almacenamiento y despacho y a ese resultado se aplicará el descuento de éste 1.5%. Sólo en el caso del Diesel 2 al resultado, antes obtenido, se le realizará otro descuento de los 0.02 soles/galón.

Todos los precios son expresados en soles/galón. En casos de que Shell desee pagar en dólares se realiza la conversión según el tipo de cambio del día.

Una ventaja que plantea PETROPERU para consolidar el servicio que brinda a sus clientes, es el compromiso de elaborar una lista de precios en Soles/Galones para el suministrado, la que se envía por fax. En caso de producirse alguna variación PETROPERU, comunica al personal encargado de esta mayorista del cambio efectuado. Sobre este punto, se recomienda solicitarles a las mayoristas accedan a una cuenta de correo electrónico para que por éste medio llegue de modo inmediato y a todos la lista de precios.

La lista de precios contiene sólo cantidades netas y, por lo tanto, PETROPERU incluye en la factura correspondiente los tributos de acuerdo a ley.

Otro, concepto monetario que egresa de Shell a beneficio de PETROPERU se establece en la tarifa por Almacenamiento y Despacho, la cual asciende a US $1.20 por barril para cada producto combustible. Por lo que se deduce, que Shell paga mensualmente esta tarifa básica por el almacenamiento y despacho de los productos que adquiere y que está en equivalencia al volumen despachado de cada mes.

Esta situación surge por que Shell carece de pozos o tanques para almacenar los productos comprados. Asimismo, carece de una Planta de Ventas para la distribución de los productos a sus clientes. Desde el punto de vista económico, el ahorro que esto significa para la Mayorista es relevante.

Por éste motivo, y con el fin de brindar un mejor servicio PETROPERU pone a disposición de ésta empresa una Caseta de Atención tanto en la Planta de Ventas Piura como en Planta de Ventas Talara en donde el encargado de Shell en Piura o Talara puede facturar y atender a sus clientes.

c).- Productos.-

La condición de venta a ésta empresa es de 7 días y los productos que adquiere son:

TABLA N° 23

PRODUCTO	PLANTA DE VENTA TALARA	PLANTA DE VENTA PIURA
Gasolina 84	X	X
Gasolina 90	X	X
Gasolina 95	X	-
Diesel 2	X	X
Petróleo Industrial 6	X	-
Kerosene	X	X

Los clientes de Shell prefieren comprarle a ellos el producto por que tienen la errada concepción de que su producto es del extranjero y por ende de mejor calidad. En función a esto, sus clientes pagan un poco más de lo establecido por otras mayoristas.

Su presencia en el mercado está definida por las estaciones de servicio identificadas con su color característico (el amarillo) y símbolo.

Su publicidad es de tipo sentimental y reflexiva, a partir de agosto se observó a un corredor de autos preferir la gasolina de Shell por que no contamina el ambiente y por lo tanto ayuda a preservarlo.

Por ello, se recomienda informar al consumidor final la procedencia de los productos adquiridos por Shell y la singular diferencia que implica el usar su aditivo el que sólo mejora el "performance" del producto que en sí ya es de calidad.

No se trata de dañar su imagen, por que Shell, también es un cliente de PETROPERU como lo son los consumidores finales, sino de difundir una imagen positiva de los productos de PETROPERU y en este caso particular de Refinería Talara. Es decir, dar a conocer que aquellos productos que consideran de calidad, por ser extranjeros, en realidad son de producción nacional.

6.3.2- Mobil Oil del Perú S.A.-

A partir del 1ro de abril de 1998 las compañías Mobil Oil del Perú (Compañía comercial) y Petrolube S.A decidieron fusionarse tomando como razón social el nombre de Mobil Oil del Perú. Esta es una empresa dedicada, entre otras actividades, a la comercialización de productos combustibles.

Al igual que en la anterior mayorista Refinería Talara ofrece los servicios de almacenamiento y despacho de productos, por lo tanto Mobil pagará a PETROPERU una tarifa básica mensual por almacenamiento y despacho mientras el contrato suscrito esté en vigencia.

Este pago es equivalente a la utilización de una capacidad de almacenamiento en los tanques de cada Planta de Venta de Refinería Talara. La intención surge al suministrar mensualmente de productos combustibles a Mobil. Las cantidades se expresan en barriles y se encuentran

detalladas. También, se adiciona un pago por el servicio de Despacho (Throughput) del mencionado volumen.
Este pago mensual será ajustado por PETROPERU al final de cada mes de acuerdo con los volúmenes reales de productos combustibles que PETROPERU entregó a Mobil, deduciéndose o aumentándose la facturación de la tarifa básica mensual.

Los precios indicados para las tarifas de Almacenamiento, Despacho y Servicios adicionales, serán netos, por lo tanto PETROPERU incluirá en la factura correspondiente los tributos de acuerdo a LEY.

6.3.2.1.- Facturación y forma de pago.-

a) Inventario inicial de productos combustibles.-

La facturación del suministro periódico de productos combustibles requeridos por Mobil se realizará por cada Orden de Compra en US Dólares. Asimismo, Mobil solicitará como volumen mínimo 2, 000 barriles de productos.

El importe correspondiente a los impuestos de los combustibles en cada factura, será cancelado por Mobil al contado en US dólares. El importe correspondiente al precio neto PETROPERU de los combustibles será cancelado por Mobil en US Dólares, ya sea al contado o dentro de los siete días calendarios posteriores a la fecha de recepción de la factura, incluyendo en éste último caso los intereses correspondientes de acuerdo a la Tasa de interés.

Todo retardo en el pago oportuno de éstas facturas dará lugar a un recargo moratorio equivalente al 20% de la tasa de interés PRIME + 3.5 % anual, aplicable hasta el día de pago. La facturación de cada suministro será realizada por PETROPERU según lo establecido y los combustibles suministrados quedarán almacenados en la planta.

b) Servicio de Almacenamiento y Despacho.-

La tarifa básica mensual por el servicio de Almacenamiento y Despacho descrita, será facturada mensualmente, por períodos vencidos, dentro de los primeros cinco días calendarios de cada mes y su pago total será efectuado al contado, en las oficinas de PETROPERU, necesariamente en US dólares.

Los productos combustibles de Mobil son almacenados conjuntamente con los productos combustibles de PETROPERU en la Planta, por lo tanto los representantes de Mobil carecen de una capacidad de almacenamiento exclusiva en la Planta.

Asimismo, Mobil retirará sus productos combustibles en los Puntos de entrega, mediante unas órdenes de entrega y el procedimiento normal de acuerdo a lo establecido por las partes. Adquirirá nuevo combustible en caso de que lo crea necesario. Para ello cada orden de compra debe presentar la firma de alguna persona autorizada a solicitar un nuevo requerimiento de combustible.

A fin de evitar pérdidas, ésta mayorista posee todas las facilidades para realizar el control del inventario de sus productos combustibles, lo puede hacer basándose en las órdenes de compra y órdenes de entrega debidamente aprobadas por el personal de PETROPERU.

c) Procedimiento de entrega de los productos combustibles.-

La entrega de los productos se realiza en cada uno de los Puntos de Entrega que posee Refinería Talara, previa presentación de las autorizaciones escritas (orden de Entrega) de Mobil, en las que se determinará el tipo de Productos Combustible, la cantidad, el nombre de la persona autorizada calificada para retirar los productos Combustibles (transportador) y la identificación del camión-tanque de transporte, el cual deberá estar registrado por Mobil ante PETROPERU.

Las órdenes de entrega son numeradas, en papel identificado con el logotipo de Mobil y con la firma del personal autorizado, el mismo que se registra ante PETROPERU. En dichas

órdenes de entrega se registrará además, la temperatura del producto combustible al momento de la entrega.

Asimismo, para garantizar la entrega completa del producto Refinería Talara - PETROPERU autorizó a Mobil la instalación de termómetros en los Puntos de Entrega aprobados por PETROPERU y cuya exactitud está debidamente certificada por INDECOPI, estos registros son dados a conocer por personal de la planta de venta.

d) Intereses.-

Al igual que la anterior mayorista, el atraso en el pago por parte de Mobil de las facturas emitidas por PETROPERU, dentro del plazo establecido, dará lugar al pago de los intereses legales, compensatorios y moratorios calculados día a día con arreglo a la Tasa Activa de moneda Extranjera (TAMEX).

Ante la eventualidad de que la fecha de vencimiento de las facturas se produzcan en día inhábil o no laborable, el pago de las mimas se hará efectivo el día hábil siguiente a la fecha de vencimiento, sin lugar a pago de interés alguno.

e) Plaza.-

Mobil tiene las siguientes Estaciones de Servicio:

TABLA N° 24 – TALARA

ESTACIONES DE SERVICIO	DIRECCIÓN	RAZON SOCIAL
Rafael Rojas El Alto	Esq. Av. A y B - Talara Av. Panamericana norte Km. 1136 El Alto	Rafael Rojas Rafael Rojas

TABLA N° 25 - PIURA

ESTACION DE SERVICIOS	DIRECCIÓN	RAZON SOCIAL
San José	Av. Grau 1602 –	E/S San José
Grifo Sullana	Av. Buenos Aires 790	Grifo Sullana
Champagnat	Av. Champagnat Cdra. 12	E/S Champagnat
San Miguel	Esq. De las Av. Champagnat y José de Lama	Cueva Celi Miguel Gerardo
Macarena	Av. Panamericana S/N Mza. 263 Lote 11 y 12 Zona Industrial.	Consorcio Macarena
Castagnino	Av. Sánchez Cerro 825	Comercial Combustibles Piura
Perú	Av. Sánchez Cerro 248 Zona Industrial	Estación Servicios Perú
Comercial Rojas	Av. Grau 1308 Piura	Comercial Rojas
Madrid e Hijos	Km.2 Carretera Paita – Piura	Servicentro Madrid
El Otro Sitio	Jr. Puno S/N Chulucanas	Rubio Orozco Gerardo
Los Cocos	Jr. Apurimac 312-Chulucanas	Rubio Orozco Gerardo

6.3.3.- Texas Petroleum Company – TEXACO-

Respecto a la política comercial que la empresa sostiene con Texaco se destacan los siguientes puntos:

1.- EL proceso de facturación se realiza del siguiente modo, el Grupo de Negocios Nacionales de PETROPERU elabora la pro forma según los volúmenes solicitados por Texaco en Lima , éste es enviado a la Planta/Terminal e inmediatamente ésta procede con la elaboración de la factura según la pro forma.

2.- Uno de los requisitos más exigidos a los mayoristas es la vigencia de la documentación como: el Registro de Cubicación Camiones - Tanque y el Registro de Transportistas de Combustibles Líquidos, de la vigencia de estos documentos depende la garantía que PETROPERU brinda a sus clientes respecto a la cantidad entregada.

3.- Asimismo, Texaco también se beneficia de los servicios de almacenamiento y despacho de dichos productos en las condiciones estipuladas.

a) Precio.-

Al igual que las anteriores mayorista que no poseen tanques de almacenamiento, PETROPERU factura por barril despachado 1.20 US$/BL.

Los precios son netos por lo tanto, PETROPERU, incluirá en la factura correspondiente los tributos de acuerdo a ley.

El pago que Texaco efectúa será ajustado por PETROPERU al final de cada mes de acuerdo con los volúmenes reales de productos combustibles que la Planta de Ventas entregó a ésta mayorista, deduciéndose o aumentándose de la facturación de la tarifa básica.

b) Facturación y forma de pago.-

La facturación del suministro periódico de productos combustibles que requiera Texaco, se realiza por cada Orden de Compra en US dólares. La facturación mínima que PETROPERU realizará por cada suministro será de 2 000 barriles de productos combustibles.

El importe correspondiente a los impuestos de los combustibles en cada factura será cancelado por Texaco al contado, en US dólares y el importe correspondiente al precio neto PETROPERU de los combustibles en cada factura será cancelado por Texaco en US Dólares, al contado o dentro de los siete días calendarios posteriores a la fecha de recepción de la factura, incluyendo en éste último caso los intereses correspondientes de acuerdo a la tasa de interés PRIME + 3.5 % anual.

Todo retardo en el pago oportuno de estas facturas, dará lugar a un recargo moratorio equivalente al 20% de la tasa de interés PRIME + 3.5% anual, aplicable hasta el día de pago.

c) <u>Servicio de almacenamiento y despacho.-</u>

La tarifa básica mensual por el servicio de Almacenamiento y Despacho será facturada mensualmente, por períodos vencidos, dentro de los primeros cinco días calendarios de Cada mes y su pago total será efectuado al contado, en las oficinas de PETROPERU, necesariamente en US dólares.

La no cancelación por parte de Texaco, de las facturas emitidas por PETROPERU, dentro del plazo dará lugar al pago de intereses legales, compensatorios y moratorias calculados día a día con arreglo a la Tasa Activa de Moneda Extranjera (TAMEX). Ante la eventualidad de un día feriado en el que se debió cancelar, el monto carecerá de interés el primer día efectivo después del feriado.

Los productos adquiridos por Texaco son almacenados en los tanques de las Planta de Ventas, asimismo cuando requiera retirar producto deberá realizarlo mediante órdenes de entrega.

Asimismo, Texaco realiza el control del inventario de sus productos combustibles en base a las órdenes de compra y las órdenes de entrega, debidamente aprobadas por el personal de PETROPERU en el momento en que se efectúa un suministro o la entrega de los productos combustibles en la Planta.

d) <u>Entrega de los productos combustibles.-</u>

PETROPERU entregará en los puntos de Entrega los volúmenes de Producto Combustibles solicitados por el Texaco contra la presentación de las autorizaciones escritas (orden de Entrega) de Texaco, en las que se determinará el tipo de producto Combustible, la cantidad, el nombre de la persona autorizada calificada para refutar los productos combustibles (transportador) y la identificación del camión tanque de transporte, el cual deberá estar registrado por Texaco ante PETROPERU.

Las órdenes de entrega serán numeradas en papel identificado con el logotipo de Texaco y con la firma del personal autorizado, el mismo que será registrado oportunamente ante

PETROPERU. En dichas órdenes de entrega se registrará además, la temperatura del producto Combustible al momento de entrega.

Para el registro adecuado de la temperatura de cada una de las entregas, PETROPERU autorizará a Texaco la instalación de termómetros en los puntos de entrega aprobados por PETROPERU y cuya exactitud esté debidamente certificada por INDECOPI.

Si la calidad de los productos no satisfacen las especificaciones referidas en los párrafos anteriores, en Texaco podrá rechazar la entrega de los productos, no asumiendo obligación alguna por dicho concepto.

e) Medición y control de entregas.-

La medición de la entrega de los productos combustibles se realizará en los Puntos de Entrega, utilizando los equipos de medición de PETROPERU. Dichos equipos de medición serán calibrados por PETROPERU utilizando sus equipos de calibración, los cuales deberán contar con el certificado de calibración respectivo, vigente y emitido por Indecopi.

La calibración de los equipos de medición se realizará según el programa establecido por PETROPERU, y en la misma fecha estará un representante de Texaco.

Los representantes de ambas partes intervendrán en la supervisión, control del volumen y calidad, siendo el resultado registrado en documentos que deberán ser suscritos por los representantes autorizados de las partes en señal de conformidad.

TABLA N° 26

VOLUMEN MENSUAL DE LOS PRODUCTOS REQUERIDOS POR EL USUARIO

PRODUCTO	VOLUMEN MB
PETROLEO INDUSTRIAL 6	0.36
GASOLINA 90	0.71
DIESEL N° 2	1.43

6.3.4.- Corporación Dan Cerviz S.A – CORCERVIZ.-

Con fecha de 01 de marzo de 1998 se suscribió un contrato con PETROPERU. Esta es una empresa que adquiere combustibles y/u otros productos derivados de los hidrocarburos, a fin de comercializarlos a los consumidores directos u otras personas que realizan actividades de comercialización de hidrocarburos.

Esta empresa se abastece periódicamente de los productos combustibles provenientes de la Refinería Talara, que PETROPERU vende para su comercialización. La modalidad de venta que tiene es FCA, en donde PETROPERU otorga o contrata el servicio de recepción, almacenamiento y despacho de los productos, el costo de estos servicios está incluido en el precio FCA que paga Corcerviz.

En caso de que no cumpla con el pago dentro del plazo establecido según la modalidad de ventas se aplicará como en los casos anteriores el interés compensatorio, el cual se determinará en función a la Tasa Activa en Moneda Extranjera (TAMEX), aplicable a partir del día siguiente al vencimiento del pago de la factura hasta el día efectivo de su cancelación.

En la eventualidad que la fecha de vencimiento de la factura se produzca en día no útil o no laborable, su pago se hará efectivo el día útil siguiente a la fecha de vencimiento sin lugar a recargo alguno.

TABLA N° 27

PRODUCTO	ETEN *	SALAVERRY	CHIMBOTE
DIESEL 2	60	50	50
GASOLINAS	60	100	60
KERO	60	50	60

* Se anunció a los clientes el 10.04.2000

6.3.5.- Repsol YPF.-

Repsol es una de las mayores empresas privadas del sector petrolero. Con la adquisición de YPF, la compañía se transformó en una de las mayores empresas privadas energética de

Latinoamérica y de España. Es una de las pocas mayoristas que se consolida en el mercado a través de estrategias de marketing.

Repsol YPF se establece en el mercado interno peruano como una gran compañía, con capacidad de crecimiento y preparada para competir internacionalmente lo cual la sitúa entre una de las mayores petroleras del mundo.

La buena posición de Repsol en el mercado doméstico de España y Argentina, dio lugar a una sólida posición de refino en ambos países, que motivo su expansión y sus expectativas de crecimiento en el mercado latinoamericano, entre ellos al mercado peruano.

Por lo que se refiere al gas natural, es necesario resaltar el carácter de Repsol YPF como compañía gasista que la diferencia claramente de sus competidores.

a) <u>Repsol YPF y su nueva dimensión.-</u>

Esta empresa se dedicada a la exploración, refinación y comercialización de los diversos productos derivados del petróleo. El área de exploración y producción, se opera a través de Repsol YPF Exploración Sucursal del Perú, habiéndose firmado con el gobierno Peruano cinco contratos de exploración de hidrocarburos en la costa y selva del Perú, que supuso la realización de importantes inversiones.

Asimismo, Repsol YPF opera la Refinería La Pampilla, la cual cuenta con moderna tecnología y se establece como una de las refinerías que posee gran capacidad de producción, estando en capacidad de atender las más diversas variedades de productos y en algunos casos hechos a la medida de las necesidades de sus clientes. Entre sus ventajas se cita el laboratorio de control de calidad y análisis de combustibles, fortalezas que también posee Refinería Talara.

En diciembre de 1999 se inauguró la nueva Planta de Asfaltos, esto amplió la gama de productos ofertados por la Refinería cubriendo además la creciente demanda que registran los cementos asfálticos y asfaltos líquidos. Esta instalación es en la actualidad una de las más modernas de su tipo en el Pacífico Americano.

b) Distribución.-

Repsol YPF cuenta con una red de 120 Estaciones de Servicio, las cuales cumplen con las normas nacionales e internacionales, en cuanto a seguridad y cuidado del ambiente. Posee dos canales de venta:

- **Ventas Directas:**
  Orientadas a la venta de combustible a estaciones de servicio, distribuidores, minoristas y pequeña industria.

- **Ventas Industriales**:
  Dirigidas a la comercialización de combustibles en sectores representativos tales como Pesca, Minería, Agroindustria y Cemento.

  Asimismo, tratan de poseer una mayor cobertura nacional en toda la costa peruana, mediante el establecimiento de oficinas comerciales en los terminales de venta y despacho de Ilo, Mollendo, Pisco, Lima (Pampilla), Supe, Chimbote, Salaverry, Eten y Piura; en la sierra se tienen puntos de venta en las ciudades de Cuzco y Juliaca.

  Pensando en la satisfacción que deben brindar a los clientes, Repsol YPF, creó en 1999 el área de Asistencia Técnica cuyo objetivo principal consiste en brindar una mejor atención al cliente a través de la asesoría técnica en todas las actividades relacionadas con los hidrocarburos.

- **Gas Licuado de Petróleo.-**
  Es uno de los importadores de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en el Perú. Repsol YPF comercial del Perú cuenta con varias plantas de envasado y almacenamiento, destacando la planta de envasado de ventanilla, la que contribuyó al mantenimiento de la posición de liderazgo de la marca Solgas Repsol en el mercado peruano.

- **Productos.-**
  Esta mayorista ofrece los siguientes productos:

- **Gasolinas de 84, 90, 95, 97 octanos**: La calidad de los productos cumple con los más altos estándares internacionales de limpieza y conservación de los sistemas de combustión.

- **Kerosene**: elaborado bajo condiciones de calidad superior que exigen un combustible industrial con bajas emisiones.

- **Diesel 2**: calidad en cumplimiento con los métodos de evaluación en motores que garantizan su máximo rendimiento, contribuyendo a la reducción de costos de mantenimiento y preservación del ambiente.

- **Petróleos Industriales 6 y 500**: utilizados para la generación de calor y en motores que exigen un tipo de combustibles tipo Fuel Oil. Adicionalmente, así mismo ponen a disposición del cliente mezclas de productos dependiendo de las necesidades del consumidor.

c) <u>Abastecimiento, venta y transporte.-</u>

Repsol YPF cuenta con oficinas instaladas en la costa peruana, posee terminales de venta y despacho en Piura, Eten, Salaverry, Chimbote, Supe, Pampilla (Lima), Pisco, Mollendo, Ilo y en la sierra en Cuzco y Juliaca.

Para realizar el transporte de los productos emplean una flota de camiones cisterna en cumplimiento de las actuales normas de circulación terrestre, seguridad y medio ambiente. El transporte del combustible es monitoreado a través del Global Positioning System (GPS). Para cargar y descargar el combustible con seguridad, se emplea acoples herméticos con sistemas de recuperación de vapores, minimizando su emisión a la atmósfera.

<u>d).- Los Servicios que ofrecen.-</u>

- Diseño y evaluación económica de instalaciones nuevas para el almacenamiento, despacho y manipuleo de combustibles. Evaluación y adecuación de las normas actuales sobre seguridad y ambiente de las instalaciones existentes.

- Procedimientos de carga y descarga de combustibles, haciendo que éstas sean más seguras y preservando el ambiente. Análisis de gases, muestreo de partículas en chimeneas y ambientes.
- Monitoreo de la combustión en calderos, hornos y aquellos equipos generadores de energía en sus plantas, pérdidas de calor, análisis de redes de vapor y proyectos de recuperación de calor.
- Optimización de la combustión, intercambio de combustibles viendo la mejor alternativa para sus procesos.
- Estudios de la combustión y generación del calor, rediseño de equipos y recomendaciones que permiten reducir costos de mantenimiento y producción.
- Capacitación permanente mediante cursos especializados dirigidos a ingenieros de planta y de mantenimiento respecto a los procesos de la combustión y sus implicancias.
- Mantenimiento predictivo en equipos involucrados con el manejo de los combustibles, inspección de fallas en tanques, medición de espesores, monitoreo de fondos, cubicación a través de equipos de última tecnología y sistemas contra incendio.
- Control de inventarios, pruebas de laboratorio in situ, control de mermas y optimización de despachos.
- Control de residuos, sistemas de tratamiento de efluentes, remediación ambiental.
- Proyectos integrales de combustibles y lubricantes.

e) Los Requisitos.-

Repsol YPF posee su propia cartera de clientes que generalmente son industrias o grifos independientes, entre otros, sin embargo como todo giro de negocio siempre está a la captura de nuevos clientes que permitan aumentar su participación en el mercado y su índice de rentabilidad, con éste propósito solicita el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Repsol YPF exige a los aspirantes a presentar los siguientes requisitos:
- Fotocopia del testimonio o de la Minuta de Constitución de la empresa.
- Poderes actualizados de los ejecutivos responsables.
- Fotocopia del certificado DGH y RUC vigentes.

- Fotocopia de la última Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta y/o de los formularios de pago mensual del Impuesto a la Renta de IGV de los últimos tres meses.
- Para líneas de crédito mayores a US$ 10, 000 deberán entregarse Estados Financieros con una antigüedad no menor a 3 meses.
- Solicitud de crédito debidamente firmada.

f) Precios.-

Repsol YPF ofrece los siguientes precios ex – planta:

TABLA N° 28

PRODUCTO	* PRECIO SIN IGV	I.G.V	PRECIO CON IGV
GASOLINA 97	8.2528	18%	9.7383
GASOLINA 95	7.8248	18%	9.2333
GASOLINA 90	7.2000	18%	8.4960
GASOLINA 84	6.1952	18%	7.3103
KEROSENE	3.9600	18%	4.6728
DIESEL 2	5.0000	18%	5.9000
INDUSTRIAL 6	1.9500	18%	2.3010
RESIDUAL 500	1.9000	18%	2.2420

* Precios expresados en soles por galón. Julio - 2001

7.- Valor de la Tecnología.-

Este activo representa un valor importante para la Refinería, sobre todo si se comienza a trabajar con campañas comerciales, pues del soporte informático que se emplee dependerá la eficiencia en los sistemas operativos que se apliquen sobre la facturación, campañas, etc.

A continuación, se desarrollará el uso de la tecnología en el departamento de Comercialización.

7.1.- J.D. Edwards.-

Es un software que integra la organización de Refinería Talara a lo largo de toda la cadena de valor, desde finanzas hasta recursos humanos, incluyendo manufactura, ventas y distribución.

El módulo de administración de órdenes de venta involucra mucho más que tomar una orden y despacharla. Los requerimientos actuales incluyen una eficiente administración de documentos, colocación de inventarios y precios promocionales.

Otras funciones importantes incluyen:

- Verificación de crédito inmediata.
- Verificación de disponibilidad de artículos.

La venta de productos en PETROPERU S.A por su complejidad requiere la interacción de múltiples usuarios que administran la información de clientes, vehículos, productos, precios y demás componentes, en adición éste sistema provee información sobre las órdenes de venta, inventarios, transportistas y su respectiva información financiera.

7.2.- Debilidades del soporte informático.-

El soporte informático que sobre precios debería brindar el J.D.Edwards es un punto un tanto complicado debido a los criterios de fijación de precios en se cuenta con la intervención del Estado, al tratamiento diferencial a clientes por contratos específicos, al manejo de promociones especiales, concesiones, etc. Por lo que se debe contar con una administración de precios efectiva.

4. Para superar esta dificultad se propone que el soporte informático se segmente en tipo de clientes y en modalidad de venta a fin de que al accesar a uno de éstos campos se pueda visualizar y modificar la información.

