



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS – MBA

Estrategias competitivas en el sector transporte de hidrocarburos Lima, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

AUTOR:

Br. Leonardo Castilla Jibaja

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7901-539X>

ASESOR:

M Sc. Flabio Romeo Paca Pantigoso

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6921-4125>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gerencias Funcionales

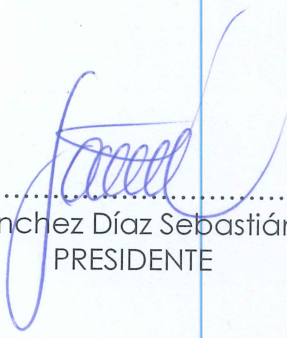
Lima- Perú

2019

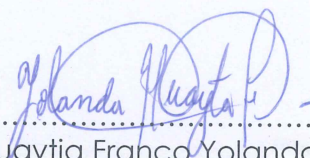
El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) LEONARDO CASTILLA JIBAJA, cuyo título es: "Estrategias competitivas en el sector transporte de hidrocarburos Lima, 2018".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 16 DIECISEIS.

Lima, San Juan de Lurigancho 10 de AGOSTO del 2019



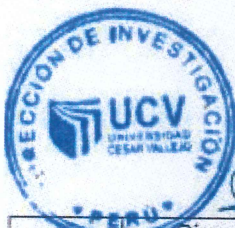
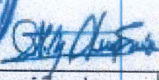
.....
 Dr. Sánchez Díaz Sebastián
 PRESIDENTE



.....
 Dra. Huaytia Franco Yolanda Josefina
 SECRETARIO



.....
 Mgtr. Paca Pantigoso Flabio Romeo
 VOCAL

Elaboro

Dirección de
Investigación

Revisó



Responsable del SGC




Aprobó

Vicerrectorado
de Investigación

A mi familia, por su inagotable apoyo en cada reto y desafío académico, quienes estuvieron a mi lado durante los momentos más difíciles.

A Caro, compañera en esta larga travesía de principio a fin.

Agradezco el valioso apoyo del Mgtr. Flabio Romero Paca Patingoso, quien supo guiarme y motivarme durante el desarrollo de esta investigación.

Gracias a mi madre por su incansable apoyo durante mis años de formación académica.

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Leonardo Castilla Jibaja, con DNI 61385862, estudiante de la escuela de Posgrado del Programa Académico De Maestría En Administración De Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo, Filial Lima Sede Lima Este, declaro que el trabajo académico titulado: “Estrategias competitivas en el sector transporte de hidrocarburos Lima, 2018”, presentada en 60 folios para la obtención del grado académico de Maestro, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis provenientes de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 20 de Julio del 2019



Leonardo Castilla Jibaja
DNI 61385862

RESUMEN

Ante el lento crecimiento de la economía peruana, producto de la inestabilidad política y los casos de corrupción como Lava Jato y Odebrecht, la presente investigación estudia el sector de transporte terrestre de hidrocarburos, el cual ha sido fuertemente afectado por estos sucesos.

El objetivo del estudio fue determinar las estrategias competitivas que están aplicando las estrategias del sector transporte de hidrocarburos en Lima durante el 2018. A partir de un estudio de casos, se estudió la variable desde un enfoque cualitativo a través de entrevistas a profundidad a gerentes de empresas transportistas de hidrocarburo.

Se determinó que las estrategias competitivas genéricas aplicadas por el sector son de enfoque, específicamente, la consolidación de un segmento específico. Así también, se obtuvieron resultados que señalan que el sector es atomizado, altamente competitivo y en declinación desde hace 03 años aproximadamente, los clientes poseen un gran poder de negociación y exigen a los transportistas altos estándares con bajos costos.

Palabras clave: Transporte, terrestre, hidrocarburos, estrategias, competitivas.

ABSTRACT

Given the slow growth of the Peruvian economy, the product of political instability and corruption cases such as Lava Jato and Odebrecht, the present research studied in the land transport sector of hydrocarbons, which has been strongly affected by these events.

The objective of the study was to determine the competitive strategies that the strategies of the hydrocarbon transport sector are applying in Lima during 2018. From a case study, study the variable from a qualitative approach through in-depth interviews with business managers hydrocarbon carriers.

It was determined that the generic competitive strategies applied by the sector focus, specifically, the consolidation of a specific segment. Also, we obtained results that indicated that the sector is atomized, highly competitive and declining for approximately 03 years, customers have great bargaining power and demand high and low cost carriers.

Keywords: Hydrocarbon, land, transport, competitive, strategies.

ÍNDICE

PAGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE	viii
I. Introducción	9
II. Método	27
2. 1. Tipo y Diseño de investigación.....	28
2. 2. Escenario De Estudio	28
2. 3. Participantes	28
2. 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
2. 5. Procedimiento	29
2. 6. Método De Análisis De Información	30
2. 7. Aspectos Éticos	31
III. Resultados	33
IV. Discusión.....	43
V. Conclusiones	46
VI. Recomendaciones.....	48
Referencias.....	50
Anexos.....	54

I. Introducción

Ante los recientes casos de corrupción, nuestra economía sólo creció 3.9% en 2018, a pesar de tener un potencial de crecimiento de casi 7%. Como señala Ferrero (2019), el país necesita volver a enfocarse en el crecimiento económico y la competitividad, no sin descuidar el actual panorama político afectado por las diversas investigaciones. Se debe incentivar la inversión privada en proyectos como Quellaveco, Mina Justa, Toromocho, el Metro de Lima, el aeropuerto Jorge Chávez y los Panamericanos para reactivar la economía que en la calle se percibe desacelerada ante la incertidumbre de un panorama político oscurecido por la corrupción. Si bien, el Ministerio de Economía y Finanzas mantiene su proyección de crecimiento de la economía para el 4.2%, muchas proyecciones de entidades financieras y analistas consideran que la inversión pública no crecerá.

El caso Lava Jato, que incluye al caso Odebrecht, podría enturbiar mucho más el escenario local de lo que ya está. Desde que el Departamento de Justicia de Estados Unidos dio a conocer en diciembre del 2016 que esta transnacional brasilera habría realizado sobornos por un monto de aproximadamente 29 millones de dólares en el Perú a cambio de contratos (Matute, 2016), el crecimiento del país se ha desacelerado ante las posibles consecuencias políticas y económicos que el escándalo puede traer. Como señalan Cabral, Laura, Moreno, y Floríndez, (2016), solo en los últimos 15 años existen 24 proyectos administrados individualmente o en consorcio por Odebrecht, tanto en contratos como en concesiones. Los efectos inmediatos han sido la detención de los proyectos en los que esta empresa ya tenía contratos para desarrollarlos, generando un efecto en cadena que va afectando a las empresas que le brindan servicios y, a su vez, a los contratistas que los brindan a éstas. Como señala el Consejo Fiscal del Perú (s.f.) las consecuencias del caso tienen ciertas similitudes con la caída del año 2008 del banco de inversión Lehman Brothers, ya que ambas empresas son muy grandes y su caída significaría importantes secuelas negativas en la economía (*“too-big-to-fail”*), así también, el grado de interconexión con los demás agentes de la economía es desconocido y no se tiene una medida certera del impacto que tendrá la cesación abrupta de las operaciones de Odebrecht.

En este escenario de economía de lento crecimiento, diversos sectores están pasando por un periodo de contracción, en especial el de transporte terrestre de hidrocarburos, específicamente, combustibles, ya que muchos proyectos en los cuales los empresarios tenían altas expectativas han sido desacelerados o incluso congelados, llevándolos a una situación en la que se deben redefinir estrategias, ya sea con el objetivo de sobrevivir. Si bien la teoría señala muchas alternativas, se desea investigar si son viables en este sector, o

si es que ya están siendo implementadas, se desea conocer si los resultados son favorables tal como a priori se espera. Específicamente, las empresas de transporte de hidrocarburos ubicadas en Lima Metropolitana se han visto afectadas por la inestabilidad política, llevándolos a aplicar diversas estrategias competitivas tales como la venta de unidades con la consecuente disminución del tamaño de flota, con la finalidad de obtener liquidez para hacer frente a las obligaciones financieras que adquirieron en primer momento para apalancar las inversiones de proyectos que hoy están congelados.

Para entender mejor este sector de transporte, se describe el mercado de los hidrocarburos utilizando datos de la oficina estatal encargada de supervisarlos: el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin).

Resumiendo en líneas generales, las actividades iniciales en la cadena de hidrocarburos son la exploración y explotación. Primero, para determinar la ubicación de yacimientos petrolíferos o de gas natural, se llevan a cabo estudios geológicos especializados, si estos muestran indicios de hidrocarburos, se perfora un pozo exploratorio inicial para comprobar su existencia. Consecutivamente, tras la comprobación, para definir las dimensiones del yacimiento y poder estimar el volumen de las reservas a ser explotadas en el futuro, se perforan varios pozos confirmatorios. Dependiendo de sus características, los hidrocarburos obtenidos pueden ser gas natural y líquidos de gas natural como el GLO o también livianos, medianos o pesados. Tras ser extraídos del subsuelo, los hidrocarburos son transportados por ductos, mientras que, en el caso del petróleo, con el fin de obtener combustibles, pasa por distintos procesos de refinación. El objetivo de este proceso es transformar los compuestos más pesados en otros más livianos, ya que estos últimos poseen mayor valor económico (Osinergmin, 2019).

Díaz, Marco, Montenegro, y Morris, (2010), señalan que la distribución de combustibles líquidos parte de las refinerías de dos grandes empresas, Petróleos del Perú (Petroperú), del sector público, y Repsol YPF, del sector privado.

Los combustibles obtenidos en la calidad deseada son transportados en grandes volúmenes por vía marítima hacia los centros de consumo desde las refinerías, todo a través de las Plantas de Abastecimiento, desde estas últimas hacia los consumidores finales se efectúan mediante camiones cisternas debidamente acondicionadas, hacia los diferentes puntos de venta minorista o consumidores finales tales como estaciones de servicio, grifos, consumidores directos, entre otros (Osinergmin, 2019).

Todos los medios utilizados para el transporte de hidrocarburos por vía terrestre (vías

férreas y viales) desde las plantas de extracción a las de refinamiento del petróleo, las plantas de abastecimiento y hacia toda la cadena de comercialización de combustibles líquidos gasolina, Gas Licuado de Petróleo y Gas Natural, están comprendidos en el transporte terrestre. De igual manera están incluidos combustibles industriales, lubricantes, ceras, asfaltos, gasohol, turbo, diésel B-5, diésel B5 S-50, entre otros.

Si bien la razón principal para elegir uno u otro medio de transporte está en función a la demanda y el costo beneficio, investigaciones como las de Shong-lee Ivan Su, D., Ke, J., Windle, R., Han, C. y Britto, R. (2015) señalan que existen otros factores asociados a la elección modal del transporte de carga en la cadena de suministro en países asiáticos y Estados Unidos, tales como el índice de margen de contribución, el costo de capital y el índice de concentración.

Huanay, Taboada, y Vásquez (2015) identificaron muchas problemáticas en el sector transportes de hidrocarburos, tales como la infraestructura vial, la cual está compuesta por 78000 km de carreteras, cuyo estado, que puede ser de buena calidad, asfaltadas, con señalización suficiente o carreteras afirmadas, son determinantes en factores como tiempo. No obstante, son susceptibles a deslizamientos en zonas alejadas debido a la temporada de lluvias o incluso a ser paralizadas por conflictos sociales; los costos, los cuales engloban, por ejemplo, en una operación de transporte desde Lima hacia Pucallpa, el recojo y entrega de la carga, el servicio de escolta, unidades en óptimas condiciones de acuerdo a los estándares solicitados, el costo de peajes, seguros y monitoreo de la carga; el tiempo, el cual es un gran determinante por los clientes, sobretodo en la puntualidad con la que se entrega la carga.

Entre otras problemáticas del sector, se encuentra el alto índice de volcaduras que se da debido a la alta velocidad a la que algunas unidades transitan, esto debido al poco control que tienen algunas empresas sobre sus conductores, el cual, lleva también a problemas tales como exceso de horas de jornada laboral, la cual no debería exceder de 06 horas diarias, pero que es excedida por diversos motivos por los colaboradores. Así también, que una empresa transportista no controle a sus conductores implica que éstos, durante sus paradas en carretera, dediquen su tiempo a actividades de ocio que atenten contra su buen estado de salud para poder trabajar el día siguiente, tales como el acceso a bebidas alcohólicas o asistencia a fiestas que terminan desencadenando que el chofer no descansa las horas correspondientes. Finalmente, otro problema constante encontrado en el sector es el tema de las mermas, es decir, que un cargamento llegue con menos cantidad de combustible del que

salió en el punto de origen.

Si bien todos los problemas citados son de gran importancia y ameritan una investigación más profunda en los campos correspondientes, el presente estudio profundiza más en el estado en que se encuentra el sector desde un punto de vista administrativo. Muchos transportistas brindan servicios a empresas de gran envergadura responsables de grandes proyectos en el sector minero, hidroeléctrico, energía e industrial. Sin embargo, estos proyectos se han visto detenidos por diversos factores, tales como la situación política y económica del país y los casos de corrupción de Oderbreth, lo que ha llevado que, en un efecto dominó, contraiga el sector de transportistas de hidrocarburos. Siendo así, la presente investigación desea conocer las estrategias competitivas que el sector está aplicando ante esta situación.

Cavero y Bello (2019) en su artículo científico titulado Estructura y estrategia competitiva en el mercado español de carburantes, presentado a la revista Economía industrial, realizan un análisis descriptivo a la estructura del sector de distribución minorista de carburantes en España, poniendo de manifiesto los cambios que sufre el sector al pasar de un modelo regulado a uno que permite el ingreso de nuevos competidores debido a la disminución de las barreras legales a la entrada, la disminución de la concentración de la industria, el crecimiento de productos sustitutos y el aumento de la rivalidad entre empresas. Ante este contexto, el sector ha desarrollado estrategias competitivas de diversificación a través de nuevos sustitutos, fórmulas mixtas de contratación que consisten en la utilización de la integración vertical en algunos puntos de venta para mejorar la eficiencia y, las que tienen mayor impacto, las estrategias de diferenciación de producto, la cual utiliza diferenciación vertical a través de servicios de retailing en el punto de venta o de la publicidad del nombre de la marca. En este trabajo previo internacional, podemos observar el comportamiento de la variable estrategias competitivas en el mercado de hidrocarburos español, específicamente, cuales son las estrategias más utilizadas por las empresas del sector, entre ellas, las transportistas de combustibles líquidos.

Cabrera (2018), en su tesis titulada Análisis de las estrategias de competitividad en el sector de hidrocarburos durante la crisis 2014, 2015, 2016 en Colombia, presentada a la Universidad de América para optar por el título de Especialista en Gerencia de Empresas, nos presenta las principales estrategias de competitividad que se aplicaron durante el periodo de crisis 2014 al 2016, exponiendo las causas del inicio de la caída del precio del barril, el uso de estrategias para una mayor competitividad en el mercado y el planteamiento de

posibles estrategias. En las conclusiones, nos detalla que la industria pudo sobrellevar la crisis gracias a la disminución de la inversión de la industria petrolera en exploración. Esta tesis se toma como antecedente porque demuestra las estrategias competitivas que el sector de hidrocarburos aplica en situaciones de crisis.

Kharub, Mor y Sharma (2018) en su artículo titulado *The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance*, presentado a la revista *Journal of Manufacturing Technology Management*, examina el impacto de la estrategia competitiva de liderazgo en costos en el desempeño de las empresas y el papel de las prácticas de gestión de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas de la India. A través de un cuestionario recopilado de una muestra de 245 empresas (de las cuales respondieron 65.1%), se llegó a la conclusión de que no existe relación directa entre las estrategias competitivas de liderazgo en costos y el desempeño de la firma (también conocido como estabilidad financiera o salud financiera), sin embargo, las prácticas de calidad si mejoran esta relación. Basados en los resultados empíricos, los autores llegaron a la conclusión de que la mejora continua a través de información apropiada y análisis de datos son la clave de lograr una estrategia competitiva de liderazgo en costos óptimas en este tipo de empresas.

Tob-Ogu, Kumar y Cullen (2018) en su artículo denominado *ICT adoption in road freight transport in Nigeria – A case study of the petroleum downstream sector*, presentado a la revista *Technological Forecasting and Social Change*, explican sobre la seguridad, competitividad y regulación que se logra con la adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación en un sector de alto riesgo como lo es en África el transporte de combustibles. Siendo así, este antecedente demuestra la importancia de mantener altos estándares en el sector estudiado en esta investigación.

D' Aleo (2017), en su artículo titulado *Human factor: the competitive advantage driver of the EU's Logistics sector*, presentado a la revista *International Journal of Production Research*, busca probar los subcomponentes del índice global de competitividad que podrían relacionarse con índice de performance logístico. Siendo así, busca identificar cuál de estos clusters (infraestructura, instituciones o factor humano) tiene relación con la eficiencia en los 28 países miembros de la Unión Europea. Entre los resultados de su investigación, halló que el factor humano es, por lejos, el más importante para la mejora del desempeño logístico, mucho más que la infraestructura y las instituciones. Por lo tanto, propone que se invierta más en el factor humano, dado que esto significa estimular la innovación y el panorama económico, ya que el sector logístico contribuye en promedio el

10% del PBI de la Unión Europea. Este antecedente señala la relevancia que tiene el factor humano en el sector logístico, el cual también engloba al sector de transporte terrestre de hidrocarburos.

