



**UNAPEC**  
**UNIVERSIDAD APEC**

DECANATO DE POSGRADO

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE**

Máster en Gerencia y Productividad

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO PARA LA  
ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE EN SAN JUAN DE LA  
MAGUANA PARA EL PERIODO 2019**

**SUSTENTANTE:**

Lic. Josse Manuel Chu Medina  
2010-1540

**ASESORA:**

Dra. Iara V. Tejada

Santo Domingo, República Dominicana.

Julio 2019

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO PARA LA  
ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE EN SAN JUAN DE LA  
MAGUANA PARA EL PERIODO 2019**

## DEDICATORIA

Quiero agradecer este logro a **Dios todopoderoso**, a su hijo **Jesucristo** y al **Espíritu Santo** por ser mis guías en este caminar y por darme las fuerzas espirituales necesarias para alcanzar esta meta en mi vida. Que la **Virgen María** en su advocación del Monte Carmelo ilumine al lector de este documento y le sirva de guía para sus estudios.

A mi esposa **Alejandra Valdez**, por tu apoyo, amor, consejos, risas, paciencia, exigencias, sobre todo por confiar en mí, en impulsarme a dar más cada día. Te Amo

A mi Hija **Carolina**, cada momento desde que llegaste a mi vida a sido especial, tocas mi corazón con aquella mirada y es una motivación excepcional para cada día de mi vida, esforzarme en ser un buen Padre. Te Amo

A mis padres **Diógenes Chu** y **Sandra Medina** quienes, desde el primer día de mi vida, han sido un apoyo y pilar incondicional en mi formación humana, religiosa y profesional. A mis hermanos **Carlos Chu**, **Geewai Chu** y **Alexandra Baret** quienes, con dedicación y entrega me han ayudado a lo largo de mi vida, los amo mucho.

**Josse Manuel Chu Medina**

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo tiene como objeto el desarrollo de un plan estratégico y financiero para la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana para el periodo 2019 que permita a la empresa poder obtener un crecimiento sostenible, invirtiendo esfuerzo y recursos en actividades que efectivamente generen utilidades a la entidad. En adición, se realizarán análisis de la estructura de costos y gastos para disminuir las cargas actuales, de tal manera, que se pueda mejorar la productividad de los activos y de los recursos existentes en la estación de combustible. Cabe destacar que en la República Dominicana la comercialización de los combustibles es una actividad regulada por el Estado, específicamente por el Ministerio de Industria y Comercio, siendo RD\$16.64 a RD\$21.99 el margen bruto por galón vendido que genera la estación. Esto es un reto importante, primero para identificar el punto de equilibrio del estado de resultados y, luego poder construir el punto de equilibrio del costo de capital promedio ponderado, es decir, el punto de equilibrio con porcentaje de beneficio que esperaría cada accionista por cada peso RD\$ invertido en la entidad. Tener una herramienta que permita a los gerentes y accionistas validar el rumbo de la empresa y su cumplimiento con el objetivo propuesto, es esencial y se lograra a través de una planificación estratégica y financiera.

## **ABSTRACT**

This research's purpose is to develop a strategic and financial plan for the fuel station in San Juan de la Maguana for the year 2019 that allows to obtain a sustainable growth for the company, investing effort and resources in activities that generate profits to the entity effectively. In addition, a structure analysis of costs and expenses will be carried out to reduce the current charges, in order the productivity of the assets and resources existing in the fuel station can be improved. It should be noted that in the Dominican Republic the fuels commercialization is a regulated activity by the State, specifically by the Ministry of Industry and Commerce, with RD\$16.64 to RD\$21.99 the gross margin per gallon sold by the station. This is an important challenge, first to identify the break-even point of the income statement and then to be able to build the balance point of the weighted average capital cost, that is, the break-even point with percentage of profit that each shareholder would expect for each RD\$ pesos invested in the entity. Having a tool that allows managers and shareholders to validate the direction of the company and its fulfillment with the proposed objective is essential and will be achieved through strategic and financial planning.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE Y DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE LA MISMA .....	5
1.1    Concepto de Estación de Expendio de combustible .....	5
1.2    Antecedentes históricos de la Estación de Expendio de Combustible ....	6
1.3    El rol de la Estación de Expendio de Combustible en el desarrollo de la economía .....	7
1.4    La Estación de Expendio de Combustible de la República Dominicana .	8
1.4.1    Historia de la Asociación Nacional de Detallistas de Gasolina .....	8
1.4.2    Marco legal de la Estación de Expendio de Combustible en la República Dominicana .....	10
1.4.3    Procedimiento para obtener autorización de operar como Estación de Expendio de Combustible en República Dominicana.....	12
1.5    Concepto de planificación estratégica y financiera.....	14
1.6    Importancia de la planificación estratégica y financiera .....	15
1.7    Componentes de la planificación estratégica y financiera .....	16
1.8    Limitaciones de la planificación estratégica y financiera .....	18
CAPÍTULO II: LA ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE EN SAN JUAN DE LA MAGUANA Y SU FUNCIONAMIENTO .....	22
2.1    Marco legal de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	22
2.2    Estructura organizacional de la Estación.....	23
2.3    Líneas de servicios de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	25

2.4	Estructura de costos y gastos de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	27
2.5	Situación actual de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	30
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE EN SAN JUAN DE LA MAGUANA .....		33
3.1	Desarrollo del Plan Estratégico y Financiero de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	33
3.2	Objetivo del Plan Estratégico y Financiero de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	34
3.3	Plan estratégico para la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	34
3.4	Plan Financiero para la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	43
3.5	Medidas de control para el Plan Estratégico y Financiero de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	56
3.6	Pruebas de estrés al Plan Estratégico y Financiero de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana .....	60
3.7	Beneficios de la implementación del Plan Estratégico y Financiero en la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana.....	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		65
BIBLIOGRAFIA.....		67
Anexos .....		70

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla no. 1:</b> Estimación de costos fijos .....	28
<b>Tabla no. 2:</b> Detalle de la estimación de los costos fijos del personal fijo .....	28
<b>Tabla no. 3:</b> Costos variables atribuibles a las ventas .....	29
<b>Tabla no. 4:</b> Costos totales de la estación de expendio de combustible .....	29
<b>Tabla no. 5:</b> Estado de Resultados real 2018 y proyectado 2019-2020 .....	43
<b>Tabla no. 6:</b> Ventas de combustibles 2018 y proyectado 2019-2020 .....	44
<b>Tabla no. 7:</b> Ventas de productos 2018 y proyectado 2019-2020 .....	46
<b>Tabla no. 8:</b> Costos de combustibles 2018 y proyectado 2019-2020 .....	47
<b>Tabla no. 9:</b> Costos de productos 2018 y proyectado 2019-2020 .....	48
<b>Tabla no. 10:</b> Gastos generales administrativos real 2018 y proyectados 2019-2020 .....	49
<b>Tabla no. 11:</b> Costos financieros .....	50
<b>Tabla no. 12:</b> Egresos mensuales por compra de combustibles periodo 2018 .....	50
<b>Tabla no. 13:</b> Ingresos mensuales por combustibles periodo 2018 .....	50
<b>Tabla no. 14:</b> Flujo de efectivo neto en combustible periodo 2018.....	50
<b>Tabla no. 15:</b> Balance del préstamo para la propiedad, muebles y equipos	53
<b>Tabla no. 16:</b> Determinación del costo de capital promedio ponderado .....	54
<b>Tabla no. 17:</b> Flujo de efectivo cuatrimestral periodo 2019-2020 .....	55
<b>Tabla no. 18:</b> Análisis de sensibilidad .....	61
<b>Tabla no. 19:</b> Análisis de escenario .....	62

## LISTADO DE FIGURAS

<b>Figura no. 1:</b> Estructura organizacional actual .....	24
<b>Figura no. 2:</b> Propuesta de la nueva estructura organizacional .....	34
<b>Figura no. 3:</b> Matriz de la evaluación de las cinco fuerzas .....	41
<b>Figura no. 4:</b> Feed Back de Control .....	56
<b>Figura no. 5:</b> Feed Forward de Control .....	57
<b>Figura no. 6:</b> Matriz para evaluación del nivel de desviación de las ventas de combustibles contra el plan estratégico .....	58
<b>Figura no. 7:</b> Matriz para evaluación del nivel de desviación del margen brutos de los productos de la tienda y lubricantes contra el plan estratégico .....	58
<b>Figura no. 8:</b> Matriz para evaluación del nivel de desviación de los gastos generales y administrativo contra el plan estratégico .....	59
<b>Figura no. 9:</b> Matriz para evaluación indicador de rotación de inventario contra el plan estratégico .....	59
<b>Figura no. 10:</b> Matriz para evaluación indicador de rotación de cuentas por pagar contra el plan estratégico .....	60

## INTRODUCCIÓN

La estación de expendio de combustibles es un establecimiento para el abastecimiento de combustible como la gasolina y el gasoil para motores, automóviles, camiones y otras maquinarias que utilicen este tipo de combustible para su funcionamiento. Adicionalmente, y por tradición, en las estaciones de servicios también se puede encontrar lubricantes, accesorios, repuestos, artículos varios y complementarios al servicio.

El sector transporte en la República Dominicana para el 2018, produjo una importación de US\$664.8 millones de dólares estadounidense en combustible, convirtiéndose en recaudaciones para el Estado Dominicano en ese mismo año, por impuesto selectivo al combustible por valor de RD\$58,606.7 millones de pesos, por tanto, se afirma que el combustible representa el 10% de todos los ingresos recaudados del Estado Dominicano, siendo este el tercer ingreso más importante para el país.

En cuanto, a la provincia San Juan de la Maguana, se ubica en la región sur del país, es una de las provincias con mayor comercio de esta región del país, está conformado por 11 distritos municipales, con un territorio de 1,726.74 Km<sup>2</sup>, para el 2012 se cesó un total de 169,032 habitantes, en cuanto a su economía, su mayor fuente de ingreso proviene de la ganadería (ganado vacuno, caprino y caballar) y la agricultura (cultivo de frijoles, habichuelas, arroz, maíz, maní, guandules, habas y sorgo).

Para establecer una estación de expendio de combustible en la provincia de San Juan de la Maguana o en el país se debe conocer los reguladores y las normativas que conlleva dicha operación. Las estaciones de servicios deben ser autorizadas por Ministerio de Industria y Comercio, Ministerio de Obras Públicas, Ministerio de Medio Ambiente y el Ayuntamiento de la provincia. Adicionalmente,

deben cumplir con la Ley de sociedad y están debidamente constituidas y al día con sus impuestos.

En la actualidad en cuanto al precio, las estaciones de expendio de combustible se apan bajo la ley 112-00 (impuesto al consumo de combustibles fósiles y derivados del petróleo) y la ley 495-06 (impuesto selectivo a los combustibles fósiles y derivados del petróleo) que regula el precio de ventas, así como las comisiones del distribuidor, detallista y transportista, estas medidas son veladas por el Ministerio de Industria y Comercio. La metodología utilizada por la ley es que cada tipo de producto pose valor fijo para cada participante de la cadena de suministro y cabe destacar que los detallistas de combustible sobre obtiene aproximadamente un margen bruto de 9% del precio promedio de los combustibles.

Por esto motivo, el objetivo de este trabajo de investigación es desarrollar un plan estratégico y financiero para la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana para el periodo 2019, para poder lograr este cometido se desarrollaran tres objetivos específicos, que fueron: (a) Identificar las características generales de la estación de expendio de combustible y de la planificación estratégica y financiera de la misma, (b) Describir la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana y sus funcionamiento, y (c) recomendar el plan estratégico y financiero de la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana.

La investigación se desarrolló empleando un enfoque descriptivo, debido a la descripción y análisis de los situaciones y eventos que sucede en la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana. Se emplearon métodos empíricos y de observación para anotar los hechos que se presentan de manera espontánea, percibiendo los rasgos existentes en la realidad de la situación actual y entrevista aplicada al colaborado clave en la empresa.

El trabajo de investigación consta de tres (3) capítulos: Capítulo I – Generalidades de la Estación de Expendio de Combustible y la Planificación Estratégica y Financiera de la misma; el Capítulo II – La Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana y su funcionamiento; y el Capítulo III – Plan Estratégico y Financiero de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana.

De forma detallada, el capítulo I posee el concepto de la estación de expendio de combustibles, sus antecedentes históricos, el rol de las estaciones en el desarrollo de la economía, la estación de expendio de combustible en la republica dominica, su historio, el marco legal, los procedimientos para la obtención de la autorización para operar. Adicionalmente, se estarán definiendo los conceptos de planificación estratégica y financiera, su importancia, los componentes y sus limitaciones.

En el capítulo II, la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana y su funcionamiento, pues introduce al marco legal en la provincia San Juan de la Maguana, la estructura organizacional de la empresa, las líneas de servicios de la estación, la estructura de costos y gastos y, por último, la situación actual de la estación.

Se provee en el capítulo III, el plan estratégico y financiero de la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana, debidos por la introducción, objetivo, planteamiento estratégico, planteamiento financiero, medidas de control, pruebas de estrés y beneficios de la implementación.

## **CAPÍTULO I**

# **GENERALIDADES DE LA ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE Y DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE LA MISMA**

# **CAPÍTULO I: GENERALIDADES DE LA ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE Y DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA DE LA MISMA**

El objetivo de este capítulo es instrumentar al lector con las características generales de las estaciones de expendio de combustible en la República Dominicana con desarrollo en San Juan de la Maguana y la planificación estratégica y financiera que conlleva estas empresas en el país y región de ubicación.

## **1.1 Concepto de Estación de Expendio de combustible**

Según (Naturales, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2013) una estación de servicio, gasolinera, estación de expendio de combustible es un establecimiento destinado al expendio de derivados de hidrocarburos (gasolina y diésel) al consumidor final; así como a la venta de lubricantes, accesorios, repuestos, artículos varios y servicios complementarios autorizados

Según (Admin, 2018) las gasolineras puedan parecer similares, existen ciertos elementos que las diferencian o la caracterizan una de otras, las cuales se engloban en típicas, turísticas, básicas, mini gasolineras, autoconsumo, marinas y camioneras, que se desglosan a continuación:

- **Típicas:** Estas son las más conocidas, poseen 3 o más bombas de servicios, además cuenta con servicios de agua y aire para neumáticos, pudiera tener una estación de reabastecimiento de comida y baños.
- **Turísticas:** Estas son iguales que las estaciones de servicios típicas, con las amenidades principales para todos que hará un viaje, lo que las identifica con esta característica, es por su ubicación que se observan en las principales carreteras del país, de esta manera cada turista o viajero pudieran abastecerse de combustible en su ruta.

- **Básicas:** Estas por lo regular se encuentran en pequeños poblados y ofrecen servicios de combustible solamente.
- **Mini gasolineras:** Estas se ubican en poblados urbanas o rurales, pero muchas veces solo ofrecen servicios de expendio de combustible.
- **Autoconsumo:** En República Dominicana no se observan, sin embargo, son las estaciones que el cliente se auto sirve de los distintos combustibles, sin necesidad de un operador.
- **Marinas:** Son las estaciones ubicadas, para abastecer a embarcaciones marítimas como son barcos, yates, lanchas, yolas y jetsky.
- **Camioneras:** Son las estaciones de uso exclusivo para vehículos de cargas pesadas (2 ejes en adelante), por lo general solo utilizan combustible diésel y posee otros tipos de servicios básicos que se adecuen a las necesidades del conductor de camiones.

## 1.2 Antecedentes históricos de la Estación de Expendio de Combustible

Las estaciones de expendio de combustibles has surgido en paralelo al aumento de la producción de los automóviles y al crecimiento poblacional, por ejemplo, en Estados Unidos la necesidad de estaciones de servicio fue aumentado por la técnica de producción masiva utilizada por Henry Ford, pasando el automóvil a ser un producto con precio módico. Cabe destacar que la prima estación fue puesta en 1907, por la empresa Standar Oil for California (en la actualidad Chevron Texaco) en la ciudad de Seattle, Washington. Luego, siguió la expansión de las estaciones, en consonancia al incremento de la producción de automóviles. En República Dominica fue para el año 1920, que se instala la primera estación de expendio de combustible, la cual vendida gasolina y Kerosén en latas de 5 galones, esta fue ubicada en los alrededores del parque independencia.