5. Asimismo, incluir un campo en donde se compilen las campañas promocionales que se desarrollen por mes, a fin de que al seleccionarla permita ingresar la información considerada necesaria. Esto evitará los problemas que surjan al efectuar los controles respectivos sobre productos o sobre los ingresos registrados por mes.

6. Se propone crear un campo especialmente destinado para aquellos clientes circunstanciales que por razones geográficas, pertenecen a otros países, deciden en un momento determinado adquirir alguno o varios de los productos que vende Refinería.

   Asignarles un único código especial, para efectos de control, que los identifique como clientes circunstanciales. Asimismo, considerar en el momento en que se accede a la pantalla, campos vacíos listos para ser llenados con información como: nombre de la empresa que lo solicita, nación a la que pertenece, tipo de producto, cantidad que requiere, precio al que se vende, quien lo solicita, etc.

   Contar con un eficaz soporte informático representaría para Refinería Talara un valor y una ventaja competitiva que le brindaría ahorro de tiempo y mejoras considerables en el servicio al cliente. Por lo tanto, en el proceso de ventas la asignación de códigos, el despacho, etc. no deben causar molestias ni representar una afiliación engorrosa para el cliente sino factores importantes que le evitarán posteriores molestias.

   Es decir, formas de facilitar y agilizar cada uno de los puntos arriba descritos. El cliente se sentirá más satisfecho no sólo por la atención rápida, sino por la eficacia y eficiencia de sus operaciones.

   El servicio al cliente es un punto de trascendental importancia para el éxito de todas las operaciones involucradas en el proceso de ventas, por lo tanto no se puede prescindir de este valor en el plan de marketing desarrollado para Refinería Talara.

NOTAS AL CAPITULO IV

(21) ESAN. II Programa de Gestión en Hidrocarburos: Marketing de Hidrocarburos. Lima: ESAN, 1998. p. 70.

(22) Kotler, Phillip. El Marketing Según Kotler: Cómo Crear, Ganar y Dominar los Mercados. p. 93.

CAPITULO V

ANALISIS COMPETITIVO DE REFINERIA TALARA Y EL PLAN DE MARKETING PROPUESTO

"Para determinar la estrategia competitiva – dice Porter – debo conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado". (23), por eso a continuación se muestra el análisis interno y externo de la refinería desarrollados a partir de la aplicación de la matriz DAFO (Ver anexo 31).

1.- Misión Futura.-

Ser una Empresa líder en Refinación y Comercialización de combustibles, activa en el campo del desarrollo Tecnológico, manteniendo altos estándares de competitividad, rentabilidad y de política responsable del medio ambiente; con prioridad en el desarrollo del personal, operando las unidades de proceso con calidad certificada internacional y manteniendo buenas relaciones laborales con sus trabajadores y la comunidad en la que efectúan sus operaciones.

2.- Análisis interno y externo de Refinería Talara.-

Para desarrollar este análisis se empleó la matriz DAFO, metodología que nos permite realizar un diagnóstico de la situación de Refinería Talara e identificar las fuerzas y

debilidades de sus Áreas Funcionales, con el objetivo de sumarlas a las oportunidades, amenazas externas y al enunciado de la misión. Este procedimiento nos dará la base para establecer las estrategias a seguir que capitalicen fuerzas internas y superen las debilidades.

Se entiende por matriz DAFO a la "estructura conceptual para el análisis sistemático de una empresa que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización. Es una generalización de lo modelos de cartera a partir de múltiples dimensiones en la evaluación del atractivo del mercado y de la posición competitiva del mercado" (24).

"Este instrumento de ajuste importante ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerza y amenazas y estrategia de debilidades y amenazas" (25).

Para efectuar esta Auditoria Interna se reunió y evaluó la información de Refinería Talara respecto a las Funciones de Marketing, Administración, Producción, Finanzas - Contabilidad y Planeamiento, de los últimos años.

2.1.- Análisis interno de Refinería Talara.-

2.1.1 Area de Marketing.-

De acuerdo a los cambios en la organización de PETROPERU, en 1996 se incorporaron las Plantas de Ventas de Talara y Piura a la Unidad de Negocio Refinería Talara y se creó el Departamento de Comercialización asumiendo la responsabilidad de las ventas en la Región Grau.

En el resto del país la responsabilidad de las ventas sigue siendo del área Comercial de Lima. Además, desde inicios de 1997 el área de Planeamiento de la sede central tiene a su cargo todo lo referente a la política y fijación de precios; que anteriormente era función del área Comercial.

Por el nivel de producción (incidencia volumétrica) de Talara consideramos que la evolución de la participación de las ventas de PETROPERU en el mercado interno es un indicador representativo de la aceptación de los productos de Refinería Talara en el mercado nacional. Por esta razón se preparó y analizó varios gráficos mostrando la participación mensual de PETROPERU en el mercado de combustibles, desde Enero de 1997.

Las ventas de los combustibles de PETROPERU en el país están disminuyendo desde inicios de ese año. Por ejemplo, desde enero todas las gasolinas registraron una contracción en la participación del mercado en un 20%. (Ver anexo N° 32)

La disminución de las ventas de Gasolina 84 en el mercado interno ha determinado un aumento en los volúmenes excedentes de Nafta Primaria (BTX) para exportación. Estas exportaciones se hacen a precio del mercado internacional, que generalmente es inferior al Precio Neto PETROPERU de la Gasolina 84 en el mercado Interno, con el consiguiente menor ingreso económico para la empresa.

En los Destilados Medios, la participación de PETROPERU disminuyó significativamente tanto en Kerosene (más de 10%) como en Diesel (más de 25 %). En Turbo A-1, PETROPERU mantiene el 100%, pero es por ser aún el único propietario de las Plantas de Ventas en los aeropuertos. Además, más de las dos terceras partes de las ventas de Turbo corresponden a compras realizadas a Refinería La Pampilla.

En Residuales (Petróleos Industriales # 6 y 500), que son combustibles con un valor de mercado que generalmente es menor al del crudo, PETROPERU mantiene su participación en el mercado.

Dada la desventaja comparativa de la Refinería Talara que significa estar ubicada a 1185 Km. del área metropolitana (Lima - Callao), donde vende cerca del 35 % de sus combustibles y que será el mercado potencial para lograr mayores ventas de gasolinas, se ve en la necesidad de desarrollar acciones comerciales que permitan desplazar a su competidor, ya que no se espera un crecimiento sustancial del mercado a corto plazo.

Por otra parte, esta estrategia comercial debe tener como punto de partida el reforzar y defender sus mercados en provincias (vías terminales), donde la competencia inició este año

acciones comerciales (vía precios y facilidades de pago) que le han permitido mejorar su participación.

La situación se torna crítica ya que el proceso de privatización no permite una estabilidad en los planes de acción y elaboración de estrategias, esto facilita el accionar de la competencia.

2.1.2 Area de Producción.-

Las condiciones Mecánicas de las Instalaciones de la refinería son razonablemente buenas lo cual se traduce en una confiabilidad operativa aceptable. Los Factores de Servicio de las Unidades de la Refinería promediaron en los últimos 3 años: 95,9 % en Unidad de Destilación Primaria, 95,7 % en Unidad de Destilación al Vacío y 93,5 % en Unidad de Craqueo Catalítico. Los Factores de producción fueron: 89,6 % en Unidad de Destilación Primaria; 91,9 % en Unidad de Destilación al Vacío y 86,6 % Unidad de Craqueo Catalítico.

El costo de Refinación se mantiene en los niveles de 2,90 US $/BLS el cual es aceptable en la Industria Refinería, pero es mayor unitariamente al de Refinería La Pampilla, por la diferencia de capacidad.

Si bien la Refinería Talara, actualmente, desde el punto de vista de Procesos presenta un buen esquema de Refinación (Relación UDP/UCC = 3,65 más competitivo que el mayor competidor = 10,0), el análisis realizado señala que debe desarrollar aceleradamente Estrategias que le permitan mejorar su competitividad y estar preparados para el futuro en la lucha intensa por los mercados con:

1. Refinería La Pampilla, que luego de su privatización a mediados de 1996, viene desarrollando fuertes inversiones para mejorar la Tecnología de sus procesos, superar sus limitaciones en sus unidades y facilidades operativas, reducir sus costos de producción y mejorar la calidad de sus productos y de atención a sus clientes.

2. El proyecto del Gas de Camisea, que a mediano plazo producirá para el mercado grandes volúmenes de GLP, Gasolina, Diesel y Gas Combustible.

3. Las Compañías Importadoras de Productos Combustibles, que cada vez están incrementando más sus volúmenes de ventas.

Las estrategias a desarrollar deben contrarrestar las amenazas de los competidores que podrían llevar a reducir fuertemente los beneficios económicos de la U.E.N Refinería Talara.

2.1.3 Area de Planeamiento y Sistemas.-

El sistema de información con el cual se soporta la gestión actual se basa en el acopio, procesamiento y envío de datos de las Operaciones en forma manual y con ayuda de computadoras, teléfono, fax y Terminales del Computador Central.

Asimismo, existen paquetes de aplicación aislados que operan en microcomputadoras, con los cuales se efectúan las funciones de planeamiento y control de la producción en el corto y mediano plazo (RPMS) y el sistema de Inventario de Tanques de Crudo y Productos que se procesan en el Computador Central.

En el análisis efectuado se observa la falta de Sistemas de Información Ejecutivos, que involucren un Banco de Datos único, así como Sistemas de Información Gerencial y Sistemas de Soporte Ejecutivo, que permitan un fácil acceso a la información interna y externa, a los factores críticos de éxito, así como un soporte a la toma de decisiones.

En la actualidad, se cuenta con Información y Base de Datos por Departamentos, que resultan finalmente “islas” y no permiten compartir la misma para su mejor aprovechamiento. Asimismo, se evitaría –como ocurre en algunos casos-, un doble ingreso de la misma información por dos Departamentos diferentes.

2.1.4 Area de Finanzas – Contabilidad.-

Del análisis efectuado a la UEN Refinería Talara, se observó que no se cuenta con Estados Financieros como: Balance General, Estado de Perdidas - Ganancias y Estado de Flujo de

Efectivo, los cuales se efectúan a toda la corporación, en la sede Central (Lima). Esto no permite que la Gerencia de la UEN tenga una mejor visión del Negocio.

En los últimos años se preparan Estados de Resultados (Pérdidas y Ganancias), a cargo de la Gerencia de Planeamiento - Lima para la UEN Refinería Talara, que no están de acuerdo con los Principios Contables generalmente aceptados, pero cuyas cifras se pueden considerar aproximadas. Este problema ocurre principalmente por la falta de un sistema de recolección de información ágil y exacto, que permita efectuar una contabilidad para la UEN, independiente de la Corporación.

En lo referente al área de Finanzas, todas las decisiones siguen centralizadas en la sede central, incluso las que tienen que ver con el otorgamiento de créditos y facilidades de pago de los clientes.

2.1.5.- Area de Administración.-

La estructura organizativa de Refinería Talara tuvo varias modificaciones en los últimos años con el fin de ponerla en condiciones de manejar el negocio en forma autónoma. Sin embargo, sigue teniendo como base las funciones tradicionales y todavía muchas decisiones y actividades fundamentales siguen siendo manejadas por la sede central.

Los niveles directivos tienen elevada destreza técnica, pero limitada destreza conceptual; y están orientados a la eficiencia, por lo cual no cuenta con una visión clara para configurar el futuro del negocio y reinventar el sector.

La cultura empresarial, tradicional, burocrática y orientada a la Producción, origina un enfoque poco flexible y un posicionamiento rígido, derivando en una falta de capacidad de respuestas rápida a los cambios en el entorno.

Parte de los recursos de Refinería Talara están dedicados a manejar problemas heredados de las áreas o actividades que fueron de PETROPERU y que se privatizaron anteriormente. En consecuencia, tiene poca o ninguna relación con el negocio actual.

La estructura organizacional es jerárquica y vertical. La organización es grande, esta sobredimensionada y requiere rediseñarse. Con la incorporación de las Áreas de Comercial y Finanzas de Lima, esta situación es más notoria.

El sistema de retribuciones y compensaciones es rígido y no propicia la contribución del personal a mejorar la economía de la Empresa. Existe interferencia externa para aprobar la política de aumentos salariales y en los dos últimos años se ha notado una desmejora en el salario real de los trabajadores, especialmente en el nivel supervisor.

La cultura empresarial considera que hay una manera correcta de hacer las cosas y que todos deben hacerlo y actuar siguiendo ese modelo.

2.1.6- Factores de análisis DAFO: Deducción de Fortalezas y Debilidades de Refinería Talara.-

1.- Area: Marketing

Fortalezas

a) Calidad de productos diferenciados.
b) Estructura e instalaciones para distribución de Productos por cabotaje.
c) Experiencia en distribución de productos de cabotaje.
d) Buena calidad de productos de exportación.
e) Fidelidad y lealtad de los clientes.
f) Garantía de suministro permanente en Terminales y Plantas de Ventas

Debilidades

a) Falta de flexibilidad en Política de Precios.
b) Infraestructura de despacho terrestre. Sistema y procedimiento de facturación obsoletas.
c) Política Comercial rígida y obsoleta.
d) Personal sin experiencia en el área de ventas.
e) Política General de atención al cliente deficiente.
f) Pobre servicio Post venta.

g) Canales de distribución vía marítima con costos altos.
h) Carencia de puntos de salida al consumidor final.
i) Almacenamiento conjunto de los productos en los Terminales
j) Largo proceso de privatización en la participación del mercado.
k) Volúmenes exportables relativamente pequeños.
l) Ubicación alejada del mercado principal nacional.
m) Proyecto de eliminación del plomo en gasolinas y reducción del contenido de azufre en el diesel

2) Area Finanzas – Contabilidad

Fortalezas

a) Buen margen de Refinación.
b) Costo de Refinación competitivo.
c) Prestigio de honrar sus compromisos económicos

Debilidades

a) Falta y demora en asignación de recursos para la realización de Inversiones Estratégicas.
b) Nuevo Operador no podría lograr financiamiento en base a los Activos.
c) Carencia de estados financieros de la Unidad Estratégica de Negocios
d) Falta de capacitación en las Areas Financieras, tributarias y contables.
e) Insuficiente uso y falta de difusión del Sistema de gestión contable J.D. Edwards.

3) Area Producción

Fortalezas

a) Buen esquema de proceso refinero en relación al mercado Nacional.
b) Experiencia del personal operativo.
c) Buen nivel de conversión en la Refinería, comparado con el principal competidor.
d) Procesamiento de crudos locales de buena calidad con contratos de proveedores a mediano plazo.

e) Único producto nacional de Ácido Nafténico.
f) Mejor Infraestructura de la Unidad Craqueo Catalítico que el competidor Nacional.
g) Personal de Mantenimiento con amplia experiencia.
h) Buena ubicación Geográfica para recepción de Crudos Nacionales y de los países exportadores de la Región Norte de Sudamérica.

Debilidades

a) Tecnología e instrumentación obsoletas en unidades operativas.
b) No se cuenta con certificación ISO 9000 y 14000.
c) No se construyen nuevas unidades de procesos desde 1975
d) Fuerte dependencia en el servicio de gas combustible.
e) Capacidad limitada de Almacenamiento y recepción de crudos.
f) Sistema de Gestión Logístico Mantenimiento obsoletos.
g) Refinería ubicada dentro del casco urbano de la ciudad de Talara.
h) Falta de diversificación en la manufactura de Asfaltos de Pavimentación

4) <u>Area Planeamiento y Sistemas</u>

Fortalezas

a) Modelo de Planeamiento de Refinación (RPMS)adecuado.

Debilidades

a) Planeamiento centralizado y aun sin visión de futuro.
b) Dirección vertical, por instrucciones sin "feedback" adecuado.
c) No se cuenta con Sistemas de Información Gerencial.
d) Gerencia reactiva, orientada a las necesidades diarias o puntuales.

5) <u>Area Administración</u>

Fortalezas

a) Niveles directivos con conocimientos técnicos del Sector
b) Sistema de control concurrente y posterior adecuado.

c) Son casi nulos el ausentismo y los paros laborales.

Debilidades

a) Adelgazamiento de la Organización aún insuficiente.
b) Resultados económicos de la UEN no son públicos y trabajadores no participan de estos.
c) Política salarial controlada por organismos gubernamentales.
d) Organización no dedicada exclusivamente a resolver problemas del Negocio.
e) Estructura organizacional vertical.
f) Falta de Plan Estratégico independiente.
g) Poca velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.
h) La toma de decisiones del Negocio se consulta a Organismos responsables de la privatización.

2.2.- Análisis del entorno de Refinería Talara.-

En esta parte, se efectúa una revisión del entorno para detectar y evaluar las tendencias y acontecimientos que están más allá del control de la Unidad de Negocios. Mediante éste análisis se identificarán las oportunidades y amenazas clave que tiene nuestra Unidad de Negocios, a fin de formular estrategias competitivas que aprovechen las oportunidades y eludan o reduzcan las amenazas.

Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo, por este motivo, al detectar y evaluar la oportunidad y amenazas externas a nuestra UEN, podremos elaborar una misión clave y trazar las estrategias requeridas para alcanzar nuestros objetivos.

Por lo anotado, se ha elaborado una lista de oportunidades, que podrían beneficiar a nuestra UEN y de amenazas que se deberían eludir. Las fuerzas externas evaluadas, se han dividido en cinco categorías:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.

3. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.
4. Fuerzas Tecnológicas.
5. Fuerzas de la Competencia.

2.2.1.- Fuerzas económicas.-

La progresiva reactivación económica del País, implicará un crecimiento sostenido del mercado de combustibles por lo que es importante aprovechar esta oportunidad para que Refinería Talara incremente su participación en el mercado Nacional. Dado que la globalización de los mercados da actualmente mayor importancia a la calidad de productos y sobre todo a los que tienen menos contaminantes (Azufre, plomo, etc.).

Refinería Talara tiene mayores ventajas en este aspecto que sus otros dos competidores. Asimismo se presenta como una oportunidad de captación de especialistas en el mercado, debido al hecho que todas las Empresas del sector Petrolero privatizadas anteriormente han efectuado programas de reducción de personal.

Las altas tasas de interés que se tienen actualmente hace que el capital requerido para expansiones futuras resulten más caros, asimismo la Industria del Petróleo es una de las más perjudicadas con la subida del dólar con respecto a la moneda nacional debido a la importación de crudo, insumo, materiales y repuestos.

Otra de las amenazas en este entorno son las Políticas fiscales que se tienen con respecto a los combustibles, las cuales favorecen al consumo de Diesel por el menor impuesto, con respecto a la gasolina, siendo Refinería Talara importadora de Diesel y exportadora de Gasolina.

2.2.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.-

En estos aspectos, las tendencias incluyen a un País que requiere de un combustible cada vez menos contaminante para la conservación del medio ambiente y el cumplimiento de las leyes

establecidas. Los consumidores dan cada vez más importancia a la calidad de los productos y requieren que las Empresas muestren una mejor actitud ante el servicio al cliente.

Por otro lado la identificación que muestra la comunidad de la Región Norte con la Refinería Talara es una oportunidad a aprovechar.

2.2.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas.-

El acuerdo de paz firmado por los Gobiernos de Perú y Ecuador, representa una buena oportunidad para exportación de productos desde Refinería Talara a Ecuador; conocedores que el País vecino es importador de GLP y gasolinas.

La falta de estabilidad con el marco jurídico representa una amenaza para la Empresa, dado que se podrían producir cambios en las leyes que determinan, por ejemplo los aranceles para los hidrocarburos, favoreciendo a importadores de combustible. En este sentido, es recomendable que los funcionarios de la Empresa atiendan en adición a los aspectos económicos y técnicos, los aspectos legales y políticos del País.

En resumen, la falta de pronósticos políticos, gubernamentales y legales representan una amenaza para la marcha de la Empresa.

2.2.4 Fuerzas tecnológicas.-

Los avances tecnológicos ocurridos en el mundo han afectado enormemente los procesos y productos obtenidos de la refinación de crudos, sin embargo en los últimos 20 años en el País, muy poco se ha invertido en nuevas tecnologías para el desarrollo de esta Industria.

Las fuerzas Tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se han tenido en cuenta para formular las estrategias propuestas. Las Organizaciones que tradicionalmente no le han dado importancia a los aspectos tecnológicos, deberían cambiar e invertir a la brevedad posible, a fin de recuperar el tiempo perdido, de lo contrario, corren el riesgo de terminar su Negocio por no ser competitivas en el sector.

Por otro lado, las Empresas que han iniciado Inversiones en este campo y que continuarán en este camino, tendrán ventajas competitivas respecto a las otras. Es importante recordar que la tecnología merece la misma atención que otras actividades, como por ejemplo la participación en el mercado, el posicionamiento de los productos y los pronósticos de ventas.

2.2.5 Fuerzas competitivas.-

El mayor competidor para la UEN Refinería Talara es en la actualidad, la Refinería La Pampilla (Repsol), que si bien es cierto no cuenta en la actualidad con la estructura de Refinación más adecuada, ha iniciado un agresivo Plan de Inversiones para mejorar la infraestructura de sus Unidades de Proceso. Este competidor está incrementando su participación en el mercado, principalmente de Gasolinas de alto octanaje.

El otro competidor es Refinería Conchán que actualmente pertenece a la misma corporación que Refinería Talara, pero que está en el programa de privatización. Sin embargo consideramos que Refinería Conchán por su tamaño no debe ser un competidor fuerte para la UEN Talara.

Otros competidores son los importadores a través del Terminal Callao y que consiguen precios de oportunidad en el mercado internacional, desplazando la venta de los combustibles de Refinería Talara en ese Terminal.

Un competidor en el mediano plazo es el proyecto de Camisea, que también desplazará con sus productos a los de Refinería Talara.

2.2.6. Factores de análisis DAFO –deducción de Oportunidades y Amenazas.-

1) Fuerzas económicas.

Oportunidades

a) Mayor oferta de personal calificado en el sector Petrolero.

b) Progresiva reactivación económica del país, implicará crecimiento sostenido de la demanda.

Amenazas

a) Altas tasas de Interés.
b) Subida del dólar con respecto a la moneda nacional.
c) Políticas fiscales respecto a los combustibles.
d) Políticas de la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

2) <u>Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales</u>

Oportunidades

a) Integración e identificación con la comunidad (Población) de la Región.
b) Sindicatos de trabajadores con poco poder de Negociación.
c) Actitud ante el Servicio al Cliente.
d) Globalización de los mercados da mayor importancia a la calidad del Producto.

Amenazas

a) Desconfianza en el Gobierno.
b) Control de la Contaminación del aire y del agua.
c) Control del Manejo de desechos: Químicos, Hidrocarburos.
d) Resistencia al cambio.

3) <u>Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas</u>

Oportunidades

a) Implementación de leyes para protección del ambiente.
b) Relaciones Peruano-Ecuatorianas o con los demás países fronterizos.

Amenazas

a) Estabilidad del marco Jurídico. Cambios en leyes fiscales: Liberación de aranceles para combustibles importados.

b) Protestas contra el Gobierno.
c) Actividades Terroristas.
d) Monto de Presupuesto Gubernamental.

4) <u>Fuerzas tecnológicas.-</u>

Oportunidades

a) Los clientes basan su elección principalmente en el precio del producto y el nivel de servicio.
b) En el mediano plazo no hay productos sustitutos para la mayoría de los productos actuales.
c) Estructura de costos y buen valor agregado de los productos.
d) Desarrollo de la Tecnología de la Información. Automatización de los procesos.

Amenazas

a) Tecnologías antiguas limitan desarrollo Industrial del País.
b) En el mediano y largo plazo se prevé el desplazamiento progresivo del GLP y Gasolinas y residuales por los líquidos y gas obtenidos del Proyecto Camisea.
c) Poca inversión en Tecnologías importantes en el País en los últimos 20 años.

5) <u>Fuerzas Competitivas.-</u>

Oportunidades

a) El mayor competidor no cuenta actualmente, con la estructura de refinación mas adecuada.
b) Segundo competidor con muy baja capacidad de Refinación.
c) Productos de la UEN Refinería Talara regularmente posicionados en el Mercado Nacional.
d) No se prevé a corto y mediano plazo ingreso de nuevas Compañías en Refinación.
e) Posibilidad de incrementar exportaciones a Países vecinos.

Amenazas

a) El mayor competidor de la UEN Talara, ha iniciado un agresivo Plan de Inversiones para mejorar la infraestructura de sus Unidades de Proceso.
b) El mayor competidor esta incrementando su participación en el mercado de gasolinas en el País.
c) El mayor competidor ha ampliado sus operaciones al "downstream".
d) Las mayoristas tienen más presencia en la mente del consumidor y su imagen la asocian con modernismo, confianza, tecnología y calidad
e) Mayor presencia de importadores directos por el Terminal Callao.

3.- Refinería Talara y su Matriz DAFO.-

El análisis y estudio del contexto de Refinería Talara, nos permite identificar cuales serán los factores que formen parte de sus oportunidades y fortalezas versus sus debilidades y amenazas.

A) Fortalezas.-

1. Calidad de productos diferenciados
2. Buen esquema de proceso refinero en relación al mercado nacional.
3. Buen margen de refinación.
4. Buen nivel de conversión comparado con el principal competidor.
5. Costo de refinación competitivo.
6. Modelo de Planeamiento de Refinería (RPMS).
7. Adecuada ubicación para recepción de crudos nacionales y de los Países de la región Norte.
8. Experiencia en distribución de productos de cabotaje.
9. Niveles directivos con conocimientos técnicos del sector.
10. Fidelidad y lealtad de los clientes.

B) Debilidades.-

1. Falta de flexibilidad en política de precios.
2. Tecnología e instrumentación obsoletas en unidades operativas.
3. No se construyen nuevas Unidades de Proceso desde 1975.

4. Carencia de puntos de salida al consumidor final.
5. Restricción para libre competencia por almacenamiento conjunto de productos.
6. Planeamiento centralizado y sin visión de futuro.
7. Sistema de gestión Logístico-Mantenimiento obsoleto.
8. Estructura organizacional vertical y sobre dimensionada.
9. No se cuenta con Sistema de Información Gerencial.
10. Falta de Plan Estratégico independiente.
11. Falta en asignación de recursos para la realización de Inversiones Estratégicas.
12. Carencia de Estados Financieros de la UEN.
13. Política comercial rígida y obsoleta.
14. Canales de distribución vía marítima con costos altos.
15. Política salarial controlada por organismos gubernamentales.
16. Falta de diversificación en Asfaltos pavimentación.
17. No se cuenta con certificación ISO 9000 e ISO 14000.