Herzallah, Gutierrez-Gutierrez y Munoz Rosas (2017), en su artículo titulado *Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance*, presentado a la revista *International Journal of Operations & Production Management*, examinan la relación entre la ambidestreza de calidad, las estrategias competitivas genéricas definidas por Michael Porter y el desempeño de firma de la industria palestina. Así también, analizan la combinación de explotación de calidad (QEI) y exploración de calidad (QER) asociado a cada nivel de las estrategias competitivas. Los autores utilizan la definición de exploración y explotación de March (1991, p71), quien define el primero como la “búsqueda, variación, toma de riesgos, experimentación, juego, flexibilidad, descubrimiento, innovación”, es decir, buscar nuevas alternativas con resultados inciertos e incluso negativos, y la segunda como “refinamiento, elección, producción, eficiencia, selección, implementación y ejecución”, el refinamiento de las competencias, tecnologías y paradigmas, con resultados positivos y predecibles. De esta manera, la ambidestreza de calidad es el uso equilibrado de ambos conceptos. A través de una encuesta de 205 empresas industriales palestinas, llegaron a la conclusión de que existe una relación significativa entre este concepto y las estrategias competitivas y el desempeño financiero, a excepción de la estrategia de enfoque. Encontraron además que los niveles de combinación de QEI y QER deben ser similares para una óptima implementación de estrategias competitivas, mientras que un exceso de QER sobre QEI consigue un efecto adverso.

Kumar, Zhalnin, Kim y Beaulieu (2017), en su artículo denominado *Transportation and Logistics cluster competitive advantages in the U.S. regions: A cross-sectional and spatio-temporal analysis*, presentado a la revista *Research in Transportation Economics*, a través del análisis espacial y econométrico del sector, realiza un estudio de las características de los conglomerados de transporte y logística a través de Estados Unidos, enfocándose en los empleos, la asociación de las empresas y los patrones de dispersión. Los objetivos de la investigación son determinar si la especialización en el transporte y la logística es propia de las regiones metropolitanas o si es que las regiones rurales también tienen la capacidad de soportar este tipo de empresas; así también, busca determinar si la infraestructura de transporte está relacionada con la empleabilidad en estos sectores de estudio. Entre sus conclusiones más relevantes, afirma que el conglomerado de transporte y logística está

concentrado principalmente en áreas metropolitanas, y, en cierta medida, en regiones rurales de Estados Unidos, por otro lado, confirma que la infraestructura de transporte tiene un impacto positivo en la empleabilidad en el sector logístico y de transportes.

Peraltila, Cabrera y Valdivia (2017), en su tesis titulada Propuesta de implementación de un sistema integrado de gestión para transportes de hidrocarburos, empresa Transportes Mogrovejo, Arequipa – Perú 2016, presentado a la Universidad Tecnológica del Perú para optar por el título profesional de Ingeniero de Seguridad Industrial y Minera, nos presentan un estudio integral sobre el diagnóstico, la programación, la documentación y la propuesta de implementación de un sistema integrado de gestión binorma, el cual está basado en el ISO 14001:2004 para Medio Ambiente y para el aspecto de Seguridad y Salud, la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo, la Ley 29783 y la Norma Internacional OHSAS 18001:2007. Se llegó a la conclusión de que el tiempo para la implementación documentaria es de 60 días calendario y se necesitará 3 asesores como fuerza de trabajo. Posteriormente, la fase de adecuamiento del SIG será necesario un año. El costo directo es de 106 289.39 PEN. Se toma este antecedente porque nos permite conocer los requisitos y normas que deben cumplir los transportistas de hidrocarburos desde una perspectiva del empresario, ya que las normativas propuestas a través de OSINGERMIN nos presenta la perspectiva ideal de la situación.

Ángeles, Berdiales, Cervera, Garay y Zegarra (2015), en su tesis titulada Diagnóstico Del Actual Sistema De Transporte Marítimo De Hidrocarburos Líquidos En Cabotaje De Petroperú S.A. Y Su Proyección Al Año 2025, presentada a la Universidad ESAN para optar por el grado de Magíster en Supply Chain Management, evalúan técnica y operativamente el sistema mencionado, identificando sus principales restricciones y dificultades con la finalidad de determinar la factibilidad que tendrá de satisfacer la creciente demanda proyectada hacia el año 2025. Las conclusiones a las que llegaron fue que el sistema requiere mejoras en infraestructura, tanto en lo que respecta a carga y descarga con la capacidad de almacenamiento en las terminales de abastecimiento del litoral y en las refinerías, así también, consideran relevante contratar buques tanques de mayor eficiencia operativa. Calcularon, también, que la demanda de combustibles se incrementará 41% hasta el año proyectado, por lo que se hace indispensable implementar las propuestas de mejora a corto y mediano plazo, las cuales son nueva infraestructura portuaria, mejora en la flota marítima, mejoras en la normativa legal y en la capacidad de almacenamiento. Resulta de gran relevancia este antecedente pues demuestran que se utiliza principalmente el transporte por

cabotaje para atender la demanda de hidrocarburos en el Perú por su capacidad de movilizar grandes volúmenes, lo que no se consigue con el transporte terrestre debido a los sobrecostos de fletes que generan. Se deduce entonces que el transporte terrestre es más utilizado no por su gran capacidad, sino, por la capacidad de alcanzar zonas en las que la vía marítima no llega.

Harris, Wang y Wang (2015), en su artículo titulado ITC in multimodal transport and technological trends: Unleashing potential for the future, presentado a la revista *International Journal of Production Economics* detallan que, a pesar de la relevancia de adoptar tecnologías de la información y comunicación en el sector de transportes, la implementación ha sido lenta en el Reino Unido y Europa, por lo que el objetivo de la investigación es explorar las posibles razones de esto. De esta manera, los autores identifican tres tipos de barreras que dificultan la implementación de las TIC (Por sus siglas en español, Tecnologías de Información y Comunicación), las cuales son aquellas relacionadas con el usuario, relacionadas con la tecnología y relacionadas con las políticas. Este antecedente nos señala que no es una característica de país en desarrollo la lenta implementación de las TIC en los sectores industriales, como el de transporte terrestre de hidrocarburos, sino que está en función a otras variables.

Huanay, Taboada y Vásquez (2015) en su tesis titulada *Propuesta de mejora en el transporte de combustibles líquidos vía terrestre y fluvial a zonas remotas*, presentada a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas para optar por el grado académico de Magíster en Operaciones y Logística, realizan un estudio basados en la necesidad de reducir los sobrecostos generados en el transporte de combustibles hacia proyectos de gran envergadura en la Amazonía peruana, los cuales son ocasionados por diferentes factores tales como el tiempo. A través de un análisis del sector desde la experiencia y conocimiento de los investigadores, se identificaron oportunidades de mejora respecto a los horarios de trabajo, falta de negociación para contar con equipos de mayor capacidad de transporte, falta de negociación con las comunidades aledañas para evitar el pago de stand by por demoras, falta de coordinación en otras áreas durante el recorrido del combustible, supervisión inadecuada al no contar en la Amazonía con personal directo, solo con contratistas, programación inadecuada y retrasos en la carga y descarga de combustibles. Como alternativa de mejora, los autores proponen diversas estrategias tales como considerar que los tiempos de trabajo exceden a los horarios de trabajo diurno, proponiendo una mayor flexibilidad en los horarios, buscar nuevos proveedores que puedan suministrar medios de transporte de mayor

capacidad, considerar los contratiempos ocasionados por las comunidades aledañas dentro del costo del flete, evaluar la contratación de un supervisor de transporte de campo que lleve un control más exhaustivo, realizar reuniones semanales de programación y realizar la coordinación logística para establecer un cronograma de salida de convoyes.

Parnell, Long y Lester (2015), en su artículo titulado *Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States*, presentado a la revista *Management Decision*, investigan la relación entre estrategia competitiva, las capacidades estratégicas, la incertidumbre ambiental y el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYME) en China y Estados Unidos. A través de una encuesta aplicada a PYMES de ambos países, llegaron a la conclusión de que los resultados respaldan la integridad de la tipología de estrategia genérica de Miles y Snow. El desempeño organizacional fue significativamente menor en las empresas que emplean una estrategia de reacción en comparación con aquellas que emplean las otras 03 que el autor propone, es decir, prospectiva, defensiva y de análisis.

Shonnard (2015), en su artículo científico titulado *A review of Enviromental Life Cycle Assessments of Liquid Transportation Biofuels in the Pan American Region*, presentado a la revista *Enviromental management*, nos presenta un análisis de la evaluación del ciclo de vida de los biocombustibles y la bioenergía, los cuales han presentado conclusiones diferentes respecto a los impactos que generan en el medio ambiente. Si bien existen estudios altamente detallados sobre la variación del LCA (Life-Cycle Assessments, Evaluación de Ciclo de Vida), de los biocombustibles en Estados Unidos y en la Unión Europea, no existen resultados en la literatura sobre la región Panamericana, a pesar que esta región presenta particular relevancia al dominar la producción de biocombustibles. Siendo así, los objetivos del estudio son determinar la metodología utilizada por naciones Panamericanas para determinar el impacto medio ambiental del LCA de los biocombustibles en la región y determinar con qué frecuencia se emplean los LCA impulsados por políticas en el biocombustible panamericano y cuál es la magnitud del cambio en los resultados de los LCA cuando se emplea. La metodología utilizada por el autor es la revisión cualitativa y cuantitativa de artículos científicos de diferentes bases de datos, en especial, aquellos referidos al LCA del biocombustible en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Cuba, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Perú y los Estados Unidos. Entre las conclusiones halladas, se puede observar que las regulaciones utilizadas en los países panamericanos difieren a las de la Unión Europea y Estados Unidos, lo que genera un mayor impacto medioambiental,

por otro lado, las políticas de biocombustible todavía no están siendo aplicadas por todas las naciones al mismo ritmo. Se toma este antecedente ya que detalla la falta de estudios sobre el sector de combustibles en Sudamérica, específicamente el de biocombustibles.

Álvarez (2014) en su tesis titulada Estrategias competitivas globales de marketing en el mercado de los biocarburantes, el caso de Repsol, presentada a la Universidad Pontificia de Comillas para optar el grado de maestro en Administración de Negocios, realiza una investigación de tipo descriptivo sobre la empresa Repsol, luego de ello pasa a detallar las estrategias competitivas que esta trasnacional utiliza. En conclusión, las estrategias más utilizadas son las de desarrollo de nuevos productos. Este trabajo se toma como antecedente dado que nos aproxima a la situación en la que puede estar el sector de transporte de hidrocarburos.

Cubas (2014) en su tesis titulada Plan Estratégico para una empresa Comercializadora de Combustibles Líquidos, presentada a la Universidad Nacional de Ingeniería para optar por el título profesional de ingeniero industrial, traza como objetivo describir el proceso de plan estratégico desarrollado para dicha empresa con la finalidad de que utilice sus ventajas competitivas para enfrentar a la competencia y al entorno del sector en general, dado que la realidad problemática presente en la empresa es el bajo incremento del volumen de las ventas por diversos motivos. Los resultados obtenidos fueron el crecimiento del volumen de ventas en galones de 6.97% y el crecimiento de ventas en soles del 10%. Se toma este antecedente debido a que analiza las estrategias competitivas que aplica una comercializadora de combustibles líquidos, así también, nos permite aproximarnos a como esta variable se comporta en el contexto del mercado de hidrocarburos dado que el autor realiza un análisis muy enriquecedor de éste último.

Huo, Qi, Wang y Zhao (2014) en su artículo titulado The impact of supply chain integration on firm performance presentado a la revista Supply Chain Management, proveen evidencia empírica de la efectividad de diversas prácticas de integración de la cadena logística bajo diferentes estrategias competitivas, específicamente, liderazgo en costos y diferenciación. A través de una encuesta aplicada a 604 empresas chinas, encontraron que las estrategias competitivas influyeron significativamente en la efectividad de la integración de la cadena logística, incluyendo aquella interna, en los procesos y en la producción. Específicamente, la integración interna afectó significativamente el desempeño financiero de aquellos que optaron por una estrategia de liderazgo en costos, mientras que en aquellos que optan por estrategias de diferenciación solo contribuyó parcialmente. Este antecedente,

si bien tiene limitaciones citadas por los mismos autores, como por ejemplo, que fue aplicado a la realidad china, y que, por ende, puede que no sea posible que las estrategias competitivas sean aplicadas de manera similar en otras naciones, nos presenta la relevancia de estas estrategias en las empresas desde la perspectiva logística, que es aplicable al sector de transporte de hidrocarburos.

Yusuf, Gunasekaran, Musa, Dauda, El-Berishy y Cang (2012), en su artículo titulado *A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry*, presentado a la revista *International Journal of Production Economics*, presentan un estudio que demuestra la relación entre las dimensiones de una cadena de suministros ágil, los objetivos competitivos y el desempeño de la industria de extracción de crudo y gas en el Mar del Norte perteneciente a Reino Unido, a través de un cuestionario enviado a 880 gerentes de cadena de suministros del sector, se obtuvo una respuesta del 15,6%. Las conclusiones a las que llegaron son que cada vez la ventaja competitiva se basa en las capacidades combinadas de la empresa, es decir, las cadenas de suministro, es más recomendable estudiarlo empresa por empresa que buscando una relación entre empresas. Los mercados poseen una alta complejidad y volatilidad, por lo tanto, la necesidad de aprovechar las capacidades de la cadena de suministro para satisfacer las demandas del cliente es cada vez más relevante. Siendo así, las cadenas de suministro ágiles contribuyen a la competitividad de la empresa. Si bien el petróleo y el gas se consideran productos básicos, muchas publicaciones afirman que su cadena de suministros debe centrarse en el costo, sin embargo, este descuida muchas actividades complejas, las cuales deben ser tratadas con mayor enfoque en la calidad, las fechas de entrega y, también, los costos. Además de considerar otros factores como la innovación y la toma de riesgos como factores que generan prosperidad en el entorno empresarial, los autores hacen énfasis en la relevancia de poseer una cadena de suministros flexible que contribuya a la competitividad, sin descuidar aspectos de calidad.

Escudero (2000) en su tesis titulada *Estrategias competitivas para el desarrollo sostenido de la sociedad minera El Brocal S.A.*, presentada a la Universidad Nacional de Ingeniería para optar por el grado de Maestro en Ciencias con mención en Gestión Minera, nos presenta una investigación que tuvo como objetivo formular las estrategias que permitan alcanzar a Sociedad Minera El Brocal sus Objetivos de corto, mediano y de largo plazo; y ser una empresa líder en Seguridad en el trabajo, Costos, Medio Ambiente y consecuentemente tener una imagen pública. Mediante un diseño de investigación

descriptiva, el autor realizó un análisis interno y externo para luego, tras plantear la misión de la empresa, procedió a la formulación de estrategias. Este trabajo se toma como antecedente debido a que muestra los planteamientos de Porter al momento de formular estrategias competitivas en una empresa que es cercana a la industria que se estudiará.

Los primeros teóricos a mencionar son Miles y Snow (1978), que nos presentan diferentes alternativas para que una organización pueda definir sus estrategias y construir los mecanismos para ejecutarlas.

Citados por Castro (2010), Miles y Snow definen las estrategias competitivas como orientaciones presentes en todas las industrias. La tipología de negocios de los autores parte de la premisa de que todas las empresas logran una adaptación sistemática al entorno con el paso del tiempo, a través de la cual, refleja distintas aproximaciones de las corporaciones para enfrentarse a tres tipos de problemas de su entorno: propios de la empresa, relacionados con la definición de producto mercado y de ingeniería.

De lo anterior, Miles y Snow (1978) plantean las orientaciones estratégicas cuyo tratamiento será para esta investigación como dimensiones:

- *Las estrategias de empresas prospectivas*, que llevan a cabo un proceso constante de exploración de nuevas oportunidades del mercado, de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos.
- *Las estrategias de empresas defensivas*, realizadas por empresas que poseen un dominio estrecho y poseen un nicho seguro de su industria que defienden.
- *Las estrategias de empresas analizadoras*, que son un híbrido de las dos anteriores, aplicadas por empresas que pueden actuar de modo prospectivo o defensivo dependiendo del entorno al que se enfrenten.
- *Las estrategias de empresas reactivas*, las cuales no responden efectivamente a los cambios del entorno debido a una ausencia de estrategia. Son consideradas inestables en el tiempo y un tipo estratégico sin éxito.

El planteamiento de Miles y Snow de estas orientaciones estratégicas fue realizado tomando en cuenta estudios de campo realizados en cuatro industrias diferentes: electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto. (Castro, 2010).

Debido a que no se contextualizó la variable en la industria del transporte de hidrocarburos o una similar, se toman a estos teóricos de manera referencial.

El segundo teórico a considerar es Miller, quien citado por Castro (2010), define las estrategias competitivas a nivel empresarial en base a la importancia relativa que se le

otorgue a cada una de las dimensiones que enumera: Innovación, Diferenciación en Marketing, Amplitud y Control de Costes.

