



FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

**PLAN DE VENTAS PARA INCREMENTAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE
COMBUSTIBLES EN REGIÓN UCAYALI**

Línea de investigación:

Competitividad industrial, diversificación productiva y prospectiva

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título profesional de Ingeniero Industrial

Autor:

Medina López, Ricardo

Asesor:

Carrillo Balceda, Jesus Elías
(ORCID: 0000-0003-4634-7483)

Jurado:

Alfaro Bermedo, Juan Oswaldo
Ochoa Sotomayor, Nancy Alejandra
Meza Armas, Orlando Eleodoro

Lima - Perú

2023

PLAN DE VENTAS PARA INCREMENTAR PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE COMBUSTIBLES EN REGION UCAYALI

INFORME DE ORIGINALIDAD

12%

INDICE DE SIMILITUD

11%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	SERV GEOGRAFICOS Y MEDIO AMBIENTE SAC. "EIA para el Proyecto de Prospección Sísmica 2D y 3D y Perforación de Cuatro (04) Pozos Exploratorios en el Lote 126-IGA0000846", R.D. N° 179-2009-MEM/AE, 2020 Publicación	2%
2	www.petroperu.com.pe Fuente de Internet	1%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1%



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

**PLAN DE VENTAS PARA INCREMENTAR PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE
COMBUSTIBLES EN REGIÓN UCAYALI**

Línea de Investigación:

Competitividad industrial, diversificación productiva y prospectiva

Informe de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Autor:

Medina López, Ricardo

Asesor:

Carrillo Balceda, Jesus Elías

(ORCID: 0000-0003-4634-7483)

Jurado:

Alfaro Bermedo, Juan Oswaldo

Ochoa Sotomayor, Nancy Alejandra

Meza Armas, Orlando Eleodoro

Lima – Perú

2023

INDICE

INDICE	2
INDICE DE ILUSTRACIONES	4
INDICE DE TABLAS.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
I. INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Trayectoria del autor	8
1.2. Descripción de la Empresa	8
1.2.1. <i>Productos Ofrecidos</i>	11
1.2.2. <i>Nueva Refinería Talara (NRTL)</i>	12
1.3. Organigrama de la empresa	12
1.4. Áreas y funciones desempeñadas	13
II. INCREMENTO DE PARTICIPACIÓN DE PETROPERU EN EL MERCADO DE COMBUSTIBLES EN LA REGIÓN UCAYALI.....	18
2.1. Plan de ventas y actividades a desarrollar	18
2.1.1. <i>Problemática de Ley N°27037 Promoción de la Inversión en la Amazonia...</i>	19
2.1.2. <i>Indagación detallada del mercado de combustibles en Ucayali por tipo de producto.....</i>	20
2.1.3. <i>Preparación de una ficha de cliente, con la finalidad de contar con información actualizada de cada uno de ellos.....</i>	22

2.1.4. Iniciar un plan agresivo para la fidelización de potenciales clientes de la región 23

III. APORTES MÁS DESTACABLES A PETROPERÚ.....	58
IV. CONCLUSIONES	64
V. RECOMENDACIONES	66
VI. REFERENCIAS.....	67

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Misión, Visión y Valores Petroperú	9
Figura 2: Unidades Operativas de Petroperú	10
Figura 3: Productos ofrecidos por Petroperú	11
Figura 4: Organigrama actual de Petroperú	13
Figura 5: Ventas gasolinas año 2006	28
Figura 6: Ventas Diesel 2 año 2006	28
Figura 7: Ventas Gasolinas (2007)	34
Figura 8: Ventas Diesel 2 (2007)	35
Figura 9: Ventas de Gasolinas 2008 – Pucallpa.....	39
Figura 10: Ventas Diesel 2 2008 – Pucallpa.....	40
Figura 11: Variación de precio barril de petróleo	42
Figura 12: Ventas gasolinas año 2009 – Ucayali.....	46
Figura 13: Ventas de Diesel 2 año 2009 – Ucayali.....	47
Figura 14: Ventas Gasolinas año 2010 – Ucayali.....	51
Figura 15: Ventas Diesel 2 año 2010 – Ucayali	52
Figura 16: Ventas Gasolinas año 2011 – Ucayali.....	56
Figura 17: Ventas Diesel 2 año 2011 – Ucayali	57
Figura 18: Ventas gasolinas Petroperú vs. Maple Gas	59
Figura 19: Ventas Diesel 2 Petroperú vs Maple Gas	60
Figura 20: Tasa de crecimiento Petroperú vs. Maple Gas – Ucayali.....	62

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventas Maple Gas vs. Petroperú (2006)	25
Tabla 2: Precios combustible 2006 – Pucallpa	26
Tabla 3: Facturación año 2006.....	27
Tabla 4: Tasas de crecimiento de ventas (2007 vs. 2006)	30
Tabla 5: Ventas Maple Gas vs. Petroperú (2007)	31
Tabla 6: Precios combustible 2007 – Pucallpa	32
Tabla 7: Facturación combustibles 2007 – Pucallpa.....	33
Tabla 8: Ventas Maple Gas vs. Petroperú (2008)	36
Tabla 9: Precios combustibles año 2008 – Pucallpa.....	37
Tabla 10: Facturación en soles 2008 – Ucayali	38
Tabla 11: Ventas Petroperú vs Maple Gas (2009)	43
Tabla 12: Variación de precios año 2009	44
Tabla 13: Facturación en soles año 2009	45
Tabla 14: Ventas Petroperú vs Maple Gas año 2010 – Ucayali	48
Tabla 15: Precios combustibles 2010 – Ucayali	49
Tabla 16: Facturación en soles combustibles año 2010 – Ucayali	50
Tabla 17: Ventas Petroperú vs. Maple Gas año 2011 – Ucayali	53
Tabla 18: Precios combustibles año 2011 – Ucayali	54
Tabla 19: Facturación en soles año 2011 – Ucayali	55
Tabla 20: Volúmenes de ventas años 2006 - 2011 – Ucayali	58
Tabla 21: Tabla de crecimiento combustibles del 2006 al 2011 – Ucayali	61
Tabla 22: Facturación anual acumulado Petroperú vs. Maple Gas - 2006/2011 – Ucayali.....	63

RESUMEN

Objetivo: resaltar las estrategias estructuradas, acompañadas del uso de conocimientos y herramientas de gestión adquiridos en la universidad, con la finalidad de diseñar un Plan de Ventas a PETROPERU que permita recuperar el mercado de combustibles de la Región Ucayali, dejado de atender desde 1994 de acuerdo con el contrato suscrito con la empresa Maple Gas por 20 años, encargada de operar la Refinería Pucallpa. **Método:** Se estructuró un Plan de Ventas en el que se establecieron actividades que habían que ejecutar desde el año 2006, año que la empresa asume el reto de retornar al mercado de combustibles de la Región Ucayali, a solicitud de las autoridades locales y población en general, plan que se revisaba cada año y se incorporaban nuestras estrategias a fin de ir logrando los objetivos establecidos por PETROPERU, los mismos que se fueron consiguiendo hasta el año 2011 en el que se consiguió afianzar el liderazgo de nuestros combustibles (Gas 90 y diésel 2) en el mercado local (Ucayali) y principalmente mejorar la participación en el mercado nacional (Perú). **Resultados:** Se logró la fidelización de una cartera de los mejores clientes de la región, la consolidación de la cadena de comercialización PETRORED y el crecimiento sostenido en las ventas de nuestros combustibles en la Región Ucayali desde el año 2006 al 2011, con una tasa de crecimiento del 272% principalmente en la gasolina 90. **Conclusiones:** Con la aplicación del Plan se logró desplazar a la competencia y liderar el mercado de combustibles.

Palabras claves: plan de ventas. fidelización de clientes, recuperación y liderazgo.

ABSTRACT

Objective: highlight structured strategies, accompanied by the use of knowledge and management tools acquired at the university, with the purpose of designing a Sales Plan for PETROPERU that allows the recovery of the fuel market in the Ucayali Region, which has been left unserved since 1994. in accordance with the contract signed with the company Maple Gas for 20 years, in charge of operating the Pucallpa Refinery. **Method:** A Sales Plan was structured in which activities were established that had to be executed since 2006, the year in which the company took on the challenge of returning to the fuel market of the Ucayali Region, at the request of local authorities and the population in general, a plan that was reviewed every year and our strategies were incorporated in order to achieve the objectives established by PETROPERU, the same ones that were achieved until 2011 in which we managed to consolidate the leadership of our fuels (Gas 90 and diesel 2) in the local market (Ucayali) and mainly improve participation in the national market (Peru). **Results:** The loyalty of a portfolio of the best clients in the region was achieved, the consolidation of the PETRORED marketing chain and sustained growth in the sales of our fuels in the Ucayali Region from 2006 to 2011, with a rate of growth of 272% mainly in 90 gasoline. **Conclusions:** With the application of the Plan, it was possible to displace the competition and lead the fuel market.

Keywords: sales plan, customer loyalty, recovery, and leadership.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Trayectoria del autor

Ricardo Medina López, Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Federico Villarreal, egresado el año 1979-2, con amplia experiencia en aspectos operativos en plantas de almacenamiento de combustibles, así como en ventas de lubricantes y combustibles, habiendo desarrollado un perfil más técnico, recibiendo capacitaciones permanentes, de empresas dedicadas al rubro tales como: Lubrizol, Chevron Oronite, Exxon Mobil, etc, generalmente he trabajado de manera dependiente en empresas como PETRÓLEOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A., (desde el 30.07.1980 hasta el 30.10.1993 y del 06.02.2005 hasta la fecha), Lubricantes Venoco del Perú S.A, subsidiaria de la empresa venezolana INDUSTRIAS VENOCO (desde el 02.11.1993 hasta el 30.12.1999) incursionando posteriormente en el soporte de algunas asesorías, siempre en el rubro de lubricantes y combustibles. He seguido cursos de especialización en procesos de plantas de almacenamiento de combustibles, lubricación automotriz, lubricación industrial, grasas automotrices e industriales, lubricantes marinos, también de aditivos para combustibles, y desde el setiembre del 2017 me encuentro trabajando en la Gerencia de Gestión Social de PETRÓLEOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A. específicamente en el Dpto. de Relaciones Comunitarias, desempeñando el puesto de Jefe Gestión Social Conchan, Plantas y Terminales Centro y Sur, para lo cual he llevado un curso de especialización en Relaciones Comunitarias.

1.2. Descripción de la Empresa

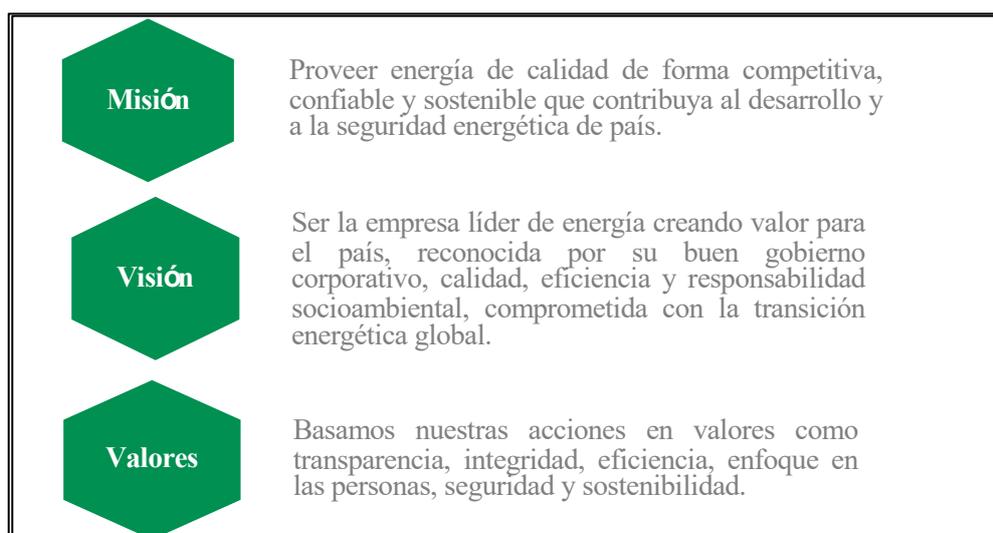
PETRÓLEOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A. (en adelante Petroperú) es una empresa de propiedad del Estado peruano y derecho privado, creada el 24 de julio de 1969, dedicada actualmente al transporte, refinación, distribución y comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo, estando entre las principales empresas contribuyentes del

estado, realizando importantes inversiones en educación, salud y otros proyectos de desarrollo sostenible en todo el país.

En la Figura 1 se puede apreciar la misión, visión y valores corporativos de Petroperú, que fueron aprobados según Acuerdo de Directorio N° 019-2023-PP.

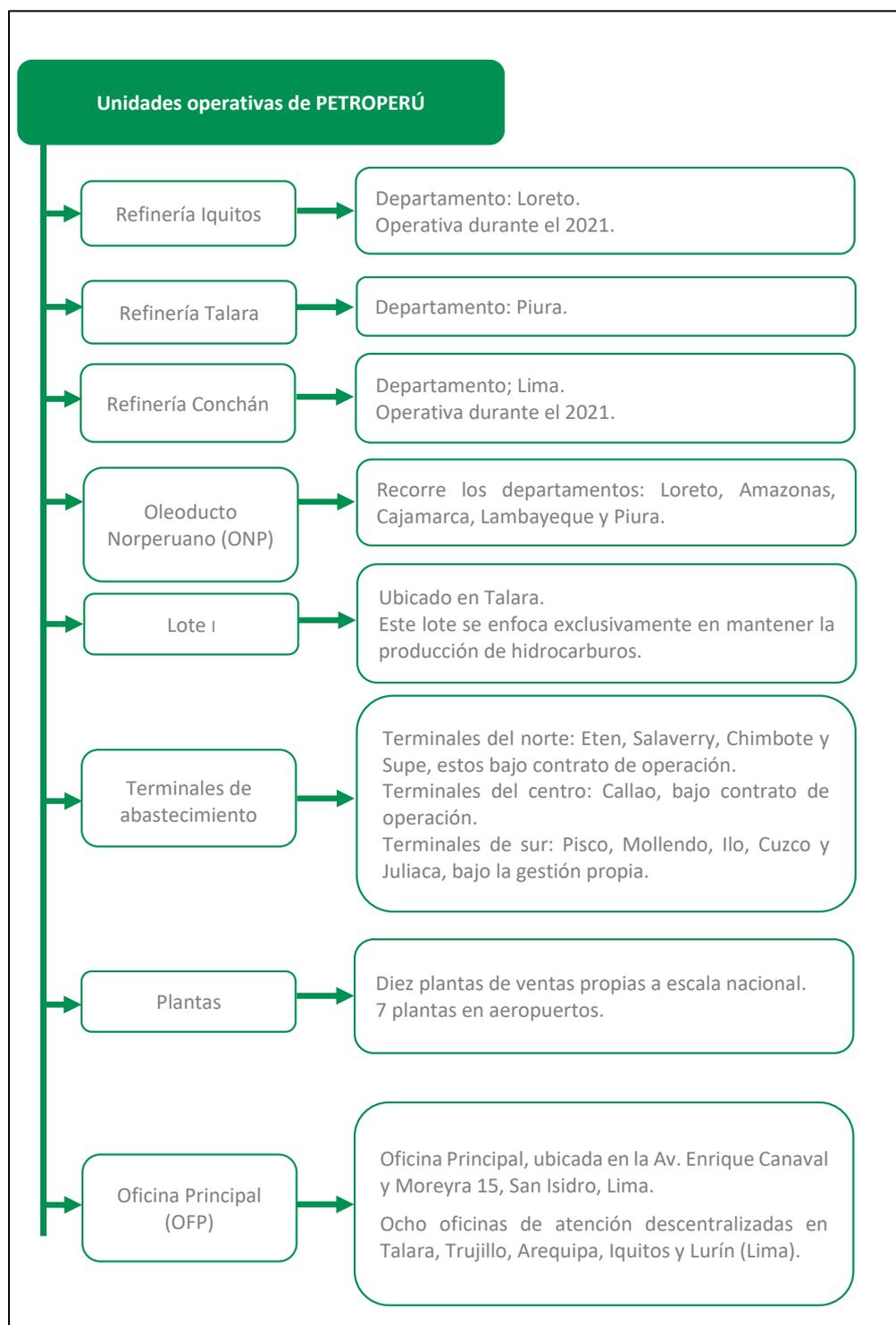
Figura 1

Misión, Visión y Valores Petroperú



Nota. La presente figura muestra la visión, misión y los valores con los que se maneja la empresa. Adaptado de la página web de PETRÓLEOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A., 2023.