C) Oportunidades.-

1. Progresiva reactivación económica del País implica crecimiento sostenido del mercado
2. Globalización de los mercados da mayor importancia la calidad del producto.
3. Desarrollo de Tecnología de la información. Automatización de los procesos.
4. Actitud de Servicio al Cliente.
5. Clientes basan su elección en el precio y nivel de servicio.
6. Relaciones Peruano–Ecuatorianas.
7. No se prevé a mediano plazo ingreso de nuevas compañías de refinación.
8. Implementación de leyes para protección del ambiente.
9. Mayor oferta de personal calificado en el sector petrolero.
10. Atractividad del Sector para las Refinerías.

D) Amenazas.-

1. Mayor competidor con agresivo Plan de inversiones y respaldo.
2. Mayor competidor está incrementando su participación en el mercado de Gasolinas.
3. Políticas fiscales respecto a ventas de combustibles

4. En el mediano y largo plazo se prevé el desplazamiento progresivo del GLP, Gasolinas y Residuales por los líquidos y gas de Camisea.
5. Estabilidad del marco Jurídico.
6. Subida del dólar respecto al Nuevo sol.
7. Tecnología antigua limitada desarrollo industrial del País.
8. Contaminación del aire/agua y manejo de desechos químicos/ hidrocarburos.

3.1.- Combinación de elementos.-

En tanto que el análisis DAFO, nos permite aplicarlo a muy diversos niveles de agregación cabe determinar que la combinación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades permitirán descubrir las estrategias comerciales más adecuadas para el cumplimiento del plan de marketing propuesto, para ello se tomará en cuenta la siguiente matriz:

GRAFICO N° 08

	FUERZAS – F	**DEBILIDADES – D**
OPORTUNIDADES – O	**ESTRATEGIAS - FO** Usar las Fuerzas para aprovechar las oportunidades	**ESTRATEGIAS – DO** Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENZAS - A	**ESATRATEGIAS – FA** Usar las fuerzas para evitar las amenazas	**ESTRATEGIAS – DA** Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

ESAN. Moderna Gestión Empresarial: Una respuesta al reto de la competitividad. II Programa de Gestión en Hidrocarburos, 1998. Pág. 201

3.2.- Estrategias propuestas para Refinería Talara.-

Las estrategias FO: En esta se usarán las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. "Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos" (26).

Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. En este caso, cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarla y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO: Se pretenderá superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existirán oportunidades claves las que deberá explotara fin de superar las debilidades. En ningún caso, las debilidades internas de Refinería Talara impedirán explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA: En esta se aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En este caso, la Unidad de Negocio enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas que la podrían colocar en una situación difícil.

La combinación de los elementos y su respectivo análisis permitió obtener las siguientes estrategias comerciales:

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Incrementar la participación en el mercado aprovechando la calidad de productos diferenciados y especiales. 2. Desarrollar una Política de precios basada en liderazgo de costos (F2,F3,F5,F6,F9,O1,O5).	1. Solicitar al actual propietario (Gobierno Central) Autonomía Empresarial para la Unidad de Negocios (Administrativa y Financiera) (D1,D11,D15,O1). 2. Potenciar las ventas directas mediante estaciones de servicio propias y/o identificadas con Refinería Talara (D4,D5,O2,O4). 3. Desarrollar Proyectos para ampliación y/o construcción de nuevas Unidades, nuevos productos y tancaje adicional para crudo y productos (D2,D3,O3,O10). 4. Implementar un Sistema de Información Gerencial (D9,D6,D12,O3). 5. Efectuar Reingeniería en las áreas de Logística y Mantenimiento (D7,O5). 6. Reestructurar y adelgazar la organización actual para mejorar productividad (D8,O9).

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Utilizar el buen margen de refinación para el desarrollo de Proyectos (F3,F4,F5,F6,A1,A2,A4). 2. Desarrollar Estudios para obtención de productos de exportación a partir del GLP y Naftas (F2,F9,A4). 3. Propiciar que las Políticas fiscales no causen distorsiones económicos en el sector (F9, A3)	1. Incrementar Tecnología de punta para los procesos actuales de la UEN (D2,D3,D17,A2,A4,A8). 2. Implementar una dirección estratégica orientada a alcanzar niveles de competitividad a nivel internacional (D6,D10,D12,D13,D15,A3,A5, A6).

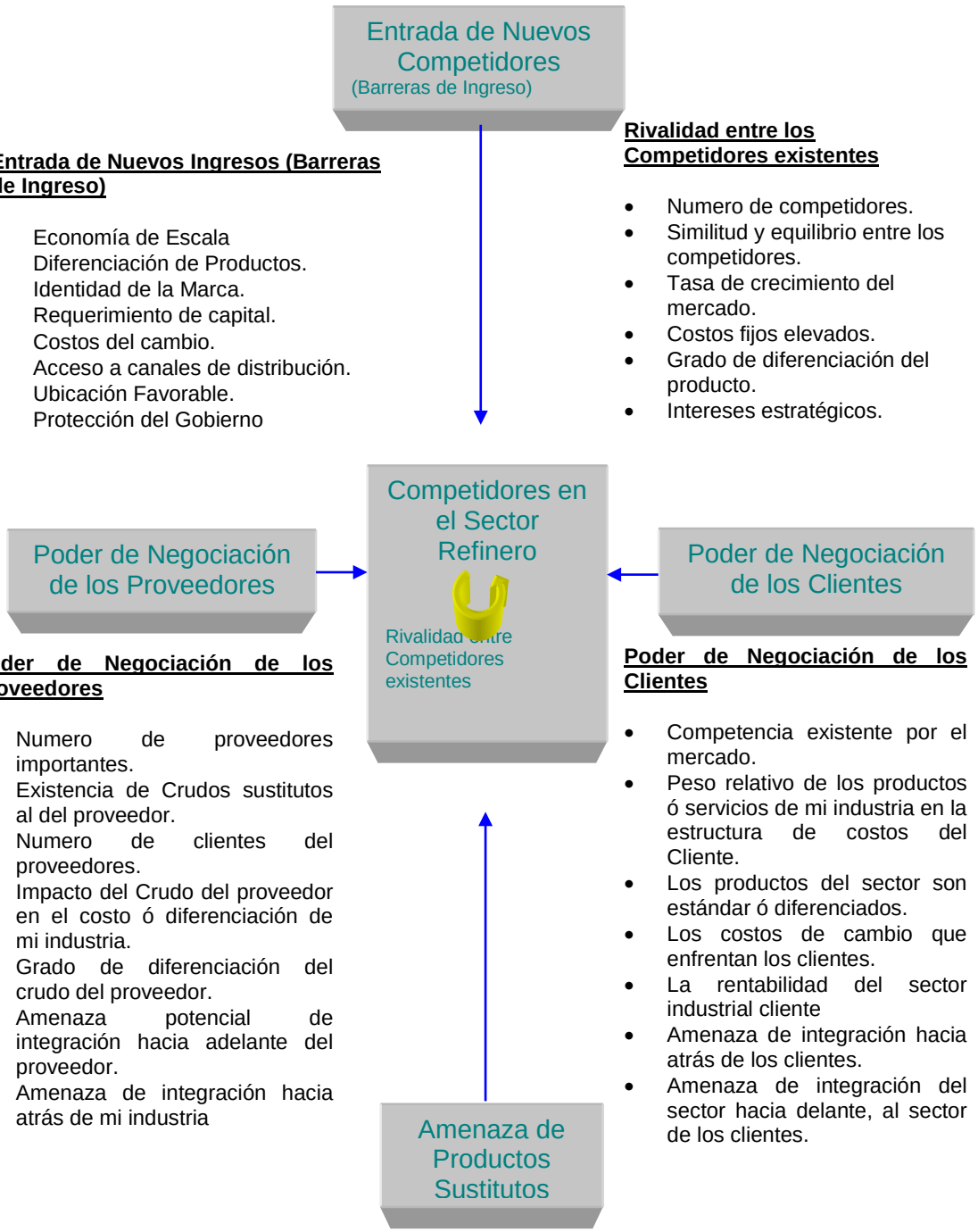
4.- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.-

A continuación se presenta la aplicación del modelo del Análisis de la Competencia de las cinco Fuerzas de Porter, aplicado a la Refinería Talara, como un instrumento para la elaboración de estrategias exitosas que permitan alcanzar ventajas competitivas que superen las estrategias que siguen las empresas rivales.

"La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido" (27)

En el siguiente gráfico se muestran las fuerzas que mueven la competencia en el sector Industrial y que se tomarán para el análisis del nivel competitivo de Refinería Talara.

MODELO DE LAS CINCO - FUERZAS DE PORTER APLICADO A LA REFINERIA TALARA



Entrada de Nuevos Ingresos (Barreras de Ingreso)

- Economía de Escala
- Diferenciación de Productos.
- Identidad de la Marca.
- Requerimiento de capital.
- Costos del cambio.
- Acceso a canales de distribución.
- Ubicación Favorable.
- Protección del Gobierno

Rivalidad entre los Competidores existentes

- Numero de competidores.
- Similitud y equilibrio entre los competidores.
- Tasa de crecimiento del mercado.
- Costos fijos elevados.
- Grado de diferenciación del producto.
- Intereses estratégicos.

Poder de Negociación de los Proveedores

- Numero de proveedores importantes.
- Existencia de Crudos sustitutos al del proveedor.
- Numero de clientes del proveedores.
- Impacto del Crudo del proveedor en el costo ó diferenciación de mi industria.
- Grado de diferenciación del crudo del proveedor.
- Amenaza potencial de integración hacia adelante del proveedor.
- Amenaza de integración hacia atrás de mi industria

Poder de Negociación de los Clientes

- Competencia existente por el mercado.
- Peso relativo de los productos ó servicios de mi industria en la estructura de costos del Cliente.
- Los productos del sector son estándar ó diferenciados.
- Los costos de cambio que enfrentan los clientes.
- La rentabilidad del sector industrial cliente
- Amenaza de integración hacia atrás de los clientes.
- Amenaza de integración del sector hacia delante, al sector de los clientes.

Amenaza de productos Sustitutos

- Disponibilidad de Sustitutos.
- Costos del cambio para el usuario por migrar al sustituto.
- Agresividad del productor del sustituto.
- Valor precio Relativo comparativo entre el producto sustituto y el producido

El marco de cinco fuerzas no elimina la necesidad de creatividad para encontrar nuevas maneras de competir en un sector industrial. En su lugar dirige, las energías creativas de los administradores hacia aquellos aspectos de las estructuras de los sectores industriales que son más importantes para la utilidad a largo plazo. El marco intenta, en el proceso, levantar la probabilidad de descubrir una innovación estratégica deseable.

4.1 Fuerza Competitiva: Entrada de Nuevos Competidores.-

"La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición – utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía" (28) Acciones que muchos competidores están realizando a fin de afianzar su presencia en el mercado interno "La rivalidad se presenta por que uno o más de los competidores siente la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición" (29)

- Las empresas potenciales encaran barreras significativas de entrada, debido a que los costos de los productos combustibles importados son mayores que los precios de venta de los productos producidos por las Refinerías.

- La excepción a lo indicado en el párrafo anterior, se presenta con el gas licuado de petróleo (GLP), razón por lo cual han ingresado a competir en este mercado Empresas como: Solgas, Eepsa. Zeta Gas, Maple, etc. (Ver Anexo N° 33).

- Las economías de escala de la Refinería Talara y de su competidor mayor son significativas, frenando el ingreso al sector de nuevos competidores, los cuales se limitan a entrar en una escala pequeña en la comercialización del GLP.

  La Refinería Talara y su competidor principal, poseen la infraestructura necesaria para cubrir el 90% de la demanda nacional a costos que por economía de escala son bajos.

- Los combustibles producidos en la Refinería Talara son diferenciados por su calidad, siendo los mejores a nivel país, lo cual hace que la competencia sea favorable en este

aspecto, creando una fuerte barrera a la posibilidad de ingreso de nuevos competidores.

- Los canales de distribución de los productos al por mayor (Terminales de Ventas a nivel nacional), están contratados principalmente por los competidores Refinería Talara (PETROPERU) y La Pampilla (Repsol), por lo que es difícil el ingreso de nuevos competidores.
  Una excepción es el caso del GLP, donde nuevas compañías: Solgas y Zetagas, crearon nuevos canales de distribución.

- Tanto Refinería Talara (Zonas Norte y Sur) como La Pampilla (Zona Central, principal mercado), poseen ubicaciones muy favorables en el negocio, principalmente La Pampilla, ubicada en la zona del mercado principal del país.
  La buena ubicación de ambas Refinerías, limita la probabilidad de nuevos ingresos.

- A mediano o largo plazo, se prevé que la empresa que desarrollará el "Proyecto Camisea", ingresará rápidamente al mercado, salvando sin problemas la barrera de ingreso dado su gran volumen y excelente calidad de producción de GLP, gasolinas y diesel.

Actual: Atractivo.

Futuro: No atractivo.

Actualmente, el Sector se presenta atractivo para las Refinería establecidas los competidores potenciales encaran barreras significativas de entrada especialmente por economía de escala y por altos requerimientos de capital de inversión.

Se estima que en el futuro el sector será más competitivo, intenso en competencia y por consiguiente menos atractivo por la amenaza que significa el proyectado ingreso de un gran competidor: Camisea.

4.2.- Fuerza Competitiva: Análisis de Productos Sustitutos.-

- Las refinerías peruanas gozan de un grado de protección natural con respecto a los competidores de productos importados, incluso bajo la estructura actual de bajas tarifas de importación, debido a la distancia desde los países exportadores y el relativo tamaño pequeño del mercado de combustibles peruanos.

  Este aspecto, adicionado a la estrategia de las Refinerías de mantener los precios de los productos ligeramente por debajo del precio de paridad internacional, hacen muy difícil el ingreso de productos sustitutos.

- La diversificación de productos combustibles diferenciados en calidad, como las gasolinas, diesel y residuales y a precios competitivos con el mercado internacional, hacen aún más difícil la sustitución a corto plazo.

- En el mediano plazo se prevé la sustitución progresiva del GLP y Petróleos Industriales por el combustible obtenido del gas natural proveniente de los Yacimientos de Camisea. Para este caso, las Refinerías deben prepararse efectuando nuevas inversiones que permitan la transformación industrial de sus productos.

Actual: Atractivo.

Futuro: No atractivo.

Actualmente el sector se presenta atractivo puesto que la amenaza de productos sustitutos es baja, debido a la estrategia de las Refinerías de mantener los precios de los productos combustibles menor ó igual al precio de paridad interna.

A futuro las Refinerías enfrentarán la amenazas del ingreso de los productos provenientes de los yacimientos de Camisea, que sustituirán en parte, al GLP, Gasolinas y Residuales producidos por las Refinerías.

4.3.- Fuerza Competitiva: El Poder de Negociación de los Clientes.-

- La competencia en el mercado es en base a precios. Los clientes aún no perciben diferencias en la calidad de los combustibles de las distintas Refinerías, por lo que su elección se basa fundamentalmente en el precio de los productos, facilidades en el pago de sus compras y en el servicio que se les brinda.

  Por esta razón, la Refinería Talara debe ser agresiva en la difusión de la calidad de sus productos, los cuales siendo diferenciados en este aspecto, tienen el mismo precio que el de su competidor principal – Refinería La Pampilla, lo que le brinda gran ventaja competitiva. (Ver anexo N° 34).

- El mercado de consumidores en el Perú, está compuesto por aproximadamente 2300 Estaciones de Servicio privados. Normalmente, las Estaciones de Servicio y los mayoristas son clientes de las Refinerías de Talara y La Pampilla. Desde su privatización, Refinería La Pampilla tiene entre sus principales accionistas a las Cías. MOBIL, YPF y Repsol, que poseen Estaciones de Servicio, teniendo en este aspecto, ventajas competitivas.

  Los clientes mayoristas son abastecidos por cisternas y Buques - Tanques directamente desde las Refinerías, Terminales Marítimos y Plantas de Distribución.

- La integración hacia adelante, mediante la construcción de Estaciones de Servicios que vendan los combustibles de la Refinería, es una posibilidad que debe concretar Refinería Talara, para mejorar la competitividad de esta U.E.N.

Actual: poco atractivo.

Futuro: mejor atractividad.

Actualmente, el sector, presenta amenaza por el fuerte poder que tienen los clientes originado por la intensa competencia por los mercados entre las Refinerías, así como

por la poca o nula percepción de diferenciación de los productos combustibles por parte de los clientes.

Se estima que a futuro, este poder disminuirá principalmente por la aparición de diferenciación de productos y por la integración del sector hacia adelante.

4.4 Fuerza Competitiva: El Poder de Negociación de los Proveedores.-

- La Refinería Talara procesa el crudo de proveedores privados en la Cuenca de Talara: Principalmente de la Cía. Pérez Companc Lote X (Onshore) y de la Cía. Petrotech (Offshore), los cuales representan casi el 60% del crudo procesado.
- Los productores y proveedores de crudo de la zona Norte, aún no cuentan con la infraestructura necesaria para vender su producto a otro consumidor, en el caso que no deseen venderlo a Refinería Talara.
- La excelente calidad del crudo suministrado por los proveedores, permite a la Refinería Talara producir productos diferenciados de gran calidad, que le confiere ventajas competitivas sobre el principal competidor.
- Al ser el crudo uno de los insumos más importante para el éxito del Negocio de las Refinerías para la calidad de sus productos, aumenta el poder del proveedor.
- Existe la amenaza potencial de integración hacia adelante de uno de los proveedores principales de crudo de Refinería Talara.

Actual: Atractivo

Futuro: Atractivo

Actualmente, el sector, presenta buen atractivo debido a que el poder de negociación de los proveedores de crudo es bajo básicamente por la disponibilidad de crudos alternativos.

Se estima que a futuro el poder de Negociación de los proveedores seguirá bajo.

4.5 Fuerza Competitiva: Rivalidad entre los Competidores.-

- La rivalidad se da entre las principales empresas del "Downstream" del Sector Hidrocarburos PETROPERU (Refinería Talara) y Repsol (Refinería La Pampilla), permitiendo consolidar sus posiciones utilizando tácticas como la competencia de precios, posicionamiento en el mercado, publicidad, introducción de nuevos productos, mejora en el servicio al cliente.

- La ubicación de la Refinería Talara, alejada del mercado principal de consumo de combustibles, a diferencia del mayor competidor, posicionado prácticamente dentro de la zona del mercado principal, le da ventaja competitiva al competidor Repsol.

  Por esta razón, a Refinería Talara le conviene en el futuro seguir posicionándose en los mercados de las regiones Norte y Sur y competir en el mercado principal, con productos diferenciados de excelente calidad.

- Refinería Talara posee una infraestructura balanceada con un perfil de Refinación para el buen aprovechamiento del crudo y la obtención de productos con alto valor agregado. Refinería La Pampilla, luego de su privatización, viene realizando fuertes inversiones que le permitan mejorar su nivel de competencia y superar las ventajas competitivas de la Refinería Talara.

- Refinería Talara cubre cerca del 36% de la demanda total de combustibles del mercado nacional y La Pampilla 39%. Sin embargo, Refinería Talara con menor carga produce 45.5 MB/DC de los productos más valiosos (gasolina, kerosene, diesel) al igual que La Pampilla.

- Los productos combustibles que tienen mayor demanda en el país son los destilados medios (kerosene, diesel), que representan el 55% (80.9 MB/DC) de la demanda

total de combustibles. La Refinería Talara cubre el 29.4% de la demanda; Repsol 38.4%, importándose el 32.2%.

La alta demanda de kerosene y diesel está influenciada por los menores impuestos que se paga, comparado con otros combustibles como la gasolina:

- *Kerosene (ISC: 0.49 Soles/Galón); Diesel (ISC: 1.17 Soles/Galón).*
- *Gasolinas (ISC: 1.76 – 2.80 Soles/Galón más 8% impuesto al rodaje).*

- El mercado más importante del país es el mercado de Lima, en el cual se desarrolla alrededor de los 2/3 de la actividad económica de la demanda de combustibles, existiendo dos fuentes potenciales para el suministro de productos para el mercado de Lima: Refinería La Pampilla en Lima y el Terminal Marítimo del Callao, (Desde Talara o mediante importaciones) y Refinería Conchán.

- Ambas Refinerías Talara y La Pampilla, poseen recursos humanos preparados y con amplia experiencia en el área de refinación de crudos.

- Actualmente, el mercado percibe a los productos procedentes de Talara o La Pampilla sin diferencia, lo que hace que la elección por parte de los compradores, esté basada principalmente en el precio, dando como resultado una intensa. competencia.

  Para Talara la no diferenciación de sus productos de mejor calidad, es un factor crítico que le resta competitividad, debiendo compensar los esfuerzos para mostrar su diferenciación.

  Actual: Atractivo

  Futuro: Poco Atractivo

  En la actualidad la lucha por el mercado de combustible se centra en los dos grandes Refinerías lo que hace que el sector sea atractivo. Las Refinerías tratan de consolidar su posición utilizando tácticas como, competencia de precios, facilidades de pago, publicidad, introducción de nuevos productos, entre otros.

> Se estima que a futuro la intensidad de la competencia se incrementará por el ingreso al mercado de los productos provenientes de los yacimientos de Camisea.

Lo fundamental en la formulación de una estrategia competitiva es relacionar a la industria con su medio ambiente, aunque el entorno relevante sea muy amplio y abarque tanto fuerzas sociales, como políticas y económicas. El aspecto clave en el entorno de ésta industria es el sector o los sectores industriales en las cuales compite.

Por ello, es necesario identificar cual es la estructura de éste sector industrial, que para efectos del presente trabajo de investigación se refiere a la estructura de Refinería Talara, pues es ésta la que ejerce una fuerte influencia a la hora de determinar cuáles serán las reglas de juego competitivas que se diseñarán, así como también las estrategias que la empresa está potencialmente posibilitada de ofrecer.

Asimismo, las fuerzas externas son de importancia principalmente en un sentido relativo, pues estas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

En tanto, que la interacción estratégica de esta fuerzas puede desalentar a todos los competidores, es necesario que para poder formular estas estrategias cavemos por debajo de la superficie, es decir analicemos las fuentes de cada una de ellas, es sólo este conocimiento la clave que nos permitirá establecer estrategias competitivas.

"El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas" (30).

Por lo tanto, el análisis estructural es el soporte fundamental para la formulación de la estrategia competitiva, por este motivo el análisis del entorno de Refinería Talara y el modo en que las fuerzas pueden influir en sus decisiones comprenderá el estudio de los principales elementos que integran el entorno más próximo de la empresa.

Este análisis se desarrollará en base no sólo a las áreas involucradas como Comercialización, Planeamiento y las Plantas de Venta. Cubre también, para efectos de éste trabajo de investigación todos los activos de marketing, los clientes, los proveedores, etc.

Estos elementos influyen en la toma de decisiones del Area de Comercialización, y en tanto que se busca generar un posicionamiento debemos analizar con cuidado cada uno de los elementos que forman parte de este nivel a fin de establecer las estrategias que permitan fortalecer las barreras de entrada existentes.

5.- Plan de Marketing: Estrategias Propuestas.-

Tomando como base los análisis expuestos, a continuación como parte del Plan de Marketing se indican las estrategias globales propuestas para la UEN Refinería Talara y posteriormente se presenta las líneas de acción a desarrollar en la función comercial.

5.1 Incrementar la participación en el mercado aprovechando la calidad de productos diferenciados y especiales (FO)

Los programas específicos son los siguientes

a.- Gestionar para que el Operador de los Terminales y Plantas de Ventas, disponga de Tanques exclusivos para el almacenamiento de los combustibles de Refinería Talara, con el objetivo de evitar la mezcla con los productos de la competencia y de otros importadores.

b.- Difundir y promover que en la Región Norte se comercializan combustibles de Refinería Talara, que son de mejor calidad que los de la competencia.

c.- Efectuar una Alianza Estratégica con Refinería Conchán para venta de Solventes 1 y 3 considerando que el mayor mercado se encuentra en Lima y que la producción más conveniente por economía de escala y calidad se encuentra en Talara. Para promover la

venta directa en la zona norte, instalar en Talara las facilidades de despacho de estos productos por camión cisterna.

d.- Efectuar una Alianza estratégica con la Cía. Eepsa para venta de GLP y suscribir contratos de largo plazo con las envasadoras del norte.

e.- Establecer una alianza estratégica con los propietarios de las estaciones de servicio independientes para formar una cadena nacional con la marca PETROPERU, basado en la venta exclusiva de combustibles de Refinería Talara.

f.- Revisar y actualizar periódicamente las políticas de comercialización para adaptarse oportunamente a los cambios del mercado.

5.2.- Desarrollar una Política de precios basada en liderazgo de costos (FO).-

Los programas específicos son los siguientes

a.- Establecer contratos a largo plazo (10 años) con los principales proveedores de crudo de la zona de Talara, a fin de asegurar el suministro de la carga a Refinería con un crudo de buena calidad.

b.- Establecer una política flexible de precios, especialmente para la Gasolina de 84 octanos y para los residuales, que permitan mantener su precio debajo del principal competidor e incrementar nuestra participación en el mercado interno; con lo cual se logrará que el otro competidor realice las exportaciones de estos productos.

Actualmente la UEN Talara efectúa exportaciones en apreciables volúmenes, siendo el diferencial de precios existente de aproximadamente 8 $/BL entre el precio del mercado interno y el precio de exportación.

c.- Evaluar los contratos de suministro de gas combustible, de fletes de transporte marítimo y de servicios de seguridad, que tienen gran impacto económico en el precio de los productos.

d.- Potenciar la imagen de Refinería Talara, dado que PETROPERU como entidad corporativa posee una imagen poco positiva en tanto se le percibe como una Empresa no moderna; por lo cual es necesario desarrollar una Política Comercial independiente de la Corporación, que incluya un Logotipo diferente para la Unidad de Negocios, dado que en la actualidad es un solo logotipo.

e.- Desarrollar una política comercial que lleve a la UEN a posicionarse como una de las empresas de mayor modernismo, confianza, tecnología y calidad en los productos que ofrece, considerando que se producen y comercializan los combustibles de menor contenido de azufre y plomo (contaminantes) a nivel País.

f.- Hacer de conocimiento de los clientes que los combustibles son aditivados con productos químicos de Empresas de reconocido prestigio a nivel mundial, dado que la mayoría de personas no tiene presente el nombre de ningún aditivo y desconoce este aspecto.

g.- Mejorar la actual Infraestructura Productiva mediante una agresiva renovación de equipos obsoletos y el desarrollo de proyectos para su modernización.