- *Innovación*, se plantea la medida en que la empresa introduce nuevos bienes y servicios considerados de trascendencia. (Pérez y García 1997, citados por Castro, 2010). Adicionalmente, responde a las Ingeniería en innovación de I+D, lo que al largo plazo conlleva al desarrollo de productos únicos.
- *Diferenciación de Marketing*, presume la creación de una imagen favorable para el producto a través de la publicidad, la distribución, el precio o el bien en si mismo. Se busca fidelizar los clientes satisfaciendo sus necesidades para crear una imagen favorable. (Castro, 2010).
- *Amplitud*, hace referencia a la variedad de clientes, de mercados geográficos y de número de productos (Castro, 2010).
- *Control de costes*, persigue la estandarización eficiente en la elaboración de los productos, disminuyendo los gastos considerados innecesarios tales como innovación, marketing entre otros (Castro, 2010).

Miller contextualiza la teoría con dimensiones que se acercan más a la producción de bienes que a los servicios. Teniendo en cuenta que el sector de transporte de hidrocarburos se única en éste último conjunto, se tomará a este teórico de manera referencial.

El tercer teórico consultado es Porter (2008), quien define las estrategias competitivas como “una combinación de *finés* (metas) que busca la compañía y de los *medios* (políticas) con que trata de alcanzarlos” (p. 12).

Todas las empresas tienen estrategias competitivas, una fórmula general de cómo va a competir, ya sean explícitas o implícitas, sin embargo, debe realizarse un análisis del entorno para poder determinar las estrategias competitivas adecuadas para una organización (Porter, 2008).

Michael Porter contextualizó la variable de manera que pueda ser aplicado en cualquier tipo de industria, ya sea comercial, manufactura o servicios.

Las dimensiones que presenta para la variable son:

- *Fines (metas)*, las cuales son los objetivos que busca cumplir la compañía. Para ello, se debe realizar un análisis de la estructura de una industria y sus competidores a través de un modelo analítico (Porter, 2008).

La herramienta sobre la que se basa este modelo es las cinco fuerzas o factores

de la competencia que operan en un sector industrial, las cuales son:

- La amenaza de nuevos ingresos
 - El poder de negociación de los proveedores.
 - El poder de negociación de los compradores.
 - La amenaza de productos o servicios sustitutos.
 - La rivalidad entre los competidores existentes.
- *Medios (políticas)*, las cuales son diseñadas utilizando los datos obtenidos del modelo analítico en función al ambiente en que está la industria. Las diferencias principales que se reflejan en los distintos tipos de ambientes son la concentración de la industria, el nivel de madurez y la vulnerabilidad de la competencia internacional. Para ello, se proponen tres estrategias globales, también denominadas genéricas, las cuales son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque; de las cuales parten estrategias específicas de acuerdo al ambiente de las industrias, los cuales son industrias fragmentadas, industrias emergentes, aquellas que se encuentran en la transición hacia la madurez, las industrias en declinación y las industrias globales (Porter 2008).

Se seleccionó este teórico como principal debido a que permite analizar cualquier tipo de industria desde una visión holística y panorámica y al mismo tiempo profundizar en cada una de las estrategias posibles. Además, las teorías del autor todavía son vigentes para ser aplicadas en estudios recientes, tales como el de Rajasekar, J. y Al Raee, M. (2013) sobre la industria de telecomunicaciones en Omán y el de Won, T. (2016) sobre la competitividad de los cluster logísticos de las principales naciones asiáticas.

Como señala Porter (2008):

Las técnicas que proponen - a menudo las compañías consultoras - se refieren a la empresa diversificada y no a la perspectiva de la industria. O bien consideran tan sólo un aspecto de la estructura de la industria, como el comportamiento de los costos, que no podemos esperar que capte toda la riqueza y complejidad de la competencia en ese sector. (p. 9).

Los indicadores planteados para la primera dimensión, *finés*, son aquellos que nos permiten medir cada una de las fuerzas competitivas:

- *La amenaza de nuevos ingresos*

Hace referencia al riesgo de entrada de nuevas empresas en un sector industrial con el objetivo de obtener una participación de mercado. Esto obliga a las empresas existentes a bajar los precios de sus productos y por lo tanto se reducen las ganancias (Porter, 2008).

Las barreras de entrada más importantes incluyen:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversión de grandes recursos financieros.
- Ventajas en costos.
- Normas legales.

- *La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes*

Se refiere a la rivalidad que existe entre empresas de un mismo sector por mejorar su posición. Esta rivalidad se basa en precios, gastos en publicidad y promoción, esfuerzo en ventas, servicio postventa (Porter, 2008)

Otros factores que intensifican la rivalidad son:

- Gran número de competidores.
- Crecimiento lento de la industria.
- Condiciones de los costos.
- Falta de diferenciación del producto o servicio.
- Barreras que evitan la salida.

- *La amenaza de productos o servicios sustitutos*

Se refieren a productos de otras industrias o empresas que satisfacen necesidades parecidas de nuestros clientes. La existencia de productos sustitutos limita el precio que las empresas pueden cobrar por su producto, motivo por el cual se los considera una amenaza (Porter, 2008).

- *El poder de negociación de los compradores*

El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad de negociación que tienen los clientes para disminuir los precios que las empresas cobran en su sector o también incrementar los costos en las empresas exigiendo mejor calidad del producto o servicio (Porter, 2008).

Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- Cuando los clientes compran en grandes cantidades.
- Los productos que se compran no son diferenciados.

- Los costos para cambiar de proveedor no son altos.
 - Cuando los compradores amenazan con ingresar a la industria.
- *El poder de negociación de los proveedores*
- Hace mención a la capacidad que tienen los proveedores para elevar costos o los precios de los insumos en una industria (Porter, 2008).

Un grupo de proveedores será poderoso en las siguientes circunstancias:

- El producto que comercializan tiene pocos sustitutos en el sector.
 - Que la empresa no es un cliente importante del proveedor.
 - Que el insumo que vendan sea importante para el negocio del comprador.
 - Los productos que vende el proveedor son diferenciados.
 - Que los proveedores representen una amenaza de integración hacia adelante.
- Los indicadores planteados para la segunda dimensión, *medios*, son las siguientes:
- *Estrategias genéricas*, aquellas de gran eficacia para encarar las cinco fuerzas de la competencia. Por lo general se aplica solo una de ellas en una empresa, en casos remotos dos. Para ejecutarlas eficazmente se requiere de compromiso total de la empresa. Tienen por objetivo superar a los rivales de la industria (Porter, 2008).

Las tres estrategias genéricas son:

- Liderazgo en costo
 - Diferenciación
 - Enfoque o concentración.
- *Estrategias específicas*, son aquellas aplicables en algunos ambientes genéricos de las industrias, los cuales difieren por la concentración de la industria, el estado de madurez de la misma y la exposición que esta recibe de competencia internacional (Porter, 2008).

Los cinco ambientes genéricos son:

- Industrias fragmentadas, en las que existen muchos competidores sin ningún líder.
- Industrias emergentes, que engloba a industrias nuevas.
- Transición hacia la madurez, industrias que presentan productos que están entrando en esta etapa del ciclo de vida.
- Industrias en declinación, aquellas cuyos beneficios se han visto disminuidos considerablemente en los últimos tiempos y que conllevan decisiones de fin de juego como la desinversión.
- Industrias globales, aquellas que tienen presencia transnacional.

El principal problema de investigación es conocer, a través del estudio de casos representativos del sector, las estrategias competitivas que están aplicando las empresas de transportes terrestre de hidrocarburos de Lima Metropolitana ante la cancelación de proyectos de gran envergadura con los que contaban, esto debido a problemas de inestabilidad política de los últimos años que degeneran en un panorama económico de crecimiento lento.

La presente investigación comprobará la aplicabilidad de las teorías sobre estrategias competitivas planteadas por Michael Porter, a un sector de la economía peruana de gran relevancia como lo es el transporte terrestre de hidrocarburos.

Como señalan Castro-Gonzales, S., Espina, M. and Tinoco-Egas, R. (2017), existe un vacío de conocimiento generado por trabajos científicos que puedan ser aplicados prácticamente dentro de las políticas públicas en materia de competitividad en los estados sudamericanos. Siendo así, que es necesario realizar mayores investigaciones respecto al tema.

Es así, que el trabajo de investigación presentado presentará datos básicos de una población que no había sido estudiada con tanto detenimiento hasta la fecha, otorgando así, sugerencias para poder estudiar el sector de manera más adecuada.

La población estudiada no modificará su situación automáticamente tras la presente investigación, sino, que podrá contar con un estudio descriptivo que le permita un mayor entendimiento del sector y así también recomendaciones que le permitan reforzar la competitividad de sus empresas. Es de suma relevancia el presente estudio debido a que el sector se caracteriza por ser de alto riesgo al incluir elementos como materiales combustibles, infraestructura vial que en muchas ocasiones no cumplen los estándares básicos de calidad y el factor humano que, si no es gestionado correctamente, termina siendo catalizador de accidentes.

El objetivo general es describir las estrategias competitivas del sector transporte de hidrocarburos en Lima durante el 2018. Los supuestos sobre los que se desarrolla esta investigación son que, tras la inestabilidad política y económica de los últimos años y los escándalos de corrupción, específicamente el caso Odebrecht, el sector de transporte de hidrocarburos se encuentra en desaceleración, un estado en el que las utilidades se han visto disminuidas tras el detenimiento de varios proyectos de gran relevancia para el sector.

II. Método

2. 1. Tipo y Diseño de investigación

Para el presente estudio se partió de un enfoque cualitativo ya que la realidad problemática a investigar presenta una gran riqueza interpretativa, la cual puede ser detallada con mayor precisión utilizando el ya mencionado enfoque.

El tipo de investigación es básica, ya que, como señala Vara (2012), investiga la relación entre variables, elabora instrumentos de medición, prueba y adapta teorías y genera formas novedosas de comprender los fenómenos empresariales.

Kerlinger (2000) nos señala que el plan y la estructura de un estudio es denominado diseño de investigación. Para el presente proyecto, se ha decidido por un diseño de estudio de casos, el cual, Blatter (2008) citado por Hernández, Fernandez y Baptista (2010), define como una “aproximación investigativa en la cual una o unas cuantas instancias o unidades de un fenómeno son estudiadas en profundidad” (Capítulo Adicional 4, p 1).

Como señalan Hernández, Fernandez y Baptista (2010), citando a varios autores, un caso es una entidad sistémica ubicada en sus límites y características ubicada en relación a un contexto, es la unidad de análisis y el principal objeto de estudio. Un caso puede ser una colectividad, tal como una empresa. (Capítulo Adicional 4, p 4).

2. 2. Escenario De Estudio

Para la presente investigación el escenario de estudio estará conformado por las empresas del sector transporte de hidrocarburos en la ciudad de Lima.

2. 3. Participantes

En un estudio cualitativo es de suma importancia la opinión y experiencia de los expertos en el escenario de estudio ya que esto a su vez genera que la investigación pueda generar supuestos más específicos y concisos. El número de participantes según Hernández, Fernández y Baptista (2010) pueden ser, de seis a 10 y si son en profundidad, de tres a cinco.

La caracterización de los sujetos participantes del presente estudio están conformados por los gerentes de las empresas del sector transporte de hidrocarburos de la ciudad de Lima con un conocimiento básico de toma de decisiones y con la capacidad de analizar su entorno en base a su preparación académica y experiencia.

2. 4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada es la entrevista; la cual permitirá la recopilación de datos. Según (Janesick, 1998), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), se define como una reunión para intercambiar y conversar la información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez un grupo

pequeño o una pareja. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se alcanza una comunicación en donde se construye un conjunto de significados respecto a un tema. (p. 403)

El instrumento que se presentará es una guía de entrevista, la cual nos permitirá tener en claro las preguntas a realizar a los entrevistados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) Para realizar el diseño de la guía de temas se debe tomar en cuenta aspectos éticos, prácticos y teóricos. Los prácticos tienen que ver que la entrevista mantenga y capte la atención del participante. Los éticos, que el investigador debe reflexionar sobre las consecuencias posibles que tendría que el participante hable de ciertos temas. Y los teóricos, que la guía de entrevista tiene por finalidad obtener la información esencial para responder al planteamiento. (p. 407)

2. 5. Procedimiento

La equivalencia a la validez y confiabilidad de la investigación cuantitativa está dada en el presente estudio por el rigor científico, el cual se evalúa a través de los siguientes criterios:

- Dependencia

Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), citados por Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que la dependencia, también denominada por otros autores como “confiabilidad cualitativa”, implica que los datos, tras ser revisados por distintos investigadores, deben conllevar a interpretaciones congruentes.

Entre las evidencias con las cuales el presente trabajo demuestra dependencia están:

- Criterios de selección de participantes claros y las herramientas utilizadas para recolectar los datos. Éstas últimas están accesibles en la sección de anexos.
- Se especifica en las bitácoras de campo el contexto en que se llevaron a cabo las entrevistas con las cuales se recolectaron los datos.
- Se aplicó completamente el instrumento de recolección a todos los participantes.

- Credibilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), hace referencia a si el investigador ha logrado captar a profundidad las experiencias de los participantes, en especial, aquellas que están relacionadas al problema de investigación.

Entre las evidencias con las cuales el presente trabajo demuestra credibilidad están:

- Se mantuvo contacto con muchos transportistas del sector participando del comité de seguridad y salud a los que estos asisten en uno de sus clientes más grandes. A través de esta inserción en el campo, se pudo conocer a mayor profundidad el sector ya que en la reunión se tocan problemáticas comunes a todos.
- Se logró una triangulación de los hechos a través de las diferentes perspectivas de los informantes.

- **Transferencia**

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que, tras la dificultad que representa generalizar los resultados de una investigación cualitativa a una población más alta, se puede, sin embargo, tener una idea general del problema y la posibilidad, incluso, de aplicarla en otros ambientes.

Siendo así, si bien este trabajo no consigue dar una perspectiva general del sector, muestra resultados básicos que servirán de antecedente para una posterior investigación, además, los resultados recogidos son transferibles a otros sectores similares en donde las empresas por lo general son contratistas de una más grande.

- **Confirmabilidad**

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que “implica rastrear los datos en su fuente y la explicitación de la lógica utilizada para interpretarlos” (p. 459).

En este sentido, la presente investigación recopiló la data de individuos cuyos datos personales, al igual que toda la información de las entrevistas, están completamente almacenados por el autor y serán proporcionadas a simple solicitud para cualquier tipo de auditoría que busque corroborar la exactitud de la información.

2. 6. Método De Análisis De Información

Mediante correo electrónico se procederá con el contacto para poder solicitarle una entrevista directamente con los gerentes de las empresas del sector transportes de hidrocarburos, luego se procederá a concretar una entrevista con en sus oficinas al igual que solicitar el permiso para que toda la entrevista pueda ser grabada.

El día de la entrevista se procederá con la grabación y realizar las preguntas de acuerdo al orden puesto en la guía desde las preguntas fáciles y generales, seguidas por preguntas complejas, preguntas sensibles y delicadas y finalmente las preguntas de cierre. Una vez culminada las entrevistas se procederá a recolectar todas las grabaciones y anotaciones las cuales serán plasmadas de manera virtual en un documento en Microsoft

Word.

Finalmente, se procederá a enviar un correo electrónico a los participantes agradeciendo su tiempo y apoyo en la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en la investigación cualitativa, la recolección y el análisis se dan prácticamente en paralelo; además, el análisis no del todo uniforme, pues cada estudio necesita un esquema peculiar.

Para ello se deberá tener en cuenta no todas las interpretaciones, del análisis que se realice, serán igual y ello no quiere decir que uno sea mejor que el otro, sino que cada uno lo comprende de manera distinta, como lo explica Hernández, Fernández y Baptista (2010) Como cualquier tipo de análisis, el cualitativo es totalmente contextual y no es “paso a paso”, sino, se trata de estudiar cada dato en relación con los demás y en sí mismos.

El proceso de categorización de la información recogida mediante las entrevistas, será el de análisis cualitativo por parte del investigador. Las categorías que se buscaron identificar fueron:

Dimensiones	Categorías
FINES	Situación Actual del Sector Transporte de Hidrocarburos
	Amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector
	Poder de negociación de los proveedores
	Poder de negociación de los clientes
	Productos sustitutos
	Rivalidad entre competidores
MEDIOS	Estrategias genéricas
	Estrategias específicas

2.7. Aspectos Éticos

La presente investigación, se rige por el principio de honestidad, ya que respeta los todos los derechos de la propiedad intelectual de otros investigadores que son utilizados como referencias y apoyo en la realización de la investigación, es posible corroborar lo mencionado mediante la realización del citado de las fuentes, el cual sigue el modelo brindado por la American Psychological Association (APA).

La información adquirida fue utilizada con la correspondiente autorización de las entidades y empresas que fueron involucradas en la investigación y exclusivamente con fines educativos y científicos, no existió en ningún fraguado o fraude de documentos, la investigación se va siguiendo los lineamientos establecidos y se muestra con total transparencia.

Es por ello que, Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos menciona que, para poder verificar la calidad de la información, los encargados solicitan los ejemplares de los instrumentos contestados por los participantes (por ejemplo, cuestionarios) y las bases de datos. La ética de la investigación nos dice que se tiene que entregar a quien o quienes solicitaron el estudio, pero ellos también se comprometen a respetar los principios señalados previamente, para no utilizar esa información y perjudicar a algún participante y mantener la confidencialidad.

Cabe resaltar que la revisión total del trabajo es mediante el sistema Turnitin, el cual certifica el porcentaje de plagio que pueda existir en la investigación.

Así mismo, es importante la protección de identidades de los participantes como lo menciona Ogden y Kennedy (2008) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confidencialidad y anonimato se refieren a que no se revele la identidad de los participantes ni se indique de quiénes fueron obtenidos los datos.