### **1.3 El rol de la Estación de Expendio de Combustible en el desarrollo de la economía**

Se estará llevando a cabo el trabajo investigativo en una empresa de estación de expendio de combustible líquidos en San Juan de la Maguana, esta provincia pertenece a una de las 32 provincias de la República Dominicana, con aproximadamente 3,363km<sup>2</sup>, es la provincia más grande de país. Está ubicada en la región del valle, y limita con las provincias de La Vega, Santiago y Santiago Rodríguez al norte, Azua al este, Bahoruco al sur y Elías Piña al oeste.

Según el censo 2000 en esta provincia se ubicaban alrededor de 241,105 ciudadanos divididos en 125,854 hombres y 115,251 mujeres. En la última revisión poblacional realizada en el 2015 dicha provincia contaba con 317,293 habitantes. La provincia de San Juan está dividida en seis municipios y 17 distritos municipales. La economía de San Juan es tradicionalmente dirigida por las actividades ganadera y agrícola. Se le ha dado el título de “granero del sur” por sus apreciables producciones de granos como arroz, maíz, maní, sorgo, habichuela (Frijoles), guandules (gandules), así como yuca, batata, cebolla y hortaliza.

San Juan produce más del 90% de las habichuelas, el 84% del maní, el 31% del maíz, el 35% del guandul, 20% de la cebolla, el 36% de la bata que consume la población dominicana. Otras fuentes generadoras de ingreso para los moradores de la provincia San Juan de la Maguana son laboratorios clínicos, panaderías, consultorios odontológicos y médicos, farmaceutas, servicios de transportación, entre otros.

Las estaciones de expendio de combustible son necesarias para la población dominicana, tanto en zonas urbanas y rurales del país, ya que suple de un producto primario, como es el combustible (gasolina y diésel), que es indispensables para movilizar maquinarias o vehículo y generar electricidad, de tal manera que los hidrocarburos son de los productos más relevante y usado por en el mundo.

Cabe destacar que según (Dominicana, marzo 2019) la reducción de la inflación al cierre de 2018 fue debido a la reducción en los precios de los combustibles, específicamente en las últimas once semanas del año. Adicionalmente, los resultados preliminares de la Balanza de pagos arrojan un déficit en la cuenta corriente, por el aumento de 30% en la factura de combustible con respecto a 2017, es decir, las importaciones de combustibles aumentaron US\$259 millones, obteniendo para el 2018 un total importado de US\$664.8 millones.

El incremento del sector transporte para el cierre del 2018, fue atenuado por las rebajas en los precios de los combustibles en los últimos trimestres, lo que resultó en reducciones de precio anuales en la gasolina regular (3.63%), gasolina premium (3.34%). El impuesto selectivo sobre los bienes aplicado al combustible recaudo para el 2018, unos RD\$58,606.7 millones de pesos, aumentado RD\$4,065.6 respecto al período anterior.

#### **1.4 La Estación de Expendio de Combustible de la República Dominicana**

En la siguiente sección se navegará por la historia de la asociación Nacional de Detallistas de Gasolina, entidad que congrega a todos los dueño y administradores de estaciones de expendio de combustibles en el país. Adicionalmente, se estará definiendo el marco legal de las estaciones de combustibles en la República Dominicana, así como los distintos procedimientos para la obtención de los permisos y autorizaciones para operar como estación de combustible en el país.

##### **1.4.1 Historia de la Asociación Nacional de Detallistas de Gasolina**

A partir de las décadas del 1920 antes de la creación de las estaciones de combustibles, se vendía la gasolina y el Gas Capitán (Kerosén) en latas cuadradas de 5 galones en puntos de ventas identificamos. Las primas estaciones

se instalaron en la calle Isabel la Católica, avenida España, avenida Mella y en los alrededores del parque independencia. Al principio los detallistas de gasolina eran independientes (comerciantes) como cualquier otro negocio de la República Dominicana.

Ya para el 1930, la compañía distribuidora inició una política de repartir combustibles, de tal forma, queda eliminado el comerciante independiente para el expendio de gasolina, estos pasan a ser "Propiedad" de las grandes compañías petroleras, por la sencilla razón de la protección de la marca del producto, para que ningún expendedor de gasolina puede vender otra marca que no fuera la suya, aun cuando esté operando su propia estación o puesto de expendio. Luego se comenzó por parte de los distribuidores una intensa campaña de construcción de Estaciones de servicios, las cuales fueron operadas por empleados, siendo un negocio no lucrativo.

En el año 1934 se conformó un Junta Provisional comandada por Zacarías Ceará que no pudo consolidar la unificación de todos los vendedores de combustibles, luego, el señor Amiama Tío tiene propósito de fundar la asociación, pero sus esfuerzos fueron fracasados.

Para el año 1950 el gobierno creó el Control de Precios de Petróleos fijando un margen de beneficio bruto irrisorio para el detallista, lo que provocó que los dueños dominicanos de estaciones pasaran sus estaciones a las grandes distribuidoras extranjeras, como eran en el momento La Pirámide, Reegen, Shell, Esso, Sinclair y Texaco, vendieron directamente el combustible ya que no cubrían los costos de operacionales por el impuesto incluido.

Para el 23 de Julio de 1959, por la situación económica que pasaban los distribuidores de combustibles se reunieron los señores Eduardo Müller, Alfredo Milcíades Dalmaus, Ramón A. Ricart M, Julio Rodríguez Díaz, Gonzalo de la Rosa Ramírez, Alejandro Chebebe, Louis J. Robles, Tomas Gómez Checo, Guillermo Paulino, Gregorio Aquino, Adriano Mota hijo, Cesar Rijo Soto, Noel Martínez hijo,

M. Guerrero, Porfirio Burgos, Julio Flores, Juan G. Troncoso, Manuel E. Leonor, Arismendi Rodríguez, Manuel A. Fernández, Bolívar Bello Veloz, Rafael Santos (Calamidad), Cesar A. Heureaux, Mercedes de Müller, Isidro María Santana, Efigenia Sánchez de Flores para un total de 33 miembros y así se fundó la Asociación Nacional de Detallistas de Gasolinas.

Su primer acuerdo fue establecer una tarifa única para el servicio/venta de aceites con los precios de las estaciones de combustibles, elaborando rutas de distribución, de tal forma se acordó remitir un estado de venta promedio por estación, de tal forma que por cada 10,000 Galones se solicitara un aumento del margen pasando de 0.037 centavos a 0.060 centavos para compensar las pérdidas de \$63.41 mensuales.

Finalmente, fue incorporado como Asociación Nacional de Detallistas de Gasolina, inc. (ANADEGAS) a través del decreto 5582 del 02 de marzo de 1960 del Poder Ejecutivo y de acuerdo con la Ley 520 del 26 de Julio de 1920.

#### **1.4.2 Marco legal de la Estación de Expendio de Combustible en la República Dominicana**

En la República Dominicana las estaciones de expendio de combustibles están reguladas por los fiscalizadores del Ministerio de Obras Públicas y Comunicación, Ministerio de Industria y Comercio, Ministerio de medio ambiente, Instituto Nacional de Protección de los Derechos del Consumidor, Dirección General de Impuestos Internos, Instituto Dominicano para la Calidad, Cámara de Comercio y Producción y Oficina Nacional de Propiedad Intelectual.

A. **Ministerio de Obras Públicas y Comunicación:** Es el órgano del Estado que se encarga de emitir los permisos correspondientes para la instalación y construcción de las estaciones, tanto para gasolina como para envasadoras de gas (Decreto 576-06).

B. **Ministerio de Industria y Comercio:** Es el órgano del Estado que se encarga de formular las políticas del mercado de combustibles, el cálculo y determinación de los precios de los derivados del petróleo, adicionalmente, asume el control y supervisión de la aplicación de las políticas, normas, regulaciones y disposiciones del mercado.

C. **Ministerio de medio ambiente:** Es el órgano del Estado que se encarga de evaluar el impacto ambiental por la construcción y operación de las estaciones de expendio de combustibles líquidos, plantas envasadoras de gas licuado de petróleo (GLP) y estaciones de expendio de gas natural vehicular (Resolución no. 0014/2017).

D. **Instituto Nacional de Protección de los Derechos del Consumidor:** Es un órgano del Estado que se encarga de velar por el cumplimiento de la Ley 407-72 sobre la regulación de la venta de gasolina, Diesel Oil, Aceites, Lubricantes y otros productos similares, adicionalmente vela por la exactitud de la venta, es decir, que la venta por galones sea exacta.

E. **Dirección General de Impuestos Internos:** Es el órgano del Estado que se encarga de las recaudaciones de los impuestos sobre hidrocarburos o combustibles Ley 112-00 y 557-05 (Es un impuesto especializado e indirecto que grava el consumo de combustibles fósiles y derivados del petróleo despachados a través de la Refinería Dominicana de Petróleo, S.A. o importado al país directamente), adicionalmente, la Ley 495-06 (Es un impuesto Ad-valorem sobre la valoración del producto sobre el consumo interno).

F. **Instituto Dominicano para la Calidad:** Es el órgano del Estado que se encarga de la evaluación de la conformidad de los instrumentos de medición, materiales de construcción, envases de combustibles y accesorios para tanques de combustibles. Así como la correcta calibración de los dispensadores de combustible en las estaciones de expendio (Ley 166-12).

G. **Cámara de comercio y producción:** Es una institución privada, sin fines de lucro, que ofrece el registro mercantil, medio legal para la creación de empresas y negocio en la República Dominicana. (Ley 3-02).

H. **Oficina Nacional de Propiedad Intelectual:** Es una institución adscrita al Ministerio de Industria y Comercio, con autonomía técnica y patrimonio propio, que administra todo lo concerniente a concesión, mantenimiento y vigencia de la propiedad industrial (Ley 20-00).

### **1.4.3 Procedimiento para obtener autorización de operar como Estación de Expendio de Combustible en República Dominicana**

El Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (Comunicaciones, 2019) expone que para la instalación y construcción de una estación de gasolina en la República Dominicana debe tener un documento oficial que avala y permita la instalación y construcción de la gasolinera emitido por esta institución, para estos es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

Según (Comunicaciones, 2019) primero se debe llenar el formulario Solicitando el permiso para el enterramiento de tanques con el aval de la Dirección de la Oficina Central de Tramitación de Planos (es de carácter obligatorio). Luego se eleve un oficio de remisión de la Dirección de Planeamiento Urbano del Ayuntamiento a la Dirección General de Edificaciones y Oficios Anexos (solo para Santo Domingo y Santiago). Para todo el país, emitidos por el Ayuntamiento Correspondiente, que contiene uso de suelo, carta de no objeción y dos (02) Juegos de planos sellados.

En adición, según (Comunicaciones, 2019) se deben depositar el Título de Propiedad definitivo. Es obligatorio el título de propiedad definitivo, en cumplimiento de la Ley 108-05 de Registro Inmobiliario. Con una copia del Plano de Mensura (s) Catastral (es) deslindado (firmado por agrimensor y Director de Catastro) propiedad (de presentar varias mensuras, incluir Croquis ilustrativos de

solares refundidos firmado por Agrimensor colegiado) según establece la Ley 108-05 de Registro Inmobiliario. Cabe destacar que, si solo utilizará parte del solar, anexar Croquis ilustrativo indicando porción del solar a usar y ubicación de este dentro de la parcela.

Por último según (Comunicaciones, 2019), se debe llevar depositar varios documentos como son: el Certificación de Catastro, el formulario del Ministerio de Industria y Comercio (M-011) debidamente sellado por Catastro, Ayuntamiento, Defensa Civil y Cuerpo de Bomberos, la carta de no objeción de la defensa civil, la Carta de No Objeción del Cuerpo de Bomberos, los permisos Ambientales y la carta de No Objeción de la Presidencia, cuando el proyecto está ubicado en avenidas y/o calles principales de las zonas residenciales (solo para Santo Domingo y Santiago).

Según (Comunicaciones, 2019), este procedimiento tiene un costo de RD\$15,000 por enterramientos de taques, RD\$40,000 por licencia de construcción y RD\$10,000 por renovación de permisos de enterramiento de tanques.

Adicionalmente, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Naturales, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2017) solicita requisitos de autorización ambiental para estaciones de expendio de combustibles líquidos, plantas envasadoras de gas licuado de petróleo (GLP) y estaciones de expendio de gas natural vehicular (Resolución no. 0014/2017) para estos es necesario cumplir con los siguientes requisitos:

Según (Naturales, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2013), se debe llevar el formulario solicitud de registro para autorización ambiental de estaciones de expendio de combustibles líquidos, plantas envasadoras de gas licuado de petróleo (GLP) y estaciones de expendio de gas natural vehicular (resolución no. 0014/2017), llevar copiar de la cédula de identidad y electoral o pasaporte (si es extranjero), del promotor y representante y una certificación de la

dirección general de impuesto interno (DGII) avalando que el solicitante se encuentra al día en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

En adición, según (Naturales, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2013), se debe depositar una copia del registro nacional de contribuyente (RNC), solo aplica para personal morales, la autorización para el inicio de trámites de obtención de permisos, otorgada mediante resolución motivada del Ministro de Industria, Comercio y MiPyMES. Para estaciones de combustibles líquidos, gas natural vehicular o GLP en operación, aplica el artículo 4: inciso 1 o párrafo I según corresponda de la referida Resolución, una copia de título de propiedad. Cuando el (los) título (s) de propiedad no estén a nombre del promotor, adicional al título, se deberá anexar el contrato de compra y venta o arrendamiento, notariado y legalizado por la Procuraduría General de la República.

Y, por último, según (Naturales, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2013) es obligatorio cumplir con el pliego de requisitos establecidos en los Términos de Referencia que han sido suministrado por el Ministerio. Cabe resaltar, que este procedimiento tiene un costo de RD\$5,000, adicionalmente a este proceso para dar cumplimiento a la legislación vigente, se requiere de la publicación de un anuncio en un periódico de amplia circulación nacional, informando a la población el tiempo y la disponibilidad del estudio para su consulta.

## **1.5 Concepto de planificación estratégica y financiera**

Para la preparación de un plan estratégico y financiero se debe mencionar al Sr. Michael Porter (Porter, diciembre 2011) que la estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa, el éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas – no sólo unas pocas – e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha

sustentabilidad. La administración vuelve a la tarea más sencilla de supervisar funciones independientes, mientras que la eficacia operacional determina el desempeño relativo de la organización.

Según (Paige Macleod, 2002) el término de “*planificación estratégica* se refiere a un grupo de conceptos, procedimientos y herramientas para ayudar a una organización a pensar y actuar estratégicamente a través de un proceso de consenso. La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guían lo que hace y demuestran porqué y cómo lo hacen”.

Según (Lafuente, 1990) en las pequeñas empresas se encuentran con dos corrientes de dinero derivadas de su ciclo productivo: a) Salida de fondos, como consecuencia del pago de salario y de la adquisición de bienes y servicios y b) Entrada de fondos, por las aportaciones de los accionistas y como consecuencia del cobro de las ventas. La función financiera estará presente en todas y cada una de las actividades de la empresa: Compra, producción, ventas, inversiones, almacenamiento y obtención de los resultados. El desarrollo de estas actividades tendrá consecuencias financieras concretas que condicionarán el futuro de la organización.

## **1.6 Importancia de la planificación estratégica y financiera**

Según (Romero, 2004) la planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y la previsión e hipótesis sobre el futuro. Los programas y planes de acción indican qué hay que hacer, por quién, cuándo y con qué recursos.