5.3.- Potenciar las ventas directas mediante estaciones de servicio propias y/o identificadas con Refinería Talara.(DO).-

Los programas específicos son los siguientes:

a.- Instalar estaciones de servicio de la Refinería Talara, en la zona Norte.

b.- Iniciar los contactos con la Asociación de Griferos Independientes para formar una Alianza Estratégica en los demás Departamentos del País, considerando el mercado con que cuentan ellos y la producción de combustibles de la UEN Talara; con lo que se podría enfrentar con éxito a los Comercializadores de mayor prestigio.

5.4.- Utilizar el buen margen de Refinación para el desarrollo de Proyectos (FA).-

a.- Utilizar las ganancias obtenidas del buen margen de refinación existente en Refinería Talara, a fin de obtener financiamiento para los proyectos.

5.5.- Implantar una Dirección Estratégica orientada al mercado y a alcanzar niveles de competitividad Internacional (DA).-

a.- Contratar una Empresa Consultora para efectuar un estudio de "bechmarking" a fin de determinar cuales son los niveles de competitividad en Refinerías similares a Talara.

b.- Cambiar la actual cultura organizacional orientándola al mercado, para poder enfrentar con éxito el actual entorno cambiante y la nueva Misión de la Empresa.

5.6.- Seleccionar adecuadamente la publicidad a desarrollar (DA).-

a.- **Medio:** Seleccionar mejor los medios y considerar la Televisión, como un soporte audiovisual en donde se transmitan publicidad de tipo institucional y en donde se apele al sentimiento nacionalista. Asimismo, difundir las campañas que se diseñen para los productos.

De transmitir avisos publicitarios por radio, se recomienda definir una cortinilla musical, breves, precisos y fáciles de recordar

b.- **Mensaje:** Este debe destacar los conceptos de seguridad, responsabilidad, confianza, calidad, seguridad, nacionalidad y garantía.

c.- **Canales**: en estos se puede incluir el correo electrónico para dar a conocer las campañas y para acercarnos a los clientes. Además, de incluir los tradicionales (teléfono y fax).

d.- **Slogan**: Definir sólo uno el propuesto es "*Seguridad y Responsabilidad Para Todos"*.

7.- Plan de Marketing: Líneas de Acción.-

Con el fin de lograr el objetivo propuesto en el presente trabajo y tomado como base los programas específicos indicados en los párrafos anteriores, y considerando desde el punto de vista comercial estrategias de fidelización, de inversión, de posicionamiento, de promoción y segmentación, se proponen las siguientes líneas de acción:

a) Desarrollar el Programa de identificación de estaciones de servicios y grifos con la marca PETROPERU resaltando que los combustibles proceden de la Refinería Talara. En este programa deben establecerse las alianzas estratégicas con los propietarios considerando los siguiente:
   - Contratos de identificación por lo menos 3 años de vigencia.
   - Programas de capacitación del personal de los grifos, orientados a la atención al cliente.
   - Programas de capacitación en seguridad y contra incendio.
   - Programas de fiscalización de control metrológico, de calidad y de cumplimiento de las normas vigente en la comercialización de combustibles.
   - Programas de integración y fidelización: Boletines, Revistas, Club del cliente, Tarjetas, Reuniones con clientes, visitas a la Refinería Talara, etc.
   - Programas de mantenimiento de las estaciones de servicio.
   - Normalización de procedimientos administrativos, operativos y técnicos para esta cadena.
   - Considerar la identificación de los gasocentros.

b) Desarrollar políticas de servucción y Programas de visitas y servicio técnico a los clientes, aprovechando la experiencia de los especialistas en el control de calidad, metrología y aplicación de los combustibles de Refinería Talara. Por lo menos se debe visitar una vez al año a los principales clientes con este propósito.

c) Establecer un Centro de Atención al Cliente (tipo Call Center) para facilitar su atención, integración, fidelidad y satisfacción de sus solicitudes de compra, de información, reclamos e inquietudes.

d) Revisar periódicamente las políticas comerciales, de descuentos, de créditos y cobranzas y de Garantías, para responder oportuna y adecuadamente a las exigencias cambiantes del mercado.

e) Establecer contratos de suministro con los clientes de GLP considerando una relación comercial del mayor plaza posible y condiciones contractuales que permitan mantener su competitividad y desarrollo en la participación del mercado, y establecer fuertes vínculos de lealtad.

f) Desarrollar el marketing industrial, re-estructurando y mejorando su fuerza de ventas y estableciendo contratos de suministro y consignación con los clientes industriales ofertando un paquete producto-servicio que satisfaga su expectativa en la calidad del producto, en el servicio ofertado, en la relación comercial y en el beneficio económico para las partes.

g) Designar Representantes Comerciales Autorizados para la comercialización de los productos de Refinería Talara en Ecuador y Bolivia.

h) Revisar los contratos de suministro con los Distribuidores Mayoristas Exclusivos, para mantener su nivel de competitividad, enfatizando los servicios diferenciados otorgados y realizando reuniones periódicas con ellos para detectar las exigencias del mercado. Evaluar la conveniencia comercial de eliminar el descuento a los Distribuidores mayoristas no exclusivos en las áreas donde Refinería Talara tiene pleno dominio.

i) Establecer la formación de Consorcios comerciales de Refinería Talara con los Distribuidores Mayoristas y otras empresas (de Transportes y suministro de envases), para lograr acceder a oportunidades de mercado donde Refinería Talara tenga limitaciones.

j) Evaluar la participación Refinería Talara en el mercado de bunkers y de combustibles de aviación, teniendo en cuenta las oportunidades del mercado y la rentabilidad de estas operaciones.

k) Revisar y mejorar los horarios de atención y las facilidades de adquisición, en las Plantas de Ventas Talara y Piura, brindando la mayor flexibilidad de atención en los días feriados, sábados y domingos.

l) Implantar la Base de Datos Integral de los clientes de Refinería Talara.

m) Proponer una Política de Aprobación de Precios más flexible y menos predecible, ya que esto origina demanda nerviosas y especulativas.

n) Realizar una campaña de publicidad en medios masivos, destacando los beneficios y atributos de los productos de Refinería Talara (calidad, seguridad, tecnología, confianza, nacionalidad y garantía en el suministro) y el uso de aditivos.

o) Evaluar permanentemente el diferencial de precios entre Planta de Ventas Piura, Eten y El Milagro, de modo tal que se defienda las ventas de Refinería Talara.

p) Fortalecer las ventas directas al Sector comercio y Consumo, mediante una política de descuentos especiales y servicio post venta, a los clientes decidan un suministro contractual exclusivo.

q) Elaborar el Plan de Marketing, Plan de Ventas y Plan de Publicidad anual de Refinería Talara, estableciendo los objetivos y las líneas de acción correspondientes.

r) Fortalecer la organización de la fuerza de ventas.

s) Capacitar a la Organización para establecer una nueva Cultura que genere valor a los clientes y consumidores finales.

NOTAS AL CAPITULO V

(23) Porter, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. p. 10.

(24) Munuera Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel. *Marketing Estratégico Teoría y Casos*. p. 352.

(25) Weihrich, Heinz. *The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis.*, Long Range Planing 15, N° 2 (april 1982), pág. 61. Tomado de Conceptos de Administración Estratégica. Por Fred R. David. 5ta edición, ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; México D.F., 1997.

(26) ESAN. *Moderna Gestión Empresarial: Una respuesta al reto de la competitividad*. II Programa de Gestión en Hidrocarburos, 1998. p. 200.

(27) Porter, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. p. 24

(28) Porter, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. p. 31.

(29) Porter, Michael. *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. p. 35.

(30) ESAN. *Moderna Gestión Empresarial: Una respuesta al reto de la competitividad*. II Programa de Gestión en Hidrocarburos, 1998. p. 213.

CONCLUSIONES

PRIMERA: La aplicación adecuada de las propuestas recogidas en éste trabajo de investigación convertirá a Refinería Talara en la unidad de Negocios líder en Refinación y Comercialización de sus combustibles, proactiva en el campo del desarrollo Tecnológico, manteniendo altos estándares de competitividad, rentabilidad y de política responsable del medio ambiente. Por lo cual, es importante reconocer que es necesario mejorar el nivel de eficiencia y eficacia existente en la actualidad.

SEGUNDA: La progresiva reactivación económica del País, implicará un crecimiento sostenido del mercado de combustibles por lo que es importante aprovechar esta oportunidad para que Refinería Talara incremente su participación en el mercado Nacional. En tanto, que la globalización de los mercados actualmente brinda mayor importancia a la calidad de productos, sobre todo a los que tienen menos contaminantes (Azufre, plomo, etc.), Refinería Talara tiene mayores ventajas en este aspecto que sus otros dos competidores. Asimismo, se debe enfatizar en la Calidad de Servicio, que Refinería Talara, como valor agregado debe ofrecer en todas su cadena comercial.

TERCERA:. Fortalecer las ventas directas al Sector comercio, mediante una política de descuentos a grifos y Estaciones de Servicio, que decidan identificarse con PETROPERU - Refinería Talara, los cuales serán seleccionados en función a los criterios recogidos en la propuesta. Asimismo, fortalecer las ventas directas al Sector Consumo e Industria, mediante una política de descuentos diferenciada por volumen de compra y ofreciendo servicio técnico de pre - venta y post - venta.

CUARTA: A los clientes especiales de los proyectos mineros, energéticos e industriales, Refinería Talara (ser nosotros quienes les ofrezcamos), mejorará su postura competitiva, mediante la oferta de diversos servicios de distribución, entre los cuales podemos mencionas: la entrega del combustible en la planta o local del cliente, para lo cual se pueden establecer alianzas estratégicas con empresas de transporte terrestre líderes en el mercado; también se pueden ofrecer equipos de almacenamiento y despacho (tanques y surtidores), previa evaluación económica

QUINTA: Mejorar la atención al cliente sobre todo en la rapidez, mejorando los procedimientos y equipos necesarios como bombas e instalaciones de energía etc.

SEXTA: Incluir el desarrollo de estrategias de marketing en el Area Comercial de Refinería Talara es importante e imprescindible. En este sentido, aplicar la propuesta dará lugar a que su nivel de competitividad mejore logrando una situación deseable y original que le permita anticiparse a los posibles cambios del entorno y a las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Artal Castell, Manuel. Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Ventas y Gestión de Vendedores. Madrid: Ed. ESIC, 2000. p. 455.

2. Bonner & More Associates INC. Refined Product Pricing For The Peruvian Internal Market. Edición 1994. Pág.158

3. Bravo Villarán, Luis. Éxito y Liderazgo. Lima: Ed. COPE - PETROPERU, 1998. p. 339.

4. Corey, Raymond; Cespedes, Frank; Kasturi, Rangan. Como entrar en el mercado. México D.F.: Ed. Mc Graw Hill, 1991. p. 423.

5. Caravedo Molinari, Baltazar . Lo social y la empresa a fines de siglo. Lima: Ed. SASE, 1999. p. 261.

6. Chapilliquén, Ernesto. Compendio Histórico de Talara. Lima: Refinería Talara-Petróleos del Perú, 2001. p.187

7. Dubois, Bernard; Rovira, Alex. Comportamiento del consumidor. Madrid: Ed. Prentice Hall, 2000. p. 279.

8. Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN. II Programa de Gestión en Hidrocarburos – Marketing de Hidrocarburos. Lima: Ed. ESAN, 1998.

9. Fairbanks, Michael y Lindsay , Stacey. Arando en el Mar, Fuentes ocultas de la creación de riquezas en los países en desarrollo. Mexico, DF: McGraw Hill, 1999. p. 291.

10. Fernández Nogales, Angel. Investigación de Mercados obtención de la Información, Madrid: Civitas Ediciones, 1999. p.244.

11. Ferré Trenzano, Miguel. Marketing y Competitividad El Método de la Tortuga en 40 Pasos. Madrid: Deusto, 1989. Pág. 323.

12. Fraser - Robinson, John. El marketing de calidad total. Bilbao: Ed. Deusto, 1993. p. 267.

13. Gary, James; Handwerk, Glenn. Petroleum Refining: Technology and Economics. USA: Marcel Dekker, 1984. p. 414.

14. Gil Estallo, María; Giner de la Fuente, Fernando. Como crear y hacer funcionar una empresa. España: Ed. ESIC, 2000. p. 641.

15. Heinz Weihrich, The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis, Long Range Planing 15, N° 2 (april 1982), pág. 61. Tomado de Conceptos de Administración Estratégica. Por Fred R. David; 5ta edición, ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; Mexico 1997.

16. Ibañez Moreno, José María. La gestión del diseño en la empresa. España: Ed. Mc Graw Hill, 2000. p.459.

17. ICEX, "Estrategia y gestión del Comercio Exterior", Comunidad Europea, 2000. p. 219.

18. Kotler, Phillip. El Marketing Según Kotler: Cómo Crear, Ganar y Dominar los Mercados. Pág. 265.

19. Munuera, José L.; Rodríguez, Ana I. Marketing Estratégico, Teoría y Casos. Madrid: Ed. Pirámide, 1998. p. 707.

20. Nieto Churruca, Ana y Llamazares, Olegario. Marketing Internacional. Madrid: Ed. Pirámide, 2000. p.597.

21. Nieto Churruca, Ana; Llamazares García-Lomas, Olegario; Cerviño Fernández, Julio. Marketing Internacional, Casos y ejercicios prácticos. Madrid: Ed. Pirámide, 2000. p.433.

22. Nueno, Pedro. Emprendiendo: el arte de crear empresas y sus artistas. Bilbao: Ed. Deusto, 1999. p. 221.

23. Peppers y Rogers Group, "CRM Series Marketing 1 to 1: Una Guía Ejecutiva para entender e implantar estrategias de Customer Relationship Management. Brasil: Ediciones Pepers and Roggers Group, 2000. p. 54.

24. Petróleos del Perú – PETROPERU. Estatuto Social de PETROPERU. Data Room: Refinería Talara, 1999. p. 276.

25. -------- Manual del Proceso de Refinación. Data Room: Refinería Talara, 2001.p.198.

26. Porter, Michael . Estrategia Competitiva. México D.F.: Ed. CECSA, 1982. p. 397.

27. -------- Ventaja Competitiva. México D.F.: Ed. CECSA, 1996. p. 547.

28. Pineda, Blanca. Marketing, el arte hecho ciencia. Madrid: Ed. Armupi, 1995. p. 302.

29. Ries, Al y Trout, Jack. La revolución del Marketing. Madrid: Ed. Mc Graw Hill, 1989. p. 132.

30. -------- 22 Leyes Inmutables de la Marca. Madrid: Ed, Mc Graw Hill, 2000. p. 97.

31. Santesmases, Miguel. DYANE: Diseño y Análisis de encuestas en investigación social y de mercados. España: Ediciones Pirámide, 1997. p.339.

32. Santesmases, Miguel. Marketing, conceptos y estrategias. Madrid: Ed. Pirámide, 1999. p. 1073.

33. Sanz de la Tejada, Luis Ángel. Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Madrid: ESIC Editorial, 1994. p. 289.

34. Sainz de Vicuña, José M. El plan de Marketing en la práctica. Madrid: Ed. ESIC, 2001. p. 431.

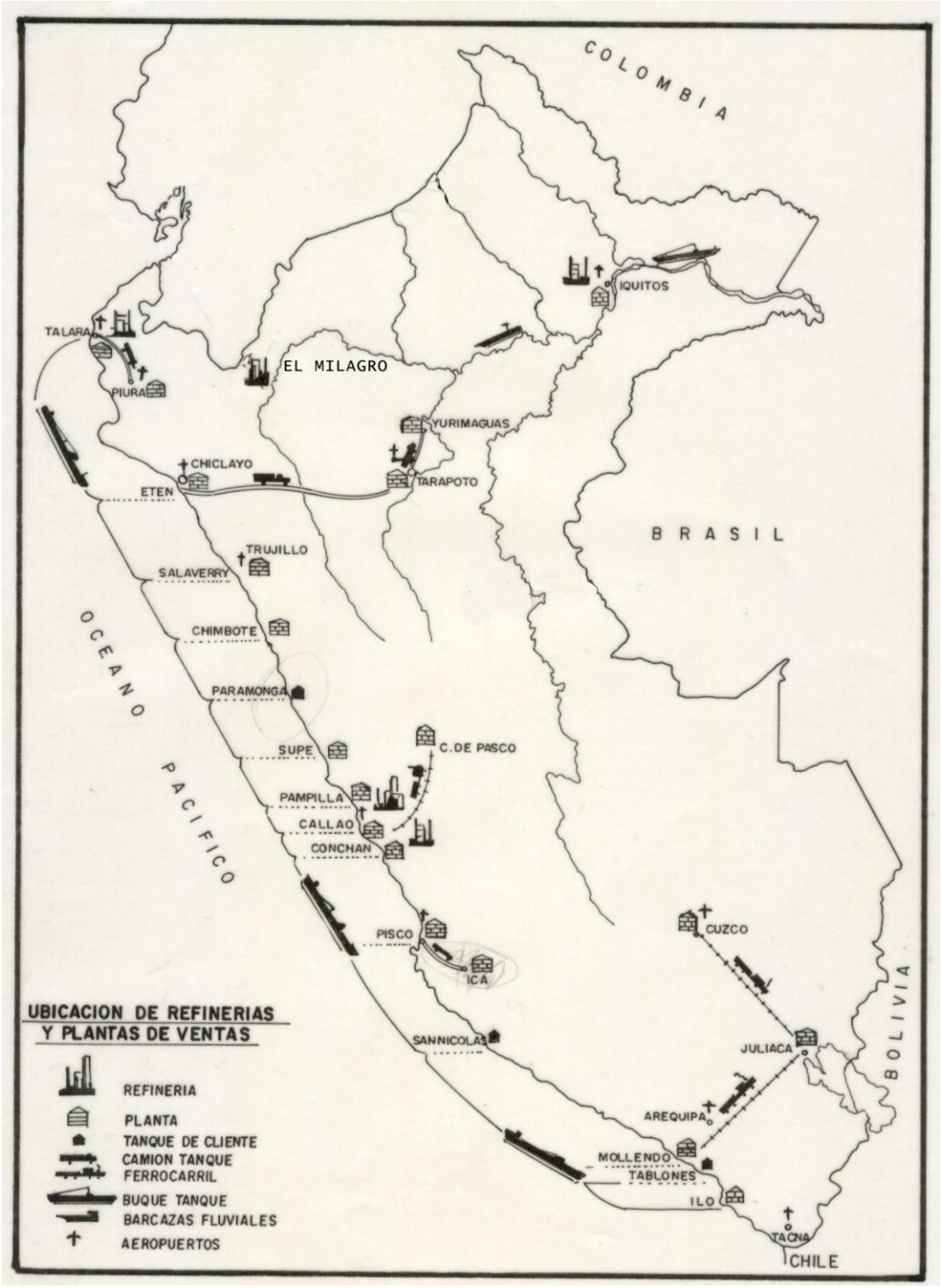
35. Stanton, William J.; Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J. Fundamentos de Marketing. 5ta edición. Pág. 785.

36. Universidad Politécnica de Madrid. Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas – CEPADE. Dirección de Empresas Pequeñas y Medianas en el Siglo XXI. Madrid: Ed. LID, 1999.

37. Webster, Frederick. Estrategia de marketing industrial. Madrid: Ed. Diaz de Santos, 1991. p. 413.

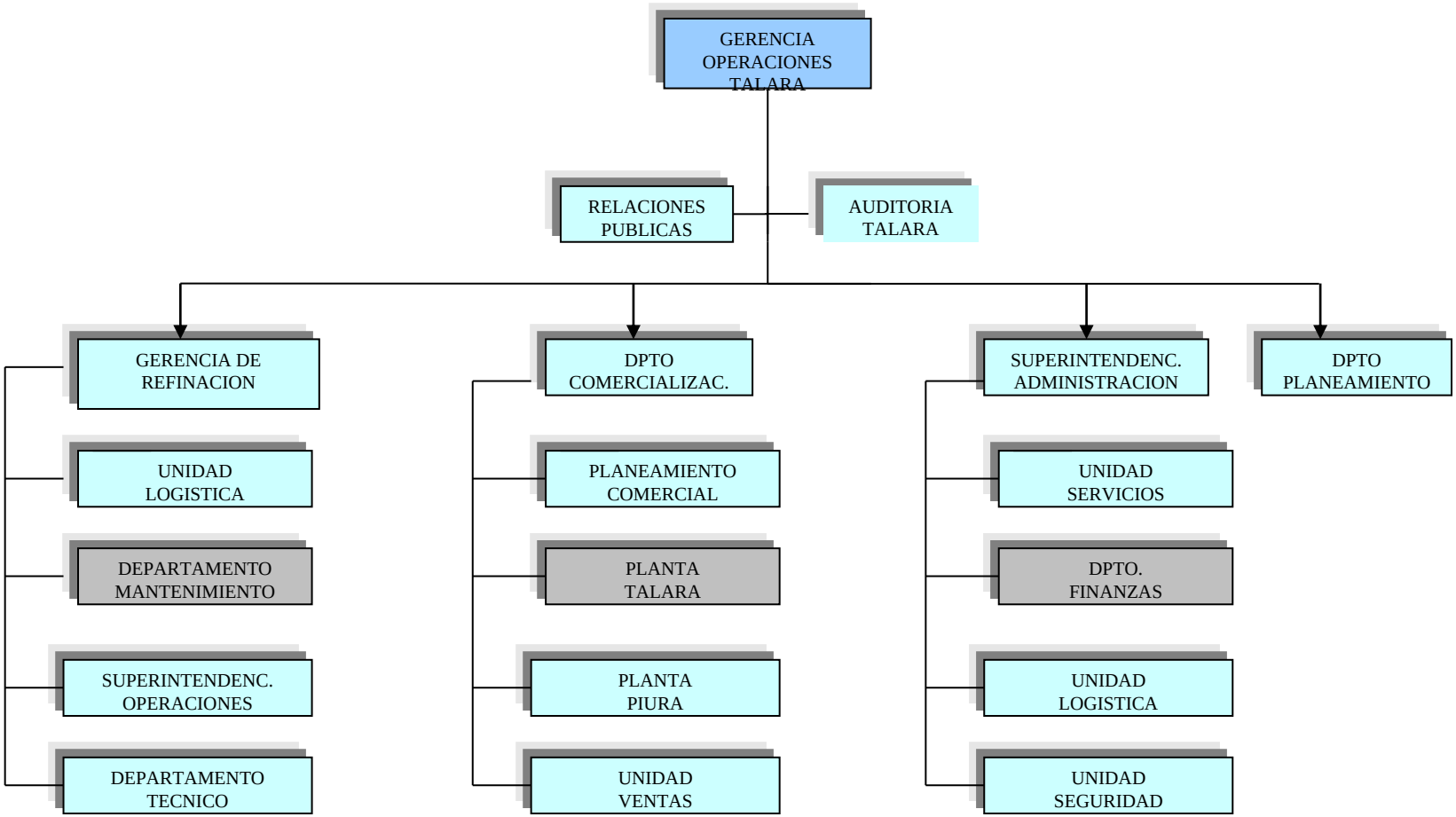
38. Yip, George. Globalización: estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Colombia: Ed. Norma, 1993. p. 303.