Finalmente, es importante dar a conocer la responsabilidad con la que se pudo realizar la recolección de datos, pues se llegaron a cumplir todos los requisitos éticos, legales y de seguridad; suministrando el código de ética el cual se rige el centro de estudios.

III. Resultados

Tras la aplicación de la entrevista en profundidad a los sujetos, se pudo analizar la información, es así que a continuación se presentan los resultados encontrados durante la investigación, primero de forma específica en cada caso de estudio y luego encontrando las generalidades para formar un análisis más profundo del sector.

Caso 1

El primer caso al cual se pudo entrevistar hace referencia a una empresa del sector, la cual en estos momentos se encuentra pasando por una etapa de “contracción”, debido a que dependieron por mucho tiempo de un solo cliente que ocupaba el 88% de su facturación, y, al perder los ingresos de éste por problemas suscitados con un conductor, la utilidad de la empresa se ha visto disminuida considerablemente. Además, ofrecía sus servicios en sector de aeronáutica, específicamente, transportando combustible de helicópteros. Sin embargo, este cliente a su vez brindaba servicios a Oderbrecht, y, al detenerse las operaciones de esta transnacional por los escándalos de corrupción que saltaron al conocimiento popular hace 03 años, generó un efecto dominó perjudicando a la empresa del Informante 01.

Chura (2019), realizando un análisis del sector a través de las 05 fuerzas de la competencia de Porter para definir los fines de la empresa, respondió que:

- Existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores debido a que es sencillo incursionar en el sector. Las principales barreras identificadas son los permisos y trámites que realizar en entidades como OSINGERMIN, SUNAT y Ministerio de Transportes y Comunicaciones, los cuales pueden durar entre 03 y 06 meses, y, por otro lado, las inversiones de capital que se deben hacer en unidades de transporte.
- El poder de negociación de los proveedores es débil al poseer muchas opciones a través de las cuales adquirir accesorios y suministros de las unidades. Sin embargo, en lo que referente a precios de combustible internacional, los proveedores adquieren un papel determinante cuando las variaciones son muy drásticas.
- El poder de negociación de los compradores es muy fuerte debido a que son de 10 a 1000 veces más grandes que una empresa promedio del sector, siendo así, pueden determinar desde el precio, hasta los estándares de calidad requeridos.
- La amenaza de sustitutos es inexistente debido a que no hay proyectos de oleoductos que transporten los combustibles de aviación que el informante 01 maneja.

- La rivalidad entre competidores es muy fuerte debido al mercado fragmentado. Existen empresas “mayoristas” que adquieren licitaciones donde necesitan 50 u 80 unidades, sin embargo, sólo ponen 20 en el proyecto, y el resto subcontratan a otras empresas transportistas.

Además de estos factores, el informante 01 señala los conflictos sociales y la situación política y económica del país como factores de gran influencia en el sector.

Respecto a los medios para responder a los fines hallados tras el análisis del sector, el informante 01 afirma que la empresa en cuestión ha optado por estrategias de liderazgo en costos al buscar otros clientes para los cuales el precio es un determinante, no obstante, sigue manteniendo una estrategia de enfoque dado que poseen aún clientes que los buscan específicamente por su larga trayectoria en el sector del combustible de aviación. Sin embargo, al igual que otras empresas del sector, los resultados adversos de depender de pocos clientes de gran facturación han llevado a que la empresa del caso 01 aplique estrategias de diversificación, con el fin de disminuir el riesgo.

Respecto a las estrategias competitivas que se plantea desde la teoría de Porter para industrias que se encuentran en declinación, la empresa 01 ha optado por la desinversión controlada, siendo así, ha decidido dejar de invertir en la actualización de flota, aplicó una disminución de personal en el área administrativo y ahora evalúa salir del mercado debido a la baja rentabilidad que está percibiendo.

Caso 2

El segundo caso, del informante 02, es un gran cliente del sector transporte de hidrocarburos. Si bien no pudo brindar mucha información desde la perspectiva de los transportistas, brindó mucha información sobre el sector desde el punto de vista de un gran cliente.

Al ser un generador de carga, Poma (2019), afirma que ha podido ver la evolución del sector transporte de hidrocarburos, desde un sector poco formal hasta uno que se rige por reglamentos de seguridad y salud, lo cual obliga a que las empresas que desean permanecer en el mercado deban implementar sistemas de gestión que le permita ofrecer la calidad deseada en el servicio por parte de los clientes a precios competitivos. Los estándares que solicita el informante 02 como generador de carga, son debido a los altos índices de accidentabilidad y poco control por parte de los transportistas, teniendo que intervenir incluso, a través de los comités de seguridad y salud, en la manera en que éstos gestionan diversos aspectos en sus empresas, llegando incluso a presentar sugerencias en la manera de

pagar las remuneraciones de los conductores.

Poma (2019), realizando un análisis del sector a través de las 05 fuerzas de la competencia de Porter para definir los fines de la empresa, respondió que:

- La amenaza de nuevos ingresos está vigente debido a que las barreras de ingreso hacen referencia a trámites y permisos en instituciones que pueden ser subsanados, y, a las inversiones de capital. Adicionalmente a ello, considera una barrera de ingreso el que la empresa ofrezca altos índices de calidad.
- Referente al poder de negociación de los proveedores no pudo realizar un análisis debido a que desconoce esa información.
- Considera que el poder de negociación de los compradores es muy fuerte debido a los estándares de calidad que solicitan, el cual es determina, en última instancia, la decisión de brindar la buena pro a un servicio.
- El informante 02 considera que no existen servicios sustitutos al sector. Si bien los oleoductos sirven para transportar combustibles, afirma que es muy complicado y que depende de la demanda para hacerlo viable.
- Si bien afirma que la rivalidad entre competidores es muy fuerte, el determinante para elegir un transportista es el valor y el precio competitivo.

Respecto a los medios para responder a los fines hallados tras el análisis del sector, el informante 02 afirma que las empresas que desean permanecer en el sector deben aplicar una estrategia genérica de Enfoque, ya que los grandes clientes exigen altos estándares a bajo precio, lo cual solamente es posible si los transportistas se hacen más competitivos enfocándose en atender a estos consumidores de gran tamaño. Siendo así, como estrategia específica para el sector propone defender una empresa sólida dentro del sector.

Caso 3

El tercer caso reporta resultados diferentes a los encontrados en los otros 03 informantes debido al tamaño de la empresa a la que hace referencia. Aunque no lo afirma, se deduce que pertenece al rango de empresas “mayoristas” que los otros informantes han descrito en otras entrevistas.

Gallegos (2019), realizando un análisis del sector a través de las 05 fuerzas de la competencia de Porter para definir los fines de la empresa, respondió que:

- La amenaza de nuevos ingresos es mínima debido a que es muy difícil ingresar al sector debido a los altos estándares en seguridad y salud que ahora se están pidiendo por parte de los grandes clientes.

- El poder de negociación de los proveedores es débil debido a la gran variedad de opciones, siendo así que ellos mismos compiten por atender a los transportistas, otorgándoles a éstos últimos mayor poder de negociación.
- El poder de negociación de los compradores es muy fuerte.
- La amenaza de sustitutos es inexistente debido a que es la única opción que tienen las grandes empresas.
- La rivalidad entre competidores es muy elevada.

Respecto a los medios para responder a los fines hallados tras el análisis del sector, Gallegos (2019) señala que la empresa está creciendo, siendo así, recomienda apostar por estrategias genéricas de enfoque, siendo así, estrategias específicas que permitan consolidarse en un segmento específico.

Caso 4

Rojas (2019), señala que el sector está “peleado” por “la situación del gobierno” y que emplea en su empresa una estrategia de diversificación de clientes, priorizando la calidad en el servicio como diferencial.

Rojas (2019), realizando un análisis del sector a través de las 05 fuerzas de la competencia de Porter para definir los fines de la empresa, respondió que:

- La amenaza de nuevos ingresos es difícil debido a que los grandes clientes solicitan estándares en seguridad, operaciones y en flota, lo que amerita inversiones que no son asequibles para muchos.
- El poder de negociación de los proveedores es débil debido a la gran cantidad de opciones de las cuales elegir, ya sea por costo o por calidad.
- Se deduce que el informante 04 afirma que el poder de negociación de los clientes no es tan fuerte, por el contrario, se puede adquirir poder en la negociación al ofrecer alta calidad en el servicio, el cual es demostrado por la empresa debido a la experiencia que tiene el entrevistado en el sector.
- La amenaza de sustitutos es difícil por temas económicos, siendo así, es más barato el transporte terrestre de combustibles que otros medios.
- La rivalidad entre competidores es muy fuerte.

Respecto a los medios para responder a los fines hallados tras el análisis del sector, Rojas (2019) afirma que la empresa está en una situación estable. Siendo así, le permite mantener la estrategia genérica de diferenciación, el ofrecer alta calidad, sin embargo, con altos costos. Algo que, si bien es contradictorio a lo manifestado por otros informantes,

quienes afirman que lo ideal es altos estándares con precios competitivos.

Sobre las estrategias específicas a aplicar, manifiesta que la que está ejecutando su empresa es defender una posición sólida, en especial, con algunos grandes clientes puntuales.

a) Situación Actual del Sector Transporte de Hidrocarburos

Chura (2019) y Rojas (2019) mencionan que el sector se encuentra por un momento de “contracción” y una situación “peleada”, dando a entender que el sector presenta un crecimiento lento. Si bien el Gallegos (2019) afirma que el sector está en crecimiento, lo hace desde un punto de vista de mayor posicionamiento al pertenecer a una empresa de mayor tamaño.

Los principales clientes son el sector minero, hidroeléctrico, construcción y petrolero, los cuales utilizan el servicio para transportar combustibles a distintos proyectos a lo largo del país, tales como minas, centrales hidroeléctricas, pozos petrolíferos, refinerías, entre otros.

Según lo recogido, el sector transporte de hidrocarburos ha pasado por un periodo de evolución y cambio en los últimos 20 años, partiendo de un mercado sumamente fragmentado e informal que tuvo que hacerse cada vez más competitivo por los estándares que los clientes les fueron poniendo en materia de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, todo debido a los altos índices de accidentabilidad reportados. Tras unos años, el mercado fue eliminando a las pequeñas empresas hasta que estas crecieron, sin embargo, hace 02 años, finales del 2016 y comienzos del 2017, ante los escándalos de corrupción de Oderbrecht y la inestabilidad política y económica, muchos proyectos se han visto detenidos, lo que lleva a que las empresas dejen de invertir en el mantenimiento de flota y mantengan una desinversión controlada debido a la disminución de los márgenes de ganancia, llevando a una nueva atomización del sector pero llevando a la aparición de la figura de “empresas mayoristas”, que son empresas que aceptan contratos grandes donde se requieren entre 20 y 40 unidades pero éstas no ponen a disposición del proyecto la totalidad de éstas, sino, que subcontratan a otras pequeñas empresas que solo poseen 02 o 03 unidades.

Así también, la calidad se ha convertido en un determinante de los clientes al momento de contratar los servicios de los transportistas, incluso en ocasiones ocupa un papel más preponderante que los bajos precios.

Sin embargo, la disminución de los precios de flete, ha llevado también a que las

empresas bajen la frecuencia de actualización de su flota, siendo así que, si bien la normativa permite trabajar con unidades de hasta 20 años de antigüedad, las empresas utilizan unidades de 10 años de antigüedad, cuando antes lo usual era manejar unidades con una antigüedad de entre 5 y 6 años.

En el sector se valora mucho el poder que tiene la gerencia de una empresa para controlar a sus choferes por temas como mermas e índices de accidentabilidad, ya que una problemática muy frecuente en el sector son las volcaduras de unidades debido al exceso de velocidad. Se hace mucho énfasis en la importancia de una buena salud en los choferes debido a que están al mando de máquinas que transportan combustibles volátiles, lo que convierte su trabajo en uno de altísimo riesgo.

Debido a que los transportistas en muchas ocasiones están en desarrollo, los clientes han tenido que, a través de los procesos de homologación, contribuir a la mejora de los procedimientos de las empresas incluso en temas laborales.

El sector es vulnerable a amenazas imprevistas que escapan de manos tanto de ellos como de los clientes, tales como los conflictos sociales, la inestabilidad política y económica del país e incluso el clima. Los informantes mencionan casos donde los conflictos sociales han logrado detener proyectos, que a su vez detiene el flujo de combustible necesario, dejando varados a su vez a los transportistas. Así también, sobre el caso Odebrecht, se hace mención en el efecto dominó que generó no solo en transportistas sino en muchos otros sectores de la industria nacional. Sólo por citar algunos casos, una empresa transportista de combustible de helicópteros se vio afectada ya que su cliente, la empresa que brinda el servicio de vuelos en helicóptero para exploraciones de proyectos, tenía un contrato con Odebrecht en el gasoducto del sur; sin embargo, cuando este proyecto se detuvo, se detuvieron también las operaciones de exploración, deteniéndose también el requerimiento de combustible, afectando de esta manera al sector transporte de hidrocarburos.

b) Amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector

Los informantes manifiestan que ingresar al sector de transporte de hidrocarburos no es difícil, las principales barreras de ingreso son: la inversión de capital en unidades, los trámites en entidades como OSINGERMIN, SUNAT y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, finalmente, certificaciones y homologaciones. Éstas últimas son conseguidas a través de un buen sistema de seguridad y salud en el trabajo

y medio ambiente, ya que, como se explicará más adelante, muchas empresas del sector son pequeñas en comparación a sus clientes, por lo que terminan siendo contratistas de los mismos, por lo tanto, homologar sistemas de gestión entre transportista y cliente resulta sumamente relevante e indispensable. Así también, otro requisito muy relevante es que las unidades deben contar con un sistema GPS, ya que los clientes solicitan poder rastrear los cargamentos, de igual manera, estos sistemas permiten monitorear si los conductores respetan los límites de velocidad de las rutas.

c) Poder de negociación de los proveedores

Debemos definir que existen dos tipos de proveedores, cada uno con un poder de negociación diferente.

- 1) Proveedores de unidades de transporte, es decir, las grandes concesionarias que venden camiones y unidades cisternas al sector. El poder de negociación de estos proveedores varía en función a la cantidad de unidades que maneje una empresa en el sector, es decir, mientras más unidades desee adquirir una empresa, menor será el poder de negociación de los proveedores ya que por las cantidades que esta empresa transportista maneje deberá ceder en algunos aspectos tales como los beneficios post venta o los descuentos corporativos, sin embargo, si una empresa pequeña desea adquirir pocas unidades, la concesionaria evidentemente tiene un poder de negociación mayor.
- 2) Proveedores de accesorios y repuestos de unidades de transporte, no poseen un poder de negociación amplio debido a que existe mucha oferta, lo que le da acceso a los transportistas a poder elegir lo que más necesiten según el precio o la calidad deseada. Se aplica tanto para el tema de neumáticos, parabrisas entre otros. Incluso también para el tema del combustible que consumen las unidades, los transportistas pueden elegir entre uno u otro proveedor y poder negociar los precios. No obstante, sobre esto último, los transportistas son susceptibles a las variaciones de los precios de los combustibles a nivel internacional, siendo esto que el incremento de los precios les da mayor poder de negociación a los grifos que los proveen, sin embargo, es algo con lo que los transportistas pueden lidiar.

d) Poder de negociación de los clientes

Los clientes poseen un alto nivel de negociación en el sector de transporte de hidrocarburos debido a que son mucho más grandes y pueden imponer los precios de

flete que más les convenga. Así también, los clientes solicitan los estándares a los que deben adecuarse los transportistas para que se les pueda otorgar la buena pro en una licitación o proyecto, siendo así que si una empresa no desea o puede cumplir los estándares simplemente no recibirá el contrato.

Los clientes, al pedir mayores estándares, que son demostrados mediante la homologación de sistemas de gestión, contribuyen al desarrollo de las empresas del sector, ya que muchas de ellas, debido a su pequeño tamaño, no cuentan con procedimientos funcionales.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes alcanza a temas como los plazos de pago, los cuales se han incrementado de 15 a 60 días en promedio.

e) Productos sustitutos

El sector de transporte terrestre de hidrocarburos no posee productos sustitutos. El transporte a través de sistemas de oleoductos y gasoductos son muy caros y solamente son utilizados cuando existe una demanda estable. Así también, dado que los clientes son empresas del sector minero, hidroeléctrico y petrolero, los puntos a los que necesitan transportar combustibles solamente cuentan con acceso por infraestructura vial, o incluso, de manera complementaria, por ferrocarril. Siendo así que, por la versatilidad y gran facilidad de acceso, el sector no posee sustitutos.

f) Rivalidad entre competidores

Existe mucha rivalidad entre los competidores del sector, las empresas transportistas se conocen entre ellas debido a que conforman los comités de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente de sus clientes. Cada empresa desea resaltar por sobre las demás para poder hacerse un nombre y poder tener más facilidades para asociarse y lograr licitaciones o contratos más grandes.

g) Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas por la que están optando las empresas del sector depende del tipo de cliente al que apuntan. Cuando los transportistas se especializan en atender un cliente específico, un segmento bien definido con estándares definidos y claros, optan por la diferenciación, ya que los clientes les piden alta calidad con costos reducidos, siendo así que los obligan a enfocarse en poder lograr estas condiciones de manera competitiva. No obstante, una estrategia que los transportistas han aprendido con la experiencia, es la diversificación, es decir, no poner todas las unidades en un solo proyecto o cliente. Por lo tanto, al no tener un solo cliente al cual

atender, cuando los transportistas desean atender a diversos clientes optan por la diferenciación en costos, ya que la competencia es muy alta.

h) Estrategias específicas

Comenzaremos enumerando los motivos que los informantes manifestaron que les impediría a salir del mercado. Las empresas transportistas por lo general son empresas de gran arraigo familiar, con mucha tradición, entonces son personas que no conocen otra manera de vivir, así también, tienen mucho dinero invertido en grandes proyectos, están amarrados a cumplirlo debido a que tienen responsabilidades financieras que cumplir. Sin embargo, informantes más jóvenes manifestaron estar interesados en salir del negocio de existir un sector con rentabilidades más atractivas.