Actualmente, Petroperú emplea directamente a 2,600 trabajadores divididos en 8 unidades operativas a nivel nacional. En la Figura 2 se podrá observar las 8 unidades operativas con las que cuenta la empresa.

Figura 2*Unidades Operativas de Petroperú*

Nota. La presente figura es una adaptación de las unidades operativas del Petroperú en el año 2023. Adaptado de la página web de PETRÓLEOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A., 2023.

1.2.1. Productos Ofrecidos

En la actualidad Petroperú produce y comercializa diferentes productos derivados del petróleo, entre los cuales se encuentran las diferentes gasolinas, diesel, solventes, glp, asfaltos, entre otros, y estos se pueden observar en la Figura 3.

Figura 3

Productos ofrecidos por Petroperú

> Gas licuado de petróleo (GLP)	 Automotriz	 Doméstico	 Industrial
> Gasolinas	 Automotriz		
> Gasoholes	 Automotriz		
> Diésel B5	 Automotriz	 Minería	 Industrial
> Diésel B5 S - 50 (Diésel Ultra)	 Automotriz	 Minería	 Industrial
> Marine Gas Oil (MGO)	 Embarcaciones para pesca		
> Marine Fuels (IFO)	 Buques		
> Gasolina de Aviación	 Avionetas		
> Turbo Jet A-1	 Aviones	 helicópteros	 Aviones militares
> Petróleos Industriales	 Industrial	 Calentadores, secadores	
> Blue	 Automotriz		
> Solventes	 Dilución de pintura	 Lavado en seco	 Limpieza de maquinaria
> Ácido Nafténico	 Dilución de pintura	 Inhibidores de corrosión	 Secantes de madera
> Asfaltos	 Construcción de carreteras	 Pistas de aterrizaje	
> Gas natural	 Doméstico		

Nota. La presente figura es una adaptación de los productos ofrecidos por Petroperú. Adaptado de la página web de PETRÓLEOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A., 2023.

1.2.2. Nueva Refinería Talara (NRTL)

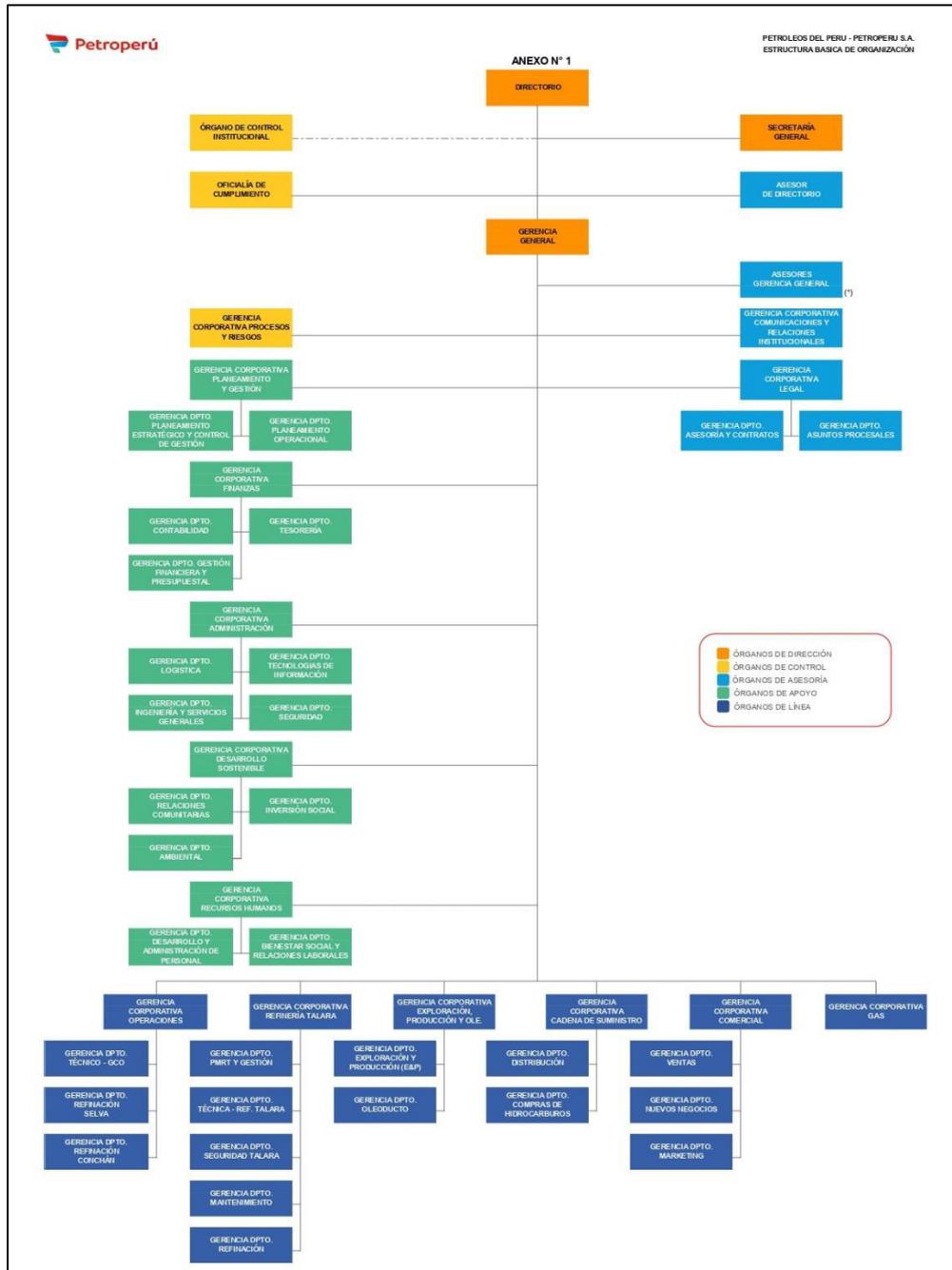
Actualmente Petroperú viene culminando con el arranque gradual de la Nueva Refinería Talara, impulsada por la Ley N°30130, que declaró de necesidad pública la prioritaria ejecución del Proyecto de Modernización de la Refinería Talara (PMRT), con una inversión a la fecha de USD 5,290.1 millones. La actual Refinería cuenta con 16 unidades de proceso y 5 paquetes de unidades auxiliares, en comparación con las 03 unidades de proceso que contaba la antigua refinería, siendo su capacidad de refinación 95,000 BDC, lo que generará los siguientes beneficios:

- Mejorará la balanza comercial de hidrocarburos.
- Permitirá la sostenibilidad del negocio.
- Reducirá el riesgo de desabastecimiento de combustibles en el mercado nacional.
- Posibilidad de refinar crudos más pesados que no pueden ser procesados con la tecnología actual.
- Proveer de combustibles de calidad en todo el territorio nacional.
- Aporte de tributos e impuestos para el Estado Peruano.
- Precios más competitivos para los consumidores.
- Ayudará a reducir la frecuencia de las enfermedades respiratorias, mejorando la calidad del aire.

1.3. Organigrama de la empresa

En la Figura 4 se detalla el Organigrama actual de Petroperú.

Figura 4
Organigrama actual de Petroperú



Nota. La presente figura es una adaptación del organigrama de Petroperú. Adaptado de la página web de PETRÓLEOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A., 2023.

1.4. Áreas y funciones desempeñadas

El 30.07.1980 ingresé a laborar a la empresa Petroperú, como asistente operativo en la Planta de Ventas Iquitos en la ciudad de Iquitos, encargado de supervisar todos los

procedimientos operativos en planta, tales como: la elaboración y ejecución del plan de descarga, vía barcazas provenientes de Refinería Iquitos, así como la recepción, almacenamiento y despacho hacia los clientes de la empresa, así mismo la programación de mantenimiento de equipos, como, bombas, cachimbas de despacho, dispensadores de combustibles, así como la elaboración del movimiento de productos.

Posteriormente en junio del 1982 fui transferido a la ciudad de Trujillo hasta marzo del año de 1987, tiempo que pude desempeñar los puestos de Representante de Ventas Comercio e Industria de lubricantes, (es necesario aclarar que en los años ochenta Petroperú gozaba del monopolio de los combustibles que se comercializaban a nivel nacional, pero competía en el mercado de lubricantes con la marca PETROLUBE, existiendo marcas como Shell, Mobil, Texaco, Veedol, etc).

La función del representante de ventas aplica muchos conocimientos adquiridos durante la carrera, como marketing, planeamiento, manejo de herramientas digitales, para cual se recibía constantemente cursos de especialización, tanto en lubricantes para motores a gasolina, motores diésel, grasas automotrices e industriales, lubricantes de transmisión, lubricación industrial, considerando que cualquier recomendación que no se ajustaba a los requerimientos de los fabricantes de motores o equipos podría generar grandes perjuicios económicos.

En marzo del año 1987 fui transferido a la Región Metropolitana – Callao, como representante de ventas, pasando por casi todas las zonas de ventas tanto de comercio como de industria, en el año 1990 fui nombrado representante exclusivo para atender los requerimientos (combustibles y lubricantes) de toda la flota (corbetas, fragatas, navíos, submarinos, etc) de la Marina de Guerra del Perú, labor que culmine con una carta de felicitación del alto mando de la Marina.

En el año 1992 fui ascendido y transferido a la oficina principal – San Isidro como Representante de Ventas de Clientes Mayores, teniendo rango de jefe de unidad, siendo mi

principal función atender de manera exclusiva los requerimientos de clientes tales como: Southern Perú, Hierro Perú, Naviera Comercial de la Marina de Guerra del Perú, Empresa Naviera Transoceánica, Siderperú. Así mismo fui nombrado representante exclusivo de la empresa francesa ELF Aquitaine, quien mantenía un convenio con PETROPERU, para la atención con sus lubricantes marinos a los buques mercantes que llegaban al Puerto del Callao.

En el año 1993 fui contratado por la empresa venezolana Cia. Venoco, ubicada en el estado de Valencia, productora de lubricantes y grasas, para los mercados de Sudamérica y Centro América, para desempeñar el cargo de Gerente de Ventas en el área de Lima Metropolitana en su empresa subsidiaria Cia. Lubricantes Venoco del Perú que recién abría operaciones en el Perú. En este puesto se tuvo que diseñar un plan de ventas y marketing para poder incursionar en el mercado local y competir con el resto de las marcas de lubricantes quienes se repartían la participación del mercado. Inicialmente nuestra propuesta fue incursionar en el mercado automotriz, actualmente conocido como retail, para lo cual se tuvo que desplegar un trabajo intenso de fidelización de clientes, charlas técnicas sobre las especificaciones de los lubricantes que se iban a comercializar, todo acompañado de una política agresiva de descuentos, publicidad y otros beneficios.

El cargo de Gerente de Ventas lo desempeñe hasta diciembre del año 1999, dejando la empresa con una importante participación del mercado de lubricantes y grasas de lima metropolitana del 6%.

En marzo del 2000 fui contratado por la empresa Gasolineras SAC como Gerente de Ventas, con esta empresa desarrollamos una línea de lubricantes automotrices a la que se le denominó DC Lube, para lo cual se tuvo que importar bases y aditivos de reconocidos proveedores internacionales, siendo mi participación en esta nueva empresa la de implementar y desarrollar un plan bastante atractivo que permitiese la consolidación de este nuevo producto en el mercado de lubricantes, lográndose el objetivo, culminando mis servicios en el año 2004,

posteriormente estuve haciendo algunas asesorías a clientes que requerían mis servicios para potenciar sus negocios en el rubro de lubricantes.

Desde febrero del 2005 hasta julio del 2006, estuve contratado por Petroperú para ocupar el cargo de jefe de Planta Aeropuerto Chiclayo, unidad que se encarga de recepcionar, almacenar y despachar los combustibles (Turbo A-1) hacia los aviones de las diferentes aerolíneas que requerían este combustibles a su arribo a la ciudad de Chiclayo, en esta Planta se pudo optimizar el inventario, considerando que uno de los tanques solo recepcionaba pero no tenía boca de despacho, se hizo una evaluación y se dispuso la instalación de un bypass que permitía que el producto pudiera ser puesto en despacho, con el beneficio mejorar las ventas.

Desde el año 2005, Petroperú decide, ante el pedido de autoridades y población de la Región Ucayali) retornar mejorar su participación en el mercado de combustibles (mercado que se abrió al sector privado desde el año 1993, dejando Petroperú de tener el monopolio absoluto de la comercialización de combustibles) por lo que decide incorporar a su equipo de ventas un grupo de profesionales con experiencia entre los que me encontraba, siendo transferido a la ciudad de Pucallpa hasta enero del 2012, luego fui transferido a la ciudad de Tarapoto hasta junio del 2014, es en estos lugares donde se realiza el trabajo que amerita el presente informe que se va a desarrollar para la obtención del Título Profesional mediante la modalidad de suficiencia profesional.

En julio del 2014 fui transferido a la ciudad de Lima para continuar aportando con mi experiencia, con la finalidad de conseguir los objetivos de la empresa de mejorar nuestra participación en el mercado de combustibles a nivel de lima metropolitana.

Como consecuencia de las contingencias ocurridas en el año 2016 en el oleoducto norperuano (derrames por cortes intencionales) la empresa decide conformar un equipo con amplia experiencia en el manejo de grupos de interés a fin de afrontar los compromisos que pudieran devenir de la acuerdos con las comunidades nativas, transfiriéndome en el mes de

setiembre del 2017 de la Gerencia Comercial a la Gerencia de Gestión Social (creada en el año 2017) transformándose luego en la Gerencia Corporativa de Desarrollo Sostenible, en la que desde el 01.12.2020 hasta la fecha vengo desempeñando el cargo de Jefe Gestión Social Conchan, Plantas y Terminales Centro y Sur, cuya misión es la de asegurar una adecuada implementación de estrategias integradas de gestión social bajo un enfoque de desarrollo territorial, en concordancia con la Política de Gestión Social y en atención a los criterios de pertinencia, sostenibilidad, confianza, transparencia y valor compartido, con la finalidad de prevenir y gestionar adecuadamente los riesgos sociales y conflictividad social con los grupos de interés en las áreas de influencia de nuestras operaciones, contribuyendo a la viabilidad social de las operaciones y la inversión para la mejora de la calidad de vida y desarrollo de las poblaciones aledañas.

II. INCREMENTO DE PARTICIPACIÓN DE PETROPERU EN EL MERCADO DE COMBUSTIBLES EN LA REGIÓN UCAYALI

Petroperú dentro del proceso de privatización iniciado en el año 1993, se fue desprendiendo de una serie de operaciones como Refinería La Pampilla, la Planta de Lubricantes Petrolube, la Naviera Transoceánica, los Lotes Petroleros, así como la Refinería Pucallpa, que la dio en concesión en el año 1994 a la empresa canadiense Maple Gas Corp.