ANEXO Nº 01

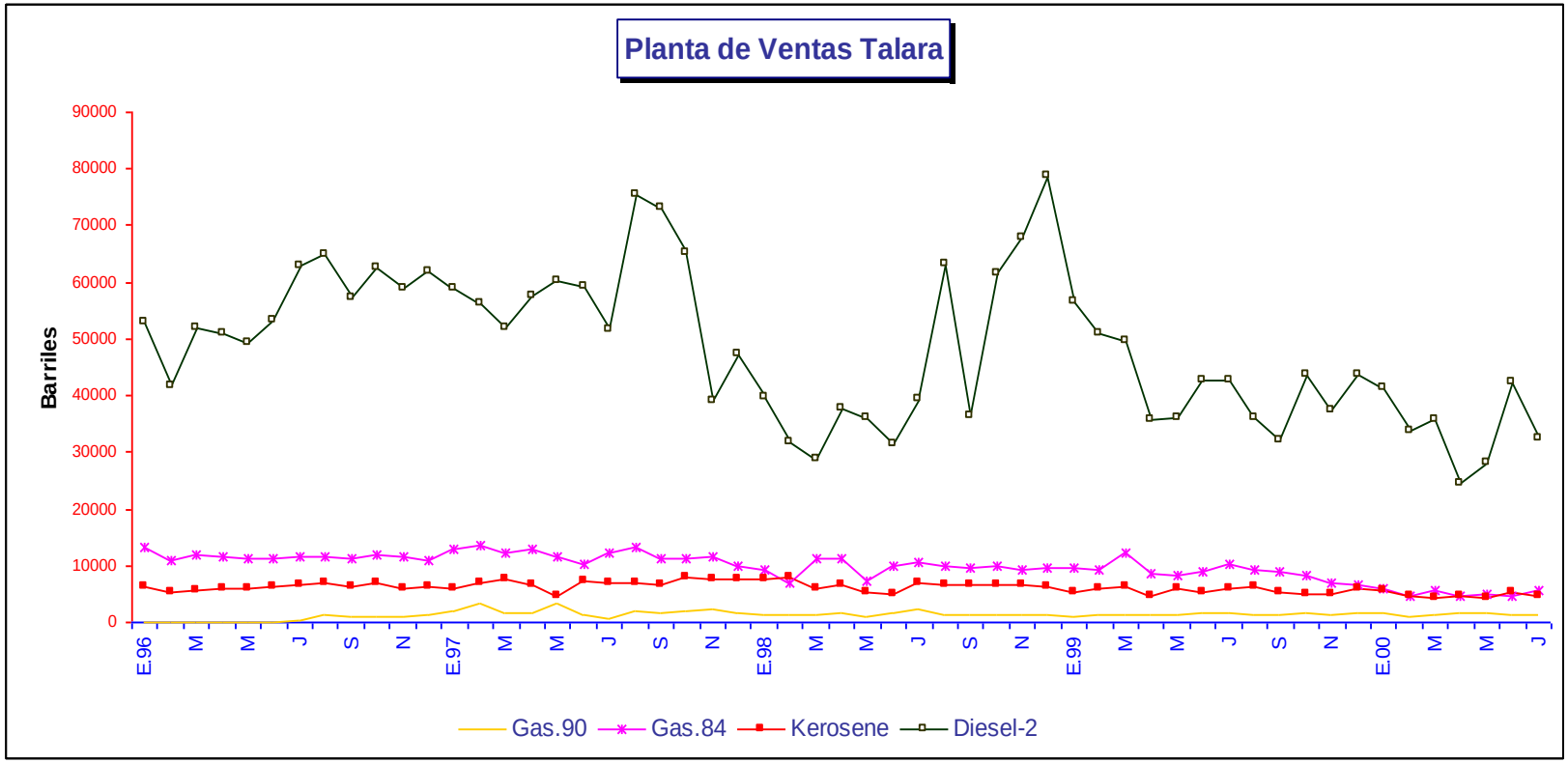

COLOMBIA
IQUITOS
TALARA
PIURA
EL MILAGRO
YURIMAGUAS
CHICLAYO
ETEN
TARAPOTO
BRASIL
TRUJILLO
SALAVERRY
CHIMBOTE
PARAMONGA
OCEANO PACIFICO
SUPE
C.DE PASCO
PAMPILLA
CALLAO
CONCHAN
PISCO
ICA
CUZCO
SANNICOLAS
JULIACA
BOLIVIA
AREQUIPA
MOLLENDO
TABLONES
ILO
TACNA
CHILE
UBICACION DE REFINERIAS
Y PLANTAS DE VENTAS
REFINERIA
PLANTA
TANQUE DE CLIENTE
CAMION TANQUE
FERROCARRIL
BUQUE TANQUE
BARCAZAS FLUVIALES
AEROPUERTOS

ANEXO N° 02

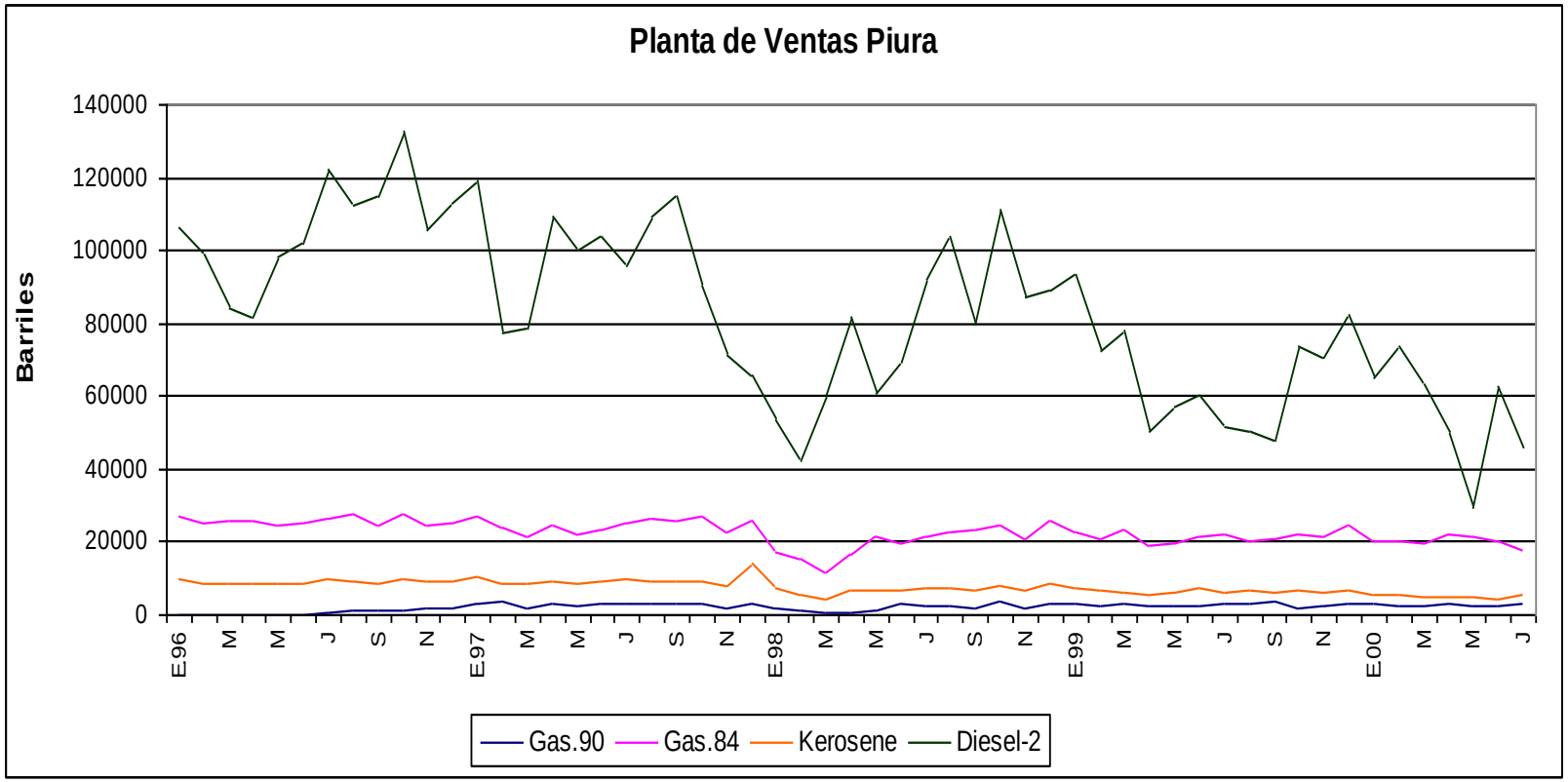
ORGANIGRAMA DE REFINERIA TALARA



ANEXO N° 04

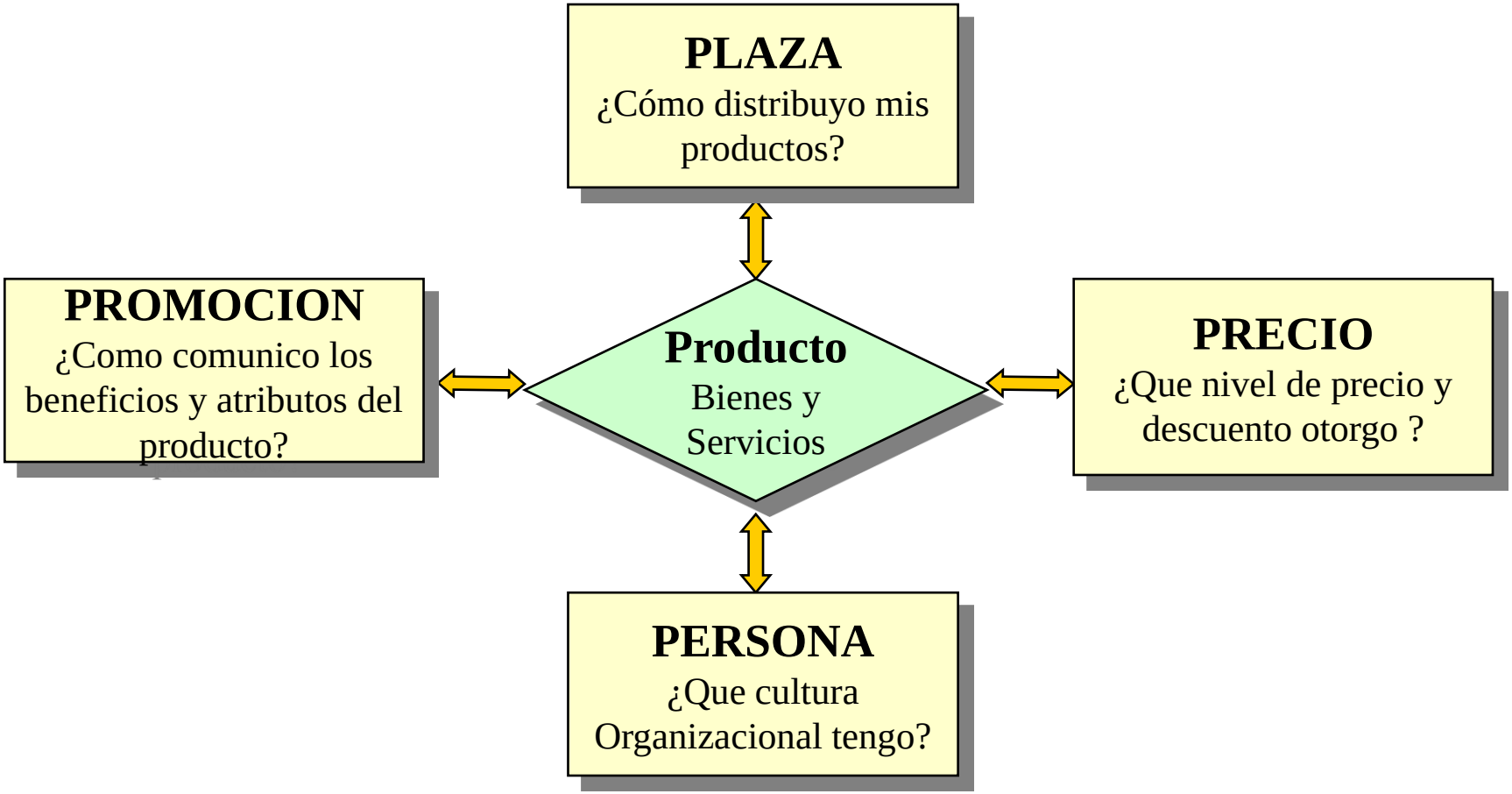

Planta de Ventas Talara
Barriles
90000
80000
70000
60000
50000
40000
30000
20000
10000
0
E.96
M
M
J
S
N
E.97
M
M
J
S
N
E.98
M
M
J
S
N
E.99
M
M
J
S
N
E.00
M
M
J
Gas.90
Gas.84
Kerosene
Diesel-2

ANEXO N° 05

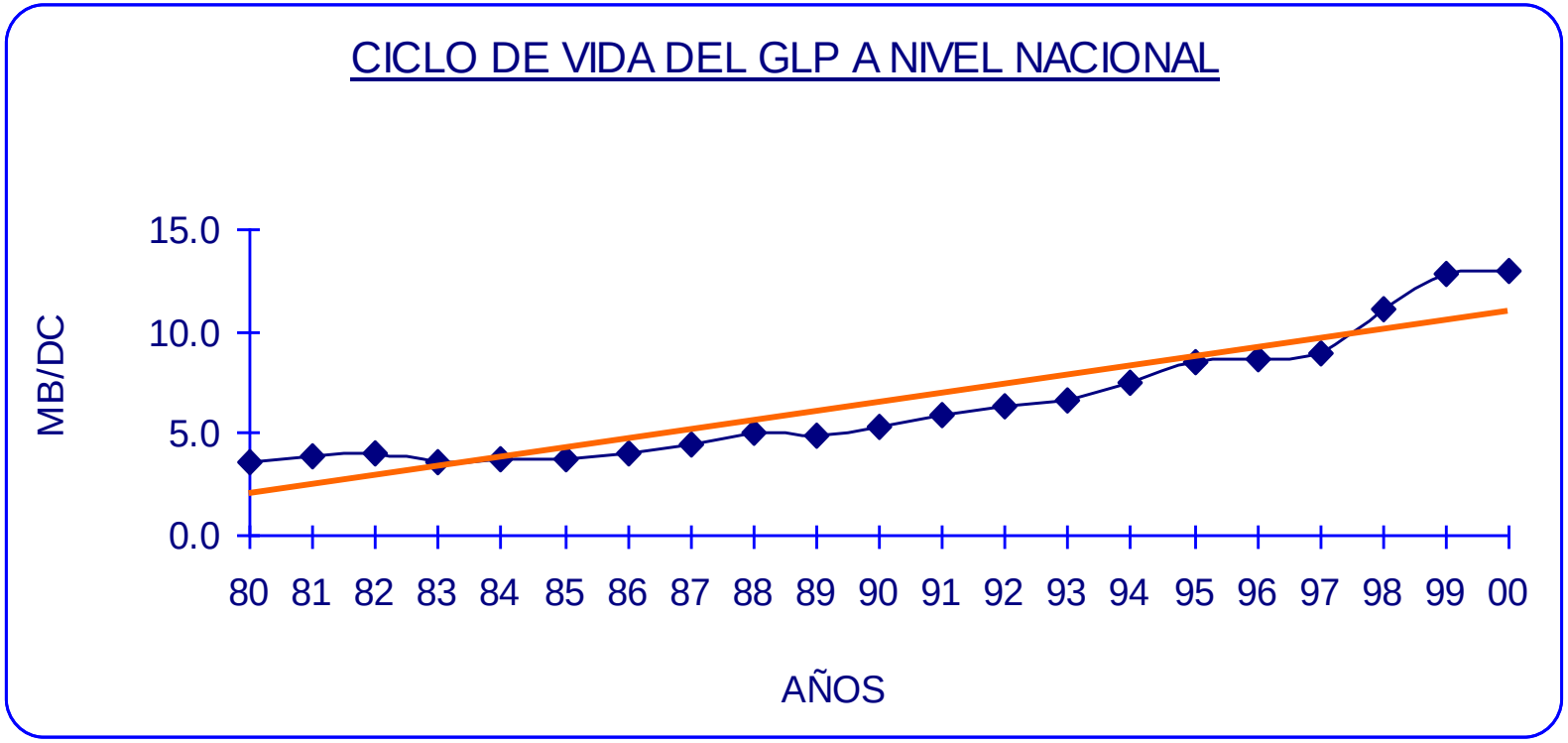

Planta de Ventas Piura
Barriles
140000
120000
100000
80000
60000
40000
20000
0
E96
M
M
J
S
N
E97
M
M
J
S
N
E98
M
M
J
S
N
E99
M
M
J
S
N
E00
M
M
J
Gas.90
Gas.84
Kerosene
Diesel-2

ANEXO N° 06

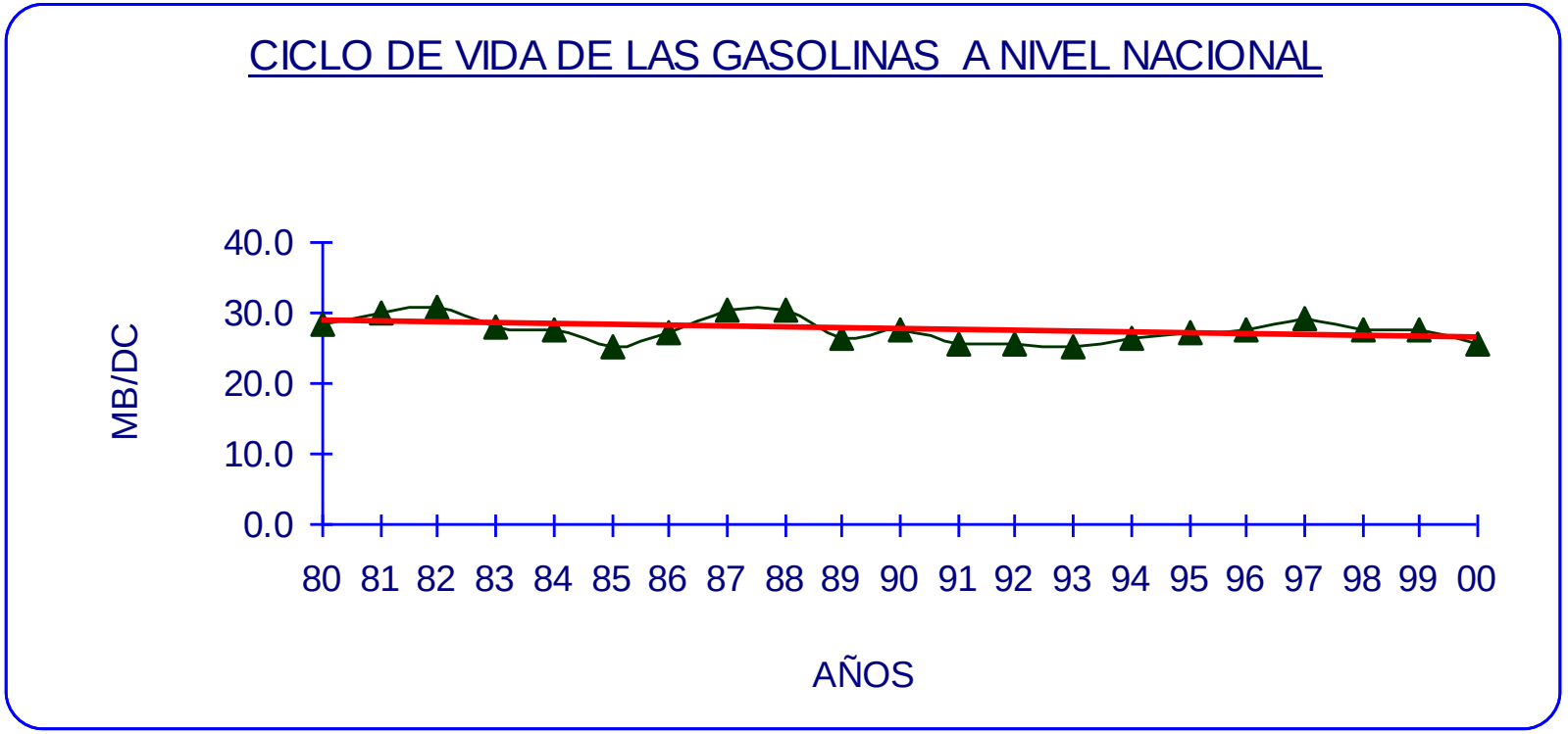
VARIABLES DE MERCADOTECNIA



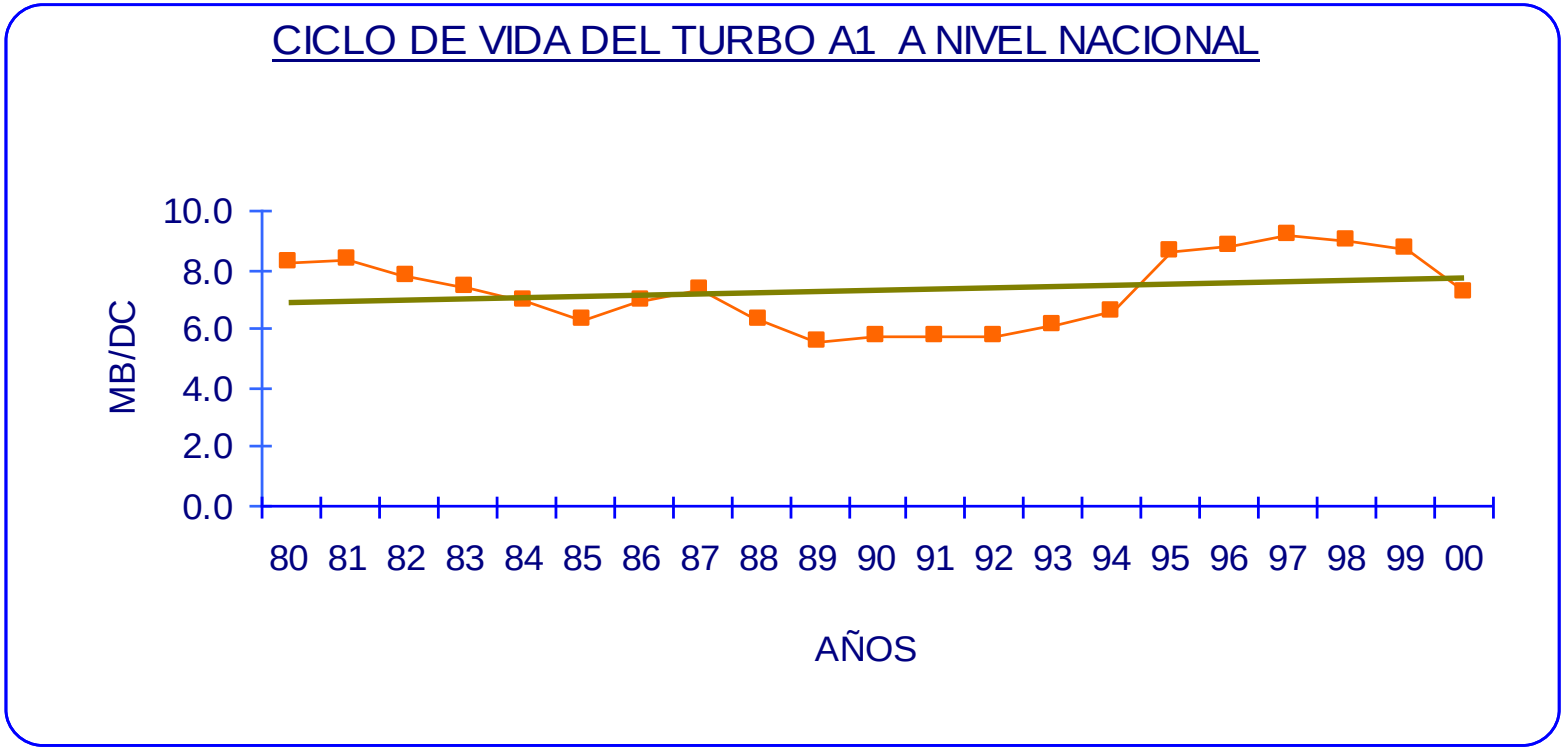
ANEXO N° 07


CICLO DE VIDA DEL GLP A NIVEL NACIONAL
MB/DC
15.0
10.0
5.0
0.0
80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00
AÑOS

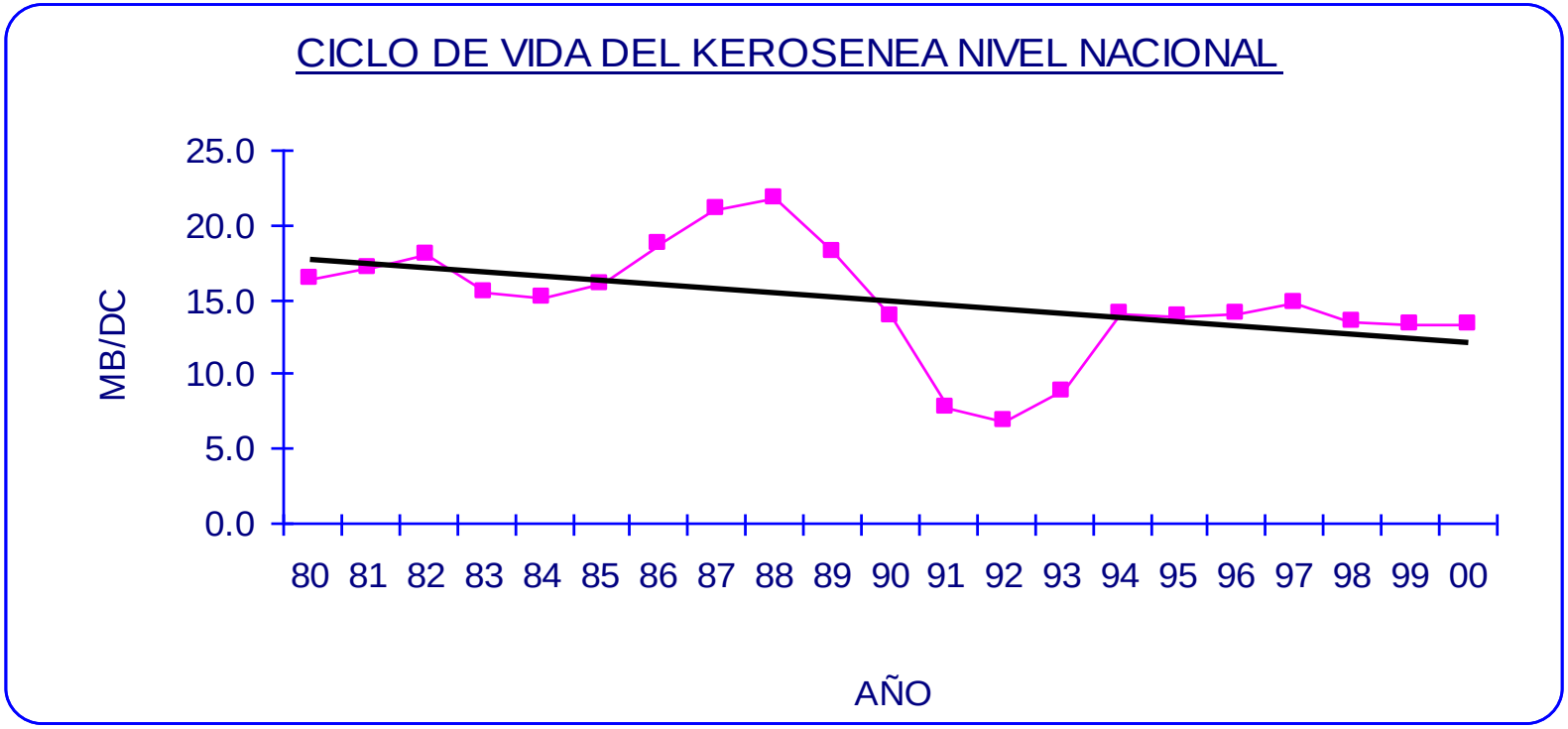
ANEXO N° 08


CICLO DE VIDA DE LAS GASOLINAS A NIVEL NACIONAL
MB/DC
40.0
30.0
20.0
10.0
0.0
80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00
AÑOS

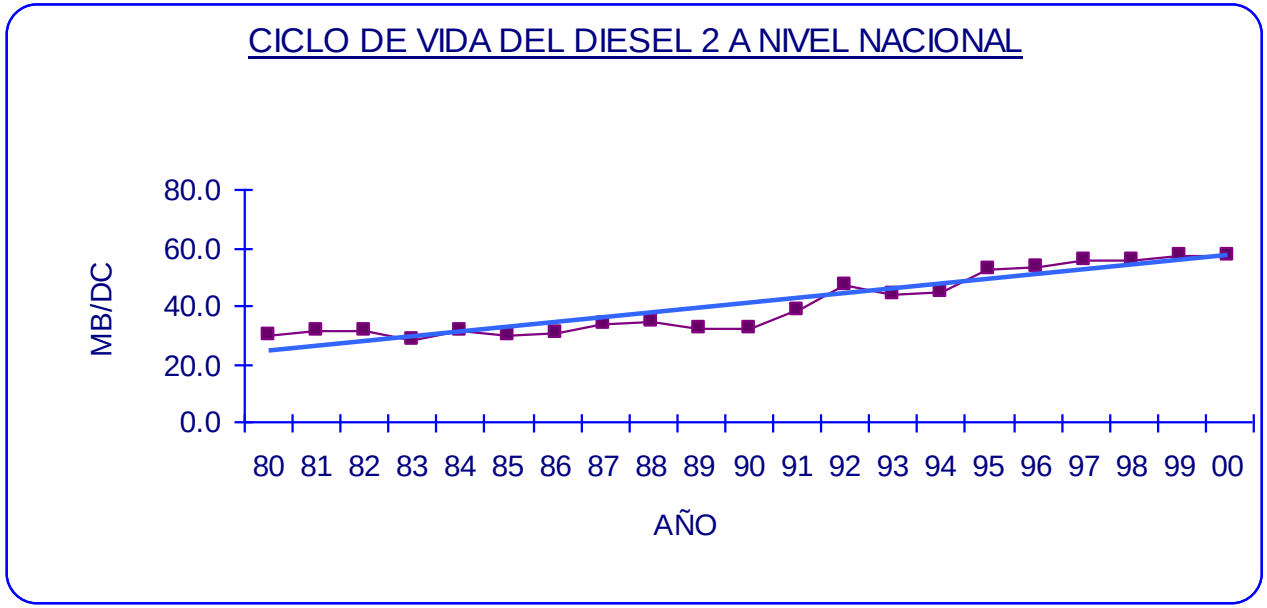
ANEXO N° 09


CICLO DE VIDA DEL TURBO A1 A NIVEL NACIONAL
MB/DC
10.0
8.0
6.0
4.0
2.0
0.0
80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00
AÑOS