Siendo así, las empresas transportistas están optando por la estrategia de defender una posición sólida dentro de un segmento, esto debido a que parten de una estrategia genérica de enfoque y, ante la situación de contracción y declinación, optan por consolidarse con un cliente grande, sin dejar de lado la diversificación. Sin embargo, las empresas más pequeñas han optado por una desinversión controlada, al no tener acceso a clientes grandes a los cuales puedan afianzarse, se ven obligados a competir en otros segmentos del mercado, lo que implica alta presión a la baja de sus costos para poder ofrecer precios competitivos, lo cual no pueden aguantar y terminan saliendo del negocio paulatinamente.

IV. Discusión

Entre los hallazgos más resaltantes podemos mencionar que el sector de transportes de hidrocarburos se encuentra atomizado, sin embargo, hay empresas mayoristas que los agrupan para poder licitar proyectos de mayor envergadura. Los clientes del sector son mucho más grandes que las empresas que lo conforman, siendo así que poseen mayor poder de negociación, tanto en precio como en estándares de calidad. Los proveedores no poseen mucho poder de negociación. Ingresar al sector es relativamente fácil, mientras que salir es complicado debido a las grandes inversiones que se realizan en el camino.

Por otro lado, en contraste con los antecedentes, específicamente el trabajo de Cabrera, R. (2018), se concuerda que, ante una situación de crisis, las primeras acciones que dejan de efectuarse es el de exploración de nuevos pozos petrolíferos, o, extrapolando a la realidad del sector estudiado, todas las actividades que impliquen nuevos proyectos. El detenimiento de proyectos, que se han dado en el país por los últimos acontecimientos de inestabilidad política y económica, han debilitado al sector estudiado, específicamente porque éste atiende a empresas que, cómo en el caso del petróleo colombiano estudiado por Cabrera, detienen nuevos proyectos.

Sobre el antecedente de Cavero, S. y Bello, A. (2019), podemos decir que en la realidad del sector estudiado no se aplica. El caso español estudiado por los autores previamente mencionados, enunciaba la integración como estrategia competitiva de los grandes distribuidores de combustible, incluido el transporte. En el mercado peruano esta integración todavía no se da a esos niveles. Si bien las causas son materia de otra investigación, podemos afirmar que más que integración, lo que se da en la realidad peruana es la tercerización de servicios de transporte, siendo así que incluso las grandes empresas desarrollan a los pequeños debido a su importancia logística que representa, ya que, cómo se expuso en los resultados, no existe un producto sustituto para el sector de transporte terrestre de hidrocarburos.

Durante las entrevistas realizadas, se pudieron comprobar que varios problemas del sector mencionados por el antecedente de Huanay, F., Taboada, G. y Vásquez, R. (2015) son, en efecto, todavía latentes. Podemos mencionar, los contratiempos, los conflictos sociales, los problemas de horarios de los conductores y la falta de supervisión adecuada a estos mismos.

Con respecto a la investigación realizada en el mercado británico de petróleo y gas, llevada a cabo por Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. y Cang, S. (2012), los resultados de la presente investigación concuerdan con ellos, dado que, el

transporte de hidrocarburos, al ser parte de la cadena de suministros de una industria mayor como lo es el de petróleo y gas, debe ser direccionada no sólo desde el punto de vista de los costos, sino, que debe ser de calidad a un precio competitivo.

Sobre las estrategias aplicadas por los transportistas de hidrocarburos, podemos mencionar que, al menos los casos estudiados, eligen competir por costos cuando atienden a clientes de otros sectores pero que optan por estrategias de enfoque cuando se trata de clientes grandes y especializados. Incluso, entre las opciones que la teoría nos brinda en industrias que están en declinación como el estudiado, se observa que el sector aplica una consolidación de un segmento específico, lo que se traduce que los transportistas trabajan con uno o dos clientes grandes a los cuales se aferran con el fin de consolidar su posicionamiento. Sin embargo, no implica que únicamente trabajen con esos pocos clientes, ya que la experiencia les ha enseñado las bondades de la diversificación como herramienta para disminuir los riesgos.

V. Conclusiones

Primero, el sector de transportes de hidrocarburos se encuentra atomizado, sin embargo, hay empresas mayoristas que los agrupan para poder licitar proyectos de mayor envergadura. Es altamente competitivo y las barreras de ingreso de nuevos competidores son bajas. No obstante, entre los principales motivos que impiden que las empresas salgan del sector se encuentran la tradición y arraigo familiar, y las altas inversiones de capital que son necesarias para mantenerse. Se encuentra en declinación desde hace 3 años debido a la inestabilidad política y económica.

Segundo, los clientes poseen un gran poder de negociación, dictan las condiciones de calidad que buscan en el servicio a un bajo costo. A través de la homologación, estos clientes han contribuido con el desarrollo de las empresas del sector en ámbitos que van desde la seguridad y salud trabajo y medio ambiente hasta gestión del talento humano de sus colaboradores, específicamente, los choferes.

Tercero, el sector de transporte de hidrocarburos es sumamente relevante al ser una actividad de alto riesgo, además, que, en la práctica, no posee servicios que puedan sustituirlo.

Cuarto, las empresas de transportes de hidrocarburos utilizan estrategias competitivas genéricas de enfoque con los clientes grandes y estrategias genéricas de liderazgo en costos cuando compiten por clientes más pequeños. Debido a que los clientes grandes demandan alta calidad con precios reducidos, entre las estrategias competitivas específicas que utilizan se encuentran la consolidación de una posición fuerte en un segmento específico.

VI. Recomendaciones

Primero, debido a la relevancia que posee, por no poseer servicios sustitutos, por no contar con suficientes antecedentes y al ser actividad de alto riesgo, se recomienda profundizar la investigación sobre el sector de transporte de hidrocarburos desde un punto de vista cualitativo que pueda abarcar una muestra representativa de la industria y tener resultados más generales, ya que fue una de las principales limitaciones de la presente investigación., se considera necesario indagar más sobre el sector.

Segundo, tras lo encontrado durante la presente investigación, se recomienda a los transportistas de hidrocarburos la aplicación de la estrategia genérica de enfoque, de manera que genere mayor calidad a un menor costo para atender a los sectores de grandes clientes. Por otro lado, a nivel macroeconómico, se recomienda el fortalecimiento de las instituciones y la eliminación de la corrupción, ya que casos como Lavajato y Odebrecht generan un efecto dominó en los diferentes sectores de la economía, incluido el estudiado en el presente estudio.

Tercero, se recomienda investigar desde otros campos académicos otras problemáticas encontradas en el sector, tales como el alto índice de accidentabilidad por exceso de velocidad, la salud ocupacional de los choferes y el robo de combustible por parte o en complicidad de los choferes.

Cuarto, se recomienda profundizar la investigación en el sector, pero en otras regiones del país, dado que existen transportistas que solo atienden zonas específicas, divididas en norte, centro y sur.

Referencias

- Álvarez, J. (2014). *Estrategias Competitivas Globales de Marketing en el mercado de los carburantes. El caso de Repsol*. (Tesis de maestría). Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/>.
- Ángeles, J., Berdiales, L., Cervera, Z., Garay, D. y Zegarra, C. (2015). *Diagnóstico del actual sistema de transporte marítimo de hidrocarburos líquidos en cabotaje de Petroperú S.A. y su proyección al año 2025*. (Tesis de maestría, Universidad ESAN).
- Cabral, E., Laura, R., Moreno, L. y Floríndez, H. (2016). Los contratos de Odebrecht en Perú. *IDL-Reporteros*. Recuperado de <https://idlreporteros.atavist.com/contratos-odebrecht-peru>
- Cavero, Sandra y Bello Pintado, Alejandro. (2019). Estructura y estrategia competitiva en el mercado español de carburantes. *Economía industrial*, 1(365), 97-112.
- Cabrera, R. (2018). *Análisis de las estrategias de competitividad en el sector de hidrocarburos durante la crisis 2014, 2015, 2016 en Colombia*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6892/1/5122511-2018-II-GE.pdf>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(247), 276. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>
- Castro-Gonzales, S., Espina, M. y Tinoco-Egas, R. (2017). Strategies and competitiveness for emerging countries. *International Journal of Emerging Markets*. 12 (1), 125-139. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/IJoEM-12-2014-0222>
- Consejo Fiscal del Perú (s.f.). El caso Odebrecht. *Consejo Fiscal del Perú*. Recuperado de <https://cf.gob.pe/comunicacion/el-caso-odebrecht-lecciones-de-la-crisis-financiera-internacional/>
- Cubas, C. (2014). *Plan Estratégico para una empresa Comercializadora de Combustibles Líquidos* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://cybertesis.uni.edu.pe>.
- Chiavenato, E. (2001). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- D' Aleo, V. (2017). Human factor: the competitive advantage driver of the EU's Logistics sector. *International Journal of Production Research*. 55(3), 642 – 655. DOI: 10.1080/00207543.2016.1194540
- Díaz, J., Marco, E., Montenegro, C. y Morris, E. (2010). *Comercialización de combustibles:*

- modelo de solución tecnológica*. Editorial Cordillera S.A.C.: Lima, Perú.
- Escudero, W. (2000). *Estrategias competitivas para el desarrollo sostenido de la sociedad minera El Brocal S.A.* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://cybertesis.uni.edu.pe>.
- Ferrero, A. (2019). ¿La economía del Perú será mejor en el 2019? *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/economia-peru-sera-mejor-2019-462622>
- Harris, I., Wang, Y. y Wang, W. (2015). ITC in multimodal transport and technological trends: Unleashing potential for the future. *International Journal of Production Economics*, 1(159), 88-103. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.005>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5.^a ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Herzallah, A., Gutierrez-Gutierrez, L. y Munoz Rosas, J. (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1496-1519. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/IJOPM-01-2016-0053>
- Huanay, F., Taboada, G. y Vásquez, R. (2015). *Propuesta de mejora en el transporte de combustibles líquidos vía terrestre y fluvial a zonas remotas*. (Tesis de maestría). Recuperada de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/596561/Tesis%20Final%20%20Mejora%20Transporte%20de%20Combustible.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z. y Zhao, X. (2014). The impact of supply chain integration on firm performance. *Supply Chain Management*, 19(4), 369-384. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/SCM-03-2013-0096>
- Kerlinger, F. (2000). *Enfoque conceptual de la Investigación del comportamiento*. México: Interamericana S. A. de C.V.
- Kharub, M., Mor, R. y Sharma, R. (2018). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/JMTM-06-2017-0116>
- Kumar, I., Zhalnin, A., Kim, A. y Beaulieu, L.(2017). Transportation and Logistics cluster competitive advantages in the U.S. regions; A cross-sectional and spatio-temporal analysis. *Research in Transportation Economics*, 1(61), 25-36. DOI

10.1016/j.retrec.2016.07.028

- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Matute, G. (2016). Escándalo Odebrecht: EE.UU. dice que 12 países recibieron sobornos. *CNN en español*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2016/12/22/escandalo-odebrecht-ee-uu-dice-que-12-paises-recibieron-sobornos/>
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. y Coleman, H. (1978): "Organizational Strategy Structure, and Process". *Academy of Management Review*, 3(1), 546-570.
- OSINGERMIN. (2019). Hidrocarburos: Distribución y Transporte. Lima: Perú. OSINGERMIN. Recuperado de <http://www.osinergmin.gob.pe/empresas/hidrocarburos/transporte>
- Parnell, J., Long, Z. y Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-431. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/MD-04-2014-0222>
- Peraltilla, M. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema integrado de gestión para transportes de hidrocarburos, empresa Transportes Mogrovejo, Arequipa – Perú 2016*. (Tesis de Pregrado). Recuperada de http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/806/6/Mauricio%20Peraltilla_Geraldine%20Cabrera_Anthony%20Valdivia_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2017.pdf
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Edición revisada). México. D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Rajasekar, J. y Al Raee, M. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model. *Competitiveness Review*, 23(3), 234-259. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/10595421311319825>
- Shong-lee Ivan Su, D., Ke, J., Windle, R., Han, C. y Britto, R. (2015). Aligning supply chain transportation strategy with industry characteristics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(9/10), 837-860. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0130>
- Shonnard, D. (2015). A review of Environmental Life Cycle Assessments of Liquid

- Transportation Biofuels in the Pan American Region. *Environmental management*, 6(1),1356 – 1376. DOI: 10.1007/s00267-015-0543-8
- Tob-Ogu, A., Kumar, N. y Cullen, J. (2018). ICT adoption in road freight transport in Nigeria – A case study of the petroleum downstream sector. *Technological Forecasting and Social Change*,131(1) 240-252. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.021>
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. (3era ed.). Lima: Perú. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.
- Won, T. (2016). A study on Logistics Cluster Competitiveness among Asia Main Countries using the Porter’s Diamond Model. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(4), 257-264. DOI: 10.1016/j.ajsl.2016.12.010
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. y Cang, S. (2012). A relational study of supply chain agility, competitiveness and business performance in the oil and gas industry. *International Journal of Production Economics*, 147(B), 531-543. DOI: 10.1016/j.ijpe.2012.10.009

Anexos

GUIA DE ENTREVISTA

Buenas tardes, a través de la siguiente entrevista queremos conocer las Estrategias Competitivas que está aplicando en su empresa ante la actual situación del sector transportes de hidrocarburos. Tenga en cuenta que el audio de la conversación será grabada únicamente con fines de poder registrar fidedignamente los datos obtenidos.

Parte I: Análisis del sector

Información Requerida	Cód.	Pregunta
Descripción y análisis del Sector Transporte de hidrocarburos.	P1.	Describa la situación actual del sector transporte de hidrocarburos.
	P2.	¿Existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector? ¿Por qué?
	P3.	¿Considera que el poder de negociación de los proveedores es muy fuerte en el sector? ¿Por qué?
	P4.	¿Considera que el poder de negociación de los clientes es muy fuerte en el sector? ¿Por qué?
	P5.	¿Existe la amenaza de servicios sustitutos a los que el sector ofrece? ¿Por qué?
	P6.	¿Cómo es la rivalidad entre los competidores actuales?
	P7.	¿Considera que el sector de transportes de hidrocarburos está en declinación, es decir, los beneficios se han visto disminuidos considerablemente en los últimos tiempos, conllevando a decisiones de fin de juego como la desinversión?

Parte II: Estrategias competitivas de la empresa

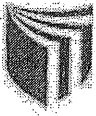
Información Requerida	Cód.	Pregunta
Descripción y análisis de las estrategias competitivas aplicadas en la empresa.	P8.	Describa la situación actual de la empresa.
	P9.	¿Cuál de las siguientes estrategias genéricas está aplicando en su empresa? Por favor detalle a profundidad. <input type="checkbox"/> Liderazgo en Costos <input type="checkbox"/> Diferenciación <input type="checkbox"/> Enfoque o concentración

- P10. Dado que el sector de transportes de hidrocarburos está en declinación, ¿considera usted salir del sector? ¿Cuáles serían los motivos para permanecer o salir del sector?
- P11. ¿Qué estrategias está asumiendo su empresa ante el estado de declinación en que se encuentra el sector? ¿Está buscando una posición de liderazgo en la participación en el mercado? ¿Busca crear o defender una posición sólida dentro de un segmento? ¿Administra una desinversión controlada? ¿Está liquidando su inversión desde que comenzó la etapa de descenso? Por favor profundice.
- P12. ¿Qué sugerencias y recomendaciones daría a las empresas del sector ante la situación actual?