Según (Martínez, 2007) el énfasis dado a la planificación estratégica por parte de las empresas más avanzadas y competitivas refleja el hecho de que son mayores los beneficios de realizar una planificación estratégica explícita que implícita, ya que asegura, al menos, que las políticas de los departamentos

funcionales estén coordinadas y dirigidas hacia el mismo objetivo. Sea cual sea la forma en que se desarrolle la estrategia, ésta tiene como objetivo el conseguir ventaja competitiva sostenibles que permitan a la empresa obtener una posición superior a la de sus competidores.

Según (Armijo, 2009) la planificación estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les imponen el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Según (Acero, 2016) la importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a corregir.

### **1.7 Componentes de la planificación estratégica y financiera**

Según (Impulsa, 2018) La planificación estratégica es el proceso de determinar cómo una organización puede hacer el mejor uso posible de sus recursos (Fuerza de trabajo, capital, clientes, etc.) en el futuro, mediante esta se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual. La planificación suele hacerse en base alguna (s) de estas preguntas: 1) ¿Qué hacemos?, 2) ¿Para qué lo hacemos? Y 3) ¿Cómo sobresalimos?

Los principales componentes son visión, misión formulación de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno y formulación de alternativas estratégicas:

- A. **Visión:** Según (García, 2014) es la percepción de una idea cuyo fin es proponer hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo.
- B. **Misión:** Según (García, 2014) es hacer que la visión se convierta en realidad, es el propósito de la organización, la razón de ser de la empresa.
- C. **Formulación de objetivos organizacionales:** Según (García, 2014) sirve de guía hacia el logro de la misión y como base para los objetivos que deben cumplir las gerencia de los departamentos o unidades de la organización.
- D. **Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa:** Según (García, 2014) Implica el análisis de los recursos y el desempeño con que cuenta la empresa que sirven como propulsor de la organización y que fuerzas restrictivas impiden el logro de los objetivos de la compañía.
- E. **Análisis del entorno:** Según (García, 2014) Es el estudio de las tendencias que pueden ser controladas por la empresa y tienen un efecto en el aspecto político y socioeconómico de la organización, el análisis del entorno identifica las oportunidades de la empresa y futura amenazas con datos importantes que proporcionan la base para que una empresa tome las mejoras decisiones para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- F. **Formulación de alternativas estratégicas:** según (García, 2014) se toma como un proceso creativo, en el cual, se hacen variaciones de la estrategia original o “tradicional” y desde “X” punto de vista surgen como opciones más deseables, por lo general las estrategias alternativas requieren de un desplazamiento de recursos de la compañía aunque el propósito es asegurar la estrategia actual como una entre muchas.

## 1.8 Limitaciones de la planificación estratégica y financiera

Según (Lara V., 2013) es natural que la planificación tiene sus limitaciones; no siempre tienen la solución para los problemas directivos, como podrían ser el medio ambiente cambiante, resistencia interna, planificar es caro, crisis momentáneas, planificar es difícil, planear limita las opciones y limitaciones impuesta.

A. **Medio ambiente cambiante:** Según (Lara V., 2013) pronosticar no es una ciencia exacta; por lo tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las actividades de los sindicatos laborales, una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de planeación.

B. **Resistencia Interna:** Según (Lara V., 2013) en varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigados que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.

C. **Planificar es caro:** Según (Lara V., 2013) para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

D. **Crisis momentáneas:** Según (Lara V., 2013) la planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

E. **Planificar es difícil:** Según (Lara V., 2013) la planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. Además, involucra un tipo de proceso mental diferente a aquel necesario para tratar los problemas operacionales diarios. Los talentos necesarios para lograr una planeación óptima generalmente no abundan en la mayoría de las empresas, y las direcciones deben encontrar maneras para mejorar su capacidad de planeación. Una de estas maneras puede consistir en presionar al personal para satisfacer los requerimientos intelectuales y así obtener una planificación estratégica efectiva. En caso de que no se disponga de talentos y si la dirección no insiste en una planeación óptima, la introducción de la planeación estratégica formal puede resultar en una pérdida de tiempo en vez de representar un beneficio.

F. **Planes limitan las opciones:** Según (Lara V., 2013) los planes representan obligaciones, o deberían representarlas, y por lo tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes. Aunque no es una limitación seria debería hacerse notar.

Según (Lara V., 2013) existen limitaciones impuestas e inherentes en la planeación estratégica, existen limitaciones impuestas, mismas que hay que hacer notar. Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los

directores aparentemente aplican la planeación, pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

## **CAPÍTULO II**

# **LA ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE EN SAN JUNA DE LA MAGUANA Y SU FUNCIONAMIENTO**

## **CAPÍTULO II: LA ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE EN SAN JUAN DE LA MAGUANA Y SU FUNCIONAMIENTO**

En esta sección se estará documentando sobre los procesos que son llevado a cabo en las estaciones de expendio de combustible en San Juan de la Maguana, considerando los factores de producto, plaza, precio y promoción.

### **2.1 Marco legal de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana**

En San Juan de la Maguana, al igual que en toda la República Dominicana las estaciones de expendio de combustibles están reguladas por el Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, Ministerio de Industria y Comercio, Ministerio de medio ambiente, Instituto Nacional de Protección de los Derechos del Consumidor, Dirección General de Impuestos Internos, Instituto Dominicano para la Calidad, Cámara de Comercio y Producción y la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual, adicional a estas entidades se agrega el ayuntamiento de San Juan de la Maguana.

***Ayuntamiento de San Juan de la Maguana:*** es el encargo de promover el desarrollo integral y sostenible del Municipio de San Juan de la Maguana en el marco de la coordinación y cooperación de los sectores de nuestra comunidad, garantizando la satisfacción de las necesidades básicas de la población y el buen manejo de los recursos. (Maguana, 2016)

En primer lugar, se debe constituir una entidad legal, quien instalara y operara la estación de expendio de combustibles, bajo la ley de sociedades (479-08), la misma debe ser declara en la Oficina Nacional de Propiedad Intelectual para el registro del nombre comercial, luego procede a depositar los documento de constitución de la entidad en la Cámara de Comercio y Producción de San Juan de la Maguana, al concluir con la aprobación de la Cámara de Comercio y

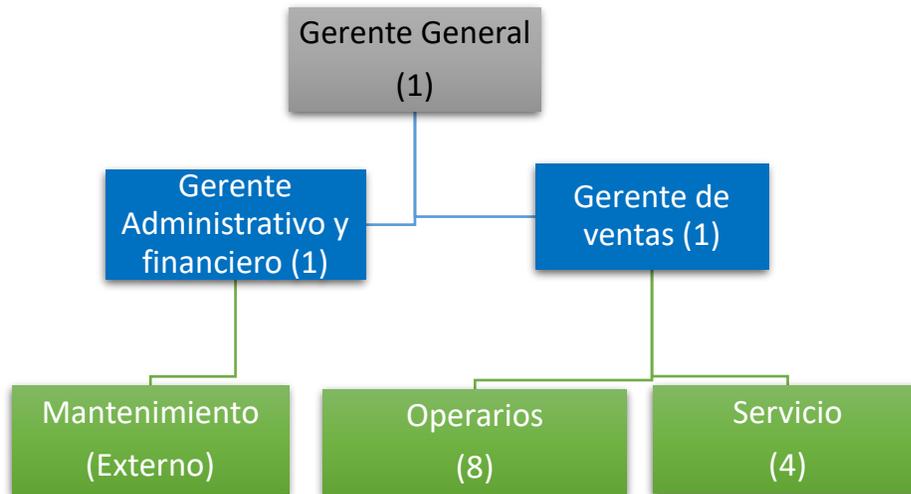
Producción proceder a la inscripción en la Dirección General de Impuestos Internos, Ministerio de Trabajo, Entidades Bancaria de preferencia, Tesorería de la Seguridad Social, Instituto Dominicano para la Calidad y la Asociación Nacional de Detallistas de Gasolina, Inc.

De igual forma, debe cumplir con los procedimientos establecidos para el otorgamiento de los permisos necesarios para la instalación, operación y distribución del combustible. El proceso inicia con la documentación oficial que avala y permite la instalación y la construcción por parte del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones, así como también, el Ayuntamiento Municipal de San Juan de la Maguana, luego dirigirse a Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales para los diferentes permisos. En adición necesita una carta de no objeción de la Defensa Civil, Cuerpo de Bomberos.

## **2.2 Estructura organizacional de la Estación**

La entidad está constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada bajo la ley 479-08, dividido por cuota sociales y designación de Gerente General. Al ser una empresa familiar, definida como pequeña empresa según la ley no. 187-17 (internos, 2017), que establece una clasificación empresarial para las empresas de acuerdo con la cantidad de trabajadores y las ventas brutas, por tanto, lleva una estructura organizacional que concentra el poder de decisiones administrativa, laborales y de gestión en tres (3) personas: Gerente general, Gerente administrativo y financiera y Gerente de ventas. Un modelo de esta estructura se observa en la figura no. 1.

**Figura no. 1: Estructura organizacional actual**



*Fuente: Elaboración propia*

- A. **Gerente General:** Socio principal, encargado de la fuerza de venta, mercadeo, publicidad y promoción, así como la plantilla del personal.
- B. **Gerente Administrativo y Financiero:** Encargado de la administración, contabilidad, finanzas, tesorería y manejo del inventario.
- C. **Gerente de ventas:** Encargado de la supervisión de las ventas, cuadro de caja y personal operativo y servicio.
- D. **Personal Operativo:** personal encargado de realizar la venta de combustible y lubricantes.
- E. **Personal de Servicio:** encargado de realizar la venta en la estación de servicio, alimentos y bebidas exclusivos de una cafetería.
- F. **Personal de Mantenimiento:** encargado de la limpieza y el correcto funcionamiento de los equipos en la estación de servicio.

### **2.3 Líneas de servicios de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana**

En la actualidad la entidad posee dos tipos de ingreso, ventas de combustibles y ventas en la tienda, siendo el ingreso por venta de combustible es más importante, a continuación, se detallará cada uno de los ingresos.

Las ventas de combustibles se caracterizan por la venta de 4 tipos de carburantes, Gasolina sin plomo 98 octanos (Gasolina premium), Gasolina sin plomo 93 octanos (Gasolina regular), Gasoil óptimo, Gasoil regular. Durante el cierre 2018, la gasolina premium se mantuvo a un precio de venta promedio de RD\$234.51 por galón, oscilando entre RD\$207.3 y RD\$249.30, en cuanto a la gasolina regular se mantuvo a un precio de venta promedio de RD\$220.97 por galón, oscilando entre RD\$192.70 y RD\$234.20. Adicionalmente, el gasoil óptimo se mantuvo a un precio de venta promedio de RD\$195.72 por galón, oscilando entre RD\$175.70 y RD\$207.90, en cuanto el gasoil regular se mantuvo a un precio de venta promedio de RD\$183.13 por galón, oscilando entre RD\$165.10 y RD\$195.80.

El precio promedio, antes mencionado, se desglosa de la siguiente manera: Precio del combustible en el mercado internacional, impuesto por la ley 112-00, impuesto por la ley 495-06, margen del distribuidor, margen del detallista, margen comisión transporte y ajuste al precio final.

Precio del combustible en el mercado internacional se establece utilizando como referencia el precio publicado por West Texas Intermediate (WTI), así como la tasa de referencia del cambio del dólar estadounidense publicada por el Banco Central de la República Dominicana.

Ley 112-00 es el impuesto al consumo de combustibles fósiles y derivados del petróleo despachados a través de la Refinería Dominicana de Petróleo, S.A., establece un monto de RD\$71.85 por galón para la gasolina premium, RD\$63.83

por galón para la gasolina regular, RD\$34.53 por galón para el gasoil óptimo y RD\$28.06 por galón para el gasoil regular.

Ley 495-06 es el impuesto selectivo a los combustibles fósiles y derivados del petróleo del 16% ad-valorem sobre el consumo interno de dichos combustibles, siendo para el 2018 en la gasolina premium un monto promedio de RD\$17.12 por galón, para la gasolina regular un monto promedio de RD\$16.80 por galón, para el gasoil óptimo un monto promedio de RD\$17.88 por galón y para el gasoil regular un monto promedio de RD\$17.06 por galón.

Margen del distribuidor, corresponde al margen de comercialización por parte del distribuidor para el 2018 mantuvo una participación fija de RD\$13.92 por galón de gasolina premium, RD\$12.60 por galón de gasolina regular, RD\$11.10 por galón de gasoil óptimo y RD\$10.97 por galón de gasoil regular.

Margen del detallista, corresponde al margen de comercialización por parte del detallista para el 2018 mantuvo una participación fija de RD\$21.99 por galón de gasolina premium, RD\$20.19 por galón regular, RD\$16.72 por galón de gasoil óptimo y RD\$16.64 por galón de gasoil regular.

Margen comisión transporte, corresponde al margen de comercialización por parte del transportista para el 2018 mantuvo una participación fija de RD\$5.68 por galón de gasolina premium, gasolina regular, gasoil óptimo y gasoil regular.

Ajuste al precio final, de acuerdo con la resolución no. 201-14, que expresa que para garantizar la temperatura óptima del combustible, establecido en 15 grados centígrados, determinado por las empresas operadoras de terminales de importación de combustibles, será descontado del precio oficial de venta al público fijado por el Ministerio de Industria y Comercio, para la gasolina regular, gasolina premium, gasoil regular, gasoil óptimo, gasoil regular, kerosene. El descuento deberá ser transferido por toda la cadena de los intermediarios hasta el consumidor final.

Los ingresos por ventas en la tienda corresponden a la comercialización de productos terminados, a los consumidores finales, los productos más vendidos son: cerveza, agua, empanadas, hot dog, café, snack, entre otros.

#### **2.4 Estructura de costos y gastos de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana**

Según (Montero, 2017) la estructura de costes de una empresa es fundamental, tanto poder decidir la viabilidad de fabricación de un producto o la misma puesta en marcha de una empresa, como para fijar el precio de venta de un producto o servicios. Desde el punto de vista económico los costes de una empresa son la suma de bienes y servicios empleados para completar un acto producto concreto. Sin embargo, ¿Cómo conozco la estructura de costos?, ¿Cómo puedo saber si mi estructura de costo es adecuada, cuando el precio de venta de un producto es regulado?

Cada partida del proceso de elaboración del producto o servicio tiene un peso en relación con el costo total por las unidades, esto sería la estructura de costo. El primer paso es poder diferenciar los costos fijos, de los costos variables. Conociendo que los costos fijos son todo aquello que incurre la empresa, que no depende directamente de las ventas, por ejemplo: la factura de energía eléctrica, los salarios de los colaboradores, alquiler de equipos, entre otros.

En cambio, los costos variables son todo aquello que incurre la empresa, que depende directamente de las ventas, por ejemplo: el producto, la producción, el transporte, entre otros.

Mientras que los costos fijos de la estación de servicio de combustibles en San Juan de la Maguana son energía eléctrica, salario de los colaboradores, alquiler de equipos, Costo financiero, pago de franquicia, derechos de ventas, misceláneos, impuestos. Y los costos variables son costo del producto, transporte, impuestos. Se resaltan las siguientes estimaciones de costos fijos que se observa

en las tablas no. 1 y no. 2.

**Tabla no.1: Estimación de costos fijos**

Costos fijos	
Personal*	249,394
Energía eléctrica	60,000
Combustible planta eléctrica	15,000
Mantenimiento planta eléctrica	8,000
Agua y basura	1,200
<b>Costo fijo mensual</b>	<b>333,594</b>
Permisos anuales	114,500
Tasa impositiva anual	27%

*\*Personal: Corresponde a ocho (8) operadores, cuatro (4) vendedores, dos (2) gerentes y un (1) gerente general, ver detalle en tabla no. 2.*

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla no. 2: Detalle de la estimación de los costos fijos del personal fijo**

*Costos de personal (mensual)	
8 operadores (4 por cada turno)	76,000
4 vendedores (2 por cada turno)	38,000
2 gerente	38,000
Gerente General	22,000
Carga laboral	75,394
<b>Costos totales de personal</b>	<b>249,394</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Se destaca que la carga laboral, son todas las partidas que el propietario de la estación de combustible debe pagar por cada colaborador que posea en calidad de contrato con tiempo indefinido, los siguientes porcentajes aplicada por cada salario mensualmente, 7.9% de Seguro Familiar de Salud, 7.10% de Fondo de pensiones, 2% de Seguro de Riesgo Laborales, 1% de Infotep, 8.33% de Salario de Navidad, 16% de Bonificación legal, 1% de Bono vacacional.