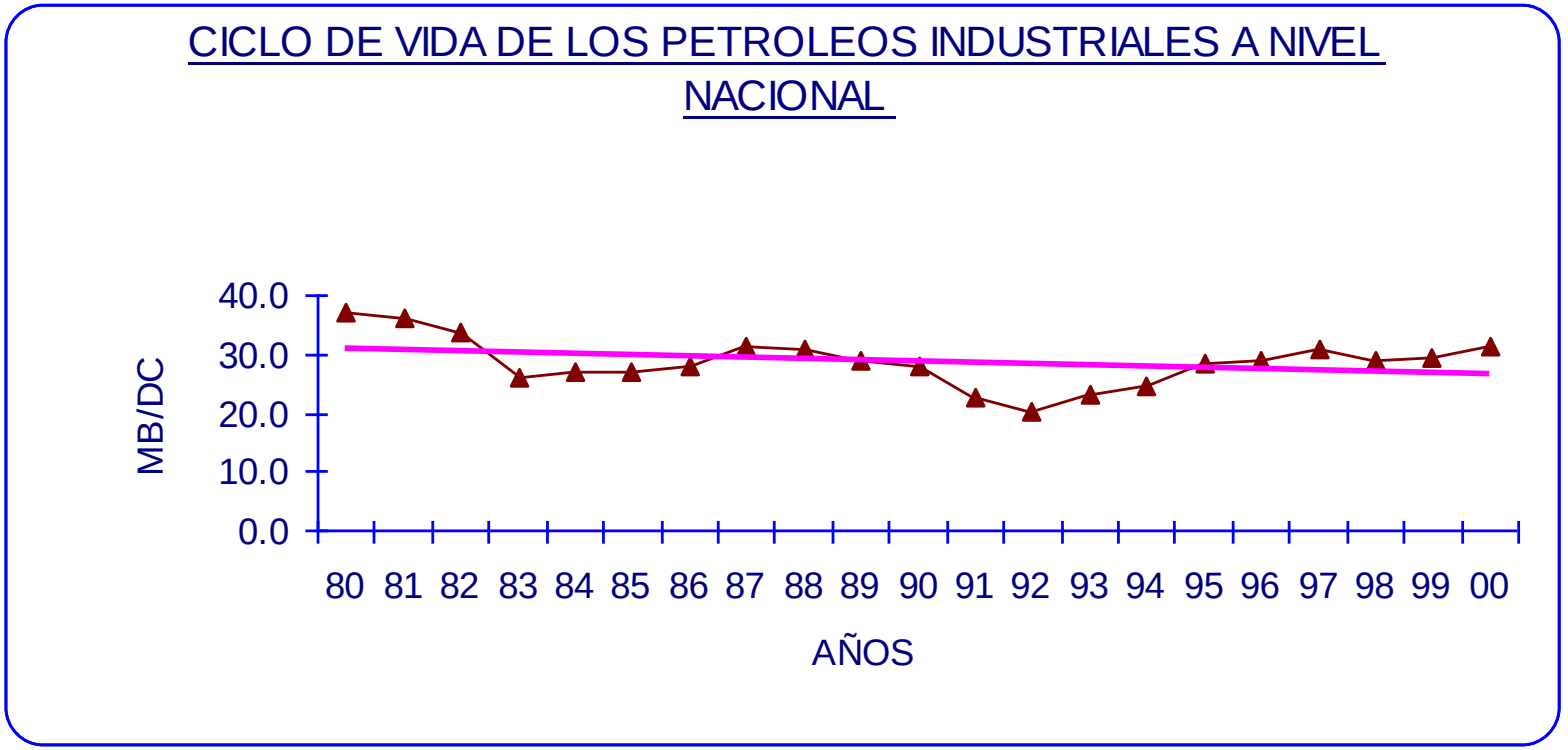
ANEXO N° 10


CICLO DE VIDA DEL KEROSENEA NIVEL NACIONAL
MB/DC
25.0
20.0
15.0
10.0
5.0
0.0
80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00
AÑO

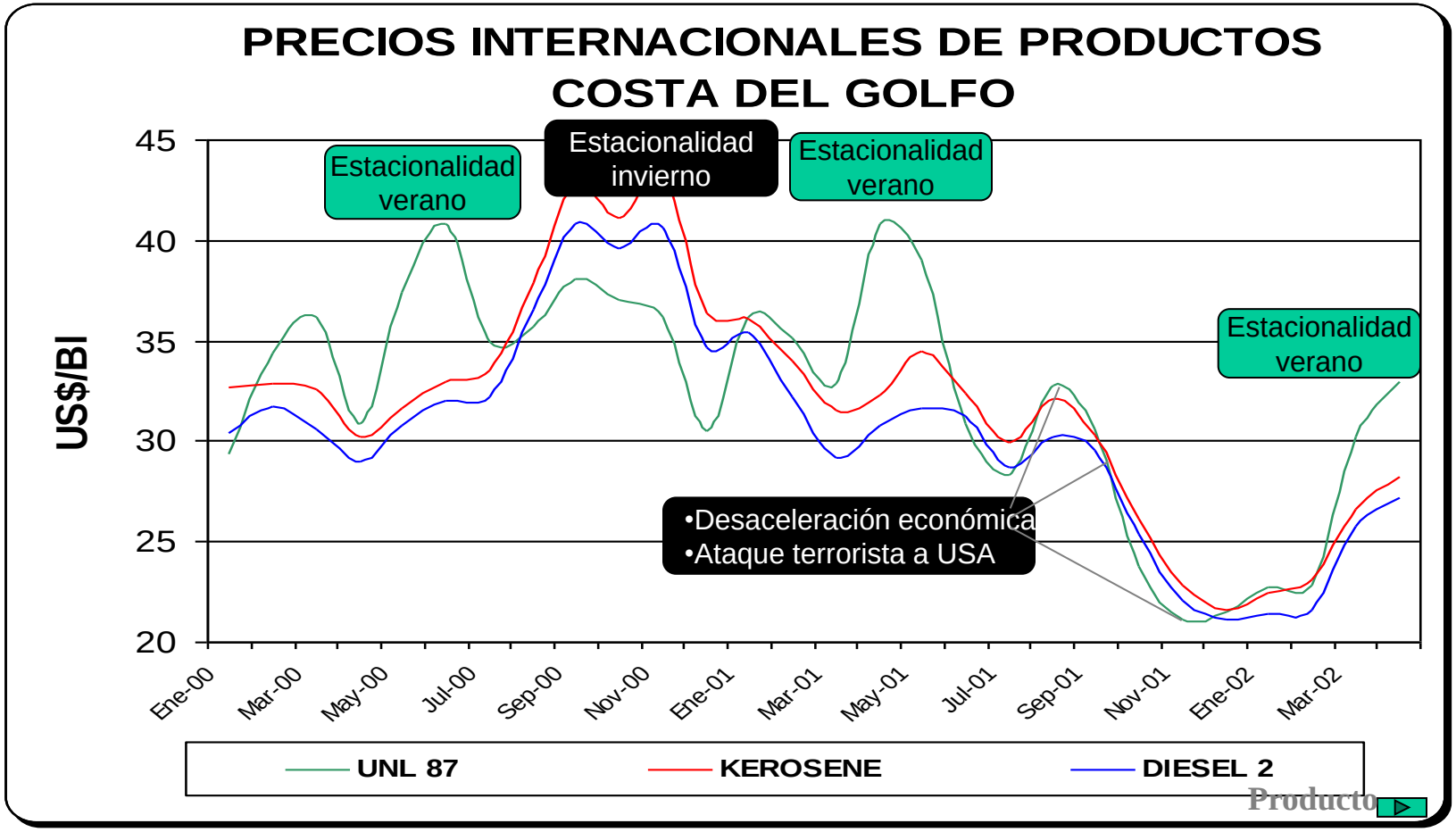
ANEXO N° 11


CICLO DE VIDA DEL DIESEL 2 A NIVEL NACIONAL
MB/DC
80.0
60.0
40.0
20.0
0.0
80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00
AÑO

ANEXO N° 12


CICLO DE VIDA DE LOS PETROLEOS INDUSTRIALES A NIVEL NACIONAL
MB/DC
40.0
30.0
20.0
10.0
0.0
80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00
AÑOS

ANEXO N° 13


PRECIOS INTERNACIONALES DE PRODUCTOS
COSTA DEL GOLFO
US$/Bl
45
40
35
30
25
20
Estacionalidad verano
Estacionalidad invierno
Estacionalidad verano
Estacionalidad verano
•Desaceleración económica
•Ataque terrorista a USA
Ene-00
Mar-00
May-00
Jul-00
Sep-00
Nov-00
Ene-01
Mar-01
May-01
Jul-01
Sep-01
Nov-01
Ene-02
Mar-02
UNL 87
KEROSENE
DIESEL 2
Productos

ANEXO N° 14

SEGMENTACION DE MERCADO

Petroperú presenta dos grandes grupos los que a su vez se dividen en otros:

Mercado de Consumo

Minero	Agropecuario	Pesquero	Industrial
Gran minería	Agroindustrial	Productores de harina	Cemento
Otros minería	Otros agropecuarios	No productores de harina	vidrio, cerámicas y ladrillos
Compañías petrolera			Metalicas básicas y Metal mecánica
			Alimentos y bebidas
			Textiles
			Productos Químicos
			Otros - Sector Industrial
			Construcción

Transporte	Servicios Públicos	uerzas armadas y auxiliare	Otros Consumidores	Ventas Proveedoras
Terrestre	Electricidad	Ejército	Agentes y distribuidores	Ventas a comisión
Transportistas revendedores tempo	Otros - Sector Servicio	Marina	Agentes	Ventas de exportación
Aviación Nacional - Doméstico		Aviación	Distribuidores	Ventas interfuncionales
Aviación Nacional - Extranjero		Fuerzas Auxiliares		
Aviación internacional regular				
Aviación internacional evnetual				
Navegación Nacional				
Navegación Internacional				

Mercado de Reventa

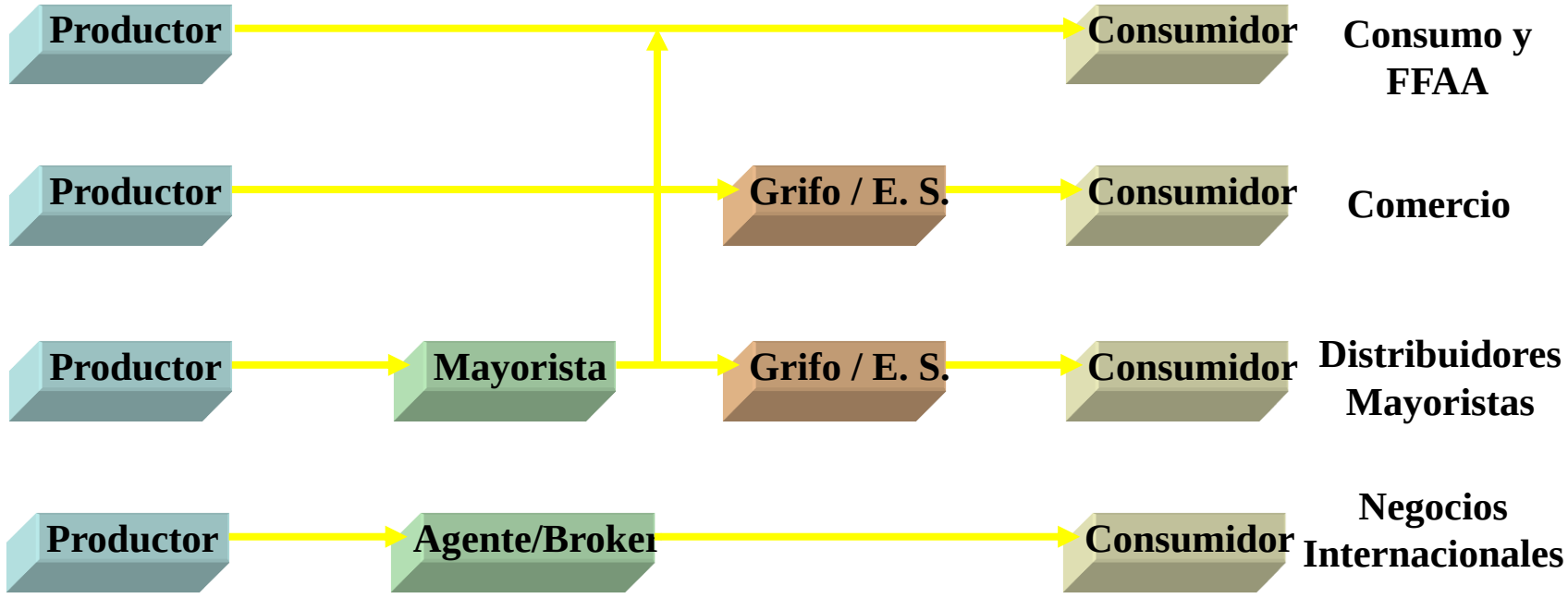
Estaciones propias	Contratadas por Petroperú
Grifos rurales	Grifos propios vía pública cont Vta Exc. Kero
Agentes autorizados Reventa	Estacioones contratadas en terreno propio
Distribuidores - Lubricantes	Estaciones identificadas con PETROPERU
Distribuidores - Mayoristas	Estaciones contratadas en Vías Públicas
Distribuidores Minorístas - Transportistas	Grifos con contrato venta exc kerosene
Oleocentros - Tiendas - otros no específicados	Estaciones con contrato con Corpetrol
Talleres - Distribuidores de equipo automotriz	
Distribuidores de gas	
Otros clientes de gas	
Repartidores de kerosene camiones/tanque	
puestos flotantes en ríos y lagos vta combustible.	

Observación; segmentar los clientes que han comprado productos en el mes de abril por codigo de cliente.

Sin Contrato
Estaciones sin contrato con PETROPERU O COMPETENCIA
Grifo sin contrato en vía pública
Grifo sin contrato venta exclusiva kerosene
Estaciones con contrato de la competncia - otros
Estaciones con contrato con Shell
Estaciones con contrato con Mobil
Estaciones con contrato con Texaco
Estaciones con contrato con YPF

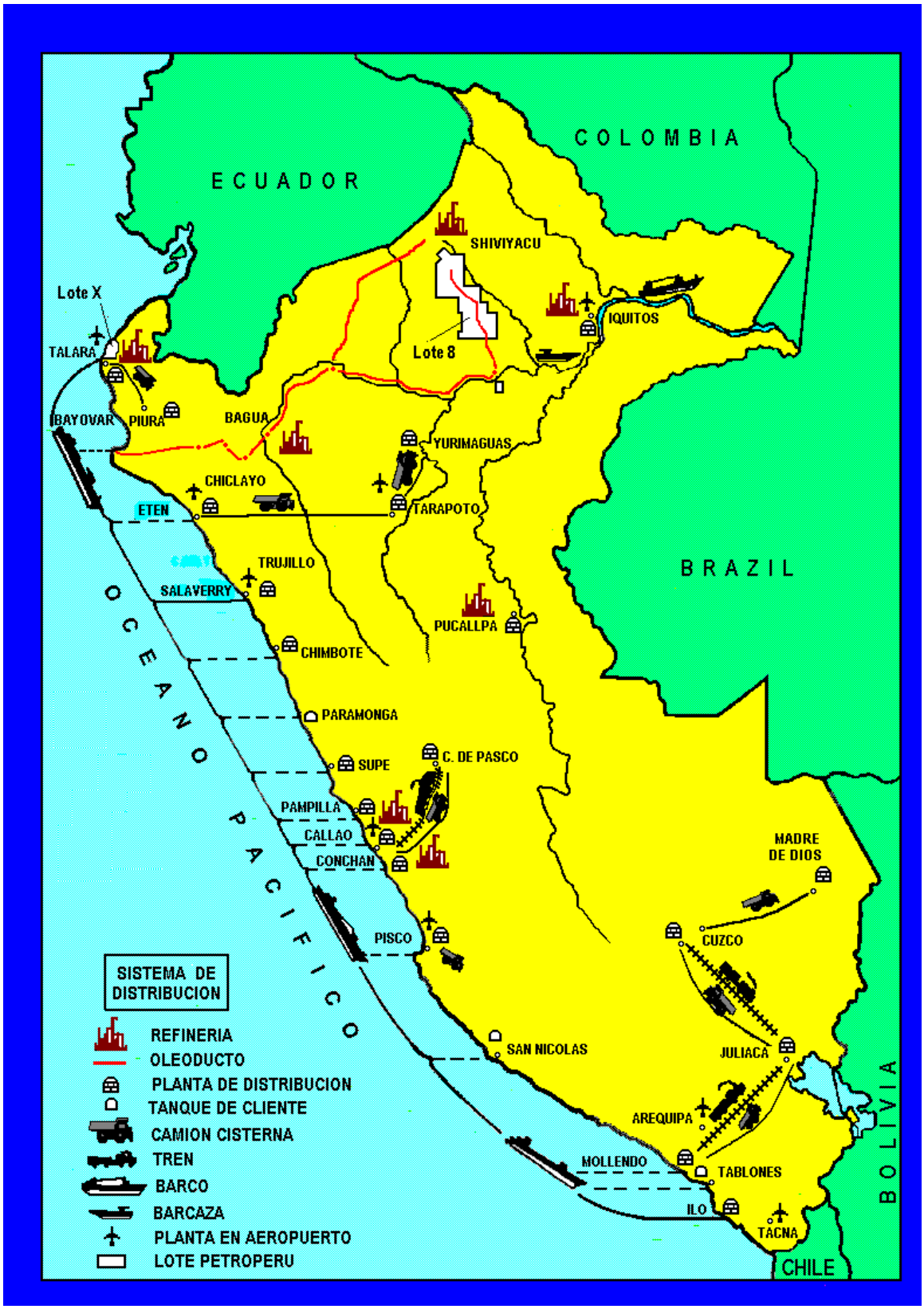
ANEXO N° 15

CANALES DE DISTRIBUCIÓN



ANEXO N° 16

DISTRIBUCIÓN



ANEXO N° 17

TERMINALES Y PLANTAS PRIVATIZADAS - AÑO 2002

UBICACIÓN	CAPACIDAD CONTR. MB	INVENTARIO PROM MB/DC	VOLUMEN DESPACHADO MB	VOLUMEN DESPACHADO PROM MB/DC
UNID. DISTR. NORTE	**441**	**420**	**5,265**	**14.4**
ETEN	125	138	1,334	3.7
SALAVERRY	125	84	1,615	4.4
CHIMBOTE	105	109	1,136	3.1
SUPE	86	89	1,179	3.2
UNID. DISTR. CENTRO	**521**	**496**	**7,791**	**21.3**
CALLAO	518	494	7,630	20.9
C.DE PASCO	4	2	161	0.4
UNID. DISTR. SUR	**530**	**467**	**6,349**	**17.4**
PISCO	111	113	1,010	2.8
MOLLENDO	244	163	3,249	8.9
ILO	93	140	727	2.0
CUSCO	46	29	846	2.3
JULIACA	37	22	516	1.4
TOTAL PLANTAS	**1,493**	**1,383**	**19,405**	**53.2**

ANEXO N° 18

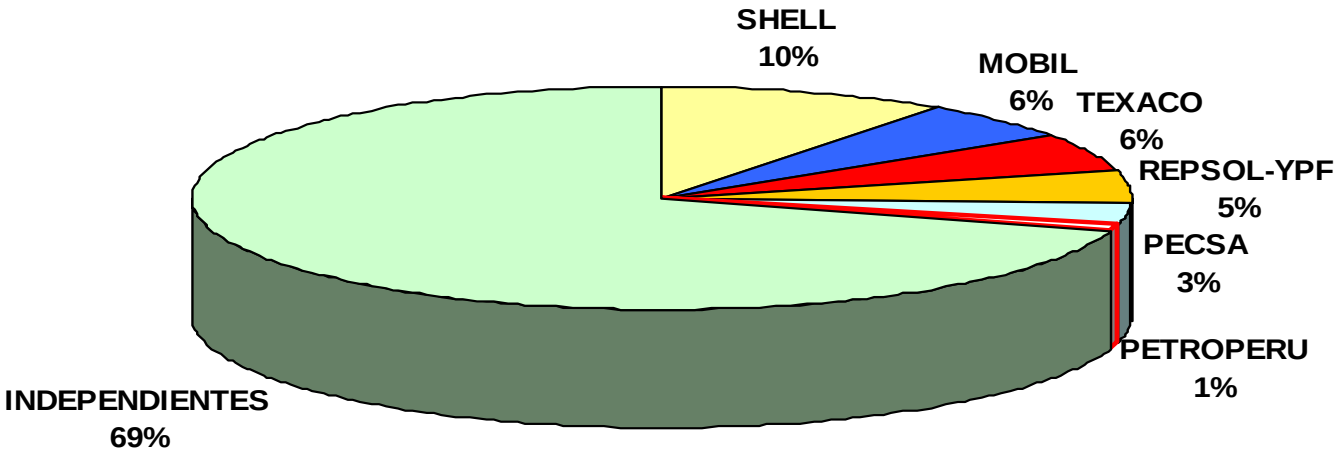
ABASTECIMIENTO

1. TRANSPORTE MARITIMO - AÑO 2001

FLOTA BASICA	NAVIERA	CAPACIDAD BUQUES MB	VOL. TRANSP. MB
B/T BARRETO	TRANSOCEANICA	180	4,214
B/T PAVAYACU	TRANSOCEANICA	180	5,028
B/T CAPAHUARI	TRANSOCEANICA	180	5,723
BAP LOBITOS	NAVACOM	160	3,120
BAP TALARA	NAVACOM	160	6,095
FLOTA GASERA		**CAPACIDAD BUQUES MB**	**VOL. TRANSP. MB**
B/G ESCORPIOGAS	TRANSGAS	15	534
B/G CAPRICORNIOGAS	TRANSGAS	15	552
FLOTA INTEROCEANICA		**CAPACIDAD BUQUES MB**	**VOL. TRANSP. MB**
B/T IRINI	PANAMERICANA	40	176
TOTAL TRANSPORTADO AÑO 2001			**25,442**

ANEXO N° 19

Grifos y Estaciones de Servicio Identificados
Año 2001



ANEXO N° 20

ANALISIS A NIVEL NACIONAL DE LA CADENA COMERCIAL DE PETROPERU
PETRORED

ES USTED	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
Cliente de est	89%	69%	80%	89%	59%	81%	88%
Consumidor d	12%	30%	20%	10%	12%	19%	11%

SE ABASTEC	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
Casa	15%	32%	24%	11%	8%	17%	24%
Trabajo	77%	52%	51%	72%	36%	63%	56%
Razones circu	8%	16%	23%	11%	27%	19%	20%

¿QUE PROD	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
D-2	38%	24%	41%	49%	25%	49%	28%
G-84	54%	14%	43%	33%	32%	31%	44%
G-90	6%	41%	9%	14%	8%	14%	25%
G-95	0%	8%	4%	1%	1%	3%	0%
G-97	0%	6%	0%	0%	0%	1%	0%
kERO	3%	0%	3%	1%	2%	1%	1%
Otros	0%	7%	0%	0%	3%	1%	1%

¿QUE ES PE	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
Cadena de E.	45%	59%	55%	53%	37%	56%	47%
Marca de com	9%	8%	15%	24%	13%	17%	19%
Una Estación	24%	26%	19%	20%	15%	20%	24%
Una Mayorista	7%	3%	8%	2%	4%	5%	3%

QUE VALORA	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
Calidad	0%	17%	27%	24%	20%	37%	44%
Confianza	0%	15%	26%	38%	14%	31%	21%
Atención	1%	24%	23%	13%	23%	22%	19%
Seguridad	0%	9%	12%	21%	11%	19%	11%
Servicios ofre	1%	25%	16%	12%	8%	19%	15%
Precios	1%	15%	19%	8%	13%	17%	8%
Limpieza y or	0%	4%	6%	3%	1%	6%	4%
No cubre sus	0%	4%	2%	0%	1%	2%	1%

MEJOR ESTA	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
Petrored	0%	36%	58%	78%	54%	63%	69%
Shell	0%	31%	13%	10%	4%	16%	13%
Mobil	0%	11%	7%	4%	4%	6%	4%
Otra	0%	5%	2%	1%	0%	1%	2%
Repsol YPF	0%	5%	3%	0%	1%	2%	1%
Texaco	0%	4%	10%	6%	3%	5%	6%
Pecsa	0%	1%	4%	0%	4%	1%	3%

CONOCE OT	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
No	3%	73%	75%	82%	50%	72%	70%
Sí	0%	25%	25%	19%	21%	28%	30%

COMO DESE	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
Atención	2%	37%	35%	35%	33%	33%	26%
Amabilidad	1%	24%	21%	28%	15%	32%	14%
Precio	0%	23%	27%	15%	15%	20%	11%
Calidad	0%	18%	26%	23%	15%	30%	40%
Garantía	0%	11%	20%	16%	9%	26%	27%

COMO VALO	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
Bueno	3%	81%	83%	91%	63%	81%	85%
Regular	0%	11%	14%	6%	8%	15%	13%
Malo	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%

ASOCIE PET	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
Precio Justo	1%	31%	30%	43%	26%	35%	25%
Ahorro y calid	0%	19%	18%	20%	6%	19%	18%
Servicio y Ate	1%	19%	16%	16%	8%	23%	19%
Garantía de lo	1%	16%	20%	15%	13%	22%	29%
Tecnología y	0%	5%	12%	7%	5%	11%	9%
Nacional	0%	14%	9%	4%	14%	7%	7%

ASOCIE A PE	SELVA	LIMA	SUR	RFTL	OLE	NORTE	SIERRA
Petroperú	3%	86%	84%	87%	63%	88%	88%
Repsol	0%	6%	5%	7%	5%	6%	5%
Empresa Inter	0%	2%	7%	6%	1%	3%	4%
Otra empresa	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%
No sabe	0%	4%	4%	1%	1%	3%	3%

Refinería Talara
Dpto. Comercialización

ANEXO N° 21

PERCEPCION DEL CLIENTE

Agradeceremos se sirva responder este cuestionario.
El objetivo es conocerlos para mejorar nuestro servicio.