Formato de Bitácora de Campo

BITÁCORA DE CAMPO	
Información de Campo	
Fecha de la Observación	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre del informante	
Nombre del investigador	
Notas descriptivas: - Registrar todo lo observado, así también el ambiente, eventos particulares y acontecimientos relevantes.	Comentarios del investigador: - Registra los comentarios, sentimientos e interpretaciones del investigador.
Firma del investigador	Firma del informante

MATRIZ DE CONSISTENCIA			
Estrategias competitivas en el sector transporte de hidrocarburos Lima, 2018			
AUTOR: LEONARDO CASTILLA JIBAJA			
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES	
Problema principal:	Objetivo principal:	Variable 1: Estrategias Competitivas	
¿Cuáles son las estrategias competitivas del sector transporte de hidrocarburos en Lima durante el 2018?	Describir las estrategias competitivas del sector transporte de hidrocarburos en Lima durante el 2018.	Dimensiones	Indicadores
		Fines (metas)	La amenaza de nuevos ingresos
			La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes
			La amenaza de productos o servicios sustitutos
			El poder de negociación de los compradores
			El poder de negociación de los proveedores
		Medios (políticas)	Estrategias genéricas
Estrategias específicas			
Tipo y diseño de investigación	Participantes	Técnicas e instrumentos	Método de análisis de información
Diseño: Estudio de Casos	Gerentes de las empresas del sector transporte de hidrocarburos de la ciudad de Lima.	Técnica: Entrevista	- Análisis Cualitativo
Escenario de estudio: Empresas del sector transporte de hidrocarburos en la ciudad de Lima.		Instrumento: Guía de Entrevista	



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 18 de junio de 2019

Carta P.860 – 2019 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)
Rudy Chura Lucar
Transportes Villafiel SAC
Atención:
Gerente General

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **LEONARDO CASTILLA JIBAJA**

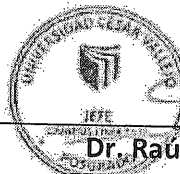
De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **LEONARDO CASTILLA JIBAJA** identificado(a) con DNI N.° **61385862** y código de matrícula N.° **6500075430**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Estrategias competitivas en el sector transporte de hidrocarburos Lima, 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

RUDY CHURA
LUCAR

491677549

LIMA NORTE
LIMA ESTE
ATE
CALLAO

Ax. Alfredo Mendivil 6302, Los Olivos, Tel. (+51) 202 4342 Fax. (+51) 202 4343
Av. del Parque 646, Urb. Costa Rica, San Juan de Los Rios, Tel. (+51) 201 6220 Av. 2016,
Carretera Central Km. 8.2 Tel. (+51) 200 9702 Av. 2014
Av. Argentina 1735 Tel. (+51) 202 4340 Av. 2020



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

“Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional”

Lima, 18 de junio de 2019

Carta P.859 – 2019 EPG – UCV LE

SEÑOR(A)

Jaime Poma

Petroperú

Atención:

Supervisor de Transporte

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **LEONARDO CASTILLA JIBAJA**

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **LEONARDO CASTILLA JIBAJA** identificado(a) con DNI N.º **61385862** y código de matrícula N.º **6500075430**; estudiante del Programa de **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA** quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

Estrategias competitivas en el sector transporte de hidrocarburos Lima, 2018

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Dr. Raúl Delgado Arenas
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE


40061171
Jaime Poma

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 0184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS LIMA, 2018

COMPETITIVE STRATEGIES ON HYDROCARBON TRANSPORT SECTOR LIMA, 2018

Leonardo Castilla Jibaja

Maestro en Administración de Negocios (MBA)

Universidad Cesar Vallejo

RESUMEN

Ante el lento crecimiento de la economía peruana, producto de la inestabilidad política y los casos de corrupción como Lava Jato y Odebrecht, la presente investigación estudia el sector de transporte terrestre de hidrocarburos, el cual ha sido fuertemente afectado por estos sucesos.

El objetivo del estudio fue determinar las estrategias competitivas que están aplicando las estrategias del sector transporte de hidrocarburos en Lima durante el 2018. A partir de un estudio de casos, se estudió la variable desde un enfoque cualitativo a través de entrevistas a profundidad a gerentes de empresas transportistas de hidrocarburo.

Se determinó que las estrategias competitivas genéricas aplicadas por el sector son de enfoque, específicamente, la consolidación de un segmento específico. Así también, se obtuvieron resultados que señalan que el sector es atomizado, altamente competitivo y en declinación desde hace 03 años aproximadamente, los clientes poseen un gran poder de negociación y exigen a los transportistas altos estándares con bajos costos.

Palabras Clave: Transporte, terrestre, hidrocarburos, estrategias, competitivas.

ABSTRACT

Given the slow growth of the Peruvian economy, the product of political instability and corruption cases such as Lava Jato and Odebrecht, the present research studied in the land transport sector of hydrocarbons, which has been strongly affected by these events.

The objective of the study was to determine the competitive strategies that the strategies of the hydrocarbon transport sector are applying in Lima during 2018. From a case study, study the variable from a qualitative approach through in-depth interviews with business managers hydrocarbon carriers.

It was determined that the generic competitive strategies applied by the sector focus, specifically, the consolidation of a specific segment. Also, we obtained results that indicated that the sector is atomized, highly competitive and declining for approximately 03 years, customers have great bargaining power and demand high and low cost carriers.

Keywords: Hydrocarbon, land, transport, competitive, strategies.

INTRODUCCIÓN

Ante los recientes casos de corrupción, nuestra economía sólo creció 3.9% en 2018, a pesar de tener un potencial de crecimiento de casi 7%. Como señala Ferrero (2019), el país necesita volver a enfocarse en el crecimiento económico y la competitividad, no sin descuidar el actual panorama político afectado por las diversas investigaciones. Se debe incentivar la inversión privada en proyectos como Quellaveco, Mina Justa, Toromocho, el Metro de Lima, el aeropuerto Jorge Chávez y los Panamericanos para reactivar la economía que en la calle se percibe desacelerada ante la incertidumbre de un panorama político oscurecido por la corrupción. Si bien, el Ministerio de Economía y Finanzas mantiene su proyección de crecimiento de la economía para el 4.2%, muchas proyecciones de entidades financieras y analistas consideran que la inversión pública no crecerá.

El caso Lava Jato, que incluye al caso Odebrecht, podría enturbiar mucho más el escenario local de lo que ya está. Desde que el Departamento de Justicia de Estados Unidos dio a conocer en diciembre del 2016 que esta transnacional brasilera habría realizado sobornos por un monto de aproximadamente 29 millones de dólares en el Perú a cambio de contratos (Matute, 2016), el crecimiento del país se ha desacelerado ante las posibles consecuencias políticas y económicos que el escándalo puede traer. Como señalan Cabral, E., Laura, R., Moreno, L. y Floríndez, H. (2016), solo en los últimos 15 años existen 24 proyectos administrados individualmente o en consorcio por Odebrecht, tanto en contratos como en concesiones. Los efectos inmediatos han sido la detención de los proyectos en los que esta empresa ya tenía contratos para desarrollarlos, generando un efecto en cadena que va afectando a las empresas que le brindan servicios y, a su vez, a los contratistas que los brindan a éstas. Como señala el Consejo Fiscal

del Perú (s.f.) las consecuencias del caso tienen ciertas similitudes con la caída del año 2008 del banco de inversión Lehman Brothers, ya que ambas empresas son muy grandes y su caída significaría importantes secuelas negativas en la economía (“too-big-to-fail”), así también, el grado de interconexión con los demás agentes de la economía es desconocido y no se tiene una medida certera del impacto que tendrá la cesación abrupta de las operaciones de Odebrecht.

En este escenario de economía de lento crecimiento, diversos sectores están pasando por un periodo de contracción, en especial el de transporte terrestre de hidrocarburos, específicamente, combustibles, ya que muchos proyectos en los cuales los empresarios tenían altas expectativas han sido desacelerados o incluso congelados, llevándolos a una situación en la que se deben redefinir estrategias, ya sea con el objetivo de sobrevivir. Si bien la teoría señala muchas alternativas, se desea investigar si son viables en este sector, o si es que ya están siendo implementadas, se desea conocer si los resultados son favorables tal como a priori se espera. Específicamente, las empresas de transporte de hidrocarburos ubicadas en Lima Metropolitana se han visto afectadas por la inestabilidad política, llevándolos a aplicar diversas estrategias competitivas tales como la venta de unidades con la consecuente disminución del tamaño de flota, con la finalidad de obtener liquidez para hacer frente a las obligaciones financieras que adquirieron en primer momento para apalancar las inversiones de proyectos que hoy están congelados.

Para entender mejor este sector de transporte, se describe el mercado de los hidrocarburos utilizando datos de la oficina estatal encargada de supervisarlos: el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinermin).

Resumiendo en líneas generales, las actividades iniciales en la cadena de hidrocarburos son la exploración y explotación. Primero, para determinar la ubicación de yacimientos petrolíferos o de gas natural, se llevan a cabo estudios geológicos especializados, si estos muestran indicios de hidrocarburos, se perfora un pozo exploratorio inicial para comprobar su existencia. Consecutivamente, tras la comprobación, para definir las dimensiones del yacimiento y poder estimar el volumen de las reservas a ser explotadas en el futuro, se perforan varios pozos confirmatorios. Dependiendo de sus características, los hidrocarburos obtenidos pueden ser gas natural y líquidos de gas natural como el GLO o también livianos, medianos o pesados. Tras ser extraídos del subsuelo, los hidrocarburos son transportados por ductos, mientras que, en el caso del petróleo, con el fin de obtener combustibles, pasa por distintos procesos de refinación. El objetivo de este proceso es transformar los compuestos más pesados en otros más livianos, ya que estos últimos poseen mayor valor económico (Osinermin, 2019).

Díaz, J., Marco, E., Montenegro, C. y Morris, E. (2010), señalan que la distribución de combustibles líquidos parte de las refinerías de dos grandes empresas, Petróleos del Perú (Petroperú), del sector público, y Repsol YPF, del sector privado.

Los combustibles obtenidos en la calidad deseada son transportados en grandes

volúmenes por vía marítima hacia los centros de consumo desde las refinerías, todo a través de las Plantas de Abastecimiento, desde estas últimas hacia los consumidores finales se efectúan mediante camiones cisternas debidamente acondicionadas, hacia los diferentes puntos de venta minorista o consumidores finales tales como estaciones de servicio, grifos, consumidores directos, entre otros (Osinermin, 2019).

Todos los medios utilizados para el transporte de hidrocarburos por vía terrestre (vías férreas y viales) desde las plantas de extracción a las de refinamiento del petróleo, las plantas de abastecimiento y hacia toda la cadena de comercialización de combustibles líquidos gasolina, Gas Licuado de Petróleo y Gas Natural, están comprendidos en el transporte terrestre. De igual manera están incluidos combustibles industriales, lubricantes, ceras, asfaltos, gasohol, turbo, diésel B-5, diésel B5 S-50, entre otros.

Si bien la razón principal para elegir uno u otro medio de transporte está en función a la demanda y el costo beneficio, investigaciones como las de Shong-lee Ivan Su, D., Ke, J., Windle, R., Han, C. y Britto, R. (2015) señalan que existen otros factores asociados a la elección modal del transporte de carga en la cadena de suministro en países asiáticos y Estados Unidos, tales como el índice de margen de contribución, el costo de capital y el índice de concentración.

MÉTODO

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se partió de un enfoque cualitativo ya que la realidad problemática a investigar presenta una gran riqueza interpretativa, la cual puede ser

detallada con mayor precisión utilizando el ya mencionado enfoque.

El tipo de investigación es básica, ya que, como señala Vara (2012), investiga la relación entre variables, elabora instrumentos de medición, prueba y adapta teorías y genera

formas novedosas de comprender los fenómenos empresariales.

Kerlinger (2000) nos señala que el plan y la estructura de un estudio es denominado diseño de investigación. Para el presente proyecto, se ha decidido por un diseño de estudio de casos, el cual, Blatter (2008) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), define como una “aproximación investigativa en la cual una o unas cuantas instancias o unidades de un fenómeno son estudiadas en profundidad” (Capítulo Adicional 4, p 1).

Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2010), citando a varios autores, un caso es una entidad sistémica ubicada en sus límites y características ubicada en relación a un contexto, es la unidad de análisis y el principal objeto de estudio. Un caso puede ser una colectividad, tal como una empresa. (Capítulo Adicional 4, p 4).

ESCENARIO DE ESTUDIO

Para la presente investigación el escenario de estudio estará conformado por las empresas del sector transporte de hidrocarburos en la ciudad de Lima.

PARTICIPANTES

En un estudio cualitativo es de suma importancia la opinión y experiencia de los expertos en el escenario de estudio ya que esto a su vez genera que la investigación pueda generar supuestos más específicos y concisos. El número de participantes según Hernández, Fernández y Baptista (2010) pueden ser, de seis a 10 y si son en profundidad, de tres a cinco. (p. 385)

Los participantes del presente estudio están conformados por los gerentes de las empresas del sector transporte de hidrocarburos de la ciudad de Lima.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica empleada es la entrevista; la cual permitirá la recopilación de datos. Según (Janesick, 1998), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), se define como una reunión para intercambiar y conversar la información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez un grupo pequeño o una pareja. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se alcanza una comunicación en donde se construye un conjunto de significados respecto a un tema. (p. 403)

El instrumento que se presentará es una guía de entrevista, la cual nos permitirá tener en claro las preguntas a realizar a los entrevistados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) Para realizar el diseño de la guía de temas se debe tomar en cuenta aspectos éticos, prácticos y teóricos. Los prácticos tienen que ver que la entrevista mantenga y capte la atención del participante. Los éticos, que el investigador debe reflexionar sobre las consecuencias posibles que tendría que el participante hable de ciertos temas. Y los teóricos, que la guía de entrevista tiene por finalidad obtener la información esencial para responder al planteamiento. (p. 407)

PROCEDIMIENTO

La equivalencia a la validez y confiabilidad de la investigación cuantitativa está dada en el presente estudio por el rigor científico, el cual se evalúa a través de los siguientes criterios:

Dependencia

Hernández-Sampieri y Mendoza (2008), citados por Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que la dependencia,

también denominada por otros autores como “confiabilidad cualitativa”, implica que los datos, tras ser revisados por distintos investigadores, deben conllevar a interpretaciones congruentes.

Entre las evidencias con las cuales el presente trabajo demuestra dependencia están:

- Criterios de selección de participantes claros y las herramientas utilizadas para recolectar los datos. Éstas últimas están accesibles en la sección de anexos.
- Se especifica en las bitácoras de campo el contexto en que se llevaron a cabo las entrevistas con las cuales se recolectaron los datos.
- Se aplicó completamente el instrumento de recolección a todos los participantes.

Credibilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), hace referencia a si el investigador ha logrado captar a profundidad las experiencias de los participantes, en especial, aquellas que están relacionadas al problema de investigación.

Entre las evidencias con las cuales el presente trabajo demuestra credibilidad están:

- Se mantuvo contacto con muchos transportistas del sector participando del comité de seguridad y salud a los que estos asisten en uno de sus clientes más grandes. A través de esta inserción en el campo, se pudo conocer a mayor profundidad el sector ya que en la reunión se tocan problemáticas comunes a todos.
- Se logró una triangulación de los hechos a través de las diferentes perspectivas de los informantes.

Transferencia

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que, tras la dificultad que representa generalizar los resultados de una investigación cualitativa a una población más alta, se puede, sin embargo, tener una idea general del problema y la posibilidad, incluso, de aplicarla en otros ambientes.

Siendo así, si bien este trabajo no consigue dar una perspectiva general del sector, muestra resultados básicos que servirán de antecedente para una posterior investigación, además, los resultados recogidos son transferibles a otros sectores similares en donde las empresas por lo general son contratistas de una más grande.

Confirmabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que “implica rastrear los datos en su fuente y la explicitación de la lógica utilizada para interpretarlos” (p. 459).

En este sentido, la presente investigación recopiló la data de individuos cuyos datos personales, al igual que toda la información de las entrevistas, están completamente almacenados por el autor y serán proporcionadas a simple solicitud para cualquier tipo de auditoría que busque corroborar la exactitud de la información.

MÉTODO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Mediante correo electrónico se procederá con el contacto para poder solicitarle una entrevista directamente con los gerentes de las empresas del sector transportes de hidrocarburos, luego se procederá a concretar una entrevista con en sus oficinas al igual que solicitar el permiso para que toda la entrevista pueda ser grabada.

El día de la entrevista se procederá con la grabación y realizar las preguntas de acuerdo al orden puesto en la guía desde las preguntas fáciles y generales, seguidas por preguntas complejas, preguntas sensibles y delicadas y finalmente las preguntas de cierre. Una vez culminada las entrevistas se procederá a recolectar todas las grabaciones y anotaciones las cuales serán plasmadas de manera virtual en un documento en Microsoft Word.

Finalmente, se procederá a enviar un correo electrónico a los participantes agradeciendo su tiempo y apoyo en la investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en la investigación cualitativa, la recolección y el análisis se dan prácticamente en paralelo; además, el análisis no del todo uniforme, pues cada estudio necesita un esquema peculiar. (pp. 418)

Para ello se deberá tener en cuenta no todas las interpretaciones, del análisis que se realice, serán igual y ello no quiere decir que uno sea mejor que el otro, sino que cada uno lo comprende de manera distinta, como lo explica Hernández, Fernández y Baptista (2010) Como cualquier tipo de análisis, el cualitativo es totalmente contextual y no es “paso a paso”, sino, se trata de estudiar cada dato en relación con los demás y en sí mismos. (pp. 419)

ASPECTOS ÉTICOS

La presente investigación, se rige por el principio de honestidad, ya que respeta los todos los derechos de la propiedad intelectual de otros investigadores que son utilizados como referencias y apoyo en la realización de la investigación, es posible corroborar lo mencionado mediante la realización del citado de las fuentes, el cual sigue el modelo brindado por la American Psychological Association (APA).

La información adquirida fue utilizada con la correspondiente autorización de las entidades y empresas que fueron involucradas en la investigación y exclusivamente con fines educativos y científicos, no existió en ningún fraguado o fraude de documentos, la investigación se va siguiendo los lineamientos establecidos y se muestra con total transparencia.