Petroperú como parte de los acuerdos suscritos con Maple Gas dejó de operar en Pucallpa incluyendo la venta de combustibles, cediendo nuestra participación en el mercado local, este compromiso se cumplió hasta el año 2005, año en el que nuestra empresa decide retornar al mercado de Pucallpa ante algunos incumplimientos por parte de Maple Gas, y principalmente por pedido de la población y sus autoridades quienes solicitaron en diversos foros el retorno de Petroperú, para lo cual se acordó implementar una pequeña planta de almacenamiento de combustibles ubicada en las afueras de la ciudad, con una capacidad de almacenamiento de 10 mil barriles (420,000 gal) la que entró en funcionamiento en el año 2005.

El mercado de combustibles de la Región Ucayali básicamente comprendía la Gasolina 84 y el Diesel 2, que eran producidos y comercializados por la empresa Maple Gas.

Ante la puesta en funcionamiento de la Planta de Ventas Pucallpa, la empresa decide instalar una oficina de ventas con la presencia de un representante de ventas en la zona y fundamentalmente con personal de amplia experiencia y con conocimientos sólidos en la comercialización de combustibles a fin de lograr revertir la situación encontrada mediante un plan estructurado que es lo que vamos a detallar en este informe.

2.1. Plan de ventas y actividades a desarrollar

Sobre un Plan de Ventas, esta se podría definir como “un plan de negocios que tiene el objetivo de prever el desarrollo de las ventas y fijar las metas en ganancias para un periodo

determinado. Se trata de una estrategia que toma en cuenta los recursos requeridos por la empresa para cumplir con los objetivos” (Silva, 2022). Es así que el plan a desarrollar era el siguiente:

1. Problemática de la Ley N° 27037 de Promoción de la Inversión en la Amazonia.
2. Indagación detallada del mercado de combustibles por tipo de productos de la Región Ucayali.
3. Capacidad de producción de Refinería Pucallpa.
4. Calidad de los productos comercializados.
5. Preparación de una ficha de cliente, con la finalidad de actualizar la información de cada cliente.
6. Iniciar un plan agresivo para la fidelización de potenciales clientes de la región.
7. Charla técnicas e informativas sobre la calidad de nuestros combustibles.
8. Diseño de campañas promocionales.

2.1.1. Problemática de Ley N°27037 Promoción de la Inversión en la Amazonia

El 30.12.1998, se publicó la Ley N°27037, Ley de Promoción de la Inversión en la Amazonia, en la que se otorgaron algunos beneficios tributarios, especialmente en materia de Impuesto a la Renta (IR) e Impuesto General a las Ventas (IGV) a los contribuyentes ubicados en la Región de la Amazonia por un periodo de 50 años. La Ley de la Amazonia estableció 05 beneficios, siendo uno de ellos la exoneración del IGV e ISC (Impuesto Selectivo al Consumo) a las empresas ubicadas en las regiones de Loreto, Ucayali y Madre de Dios, respecto a la venta de petróleo, gas natural y sus derivados, cuyos domicilios de sus sedes centrales e inscripción en registros públicos se encuentren dentro de las regiones mencionadas.

La aplicación de esta ley ponía en seria desventaja a Petroperú frente a Maple Gas, quien gozaba de los beneficios de la referida ley al contar con más del 70% de activos dentro del territorio de la Región Ucayali, por lo que se tuvo que diseñar una estructura de costos en

los precios de los combustibles a comercializar en la región subsidiando el IGV, permitiéndonos reingresar al mercado local con precios que permitiesen competir con la empresa local.

La aplicación de la Ley N°27037, Promoción de la Inversión en la Amazonia, ha sido uno de los grandes obstáculos para que las empresas privadas comercializadoras de combustibles ingresen con sus productos a mercados como los de Loreto, Ucayali y Madre de Dios y tampoco hicieron el esfuerzo para cumplir con los requisitos que exigía la ley para gozar de los beneficios tributarios, dejando el mercado de la amazonia (Loreto y Madre de Dios) en manos de Petroperú, quien como empresa del estado tenía que atender los requerimientos del mercado amazónico, generalmente a pérdidas, considerando que la sede central de Petroperú está ubicada en otra región del país que no cuenta con estos beneficios, y el mercado de Ucayali quedó en poder de la empresa Maple Gas, quienes durante el tiempo que tuvieron la concesión de Refinería Pucallpa, hicieron muy poco por mejorar la calidad de sus productos y sus precios a pesar de las exoneraciones no se ajustaban a lo que exigía la población, generando un malestar generalizado con la mencionada empresa.

Ante la situación presentada, y teniendo el encargo de la Gerencia General de recuperar el mercado de Ucayali y mejorar nuestra participación a nivel nacional, es que se continuó con el segundo punto del plan estructurado que pasamos a detallar a continuación.

2.1.2. Indagación detallada del mercado de combustibles en Ucayali por tipo de producto

Maple Gas, producía en la Refinería de Pucallpa un promedio de 4,000 barriles diarios de combustibles, repartidos aproximadamente en 1,000 barriles de gasolina 84, 1,500 barriles de diesel 2 que se comercializaban en el mercado interno de Ucayali, y el resto (1,500 barriles) eran solventes, producción que no satisfacía la demanda local, principalmente la del Diesel 2 por el gran número de vehículos de carga pesada, así como de embarcaciones fluviales.

El 70% del parque automotriz de la Región Ucayali, (siendo la provincia de Coronel Portillo con su capital Pucallpa, la que concentraba el mayor porcentaje del parque automotriz, según la Dirección Regional de Transporte) básicamente estaba conformado por motos lineales y motocars, que consumían Gasolina 84, pero también un gran número de camionetas 4x4 que requerían de otro tipo de combustible como la Gasolina 90, combustible que no se comercializa en la región considerando que la empresa Maple no producía este producto, así mismo habían muchos reclamos por la calidad de los combustibles.

Ante la problemática presentada, se realizó un estudio de mercado para conocer aproximadamente cual era la demanda real por tipo de combustibles, para lo cual se realizaron diversos focus group, entrevistas a usuarios, se accedió a información sobre la producción diaria a través del organismo supervisor OSINERGMIN¹ y de la Dirección Regional de Energía y Minas de Ucayali, y se pudo conocer que había una demanda insatisfecha del mercado, considerando que Ucayali al estar exonerado de impuestos como el IGV y el ISC en los combustibles, de acuerdo a la Ley N°27037, se veía desabastecido por problemas de contrabando hacia otras regiones colindantes, por lo que se tuvo que adicionar una variante más al plan de trabajo, referente al combate del contrabando.

Definida cual iba a ser la estrategia a desarrollar y en base a nuestra estructura de costos por producto, se decidió por comercializar Gasolina 90 y Diésel 2, inicialmente se descartó vender Gasolina 84 considerando que entre los precios no había mucha diferencia y la Gasolina 90 era de mejor calidad y estaba dirigida a satisfacer la demanda de los vehículos modernos, producto que se despachaba desde Refinería Conchan hacia nuestra Planta de Ventas Pucallpa que contaba con una capacidad de almacenamiento de 4,000 barriles para la Gasolina 90, el otro producto seleccionado fue el Diésel 2, producto que se despachaba en barcazas desde

¹ Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

Refinería Iquitos vía fluvial, una parte iba a la planta que contaba con una capacidad de almacenamiento de 6,000 barriles y el resto se almacenaba de manera flotante en el río.

El inicio de nuestras operaciones fue muy duro por las condiciones climatológicas, el desconocimiento de la zona, el contrabando de combustibles, aparte de que la competencia comenzó a desprestigiar nuestra labor, pero a pesar de toda esta situación adversa se continuó con el plan establecido, pasando a la identificación de los clientes potenciales.

2.1.3. Preparación de una ficha de cliente, con la finalidad de contar con información actualizada de cada uno de ellos

Contando con información sobre el mercado de combustibles, así como la conformación del parque automotriz de la región, se procedió a preparar una ficha de cliente donde se consignó la información más relevante de cada cliente, tales como la siguiente información:

- Razón social del cliente.
- Nombre, teléfono y fecha de nacimiento del propietario del negocio.
- Nombre y teléfono del administrador del negocio.
- Condición del negocio: propio o alquilado
- Productos que comercializa.
- Número de tanques de almacenamiento, así como la capacidad de cada uno de ellos.
- Número de islas de despacho
- Número de dispensadores por cada producto
- Número de registro de OSINERGMIN.

Contando con la ficha de cliente, se procedió a visitar y registrar a cada uno de los clientes de la Región Ucayali, siendo las provincias de Coronel Portillo, Atalaya y Padre Abad, las que concentran el 95% del mercado de combustibles de la región, y una vez registrados se

procedió a otorgarles un número de cliente, con el que pudiesen adquirir los combustibles Petroperú en nuestra Planta de Ventas Pucallpa que ya se encontraba operativa.

2.1.4. Iniciar un plan agresivo para la fidelización de potenciales clientes de la región

Durante la década de los 90's Petroperú sufrió un proceso de privatización de sus principales operaciones, entre las que podemos mencionar las ventas de las estaciones de servicio a nivel nacional, las ventas y concesiones de refinerías y plantas de ventas, entre las que se encontraban la Refinería Pucallpa con mercado incluido. Este proceso de privatización demoró mucho mas en la selva porque no existía empresas privadas interesadas en el mercado. Es así que, en el año 1994, la Refinería Pucallpa fue concesionada a Maple Gas por un periodo de 20 años, esto no solo incluía la operación de la refinería, sino, el mercado de combustible de la región Ucayali que en ese momento representaba un 5% de las ventas de Petroperú a nivel nacional.

Para inicios de la década del 2000, la región Ucayali inició un proceso de renovación de su parque automotriz debido a que en esa época esta región gozaba de las exoneraciones tributarias, además del “boom” maderero (principal actividad de esta zona). En el marco de este contexto, la población y sus autoridades exigieron a Maple Gas ir reemplazando de manera gradual la Gasolina 84 que comercializaba por una de mayor octanaje (Gasolina 90). Cabe mencionar que desde que la mencionada empresa tomó la concesión de la Refinería Pucallpa solo comercializaba Gasolina 84 y Diesel 2.

Lamentablemente, Maple Gas no realizó mejoras en las unidades de la Refinería Pucallpa², razón por la cual no podían obtener gasolina de mayor octanaje y no satisfaciendo la nueva demanda del parque automotriz, situación que generó una oportunidad para Petroperú de retornar al mercado de combustibles en la Región Ucayali luego de 12 años.

² Hasta la fecha esta refinería solo cuenta con una Destilación Primaria como principal unidad y unidades de servicio para el tratamiento de los diferentes productos obtenidos

Petroperú inicia actividades en el año 2006 con un promedio de 185 BDC³ (barriles día calendario) que representaba un promedio de venta de 255,030 galones de Gasolina 90 y de 815 BDC (1,061,759 galones) de Diesel 2, lo que originó que se tuviese que intensificar las visitas diarias a los potenciales clientes con la finalidad de fidelizarlos para que adquirieran nuestros combustibles, que estaban formulados con tecnología de punta (aditivos de última generación) garantizando su consumo.

Ante la situación presentada, se efectuó una revisión de los clientes más representativos de la zona con la finalidad de poder incorporarlos a nuestra cadena de comercialización denominada PETRORED⁴, para lo cual se les otorgaba una serie de beneficios, tales como:

- Identificación de la Estación de Servicio o Grifo con los colores que identificaban a la cadena (verde y blanco).
- Otorgamiento de descuento de S/0.03 por galón.
- Cuatro (04) uniformes al año para el personal islero (griferos).
- Otorgamiento de líneas de créditos amparadas con fianzas bancarias.
- Capacitación permanente a personal islero y administrativo de la Estación de Servicio y/o grifo.
- Participación en las campañas promocionales que auspiciaba Petroperú.
- Exclusividad en la compra de combustibles.

Esta gestión permitió afiliar a 04 de las mejores estaciones de servicio de la localidad de Pucallpa, que eran clientes cautivos de la competencia (Maple Gas), originando por parte de la citada empresa una reacción bastante agresiva por recuperar sus principales clientes, de

³ BDC: Barriles día calendario

⁴ Petroperú no cuenta con estaciones de servicios propias. La PETRORED esta conformada por estaciones de servicio particulares.

esta manera se empezó a recuperar el mercado de combustibles, culminando el año 2006 con un promedio de venta en Gasolina 90 de 238 BDC y de 866 BDC del Diesel 2.

La Gasolina 90 comenzó a satisfacer la demanda de vehículos nuevos que requerían este tipo de combustibles y a desplazar el consumo de la Gasolina 84. A continuación, la Tabla 1 muestra las estadísticas de ventas al culminar el año 2006.

Tabla 1

Ventas Maple Gas vs. Petroperú (2006)

Año/Meses	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina (gal)	Diesel (gal)	Gasolina (gal)	Diesel (gal)
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2006 (Total)	8,148,545	8,721,680	3,646,554	13,290,150
Enero	605,230	669,260	255,030	1,061,759
Febrero	620,755	581,655	218,315	1,015,519
Marzo	676,510	780,910	287,013	1,126,109
Abril	693,270	636,345	282,440	1,168,282
Mayo	702,450	819,015	258,896	1,280,606
Junio	675,550	729,765	297,294	1,110,594
Julio	634,405	702,440	356,602	1,168,702
Agosto	705,480	758,680	356,465	1,253,639
Septiembre	705,300	618,725	343,287	1,081,235
Octubre	665,175	931,865	338,722	1,011,918
Noviembre	704,180	833,670	323,699	856,697
Diciembre	760,240	659,350	328,791	1,155,090

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

De acuerdo con la información mostrada en la Tabla 1, el solo ingreso de una competencia (Petroperú) a Maple Gas le empieza a generar una pérdida en el mercado local de combustibles, empezando a satisfacer (de manera gradual) la demanda del mercado del parque automotriz. En las Tablas 2 y 3 podemos observar el comportamiento de los precios de los productos comercializados mes a mes y la facturación anual de cada empresa.

Tabla 2*Precios Combustible 2006 – Pucallpa*

Precio			
Maple Gas		PETROPERÚ	
Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
84 oct.	Nº 2	90 oct.	Nº 2
7.06	7.31	8.62	7.51
7.14	6.98	8.52	7.31
7.14	6.98	8.52	7.31
7.14	6.98	8.52	7.31
7.41	7.25	8.79	7.58
7.14	7.25	8.79	7.58
7.41	7.25	8.79	7.58
7.41	7.25	8.79	7.58
7.63	7.60	8.79	7.58
6.76	7.53	8.90	7.68
6.76	7.53	8.47	7.53
6.36	7.53	8.25	7.53
6.36	7.53	8.25	7.53

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali.

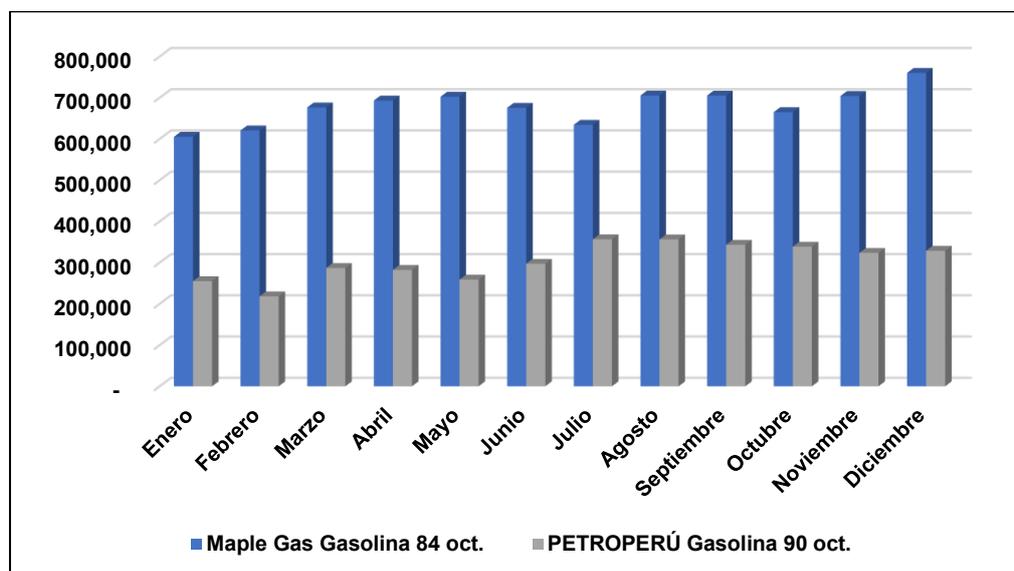
Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 153.

Tabla 3*Facturación año 2006*

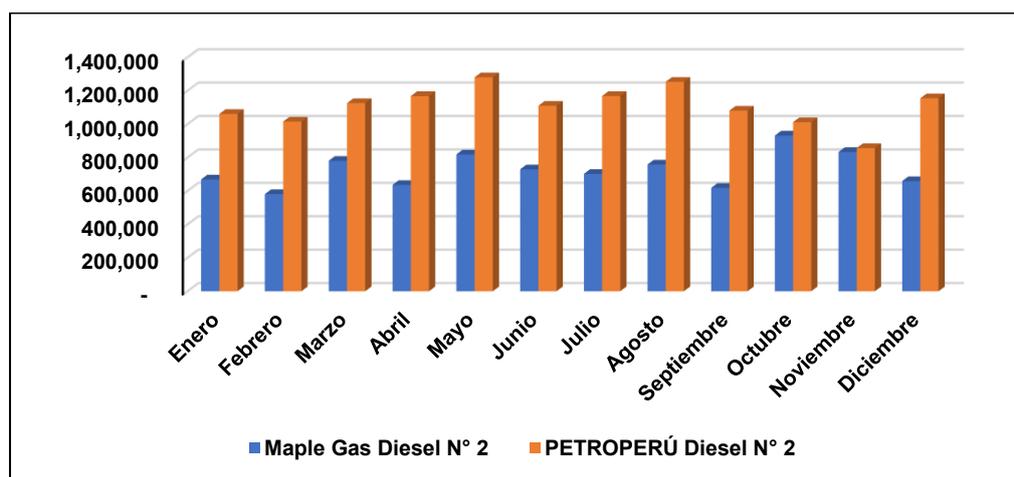
Año/Meses	Facturación			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	Nº 2	90 oct.	Nº 2
2006	57,421,425	63,826,629	31,427,273	99,869,902
Enero	4,322,371	4,673,376	2,173,162	7,764,537
Febrero	4,433,246	4,061,639	1,860,306	7,426,389
Marzo	4,831,431	5,453,016	2,445,695	8,235,123
Abril	5,138,309	4,615,347	2,482,987	8,858,966
Mayo	5,016,687	5,940,234	2,276,007	9,710,707
Junio	5,006,974	5,292,913	2,613,571	8,421,523
Julio	4,702,020	5,094,727	3,134,960	8,862,150
Agosto	5,381,190	5,768,168	3,133,755	9,506,219
Septiembre	4,770,438	4,660,794	3,054,980	8,307,020
Octubre	4,499,044	7,019,646	2,868,027	7,622,677
Noviembre	4,481,472	6,279,953	2,670,905	6,453,413
Diciembre	4,838,243	4,966,818	2,712,920	8,701,177

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

Asimismo, en las Figuras 5 y 6 se pueden observar el comportamiento de las ventas en el año 2006 tanto de Gasolinas como de Diesel 2 de las empresas Petroperú y de Maple Gas, en el mercado de Ucayali.

Figura 5*Ventas gasolinas año 2006*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

Figura 6*Ventas Diesel 2 año 2006*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

El año 2007 se continua con la intensificación del trabajo de campo, como son las visitas continuas y permanentes a los clientes buscando reconfirmar su fidelización, logro que se va concretando de manera gradual. El consumo de Gasolina 84 producida por Maple Gas, por parte de los mototaxistas y de motos lineales comienza a ceder ante el abastecimiento sostenido de nuestros combustibles, así como por su calidad, quienes aseguran un mejor rendimiento, mejor cuidado de los motores, generando confianza entre los usuarios finales. Los propietarios de las estaciones de servicio comenzaron a observar un ligero incremento en sus ventas.

Uno de los grandes problemas que se pudo detectar fue que la gran mayoría de estaciones de servicio y grifos de la región contaban con un solo tanque de almacenamiento de Diésel 2 pero en sus listas de precios figuraba el referido combustible de ambas empresas (Petroperú y Maple Gas) con diferentes precios generando distorsión entre los usuarios, es decir se estaba comercializando un producto mezclado, pero vendido con el precio más alto que era el de Petroperú sin la calidad del mismo, ante esta situación se tuvo que aplicar correctivos inmediatos con la finalidad de corregir esta distorsión exigiendo a los clientes exclusividad en la venta de nuestros combustibles a fin de brindarles cantidad y calidad garantizada. Esta decisión origino malestar entre los clientes, pero era la única manera de proteger que nuestros combustibles pudieran ser mezclados en perjuicio de la empresa, tanto económicamente como en imagen.

Durante el año 2007 se continuó ejecutando el plan de ventas que se había estructurado y se cerró el año con una afiliación a nuestra cadena de comercialización PETRORED de 04 estaciones más, cerrando el año con 08 estaciones afiliadas y con un promedio de ventas de 281 BDC de gasolina 90 y 771 BDC de Diésel 2, es decir el volumen vendido de gasolina 90 representó un 28% más que el año anterior (2006); pero, respecto al Diésel 2, se registraron ventas 10% por debajo del año 2006, originado principalmente por problemas en los contratos

con las empresas de transportes de combustibles. Esto se puede demostrar de acuerdo a la información obtenida de la Dirección Regional de Energía y Minas de Ucayali, y que se presenta en el siguiente cuadro.

Tabla 4

Tasas de crecimiento de ventas (2007 vs. 2006)

Tasa de Crecimiento (%)				
	MAPLE GAS		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2006	9.30	-2.98	28.54	1.81
2007	-1.57	3.58	28.35	-10.97

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

La parte operativa no previó el crecimiento de nuestras ventas y no consideró nuevos contratos de transporte terrestre de combustibles requiriendo un mayor número de cisternas a fin de satisfacer la nueva demanda, a parte que el abastecimiento vía fluvial era cada vez más complicado por no contar con puerto adecuado donde nuestras barcazas pudieran ser descargadas cumpliendo con los protocolos mínimos de seguridad, por lo que los objetivos para el año 2007 fueron cumplidos parcialmente, principalmente por problemas operativos, pero de todas maneras se empezaba a ver una mejora en nuestras ventas desde que se asumió la responsabilidad que la Gerencia Comercial había delegado, principalmente por la amplia experiencia y conocimientos que se requería sobre la comercialización de combustibles y lubricantes, culminando las ventas al cierre del 2007 tal como se demuestra en la Tabla 5 en comparación de las ventas efectuadas por la empresa Maple Gas, donde ya se puede observar un ligero incremento en las ventas principalmente en la Gasolina 90.

Tabla 5*Ventas Maple Gas vs. Petroperú (2007)*

Año/Meses	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2007	8,020,320	9,034,323	4,319,841	11,831,889
Enero	674,530	579,030	372,285	1,033,610
Febrero	548,105	480,460	295,525	1,035,450
Marzo	662,735	683,445	372,524	1,063,272
Abril	654,380	639,555	353,172	812,490
Mayo	729,685	940,065	366,300	925,420
Junio	554,455	849,205	343,609	781,849
Julio	678,602	909,324	391,821	840,568
Agosto	661,855	951,606	430,300	1,009,860
Septiembre	750,523	802,275	40,040	1,204,660
Octubre	712,940	731,410	455,780	1,199,910
Noviembre	700,355	743,628	419,240	932,930
Diciembre	692,155	724,320	479,245	991,870

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

Los años 2006 y 2007 sirvieron para ir conociendo la problemática del abastecimiento tanto terrestre como fluvial desde las Refinerías de Conchan e Iquitos respectivamente, con la finalidad de establecer cronogramas de despachos y evitar desabastecimiento de nuestros productos que pudieran generar desconfianza entre nuestros clientes potenciales.

A continuación, en la Tabla 6 se puede apreciar el comportamiento de los precios de los combustibles en el año 2007:

Tabla 6*Precios combustible 2007 - Pucallpa*

Precio			
Maple Gas		PETROPERÚ	
Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
7.09	7.42	8.80	7.87
6.32	7.28	8.09	7.53
6.27	6.93	7.84	7.43
6.27	6.93	7.84	7.43
6.69	7.27	8.42	7.60
7.44	7.57	9.18	7.90
7.44	7.57	9.18	8.07
7.44	7.57	9.18	8.07
7.44	7.57	9.18	8.07
7.44	7.57	9.18	8.07
7.44	7.57	9.18	8.07
7.44	7.57	9.18	8.07
7.44	7.57	9.18	8.07

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 153.

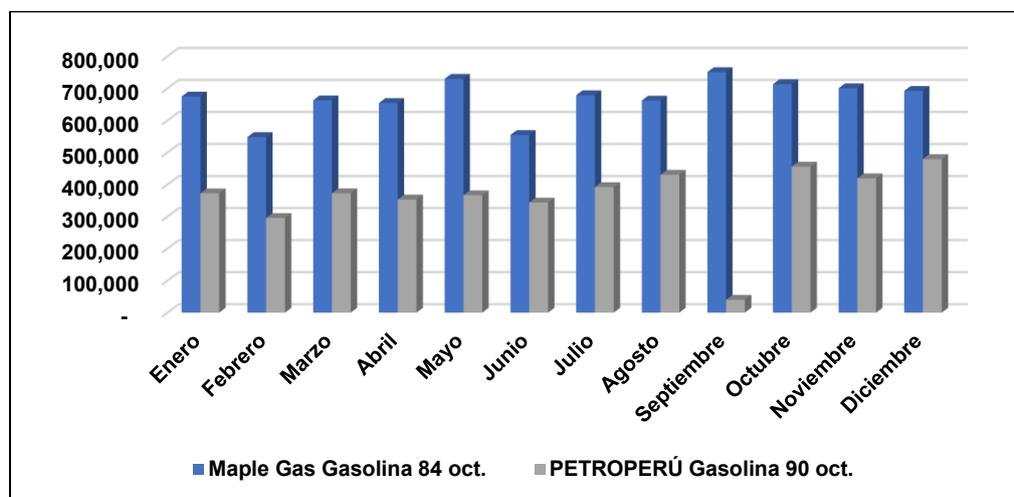
Y en la Tabla 7 se puede observar como la facturación en gasolina 90 en el año 2007 experimenta un incremento del 32 % respecto de las ventas del 2006, no siendo el mismo caso para el diésel 2 por las razones expuestas anteriormente.

Tabla 7*Facturación combustibles 2007 - Pucallpa*

Año/Meses	Facturación			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	Nº 2	90 oct.	Nº 2
2007	57,017,041	67,308,445	41,396,209	93,053,156
Enero	4,259,994	4,214,122	3,011,488	7,786,081
Febrero	3,434,919	3,330,981	2,317,152	7,696,396
Marzo	4,153,294	4,738,256	2,920,588	7,903,194
Abril	4,376,559	4,651,420	2,975,121	6,177,280
Mayo	5,431,848	7,119,018	3,362,634	7,311,281
Junio	4,127,418	6,430,945	3,154,331	6,311,789
Julio	5,051,581	6,886,220	3,596,917	6,781,535
Agosto	4,924,201	7,206,417	3,950,154	8,147,147
Septiembre	5,586,968	6,075,548	3,675,672	9,725,100
Octubre	5,304,274	5,538,895	4,184,060	9,680,514
Noviembre	5,213,513	5,631,420	3,848,623	7,525,573
Diciembre	5,152,471	5,485,203	4,399,469	8,007,267

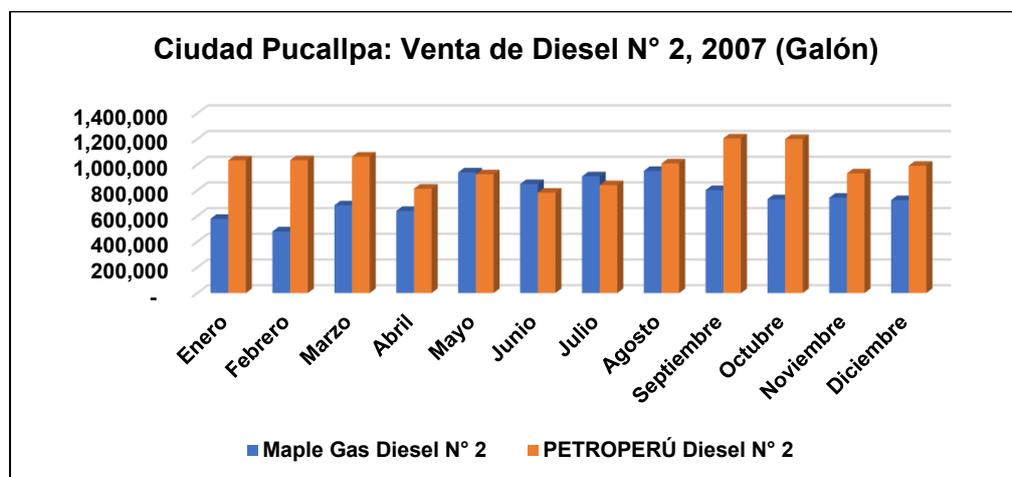
Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

En la Figura 7 ya se puede empezar a observar el incremento sostenido de las ventas de gasolina 90 en el Región Ucayali.

Figura 7*Ventas Gasolinas (2007)*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

Respecto a las ventas en el Diésel 2 al termino del 2007 se observa una ligera disminución de las ventas generado principalmente por la falta de contratos de abastecimiento terrestre y fluvial, tal como se puede observar en la Figura 8.

Figura 8*Ventas Diesel 2 (2007)*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

El año 2008 se continuo con los trabajos de fidelización de nuestra cadena de comercialización PETRORED, así como con la estrategia de seguir captando un mayor número de clientes, así mismo se trabajó conjuntamente con la parte operativa a fin de contar con nuevos contratos de transportes de combustibles (cisternas) incrementando su número, igualmente en el transporte fluvial, se logró incrementar el número de barcasas con mayor capacidad de almacenamiento, consiguiendo contar un puerto que nos permitía disponer de un almacenamiento flotante y desde ahí abastecer a la Planta de Ventas de Pucallpa, con estas gestiones adicionales se logró un abastecimiento sostenido que nos permitía garantizar la ventas de nuestros combustibles de manera oportuna en cantidad y calidad. Durante el transcurso del año 2008 se iniciaron las capacitaciones a nuestros principales clientes, como: Calidad de combustibles, atención al público.

Al culminar el 2008 se puede observar una tendencia a la baja de las ventas de Gasolina 84 de Maple Gas (8,020,320 gal el 2007 vs 7,788,577 gal el 2008) en comparación con el

incremento sostenido de la Gasolina 90 de Petroperú (4,319,841 gal el 2007 vs 5,699,085 gal en el 2008) es decir que mientras Maple Gas decae un 3% en las ventas de su Gasolina 84, PETROPERU tiene un incremento del 32% en las ventas de su Gasolina 90, originado principalmente porque el parque automotriz requería un nuevo combustible de mayor octanaje que satisficiera la exigencia de los fabricantes de motores de las nuevas unidades que estaban ingresando al mercado de Ucayali, así mismo los nuevos motores fuera de borda exigían un combustible con mejores rendimientos y de mayor calidad.

En la Tabla 8 adjunta se detallan las ventas por tipo de combustibles de ambas empresas durante el año 2008.

Tabla 8

Ventas Maple Gas vs. Petroperú (2008)

Año/Meses	Galones			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	Nº 2	90 oct.	Nº 2
2008	7,788,577	8,836,015	5,699,085	11,930,635
Enero	673,190	636,140	415,460	949,310
Febrero	612,190	599,975	415,235	757,260
Marzo	646,447	632,755	449,850	935,470
Abril	691,155	685,720	478,040	945,620
Mayo	804,845	646,385	500,274	1,032,274
Junio	612,385	733,340	461,575	957,680
Julio	644,700	889,845	498,265	1,005,500
Agosto	681,665	1,040,400	409,810	1,098,980
Septiembre	654,765	972,255	505,175	1,071,880
Octubre	663,910	706,900	539,560	1,280,884
Noviembre	556,035	681,550	491,295	1,038,980
Diciembre	547,290	610,750	534,546	856,797

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

En la Tabla 9 se muestra el comportamiento de la variación de los precios de los combustibles durante el año 2008, cabe resaltar que las franjas de los precios los establece el organismo supervisor OSINERGMIN.

Tabla 9

Precios combustibles año 2008 - Pucallpa

Año/Meses	Precio			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina 84 oct.	Diesel N° 2	Gasolina 90 oct.	Diesel N° 2
2008	7.73	7.91	9.23	8.42
Enero	7.44	7.57	9.18	8.07
Febrero	7.44	7.57	9.18	8.07
Marzo	7.44	7.57	9.18	8.06
Abril	7.44	7.57	9.18	8.06
Mayo	7.44	7.57	9.18	8.06
Junio	7.98	7.97	9.80	8.47
Julio	7.98	7.97	9.80	8.47
Agosto	8.54	8.37	9.85	8.72
Septiembre	8.54	8.37	9.83	8.86
Octubre	8.20	8.37	9.50	8.87
Noviembre	7.14	7.97	7.75	8.84
Diciembre	7.14	7.97	8.34	8.47

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 153.

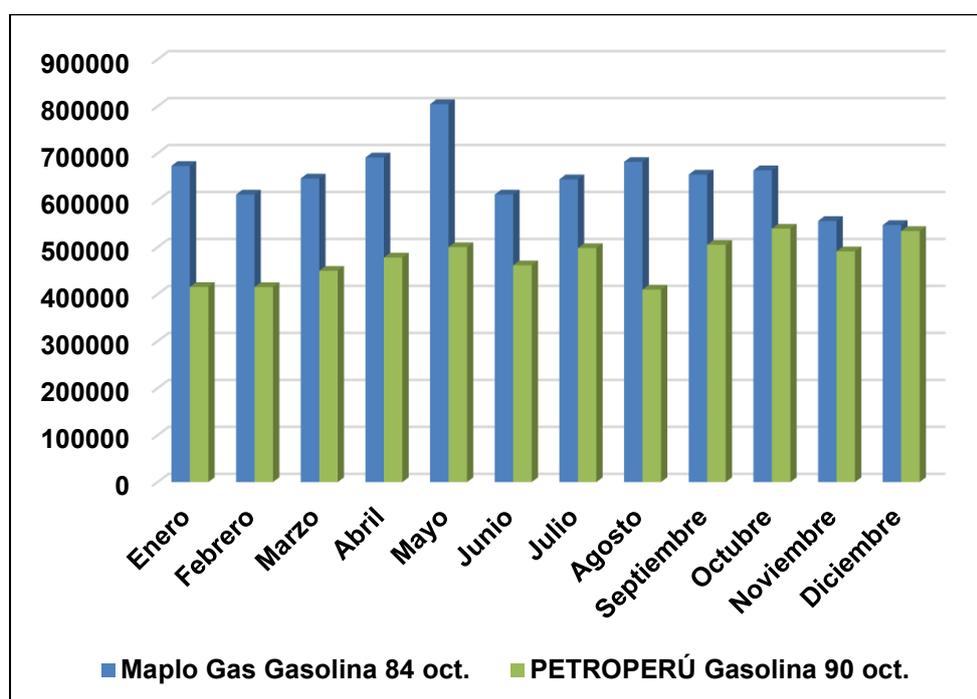
En la Tabla 10 adjunta se puede apreciar que la facturación entre ambas empresas empieza a existir un marcado distanciamiento, tal como lo podemos observar en la facturación de la Gasolina 90 comercializaba por Petroperú obtiene un incremento del 27% en comparación con la facturación del 2007 en el mismo producto, a pesar de que el precio promedio sufrió un aumento del 5%, igual situación ocurrió con la facturación del Diésel 2, obteniendo una facturación por encima del 8% de lo facturado en el 2007, con un precio promedio 6% superior al del año 2007.

Tabla 10*Facturación en soles 2008 - Ucayali*

Año/Meses	Facturación			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	Nº 2	90 oct.	Nº 2
2008	60,269,486	70,230,472	52,536,726	100,764,926
Enero	5,008,534	4,815,580	3,813,923	7,660,932
Febrero	4,554,694	4,541,811	3,811,857	6,111,088
Marzo	4,809,566	4,789,955	4,129,623	7,539,888
Abril	5,142,193	5,190,900	4,388,407	7,621,697
Mayo	5,988,047	4,893,134	4,592,515	8,320,128
Junio	4,886,832	5,844,720	4,523,435	8,111,550
Julio	5,144,706	7,092,065	4,882,997	8,516,585
Agosto	5,821,419	8,708,148	4,036,629	9,583,106
Septiembre	5,591,693	8,137,774	4,965,870	9,496,857
Octubre	5,444,062	5,916,753	5,125,820	11,361,441
Noviembre	3,970,090	5,431,954	3,807,536	9,184,583
Diciembre	3,907,651	4,867,678	4,458,114	7,257,071

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

En la Figura 9, ya se puede ir visualizando el crecimiento sostenido durante el año 2008 de la gasolina 90 comercializada por PETROPERU en comparación con la caída en las ventas de gasolina 84 comercializada por la competencia, lo cual representaba una mejora en la participación del mercado a nivel nacional en lo que concierne a gasolinas automotor.

Figura 9*Ventas de Gasolinas 2008 - Pucallpa*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

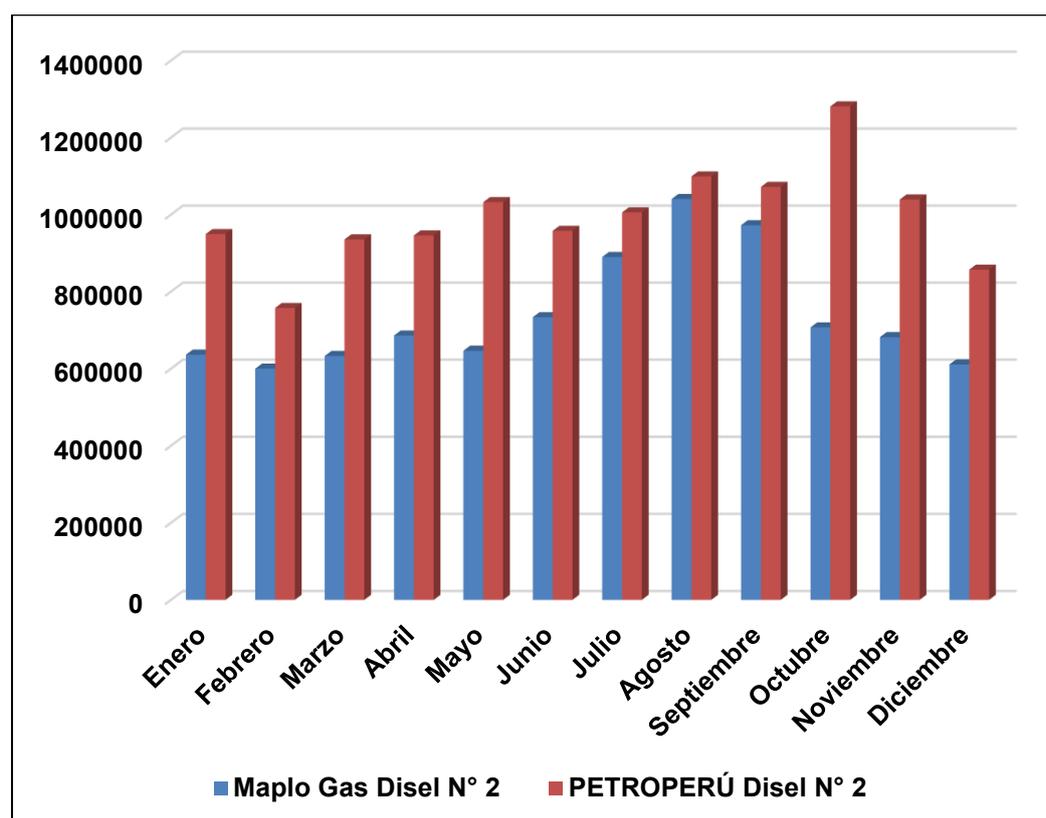
Las ventas pudieron ser mejores, pero lamentablemente el abastecimiento hacia la Planta de Ventas Pucallpa de Gasolina 90 se hacía desde Refinería Conchan a través de cisternas, y en épocas de lluvia (diciembre/abril) el paso en determinados lugares se volvía intransitable por los daños que originaban a la carretera Federico Basadre los desborde los ríos, y desprendimientos de cerros, teniendo que restringir las ventas por no contar con una capacidad de almacenamiento adecuada en la Planta de Ventas Pucallpa, estableciendo cuotas de acuerdo a un promedio histórico que se le aplicaba a cada cliente a fin de evitar desabastecimiento en la Región.

En la Figura 10 se puede observar como las ventas de nuestro Diésel 2 también empezó a mostrar un ligero incremento del 2% en comparación con las del 2007 (1,1831,889 gal el

2007 vs 1,1930,635 gal en el 2008) pero las ventas de la competencia en el mismo producto también observan una caída del 3%, caída que empieza a notarse desde el mes de setiembre del 2008. Igualmente, como lo sucedido con la Gasolina 90, las ventas pudieron ser mejores, pero ahora en el sentido inverso, en época de vaciante de los ríos (mayo/setiembre) la carga de las barcazas es menor a su capacidad normal, ya que podían quedar encalladas en determinadas zonas donde la profundidad de los ríos bajaba considerablemente. Todo esto fue aprendizaje, porque la problemática de la zona requería de un manejo profesional y técnico para optimizar los recursos y evitar desabastecimientos en las principales ciudades de la región.

Figura 10

Ventas Diesel 2 2008 - Pucallpa



Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

El año 2009 se inicia con el reforzamiento del plan de ventas estructurado para la recuperación del mercado de Pucallpa, continuando con las siguientes actividades:

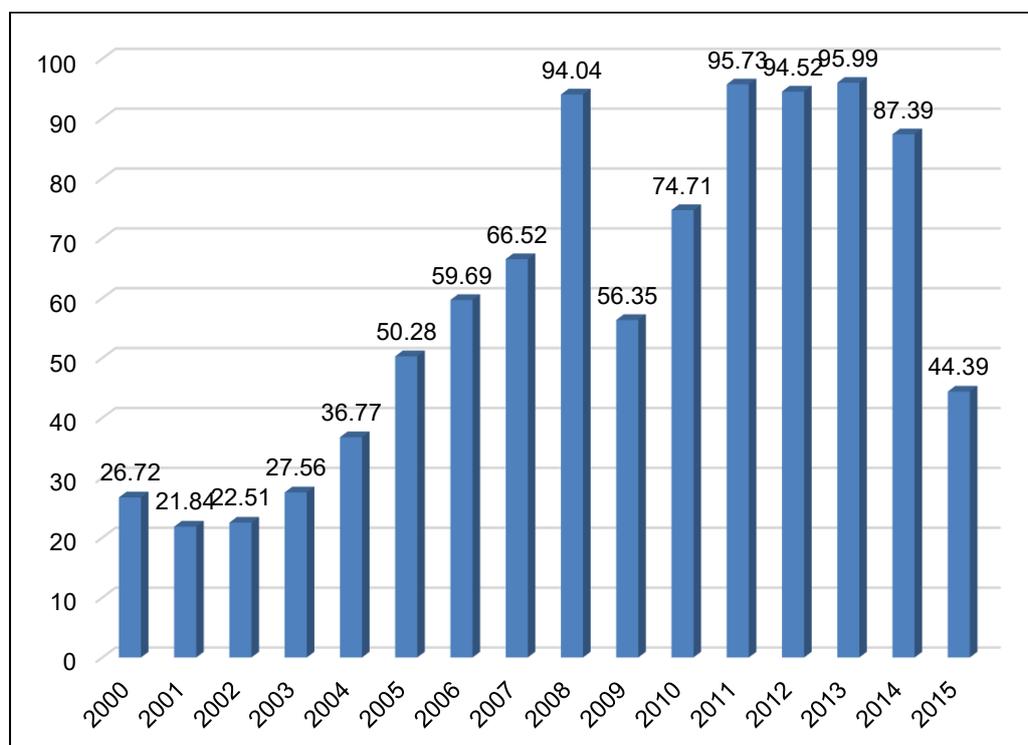
- Fidelización de clientes y visitas permanentes, el mercado de combustibles de Pucallpa empezó a mostrar un crecimiento sostenido, reflejándose en el número de estaciones de servicio nuevas que requerían de nuestros combustibles.
- Actualización de nuestra ficha de cliente con la incorporación de los nuevos negocios.
- Evaluación y selección de nuevas estaciones de servicios a nuestra cadena de comercialización PETRORED.
- La continuación con capacitaciones permanentes tanto a personal islero como administradores y propietarios de las estaciones de servicio de la cadena PETRORED.
- Supervisión de los trabajos de identificación de las estaciones de servicio afiliadas a la cadena PETRORED.
- Efectuar una adecuada escala de descuentos, de acuerdo con sus volúmenes de ventas y calidad del servicio brindado.
- Preparación de un adecuado plan de ventas para las temporadas de lluvias y de vaciante, con la finalidad de optimizar nuestros inventarios y evitar desabastecimientos en las principales ciudades de la región.
- Juntamente con la parte operativa se analizaban las proyecciones del mercado para poder contar con contratos de transportes de manera oportuna y con un número de cisternas con capacidades de más de 10,000 gal que permitiesen un abastecimiento sostenido de Gasolina 90 y de Diésel 2 desde Refinería Conchan y vía fluvial desde Refinería Iquitos.
- Se empezó a preparar pronósticos de ventas y producción, tomando en consideración los años anteriores, para que las cargas de las refinerías fueran las correctas evitando distorsiones en su producción con el consiguiente perjuicio económico.

Cabe resaltar que el año 2009 estuvo marcado por una fuerte recesión económica global que generó una severa caída en los precios del crudo de petróleo, llegando a costar 35 dólares el barril, contrarrestando lo sucedido en los años precedentes que los precios del petróleo tuvieron una tendencia favorable al alza, originando que los precios de sus derivados bajaran de precios.

En la Figura 11 se puede observar la variación de los precios del barril de petróleo crudo a nivel internacional:

Figura 11

Variación de precio barril de petróleo



Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009, pág. 138.

A pesar de este contexto, se continuó con la aplicación de la estrategia diseñada para recuperar el mercado de la Región Ucayali, culminando el año 2009 con los siguientes resultados en la venta de los combustibles comercializados por Petroperú como por la

competencia Maple Gas, donde se podrá observar que las ventas de Gasolina 84 y Diésel 2 de Maple Gas continúan en caída permanente, mientras las ventas de los combustibles de Petroperú muestran un crecimiento constante, tal como se demuestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Ventas Petroperú vs Maple Gas (2009)

Año/Meses	Galones			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2009	6,775,222	8,497,047	7,370,860	13,880,352
Enero	545,005	653,820	595,706	904,367
Febrero	437,530	605,300	485,609	932,476
Marzo	504,480	690,050	650,879	920,100
Abril	452,360	588,300	593,152	887,514
Mayo	535,970	707,550	711,062	983,425
Junio	625,900	809,900	468,516	993,783
Julio	727,680	848,900	373,400	1,097,924
Agosto	606,215	783,050	664,880	1,340,276
Septiembre	610,382	583,277	733,839	1,767,384
Octubre	594,825	818,450	770,789	1,466,228
Noviembre	507,960	656,700	675,015	1,375,207
Diciembre	626,915	751,750	648,013	1,211,668

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

Las ventas de Gasolina 84 del año 2009 de Maple Gas refleja una caída del 11% en comparación con las ventas del año 2008, en cambio las ventas de la Gasolina 90 de Petroperú en el año 2009 superan en 29% en comparación con las ventas del 2008.

En la Tabla 12, se puede ver como la crisis económica global afecta los precios de los derivados del petróleo, cuya tendencia ha sido hacia la baja en comparación con la media de los precios del 2008.

Tabla 12*Variación de precios año 2009*

Año/Meses	Precio			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2009	5.34	6.44	6.27	6.91
Enero	6.06	6.97	7.08	7.43
Febrero	5.22	6.35	7.08	6.85
Marzo	5.22	6.35	6.07	6.85
Abril	5.22	6.35	6.07	6.85
Mayo	5.22	6.35	6.07	6.85
Junio	5.22	6.35	6.07	6.85
Julio	5.22	6.35	6.07	6.85
Agosto	5.22	6.35	6.07	6.85
Septiembre	5.22	6.35	6.07	6.85
Octubre	5.22	6.35	6.10	6.85
Noviembre	5.54	6.55	6.10	6.85
Diciembre	5.54	6.55	6.43	6.93

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 153.

Los precios de las gasolinas tanto de 84 como la de 90 octanos tuvieron una disminución promedio del 30% en comparación del promedio de precios del 2008, y en el precio del Diésel 2 de ambas empresas registraron una caída del 18% en comparación con el promedio del 2008, reducción de precios afectada principalmente por recesión económica registrada a nivel mundial en el año 2009.

La caída de precios registrada en el año 2009 también afectó la recaudación anual de cada empresa tal como lo podemos observar en la Tabla 13.

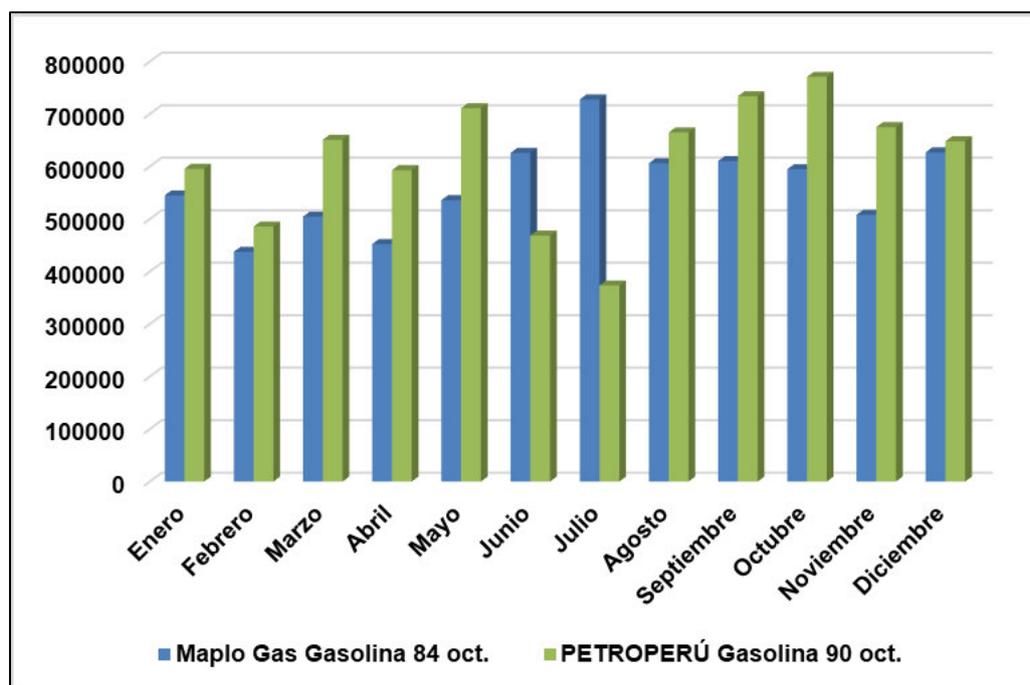
Tabla 13*Facturación en soles año 2009*

Año/Meses	Facturación			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2009	36,188,728	54,667,948	46,114,512	95,735,046
Enero	3,303,657	4,559,021	4,218,552	6,718,633
Febrero	2,283,600	3,845,410	3,438,889	6,390,165
Marzo	2,633,032	4,383,819	3,950,575	6,305,353
Abril	2,361,003	3,737,411	3,600,195	6,082,045
Mayo	2,797,388	4,494,994	4,315,862	6,739,313
Junio	3,266,760	5,145,214	2,843,705	6,810,296
Julio	3,797,980	5,392,977	2,267,285	7,523,963
Agosto	3,164,018	4,974,638	4,037,151	9,184,777
Septiembre	3,185,767	3,705,500	4,455,870	12,111,706
Octubre	3,104,570	5,199,531	4,703,354	10,046,594
Noviembre	2,815,775	4,303,289	4,118,942	9,422,918
Diciembre	3,475,178	4,926,143	4,164,132	8,399,283

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

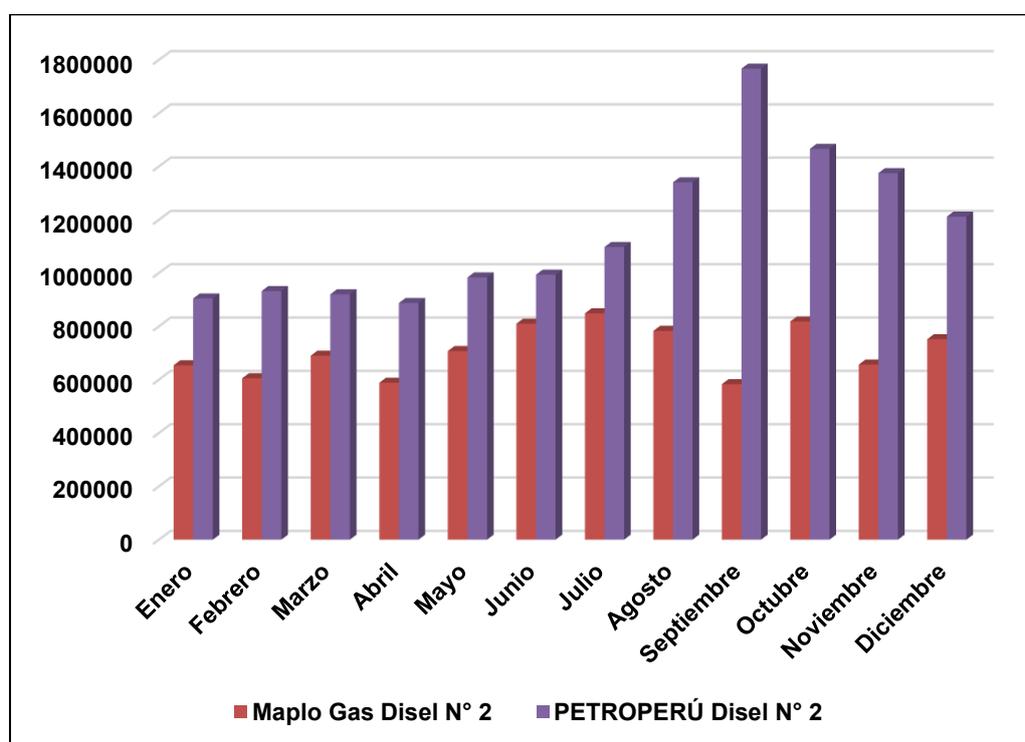
La facturación del año 2009 que registró Petroperú en los combustibles Gasolina 90 y Diésel 2 fueron menores en el 18% y 5% respectivamente en comparación con la facturado en el año 2008, debido principalmente a la recesión económica mundial que afectó los precios a nivel internacional.

Si bien la crisis afecto los precios de los derivados de petróleo, esto no se reflejo en las ventas, considerando que Petroperú obtuvo ventas que superaron en 29% las registradas en el año 2008, tal como se puede observar en la Figura 12, donde, con excepción de algunos picos se puede comprobar como el consumo de la Gasolina 90 de Petroperú viene desplazando el consumo de la Gasolina 84 de Maple Gas, consolidando nuestra presencia en el mercado de la Región Ucayali.

Figura 12*Ventas gasolinas año 2009 - Ucayali*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

Igualmente, en la Figura 13 se puede visualizar las ventas del Diésel 2 donde se puede verificar el crecimiento sostenido de nuestro producto, principalmente por su calidad y rendimiento, generando satisfacción entre nuestros clientes.

Figura 13*Ventas de Diesel 2 año 2009 - Ucayali*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010, pág. 151.

El año 2009 se culmina con la consolidación de los combustibles Petroperú (Gasolina 90 y Diésel 2) en el mercado de Ucayali, así como nuestra cadena de comercialización PETRORED, terminando el año con un número de 12 estaciones de servicios afiliadas a la cadena mencionada.

El Plan de Ventas desarrollado para recuperar el mercado de Ucayali se ha venido ejecutando de manera gradual, con resultados satisfactorios que nos permiten posicionarnos como la empresa líder en el mercado de combustibles de la Región Ucayali.

El año 2010, empieza con una recuperación de la crisis económica global que el 2009 generó la caída del precio internacional del barril de crudo de petróleo en niveles inferiores a los observados en los años 2006, 2007 y 2008, originando una reducción en los precios de venta

al público de los productos derivados del petróleo, por lo que se podía pronosticar una mejor performance en la parte económica de la empresa.

Durante el año 2010, se continuó aplicando el plan de ventas estructurado, pero con algunas mejoras, tanto en el pronóstico de ventas y cargas de refinerías que nos permitieron contar con inventarios suficientes para atender la demanda creciente que el mercado de combustibles de la Región Ucayali venía requiriendo, así mismo se optimizaron los contratos de abastecimiento tanto terrestre como fluvial, a fin de contar con un abastecimiento oportuno y sostenido.

En la Tabla 14, se puede ver los resultados de las ventas del año 2010 de los combustibles comercializados en la Región Ucayali por las empresas Petroperú y Maple Gas.

Tabla 14

Ventas Petroperú vs Maple Gas año 2010 - Ucayali

Año/Meses	Galones			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2010	6,568,810	8,028,455	9,719,273	16,071,097
Enero	571,515	604,650	767,864	1,194,955
Febrero	459,285	612,375	677,367	1,160,094
Marzo	573,230	686,000	736,939	1,192,941
Abril	562,030	754,075	779,125	1,244,290
Mayo	487,995	799,700	784,803	1,197,340
Junio	302,965	658,100	736,866	1,279,570
Julio	673,935	751,800	795,912	1,612,478
Agosto	618,475	677,550	649,032	1,294,616
Septiembre	780,200	631,100	851,021	1,564,854
Octubre	544,990	666,145	991,852	1,571,838
Noviembre	459,590	573,370	867,030	1,349,968
Diciembre	534,600	613,590	1,081,462	1,408,153

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

En la Tabla 15, se puede observar el comportamiento de los precios de los combustibles mes a mes durante el año 2010, donde el promedio anual de la Gasolina 90 supera en un 15%

al promedio del 2009, igual resultado se puede ver en el Diésel 2 cuyo promedio anual del 2010 supera en un 12% al precio promedio del 2009.

Tabla 15

Precios combustibles 2010 - Ucayali

Año/Meses	Precio			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diésel	Gasolina	Diésel
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2010	6.62	7.43	7.27	7.74
Enero	6.03	6.85	6.40	7.24
Febrero	6.03	6.85	6.40	7.24
Marzo	6.03	6.85	6.40	7.20
Abril	6.59	7.45	6.97	7.80
Mayo	6.59	7.45	6.97	7.83
Junio	6.59	7.45	6.97	7.83
Julio	6.72	7.40	7.69	7.76
Agosto	6.63	7.37	7.69	7.76
Septiembre	6.63	7.37	7.69	7.70
Octubre	7.02	7.82	7.50	7.73
Noviembre	7.02	7.82	8.12	8.18
Diciembre	7.56	8.39	8.44	8.63

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 160.

En lo que respecta a la facturación efectuada por cada empresa en el año 2010, como resultado de la reactivación económica, se puede apreciar en la Tabla 16, que la facturación de Petroperú en Gasolina 90 y Diésel 2 superaron en 54% y 30% respectivamente que las registradas en el año 2009. Igualmente, la empresa Maple Gas obtiene una mejora en su facturación de Gasolina 84 en un 20% superior en comparación con el 2009 y un 9% en Diésel 2.

Tabla 16*Facturación en soles combustibles año 2010 - Ucayali*

Año/Meses	Facturación			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2010	43,493,686	59,586,570	71,264,108	124,728,548
Enero	3,445,870	4,143,606	4,914,330	8,650,518
Febrero	2,769,167	4,196,545	4,335,149	8,398,152
Marzo	3,456,176	4,701,089	4,716,410	8,592,635
Abril	3,704,284	5,620,046	5,430,501	9,709,070
Mayo	3,216,326	5,960,084	5,470,077	9,378,644
Junio	1,996,812	4,904,753	5,135,956	10,022,744
Julio	4,530,798	5,565,500	6,120,563	12,517,505
Agosto	4,103,025	4,995,508	4,991,056	10,048,809
Septiembre	5,175,925	4,653,037	6,544,351	12,052,506
Octubre	3,827,410	5,211,186	7,438,890	12,154,866
Noviembre	3,227,655	4,485,416	7,039,070	11,046,653
Diciembre	4,040,240	5,149,800	9,127,756	12,156,444

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

Si bien se puede observar una mejora en la facturación de la empresa Maple Gas, principalmente por el aumento en el promedio de los precios de los combustibles que comercializa, esto no se refleja en el volumen de ventas en galones por cada producto durante el año 2010, lo que representa una caída en sus ventas con la consecuente pérdida de mercado que año a año se viene visualizando.

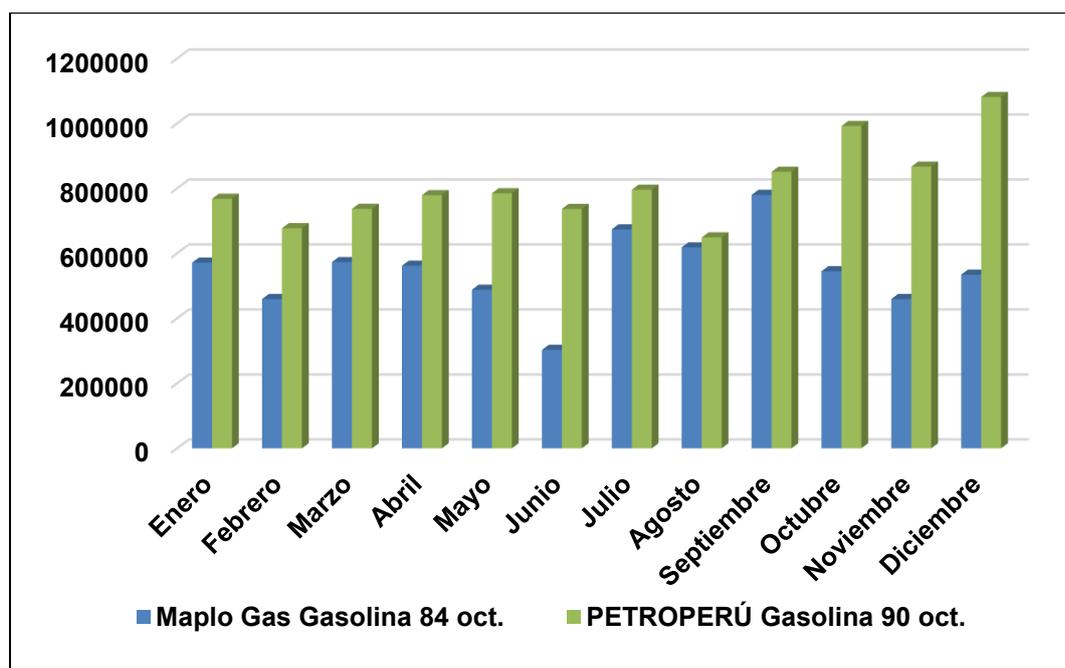
Es importante resaltar que la empresa Maple Gas, que en el año 2010 tuvo un duro revés económico, al no encontrar petróleo en un pozo exploratorio.

Originando que muchas mejoras que estaban contemplando realizar en la Refinería Pucallpa, bajo su concesión, se dejarán de realizar.

En la Figura 14 se puede advertir que las ventas de Gasolina 90 de Petroperú en el año 2010 muestran un crecimiento sostenido desde el inicio de nuestra gestión en el año 2006 que supera el 166%.

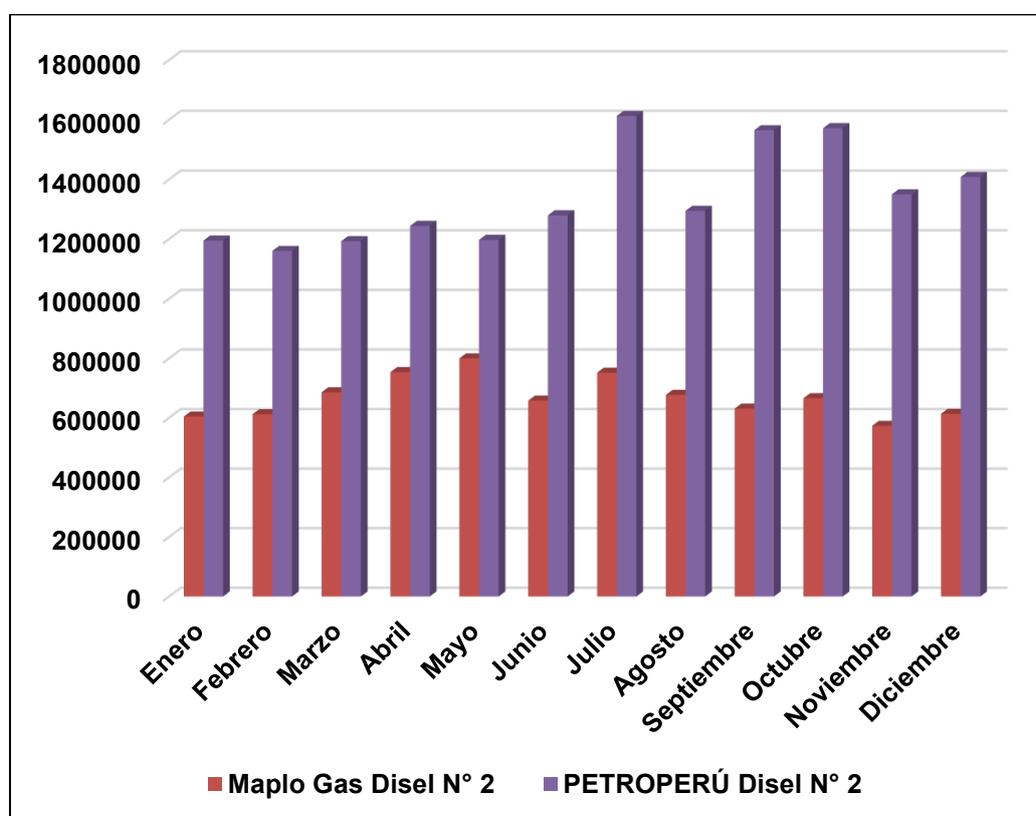
Figura 14

Ventas Gasolinas año 2010 - Ucayali



Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

Igual desempeño se puede apreciar en las ventas del Diésel 2 de Petroperú, tal como se puede notar en la Figura 15, donde se observa claramente el posicionamiento del mencionado combustible en el mercado de la Región Ucayali.

Figura 15*Ventas Diesel 2 año 2010 - Ucayali*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

El año 2011, sigue mostrando una recuperación de la crisis económica global ocurrida el 2009, donde el precio internacional del barril del petróleo crudo sufrió una fuerte caída, culminando el año 2011 con un promedio de USD 95.73 x barril en comparación al precio promedio del 2010 que fue de USD 74.71 x barril, representando un alza del 28%.

Durante el año 2011, se plantearon objetivos muchos más específicos, tales como: definir el número de estaciones de servicios que se requerían para consolidar nuestra cadena de comercialización PETRORED, la reducción de descuentos, considerando que la Región Ucayali gozaba de exoneraciones tributarias (IGV e ISC) sin arriesgar nuestro crecimiento sostenido, priorizar las charlas técnicas y las capacitaciones permanentes, así como continuar

garantizando un abastecimiento oportuno y sostenido desde las Refinerías de Conchan e Iquitos.

El año 2011 se cierra con las ventas que se pueden apreciar en la Tabla 17.

Tabla 17

Ventas Petroperú vs. Maple Gas año 2011 - Ucayali

Año/Meses	Galones			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 5	90 oct.	N° 5
2011	5,615,805	7,617,085	13,560,039	16,874,868
Enero	383,150	608,050	1,002,739	1,190,800
Febrero	366,235	494,200	886,853	1,114,291
Marzo	395,285	542,900	995,417	1,163,413
Abril	419,705	569,850	1,115,684	1,385,100
Mayo	476,685	604,675	1,087,716	1,358,180
Junio	524,425	814,600	1,111,766	1,325,526
Julio	498,900	658,350	1,215,341	1,483,415
Agosto	571,915	751,325	1,291,510	1,606,175
Septiembre	567,565	554,425	1,085,427	1,615,951
Octubre	539,130	750,545	1,217,246	1,543,292
Noviembre	434,680	574,180	1,236,034	1,639,414
Diciembre	438,130	693,985	1,314,306	1,449,311

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

En la Tabla 18 se nota como en el año 2011 los precios de los combustibles (Petroperú) en promedio subieron un 24% en gasolina 90 y un 20% en el Diésel 2, en comparación con los precios promedios del año 2010.

Tabla 18*Precios combustibles año 2011 - Ucayali*

Año/Meses	Precio			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 2	90 oct.	N° 2
2011	8.19	9.11	9.04	9.32
Enero	7.56	8.39	8.44	8.71
Febrero	7.56	8.39	8.44	8.71
Marzo	7.56	8.51	8.44	8.68
Abril	7.56	8.51	8.44	8.71
Mayo	7.56	8.51	8.44	8.71
Junio	8.24	9.21	9.15	8.71
Julio	8.25	9.21	9.12	9.38
Agosto	8.45	9.73	9.17	9.41
Septiembre	9.81	9.73	9.61	9.93
Octubre	8.45	9.73	9.61	9.93
Noviembre	8.45	9.09	9.82	10.44
Diciembre	8.79	10.27	9.82	10.47

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 160.

En la facturación realizada por ambas empresas en el año 2011, en la Tabla 19 se puede visualizar el aumento en las facturaciones efectuadas por Petroperú tanto en Gasolina 90 como en el Diésel 2.

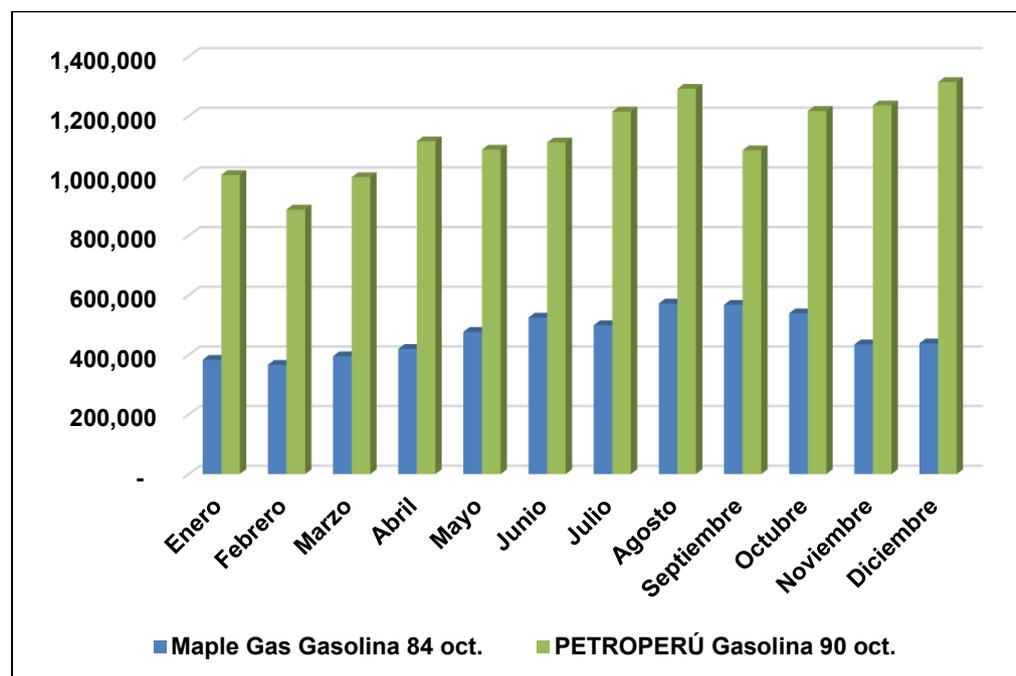
Tabla 19*Facturación en soles año 2011 - Ucayali*

Año/Meses	Facturación			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N° 5	90 oct.	N° 5
2011	46,346,880	69,803,242	123,202,710	158,349,307
Enero	2,895,656	5,103,303	8,463,117	10,375,321
Febrero	2,767,821	4,147,771	7,485,039	9,708,706
Marzo	2,987,169	4,621,165	8,401,319	10,101,799
Abril	3,171,921	4,851,076	9,416,373	12,068,238
Mayo	3,602,547	5,147,538	9,180,323	11,833,687
Junio	4,322,783	7,504,828	10,169,991	11,549,175
Julio	4,115,276	6,065,313	11,078,076	13,918,735
Agosto	4,834,912	7,312,571	11,837,981	15,117,319
Septiembre	5,567,813	5,396,163	10,433,124	16,049,625
Octubre	4,555,649	7,304,979	11,700,169	15,327,976
Noviembre	3,674,741	5,219,296	12,134,393	17,120,236
Diciembre	3,850,593	7,129,239	12,902,805	15,178,489

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

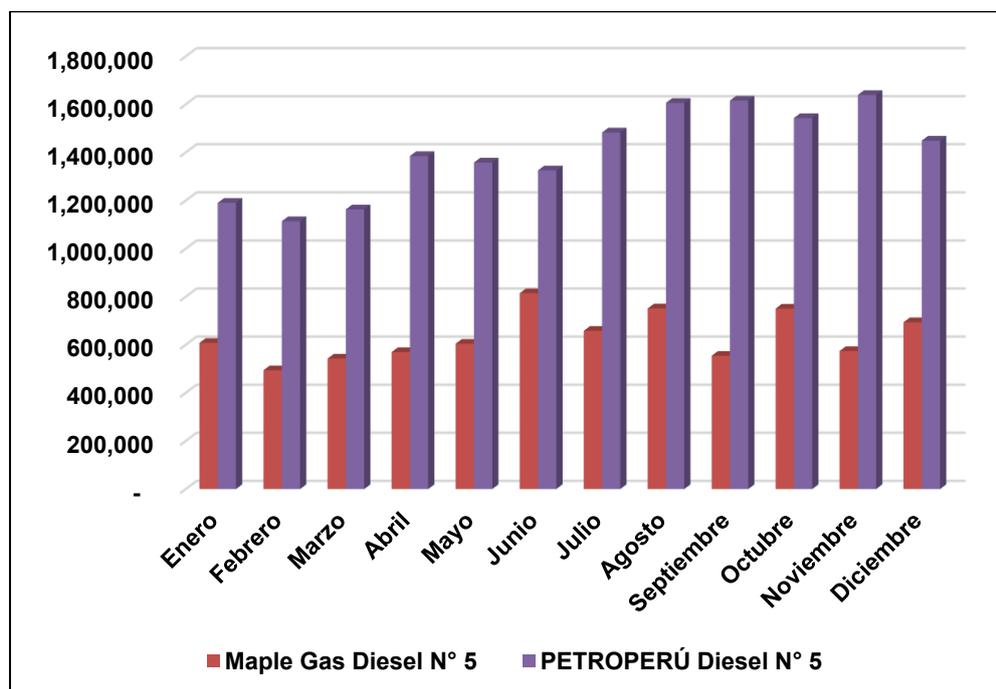
Los resultados del año 2011 confirman la tendencia de crecimiento y consolidación de nuestros productos (Gasolina 90 y Diésel 2) en el mercado de combustibles de la Región Ucayali, desplazando a los combustibles de la competencia en la preferencia de los usuarios finales, resultado del trabajo organizado, sostenido y planificado que se planteó desde que la empresa decidió recuperar el mercado de la Región Ucayali y mejorar nuestra participación en el mercado nacional de combustibles.

En las Figuras 16 y 17, ya se puede observar con claridad como nuestros combustibles (Gasolina 90 y Diésel 2) se han posesionado y desplazado a los combustibles de la competencia Maple Gas, quienes no lograron contrarrestar nuestro plan de ventas diseñado para la recuperación del mercado ucayalino.

Figura 16*Ventas Gasolinas año 2011 - Ucayali*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali.

Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

Figura 17*Ventas Diesel 2 año 2011 - Ucayali*

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

Al término del año 2011, culmina mi labor en la Región Ucayali, dejando la posta en enero del 2012 a otro representante de ventas a fin de que continúe con el plan trazado y termine con la consolidación de nuestros combustibles en la Región Ucayali.

En febrero del 2012 fui transferido a la Región San Martín, con el mismo propósito de mejorar la participación de Petroperú en el mercado de la mencionada región.

III. APORTES MÁS DESTACABLES A PETROPERÚ

El aporte más significativo e importante para Petroperú. fue el haber contribuido, mediante un plan de ventas bien estructurado (al cual se le fueron adicionando algunas variables), en la recuperación del mercado de combustibles de la Región Ucayali con nuestros productos como la Gasolina 90 y el Diésel 2, desplazando a Maple Gas. Mostrando un incremento sostenido durante los años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011, tanto en volúmenes (galones) como en la facturación anual, generando utilidades a la empresa y mejorando nuestra participación en el mercado nacional de combustibles.

En la tabla 20 se puede observar el volumen de galones vendidos desde el año 2006 hasta el 2011, es decir, desde que la empresa decidió que asumiera la responsabilidad de recuperar el mercado de la Región Ucayali hasta el 31.12.2011, donde la empresa reconociendo la labor encomendada me transfirió a la Región San Martín en enero del 2012, a fin de continuar brindando mis conocimientos y experiencia en beneficio de Petroperú.

Tabla 20

Volúmenes de ventas años 2006 – 2011 - Ucayali

Año	Galones			
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina 84 oct.	Diesel N° 2	Gasolina 90 oct.	Diesel N° 2
2006	8,148,545	8,721,680	3,646,554	13,290,150
2007	8,020,320	9,034,323	4,319,841	11,831,889
2008	7,788,577	8,836,015	5,699,085	11,930,635
2009	6,775,222	8,497,047	7,370,860	13,880,352
2010	6,568,810	8,028,455	9,719,273	16,071,097
2011	5,615,805	7,617,085	13,560,039	16,874,868

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

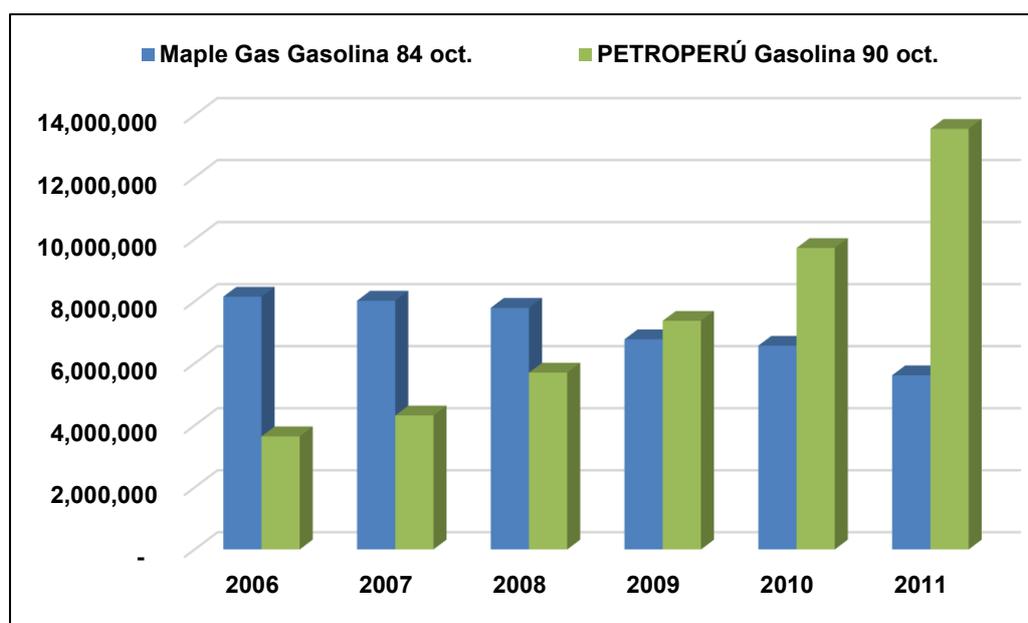
En esta tabla se puede visualizar el crecimiento sostenido año a año en volúmenes (galones) de venta de nuestros productos principalmente de la Gasolina 90 en comparación con

la caída que experimenta la Gasolina 84 de la empresa Maple Gas, en el Diésel 2 el incremento de sus ventas empieza a observarse desde el año 2008.

La Figura 18 nos muestra el comportamiento de las ventas de las gasolinas 84 y 90 octanos comercializados tanto por Maple Gas y Petroperú respectivamente en el mercado de la Región Ucayali durante los años 2006 – 2011, donde se confirma el crecimiento sostenido en las ventas de la Gasolina 90, consolidándose este crecimiento en el año 2011, desplazando el consumo de la Gasolina 84, por un combustible de mejor calidad y rendimiento, satisfaciendo la demanda del nuevo parque automotriz de la región, que requería este tipo de combustibles, que dentro de sus bondades era menos contaminantes y más amigable con el ambiente.

Figura 18

Ventas gasolinas Petroperú vs. Maple Gas

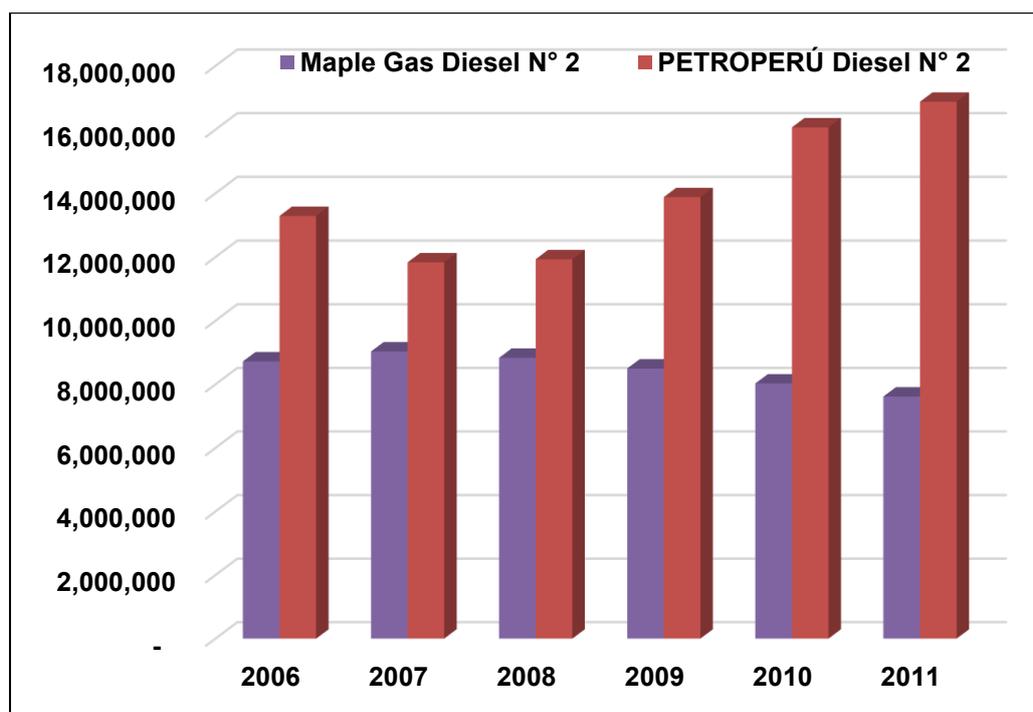


Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

En la Figura 19, también se puede notar como ha sido el comportamiento de las ventas en galones del Diésel 2 de ambas empresas durante los años desde el 2006 – 2011, observándose un despunte desde el año 2008 del producto comercializado por Petroperú.

Figura 19

Ventas Diesel 2 Petroperú vs. Maple Gas



Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

En la Tabla 21 se muestra el porcentaje de crecimiento de nuestros productos (Gasolina90 y Diésel 2) desde el 2006 al 2011 en el mercado de combustibles de la Región Ucayali, en comparación con la tasa de crecimiento de los productos de la competencia Maple Gas, que desde el 2007 muestra un decrecimiento sostenido en ambos productos.

Tabla 21

Tabla de crecimiento combustibles del 2006 al 2011 - Ucayali

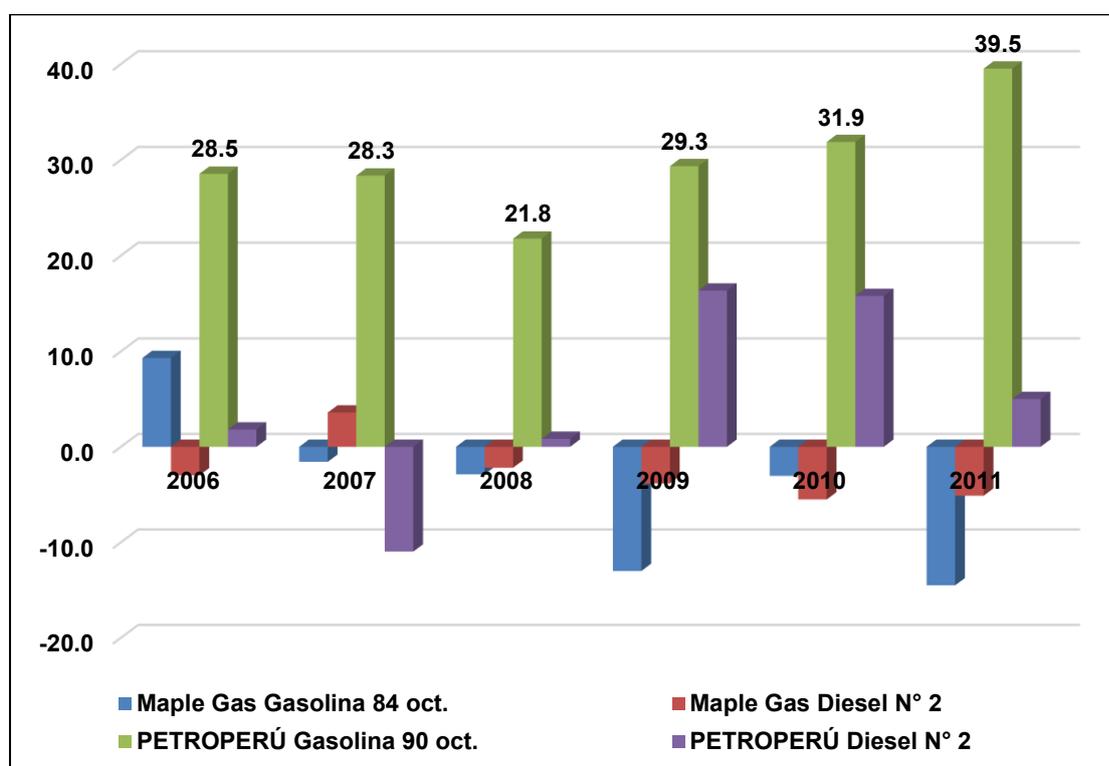
	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N°2	90 oct.	N°2
2006	9.3	-3.0	28.5	1.8
2007	-1.6	3.6	28.3	-11.0
2008	-2.9	-2.2	21.8	0.8
2009	-13.0	-3.8	29.3	16.3
2010	-3.0	-5.5	31.9	15.8
2011	-14.5	-5.1	39.5	5.0

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

En la Figura 20 se muestra gráficamente la evolución del crecimiento sostenido de los combustibles gasolina 90 y diésel 2 de Petroperú.

Figura 20

Tasa de crecimiento Petroperú vs. Maple Gas - Ucayali



Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

Otro aporte importante a Petroperú fue el incremento de la facturación tanto en Gasolina 90 como Diésel 2 durante los años del 2006 al 2011, tal como se puede observar en la Tabla 22.

Tabla 22

Facturación anual acumulado Petroperú vs. Maple Gas - 2006/2011 - Ucayali

	Maple Gas		PETROPERÚ	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
	84 oct.	N°2	90 oct.	N°2
2006	S/ 57,421,425	S/ 63,826,629	S/ 31,427,273	S/ 99,869,902
2007	S/ 57,017,041	S/ 67,308,445	S/ 41,396,209	S/ 93,053,156
2008	S/ 60,293,443	S/ 70,256,096	S/ 52,530,932	S/ 100,794,683
2009	S/ 36,188,728	S/ 54,667,948	S/ 46,114,512	S/ 95,735,046
2010	S/ 43,493,686	S/ 59,586,570	S/ 71,264,108	S/ 124,728,548
2011	S/ 46,346,880	S/ 69,803,242	S/ 123,202,710	S/ 158,349,307

Nota. La presente data se extrajo de la Dirección Regional de Energía y Minas – Ucayali. Adaptación propia con la información de la página web Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2011, pág. 158.

En esta tabla se puede ver como la facturación en soles de la Gasolina 90 comercializada por Petroperú tuvo un crecimiento sostenido desde el año 2006 hasta el año 2011, registrando un incremento del 292% igualmente, la facturación en soles del Diésel 2 registró un incremento del 59%, obteniendo la empresa importantes ingresos.

IV. CONCLUSIONES

Dentro de las conclusiones se pueden considerar las siguientes:

- 4.1. Que, si bien se desconocía la problemática de la Región Ucayali a la hora de asumir la responsabilidad encargada por parte de la empresa, el uso de herramientas, conocimientos adquiridos en la universidad, y principalmente la experiencia, sirvieron para efectuar un exigente trabajo de campo y de gabinete a fin de estructurar un plan de ventas que permitiese cumplir con los objetivos trazados.
- 4.2. La calidad de los productos comercializados por Petroperú en la Región Ucayali, tuvo que ir acompañada con un servicio de acompañamiento de visitas diarias y permanentes a todos los clientes existentes, priorizando a los potenciales de cada provincia de la región, tratando de lograr su fidelización.
- 4.3. Se logró consolidar la cadena de comercialización PETRORED con un significativo número de estaciones de servicios afiliadas.
- 4.4. Se logró un importante avance en el reemplazo del consumo de la gasolina 84 de la empresa Maple Gas por nuestra Gasolina 90 octanos, que ofrecía una serie de beneficios (mejor rendimiento, con aditivos de última generación) tanto a los motores como al medio ambiente, consiguiendo un crecimiento entre los años del 2006 al 2011 del 270%, así mismo en el mismo periodo se obtuvo un incremento de las ventas en Diésel del 52%.
- 4.5. Al término del año 2011 Petroperú logró tener una participación en el mercado de gasolinas de la Región Ucayali del 64% en comparación con el 31% que se inicio el año 2006. De igual manera nuestro Diésel 2 culminó el año 2011 con una participación del 70% en comparación con el 60% que se inició el 2006.
- 4.6. Petroperú consiguió facturar en soles el año 2011, tanto en las ventas de Gasolina 90 como del diésel 2 la cantidad de S/ 281,552,017.00 en comparación con lo facturado en

el año 2006 que fue de S/ 131,297,175.00, es decir se logró un crecimiento del 114%, obteniendo importantes ganancias, y principalmente la consolidación y liderazgo de nuestros combustibles en el mercado de la Región Ucayali.

- 4.7. Se cumplió con el objetivo de recuperar mercado y posicionar la marca Petroperú en la Región Ucayali.

V. RECOMENDACIONES

Dada la experiencia laboral, se pueden considerar las siguientes recomendaciones a considerar:

- 5.1. Continuar con la ejecución del Plan de Ventas diseñado para la recuperación del mercado de combustibles de la Región Ucayali, incorporando nuevas variables que faciliten la ejecución de la estrategia planificada.
- 5.2. Continuar con la consolidación y fidelización de la cadena de comercialización PETRORED, afiliando a nuevas estaciones de servicio que le permitan a Petroperú contar con estaciones referentes tanto en calidad como en los precios de los combustibles.
- 5.3. Considerando que la capacidad de almacenamiento de la Planta de Ventas de Pucallpa es muy reducida y las ventas de Maple Gas disminuyeron considerablemente, se recomienda contratar una franja de almacenamiento en la mencionada empresa, que nos permita abastecer de manera sostenida y oportuna el mercado de combustibles de la Región Ucayali.
- 5.4. Se recomienda coordinar con las autoridades de la Región Ucayali, a fin de contar con el mecanismo que permita controlar el contrabando de combustibles, considerando que la región goza de beneficios tributarios, y evitar de esta manera que la población sea la más afectada.

VI. REFERENCIAS

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). *Ucayali: Compendio Estadístico Departamental 2008-2009*. Pucallpa.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Compendio Estadístico Departamental*. Pucallpa.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011). *Compendio Estadístico Departamental*. Pucallpa.
- Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A. (2023). Misión, visión y valores.
<https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu/mision--vision-y-valores/>
- Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A. (2023). Unidades operativas
<https://www.petroperu.com.pe/proyectos-y-unidades-operativas/unidades-operativas>
- Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A. (2023). Productos.
<https://www.petroperu.com.pe/productos/>
- Petróleos del Perú - PETROPERÚ S.A. (2023). Organización.
<https://www.petroperu.com.pe/acerca-de-petroperu/organizacion/>
- Silva, D. (7 de Junio de 2022). *Web Content & SEO Associate, LATAM*. Obtenido de
<https://www.zendesk.com.mx/blog/estructura-plan-ventas/>