Nombre de la empresa en la que trabaja:___ _____
_____

Ud. es:
Cliente ☐ Distribuidor☐ Transportistas ☐

1.- Marque el producto (os) que compra mensualmente:
G - 84 _____ D2 _____ G - 95 _____ Otros _____
G - 90 _____ Kero _____

2.- ¿Què ciudades cubre actualmente con el producto que Ud. compra?
_____
_____

3.- ¿Què opina de la calidad del producto?
Excelente ____ Regular ____
Bueno ____ Malo ____
¿Por què? _____
_____

4.- ¿Cuál es la imagen que Ud. percibe de Planta de Ventas Piura?
Excelente ____ Regular ____
Bueno ____ Malo ____
¿ Por què? _____
_____

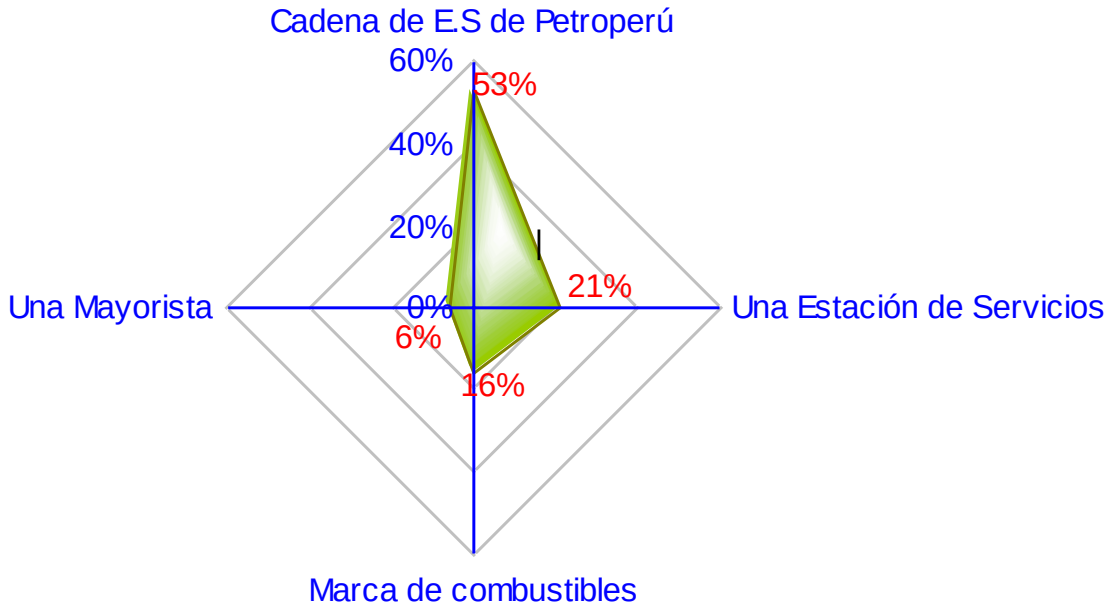
5.- ¿Cuál es la imagen que Ud. percibe de la marca Petroperù?
Excelente ____ Regular ____
Bueno ____ Malo ____
¿ Por què? _____
_____

6.- Ud. considera que la atenciòn al cliente en Planta de Ventas Piura es:
Excelente ____ Regular ____
Bueno ____ Malo ____
¿Por què? _____
_____

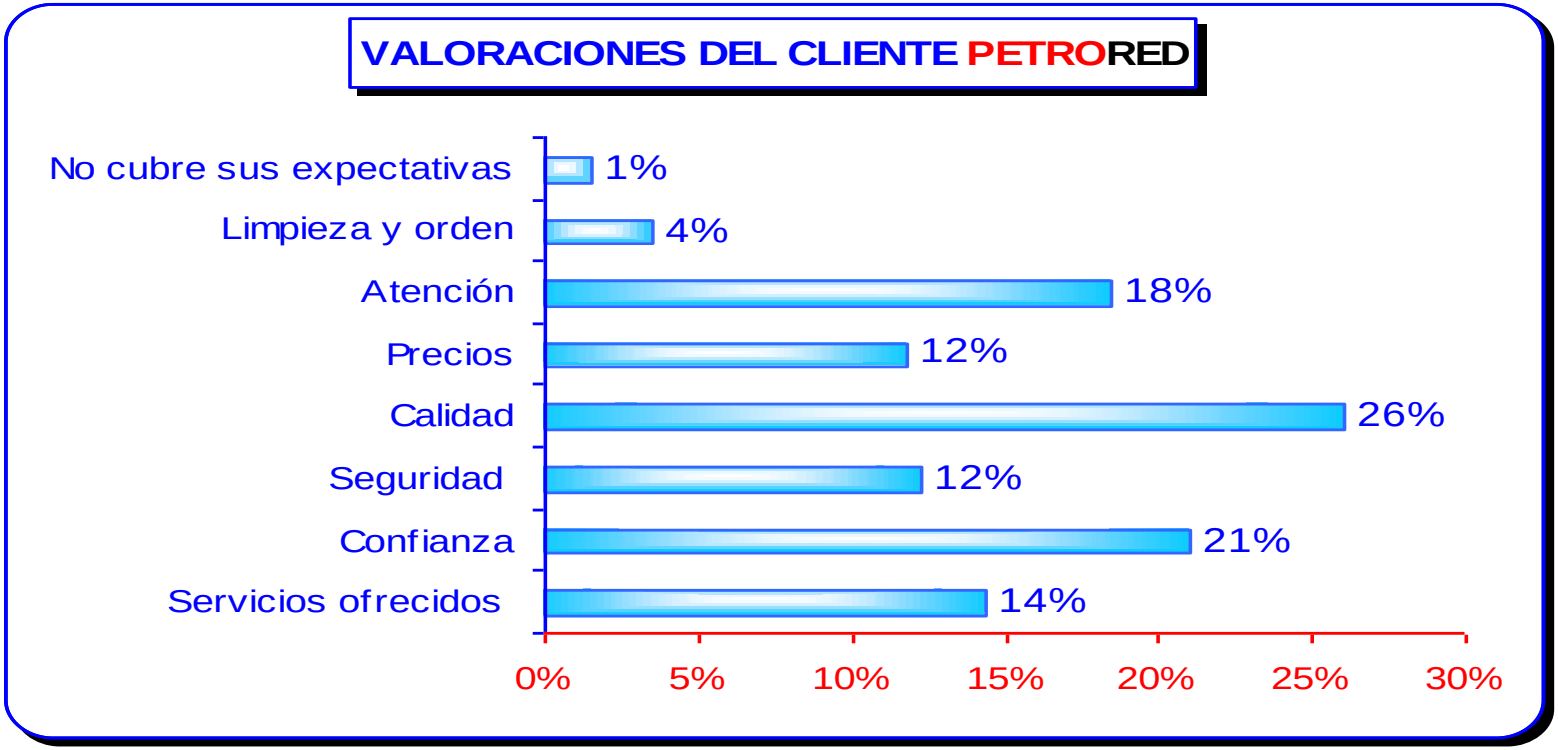
7.-¿ Cuàl cree Ud. que es la dificultad màs frecuente que enfrenta en la planta y que sugeriria para brindarle un excelente servicio?
_____
_____
_____

ANEXO N° 21-A

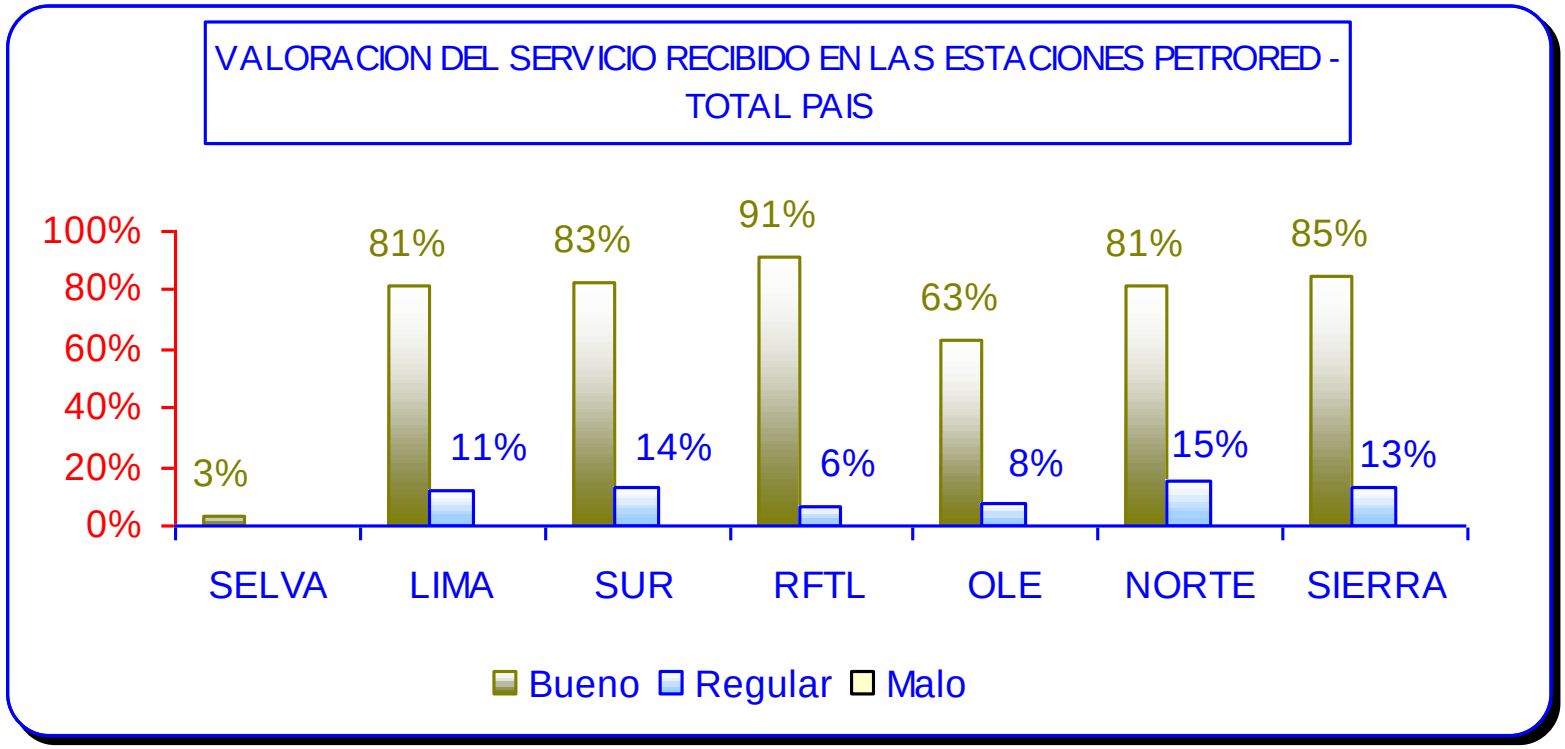
PERCEPCION DE PETRORED



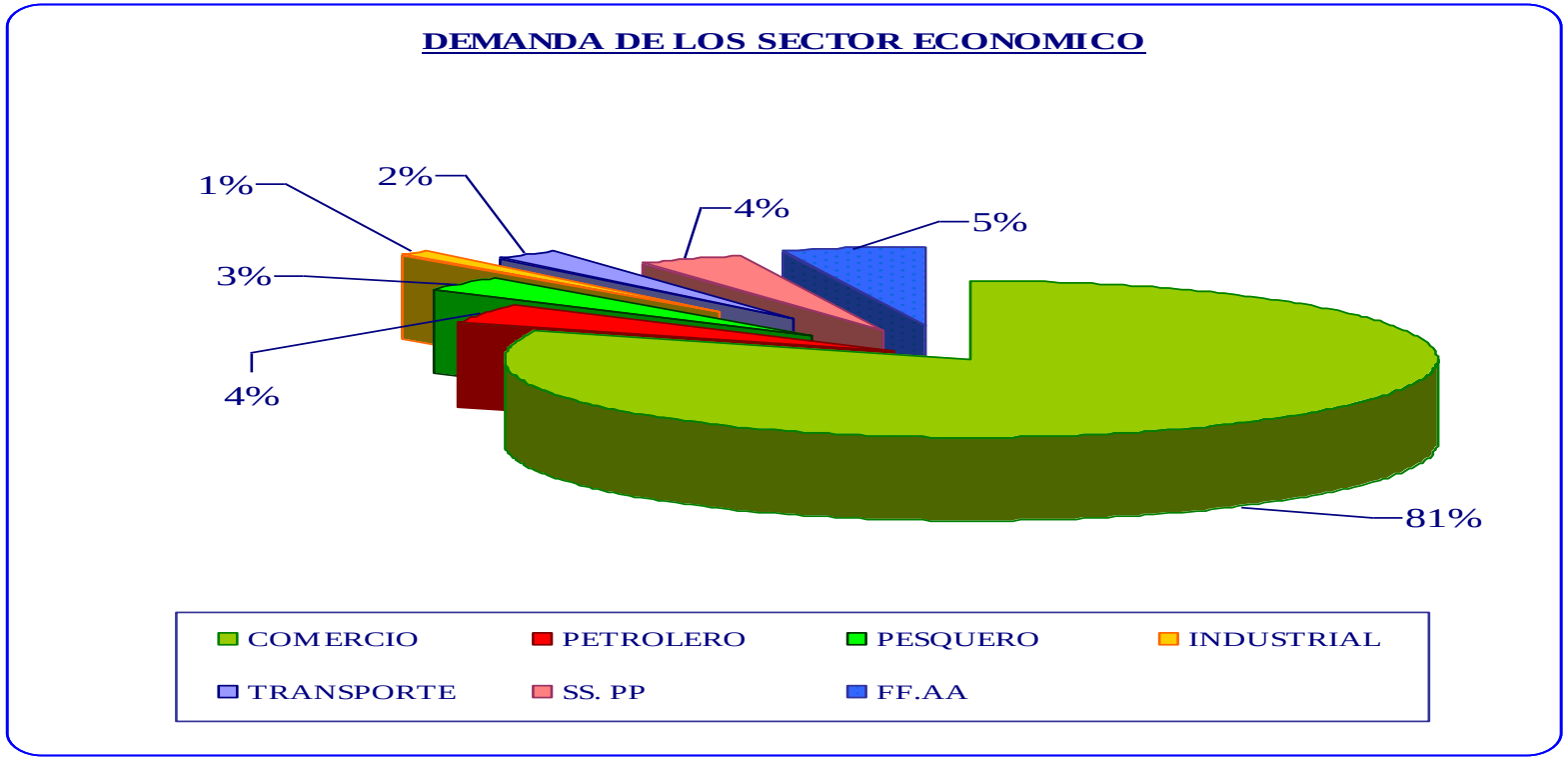
ANEXO N° 22


VALORACIONES DEL CLIENTE PETRORED
No cubre sus expectativas
1%
Limpieza y orden
4%
Atención
18%
Precios
12%
Calidad
26%
Seguridad
12%
Confianza
21%
Servicios ofrecidos
14%
0%
5%
10%
15%
20%
25%
30%

ANEXO N° 23

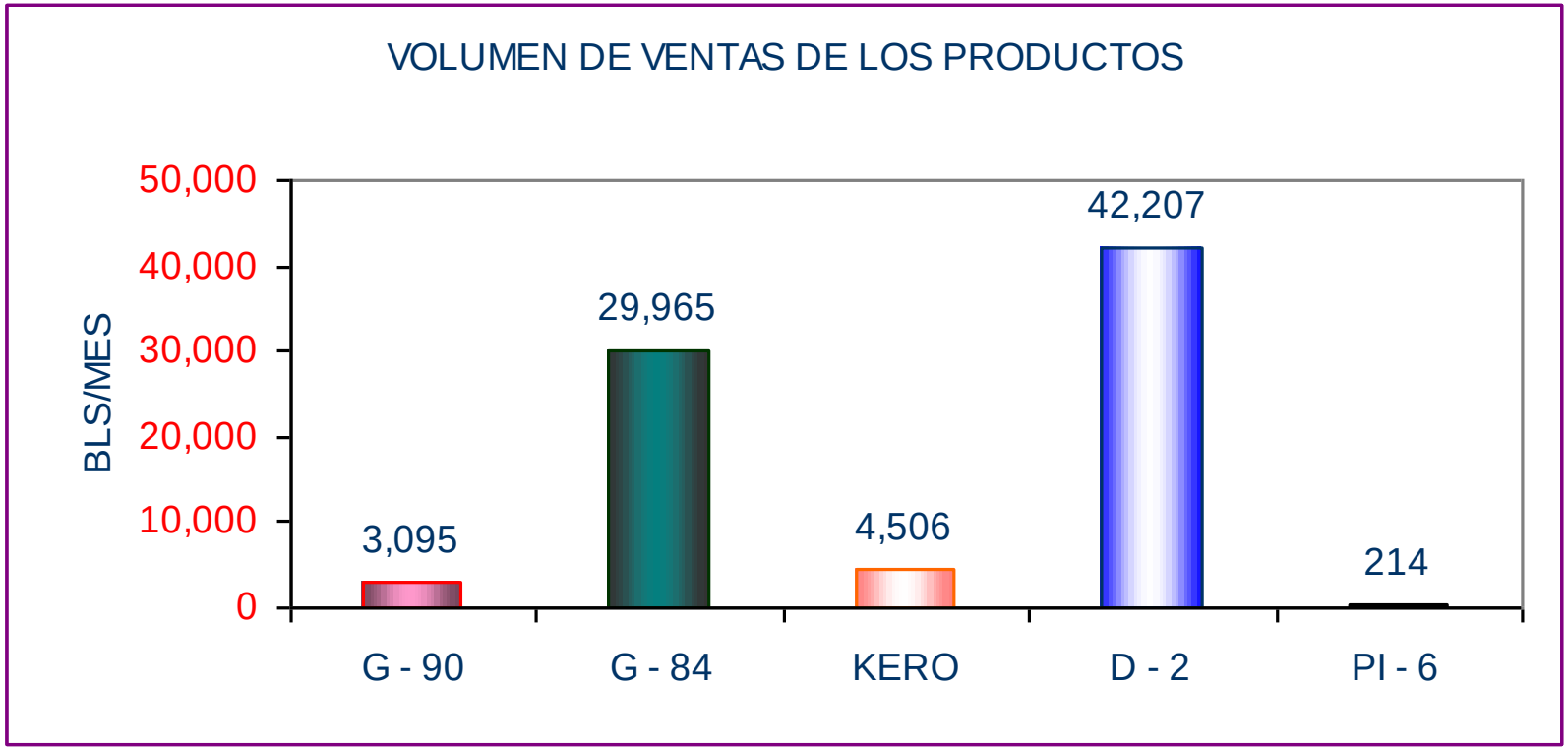

VALORACION DEL SERVICIO RECIBIDO EN LAS ESTACIONES PETRORED - TOTAL PAIS
100%
80%
60%
40%
20%
0%
3%
81%
11%
83%
14%
91%
6%
63%
8%
81%
15%
85%
13%
SELVA
LIMA
SUR
RFTL
OLE
NORTE
SIERRA
Bueno
Regular
Malo

ANEXO N° 24


DEMANDA DE LOS SECTOR ECONOMICO
1%
2%
4%
5%
3%
4%
81%
COMERCIO
PETROLERO
PESQUERO
INDUSTRIAL
TRANSPORTE
SS. PP
FF.AA

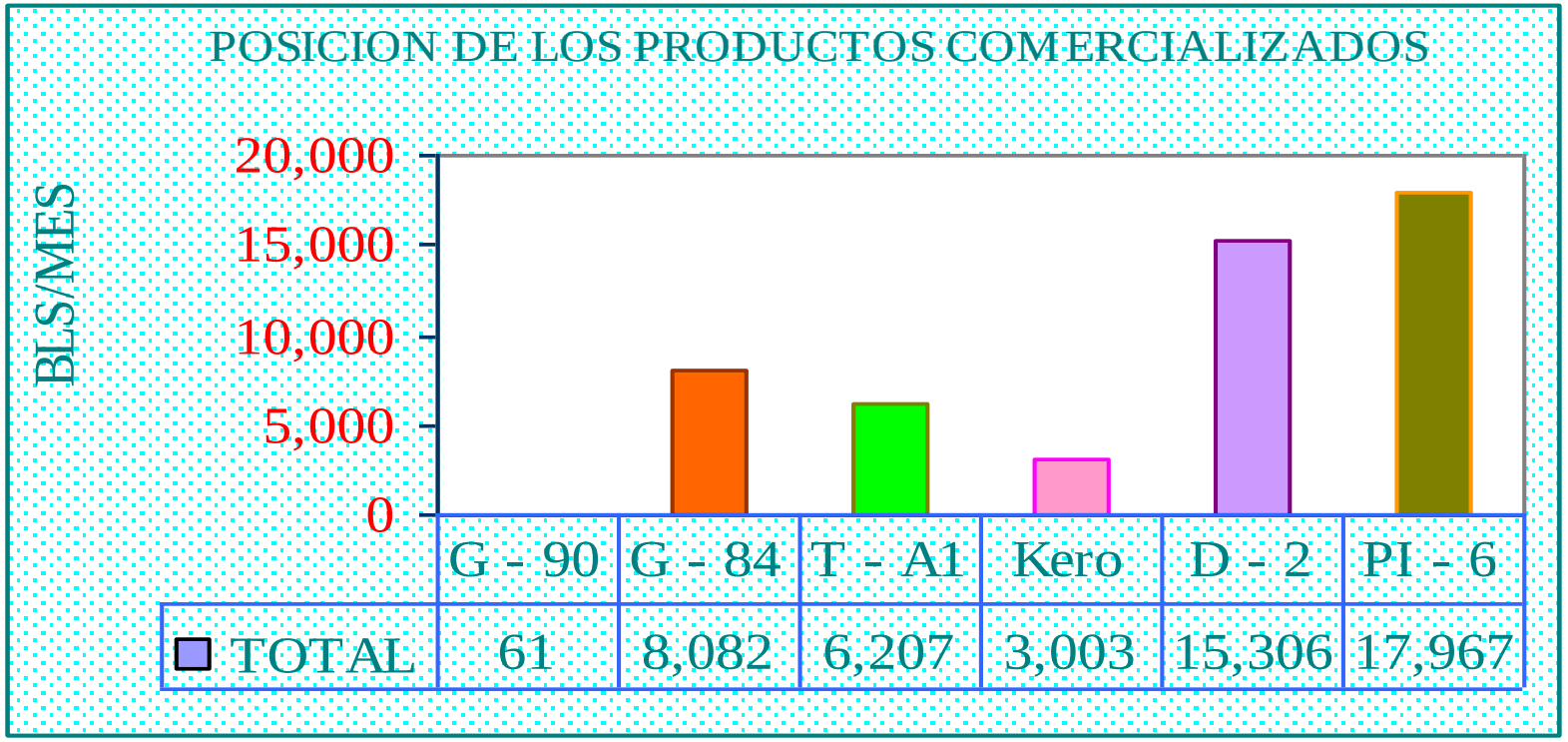
ANEXO N° 25

ESTRUCTURA DE VENTAS - YURIMAGUAS



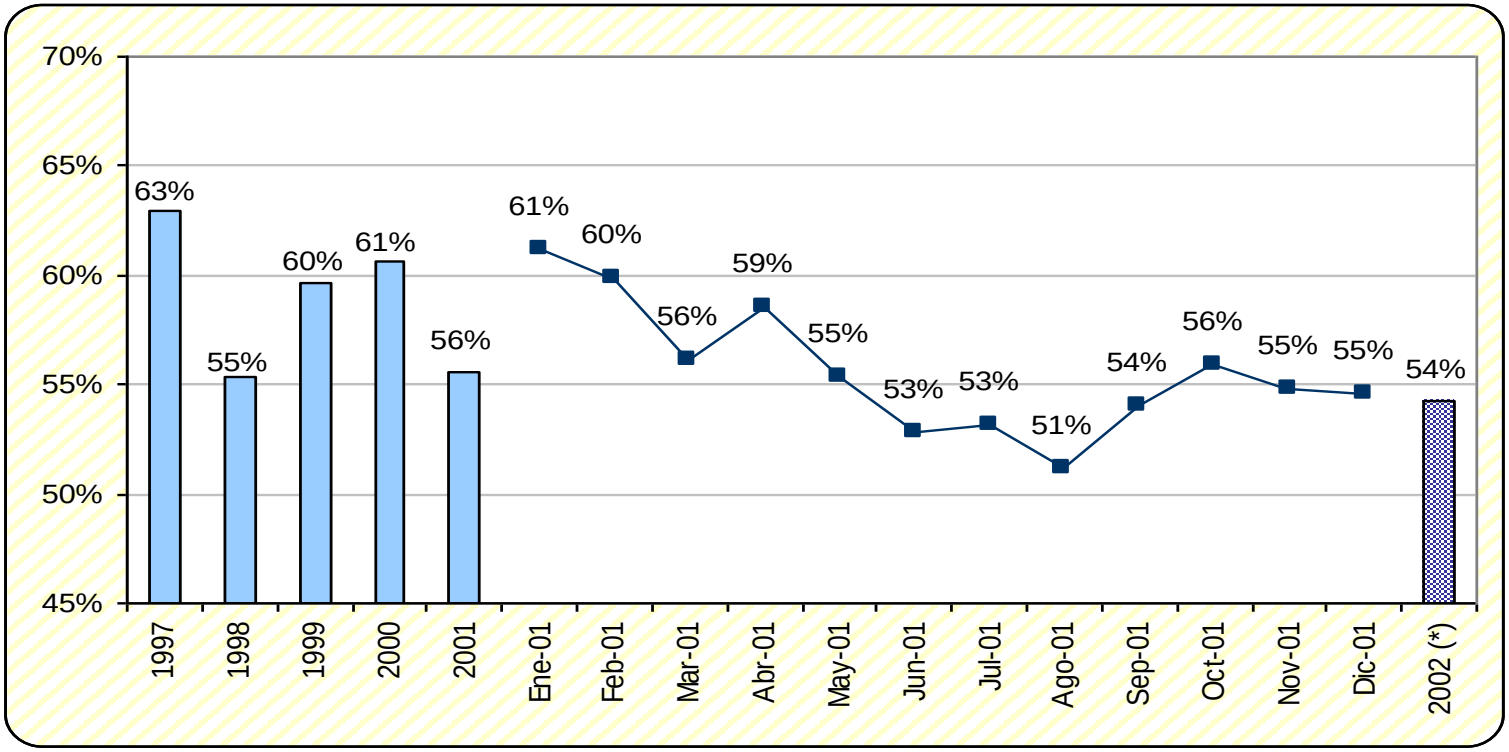
ANEXO N° 26

DEMANDA PLANTA TARAPOTO



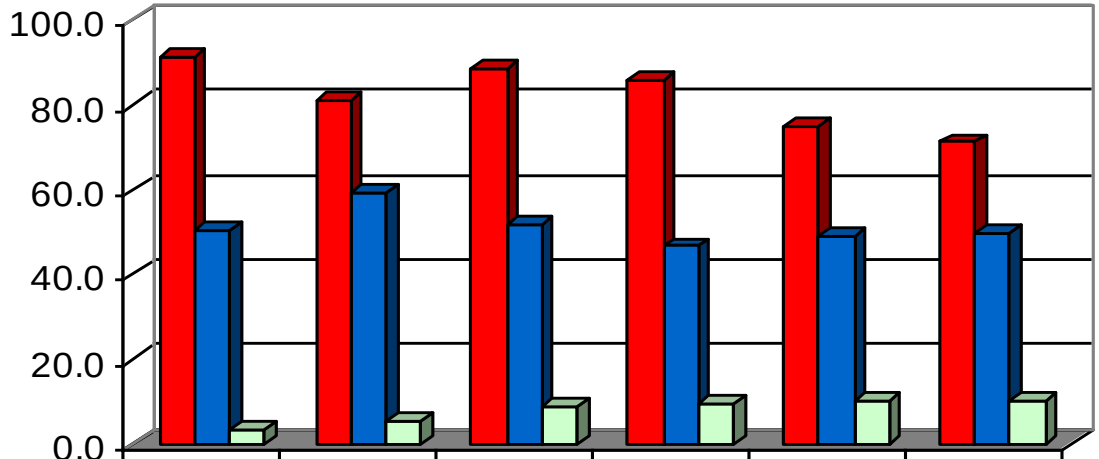
ANEXO N° 27

PARTICIPACIÓN DE PETROPERU S.A.