Es por ello que, Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos menciona que, para poder verificar la calidad de la información, los encargados solicitan los ejemplares de los instrumentos contestados por los participantes (por ejemplo, cuestionarios) y las bases de datos. La ética de la investigación nos dice que se tiene que entregar a quien o quienes solicitaron el estudio, pero ellos también se comprometen a respetar los principios señalados previamente, para no utilizar esa información y perjudicar a algún participante y mantener la confidencialidad (Capítulo 3, p. 6)

Cabe resaltar que la revisión total del trabajo es mediante el sistema Turnitin, el cual certifica el porcentaje de plagio que pueda existir en la investigación.

Así mismo, es importante la protección de identidades de los participantes como lo menciona Ogden y Kennedy (2008) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), la confidencialidad y anonimato se refieren a que no se revele la identidad de los participantes ni se indique de quiénes fueron obtenidos los datos. (Capitulo Adicional 2, p. 5)

Finalmente, es importante dar a conocer la responsabilidad con la que se pudo realizar la recolección de datos, pues se llegaron a cumplir todos los requisitos éticos, legales y de seguridad; suministrando el código de ética el cual se rige el centro de estudios.

RESULTADOS

Tras la aplicación de la entrevista en profundidad a los sujetos, se pudo analizar la información, es así que a continuación se presentan los resultados encontrados durante la investigación, primero de forma específica en cada caso de estudio y luego encontrando las generalidades para formar un análisis más profundo del sector.

CASO 1

El primer caso al cual se pudo entrevistar hace referencia a una empresa del sector, la cual en estos momentos se encuentra pasando por una etapa de “contracción”, debido a que dependieron por mucho tiempo de un solo cliente que ocupaba el 88% de su facturación, y, al perder los ingresos de éste por problemas suscitados con un conductor, la utilidad de la empresa se ha visto disminuida considerablemente. Además, ofrecía sus servicios en sector de aeronáutica, específicamente, transportando combustible de helicópteros. Sin embargo, este cliente a su vez brindaba servicios a Oderbrecht, y, al detenerse las operaciones de esta transnacional por los escándalos de corrupción que saltaron al conocimiento popular hace 03 años, generó un efecto dominó perjudicando a la empresa del Informante 01.

Chura (2019), realizando un análisis del sector a través de las 05 fuerzas de la competencia de Porter para definir los fines de la empresa, respondió que:

- Existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores debido a que es sencillo incursionar en el sector. Las principales barreras identificadas son los permisos y trámites que realizar en entidades como OSINGERMIN, SUNAT y Ministerio de Transportes y Comunicaciones, los cuales pueden durar entre 03 y 06 meses, y, por otro

lado, las inversiones de capital que se deben hacer en unidades de transporte.

- El poder de negociación de los proveedores es débil al poseer muchas opciones a través de las cuales adquirir accesorios y suministros de las unidades. Sin embargo, en lo que referente a precios de combustible internacional, los proveedores adquieren un papel determinante cuando las variaciones son muy drásticas.

- El poder de negociación de los compradores es muy fuerte debido a que son de 10 a 1000 veces más grandes que una empresa promedio del sector, siendo así, pueden determinar desde el precio, hasta los estándares de calidad requeridos.

- La amenaza de sustitutos es inexistente debido a que no hay proyectos de oleoductos que transporten los combustibles de aviación que el informante 01 maneja.

- La rivalidad entre competidores es muy fuerte debido al mercado fragmentado. Existen empresas “mayoristas” que adquieren licitaciones donde necesitan 50 u 80 unidades, sin embargo, sólo ponen 20 en el proyecto, y el resto subcontratan a otras empresas transportistas.

Además de estos factores, el informante 01 señala los conflictos sociales y la situación política y económica del país como factores de gran influencia en el sector.

Respecto a los medios para responder a los fines hallados tras el análisis del sector, el informante 01 afirma que la empresa en cuestión ha optado por estrategias de liderazgo en costos al buscar otros clientes para los cuales el precio es un determinante, no obstante, sigue manteniendo una estrategia de enfoque dado que poseen aún clientes que los

buscan específicamente por su larga trayectoria en el sector del combustible de aviación. Sin embargo, al igual que otras empresas del sector, los resultados adversos de depender de pocos clientes de gran facturación han llevado a que la empresa del caso 01 aplique estrategias de diversificación, con el fin de disminuir el riesgo.

Respecto a las estrategias competitivas que se plantea desde la teoría de Porter para industrias que se encuentran en declinación, la empresa 01 ha optado por la desinversión controlada, siendo así, ha decidido dejar de invertir en la actualización de flota, aplicó una disminución de personal en el área administrativo y ahora evalúa salir del mercado debido a la baja rentabilidad que está percibiendo.

CASO 2

El segundo caso, del informante 02, es un gran cliente del sector transporte de hidrocarburos. Si bien no pudo brindar mucha información desde la perspectiva de los transportistas, brindó mucha información sobre el sector desde el punto de vista de un gran cliente.

Al ser un generador de carga, la empresa del caso 02 ha podido ver la evolución del sector transporte de hidrocarburos, desde un sector poco formal hasta uno que se rige por reglamentos de seguridad y salud, lo cual obliga a que las empresas que desean permanecer en el mercado deban implementar sistemas de gestión que le permita ofrecer la calidad deseada en el servicio por parte de los clientes a precios competitivos. Los estándares que solicita el informante 02 como generador de carga, son debido a los altos índices de accidentabilidad y poco control por parte de los transportistas, teniendo que intervenir incluso, a través de los comités de seguridad y salud, en la manera en que éstos gestionan diversos aspectos en sus empresas, llegando incluso a presentar sugerencias en la manera

de pagar las remuneraciones de los conductores.

El informante 02, realizando un análisis del sector a través de las 05 fuerzas de la competencia de Porter para definir los fines de la empresa, respondió que:

- La amenaza de nuevos ingresos está vigente debido a que las barreras de ingreso hacen referencia a trámites y permisos en instituciones que pueden ser subsanados, y, a las inversiones de capital. Adicionalmente a ello, considera una barrera de ingreso el que la empresa ofrezca altos índices de calidad.

- Referente al poder de negociación de los proveedores no pudo realizar un análisis debido a que desconoce esa información.

- Considera que el poder de negociación de los compradores es muy fuerte debido a los estándares de calidad que solicitan, el cual es determina, en última instancia, la decisión de brindar la buena pro a un servicio.

- El informante 02 considera que no existen servicios sustitutos al sector. Si bien los oleoductos sirven para transportar combustibles, afirma que es muy complicado y que depende de la demanda para hacerlo viable.

- Si bien afirma que la rivalidad entre competidores es muy fuerte, el determinante para elegir un transportista es el valor y el precio competitivo.

Respecto a los medios para responder a los fines hallados tras el análisis del sector, el informante 02 afirma que las empresas que desean permanecer en el sector deben aplicar una estrategia genérica de Enfoque, ya que los grandes clientes exigen altos estándares a bajo precio, lo cual solamente es posible si los transportistas se hacen más competitivos enfocándose en atender a estos consumidores

de gran tamaño. Siendo así, como estrategia específica para el sector propone defender una empresa sólida dentro del sector.

CASO 3

El tercer caso reporta resultados diferentes a los encontrados en los otros 03 informantes debido al tamaño de la empresa a la que hace referencia. Aunque no lo afirma, se deduce que pertenece al rango de empresas “mayoristas” que los otros informantes han descrito en otras entrevistas.

El informante 03, realizando un análisis del sector a través de las 05 fuerzas de la competencia de Porter para definir los fines de la empresa, respondió que:

- La amenaza de nuevos ingresos es mínima debido a que es muy difícil ingresar al sector debido a los altos estándares en seguridad y salud que ahora se están pidiendo por parte de los grandes clientes.
- El poder de negociación de los proveedores es débil debido a la gran variedad de opciones, siendo así que ellos mismos compiten por atender a los transportistas, otorgándoles a éstos últimos mayor poder de negociación.
- El poder de negociación de los compradores es muy fuerte.
- La amenaza de sustitutos es inexistente debido a que es la única opción que tienen las grandes empresas.
- La rivalidad entre competidores es muy elevada.

Respecto a los medios para responder a los fines hallados tras el análisis del sector, el informante 03 que la empresa está creciendo, siendo así, recomienda apostar por estrategias genéricas de enfoque, siendo así, estrategias

específicas que permitan consolidarse en un segmento específico.

CASO 4

El informante 04 comenta que el sector está “peleado” por “la situación del gobierno” y que emplea en su empresa una estrategia de diversificación de clientes, priorizando la calidad en el servicio como diferencial.

El informante 04, realizando un análisis del sector a través de las 05 fuerzas de la competencia de Porter para definir los fines de la empresa, respondió que:

- La amenaza de nuevos ingresos es difícil debido a que los grandes clientes solicitan estándares en seguridad, operaciones y en flota, lo que amerita inversiones que no son asequibles para muchos.
- El poder de negociación de los proveedores es débil debido a la gran cantidad de opciones de las cuales elegir, ya sea por costo o por calidad.
- Se deduce que el informante 04 afirma que el poder de negociación de los clientes no es tan fuerte, por el contrario, se puede adquirir poder en la negociación al ofrecer alta calidad en el servicio, el cual es demostrado por la empresa debido a la experiencia que tiene el entrevistado en el sector.
- La amenaza de sustitutos es difícil por temas económicos, siendo así, es más barato el transporte terrestre de combustibles que otros medios.
- La rivalidad entre competidores es muy fuerte.

Respecto a los medios para responder a los fines hallados tras el análisis del sector, el informante 04 afirma que la empresa está en una situación estable. Siendo así, le permite

mantener la estrategia genérica de diferenciación, el ofrecer alta calidad, sin embargo, con altos costos. Algo que, si bien es contradictorio a lo manifestado por otros informantes, quienes afirman que lo ideal es altos estándares con precios competitivos.

Sobre las estrategias específicas a aplicar, manifiesta que la que está ejecutando su empresa es defender una posición sólida, en especial, con algunos grandes clientes puntuales.

a) Situación Actual del Sector Transporte de Hidrocarburos

Los informantes 01 y 04 mencionan que el sector se encuentra por un momento de “contracción” y una situación “peleada”, dando a entender que el sector presenta un crecimiento lento. Si bien el informante 03 afirma que el sector está en crecimiento, lo hace desde un punto de vista de mayor posicionamiento al pertenecer a una empresa de mayor tamaño.

Los principales clientes son el sector minero, hidroeléctrico, construcción y petrolero, los cuales utilizan el servicio para transportar combustibles a distintos proyectos a lo largo del país, tales como minas, centrales hidroeléctricas, pozos petrolíferos, refinерías, entre otros.

Según lo recogido, el sector transporte de hidrocarburos ha pasado por un periodo de evolución y cambio en los últimos 20 años, partiendo de un mercado sumamente fragmentado e informal que tuvo que hacerse cada vez más competitivo por los estándares que los clientes les fueron poniendo en materia de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, todo debido a los altos índices de accidentabilidad reportados. Tras unos años, el mercado fue eliminando a las pequeñas empresas hasta que estas crecieron, sin

embargo, hace 02 años, finales del 2016 y comienzos del 2017, ante los escándalos de corrupción de Oderbrecht y la inestabilidad política y económica, muchos proyectos se han visto detenidos, lo que lleva a que las empresas dejen de invertir en el mantenimiento de flota y mantengan una desinversión controlada debido a la disminución de los márgenes de ganancia, llevando a una nueva atomización del sector pero llevando a la aparición de la figura de “empresas mayoristas”, que son empresas que aceptan contratos grandes donde se requieren entre 20 y 40 unidades pero éstas no ponen a disposición del proyecto la totalidad de éstas, sino, que subcontratan a otras pequeñas empresas que solo poseen 02 o 03 unidades.

Así también, la calidad se ha convertido en un determinante de los clientes al momento de contratar los servicios de los transportistas, incluso en ocasiones ocupa un papel más preponderante que los bajos precios.

Sin embargo, la disminución de los precios de flete, ha llevado también a que las empresas bajen la frecuencia de actualización de su flota, siendo así que, si bien la normativa permite trabajar con unidades de hasta 20 años de antigüedad, las empresas utilizan unidades de 10 años de antigüedad, cuando antes lo usual era manejar unidades con una antigüedad de entre 5 y 6 años.

En el sector se valora mucho el poder que tiene la gerencia de una empresa para controlar a sus choferes por temas como mermas e índices de accidentabilidad, ya que una problemática muy frecuente en el sector son las volcaduras de unidades debido al exceso de velocidad. Se hace mucho énfasis en la importancia de una buena salud en los choferes debido a que están al mando de máquinas que transportan combustibles volátiles, lo que convierte su trabajo en uno de altísimo riesgo.

Debido a que los transportistas en muchas ocasiones están en desarrollo, los clientes han tenido que, a través de los procesos de homologación, contribuir a la mejora de los procedimientos de las empresas incluso en temas laborales.

El sector es vulnerable a amenazas imprevistas que escapan de manos tanto de ellos como de los clientes, tales como los conflictos sociales, la inestabilidad política y económica del país e incluso el clima. Los informantes mencionan casos donde los conflictos sociales han logrado detener proyectos, que a su vez detiene el flujo de combustible necesario, dejando varados a su vez a los transportistas. Así también, sobre el caso Odebrecht, se hace mención en el efecto dominó que generó no solo en transportistas sino en muchos otros sectores de la industria nacional. Sólo por citar algunos casos, una empresa transportista de combustible de helicópteros se vio afectada ya que su cliente, la empresa que brinda el servicio de vuelos en helicóptero para exploraciones de proyectos, tenía un contrato con Odebrecht en el gasoducto del sur; sin embargo, cuando este proyecto se detuvo, se detuvieron también las operaciones de exploración, deteniéndose también el requerimiento de combustible, afectando de esta manera al sector transporte de hidrocarburos.

b) Amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector

Los informantes manifiestan que ingresar al sector de transporte de hidrocarburos no es difícil, las principales barreras de ingreso son: la inversión de capital en unidades, los trámites en entidades como OSINGERMIN, SUNAT y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, finalmente, certificaciones y

homologaciones. Éstas últimas son conseguidas a través de un buen sistema de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente, ya que, como se explicará más adelante, muchas empresas del sector son pequeñas en comparación a sus clientes, por lo que terminan siendo contratistas de los mismos, por lo tanto, homologar sistemas de gestión entre transportista y cliente resulta sumamente relevante e indispensable. Así también, otro requisito muy relevante es que las unidades deben contar con un sistema GPS, ya que los clientes solicitan poder rastrear los cargamentos, de igual manera, estos sistemas permiten monitorear si los conductores respetan los límites de velocidad de las rutas.

c) Poder de negociación de los proveedores

Debemos definir que existen dos tipos de proveedores, cada uno con un poder de negociación diferente.

- i. Proveedores de unidades de transporte, es decir, las grandes concesionarias que venden camiones y unidades cisternas al sector. El poder de negociación de estos proveedores varía en función a la cantidad de unidades que maneje una empresa en el sector, es decir, mientras más unidades desee adquirir una empresa, menor será el poder de negociación de los proveedores ya que por las cantidades que esta empresa transportista maneje deberá ceder en algunos aspectos tales como los beneficios post venta o los descuentos corporativos, sin embargo, si una empresa pequeña desea adquirir pocas unidades, la concesionaria evidentemente tiene un poder de negociación mayor.

- ii. Proveedores de accesorios y repuestos de unidades de transporte, no poseen un poder de negociación amplio debido a que existe mucha oferta, lo que le da acceso a los transportistas a poder elegir lo que más necesiten según el precio o la calidad deseada. Se aplica tanto para el tema de neumáticos, parabrisas entre otros. Incluso también para el tema del combustible que consumen las unidades, los transportistas pueden elegir entre uno u otro proveedor y poder negociar los precios. No obstante, sobre esto último, los transportistas son susceptibles a las variaciones de los precios de los combustibles a nivel internacional, siendo esto que el incremento de los precios les da mayor poder de negociación a los grifos que los proveen, sin embargo, es algo con lo que los transportistas pueden lidiar.

d) Poder de negociación de los clientes

Los clientes poseen un alto nivel de negociación en el sector de transporte de hidrocarburos debido a que son mucho más grandes y pueden imponer los precios de flete que más les convenga. Así también, los clientes solicitan los estándares a los que deben adecuarse los transportistas para que se les pueda otorgar la buena pro en una licitación o proyecto, siendo así que si una empresa no desea o puede cumplir los estándares simplemente no recibirá el contrato.

Los clientes, al pedir mayores estándares, que son demostrados mediante la homologación de sistemas de gestión, contribuyen al desarrollo de las empresas del sector, ya que muchas de ellas, debido a su pequeño tamaño, no cuentan con procedimientos funcionales.