Los costos variables son los costos atribuibles directamente al precio de los

combustibles, los costos de los lubricantes y los costos de los productos de la tienda para el 2018 se comportaron como se observa en la tabla no. 3.

**Tabla no. 3: Costos variables atribuibles a las ventas**

Mes	Galones vendidos	Costo al detallista	Costo lubricante	Costo tienda
Diciembre 2018	36,232	6,484,210.79	72,463.63	117,753.40
Noviembre 2018	29,583	5,787,317.36	59,166.02	6,144.78
Octubre 2018	28,956	5,935,791.32	57,911.02	94,105.41
Septiembre 2018	26,582	5,481,598.27	53,164.40	86,392.14
Agosto 2018	29,836	6,043,693.73	59,672.16	96,967.27
Julio 2018	29,881	6,028,277.76	59,762.02	97,113.28
Junio 2018	29,019	5,874,403.23	58,037.91	94,311.60
Mayo 2018	29,115	5,976,161.81	58,230.05	94,623.83
Abril 2018	28,805	5,748,892.30	57,610.42	93,616.94
Marzo 2018	32,144	6,122,061.21	64,287.28	104,466.83
Febrero 2018	28,511	5,423,417.41	57,022.32	92,661.27
Enero 2018	31,336	5,970,895.88	62,672.77	101,843.25
<b>Total</b>	<b>360,000</b>	<b>70,876,721.06</b>	<b>720,000.00</b>	<b>1,170,000.00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Por tanto, se aprecia que el costo total de la estación de expendio de combustible para el periodo 2018 fue de RD\$76,884,351.46, segregado en costos de combustibles por 92.19%, costos de los productos por 2.46% y Costos fijos por 5.35%, como se observa en la tabla no. 4.

**Tabla no. 4: Costos totales de la estación de expendio de combustible**

<b>Mes</b>	<b>Costos combustibles</b>	<b>Costos productos</b>	<b>Costos fijos</b>
Diciembre 2018	6,484,210.79	190,217.03	343,135.87
Noviembre 2018	5,787,317.36	155,310.80	343,135.87
Octubre 2018	5,935,791.32	152,016.43	343,135.87
Septiembre 2018	5,481,598.27	139,556.54	343,135.87
Agosto 2018	6,043,693.73	156,639.43	343,135.87
Julio 2018	6,028,277.76	156,875.30	343,135.87
Junio 2018	5,874,403.23	152,349.51	343,135.87
Mayo 2018	5,976,161.81	152,853.88	343,135.87
Abril 2018	5,748,892.30	151,227.36	343,135.87
Marzo 2018	6,122,061.21	168,754.11	343,135.87
Febrero 2018	5,423,417.41	149,683.59	343,135.87
Enero 2018	5,970,895.88	164,516.02	343,135.87
<b>Total</b>	<b>70,876,721.06</b>	<b>1,890,000.00</b>	<b>4,117,630.40</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## **2.5**

### **2.6 Situación actual de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana**

La estación de expendio de combustible actualmente posee un total de activos de RD\$124,800,000 aproximadamente, siendo la propiedad y las maquinarias los activos más importantes, seguido de los inventarios en combustibles que posee un promedio de RD\$5,965,454.84, dividido en RD\$2,551,187.1 en Gasolina Premium (40%), RD\$1,795,100.00 en Gasolina Regular (30%), RD\$839,496.77 en Gasoil Optimo (15%) y RD\$779,670.97 en Gasoil Regular (15%), la entidad no maneja cuentas por cobrar a clientes, debido a que las ventas del combustibles en la actualidad se realizan al contado.

En cambio, los pasivos existentes corresponden básicamente a los productos de la tienda, los mismo son tomados a créditos desde 7 días a 60 días, cabe resaltar que el abastecimiento de los combustibles (las compra) se realiza al contado. La entidad posee un préstamo con una Entidad de Intermediación Financiera del país de aproximadamente RD\$50,000,000.00 a una tasa fija de 8%

anual a un tiempo de 10 años, este fue tomado para la construcción de la estación de combustible. En la actualizada, la entidad posee una estructura de capital de 40% deuda y 60% aporte de los accionistas.

En cuanto al resultado, la entidad posee un precio definido por ley sobre la venta de combustibles siendo RD\$21.99 por cada galón gasolina premium vendido, RD\$20.19 por cada galón gasolina regular vendido, RD\$16.72 por cada galón gasoil premium vendido y RD\$16.64 por cada galón de gasoil regular vendido. En cuanto a los productos, se obtiene un margen bruto promedio actual de 35% por cada producto vendido.

De lo planteado, la entidad posee el reto de aumentar el volumen de venta y reducir los costos existentes. ¿Cómo se puede lograr un aumento del volumen de venta y una reducción de los costos existente, sin afectar la rentabilidad?

### **CAPÍTULO III**

# **PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE EN SAN JUAN DE LA MAGUANA**

## **CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE LA ESTACIÓN DE EXPENDIO DE COMBUSTIBLE EN SAN JUAN DE LA MAGUANA**

Por último, se estará elaborando un plan estratégico y financiero que contenga análisis y procedimiento, de acuerdo con las mejoras prácticas para las estaciones de expendio de combustible en San Juan de la Maguana, considerando las novedades en gestión y competitiva de señor Michael Porter.

### **3.1 Desarrollo del Plan Estratégico y Financiero de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana**

Para el desarrollo del plan estratégico y financiero se debe justificar la sustentabilidad económica de la compañía a lo largo del tiempo, demostrando una atractiva rentabilidad y una continuidad de negocio. Para esto se hará uso de datos históricos y proyectados, que serán ajustados a la característica de la estación de combustibles en San Juan de la Maguana, así como factoras que podrían afectar la industria o la provincia en cuestión. Se sustentará en dos estudios, cuantitativo y cualitativo.

El estudio cuantitativo busca detallar las incidencias económicas que impacta directa o indirectamente nuestro proyecto. Partiendo de la inversión inicial o el punto de corte inicial, evaluando la eficiencia de los ingresos, costos y gastos, tanto directo o indirecto, los futuros beneficio y rentabilidad de los servicios, el punto de equilibrio, entre otros factores.

Y el estudio cualitativo analiza factores no económicos que están relacionado con el proyecto. Se considera el entorno geográfico, los clientes potenciales, la participación en el mercado, los proveedores, entre otros factores.

### **3.2 Objetivo del Plan Estratégico y Financiero de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana**

Dentro de los objetivos que se persigue en el plan estratégico y financiero de la estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana se encuentran los siguientes:

- A. Incluir servicios domicilios de los combustibles para el incremento del volumen de venta en un 15% para el próximo año.
- B. Incluir servicio de lavadero de automóviles para el incremento de los ingresos en un 6% para el próximo año.
- C. Incluir servicio de mantenimiento de vehículos para el incremento de los ingresos en un 10% para el próximo año.
- D. Eficientizar la estructura de los costos y gastos en un 15% para los próximos 6 meses de implementación.
- E. Mejorar la mezcla del capital de trabajo, aumentado la rotación de las cuentas por pagar en 10 días y disminuyendo la rotación de inventario en 10 días.

### **3.3 Plan estratégico para la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana**

Para la elaboración del planteamiento de la estrategia para la entidad primero definir lo siguiente: la visión, misión y formulación de objetivos organizacionales.

**Visión:** Ser para el 2024 la estación de expendio de combustible al detalle con mayores ventas en San Juan de la Maguana.

**Misión:** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de una experiencia única, brindando un servicio con agilidad y seguridad, garantizando la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios brindado.

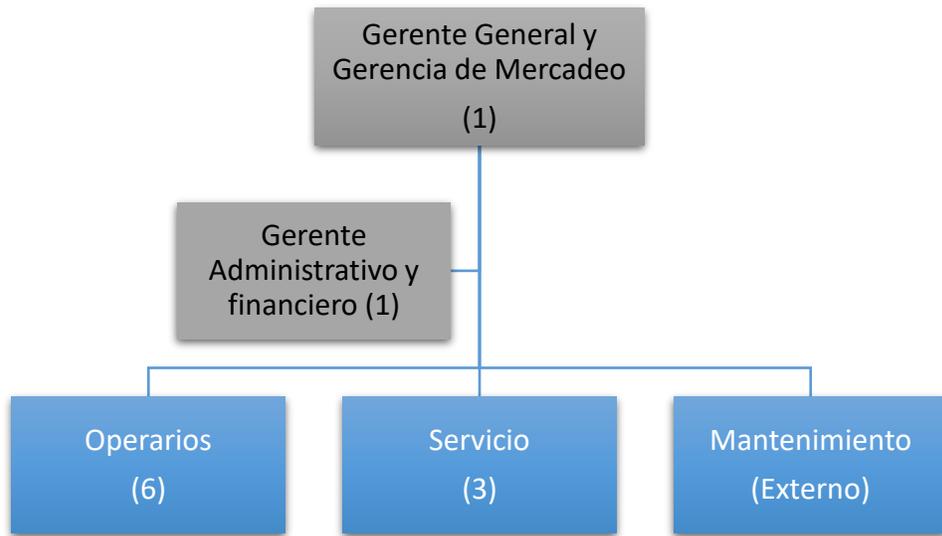
**Objetivos organizacionales:**

- A. Incrementar de las ventas en 15% para los próximos dos (2) períodos con incrementos del volumen de venta, incluyendo servicios de venta de combustibles a domicilio.
- B. Expandir el negocio a nuevos mercados, con la incorporación de lavadero y mantenimiento de automóviles, motocicletas y vehículos pesados para mediados el período 2019.
- C. Eficientizar de la estructura de costo y gastos en un 15% para los próximos 9 meses de implementación.
- D. Incrementar la participación en el mercado, obteniendo el 35% de las ventas en San Juan de la Maguana para el período 2021.
- E. Alcanzar las ganancias proyectas de RD\$ para el período 2021.
- F. Cumplir con los requerimientos regulatorio y fiscal en un 100%.

**Estructura organizacional propuesta**

La entidad cuenta con 15 colaboradores internos y uno externos, compuesto por un Gerente General, un (1) gerente administrativo y financiero, un (1) gerente de ventas, ocho (8) operarios, cuatro (4) de servicio y un (1) externo de mantenimiento. Luego de una evaluación de la productividad y la idoneidad de los colaboradores se propuso la siguiente estructura de organizativa observada en la figura no. 2.

**Figura no. 2: Propuesta de la nueva estructura organizacional**



*Fuente: Elaboración propia*

Conformado la gerente general, asume las responsabilidades de gerente de ventas y de mercadeo, en conjunto con las responsabilidades de gerencia general y se elimina la posición de gerente de ventas. Adicionalmente, se disminuyen dos operarios y un colaborador de servicios, esto a su vez ira acompañado de un aumento al gente administrativo y financiero de 15% de su salario actual.

De igual, forma se realizada un cuadro de mando integral para cada una de las posiciones definiendo metas, objetivos y tareas a realizar, que serán evaluados semestralmente por su supervisor director, esta evaluación es con mira de conformar un bono por desempeño. Adicionalmente, se evaluará su desempeño contra toda la entidad con una evaluación 360, cada colaborador, según aplique, será evaluado por su supervisor, sus iguales y sus subordinados, a fin de aplicar a los demás beneficios que serán implementados en el plan de beneficios al colaborador.

Este cuadro de mando integral será tomado de las mejorar prácticas y se adaptará a la realidad de la estación de expendio de combustible en San Juan de

la Maguana, para fines de este plan estratégico y financiero solo se menciona, pues cuando sea aprobado por los accionistas, tendrá un impacto financiero, que deberá ser incluido al plan financiero base.

### **Modelo de las cinco fuerzas**

Con el análisis de las cinco fuerzas propuesta por el Sr. Michael Eugene Porter, se busca analizar los factores de la competencia que estarían afectado el desarrollo de nuestras estrategias, por tanto, se observan las amenazas de nuevos competidores, poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

#### ***Amenazas de nuevos competidores***

La tasa de entrada de nuevos competidores en la industria es baja, ya que es una industria muy especializadas, que requiere grandes inversiones, compra de terrenos, adquisición de las maquinarias, planta eléctrica y un gran flujo de efectivo destinado para capital de trabajo. Adicionalmente, se quiere la obtención de los permisos requeridos por las distintas instituciones corresponde para la puesta en marcha de la estación de servicio de combustible.

Inclusive si posee todas las cualidades anteriores, el nuevo integrante deber tener un capital financiero alto, debido a que, en República Dominicana, el precio de combustibles es regulado, por tanto, los márgenes de beneficios del negocio se generan por el volumen de venta. Todo dependerá de la inversión realizada y el tiempo de recuperación esperado, que se requerirá un capital financiero para solventar las perdidas obtenidas hasta lograr el punto de equilibrio entre ventas, costos y beneficios esperado. Por tanto, se considera un riesgo bajo para esta fuerza, sin embargo, un impacto alto, si se llegara a introducir un nuevo competidor.

### ***Poder de negociación de los compradores o clientes***

El mercado de combustibles se encuentra regulado por el Ministerio de Industria y Comercio de la República Dominicana, en cuanto al precio, en el precio se divide el costo del combustible, impuesto y comisiones (distribuidores, detallista y transportistas), que se componen de la siguiente manera:

- A. Gasolina premium (45.54% de costo, 36.69% de impuesto, 17.77% de comisión).
- B. Gasolina regular (47.43% de costo, 35.12% de impuesto, 17.45% de comisión).
- C. Gasoil premium (57.03% de costo, 25.82% de impuesto, 17.15% de comisión).
- D. Gasoil regular (58.15% de costo, 23.63% de impuesto, 18.22% de comisión).

Cada vez que ocurre un cambio en el precio del combustible es por la variación del costo o por la variación de los impuestos, que ocurre de las siguientes maneras:

- A. ***Aumento en el costo:*** Alza en la devaluación del peso dominicano frente al dólar estadounidense, aumento en los precios de compra pactados a futuros, variación en las importaciones del petróleo.
- B. ***Disminución en el costo:*** Alza en la apreciación del peso dominicano frente al dólar estadounidense, disminución en los precios de compra pactados a futuros, variación en las importaciones del petróleo.
- C. ***Aumento de los impuestos:*** Tasa de recaudaciones bajas, de acuerdo con el presupuesto general de la nación, partidas extraordinarias importantes no

contempladas en el presupuesto general de la nación y pago cerca de bonos soberanos.

D. ***Disminución de los impuestos:*** Cumplimiento con el presupuesto general de la nación, huelga por altos precios del combustible.

Como las comisiones no son afectas por la variación del precio y se encuentran amparadas por ley, categorizando el riesgo y el impacto de esta fuerza en bajo.

### ***Poder de negociación de los proveedores o vendedores***

Debido a su característica de detallista, es obtener una comisión de un precio ya regulado, las condiciones de precio y volumen son reguladas por el Ministerio de Industria y Comercio.

Adicionalmente, las condiciones de pago son definidas en la compra y/o alquiler de la franquicia, todos los distribuidores de combustibles de la República Dominicana venden el combustible a los detallistas al contado, sin posibilidad de una negociación a un plazo mayor. Esto se debe al pago de los impuestos de dicha venta, el distribuidor debe realizar el pago de los impuestos cada viernes de la venta realizada en esa semana, por tal motivo, no permite alguna condición de financiamiento del producto.

Por dicha razón, se categorizar que el riesgo y el impacto de esta fuerza son bajos.

### ***Amenaza de productos sustitutos***

En la actualidad, las grandes industrias buscan combustibles alternativos y más económicos, presentando ya varios productos sustitutos como es el Gas Licuado de Petróleo, Gas Natural, Carbón o Eléctricos (fotovoltaicos o corriente alterna).

Varias industrias automotrices tienen en su línea de producción automóviles que utilizan este tipo de combustibles, desplazando nuestro producto el hidrocarburo de gasolina y gasoil. Este tipo de combustibles van acompañados de una buena publicidad sobre la reducción de emisión de CO<sup>2</sup> a la atmosfera, por tal motivo, los consumidores están tomando consciencia del impacto ambiental que los motores de combustible tradicional causan al medio ambiente. Sin embargo, las grandes industrias petroleras le han acortado el camino, generando un crecimiento lento a dichos para dichos combustibles, no obstante, existe el riesgo medio de que este sea sustituto en los próximos 10 años y el impacto de esta sea alto.

### ***Rivalidad entre los competidores***

En la provincia de San Juan de la Maguana, existe cuatro estaciones de expendio de combustibles que suplen el combustible a toda la ciudad, en la actualidad entres estas cuatro estaciones se encuentra dividido el pastel de las ventas, al ser un producto regulado por precio, la competencia existente entre las estaciones es en el servicio y ventas cruzas que se puedan brindar, como es el lavadero de vehículo, mantenimiento, ventas de bebidas alcohólicas, entre otras.

Debido a que es un producto similar, sin oportunidad de realizar ofertas, ni aplicar descuento, se categoriza que es riesgo de la rivalidad entre competidores se basa en el servicio, por tal razón, se otorga un riesgo medio, con un impacto medio.

### ***Evaluación final del modelo de las cinco fuerzas***

Como evaluación final del modelo de las cinco fuerzas, se utilizará una matriz ponderada en dos variables Riesgo e Impacto, considerando tres niveles para cada una Alto, Medio y Bajo. Se resume en la matriz representada en la Figura no. 3.

**Figura no. 3: Matriz de la evaluación de las cinco fuerzas**

Matriz 5 fuerzas		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Riesgo	Alto			
	Medio	④	⑤	
	Bajo	①		② ③

**Leyenda**

- ① Amenazas de nuevos competidores
- ② Poder de negociación de los compradores o clientes
- ③ Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- ④ Amenaza de productos sustitutos
- ⑤ Rivalidad entre competidores

*Fuente: Elaboración propia*

Como evaluación final, se planean estrategias enfocadas a reducir el riesgo y el impacto de la amenaza de los productos sustitutos, ya se incursionar en el producto sustituto o buscar alternativa para que nuestro producto siga siendo atractivo a nuestro cliente. También, se realizar hincapié en las amenazas de nuevos competidores y la rivalidad existente entre competidos, pues el mercado no cree tan rápido, como pudiese crecer nuestro inventario, de tal modo, el pastel se encuentra dividido, se debe cuidar nuestra porción para no se desplazado, con estrategias de servicio y ventas cruzadas para mitigar cualquier insatisfacción, por parte de nuestros consumidores.

***Plan de capacitación al colaborador***

Como parte de la estrategia de brindar un mejor servicio a nuestros clientes, que esta a su vez, repercute directamente con los ingresos por ventas que es una estrategia organizacional, se dispone se dispone de un proceso de capacitación de los colaboradores. Para brindarle un proceso educativo de forma estratégica a

cada colaborador, aplicado de manera organizada y por etapas, a razón de que adquieran los conocimientos que se quieran desarrollar en el lugar de trabajo.

Con este trabajo de capacitación se quiere lograr que cada colaborador reciba la formación, bajo condiciones y etapas específicas, a fin de obtener una integración sistemática con su lugar de trabajo y la organización. También con este plan se busca incrementar la productividad, con eficiencia y eficacia, así como la superación de cada colaborador.

Otros objetivos son la mejora en la comunicación e interrelación entre los colaboradores, para avivar el interés por brindar un servicio con los estándares de calidad planteados; aumentar y fomentar los buenos valores, mejorando el clima laboral; asegurar la salud física y mental de cada colaborador, concientizando sobre la prevención de accidentes y fomentando el ambiente seguro; y, por último, mantener a cada colaborador a la vanguardia con los avances tecnológicos, de tal manera, que puedan tener iniciativas, ser creativos e innovar su forma de trabajo.

Cabe destacar que este plan es uno de los pilares de la organización, pues el recurso más importante de la estación de expendio de combustible es el recurso humano, el personal implicado directamente con las actividades operativas de la estación. Más que una venta de un producto, la estación brinda un servicio, que se encuentra influenciado con la conducta y el rendimiento de cada colaborador. El primer servicio influye de por vida, en la experiencia de la calidad y percepción de nuestros clientes.

Para el desarrollo del plan de capacitación se estará apoyando de las instancias del Estado como el Infotep y la Universidad Autónoma de Santo Domingo en su sede en San Juan de la Maguana, donde los colaboradores podrán tomar la capacitación correspondiente.

### 3.4 Plan Financiero para la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana

Para la elaboración del planteamiento financiero para la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana, se analizarán todas las partidas incluidas en el estado de resultados, como se observa en la tabla no.5.

Cabe destacar que los ingresos por ventas se proyectar con un crecimiento sostenido lineal de un 23.74%, siendo el ingreso por venta de combustible con mayor crecimiento logrando un 23.63%, seguido por el ingreso por venta de producto con 12.15%. Mientras que el margen bruto se mantuvo en promedio de 10.15%, siendo 10.18% el punto máximo, lo cual representa una mejoría de 0.28%, equivalente a RD\$345,600.26.

En cuanto a los gastos presenta una disminución lineal anual de 8.17%, lo que representa una mejoría en la utilidad antes de impuesto de RD\$644,987.48, adicionalmente el margen antes de impuesto presenta un incremento de 4.26% puntos, equivalentes a RD\$5,952,427.23.

**Tabla no. 5: Estado de Resultados real 2018 y proyectado 2019-2020**

	2018	2019	2020
Ingresos por venta de combustibles	78,025,241.06	98,612,114.22	119,241,086.34
Ingresos por venta de producto	2,740,500.00	3,014,550.00	3,466,732.50
Ingresos por lavadero y mantenimiento	-	888,000.00	954,600.00
<b>Ingresos totales</b>	<b>80,765,741.06</b>	<b>102,514,664.22</b>	<b>123,662,418.84</b>
Costos de venta de combustible	70,876,721.06	89,673,465.16	108,424,451.19
Costos de productos	1,890,000.00	1,993,950.00	2,133,526.50
Costos de lavadero y mantenimiento	-	482,400.00	511,344.00
<b>Costos Totales</b>	<b>72,766,721.06</b>	<b>92,149,815.16</b>	<b>111,069,321.69</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>7,999,020.00</b>	<b>10,364,849.06</b>	<b>12,593,097.14</b>
Personal, sueldo y carga laboral	2,992,730.40	2,224,768.26	2,336,006.67
Energía eléctrica	720,000.00	720,000.00	720,000.00
Combustible planta eléctrica	180,000.00	180,000.00	180,000.00

Mantenimiento planta eléctrica	96,000.00	96,000.00	96,000.00
Agua y basura	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Permisos y otros gastos	114,500.00	120,225.00	126,236.25
<b>Gastos totales</b>	<b>4,117,630.40</b>	<b>3,355,393.26</b>	<b>3,472,642.92</b>
Costo financiero	2,598,783.19	2,306,083.20	1,885,420.58
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>1,282,606.41</b>	<b>4,703,372.60</b>	<b>7,235,033.64</b>
Impuesto	346,303.73	1,269,910.60	1,953,459.08
<b>Utilidad neta</b>	<b>936,302.68</b>	<b>3,433,462.00</b>	<b>5,281,574.56</b>

### Ingresos

Fuente: Elaboración propia

Para el objetivo de incrementar las ventas en 15% para los próximos dos períodos con incrementos del volumen de venta, incluyendo servicios de venta de combustibles a domicilio, se proyectaron los ingresos y se observan en la tabla no. 6.

**Tabla no. 6: Ventas de combustibles 2018 y proyectado 2019-2020**

Combustibles	Real 2018		Proyectado 2019		Proyectado 2020	
	Meses	Galones	Ventas RD\$	Galones	Ventas RD\$	Galones
Diciembre	36,232	7,203,669.62	43,478	9,423,368.45	54,348	11,779,210.56
Noviembre	29,583	6,374,746.99	34,020	7,373,482.81	40,825	8,848,179.37
Octubre	28,956	6,510,770.61	33,299	7,217,204.76	39,959	8,660,645.71
Septiembre	26,582	6,009,437.04	30,569	6,625,491.67	36,683	7,950,590.01
Agosto	29,836	6,636,147.18	34,311	7,436,542.38	41,174	8,923,850.85
Julio	29,881	6,621,624.78	34,363	7,447,758.51	41,236	8,937,310.21
Junio	29,019	6,450,633.51	33,372	7,232,907.34	40,046	8,679,488.80
Mayo	29,115	6,554,298.36	33,482	7,256,835.08	40,179	8,708,202.09
Abril	28,805	6,320,873.18	33,126	7,179,568.41	39,751	8,615,482.10
Marzo	32,144	6,760,344.62	38,573	8,360,144.50	48,216	10,450,180.62
Febrero	28,511	5,989,560.33	32,788	7,106,289.71	39,345	8,527,547.65
Enero	31,336	6,593,134.83	37,603	8,149,996.51	47,004	10,187,495.64
<b>Total</b>	<b>360,000</b>	<b>78,025,241.06</b>	<b>418,986</b>	<b>90,809,590.12</b>	<b>508,765</b>	<b>110,268,183.61</b>
Venta a domicilio			36,000	7,802,524.11	41,400	8,972,902.72
<b>Ventas totales de combustibles</b>			<b>454,986</b>	<b>98,612,114.22</b>	<b>550,165</b>	<b>119,241,086.34</b>

Fuente: Elaboración propia

Estas estrategias financieras esta soportado por las siguientes decisiones:

- A. **Activo fijo:** Renovación y mantenimiento de las instalaciones físicas, como pintura y remodelaciones de los espacios, para crear experiencias únicas en cada visita.
  
- B. **Personal:** Capacitación sobre servicio al cliente y liderazgo, generando experiencia deseada por la gerente a cada cliente.
  
- C. **Mercadeo:** Implementación de un plan de mercadeo, para el mejoramiento de campaña publicitaria, segmentación de los clientes, presencia en las redes sociales y otras iniciativas mercadológicas.
  
- D. **Operativa y logística:** Evaluación de personal, realizando análisis de productividad, para evaluar la cantidad de personal, así también la logística del inventario y el mantenimiento de las cuentas por pagar.
  
- E. **Transportación:** Coordinar el envío de los pedidos, así como la calidad del personal y el mantenimiento preventivo de los camiones.

La entidad también posee ingresos por venta de productos, que se están proyectado de acuerdo se presentan en la tabla no. 7.

**Tabla no. 7: Ventas de productos 2018 y proyectado 2019-2020**

Productos	Real 2018		Proyectado 2019		Proyectado 2020	
	Meses	Lubricantes	Tienda	Lubricantes	Tienda	Lubricantes
Diciembre	105,072.26	170,742.43	115,579.49	187,816.67	132,916.41	215,989.17
Noviembre	85,790.73	139,409.93	94,369.80	153,350.92	108,525.27	176,353.56
Octubre	83,970.98	136,452.84	92,368.08	150,098.13	106,223.29	172,612.85
Septiembre	77,088.38	125,268.60	84,797.22	137,795.46	97,516.80	158,464.78
Agosto	86,524.63	140,602.54	95,177.10	154,662.80	109,453.66	177,862.21
Julio	86,654.93	140,814.26	95,320.42	154,895.68	109,618.49	178,130.03
Junio	84,154.97	136,751.82	92,570.47	150,427.00	106,456.04	172,991.05
Mayo	84,433.57	137,204.55	92,876.93	150,925.01	106,808.47	173,563.76
Abril	83,535.11	135,744.56	91,888.62	149,319.02	105,671.91	171,716.87
Marzo	93,216.56	151,476.90	102,538.21	166,624.59	117,918.94	191,618.28
Febrero	82,682.36	134,358.84	90,950.60	147,794.73	104,593.19	169,963.93
Enero	90,875.52	147,672.71	99,963.07	162,439.98	114,957.53	186,805.98
<b>Total</b>	<b>1,044,000.00</b>	<b>1,696,500.00</b>	<b>1,148,400.00</b>	<b>1,866,150.00</b>	<b>1,320,660.00</b>	<b>2,146,072.50</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Estos ingresos son proyectados, de acuerdo con el incremento proyectado en el flujo de personas que estarán en la estación de servicios de combustible.

De acuerdo con el objetivo de expandirse a nuevos mercados con la incorporación de lavadero y mantenimiento de automóviles, motocicletas vehículos pesados se espera obtener otros ingresos correspondientes al Lavadero y Mantenimiento de automóviles, para el primer año se espera tener en promedio mensual de 200 automóvil a un precio promedio de RD\$250 para obtener aproximadamente un monto de RD\$600,000 anualmente. Mientras que el mantenimiento de automóviles se espera un promedio de 60 automóvil a un precio promedio de RD\$400 para obtener aproximadamente un monto de RD\$288,000 anualmente. Por último, se espera un aumento de 7.50% para el año próximo.

## Costos

De acuerdo, a los ingresos estimados, se proyectaron los costos de los combustibles, ver tabla no. 8, para fines de proyección se utilizó el costo promedio ponderado de RD\$196.88 por cada galón de combustible comprado, considerando que el costo promedio de la gasolina regular es de RD\$201.15, gasolina premium es de RD\$212.88, gasoil regular es de RD\$166.76 y gasoil premium es de RD\$179.29. Adicionalmente, se utilizó una mezcla de 40% gasolina premium, 30% gasolina regular, 15% gasoil premium y 15% gasoil regular.

**Tabla no. 8: Costos de combustibles 2018 y proyectado 2019-2020**

Combustibles	Real 2018		Proyectado 2019		Proyectado 2020	
	Meses	Galones	Ventas RD\$	Galones	Ventas RD\$	Galones
Diciembre	36,232	6,484,210.79	43,478	8,560,017.86	54,348	10,700,022.32
Noviembre	29,583	5,787,317.36	34,020	6,697,938.74	40,825	8,037,526.48
Octubre	28,956	5,935,791.32	33,299	6,555,978.57	39,959	7,867,174.28
Septiembre	26,582	5,481,598.27	30,569	6,018,477.08	36,683	7,222,172.50
Agosto	29,836	6,043,693.73	34,311	6,755,220.91	41,174	8,106,265.09
Julio	29,881	6,028,277.76	34,363	6,765,409.44	41,236	8,118,491.32
Junio	29,019	5,874,403.23	33,372	6,570,242.51	40,046	7,884,291.01
Mayo	29,115	5,976,161.81	33,482	6,591,978.04	40,179	7,910,373.65
Abril	28,805	5,748,892.30	33,126	6,521,790.40	39,751	7,826,148.48
Marzo	32,144	6,122,061.21	38,573	7,594,204.41	48,216	9,492,755.51
Febrero	28,511	5,423,417.41	32,788	6,455,225.34	39,345	7,746,270.41
Enero	31,336	5,970,895.88	37,603	7,403,309.77	47,004	9,254,137.21
<b>Total</b>	<b>360,000</b>	<b>70,876,721.06</b>	<b>418,986</b>	<b>82,489,793.06</b>	<b>508,765</b>	<b>100,165,628.27</b>
Costos a domicilio			36,000	7,183,672.11	41,400	8,258,822.92
<b>Costos totales de combustibles</b>			<b>454,986</b>	<b>89,673,465.16</b>	<b>550,165</b>	<b>108,424,451.19</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La entidad también posee costos por venta de productos, que se están proyectado de acuerdo se presenta en la tabla no.9.

**Tabla no. 9: Costos de productos 2018 y proyectado 2019-2020**

Productos	Real 2018		Proyectado 2019		Proyectado 2020	
	Lubricantes	Tienda	Lubricantes	Tienda	Lubricantes	Tienda
Diciembre	72,463.63	117,753.40	76,449.13	124,229.84	81,036.08	131,683.63
Noviembre	59,166.02	96,144.78	62,420.15	101,432.74	66,165.36	107,518.71
Octubre	57,911.02	94,105.41	61,096.13	99,281.21	64,761.89	105,238.08
Septiembre	53,164.40	86,392.14	56,088.44	91,143.71	59,453.75	96,612.33
Agosto	59,672.16	96,967.27	62,954.13	102,300.47	66,731.38	108,438.50
Julio	59,762.02	97,113.28	63,048.93	102,454.51	66,831.87	108,601.78
Junio	58,037.91	94,311.60	61,230.00	99,498.74	64,903.79	105,468.66
Mayo	58,230.05	94,623.83	61,432.70	99,828.14	65,118.66	105,817.83
Abril	57,610.42	93,616.94	60,778.99	98,765.87	64,425.73	104,691.82
Marzo	64,287.28	104,466.83	67,823.08	110,212.51	71,892.47	116,825.26
Febrero	57,022.32	92,661.27	60,158.55	97,757.64	63,768.06	103,623.10
Enero	62,672.77	101,843.25	66,119.77	107,444.63	70,086.96	113,891.31
		<b>1,170,000.0</b>				<b>1,308,411.0</b>
<b>Total</b>	<b>720,000.00</b>	<b>0</b>	<b>759,600.00</b>	<b>1,234,350.00</b>	<b>805,176.00</b>	<b>0</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Estos costos son proyectados, de acuerdo con el incremento proyectado en el flujo de personas que estarán en la estación de servicios de combustible y la mejoría del costo se debe a la economía de escala y a la eficiencia en el manejo de los inventarios se proyectó para el año 1 una mejoría de 3% en el costo y para el año 2 de 5%.

Adicionalmente, se espera obtener otros costos correspondientes al Lavadero y Mantenimiento de automóviles, para el primer año se espera tener en promedio mensual de 200 automóvil a un costo promedio de RD\$135 para obtener aproximadamente un monto de RD\$324,000 anualmente. Mientras que el mantenimiento de automóviles se espera un promedio de 60 automóvil a un precio promedio de RD\$220 para obtener aproximadamente un monto de RD\$158,400 anualmente. Por último, se espera un aumento de 6.00% para el año próximo.

## Gastos

Para hacer un fiel cumplimiento del objetivo sobre la eficiencia de la estructura de costo y gastos en un 15% para los próximos 9 meses de implementación se realizarán los ajustes presentado en la tabla no. 10.

**Tabla no.10: Gastos generales administrativos reales 2018 y proyectados 2019-2020**

Gastos	Real 2018 <sup>^</sup>				Proyectado 2019			
	Mensual	Personal*	Energía eléctrica	Planta eléctrica	Agua y basura	Personal*	Energía eléctrica	Planta eléctrica
Diciembre	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Noviembre	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Octubre	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Septiembre	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Agosto	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Julio	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Junio	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Mayo	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Abril	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Marzo	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Febrero	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
Enero	249,394	60,000	23,000	1,200	185,397	60,000	23,000	1,200
<b>Total</b>	<b>2,992,730</b>	<b>720,000</b>	<b>276,000</b>	<b>14,400</b>	<b>2,224,768</b>	<b>720,000</b>	<b>276,000</b>	<b>14,400</b>

\* *Corresponde a gastos de personal: Corresponde a ocho (8) operadores, cuatro (4) vendedores, dos (2) gerentes y un (1) gerente general, ver detalle en tabla no. 2.*

<sup>^</sup> *Se utiliza los gastos reales que fueron promediados y redondeados para fines del ejercicio utilizar una ejecución lineal del mismo, se espera una desviación de no más de  $\pm 5\%$ .*

*Fuente: Elaboración propia*

Se obtuvo una mejoría en la estructura de gastos considerando utilizar solo 3 operadores de la máquina de expendio de combustibles por turnos, en vez de 4 operadores, así también, disminuir un personal en la tienda, manteniendo 3 con tres horarios diferente para cubrir la demanda de servicios, y, por último, se estará utilizando un solo supervisor. Con esta estructura se considera un ahorro en gastos fijos de RD\$63,996.85 mensual, equivalente a RD\$767,962.14 anual.

## Costos financieros

La entidad posee un préstamo para el inicio de operaciones que se efectuó en el 2014 de RD\$50,000,000 a una tasa fija de 8% anual, en la actualidad sobre quedan por pagar un monto de RD\$29,918,434.37 que será liquidado como expone la tabla no. 11.

**Tabla no. 11: Costos financieros**

	<b>Balance capital</b>	<b>Pago de capital</b>	<b>Gasto de interés</b>
<b>2018</b>	29,918,434.37		
2019	24,849,051.80	5,069,382.57	2,210,273.09
2020	19,358,912.97	5,490,138.83	1,789,516.83
2021	13,413,095.33	5,945,817.64	1,333,838.02
2022	6,973,777.76	6,439,317.57	840,338.09
2023	-	6,973,777.76	305,877.91
<b>Total</b>		<b>29,918,434.37</b>	<b>6,479,843.94</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Cuando se tomó el préstamo inicialmente, se tenía una estructura de capital de 40% préstamo y 60% capital, en la actualidad la estructura varió a 30% préstamo y 70% capital, se espera que la estructura siga variando hasta llegar un 20% préstamo y 80% capital y se mantenga estable en dicha condición. Adicionalmente, se espera hacer otra inversión, correspondiente a la construcción la sucursal II, así como también, la renovación de los activos invertidos (CapEx), esto se proyecta realizar a partir del 2021.

Este préstamo agregado con la facilitada tomada para la creación y adecuación del lavadero y mantenimiento de los automóviles, tenemos un balance total de préstamos para el cierre del 2019 de RD\$25,683,958.78 con un costo financiero de RD\$2,306,083.20, este monto disminuirá para 2020 localizándose en RD\$1,885,420.58 contra un balance de RD\$20,114,193.01.

## ***Inventarios***

En la actualidad, el inventario de combustible se mantiene en RD\$1,363,035.68 con una rotación de 8.67 veces. Cabe destacar que al proveedor de combustible se paga al contado el combustible recibido, manteniendo un monto de RD\$0 de cuenta por pagar por concepto de inventario. Se esperaría mejorar la rotación del inventario, disminuyendo el inventario promedio a RD\$681,517.84 con una rotación de 17.33 veces en el año. De igual forma, se mejorará el flujo de efectivo, correspondiente a la compra de combustibles, se observa los egresos mensuales por concepto de compra de los combustibles en la tabla no. 12.

**Tabla no. 12: Egresos mensuales por compra de combustibles periodo 2018**

	<b>Galones comprados</b>	<b>Cant. Camiones</b>	<b>Días de reposición</b>	<b>Precio de compra del camión</b>	<b>Egresos del mes por compra</b>
Enero	24,000	2	12	2,289,456	4,578,912
Febrero	24,000	2	12	2,283,156	4,566,312
Marzo	36,000	3	12	2,275,256	6,825,768
Abril	24,000	2	12	2,381,856	4,763,712
Mayo	36,000	3	12	2,457,256	7,371,768
Junio	24,000	2	12	2,450,856	4,901,712
Julio	36,000	3	12	2,409,456	7,228,368
Agosto	24,000	2	12	2,425,656	4,851,312
Septiembre	36,000	3	12	2,469,816	7,409,448
Octubre	24,000	2	12	2,466,936	4,933,872
Noviembre	36,000	3	12	2,389,096	7,167,288
Diciembre	36,000	3	12	2,159,276	6,477,828
	<b>360,000</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>28,458,072</b>	<b>71,076,300</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Se compara contra el consumo de combustibles, por concepto de venta de este, sin considerar el margen de ganancia, cabe destacar que se tomó el precio promedio de venta del mes, debido a que el precio del combustible varía semanalmente, y se consideraron todas las semanas iguales para fines de evaluar el flujo de ingreso, se obtuvo el resultado en la tabla no. 13.

**Tabla no. 13: Ingresos mensuales por venta de combustibles periodo 2018**

	Galones vendidos	Consumos en camiones	Días promedio de consumo	Precio promedio de venta del camión	Ingreso por venta (sin margen detallista)
Enero	31,336	2.61	11.49	2,286,531.48	5,970,895.88
Febrero	28,511	2.38	12.63	2,282,663.14	5,423,417.41
Marzo	32,144	2.68	11.20	2,285,488.26	6,122,061.21
Abril	28,805	2.40	12.50	2,394,956.00	5,748,892.30
Mayo	29,115	2.43	12.36	2,463,126.97	5,976,161.81
Junio	29,019	2.42	12.41	2,429,196.00	5,874,403.23
Julio	29,881	2.49	12.05	2,420,914.06	6,028,277.76
Agosto	29,836	2.49	12.07	2,430,765.68	6,043,693.73
Septiembre	26,582	2.22	13.54	2,474,576.00	5,481,598.27
Octubre	28,956	2.41	12.43	2,459,921.81	5,935,791.32
Noviembre	29,583	2.47	12.17	2,347,558.00	5,787,317.36
Diciembre	36,232	3.02	9.94	2,147,563.74	6,484,210.79
	<b>360,000</b>	<b>30.00</b>	<b>12.06</b>	<b>28,423,261.14</b>	<b>70,876,721.06</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para obtener un flujo neto correspondiente a la compra y venta de combustible (sin considerar el margen del detallista), de (RD\$199,578.94), se observa el detalle en la tabla no. 14.

**Tabla no. 14: Flujo de efectivo neto en combustible periodo 2018**

	Ingreso por venta (sin margen detallista)	Egresos del mes por compra	Flujo neto del mes
Enero	5,970,895.88	4,578,912	1,391,983.88
Febrero	5,423,417.41	4,566,312	857,105.41
Marzo	6,122,061.21	6,825,768	(703,706.79)
Abril	5,748,892.30	4,763,712	985,180.30
Mayo	5,976,161.81	7,371,768	(1,395,606.19)
Junio	5,874,403.23	4,901,712	972,691.23
Julio	6,028,277.76	7,228,368	(1,200,090.24)
Agosto	6,043,693.73	4,851,312	1,192,381.73
Septiembre	5,481,598.27	7,409,448	(1,927,849.73)
Octubre	5,935,791.32	4,933,872	1,001,919.32
Noviembre	5,787,317.36	7,167,288	(1,379,970.64)
Diciembre	6,484,210.79	6,477,828	6,382.79
	<b>70,876,721.06</b>	<b>71,076,300</b>	<b>(199,578.94)</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Este uso en el flujo corresponde a las variaciones del precio entre la semana de la compra vs la semana de la venta, adicionalmente se observa que meses como marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre se compraron más combustibles del que se consumió, generando importantes excesos de inventarios al cierre de dicho mes.

### ***Cuentas por pagar***

En la actualidad, la cuentas por pagar por concepto de producto se manejan a 30 días manteniendo un balance promedio de RD\$157,500 con una rotación de 12 veces, se esperaría una renegociación de los términos de los pedidos a 45 días manteniendo un balance promedio de RD\$233,013.70 con una rotación de 8.11 veces en el año.

### ***Propiedad, muebles y equipos***

En la actualidad, la entidad cuenta con todos sus activos propios, para la colocación de las dos nuevas líneas de productos, lavadero y el mantenimiento de los automóviles, la entidad debe realizar una inversión de RD\$900,000 mil pesos, la misma será financiada a 8 años a una tasa preferencial de un 12% anual fija por la duración del préstamo. Para lo cual, se tendrá los egresos presentados en la tabla no. 15.

**Tabla no. 15: Balance del préstamo para la propiedad, muebles y equipos**

	<b>Balance capital</b>	<b>pago de capital</b>	<b>Gasto de interés</b>
<b>Desembolso</b>	900,000.00		
2019	834,906.98	65,093.02	95,810.11
2020	755,280.04	79,626.94	95,903.75
2021	665,554.41	89,725.63	85,805.06
2022	564,449.33	101,105.08	74,425.61
2023	450,521.60	113,927.74	61,602.95
2024	322,144.97	128,376.62	47,154.06
2025	177,486.98	144,657.99	30,872.69
2026	14,482.73	163,004.25	12,526.44
2027	0.00	14,482.73	144.83
<b>Total</b>		<b>900,000.00</b>	<b>504,245.50</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Cabe destacar que el interés total a pagar es el 56% del monto prestado, sin embargo, el monto fue otorgado a un plazo de 8 años a una tasa fija de 12% anual por los 8 años de la facilidad, esta inversión se justifica porque el costo de capital promedio ponderado para estos tipos de industria es de 20.47%, es decir, el costo de que los accionistas destine las utilidades de la estación de expendio de combustibles es a una tasa mayor por 8.47%.

Para obtener el valor del costo de capital promedio ponderado se utiliza la tasa libre de riesgo correspondientes a los bonos del tesoro de EE. UU. con vencimiento a 20 años, prima por inversión en acciones, prima por el tipo de industria, prima por riesgo país, prima por tamaño de la compañía y la tasa de devaluación del peso dominicano frente al dólar estadounidense, para lo cual se obtuvo la tabla no. 16.

**Tabla no. 16: Determinación del costo de capital promedio ponderado**

Variables	Datos	Fuentes
Tasa libre de riesgo (RLR)	2.55%	Bonos de EE. UU. con V-20
Prima por inversión en acciones (ERP)	5.00%	Long-horizon ERP historical, [1]
Prima por industria (IRP)	1.15%	[1]
Prima por riesgo país	4.15%	Clasificadora S&P & Moody's
Prima por tamaño de la compañía	3.87%	[1]
<b>Costo de capital promedio ponderado en US\$</b>	<b>16.72%</b>	
Tasa devaluación	3.75%	Banco Central de la Rep. Dom.
<b>Costo de capital promedio ponderado en RD\$</b>	<b>20.47%</b>	

[1] Grabowski, Roger. (2015). *Duff & Phelps 2015 Valuation Handbook – International Industry Cost of Capital*. New York, Estado Unidos

Fuente: Elaboración propia

En adición, a que la tasa del préstamo es más baja los costos financieros por intereses, son deducibles de impuesto sobre la renta (ISR), por consecuencia, se considera que la tasa efectiva de interés es de 8.76%, correspondiente al 27% (ISR) menos de la tasa de interés del préstamo.

## Flujo de efectivo

Para una correcta preparación de los ingresos y egresos de efectivo se considera el flujo de efectivo mensual, presentado por cuatrimestre, que realizara la empresa de la manera expresa en la tabla no. 17.

**Tabla no. 17: Flujo de efectivo cuatrimestral periodo 2019-2020**

Miles RD\$	2019			2020		
Flujo de efectivo	Ene-Abr	May-Ago.	Sep.-Dic	Ene-Abr	May-Ago.	Sep.-Dic
Combustible	33,397	31,975	33,240	40,772	38,240	40,230
Productos	1,012	987	1,016	1,163	1,135	1,169
Otros ingresos	-	296	592	562	591	620
<b>Ingresos</b>	<b>34,408</b>	<b>33,258</b>	<b>34,849</b>	<b>42,497</b>	<b>39,965</b>	<b>42,018</b>
<b>Egresos</b>						
Combustible	30,369	29,077	30,227	37,072	34,772	36,580
Productos	669	653	672	709	692	712
Otros costos	-	161	322	306	321	337
<b>Costos</b>	<b>31,038</b>	<b>29,891</b>	<b>31,221</b>	<b>38,087</b>	<b>35,785</b>	<b>37,629</b>
Sueldo y salarios	741,588	742	742	742	742	742
Energía eléctrica	240,000	240	240	240	240	240
Combustible y Mant. planta eléctrica	92,000	92	92	92	92	92
Agua y basura	4,800	5	5	5	5	5
Permisos y otros gastos	-	-	120	-	-	126
<b>Gastos</b>	<b>1,078,388</b>	<b>1,078</b>	<b>1,199</b>	<b>1,078</b>	<b>1,078</b>	<b>1,205</b>
Pago de la deuda	1,668	1,713	1,760	1,807	1,856	1,907
Costos financieros	817	772	725	678	629	578
Impuestos	317	317	317	488	488	488
Capital de trabajo	452	(124)	12	(158)	(25)	15
<b>Variación de efectivo</b>	<b>(59)</b>	<b>(638)</b>	<b>(361)</b>	<b>201</b>	<b>103</b>	<b>226</b>
Efectivo al inicio	9,877	9,818	9,180	8,819	9,019	9,123
<b>Efectivo al final</b>	<b>9,818</b>	<b>9,180</b>	<b>8,819</b>	<b>9,019</b>	<b>9,123</b>	<b>9,347</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observa para el periodo 2019, se hará uso del efectivo proveniente de los costos financieros y el pago de deuda, estas partidas corresponden al 7.3% de los ingresos de efectivo. La gerencia espera declarar dividendo en el periodo 2020 por los resultados obtenidos los años 2019-2020 y pagarlo en periodo 2021, se esperaría declarar el 18% de las utilidades acumuladas de ambos años.

### 3.5 Medidas de control para el Plan Estratégico y Financiero de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana

A fin de detectar las desviaciones al plan estratégico y financiero expuesto para la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana, es necesario reflejar la naturaleza y la necesidad de controlar el resultado deseado y/o planificado, de tal manera, que se deben aplicar las actividades de control oportunas y para tales fines se utilizará el Feed Back Control de (Cabanelas, 1997), ejecutando control luego de la ejecución del proceso. Ver representación gráfica en la Figura no. 4.

**Figura no. 4: Feed Back de Control**



*Fuente: Cabanelas, J., 1997, Dirección de empresas*

Adicional a la herramienta anterior, también se utilizará el Feed forward de (Cabanelas, 1997) consiste en la simulación de la planificación estratégica y financiera al cierre propuesto, a partir de la ejecución actual realizada. Ver representación gráfica en la Figura no. 5.

**Figura no. 5: Feed Forward de Control**



*Fuente: Cabanelas, J., 1997, Dirección de empresas*

El sistema de control y medición se encuentra enlazado con el plan estratégico y financiero, para enviar fotografías en el momento que la dirección necesite saber la ejecución realizada, la calidad de esta y el logro de los objetivos al momento, así como las proyecciones a futura sobre las decisiones ya ejecutadas. Las mediciones son esenciales para general las informaciones estratégicas que la dirección requieran, de tal forma que las estrategias departamentales, estén soportadas por datos realizares, para así afinar las estrategias individuales que completan las estrategias organizacionales.

Cada caso de control debe ser evaluado con la premisa de costo – beneficios, de forma que no se invierta tiempo y esfuerzo, más que el requerido para caso planteado, como se resalta que cada una de esas fases son importantes, sin embargo, no necesaria todas apliquen para todos los casos.

Como parte de las mediciones para la definición de las estrategias organizacionales, se encuentra el nivel de ventas, para estos se define controles de medición en cuanto al volumen vendido, y no son efectivos cuando se realizan por el precio, debido a que los combustibles son regulados por Estado Dominicano y lo demás productos son regulados por factores externos, de competencia, inflación, devaluación de la moneda u otros factores. Para evaluar el nivel de desviación de las ventas vs el plan estratégicos, se define en la matriz de la Figura no. 6.

**Figura no. 6: Matriz para evaluación del nivel de desviación de las ventas de combustibles contra el plan estratégico**

Parámetro	Legenda
1.0% o +	Excelente ejecución
0.0%	De acuerdo con lo esperado
-2.5%	Debe mejorar
-5.0%	Necesita mejorar
-10.0%	Necesita corregirse
-15.0%	Urgente corrección

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto a la medición del costo, el combustible posee un precio regulado por el Estado Dominicano y el volumen se dará en función al comportamiento de las ventas, sin embargo, se puede medir los costos de los productos de la tienda y lubricantes, para evaluar el efecto en el margen bruto, para dicha evaluación, se define en la matriz de la Figura no. 7.

**Figura no. 7: Matriz para evaluación del nivel de desviación del margen brutos de los productos de la tienda y lubricantes contra el plan estratégico**

Parámetro	Legenda
1.0% o +	Excelente ejecución
0.0%	De acuerdo con lo esperado
-2.0%	Debe mejorar
-4.0%	Necesita mejorar
-8.0%	Necesita corregirse
-12.0%	Urgente corrección

*Fuente: Elaboración propia*

Para los gastos se llevará a cabo una medición con relación al presupuesto realizado, cualquier desviación al mismo, deberá ser notificada para realizar acciones correctivas, la manera de ser evaluado se define en la matriz de la Figura no. 8.

**Figura no. 8: Matriz para evaluación del nivel de desviación de los gastos generales y administrativo contra el plan estratégico**

Parámetro	Legenda
1.0% o +	Excelente ejecución
0.0%	De acuerdo con lo esperado
-1.8%	Debe mejorar
-3.6%	Necesita mejorar
-7.2%	Necesita corregirse
-10.8%	Urgente corrección

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto al nivel de inventario deseado, se utilizará el indicador de rotación de inventario para evaluar la administración de este, se define en la matriz de la Figura no. 9 para su aplicación.

**Figura no. 9: Matriz para evaluación indicador de rotación de inventario contra el plan estratégico**

Parámetro	Legenda
Más de 15	Excelente ejecución
15	De acuerdo con lo esperado
13	Debe mejorar
11	Necesita mejorar
9	Necesita corregirse
7	Urgente corrección

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto a la ejecución de la cuenta por pagar, se utilizará el indicador de rotación de la cuenta por pagar para evaluar la administración de este, se utilizará la Figura no. 10.

**Figura no. 10: Matriz para evaluación indicador de rotación de cuentas por pagar contra el plan estratégico**

Parámetro	Leyenda
Menos de 8	Excelente ejecución
8	De acuerdo con lo esperado
10	Debe mejorar
12	Necesita mejorar
14	Necesita corregirse
16	Urgente corrección

*Fuente: Elaboración propia*

Los indicadores no son limitativos, pero si van relacionados directamente con la ejecución las estrategias organizacionales, adicionalmente, se estará revisando los indicadores de liquidez, solvencia, endeudamiento, gestión administrativa y resultados.

**3.6 Pruebas de estrés al Plan Estratégico y Financiero de la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana**

Para medir la exposición a los distintos riesgos existente en el país, la industria y la empresa, se realizarán pruebas de estrés aplicable a la venta de combustibles, con variables macroeconómicas particulares, afectado por casos históricos o por supuestos hipotético, dado como resultado el análisis o la medición a la vulnerabilidad de los resultados por factor macroeconómicos.

***Análisis de sensibilidad***

Se iniciará mediante un análisis de sensibilidad para determinar el impacto que se obtendrá al no cumplir las metas deseadas, disminuyendo el factor volumen en 10%, 15% y 20%, solamente se considerará la variable volumen, pues el precio (beneficios) al detallista es regulado y no ha tenido cambio en los últimos 5 años y no se espera cambios en el mismo. Para lo cual, se obtuvo la tabla no. 18.

**Tabla no. 18. Análisis de sensibilidad**

Valores en miles RD\$	2018	2019	2019 (90%)	2019 (85%)	2019 (80%)
Ingresos por venta de combustibles	78,025.24	98,612.11	88,750.90	83,820.30	78,889.69
Ingresos por venta de producto	2,740.50	3,014.55	3,014.55	3,014.55	3,014.55
Ingresos por lavadero y mantenimiento	-	888.00	888.00	888.00	888.00
<b>Ingresos totales</b>	<b>80,765.74</b>	<b>102,514.66</b>	<b>92,653.45</b>	<b>87,722.85</b>	<b>82,792.24</b>
Costos de venta de combustible	70,876.72	89,673.47	80,715.72	76,236.85	71,757.97
Costos de productos	1,890.00	1,993.95	1,993.95	1,993.95	1,993.95
Costos de lavadero y mantenimiento	-	482.40	482.40	482.40	482.40
<b>Costos totales</b>	<b>72,766.72</b>	<b>92,149.82</b>	<b>83,192.07</b>	<b>78,713.20</b>	<b>74,234.32</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>7,999.02</b>	<b>10,364.85</b>	<b>9,461.38</b>	<b>9,009.65</b>	<b>8,557.92</b>
Gastos generales y administrativos	4,117.63	3,355.39	3,355.39	3,355.39	3,355.39
Gastos financieros	-	95.81	95.81	95.81	95.81
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>3,881.39</b>	<b>6,913.65</b>	<b>6,010.18</b>	<b>5,558.45</b>	<b>5,106.72</b>
Impuesto	1,047.98	1,866.68	1,622.75	1,500.78	1,378.81
<b>Utilidad neta</b>	<b>2,833.41</b>	<b>5,046.96</b>	<b>4,387.43</b>	<b>4,057.67</b>	<b>3,727.90</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Se concluye con este análisis de sensibilidad en las ventas de combustible que, aunque se logre el 80% en ventas de dicha línea, se estará sobrepasando las utilidades actuales en 31.57%, debido a las otras líneas de ventas y a los ajustes realizados en la estructura de gastos.

### **Análisis de escenario**

Mientras que el análisis de escenario se evaluará, el impacto macroeconómico que tendría la línea de venta de lubricantes y/o productos de la tienda, solo con la variable aumento de la tasa de cambio del dólar. Los márgenes brutos actuales de los productos considerando una tasa de cambio del USD a DOP de RD\$51 por US\$1, es de aproximadamente 31% del precio de venta, en la actualidad la República Dominicana muestra una devaluación de la moneda estable de 3.75% interanual, en caso de la devaluación alcance 6% para este período, como afectaría esto al margen de venta, ver tabla no. 19.

**Tabla no. 19: Análisis de escenario**

Productos	Real 2018 (Producto)		Proyectado 2019 (Producto)	
Meses	Venta	Costo	Venta	Costo
Diciembre	275,814.69	190,217.03	303,396.16	212,719.70
Noviembre	225,200.66	155,310.80	247,720.73	173,684.07
Octubre	220,423.82	152,016.43	242,466.21	169,999.97
Septiembre	202,356.98	139,556.54	222,592.68	156,066.08
Agosto	227,127.17	156,639.43	249,839.89	175,169.87
Julio	227,469.19	156,875.30	250,216.10	175,433.65
Junio	220,906.79	152,349.51	242,997.47	170,372.46
Mayo	221,638.13	152,853.88	243,801.94	170,936.49
Abril	219,279.67	151,227.36	241,207.64	169,117.56
Marzo	244,693.46	168,754.11	269,162.81	188,717.72
Febrero	217,041.21	149,683.59	238,745.33	167,391.16
Enero	238,548.23	164,516.02	262,403.05	183,978.27
<b>Total</b>	<b>2,740,500.00</b>	<b>1,890,000.00</b>	<b>3,014,550.00</b>	<b>2,113,587.00</b>
<b>Margen Bruto total</b>		<b>31.0%</b>		<b>29.9%</b>
<b>Incremento en venta</b>			<b>10.0%</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

Se concluye con este análisis de escenario en el margen bruto de la venta de productos, que un aumento importante en la devaluación del peso dominicano afecta negativamente el margen de venta, inclusive con un aumento en las ventas de una 10% y una mejora en la administración del inventario, considerando economía de escala por la adquisición de volumen de producto. Este efecto negativo en el margen bruto se traduce en una reducción de RD\$119,637, equivalente al 4.22% a la utilidad neta real del 2018.

### **3.7 Beneficios de la implementación del Plan Estratégico y Financiero en la Estación de Expendio de Combustible en San Juan de la Maguana**

Realizando la implementación del plan estratégico y financiero en la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana se obtuvo algunos beneficios, como son evaluación de la capacidad del negocio, crecimiento de los colaboradores, gestión de los servicios, gestión de los clientes, identificación de

las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas, visualización al futuro y alineación de los esfuerzos para un crecimiento sostenible.

A. **Evaluación de la capacidad del negocio**, para iniciar el plan estratégico y financiero se realizó una evaluación para conocer el negocio, su disponibilidad de recurso, sus operaciones, su capacidad instalada, sus colaboradores, las habilidades de estos y su estructura de capital.

B. **Crecimiento de los colaboradores**, para el levantamiento de las informaciones, el flujo de los procesos operativo y la medición de la productividad, se realizan en los colaboradores, mientras los colaboradores conozcan más sus procesos, lo que espera la entidad de ellos y el impacto que tiene sus decisiones con el próximo proceso o directamente con el resultado de la entidad, se tendrá un crecimiento de los colaboradores.

C. **Gestión de los servicios**, para saber si los servicios satisfacen las necesidades, expectativas y experiencias deseadas por los clientes, se efectuarán mediciones con el plan estratégico y financiero que conlleva una medida de control para salvaguardar la calidad de los servicios y, en caso contrario, realizar un plan de acción y mejorar, así se estará gestionando los servicios.

D. **Gestión de los clientes**, de igual forma, se evaluará el volumen de compra de los clientes, los productos más comprados, los días que se realice más ventas, entre otras variables. De tal forma, que se pueda anticipar al requerimiento de los clientes para que la entidad pueda brindar un servicio oportuno y eficiente.

E. **Identificación de las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas**, dentro del plan estratégico y financiero se evaluará el FODA, evaluando los factores de la entidad debe resaltar, los nichos donde no ha podido penetrar, el crecimiento de los productos sustitutos y la presencia en la provincia; adicionalmente, el nivel de competencia existente, analizando estas variables, se realizará una estrategia organizacional que asegure el objetivo planteado.

F. **Visualización al futuro**, como parte del plan estratégico y financiero se definirá una visión, donde se visualiza la empresa en el tiempo, con el objetivo de alcanzarlo para hacer los ajustes necesarios en los trabajos y los esfuerzos estén apuntado a logra ese sueño del mañana.

G. Y, por último, la **alineación de los esfuerzos para un crecimiento sostenible**, con esto se busca reducir los esfuerzos que no agregan valor a la entidad, realizando las evaluaciones necesarias, se sabrá qué hacer para crecer y, sobre todo, que hacer para mantener un crecimiento sostenible. De tal forma, se verá concretizada nuestro esfuerzo de hoy, en el mañana.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad, la planificación estratégica y financiera es una de las herramientas más importantes en cualquier organización. El poder definir las acciones que los llevaran a un crecimiento sostenible, sustentado en datos y hechos reales, históricos y comprobable. Es fundamental que las entidades puedan tener información confiable y oportuna para tomar las decisiones correctas en la realidad actual, sin embargo, también un riesgo inherente sobre la esfera macroeconómica que no se puede controlar como entidad.

En el análisis de la estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana se determinó que no utilizan un plan estratégico y financiero, desconociendo los beneficios y bondades que pudieran adquirir con el mismo. De allí, surge la necesidad primera de establecer pautas de medición, para llevar a cabo prácticas de control, de igual manera, capacitar a los colaboradores que no es solo un trabajo, sino una fuerza individual que se agrupa para obtener un resultado final, el beneficio de todos.

Al implementar el plan estratégico y financiero se logra captar una filosofía de administración global, que todas las decisiones producen obligatoriamente a corto o largo plazo un efecto en los resultados de la entidad. Se adopta una cultura de trabajo en equipo, se crean los líderes del departamento y se fomentan la competencia sana, la colaboración y el trabajo en equipo en cada colaborador. Adicionalmente, se crear un plan de carrera para cada colaborar, creando colaboradores deseosos de capacitarse, adquiriendo nuevos conocimientos años tras años, para así lograr un servicio diferenciador.

El plan estratégico y financiero será la guía, la medición y la verificación para el correcto cumplimiento de los objetivos plasmados, permitirá evaluar la eficiencia y eficacia de la ejecución, la calidad de las decisiones tomadas y podrá identificar desviaciones y plan de acciones sobre las mismas. Otra ventaja es, dinámico, que

asiste a toda la estación y en todos los niveles, se mide el rendimiento y el cumplimiento de cada parte integral del plan, de forma que se realizaran los ajustes oportunamente, en caso de ser necesario, para evitar tener resultados no deseados.

Por todo lo anterior, se confirma que se cumple con el objetivo general de este trabajo de investigación de desarrollar un plan estratégico y financiero para una estación de expendio de combustible en San Juan de la Maguana que les permita a los directivos de la entidad alcanzar su visión, de forma ordenada, sistemática y con crecimiento sostenible.

## BIBLIOGRAFIA

Acero, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. San Diego, CA, EUA: Segunda Edición - ECOE Ediciones.

Admin. (23 de marzo de 2018). *El Blog del Global Estaciones de Servicios*. Obtenido de Características de las estaciones de servicio: <https://www.globalestacionesdeservicio.com/blog/caracteristicas-de-las-estaciones-de-servicio/>

Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL.

Cabanelas, J. (1997). *Dirección de empresas*. Pág. 473.

Comunicaciones, M. d. (2019). *Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones*. Obtenido de Permiso de instalación y construcción de estaciones de gasolina y envasadoras de gas: <http://www.mopc.gob.do/servicios/direcci%C3%B3n-oficina-central-de-tramitaci%C3%B3n-de-planos/permiso-de-instalaci%C3%B3n-y-construcci%C3%B3n-de-estaciones-de-gasolina-y-ensadoras-de-gas/>

Dominicana, B. C. (marzo 2019). *Informe de la Economía Dominicana Enero-Diciembre 2018*. Santo Domingo: Banco Central de la República Dominicana.

García, L. (22 de julio de 2014). *Elementos Básicos de la Planificación Estratégica*. Obtenido de Gerencia y Negocios: <https://gerenciasuramericana.wordpress.com/2014/07/22/elementos-basicos-de-la-planificacion-estrategica/>

- Impulsa, C. (9 de abril de 2018). *Los 4 principales componentes de la planificación estratégica*. Obtenido de Medium Corporation: <https://medium.com/@facilitadorimpulsa/los-4-principales-componentes-de-la-planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-86898e9f314f>
- internos, D. G. (2017). *Dirección General de Impuestos internos*. Obtenido de MIPYMES: <https://dgii.gov.do/contribuyentes/mipymes/Paginas/mipymes.aspx>
- Lafuente, F. M. (1990). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME*. Madrid (España): Editorial Díaz Santos, S.A. (Madrid).
- Lara V., P. (18 de febrero de 2013). *Limitaciones en la Planificación Estratégica*. Obtenido de Pedro Lara V. - Crecer sustentablemente: <https://pedrolarav.com/2013/02/18/limitaciones-en-la-planeacion-estrategica/>
- Maguana, A. M. (10 de febrero de 2016). *Sistema de Monitoreo de la Administración Pública Municipal*. Obtenido de Manual de Organización y Funciones del Municipio San Juan de la Maguana: <https://www.sismap.gob.do/Municipal/uploads/evidencias/635933025206239648-MOF-aprobado.pdf>
- Martínez, J. M. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. España: Edigrafos - Díaz de Santos.
- Montero, M. (07 de septiembre de 2017). *Empredepyme.net*. Obtenido de Estructura de costes: <https://www.empredepyme.net/estructura-de-costes.html>
- Naturales, M. d. (14 de agosto de 2013). *Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales*. Obtenido de Resolución No. 12/2013 - Reglamento técnico

ambiental para el manejo de las estaciones de servicios:  
<http://ambiente.gob.do/files/REG-09.pdf>

Naturales, M. d. (2017). *Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales*.  
Obtenido de Resolución no. 0014/2017: <http://ambiente.gob.do/wp-content/uploads/2016/10/Formulario-de-Registro-Expendio-de-Combustible-Estaciones-GLP-y-GNV-Res-0014-2017-1-1.pdf>

Paige Macleod, P. L. (2002). *Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales*. Arlington, Virginia, USA: The Nature Conservancy.

Porter, M. E. (diciembre 2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.

Romero, A. F. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

## Anexos

**Tabla no. A - El consumo de derivados del petróleo por tipo de combustibles, en meses durante el 2018**

REPÚBLICA DOMINICANA: Consumo de derivados del petróleo por tipo de combustible, según mes, 2018



Meses	Total	Gasolina premium	Gasolina regular	Gasoil regular	Gasoil optimo	Otros combustibles
<b>Total</b>	<b>1,247,452,104</b>	<b>155,484,773</b>	<b>143,122,726</b>	<b>190,778,359</b>	<b>52,083,628</b>	<b>705,982,618</b>
Enero	108,585,109	14,683,031	13,496,125	15,749,365	5,269,557	59,387,031
Febrero	98,795,293	13,415,556	12,427,632	17,963,722	4,494,957	50,493,426
Marzo	111,382,365	13,575,196	13,236,646	18,239,446	4,998,414	61,332,663
Abril	99,814,229	11,789,002	11,383,759	16,090,403	4,199,274	56,351,791
Mayo	100,887,771	12,224,569	11,391,420	14,926,963	3,796,029	58,548,790
Junio	100,554,875	12,492,407	11,939,455	12,804,311	4,028,916	59,289,786
Julio	103,542,024	12,522,280	12,010,748	14,022,411	3,890,871	61,095,714
Agosto	103,386,343	12,673,532	11,704,632	14,378,864	3,814,924	60,814,391
Septiembre	92,111,163	11,423,786	10,172,222	11,575,574	3,353,882	55,585,699
Octubre	100,335,038	12,807,867	10,952,443	14,166,695	3,703,558	58,704,475
Noviembre	102,509,412	12,861,513	11,061,768	16,900,824	4,723,825	56,961,482
Diciembre	125,548,482	15,016,034	13,345,876	23,959,781	5,809,421	67,417,370

Fuente: Registros administrativos, Depto de Hidrocarburos, Ministerio de Industria y Comercio

Nota: Crudo, Nafta, Gas natural y Carbón mineral, Información no disponible

n/d: Información no disponible

Fuente: la Oficina Nacional de Estadística

**Tabla no. B – Tasa de cambio del dólar, en meses durante el 2018**

 <b>Tasas de Cambio del dólar de Referencia del Mercado Spot</b>				
Año	Mes	Día	Compra	Venta
2017	Dic	29	48.1930	48.2993
2018	Ene	31	48.4815	48.5743
2018	Feb	28	48.9360	48.9906
2018	Mar	29	49.2008	49.3001
2018	Abr	27	49.3086	49.3987
2018	May	30	49.3143	49.4037
2018	Jun	29	49.3401	49.4345
2018	Jul	31	49.6003	49.6754
2018	Ago	31	49.7023	49.7805
2018	Sep	28	49.7741	49.8591
2018	Oct	31	49.9987	50.0794
2018	Nov	30	50.1121	50.1695
2018	Dic	31	50.2028	50.2762

Fuente: Banco Central de la República Dominicana

**Tabla no. C – El precio del combustible por tipo, en semanas durante el 2018.**

	Gasolina Premium		Gasolina Regular		Gasoiil Regular		Gasoiil Optimo	
	Comisión detallista	Precio al público						
29-12-2018 / 04-01-2019	21.99	207.30	20.19	192.70	16.64	165.10	16.72	175.70
22-12-2018 / 28-12-2018	21.99	210.70	20.19	196.10	16.64	166.30	16.72	179.40
15-12-2018 / 21-12-2018	21.99	213.70	20.19	199.90	16.64	171.90	16.72	184.30
08-12-2018 / 14-12-2018	21.99	214.70	20.19	201.40	16.64	174.90	16.72	186.80
01-12-2018 / 07-12-2018	21.99	216.80	20.19	204.40	16.64	180.40	16.72	191.80
24-11-2018 / 30-11-2018	21.99	219.80	20.19	209.60	16.64	186.40	16.72	197.00
17-11-2018 / 23-11-2018	21.99	224.60	20.19	212.60	16.64	191.20	16.72	201.50
10-11-2018 / 16-11-2018	21.99	230.10	20.19	218.30	16.64	193.80	16.72	205.90
03-11-2018 / 09-11-2018	21.99	235.00	20.19	223.30	16.64	195.80	16.72	207.90
27-10-2018 / 02-11-2018	21.99	237.40	20.19	226.20	16.64	193.80	16.72	205.90
20-10-2018 / 26-10-2018	21.99	240.40	20.19	229.20	16.64	193.80	16.72	205.90
13-10-2018 / 19-10-2018	21.99	240.60	20.19	231.40	16.64	193.80	16.72	205.90
06-10-2018 / 12-10-2018	21.99	240.60	20.19	230.20	16.64	193.80	16.72	205.90
29-09-2018 / 05-10-2018	21.99	240.60	20.19	230.20	16.64	193.80	16.72	205.90
22-09-2018 / 28-09-2018	21.99	240.60	20.19	230.20	16.64	193.80	16.72	205.90
15-09-2018 / 21-09-2018	21.99	241.60	20.19	231.20	16.64	195.80	16.72	206.90
08-09-2018 / 14-09-2018	21.99	243.40	20.19	232.70	16.64	195.80	16.72	206.90
01-09-2018 / 07-09-2018	21.99	242.40	20.19	230.70	16.64	191.50	16.72	202.60
25-08-2018 / 31-08-2018	21.99	241.30	20.19	228.20	16.64	188.50	16.72	198.60
18-08-2018 / 24-08-2018	21.99	241.30	20.19	228.20	16.64	187.50	16.72	198.60
11-08-2018 / 17-08-2018	21.99	241.30	20.19	226.20	16.64	184.50	16.72	199.60
04-08-2018 / 10-08-2018	21.99	241.30	20.19	226.20	16.64	184.50	16.72	199.60
28-07-2018 / 03-08-2018	21.99	241.30	20.19	226.20	16.64	184.50	16.72	198.60
21-07-2018 / 27-07-2018	21.99	239.30	20.19	224.20	16.64	182.50	16.72	196.60
14-07-2018 / 20-07-2018	21.99	241.30	20.19	228.20	16.64	186.50	16.72	200.60
07-07-2018 / 13-07-2018	21.99	242.30	20.19	228.20	16.64	187.50	16.72	201.60
30-06-2018 / 06-07-2018	21.99	238.30	20.19	223.20	16.64	182.50	16.72	197.60
23-06-2018 / 29-06-2018	21.99	236.30	20.19	222.20	16.64	183.50	16.72	197.60
16-06-2018 / 22-06-2018	21.99	240.30	20.19	225.20	16.64	186.50	16.72	200.60
09-06-2018 / 15-06-2018	21.99	241.30	20.19	226.20	16.64	184.50	16.72	199.60
02-06-2018 / 08-06-2018	21.99	245.30	20.19	231.20	16.64	189.50	16.72	203.60
26-05-2018 / 01-06-2018	21.99	249.30	20.19	234.20	16.64	191.50	16.72	206.60
19-05-2018 / 25-05-2018	21.99	246.30	20.19	232.20	16.64	189.50	16.72	204.60
12-05-2018 / 18-05-2018	21.99	241.30	20.19	227.20	16.64	184.50	16.72	200.60
05-05-2018 / 11-05-2018	21.99	242.30	20.19	227.20	16.64	183.50	16.72	197.60
28-04-2018 / 04-05-2018	21.99	243.30	20.19	230.20	16.64	187.50	16.72	197.60
21-04-2018 / 27-04-2018	21.99	240.30	20.19	227.20	16.64	186.50	16.72	195.60
14-04-2018 / 20-04-2018	21.99	237.30	20.19	223.20	16.64	183.50	16.72	192.60
07-04-2018 / 13-04-2018	21.99	236.30	20.19	223.20	16.64	181.50	16.72	190.60
31-03-2018 / 06-04-2018	21.99	238.30	20.19	224.20	16.64	180.50	16.72	191.60
24-03-2018 / 30-03-2018	21.99	234.30	20.19	220.20	16.64	174.50	16.72	186.60
17-03-2018 / 23-03-2018	21.99	229.30	20.19	215.20	16.64	171.50	16.72	183.60
10-03-2018 / 16-03-2018	21.99	227.30	20.19	214.20	16.64	172.50	16.72	183.60
03-03-2018 / 09-03-2018	21.99	228.30	20.19	214.20	16.64	172.50	16.72	185.60
24-02-2018 / 02-03-2018	21.99	225.30	20.19	210.20	16.64	168.50	16.72	182.60
17-02-2018 / 23-02-2018	21.99	225.30	20.19	210.20	16.64	165.50	16.72	180.60
10-02-2018 / 16-02-2018	21.99	231.30	20.19	216.20	16.64	172.50	16.72	188.60
03-02-2018 / 09-02-2018	21.99	234.30	20.19	219.20	16.64	179.50	16.72	191.60
27-01-2018 / 02-02-2018	21.99	235.30	20.19	219.20	16.64	178.50	16.72	190.60
20-01-2018 / 26-01-2018	21.99	232.30	20.19	216.20	16.64	175.50	16.72	188.60
13-01-2018 / 19-01-2018	21.99	229.30	20.19	213.20	16.64	175.40	16.72	188.60
06-01-2018 / 12-01-2018	21.99	227.30	20.19	211.20	16.64	176.50	16.72	187.60
30-12-2017 / 05-01-2018	21.99	223.30	20.19	209.20	16.64	170.50	16.72	182.60

Fuente: Ministerio de Industria y Comercio

**Tabla no. 4 – Entrevista con un colaborador clave:**

1- *¿Cuál es su posición y su antigüedad en la empresa?*

Gerente general y tengo 25 años en la empresa

2- *¿Cómo es el funcionamiento de la estación de expendio de combustible?*

Poseemos dos partes, una son las bombas despachadoras de combustibles, en conjunto con las ventas de lubricantes y aceites, y la otra parte es la tienda servicio

3- *¿Cuántas máquinas dispensadoras de combustibles posee la estación?*

La estación posee tres (3) máquinas

4- *¿Qué cantidad de personal labora en la estación?*

Actualmente, tenemos dos (2) turnos de cuatro (4) operarios de la máquina de combustible, dos (2) turnos de dos (2) vendedores en la tienda, dos (2) supervisores (uno por cada turno) y un administrador

5- *¿Cuánto galones mensuales se venden en la estación?*

En la actualidad la estación vende un aproximado de 360,000 al año que serían 30,000 galones al mes.

6- *¿Cuál es la mezcla de venta por los tipos de combustibles?*

La estación vende 40% de gasolina premium, 30% de gasolina regular, 15% de gasoil premium (Diesel premium) y 15% gasoil regular (Diesel regular)

7- *¿Cuáles son las ventas deseadas o esperadas por la estación?*

Una estación de combustible como este debería de vender un promedio de 40,000 galones al mes.

8- *¿Cuál es el volumen de venta por la tienda de productos?*

En cuanto a los lubricantes se está vendiendo un promedio de RD\$87,000 y los otros productos de la tienda en promedio se venden RD\$141,000.

9- *¿Cuál es el margen de venta esperado o deseado por los productos de la tienda?*

Se esperaría que por cada producto de la tienda se genere un beneficio de 35% o 40% en promedio de los productos.

10- *¿Qué otros costos manejan la estación de combustibles?*

Adicional, a los costos del combustible, de los productos, al pago de los salarios y gasto del personal, se paga la electricidad de la estación que es un promedio de RD\$60,000, el combustible de la planta eléctrica es RD\$15,000, el mantenimiento de la planta eléctrica es RD\$8,000; y también se realizan pagos anuales como son: RD\$1,500 al Indocal por cada manguera en la estación, para la utilización de la misma, RD\$15,000 al Ayuntamiento de San Juan de la Maguana, RD\$50,000 al Ministerio de Industria y Comercio por los permiso de operar la estación y RD\$40,000 al Ministerio de Medio Ambiente por un estudio ambiental.

11- *¿Cómo es el manejo del inventario?*

Cuando llegamos a niveles bajo que es el combustible de consumo semanal entre 7,000 y 8,000 se hace la solicitud de combustible, esta dura un tiempo máximo de 48 horas, y desde que llegue el camión se emite un cheque por el pago del combustible que se va a descargar, los camiones son de 8,000 y 12,000 galones.

12- *¿Cuál es el margen y beneficio esperado?*

Se espera un 60% de gastos y un 40% de ganancia, para tener un beneficio de RD\$400,000 pesos mensuales.