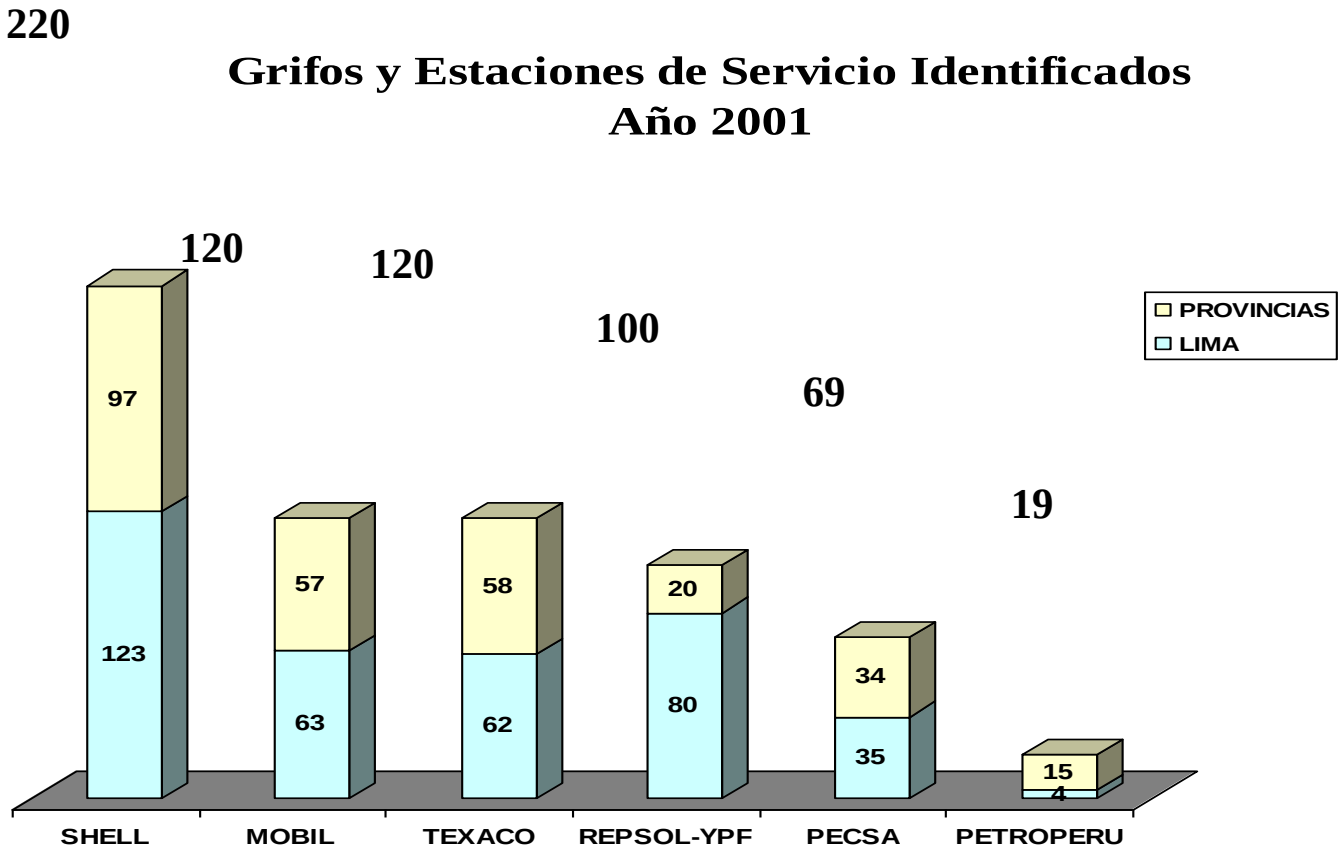
ANEXO N° 28

EVOLUCIÓN DE VENTAS EN EL MERCADO INTERNO (MB/DC)



	1997	1998	1999	2000	2001	2002
PETROPERU	91.3	80.8	88.8	85.9	74.7	71.1
RELAPASA	50.2	59.4	51.6	46.6	49.2	49.7
OTROS	3.5	5.7	8.7	9.2	10.4	10.2

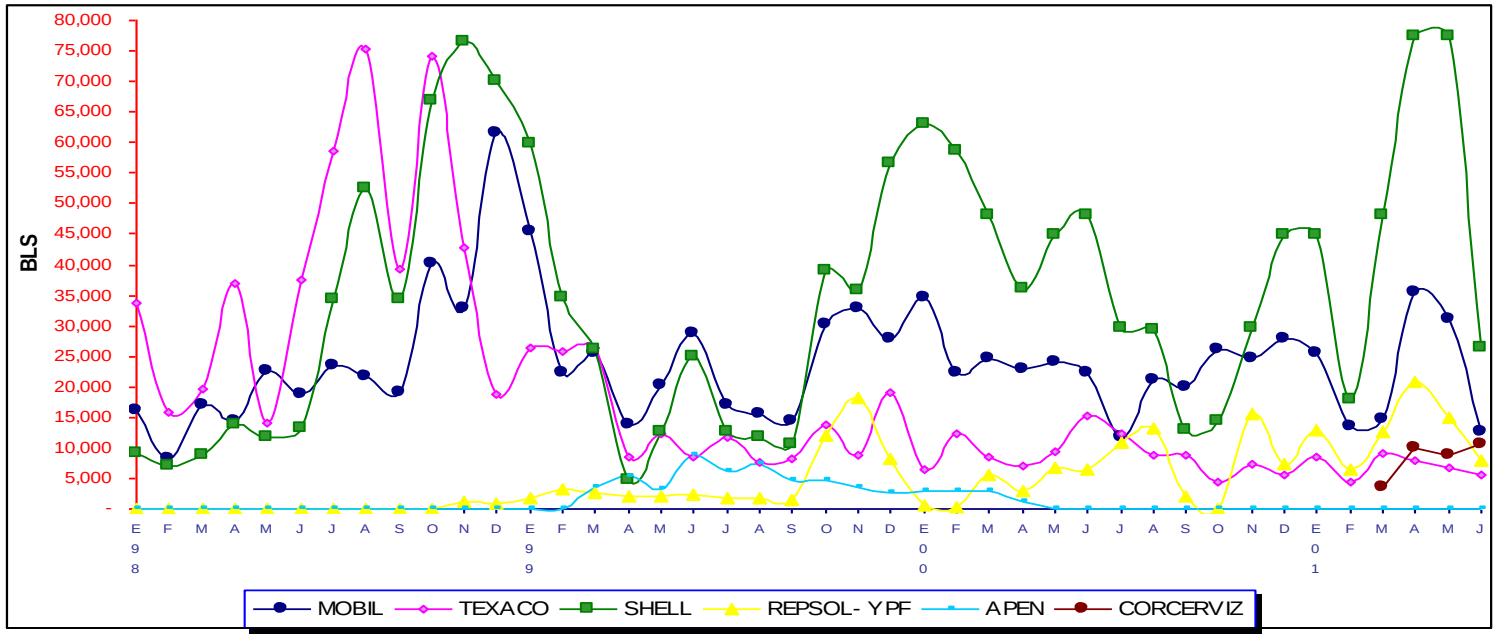
ANEXO N° 29


220
Grifos y Estaciones de Servicio Identificados
Año 2001
120
120
100
69
19
PROVINCIAS
LIMA
97
123
57
63
58
62
20
80
34
35
15
4
SHELL
MOBIL
TEXACO
REPSOL-YPF
PECSA
PETROPERU

ANEXO N° 30

VENTA DE COMBUSTIBLES A MAYORISTAS - 1998 - 2001
PLANTAS DE VENTAS TALARA Y PIURA
(EN BLS)

TOTAL



Refinería Talara
Dpto. Comercialización

ANEXO N° 31

Evaluación Competitiva

Agradeceremos se sirva responder cada una de la preguntas de éste cuestionario.
Objetivo:conocerlos mejor y brindarles un servicio de calidad.

Nombre de la empresa en la que trabaja: _____
_____

Transportista ☐ Mayorista ☐ Cliente ☐
Otro_____

1.- Marque el producto (os) que compra mensualmente:

G - 84 _____	GLP _____	D2 _____	Otros: _____
G - 90 _____	Turbo A1 ____	PI 6 _____	
G - 95 _____	Kero _____	PEN 60/70	

2.- Indique cuánto compra aproximadamente por mes: expréselo en kilos o galones según sea el caso:

G - 84 _____	GLP _____	D2 _____	Otros: _____
G - 90 _____	Turbo A1 ____	PI 6 _____	
G - 95 _____	Kero _____	PEN 60/70	

3.- Las zonas que ud. cubre con esa cantidad es
La adecuada ☐
No es la adecuada ☐
Insuficiente ☐

¿Por qué?: _____
_____

4.- ¿Cuáles son las zonas que cubre actualmente ?
_____
_____

5.- De la calidad : ¿Cómo juzga y valora los atributos del producto, teniendo en cuenta sus espectativas personales?
_____
_____
_____

6.- ¿ Qué considera ud. Debería poseer cómo valor añadido el producto?
_____
_____
_____

7.- Cuál es la imagen que ud. Percibe de Refinería Talara ?
_____
_____

8.- ¿Cuál es la imagen que ud. Percibe de Petroperú?
_____
_____

9.- Acerca de la atención al cliente, Ud. Considera que es
Excelente ☐
Bueno ☐
Regular ☐
Malo ☐

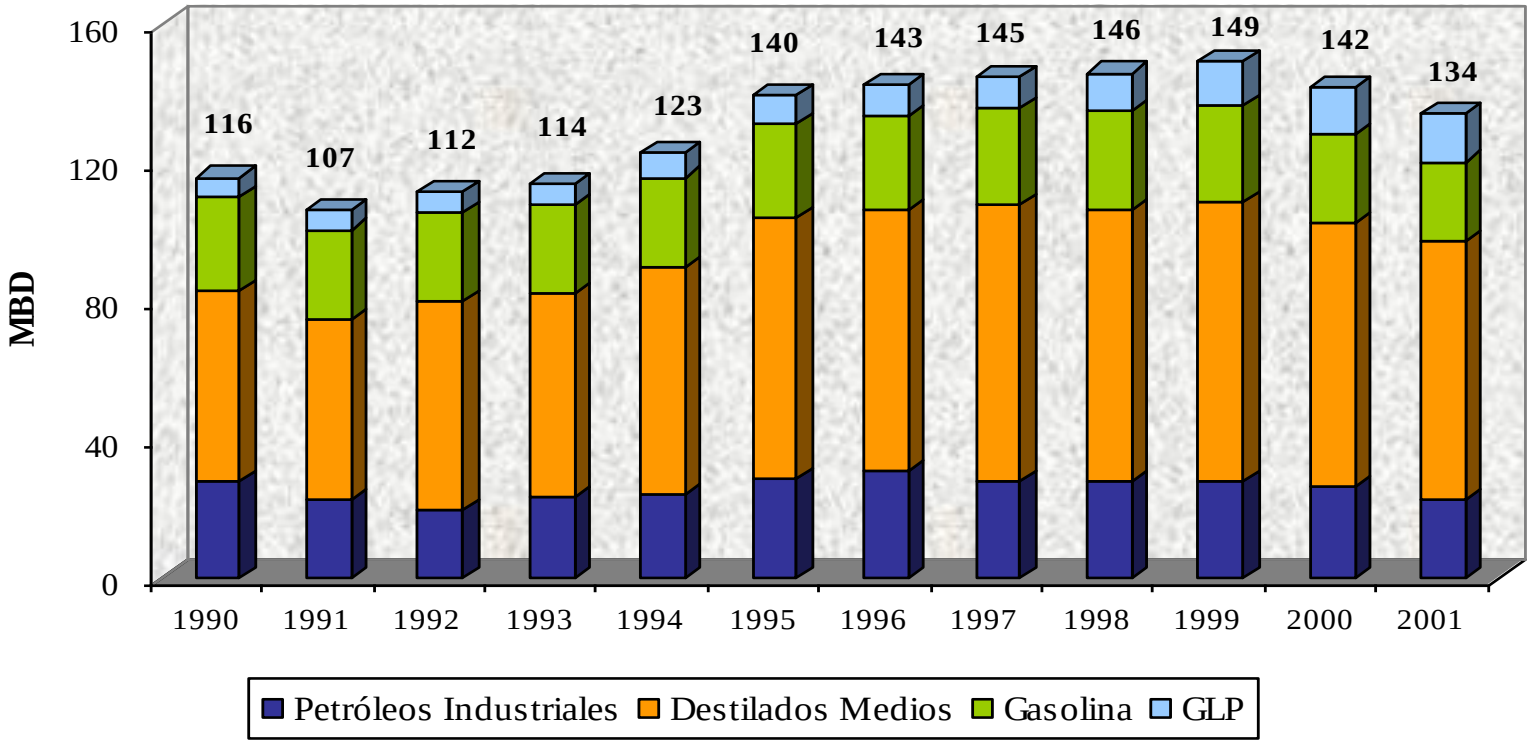
10.- De la escala del 1 al 10 cuánto le asigna a la categoría escogida.
_____

11.- ¿Desde su punto de vista, qué hace falta para brindarle una excelente atención?
_____
_____

12.- Mencione los defectos existentes en la atención al cliente que deberían eliminarse
_____
_____

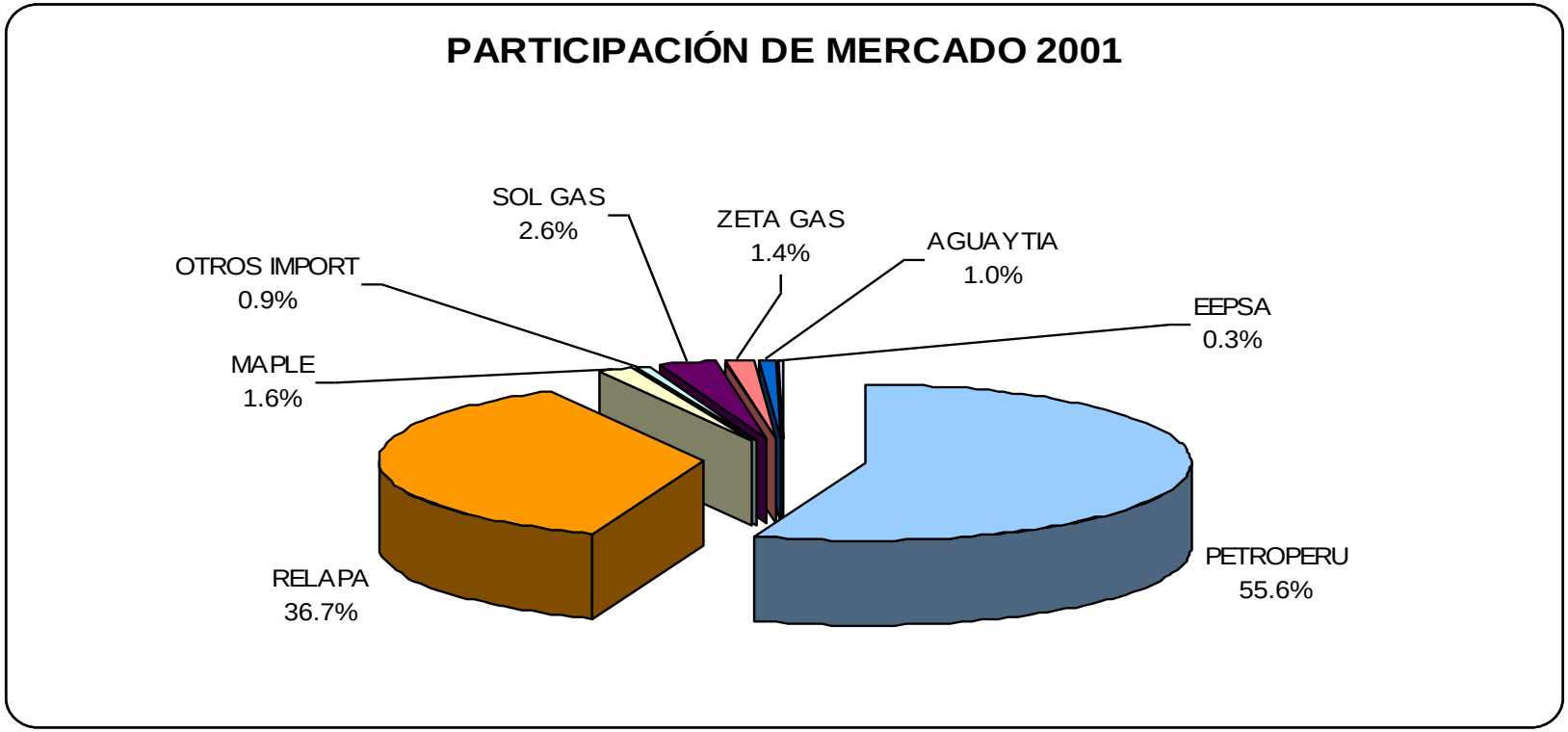
ANEXO N° 32

DEMANDA INTERNA DE PRODUCTOS COMBUSTIBLES: 1990 - 2001 (MB/DC)



ANEXO N° 33

ENTORNO DE COMPETENCIA
PRODUCTORES / IMPORTADORES



ANEXO N° 34

RELACION DE PRINCIPALES CLIENTES - MERCADO INTERNO (MB/DC)		
1	PECSA	9.1
2	CORCERVIZ	7.0
3	MOBIL	5.8
4	PETRO OIL	5.4
5	ROMERO TRADING	3.9
6	SHELL	3.4
7	COMYDSA	3.3
8	FERUSH	2.5
9	AMI - OIL S.A.	2.1
10	TEXACO	1.7
11	LLAMAGAS	1.7
12	GRUPO ASEEG	1.6
13	QUIMPAC S.A.	1.4
14	SHOUGANG HIERRO PERU S.A.A.	1.3
15	POLICIA NACIONAL DEL PERU	1.2
16	FUERZA AEREA DEL PERU	0.9
17	TRANS'TEC SERVICIOS S.A.	0.7
18	GRUPO COSTA GAS	0.6
19	ELECTRO ORIENTE S.A.	0.6
20	TRAMP OIL AND MARINE LTD.	0.6
21	PLUSPETROL PERU CORPORATION S.A	0.5
22	VITA GAS S.A.	0.4
23	CONTINENTAL AIRLINES INC.SUCURSAL PERU	0.4
24	MARINA DE GUERRA DEL PERU	0.4
25	EJERCITO PERUANO	0.3

APENDICE I

TERMINOLOGIA EMPLEADA

Ad Valorem: son los derechos e impuestos que se aplican a las mercancías, tomando como base impositiva al valor de éstas.

La forma más generalizada de aplicar los derechos a/v en el comercio internacional es sobre el valor FOB para las que se exportan.

La tendencia actual en casi todos países, así como en las agrupaciones económicas, es la de aplicar los derechos que gravan las mercancías, en función a su valor, debido a las ventajas que tiene éste sistema cuando se le compara con la aplicación de los derechos específicos en función de unidades de cuenta y/o medida, no obstante que la aplicación de los derechos a/v está sujeta en gran medida a criterios subjetivos, que supone una desventaja cuando se quiere aplicar criterios de equidad. Las ventajas más significantes que tiene la forma impositiva a/v son:

a) Sistema flexible que grava la calidad de las mercancías, y no exige tarifa arancelarias excesivamente arancelarias excesivamente desdobladas.
b) Constancia entre el valor de las mercancías y el gravamen aplicable, independiente de las fluctuaciones de los precios de aquellas en el mercado o de la moneda.
c) De fácil comparación para fines de estudios estadísticos y por consiguiente dentro del campo de la política comercial internacional, simplifica el desarrollo de las negociaciones.
d) Mejor protección arancelaria de la producción local, y contra las prácticas desleales de comercio.

No obstante, de todas estas ventajas, la dificultad está en la aplicación de criterios justos de valoración de las mercancías de forma tal que no cause perjuicio ni al Fisco ni a los interesados, lo que no siempre puede conseguirse de manera satisfactoria.

Los criterios de valoración aceptados por gran parte de los países, están dados por la definición de Valor en Aduanas de Bruselas y sus notas interpretativas.

Alcalis: productos básicos, derivados de los óxidos metálicos.

Alijo: operación de transbordo parcial de un producto combustibles de un buque a otro buque realizado en altamar.

Bechmarking: proceso de comparación con un competidor que es representativo o el mejor en su rubro.

BPDC: Barril por día calendario.

Corridas: Se llama así al proceso que se sigue en donde se emplea algún tipo de producto, estos son programados los viernes en Refinería Talara. Por ejemplo, una corrida de diesel, etc.

Cubicación: medición de la capacidad volumétrica de un tanque y/o cisterna .

Downstream: Comprende las actividades de refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de combustibles y productos derivados del petróleo.

Elasticidad – Elasticity: Características de los productos, que describen la interacción de oferta, demanda y precio de un producto.

Se dice que la demanda de un producto es elástica, cuando un cambio en el precio origina aumento o disminución en el consumo de dicho producto. Se dice que la oferta de un producto es elástica, cuando un cambio en la producción de dicho producto.

Existe ineslaticidad cuando la oferta o demanda permanecen relativamente inalteradas, ante cambios en el precio.

Exportación/Exportatión: Acto de hacer salir del territorio aduanero una mercancía cualquiera.

Es un proceso mediante el cual se logra la salida legal de bienes y servicios de un país al extranjero, algunos visibles o tangibles (bienes) y otros invisibles caso de los servicios. Dicho proceso se efectúa de acuerdo a ciertas modalidades las mismas que están enmarcadas dentro del contexto legal y reglamentario previamente establecidos en la Ley General de Aduanas o Legislaciones Aduaneras de cada país en el que se desarrolla tal acto.

HCT: High Cool Temperature. Se refiere a los crudos parafínicos, clasificados por su alta temperatura de punto de escurrimiento de la fracción destilada de dicho crudo que corresponde al corte de lubricante.

Inflación – Inflation: En esencia es una baja en el valor del dinero debido al alza de precios. Cuando la demanda monetaria global supera al valor de los bienes y servicios corrientemente disponibles para la venta. Alza de precios, debido a exceso de numerario o de crédito, en relación con la oferta de mercancías. Lo contrario a inflación es la Deflación.

Así como la inflación por alza de costo, la economía reconoce y estudia a los diferentes casos de inflación, tales como: por exceso en la demanda.

Importación: Es la entrada legal al país de mercancías (bienes y servicios) destinados a la Producción y Consumo.

Importación CIF corresponde que los bienes que ingresan legalmente al país y son registrados en las aduanas.

Se valoran CIF (Cost, Insurance and Fright), debido evidentemente a que incluye los costos de los servicios de transporte y seguro.

Lay Cam: Es el período de tiempo, durante el cual el buque debe arribar a un puerto previamente determinado para realizar sus operaciones de carga/descarga el cual se encuentra fijado en el contrato de fletamento. Generalmente este período es de 72 horas.

LCT: Low Cool Temperature. Corresponde a los crudos nafténicos clasificados así por la baja temperatura de escurrimiento de su fracción destilada correspondiente al corte de lubricantes.

Másicos: tipo de contómetro usado en la industria del petróleo que permite registrar el flujo de fluidos en kilogramos masa o peso.

MBD: Miles Barriles Día

MBDC: Miles de barriles día calendario.

Merox: se refiere a un proceso de marca registrada para el tratamiento de las gasolinas para eliminarle la corrosividad.

Nafta: gasolina no tratada.

Onshore: se refiere a las actividades petroleras realizadas en tierra.

Offshore: se refiere a las actividades petroleras realizadas en el mar.

Paridad: precio en el mercado interno de un producto con relación al mercado internacional, considera el precio de origen más los costos del flete, seguros, aranceles y gastos administrativos de importación.

Pool: Es el recipiente o tanque en donde se almacena un producto por ejemplo D-2. A éste se envían todos los productos que tengan especificaciones parecidas a las del D-2

Superpave: nuevo método para clasificar los asfaltos para carretera, mediante pruebas de rendimiento y estabilidad.

Throughput: Proceso operativo de recepción y despacho en una planta o terminal de venta.

Upstream: comprende las actividades de exploración, explotación, almacenamiento, transporte y comercialización del petróleo crudo

US$/BL: es el ratio que expresa la cantidad de dinero por cada unidad de volumen transportado.