Por otro lado, el poder de negociación de los clientes alcanza a temas como los plazos de pago, los cuales se han incrementado de 15 a 60 días en promedio.

e) Productos sustitutos

El sector de transporte terrestre de hidrocarburos no posee productos sustitutos. El transporte a través de sistemas de oleoductos y gasoductos son muy caros y solamente son utilizados cuando existe una demanda estable. Así también, dado que los clientes son empresas del sector minero, hidroeléctrico y petrolero, los puntos a los que necesitan transportar combustibles solamente cuentan con acceso por infraestructura vial, o incluso, de manera complementaria, por ferrocarril. Siendo así que, por la versatilidad y gran facilidad de acceso, el sector no posee sustitutos.

f) Rivalidad entre competidores

Existe mucha rivalidad entre los competidores del sector, las empresas transportistas se conocen entre ellas debido a que conforman los comités de seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente de sus clientes. Cada empresa desea resaltar por sobre las demás para poder hacerse un nombre y poder tener más facilidades para asociarse y lograr licitaciones o contratos más grandes.

g) Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas por la que están optando las empresas del sector depende del tipo de cliente al que apuntan. Cuando los transportistas se especializan en atender un cliente específico, un segmento bien definido con estándares definidos y claros, optan por la diferenciación, ya que los clientes les piden alta calidad con costos reducidos, siendo así que los obligan a enfocarse en poder lograr estas condiciones de manera competitiva. No

obstante, una estrategia que los transportistas han aprendido con la experiencia, es la diversificación, es decir, no poner todas las unidades en un solo proyecto o cliente. Por lo tanto, al no tener un solo cliente al cual atender, cuando los transportistas desean atender a diversos clientes optan por la diferenciación en costos, ya que la competencia es muy alta.

h) Estrategias específicas

Comenzaremos enumerando los motivos que los informantes manifestaron que les impediría a salir del mercado. Las empresas transportistas por lo general son empresas de gran arraigo familiar, con mucha tradición, entonces son personas que no conocen otra manera de vivir, así también, tienen mucho dinero invertido en grandes proyectos, están amarrados a cumplirlo debido a que tienen responsabilidades financieras que cumplir. Sin

DISCUSIÓN

Entre los hallazgos más resaltantes podemos mencionar que el sector de transportes de hidrocarburos se encuentra atomizado, sin embargo, hay empresas mayoristas que los agrupan para poder licitar proyectos de mayor envergadura. Los clientes del sector son mucho más grandes que las empresas que lo conforman, siendo así que poseen mayor poder de negociación, tanto en precio como en estándares de calidad. Los proveedores no poseen mucho poder de negociación. Ingresar al sector es relativamente fácil, mientras que salir es complicado debido a las grandes inversiones que se realizan en el camino.

Por otro lado, en contraste con los antecedentes, específicamente el trabajo de Cabrera, R. (2018), se concuerda que, ante una situación de crisis, las primeras acciones que dejan de efectuarse es el de exploración de nuevos pozos petrolíferos, o, extrapolando a la realidad del sector estudiado, todas las

embargo, informantes más jóvenes manifestaron estar interesados en salir del negocio de existir un sector con rentabilidades más atractivas.

Siendo así, las empresas transportistas están optando por la estrategia de defender una posición sólida dentro de un segmento, esto debido a que parten de una estrategia genérica de enfoque y, ante la situación de contracción y declinación, optan por consolidarse con un cliente grande, sin dejar de lado la diversificación. Sin embargo, las empresas más pequeñas han optado por una desinversión controlada, al no tener acceso a clientes grandes a los cuales puedan afianzarse, se ven obligados a competir en otros segmentos del mercado, lo que implica alta presión a la baja de sus costos para poder ofrecer precios competitivos, lo cual no pueden aguantar y terminan saliendo del negocio paulatinamente.

actividades que impliquen nuevos proyectos. El detenimiento de proyectos, que se han dado en el país por los últimos acontecimientos de inestabilidad política y económica, han debilitado al sector estudiado, específicamente porque éste atiende a empresas que, como en el caso del petróleo colombiano estudiado por Cabrera, detienen nuevos proyectos.

Sobre el antecedente de Cavero, S. y Bello, A. (2019), podemos decir que en la realidad del sector estudiado no se aplica. El caso español estudiado por los autores previamente mencionados, enunciaba la integración como estrategia competitiva de los grandes distribuidores de combustible, incluido el transporte. En el mercado peruano esta integración todavía no se da a esos niveles. Si bien las causas son materia de otra investigación, podemos afirmar que más que integración, lo que se da en la realidad peruana es la tercerización de servicios de transporte,

siendo así que incluso las grandes empresas desarrollan a los pequeños debido a su importancia logística que representa, ya que, cómo se expuso en los resultados, no existe un producto sustituto para el sector de transporte terrestre de hidrocarburos.

Durante las entrevistas realizadas, se pudieron comprobar que varios problemas del sector mencionados por el antecedente de Huanay, F., Taboada, G. y Vásquez, R. (2015) son, en efecto, todavía latentes. Podemos mencionar, los contratiempos, los conflictos sociales, los problemas de horarios de los conductores y la falta de supervisión adecuada a estos mismos.

Con respecto a la investigación realizada en el mercado británico de petróleo y gas, llevada a cabo por Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda, M., El-Berishy, N. y Cang, S. (2012), los resultados de la presente investigación concuerdan con ellos, dado que, el transporte de hidrocarburos, al ser parte de la cadena de suministros de una industria

mayor como lo es el de petróleo y gas, debe ser direccionada no sólo desde el punto de vista de los costos, sino, que debe ser de calidad a un precio competitivo.

Sobre las estrategias aplicadas por los transportistas de hidrocarburos, podemos mencionar que, al menos los casos estudiados, eligen competir por costos cuando atienden a clientes de otros sectores pero que optan por estrategias de enfoque cuando se trata de clientes grandes y especializados. Incluso, entre las opciones que la teoría nos brinda en industrias que están en declinación como el estudiado, se observa que el sector aplica una consolidación de un segmento específico, lo que se traduce que los transportistas trabajan con uno o dos clientes grandes a los cuales se aferran con el fin de consolidar su posicionamiento. Sin embargo, no implica que únicamente trabajen con esos pocos clientes, ya que la experiencia les ha enseñado las bondades de la diversificación como herramienta para disminuir los riesgos.

CONCLUSIONES

Primero, el sector de transportes de hidrocarburos se encuentra atomizado, sin embargo, hay empresas mayoristas que los agrupan para poder licitar proyectos de mayor envergadura. Es altamente competitivo y las barreras de ingreso de nuevos competidores son bajas. No obstante, entre los principales motivos que impiden que las empresas salgan del sector se encuentran la tradición y arraigo familiar, y las altas inversiones de capital que son necesarias para mantenerse. Se encuentra en declinación desde hace 3 años debido a la inestabilidad política y económica.

Segundo, los clientes poseen un gran poder de negociación, dictan las condiciones de calidad que buscan en el servicio a un bajo costo. A través de la homologación, estos clientes han

contribuido con el desarrollo de las empresas del sector en ámbitos que van desde la seguridad y salud trabajo y medio ambiente hasta gestión del talento humano de sus colaboradores, específicamente, los choferes.

Tercero, el sector de transporte de hidrocarburos es sumamente relevante al ser una actividad de alto riesgo, además, que, en la práctica, no posee servicios que puedan sustituirlo.

Cuarto, las empresas de transportes de hidrocarburos utilizan estrategias competitivas genéricas de enfoque con los clientes grandes y estrategias genéricas de liderazgo en costos cuando compiten por clientes más pequeños. Debido a que los clientes grandes demandan

alta calidad con precios reducidos, entre las estrategias competitivas específicas que

utilizan se encuentran la consolidación de una posición fuerte en un segmento específico.

RECOMENDACIONES

Primero, debido a la relevancia que posee, por no poseer servicios sustitutos, por no contar con suficientes antecedentes y al ser actividad de alto riesgo, se recomienda profundizar la investigación sobre el sector de transporte de hidrocarburos desde un punto de vista cualitativo que pueda abarcar una muestra representativa de la industria y tener resultados más generales, ya que fue una de las principales limitaciones de la presente investigación., se considera necesario indagar más sobre el sector.

Segundo, tras lo encontrado durante la presente investigación, se recomienda a los transportistas de hidrocarburos la aplicación de la estrategia genérica de enfoque, de manera que genere mayor calidad a un menor costo para atender a los sectores de grandes clientes. Por otro lado, a nivel macroeconómico, se recomienda el

fortalecimiento de las instituciones y la eliminación de la corrupción, ya que casos como Lavajato y Odebrecht generan un efecto dominó en los diferentes sectores de la economía, incluido el estudiado en el presente estudio.

Tercero, se recomienda investigar desde otros campos académicos otras problemáticas encontradas en el sector, tales como el alto índice de accidentabilidad por exceso de velocidad, la salud ocupacional de los choferes y el robo de combustible por parte o en complicidad de los choferes.

Cuarto, se recomienda profundizar la investigación en el sector, pero en otras regiones del país, dado que existen transportistas que solo atienden zonas específicas, divididas en norte, centro y sur.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, J. (2014). *Estrategias Competitivas Globales de Marketing en el mercado de los carburantes. El caso de Repsol*. (Tesis de maestría). Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/>.

Ángeles, J., Berdiales, L., Cervera, Z., Garay, D. y Zegarra, C. (2015). *Diagnóstico del actual sistema de transporte marítimo de hidrocarburos líquidos en cabotaje de Petroperú S.A. y su proyección al año 2025*. (Tesis de maestría, Universidad ESAN).

Cabral, E., Laura, R., Moreno, L. y Floríndez, H. (2016). Los contratos de Odebrecht en Perú. *IDL-Reporteros*. Recuperado de

<https://idlreporteros.atavist.com/contratos-odebrecht-peru>

Cavero, Sandra y Bello Pintado, Alejandro. (2019). Estructura y estrategia competitiva en el mercado español de carburantes. *Economía industrial*, 1(365), 97-112.

Cabrera, R. (2018). *Análisis de las estrategias de competitividad en el sector de hidrocarburos durante la crisis 2014, 2015, 2016 en Colombia*. (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6892/1/5122511-2018-II-GE.pdf>

- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(247), 276. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>
- Castro-Gonzales, S., Espina, M. y Tinoco-Egas, R. (2017). Strategies and competitiveness for emerging countries. *International Journal of Emerging Markets*. 12 (1), 125-139. <https://doi.org.esan.idm.oclc.org/10.1108/IJoEM-12-2014-0222>
- Consejo Fiscal del Perú (s.f.). El caso Odebrecht. *Consejo Fiscal del Perú*. Recuperado de <https://cf.gob.pe/comunicacion/el-caso-odebrecht-lecciones-de-la-crisis-financiera-internacional/>
- Cubas, C. (2014). *Plan Estratégico para una empresa Comercializadora de Combustibles Líquidos* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://cybertesis.uni.edu.pe>.
- Chiavenato, E. (2001). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed). Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- D' Aleo, V. (2017). Human factor: the competitive advantage driver of the EU's Logistics sector. *International Journal of Production Research*. 55(3), 642 – 655. DOI: 10.1080/00207543.2016.1194540
- Díaz, J., Marco, E., Montenegro, C. y Morris, E. (2010). *Comercialización de combustibles: modelo de solución tecnológica*. Editorial Cordillera S.A.C.: Lima, Perú.
- Escudero, W. (2000). *Estrategias competitivas para el desarrollo sostenido de la sociedad minera El Brocal S.A.* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://cybertesis.uni.edu.pe>.
- Ferrero, A. (2019). ¿La economía del Perú será mejor en el 2019? *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/economia-peru-sera-mejor-2019-462622>
- Harris, I., Wang, Y. y Wang, W. (2015). ITC in multimodal transport and technological trends: Unleashing potential for the future. *International Journal of Production Economics*, 1(159), 88-103. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.09.005>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5.ª ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Herzallah, A., Gutierrez-Gutierrez, L. y Muñoz Rosas, J. (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1496-1519. <https://doi.org.esan.idm.oclc.org/10.1108/IJOPM-01-2016-0053>
- Huanay, F., Taboada, G. y Vásquez, R. (2015). *Propuesta de mejora en el transporte de combustibles líquidos vía terrestre y fluvial a zonas remotas*. (Tesis de maestría). Recuperada de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/596561/Tesis%20Final%20Mejora%20Transporte%20de%20Combustible.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huo, B., Qi, Y., Wang, Z. y Zhao, X. (2014). The impact of supply chain integration on firm performance. *Supply Chain Management*, 19(4), 369-384. <https://doi.org.esan.idm.oclc.org/10.1108/SCM-03-2013-0096>

- Kerlinger, F. (2000). *Enfoque conceptual de la Investigación del comportamiento*. México: Interamericana S. A. de C.V.
- Kharub, M., Mor, R. y Sharma, R. (2018). The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance. *Journal of Manufacturing Technology Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/JMTM-06-2017-0116>
- Kumar, I., Zhalnin, A., Kim, A. y Beaulieu, L.(2017). Transportation and Logistics cluster competitive advantages in the U.S. regions; A cross-sectional and spatio-temporal analysis. *Research in Transportation Economics, 1*(61), 25-36. DOI 10.1016/j.retrec.2016.07.028
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71-87.
- Matute, G. (2016). Escándalo Odebrecht: EE.UU. dice que 12 países recibieron sobornos. *CNN en español*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2016/12/22/escandalo-odebrecht-ee-uu-dice-que-12-paises-recibieron-sobornos/>
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. y Coleman, H. (1978): "Organizational Strategy Structure, and Process". *Academy of Management Review, 3*(1), 546-570.
- OSINGERMIN. (2019). Hidrocarburos: Distribución y Transporte. Lima: Perú. OSINGERMIN. Recuperado de <http://www.osinergmin.gob.pe/empresas/hidrocarburos/transporte>
- Parnell, J., Long, Z. y Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision, 53*(2), 402-431. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/MD-04-2014-0222>
- Peraltilla, M. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema integrado de gestión para transportes de hidrocarburos, empresa Transportes Mogrovejo, Arequipa – Perú 2016*. (Tesis de Pregrado). Recuperada de http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/806/6/Mauricio%20Peraltilla_Geraldine%20Cabrera_Anthony%20Valdivia_Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Titulo%20Profesional_2017.pdf
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Edición revisada). México. D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Rajasekar, J. y Al Raee, M. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model. *Competitiveness Review, 23*(3), 234-259. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/10595421311319825>
- Shong-lee Ivan Su, D., Ke, J., Windle, R., Han, C. y Britto, R. (2015). Aligning supply chain transportation strategy with industry characteristics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 45*(9/10), 837-860. <https://doi-org.esan.idm.oclc.org/10.1108/IJPDLM-06-2014-0130>
- Shonnard, D. (2015). A review of Environmental Life Cycle Assessments of Liquid Transportation Biofuels in the Pan American Region. *Environmental*

management, 6(1),1356 – 1376. DOI:
10.1007/s00267-015-0543-8

Tob-Ogu, A., Kumar, N. y Cullen, J. (2018).
ICT adoption in road freight transport in
Nigeria – A case study of the petroleum
downstream sector. *Technological
Forecasting and Social Change*,131(1)
240-252.
[https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.
021](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.021)

Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la
sustentación: Siete pasos para una tesis
exitosa. Un método efectivo para las
ciencias empresariales*. (3era ed.). Lima:
Perú. Instituto de Investigación de la
Facultad de Ciencias Administrativas y
Recursos Humanos. Universidad de San
Martín de Porres.

Won, T. (2016). A study on Logistics Cluster
Competitiveness among Asia Main
Countries using the Porter's Diamond
Model. *The Asian Journal of Shipping and
Logistics*, 32(4), 257-264. DOI:
10.1016/j.ajsl.2016.12.010

Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Musa, A., Dauda,
M., El-Berishy, N. y Cang, S. (2012). A
relational study of supply chain agility,
competitiveness and business performance
in the oil and gas industry. *International
Journal of Production Economics*, 147(B),
531-543. DOI: 10.1016/j.ijpe.2012.10.009

Yo, Flabio Romeo Paca Pantigoso, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada "Estrategias competitivas en el sector transporte de hidrocarburos Lima, 2018", del (de la) estudiante Leonardo Castilla Jibaja, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

San Juan de Lurigancho, 03 de Agosto de 2019



Firma

Flabio Romeo Paca Pantigoso

DNI: 01212856



Elaboró

Dirección de
Investigación

Revisó



Responsable del SGC



Vicerrectorado de
Investigación

Navigation bar with icons for Home, Check, Edit, Grid, and a list of 16 items. Includes a search icon and a 'High Resolution' indicator.



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAestrÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS – MBA

Estrategias competitivas en el sector transporte de hidrocarburos Lima, 2018

TESIS

AUTOR:

Radh. LEONARDO CASTILLA JIBAJA

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7901-539X>

ASESOR:

M.Sc. FLADIO ROMEO PACA PANTIGOSO

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6973-4125>

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gerencias Funcionales

Lima - Perú

2019



Handwritten signature in blue ink.

Resumen de coincidencias

16 %

- 1 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 1 %
- 2 es.scribd.com Fuente de Internet 1 %
- 3 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 1 %
- 4 repositorio.utp.edu.pe Fuente de Internet 1 %
- 5 issuu.com Fuente de Internet 1 %
- 6 repositorioacademico... Fuente de Internet 1 %
- 7 www.osinergmin.gob.pe Fuente de Internet <1 %



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02
Versión : 10
Fecha : 10-06-2019
Página : 1 de 1

Yo, Leonardo Castilla Jibaja, identificado con DNI N° 61385862, egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo (X) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "Estrategias Competitivas en el sector transporte de hidrocarburos Lima, 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

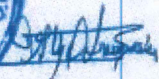




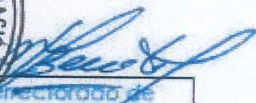
FIRMA

DNI: 61385862

FECHA: 20 de noviembre del 2019





Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	 Responsable del SGC		 Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	--	---	--



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE POSGRADO, MGTR. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

LEONARDO CASTILLA JIBAJA

INFORME TÍTULADO:

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS LIMA, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

SUSTENTADO EN FECHA: 10 DE AGOSTO DEL 2019

NOTA O MENCIÓN: 16 (DIECISEIS)



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN