

IMPACTO DE LA INTEGRACION VERTICAL DE DISTRIBUIDORES DE
COMBUSTIBLES: SERVICENTRO OLAYA-BOYACÁ

SANTIAGO SERRANO QUINTANA

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017

IMPACTO DE LA INTEGRACION VERTICAL DE DISTRIBUIDORES DE
COMBUSTIBLES: SERVICENTRO OLAYA-BOYACÁ

SANTIAGO SERRANO QUINTANA

Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de empresas

Orientador:
Clemencia Martínez A.
Economista PhD

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., octubre de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de educación Permanente y avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

“Para mi abuela, mi mamá y el negocio que me dio de comer durante toda mi vida”

AGRADECIMIENTOS

A Clara Helena Quintana Orduz, gerente de la estación Olaya, recalcando su gran labor como administradora y tía.

A Zoraida Mondragón, Auxiliar administrativa de la estación Olaya, recalcando su gran compromiso, responsabilidad y lealtad con la empresa.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2. ANTECEDENTES	19
3. JUSTIFICACION	21
4. DELIMITACIÓN	22
5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	24
5.1 INTEGRACIÓN VERTICAL	24
5.1.1 Conceptos de integración vertical	24
5.1.1.1 Integración vertical hacia atrás	25
5.1.1.2 Integración vertical hacia delante	25
5.1.2 Ventajas y desventajas de la integración vertical en la teoría económica	26
5.1.2.1 Integración y barreras a la entrada	26
5.1.2.2. Doble marginalización	27
5.1.3. Cadena productiva de combustible en Colombia	27
5.1.4 Regulación de la competencia	30
5.1.5 Integración vertical y poder en el mercado	31
5.1.6. Análisis del precio de los combustibles	31
5.1.6.1. Fijación del precio de combustibles en Colombia	32
5.1.7. Experiencia regulatoria en otros países	33
5.1.7.1. Mercado de combustibles en el Perú	33
5.1.7.2. Mercado de combustibles en Chile	34
5.1.7.3. Mercado de combustibles en Ecuador	35
5.2. ANÁLISIS ECONÓMICO	35
5.2.1. Análisis económico de las ventas de la estación de servicio Olaya	35
5.3. ESTRATEGIA	38
5.3.1. Estrategias a implementar	38
5.3.2. Efectos sobre el consumidor	39
5.3.3. Efectos integrados de la regulación	39
5.3.4. Estrategias legales	40
6. MARCO LEGAL	42
7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	46
7.1. FORTALECIMIENTO GREMIAL	46

7.2. MEJORA DE SERVICIOS	46
7.3. FORMACIÓN DE UNA MAYORISTA	46
7.4. PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN Y PROMOCIONES	46
8. CONCLUSIONES	48
9. RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFIA	51

LISTA DE GRAFICOS

	pág
Grafico 1: Cadena productiva de combustible en Colombia	27
Grafico 2. Ventas de combustible en galones, año 2001-2017 Marzo	37

LISTA DE CUADROS

	pág
Tabla 2. Marco regulatorio sector de combustibles Colombia	42
Tabla 3. Organismos del sector	44

RESUMEN

La Estación de servicio Servicentro Olaya, es un establecimiento de comercio dedicado a la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo. Se localiza en el área urbana de la ciudad de Sogamoso departamento de Boyacá.

Debido a que en los últimos años, la empresa ha experimentado cambios significativos en el comportamiento económico, en especial, a partir de la implementación de nuevos modelos de negocio establecidos en el marco de la regulación nacional; requiere bajo este esquema, mantener la actividad comercial, continuar siendo competitiva, económicamente rentable, e incluso, superar las expectativas de crecimiento económico proyectadas, aspecto que se ha visto alterado por diferentes dinámicas, coincidiendo con la aplicación del modelo de integración vertical.

Es por lo anteriormente expuesto, que con base en un análisis objetivo, tomando como hilo conductor el conocimiento de las condiciones competitivas de la Empresa, el lugar que ocupa en el eslabón de la cadena de integración vertical, el fortalecimiento gremial, el manejo administrativo y gerencial, entre otros aspectos, se logra establecer el grado de influencia de cada uno de ellos, reflejados en los estados financieros, dando como resultado la definición de estrategias, que conlleven a la sostenibilidad y competitividad en el mercado minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo, permitiendo así su continuidad y crecimiento económico.

Palabras claves: integración vertical, distribuidores de combustible, estaciones de servicio, análisis económico, estrategias gerenciales.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ALMACENADOR: Almacenamiento de combustibles líquidos.

ALMACENAMIENTO COMERCIAL: Manejo de los combustibles líquidos.

COMBUSTIBLES BÁSICOS: Gasolina corriente, extra. Diésel corriente, extra.

COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DERIVADOS DEL PETRÓLEO: Gasolinas, gasóleos, querosenes y fuelóleos.

DISTRIBUIDOR MINORISTA: Vendedor de combustibles líquidos derivados del petróleo al consumidor final.

COMERCIALIZADOR INDUSTRIAL: Distribuidor minorista en vehículos.

ESTACIÓN DE SERVICIO AUTOMOTRIZ: Establecimiento para almacenar y distribuir combustibles para vehículos automotores.

REFINADOR: Persona que refina hidrocarburos para producir combustibles líquidos derivados del petróleo.

TRANSPORTADOR: Persona que transporta combustibles líquidos derivados del petróleo.

GASOLINA: Mezcla de hidrocarburos relativamente livianos, que se componen de carbono e hidrogeno.

GASOLINA CORRIENTE BÁSICA: Combustible diseñado para motores de encendido por chispa.

GASOLINA CORRIENTE OXIGENADA: Gasolina corriente básica mezclada con alcoholes carburantes.

ACPM: Mezcla de hidrocarburos, pero más pesados que los de la gasolina.

INTRODUCCIÓN

En el país, actualmente (año 2017) se viene presentando una lucha competitiva entre los integrantes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, hasta el punto de alcanzar grados de rivalidad dentro del sector, circunstancias que son el resultado de la dinámica económica que se ha venido dando en el país, en los últimos años, en concordancia con los siguientes aspectos:

Por un lado, las reservas de petróleo en Colombia tienden a la disminución donde el Ministerio de Minas y Energía y la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) citado por López¹, informó que al 31 de diciembre de 2016, las reservas probadas de crudo fueron de 1.665 millones de barriles, lo que significó una disminución del 16,8 por ciento con respecto al año anterior, y por lo tanto, como lo expone Goeder², la perspectiva de importación va en aumento si se tienen en cuenta los compromisos adquiridos por el país, para la entrada en vigor de los tratados y acuerdos de libre comercio (TLC), algunos de los cuales incluyen la importación de hidrocarburos.

De otra parte, Gorbaneff y Restrepo³ relatan que Colombia inició el programa de las energías alternativas, entre ellas, los biocombustibles, para mezclar el alcohol con la gasolina y el gas, entrando a competir en el mercado incrementado su participación en sectores tales como el de transporte, desplazando a la gasolina.

Estas circunstancias aumentan la lucha competitiva en la cadena y obligan a las empresas a repensar sus estructuras de gobierno, buscando ganar una ventaja que las lleve a tener mejores ingresos, se logren mantener en el mercado, y lleguen a tener una influencia positiva en el consumidor final.

El negocio de combustibles al ser considerado un servicio público, está regulado por el estado, con el fin de garantizarle al consumidor final el cumplimiento de las

¹ AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS, citado por: LÓPEZ SUAREZ, Alfonso. Las reservas de petróleo y gas se habrían reducido en 2016. En: Revista portafolio, [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec-Economía. 02, Mayo, 2017. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/las-reservas-de-petroleo-y-gas-del-pais-se-habrian-reducido-en-2016-505470>

² GOEDER, Carlos. Perspectivas COLOMBIA, PETROLEO Y MACROECONOMIA, en: Inteligencia Petrolera claves del negocio energético, [sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec-Economía. 02, mayo, 2015. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://inteligenciapetrolera.com.co/inicio/perspectivas-colombia-petroleo-y-macroeconomia-por-carlos-goedder/>

³ GORBANEFF, Yuri y RESTREPO, Alicia. Determinantes de la integración vertical en la cadena de distribución de combustible en Colombia. Cuadernos de Administración Universidad Javeriana [en línea] [20,(enero-junio),2007], [Consultado: 11,octubre,2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503306>> , ISSN 0120-3592, p. 127

políticas de abastecimiento, mediante la regulación de precios y ofrecimiento de buenas alternativas de compra, y por lo tanto, auditar el correcto funcionamiento de las partes influyentes en el desarrollo de la actividad, donde se incluyen los tipos de negociaciones entre las partes y los modelos de negocio desarrollados en el sector.

Por costumbre, la cadena de distribución era constituida por una serie de alianzas entre las empresas minoristas, y las mayoristas, quienes ahora están abandonando este método tradicional, para abrir camino a nuevos tipos de negocios que beneficien el desarrollo de la empresa.

La presente investigación se sustenta en la situación expuesta por la revista semana⁴ y que se está presentando en Colombia, donde las agremiaciones de estaciones de servicio vienen presenciando cambios en el comportamiento regular de su actividad económica, producto de la integración vertical que se viene dando entre los integrantes de la cadena de distribución.

“Por integración vertical se entiende la incorporación de la empresa en alguno de los eslabones de la cadena, en una nueva actividad complementaria relacionada con el bien o servicio, tanto por encima de la cadena (upstream), como por debajo de la cadena (downstream)”⁵,

En el mercado de los combustibles, el establecimiento de comercio: Servicentro Olaya, se encuentra conformando el eslabón correspondiente al de distribuidor minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo, justo antes del consumidor final, *“el cual, a raíz del fenómeno de integración vertical, ve como se ha venido reduciendo el margen de rentabilidad del negocio, esto por dos razones, por una parte, márgenes de ganancia muy bajos, y por otra, disminución en las ventas de galonaje mensuales, hechos que tienen en alerta a los trabajadores, pues cada día ven más grave la situación, que no parece mejorar”*, así lo expresó Clara Helena Quintana^(*), gerente del establecimiento.

Es por lo anterior, que se decidió evaluar la situación actual de la estación de servicio Servicentro Olaya, localizada en el municipio de Sogamoso, departamento de Boyacá, tomando como referencia las condiciones contractuales frente a las

⁴ PINILLA, Nilson. Los pequeños distribuidores de combustible se van contra Terpel. En: Revista Semana [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 30, Julio, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/articulo/los-pequenos-distribuidores-de-combustible-se-van-contra-terpel/483822>

⁵ TAMAYO, Mery Patricia; PIÑEROS, Juan David. Formas de integración de las empresas. En: Ecos de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics, [sitio web]. [S.l.], v. 11, n. 24, p. 27-45, apr. 2007. ISSN 2462-8107. [Consultado 10, Julio, 2017]. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722>. p. 33

(*) Entrevista realizada a la gerente de la estación de servicio Olaya, Clara Helena Quintana.

condiciones de mercado del negocio de los combustibles en el país, para poder generar estrategias administrativas que mitiguen el impacto y permitan a la empresa continuar con su actividad comercial, ser competitiva, y económicamente rentable.

Por esto, en primera instancia, se realizará recopilación y consulta de información relacionada, con el fin de comprender la situación actual del país respecto a este tema, posteriormente se realizará investigación de campo, con el acompañamiento de los administrativos del establecimiento, donde se analizarán las posibles alternativas de solución, y se tendrán en cuenta situaciones similares ocurridas en países con economías similares a la Colombiana, para finalmente establecer las posibles estrategias que puedan dar solución a la situación expuesta.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el impacto causado por la integración vertical de los distribuidores de combustibles en la estación de servicio Olaya.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir el modelo de integración vertical desarrollado por los distribuidores mayoristas de combustibles.
- Analizar las implicaciones económicas que se producen por la integración vertical en el negocio de distribución de combustibles en la estación de servicio Olaya.
- Formular estrategias que faciliten la toma de decisiones por parte de la gerencia de la estación de servicio Servicentro Olaya frente al modelo económico de integración vertical de combustibles líquidos de Colombia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según la revista semana, Younez⁶ afirma que el gremio de empresarios minoristas en la distribución y venta de hidrocarburos líquidos ha manifestado su preocupación al ver amenazada la sostenibilidad económica de sus empresas debido al modelo económico de integración vertical que se presenta por parte de las mayoristas en el negocio.

Es por lo anterior, y como lo dice Fernández⁷ que estas organizaciones demandan del Gobierno Nacional, una mediación que dé solución al conflicto, donde se establezcan reglas claras de participación en el negocio, sin dejar de lado al consumidor final, sin embargo, en caso de que el Gobierno Nacional haga caso omiso a las peticiones de los distribuidores minoristas, o demore en dar respuesta a dichas peticiones, los empresarios de este renglón para mantenerse competentes en el mercado de combustibles deben buscar estrategias o alternativas que mitiguen los impactos.

En forma puntual es una problemática por la cual la estación de servicio Servicentro Olaya está buscando estrategias para confrontar y minimizar el impacto generado por la nueva situación del mercado de los combustibles en Colombia.

¿QUÉ ESTRATEGIAS SE DEBEN IMPLEMENTAR EN LA ESTACION DE SERVICIO SERVICENTRO OLAYA PARA ATENUAR EL IMPACTO ECONOMICO POR LA INTEGRACION VERTICAL DE DISTRIBUIDORES DE COMBUSTIBLE EN COLOMBIA?

⁶ YOUNEZ, Álvaro. Los pequeños distribuidores de combustible se van contra Terpel. en: Revista semana. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 30, Julio, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/articulo/los-pequenos-distribuidores-de-combustible-se-van-contra-terpel/483822>

⁷ FERNÁNDEZ, Juan Pablo. El monopolio es la política en la distribución minorista de combustibles. Equipo de prensa Jorge Robledo. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. Diciembre, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <https://jorgerobledo.com/el-monopolio-es-la-politica-en-la-distribucion-minorista-de-combustibles/>

2. ANTECEDENTES

González⁸ expone una situación donde Fendipetróleo (Federación Nacional de Distribuidores de Combustibles y Energéticos), gremio que reúne a los distribuidores minoristas de combustibles líquidos derivados del petróleo (bombas de gasolina), presentó una denuncia contra la empresa mayorista Terpel (tercera compañía más grande del país), que pasó de ser empresa Colombiana a ser parte del grupo Chileno Copel.

La demanda se impuso ante la fiscalía, en la que se afirma que Terpel tiene una estrategia en la que vende como distribuidor mayorista y participa en el mercado de venta al consumidor como minorista, y donde manifiesta que se está generando una competencia desleal entre los eslabones de la cadena de distribución.

Según Sáenz⁹, la denuncia fue hecha porque la empresa ofrece precios inferiores al valor de referencia fijado por el Ministerio de Minas y Energía, con el fin de quebrar las estaciones de servicio vecinas y así ser el único competidor o comprándolas a precios por debajo de su inversión, La agremiación asegura que la compañía tiene el 40% del mercado, es decir que cerca de 2.000 estaciones de servicio propias, restringiendo la libre competencia.

La estrategia inició hace cinco años en el valle del Cauca, donde se inició con el modelo, y se ha expandido principalmente a las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, municipios de Boyacá y barranquilla.

A su vez Gómez¹⁰ destaca que el comercio de combustibles líquidos derivados del petróleo, es considerado como un servicio público, y estos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del estado asegurar su prestación eficiente para todos los habitantes del territorio nacional, y la única manera de conseguir sostenibilidad en un sector es a través de sus tarifas.

⁸ GONZÁLEZ, María Camila, Revolucion de las gasolineras tocará al 76 por ciento del mercado, en: Revista el Tiempo, [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 29, diciembre, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/asi-es-el-mercado-de-las-gasolineras-en-colombia-502530>

⁹ SÁENZ V, Jorge. De las estaciones de combustible a los estados judiciales, en: Diario el Espectador. , [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 28, Junio, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/de-estaciones-de-combustible-los-estrados-judiciales-articulo-640404>

¹⁰ GÓMEZ, Jairo. "Barranquilla acogerá XXXI congreso Nacional de Fendipetroleo". En: El heraldo. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 23, enero, 2017. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/economia/barranquilla-acogera-xxxi-congreso-nacional-de-fendipetroleo-322080>

Terpel es la principal distribuidora mayorista de combustibles del país y opera en el mercado minorista con 200 estaciones propias, a las cuales se suman otras 1.800 que llevan su bandera o marca, esta situación es preocupante, debido a que hay zonas en las que Terpel es el único prestador del servicio, y con esto puede controlar sus propios precios.

Sáenz¹¹ afirma que la empresa chilena considera que estas denuncias de Fendipetróleo tienen como fin frenar la competencia y afectar al consumidor. Argumenta que si en el mercado hay 17 distribuidores mayoristas de combustibles, porque solo ha demandado a esta empresa que, a punta de innovación, buen servicio y una tradición de 40 años ha logrado posicionarse. Hoy Terpel participa en el 40 por ciento de la distribución de combustibles líquidos y en el 46 por ciento en gas vehicular. En el exterior tiene alrededor de 200 estaciones en Ecuador, Perú, México, Panamá y República Dominicana.

La revista Premium¹² ha hecho publicaciones analizando los países vecinos, donde destaca la asociación de Grifos y Estaciones de servicio del Perú (Agesp) que consolidó en 1994 un proyecto de creación de una empresa mayorista, que con cerca de 50 propietarios de estaciones inició operaciones en 1997 como Peruana de Combustibles S.A. (Pecsa).

La nueva Mayorista surgió en un escenario de libre mercado en donde ya hacían presencia competidores internacionales como Shell, Mobil, Texaco, IPF, Repsol, gracias a la ley orgánica de hidrocarburos de 1993 y al establecimiento de 11 reglamentos técnicos durante el gobierno de Alberto Fujimori, que permitió a cada EDS operar de acuerdo con su estructura de costos y fijar sus tarifas al público en un mercado libre.

Pecsa tiene una participación del 20% en la distribución de combustibles en Perú, contando con 394 Estaciones, y juega un papel importante en el mercado de combustibles nacionales.

La revista Premium¹³ también destaca a Ecuador (1994), cuando se dio origen a Petróleos y Servicios, Mayorista que sostiene el 24% de la participación del mercado en el país, con 220 estaciones de las 1000 que hay en total.

¹¹ SÁENZ V, Jorge. De las estaciones de combustible a los estrados judiciales, en: Diario el Espectador. , [Sito web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 28, Junio, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/de-estaciones-de-combustible-los-estrados-judiciales-articulo-640404>

¹² REVISTA PREMIUM. Pecsa Corp., todo un holding empresarial en el Perú. Ed 26. Marzo de 2017. p. 24.

¹³ REVISTA PREMIUM. Petróleos y servicios, la empresa de los gasolineros Ecuatorianos. Ed 26. Marzo de 2017. p. 26.

3. JUSTIFICACION

Se ha evidenciado que, a partir de la aplicación del modelo de integración vertical en el sector de la distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, se han generado impactos de índole económico entre las unidades de la cadena de distribución, lo cual redundará en afectación al consumidor final.

La estación de servicio Servicentro Olaya es una prueba de ello, consecuencia de esto ha evidenciado cambios en el comportamiento regular de su actividad económica, hecho que ha repercutido en sus finanzas, y que la lleva a tomar decisiones gerenciales que mitiguen este impacto.

De otra parte, esta evidencia es importante divulgarla a fin de que los empresarios vinculados con la actividad económica conozcan los impactos económicos que esto genera en la economía nacional y la alteración socioeconómica que pueda producir en sus empresas a fin de que se preparen ante los nuevos desafíos que traen dichos cambios.

Por lo anterior, todos deben conocer la situación del país con respecto a los modelos económicos de la globalización, y evaluar las implicaciones que estos puedan tener en la economía nacional.

4. DELIMITACIÓN

La investigación objeto del proyecto será aplicada en el establecimiento de comercio Servicentro Olaya, localizado en la ciudad de Sogamoso, departamento de Boyacá, siendo este un distribuidor minorista en la cadena de combustibles, el cual se ha visto impactado por la globalización de la economía y las políticas nacionales dirigidas a este sector económico.

Para llevar a cabo el proceso de la investigación, aplicado a las consecuencias económicas que afectan la sostenibilidad del negocio en el Servicentro Olaya, derivadas del mercado actual de los combustibles, por la integración vertical, se requiere conocer y comprender las variables de tipo normativo y regulatorio que actualmente rigen para la cadena de distribución.

Esta investigación se inicia a partir de la recolección de datos de tipo económico, históricos de la Empresa, que permitirán evaluar el contexto interno e identificar cómo ha sido el impacto de los modelos económicos a través del tiempo y como han influenciado a este tipo de negocios. Dentro del contexto externo, también serán evaluadas las experiencias similares ocurridas en países con economías similares a la colombiana, con el fin de evaluar posibles soluciones aplicables al caso.

Lo anterior, permitirá obtener directrices para la toma de decisiones, planteando estrategias basadas en metodologías administrativas, con el fin de mitigar los impactos negativos identificados y plasmar las oportunidades que a su vez brindan estos modelos económicos.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el análisis y evaluación de la información recolectada se centrará en especial, en los registros obtenidos a partir de la puesta en marcha del modelo de globalización económico en el país.

En cuanto a las limitaciones que tienen la probabilidad de presentarse en el proceso de la investigación, se pueden inferir las siguientes situaciones:

En el contexto gubernamental, la implementación de políticas económicas puede presentar restricciones, limitando el rango de acción de cualquier iniciativa o estrategia a ser implementada.

Referente al gremio de distribuidores minoristas de combustibles, y la gestión que han venido adelantando ante el gobierno nacional referido a peticiones que modifiquen estos marcos económicos, es posible que obtengan la debida atención, lo cual cambiaría el marco de las estrategias y su aplicabilidad.

En lo referente a el establecimiento comercial de Servicentro Olaya, la limitante que condiciona la puesta en marcha de las estrategias que puedan surgir de esta investigación; podrían estar representadas entre otras por: la falta de interés para

su aplicación, capacidad de la inversión económica, necesidad de optimización de recursos (humanos, físicos y tecnológicos).

Lo anterior, permite establecer que la aplicabilidad de los resultados obtenidos pueda variar en relación con la dinámica del marco económico del país.

Al formular las estrategias que buscan equilibrar el tiempo y la sostenibilidad de la empresa, en concordancia con las características de la investigación, se establece que están tengan aplicabilidad a corto, mediano y largo plazo.

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

5.1 INTEGRACIÓN VERTICAL

5.1.1 Conceptos de integración vertical

De acuerdo a Tamayo¹⁴ en su discurso habla sobre las nuevas tendencias mundiales de la globalización y como estas obligan a adoptar cambios en la manera como se organizan las empresas, generalmente vinculados a formas de integración en el entorno local, nacional e internacional. Las empresas que no logren asumir esta nueva configuración estarán condenadas a quedarse rezagadas, detrás del nuevo tipo de organización económica, que actualmente opera en los mercados mundiales.

Se ha definido, el concepto más el concepto más simple a la empresa como una unidad económica de producción de bienes y servicios. Pero, en razón de que el proceso productivo de una empresa implica varias etapas de producción y distintas formas de obtener el bien final, surgen distintas formas de organización al interior de las empresas. Éstas obedecen a la disponibilidad de insumos, mano de obra, conocimientos específicos, necesidad de bienes complementarios o de actividades de distribución y venta de los productos.

De esta forma, encontramos en los casos más extremos, empresas organizadas para llevar a cabo actividades demasiado específicas, recurriendo continuamente al mercado; y otras que, por el contrario, en la misma organización llevan a cabo todas las actividades necesarias para el proceso productivo, sin recurrir a otras empresas, en algún parte de sus etapas de producción.

Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (*upstream*) como por debajo de la cadena (*downstream*), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final.

De esta forma, una empresa que no presente integración vertical se concentrará en una sola etapa de la cadena productiva, es decir, en la producción del bien o la prestación del servicio como tal, y buscará el mercado de bienes y/o servicios o suministros pertenecientes a las otras etapas de la cadena productiva. En contraste, una empresa se encuentra integrada verticalmente cuando participa en alguna de estas fases sucesivas de la cadena productiva. El grado de integración vertical depende, entonces, del grado de participación de la empresa en la cadena del proceso productivo¹⁵.

¹⁴ TAMAYO, Op.Cit., p: 29

¹⁵ VICKERS, J. Competition on Regulation in Vertically Related Markets. Review of Economic Studies, en: Oxford University. Vol. 62, No. 1. Enero. 1995. p. 34

“Se pueden diferenciar dos clases principales de integración vertical al interior de una empresa. Sin embargo, estos tipos de integración no son excluyentes, y en algún momento, la empresa podrá encontrarse interesada en realizar una mezcla de los diferentes tipos. Esta mezcla dependerá de diferentes factores como: el tipo de bien o servicio que es ofrecido, la estructura y desempeño de las empresas competidoras y la escasez o no de los factores productivos”¹⁶.

5.1.1.1 Integración vertical hacia atrás

Este tipo de integración vertical se presenta cuando existe la incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva de la empresa, es decir, se refiere a la inclusión de la actividad de manufactura de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa. Integrarse verticalmente significa tener propiedad sobre los factores que permiten producir, dentro de la empresa, los bienes necesarios para cumplir con la actividad productiva central.

Este tipo de integración puede ser beneficiosa para las empresas, por permitir el traslado del suministro de materias primas de los proveedores a la empresa, trayendo consigo ventajas de menores costos de producción y/o de transacción que posibilitan acortar el tiempo de respuesta en condiciones de mercado cambiantes¹⁷.

5.1.1.2 Integración vertical hacia delante

La integración vertical hacia delante puede definirse como la inclusión dentro de la empresa de las diferentes actividades que se encuentran más abajo en la cadena productiva, con el objetivo de obtener eficiencias económicas y tener un mejor y más personalizado acceso al consumidor final. En este proceso se incluyen, principalmente, las actividades asociadas con la comercialización y distribución del bien, al final de la cadena productiva.

Esta forma de integración puede permitir el conocimiento y la incorporación de algunas de las necesidades de los consumidores a la operación de la empresa. De esta manera, se puede personalizar más la atención y el conocimiento de las necesidades de los consumidores, permitiendo la diferenciación de la compañía frente a la competencia¹⁸.

¹⁶ WESTFIELD, Fred M. ¿Vertical Integration: Does product Price rise or fall?. The American Economic Review. Vol 71. No 3, Junio de 1981. p. 87

¹⁷ WESTFIELD, Fred M. ¿Vertical Integration: Does product Price rise or fall?. The American Economic Review. Vol 71. No 3, Junio de 1981. p. 87

¹⁸ WESTFIELD, Fred M. ¿Vertical Integration: Does product Price rise or fall?. The American Economic Review. Vol 71. No 3, Junio de 1981. p. 87.

5.1.2 Ventajas y desventajas de la integración vertical en la teoría económica

Según Vita,¹⁹ la desintegración de actividades de una cadena de producción se ha utilizado principalmente con el fin de evitar la "depredación" o acción de eliminar al competidor. Esta práctica podría ocasionalmente presentarse entre refinadores y distribuidores, pero no es predecible su ocurrencia entre distribuidores mayoristas y minoristas

Generalmente, la integración vertical entre la parte downstream y upstream de un proceso de producción en un sector económico se da cuando se cumplen las siguientes características:

- Si el costo de los insumos del total del proceso permite maximizar la suma de los beneficios del comprador y vendedor (eslabones de la cadena).
- Si no existen relaciones económicas diferentes a la integración vertical (tales como tarifas parciales) que sustituyan de manera perfecta dicha integración como un medio de maximizar las ganancias conjuntas. En el caso de la distribución de combustibles pueden surgir relaciones de agente - principal entre distribuidor mayorista y minorista (o entre refinador y minorista) que pueden hacer que la solución sea imperfecta: el ingreso de los distribuidores es función de los esfuerzos de venta de los administradores de las estaciones y de los precios finales.
- La posibilidad de eliminación de un doble margen a través de la integración con el distribuidor (o doble marginalización), de reducción de costos de transacción, de prever el oportunismo de los agentes y de eliminar distorsiones en el mercado de insumos.

Al ser analizados estos ítems, la regulación adecuada es la que ya sea en sentido de integración o desintegración, conducir a precio de equilibrio menores, si esta se requiere²⁰.

5.1.2.1 Integración y barreras a la entrada

Además de las condiciones descritas anteriormente que permiten que la integración vertical beneficie a los consumidores, es también fundamental que su presencia no incremente las barreras a la entrada de otros distribuidores mayoristas.

Un distribuidor mayorista podría tener interés en aumentar su poder de mercado por factores como los siguientes: para proteger su marca, para maximizar

¹⁹VITA, M, G. Regulatory Restrictions on Vertical Integration and Control: The competitive Impact of Gasoline Divorcement Policies. Federal Trade Commission. Washington, Julio de 1999. p. 180.

²⁰ ZULETA, Luis Alberto, La regulación en el sector de combustibles en Colombia, Fedesarrollo. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO, Agosto, 2003. p.21. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: file:///C:/Users/INVESTIGACION/Downloads/visorPDF.pdf

beneficios, para reducir riesgos a los distribuidores minoristas afiliados, entre otros factores²¹.

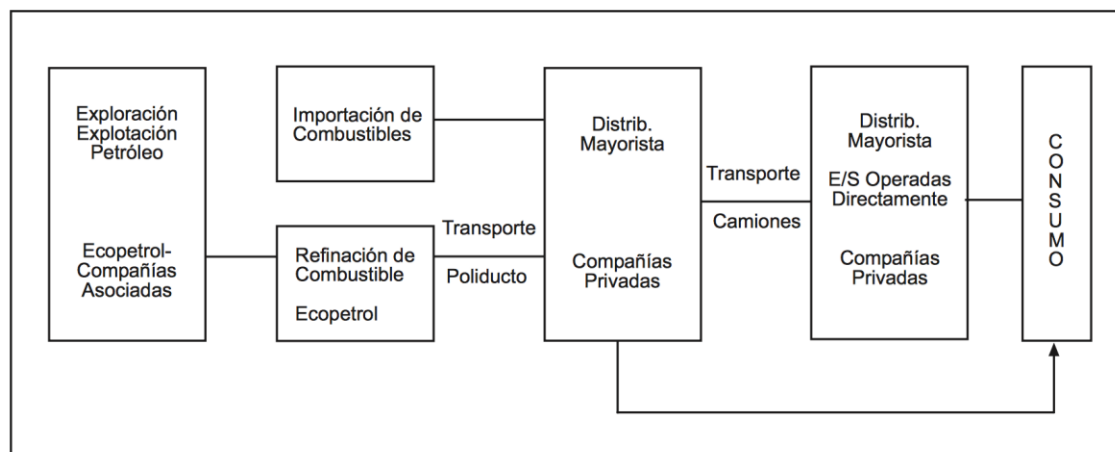
5.1.2.2. Doble marginalización

Uno de los temas más discutidos en el caso de la desintegración es el problema de la "doble marginalización". Cuando el comercializador maximiza beneficios no tiene en cuenta las ganancias incrementales del productor. De ahí que su maximización de beneficios implica un nivel de precios mayor que el que resultaría en un esquema de integración, conduciendo así el consumo a niveles inferiores a los óptimos. Todo esto se da si se reducen las elasticidades de la demanda del productor. En este contexto, puede existir mayor eficiencia en la integración vertical entre un productor y un comercializador, que bajo el esquema de desintegración. Sin embargo, ello requiere que los participantes tengan poder de mercado para que los precios sin integración sean más altos, afirma Carrara y Scheimberg²².

5.1.3. Cadena productiva de combustible en Colombia

Grafico 1. Cadena productiva de combustible en Colombia

Cadena productiva de combustible en Colombia



Fuente: GORBANEFF, Yuri y RESTREPO, Alicia. Determinantes de la integración vertical en la cadena de distribución de combustible en Colombia. Cuadernos de Administración Universidad Javeriana [en línea] [20,(enero-junio),2007], [Consultado: 11,octubre,2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503306>> , ISSN 0120-3592, p.134.

Cuando se habla del sector de distribución de combustibles en Colombia intervienen cuatro tipos de agentes económicos: el refinador, el importador del combustible, el

²¹GALE, S and MCKINLAY, A: The Decline of Independent Petrol Retailing: Rationalisation of Predation. New Zeland Institute of Economic Research (Inc.). USA. Abril, 2002. p.112.

²² CARRARA, A y SCHEIMBERG, S. Integración Vertical en la Industria Petrolera. Una estrategia de creación de valor. XXXVI Reunión Anual de la Asociación de Economía Política Latinoamericana.

distribuidor mayorista (En caso de que se importaran hidrocarburos) y el distribuidor minorista.

Como esta dicho en la publicación de Chacón²³, entre los miembros primarios de la cadena aparecen todas las empresas que se encargan de la exploración y explotación de los yacimientos, como Ecopetrol y otras compañías nacionales o extranjeras (operadoras como Equion, pacific, grantierra, etc, en total 27). El siguiente paso es la refinación y producción del combustible. La producción de combustibles líquidos en Colombia se realiza casi en su totalidad por parte del Estado, siendo Ecopetrol el único propietario de las principales refinerías de Barrancabermeja y Cartagena.

Moreno²⁴ menciona que para el transporte de los diferentes productos, el país cuenta con una red de poliductos, de los cuales el 99% es propiedad de Ecopetrol, salvo el poliducto Medellín-Rionegro, con una longitud de 28 km, que transporta el combustible desde la estación intermedia en Medellín hasta el aeropuerto de Rionegro, cuyo propietario es Terpel. Todos los productos son transportados desde las refinerías o los centros de acopio de los combustibles importados hasta los tanques de almacenamiento, estos últimos son propiedad de las compañías mayoristas.

Roman²⁵ asegura que el negocio mayorista está a cargo de seis compañías: Terpel, Biomax-Brio, Petrobras, Chevron Texaco, Exxonmobil, Petromil, Zeuss, Prodain, Ecos Petróleo, Atayawacoop, Mineroil, Zapata y Velasquez, Proxxón, Pdsa y Corpoil, y como dice Gonzalez²⁶ este combustible se transporta en los camiones cisterna de propiedad de los mayoristas, desde los tanques de los mayoristas hasta las estaciones de servicio. Luego entra en la escena el eslabón minorista, representado en Colombia por más de 4500 estaciones de servicio, finalmente como

²³ CHACON GONZALEZ, Jairo, hay 27 empresas detrás del petróleo Colombiano, en: El Espectador, [Sito web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 21, noviembre, 2012. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/hay-27-empresas-detras-del-petroleo-colombiano-articulo-388455>

²⁴ MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA La cadena del petróleo en Colombia., Unidad de planeación minero energética. Bogotá D.C.CO. Febrero, 2005. ISBN 958-97505-8-3 p.50.

²⁵ ROMÁN SEGURA, Martín, Distribución minorista de combustibles líquidos en Colombia, Superintendencia de industria y comercio, [Sito web]. Bogotá D.C. CO. 2012. p. 8. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/combustibles_julio_de_2014_car.pdf

²⁶ GONZÁLEZ, María Camila, Revolucion de las gasolineras tocará al 76 por ciento del mercado, en: Revista el Tiempo, [Sito web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 29, diciembre, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/asi-es-el-mercado-de-las-gasolineras-en-colombia-502530>

afirma Croxton et al²⁷, la mayoría de sus propietarios son los particulares que suscriben el contrato con una de las compañías mayoristas para comprarle el combustible, productos relacionados, y utilizar su marca. El contrato establece las pautas para el uso de las instalaciones y los equipos, proporcionados por la empresa mayorista. Una distribuidora mayorista también puede conseguir el local, construir la infraestructura, instalar los equipos y operar la estación directamente.

Los contratos para la venta de combustibles en Colombia son contratos de "adhesión". Esto significa que son los mayoristas quienes se encargan de redactar los textos y los ofrecen a los minoristas, quienes aceptan o no los contratos. Existen tres tipos básicos de contratos: el arrendamiento, la concesión y la agencia comercial.

La elección del tipo de contrato depende de las condiciones y de los derechos de propiedad sobre el inmueble en el que se ubica la estación de servicio. Lo más común es que el terreno y los equipos sean de la propiedad de la compañía mayorista. Por eso el contrato utilizado con mayor frecuencia es el de arrendamiento. Además, se suscribe una cláusula de exclusividad en la que los minoristas se comprometen a comprar el combustible única y exclusivamente a la empresa mayorista con que se contrata. Cuando el minorista vende el combustible a los usuarios finales, les cobra un precio más alto, del que obtiene el margen minorista.

La concesión es un contrato mediante el cual los mayoristas conceden al minorista el uso de los inmuebles y equipos de la estación de servicio, de la marca y del know how (saber hacer). Este tipo de contrato no está tipificado en el Código de Comercio, lo que facilita la inclusión de diferentes cláusulas, dirigidas a extender la naturaleza de la relación más allá de la compra y venta del combustible.

Existen algunos casos en que la propiedad del terreno e incluso de los equipos está en las manos de los minoristas. Para estos casos se creó el contrato de la agencia comercial, tipificado en el artículo 1317 del Código de Comercio colombiano. En este contrato la compañía mayorista le paga al minorista una comisión por la operación de la estación de servicio, representada por un valor fijo en los pesos por cada galón del combustible vendido.

Adicionalmente, la empresa mayorista le paga al minorista una "prestación e indemnización a la terminación del contrato", considerada en el artículo 1324 del Código de Comercio, cuya razón es remunerar el esfuerzo hecho por el agente para impulsar la marca de la empresa mayorista. De acuerdo con un informe mensual presentado por el agente, se determina el margen minorista. Pero, a la vez, hay un flujo de recursos de los agentes hacia la empresa mayorista, que es el pago por el combustible al precio que se cobra a los clientes. En este esquema, el minorista no obtiene el margen cuando vende el combustible a los consumidores finales, sino después de que la empresa mayorista efectúe el

²⁷CROXTON, K., GARCÍA-DASTUGUE, S. and LAMBERT, D. The supply chain management processes. International Journal of Logistics Management, Ed.12 (2), USA. 2001. p.72.

cálculo de la diferencia entre el precio del combustible en el surtidor y el precio mayorista²⁸.

5.1.4 Regulación de la competencia

El sector de distribución de combustibles es un sector en el cual el consumidor promedio tiende a estar desinformado acerca de las características de calidad, cantidades, temperaturas y seguridad del producto. De la misma manera, se trata de un sector en el que intervienen agentes prestadores del servicio de tamaños muy diferentes, sobre todo en el negocio de distribución minorista.

Sin una efectiva regulación, un mercado competitivo de combustibles con un elevado número de pequeños oferentes o suministradores, puede llevar a la degradación total o parcial de los productos, con enormes consecuencias para los consumidores. Los productos de baja calidad o adulterados desplazan a los de buena calidad, debido a un precio más atractivo y a la dificultad que tienen los consumidores para distinguir entre productos de buena o mala calidad, especialmente si no hay un efectivo control y seguimiento.

En los países en los cuales se han liberado los precios y los márgenes se han instaurado oficinas de control y seguimiento, pero no necesariamente en todos se han creado oficinas especiales de regulación. En este contexto, es fundamental disponer de mecanismos efectivos de control y seguimiento que protejan los derechos del consumidor²⁹.

Se debe tener en cuenta que el objetivo de la regulación es el logro de un costo competitivo de los productos basado en condiciones de mercado, que permita atraer la inversión privada necesaria al sector para garantizar el beneficio de consumidores a través de un suministro adecuado de combustible a precio competitivo.

Por esto se debe tener un control de los precios regulado por parte del Estado, donde se vea reflejado un equilibrio entre oferta y demanda, de manera que se presente un suministro adecuado, y donde se identifiquen claramente los papeles que juegan en cada una de las partes de la cadena de distribución³⁰.

También se le debe exigir a todos los consumidores a informarse sobre las calidades y seguridades de los productos dentro de las diferentes marcas competentes.

²⁸ LAMBERT, D., COOPER, M. and PAGH, P. Supply chain management: Issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management, Ed 9 (2), USA. 1998. p. 30.

²⁹ KOJIMA, M., BACON, R., Abuses in Fuel Markets, The World Bank Group, Public Policy for the Private Sector, Washington D.C., Septiembre de 2001. p.116.

³⁰ ZULETA, Op.Cit., p.11.

5.1.5 Integración vertical y poder en el mercado

Al analizar el escenario anterior se supone que tanto los refinadores o distribuidores mayoristas, como los minoristas tienen el poder suficiente en el mercado para influir en el precio final al consumidor.

Michael A. Salinger explicó que bajo ciertas condiciones una integración o fusión vertical podría producir un incremento del precio final y por lo tanto ser nociva a la competencia. Esto ocurre cuando la integración no necesariamente incrementa los beneficios conjuntos de ambas firmas³¹.

Se está hablando de una situación en particular donde la que existe la doble marginalización, debido a que el control del precio mayorista es suficiente para tener monopolio sobre las utilidades de toda la industria, en caso de que la parte superior del proceso no tiene necesariamente que vender a determinada firma integrada, esta podría tener la habilidad de incrementar los precios a sus compradores.

Esta situación puede ocurrir entre refinadores y mayoristas, y entre mayoristas y minoristas, si y solo si, los primeros son dueños totales del negocio minorista.

Si en un mercado hay procesos de integración como en el caso de los combustibles en Colombia, se tiende a beneficiar al consumidor cuando las condiciones económicas entre los agentes crean un esquema de incentivos que permite las ventas a menores precios.

En los casos donde existen condiciones económicas que no optimizan la situación del consumidor, es preferible buscar instrumentos indirectos que lleguen al estímulo y por lo tanto a una mayor competencia, pero no introducir normas de desintegración que eviten los beneficios que se podrían producir sobre el consumidor³².

5.1.6. Análisis del precio de los combustibles

Entre algunos antecedentes que se han observado en las políticas de precios de los combustibles, se vieron hasta mediados del año 2011, donde se dio continuidad a la política de precios de los combustibles asociada a los costos de oportunidad de los mismos y se avanzó en el proceso de desmonte de los subsidios implícitos a los combustibles líquidos tanto gasolina corriente como ACPM.

³¹ M.A. SALINGER: "Vertical Merger and Market Foreclosure". Quarterly Journal Economics. Vol. 103, No. 2, mayo, 1988. p. 256.

³² ZULETA, Op.Cit., p.25.

Una característica del mercado de la gasolina es la existencia de un solo vendedor, convirtiéndolo en monopolístico, es decir, una empresa del Estado que vende la cantidad que se demande a un precio regulado por debajo del de mercado; y en el cual existen muchos compradores.

Según Roman³³, el precio se determina por decisión del Ministerio de Minas y Energía. Esto se origina en el comportamiento de los precios internacionales del petróleo durante los meses previos, los cuales se han ubicado de acuerdo con el precio del dólar por barril.

Pero en el mes de junio de 2011 el ministerio de minas y energía mediante resolución 181047 adoptó el régimen de libertad regulada para los precios de los combustibles.

5.1.6.1. Fijación del precio de combustibles en Colombia

En Colombia, se ha diseñado una estructura de los precios de los combustibles enfocada en un sistema de precios máximos. El regulador se encarga de fijar los precios máximos a la planta de abasto mayorista, donde además no hay prohibición a los descuentos, y donde el precio al consumidor es definido por dos sistemas, los precios con libertad vigilada y los de libertad regulada.

En lo que hace referencia a los precios con libertad vigilada, las pymes podrán establecer los márgenes de acuerdo con su criterio, pero deberán informar por escrito sobre lo determinado, no obstante deberán estar atentas a cambios de este sistema a un sistema de libertad regulada que determine la autoridad reguladora y hay libertad para que el margen de distribución de cada minorista sea determinado libremente.

Sobre los precios por libertad regulada, la autoridad regulatoria es quien fija los criterios para que los agentes determinen o modifiquen los precios máximos del combustible, aunque la tarifa es máxima, los agentes del mercado pueden si es su criterio, cobrar un precio menor³⁴.

Los precios están definidos por los de corto y de largo plazo, el de largo plazo está definido por el costo internacional del petróleo crudo, refinación, transporte, distribución e impuestos. En el corto plazo no se ajusta a estas variaciones por lo que los márgenes cambian según los factores de oferta y demanda, considerando los inventarios.

³³ ROMÁN Segura, Martín, "Distribución minorista de combustibles líquidos en Colombia", Superintendencia de industria y comercio, [Sito web]. Bogotá D.C. CO. 2012. p. 20. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/combustibles_julio_de_2014_car.pdf

³⁴ ROMÁN, Op.Cit., p.21.

La competencia que existe entre los agentes (refinadores, mayoristas y minoristas) previene que el precio esté por encima del mercado. (Esta competencia no se hace posible si alguna de los agentes se integra, porque el margen de ganancia se altera). Esto hace que no todas las veces los márgenes de utilidad sean altos y por ello se hace necesaria una política de precios de largo plazo de las empresas que contrarreste los períodos de márgenes y utilidades bajas, el éxito de esta política viene siendo el preservar la competencia y así mismo la sostenibilidad de las empresas.

Para la elaboración de estrategias que mitiguen el impacto de la integración vertical, se van a tomar las situaciones presentadas en países cercanos con economías parecidas.

5.1.7. Experiencia regulatoria en otros países

Cuando se habla en el ámbito internacional y nos enfocamos en el área de comercio de combustibles líquidos se puede observar un modelo de mercados, que hacen énfasis en el beneficio del consumidor y la promoción de la competencia, en conjunto se determina reglas estables para inversión privada con rentabilidad, eficiencia, precio competitivo, calidad y seguridad del producto.

El mercado de combustibles líquidos en otros países, se hacen notorias muchas diferencias con respecto a la situación actual Colombiana, dado que en aspectos como procesos de distribución, legislación, determinación de precios, entre otros, tienen su propia implementación y manejo según el país y sus políticas comerciales internas.

Se van a tener en cuenta tres países latinoamericanos con economías parecidas a la Colombiana para tener mejor efectividad en la toma de estrategias.

5.1.7.1. Mercado de combustibles en el Perú

PETROPERÚ y sus refinerías, y la corporación privada Repsol YPF distribuyen los combustibles líquidos en Perú. De tales refinerías se traslada el combustible en camiones cisterna hacia la empresa privada que posee plantas de abastecimiento para que los mayoristas vendan el combustible, el cual es despachado por el operador de la planta hacia las estaciones de servicio (ES), consumidores directos, distribuidores minoristas, etc. Finalmente, a través de las ES y los distribuidores minoristas se entrega el combustible al consumidor final.

El precio de los combustibles no es regulado, pues se rigen según el comportamiento de la oferta y la demanda en el libre mercado, dado que el consumidor es quien elige donde adquirir el producto. El combustible tiene un precio en el que se adicionan 2 impuestos, el impuesto general a las ventas (IGV) y el impuesto selectivo al consumo (ISC), el cual es importante para la recaudación. Su comercialización la regula el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmín).

Al año 2011 operaban en Perú, 45 plantas de abastecimiento, 6 plantas de lubricantes, 36 distribuidores mayoristas, 3.679 ES, 5.346 camiones cisterna de líquidos, 1.668 consumidores directos de líquidos y 411 distribuidores minoristas³⁵.

5.1.7.2. Mercado de combustibles en Chile

Este sector se divide en cuatro actividades primordiales, la primera es extracción y refinamiento, la segunda, el almacenamiento y transporte, y por último la distribución mayorista y distribución minorista, que se subdivide en estaciones de servicio y distribución a clientes industriales.

La extracción y refinamiento las atiende la Empresa nacional del Petróleo ENAP, con el 60% de la demanda de combustible nacional, el 40% es importado más que todo por la empresa estatal y por Copec. Los productos nacionales refinados y los importados son almacenados en el país en terminales terrestres y marítimas, área donde actúa ENAP, con la participación de las compañías distribuidoras como Copec, Enex, Petrobras y Terpel, y dos empresas de operación abierta, Oxiquim y Puerto Ventanas.

Algunos de los distribuidores de combustibles en Chile como Copec, Enex, Petrobras y Terpel. El Grupo Angelini logró un 61,1% del mercado en 2010. Enex obtuvo un 14,5%, Petrobras el 10,8% y Terpel un 10,1%. Otras empresas con participaciones menores como: Santa Elena, Cabal, Hugo Najle, José Luis Capdevila (JLC) y Energía del Sur, que en conjunto alcanzan una participación del 3,4%. El sector mayorista alcanza el 64% de las ventas de combustible en este país, y la distribución minorista llega al 36%, donde Copec participa como el mayor operador industrial al ostentar el 65% del mercado. Finalizado el año 2011, Copec disponía de 625 EDS o puntos de venta, equivalentes al 42,1% del total del país, sin embargo, esta compañía alcanzó solo el 54,87 del total de volumen demandado.

De otra parte, la Revista Electricidad en publicación del año 2011 señaló que Enex contaba con 294 EDS, es decir, un 19,8%, con un 16,8% en ventas. Petrobras por su parte, participó con 236 estaciones de servicio, es decir el 15,9% y logró el 14,88% del total del volumen de ventas. Terpel posee 201 EDS, equivalentes al 13,5%, donde atendió el 9,68% del volumen demandado. Entre otras empresas hay un número menor de EDS que sumaron el resto del volumen de ventas³⁶.

³⁵ MORRIS, E, DÍAZ, J., MARCO E. y MONTENEGRO, C. Comercialización de combustibles: modelo de solución tecnológica: Gerencia para el desarrollo, No 18. Esan Ediciones Lima, Pe. 2010. p.73. [Consultado 15, Julio, 2017]. Disponible en <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/12/03/Comercializaci%C3%B3n%20de%20combustibl%20esconSello.pdf>.

³⁶ ROMAN. Op.cit. p.12.

5.1.7.3. Mercado de combustibles en Ecuador

Las actividades petroleras en Ecuador están a cargo de empresa Estatal Petróleos del Ecuador, Petroecuador, cuya gestión empresarial está sujeta a su Ley especial, a los reglamentos que expedidos por el Presidente de la República, a la Ley de Hidrocarburos y a las demás normas emitidas por los órganos de la empresa. Existe además, Petrocomercial, dedicada a transportar, almacenar y comercializar de combustibles, filial de Petroecuador, con la responsabilidad del transporte, almacenamiento y comercialización de derivados de petróleo en el territorio nacional, así como de abastecer de combustibles al país y administrar la infraestructura de almacenamiento y transporte de combustibles del Estado.

El proceso de distribución de combustibles en Ecuador, se desarrolla de acuerdo con un marco normativo, el cual prohíbe el registro de nuevas instalaciones de para almacenar y abastecer, plantas para envasar y centros de distribución de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos y gas licuado de petróleo, donde la Dirección Nacional de Hidrocarburos determine la infraestructura existente para la comercialización de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos. Los requisitos para pertenecer a Petrocomercial, son similares a los requeridos para entrar a pertenecer a otra comercializadora privada, es decir, está sujeta a la firma de un contrato de distribución que contenga las condiciones bajo las cuales entrará a operar.

La comercialización de combustibles líquidos se hace a través de 986 estaciones de servicio localizadas a lo largo de las 22 provincias del territorio nacional, de las cuales, la gran mayoría están afiliadas a las comercializadoras de compañías transnacionales tales como Shell, Mobil, Texaco, etc. Tanto Petrocomercial, como las demás comercializadoras tiene la facultad de establecer su margen de comercialización, donde se garantice utilidad en las ventas de sus distribuidores, además de sus propios beneficios. Según normatividad interna relacionada con el sector de hidrocarburos los precios de venta al consumidor en Ecuador están regulados de acuerdo con el Reglamento gubernamental³⁷.

5.2. ANÁLISIS ECONÓMICO

5.2.1. Análisis económico de las ventas de la estación de servicio Olaya

Al realizar el análisis económico se tuvo en cuenta como factor principal el galonaje de combustible vendido en los años desde 2001 hasta el 2017 mes de marzo, estos datos fueron obtenidos a través de una plataforma contable específica para las estaciones de servicio llamada SICOM, donde después de tabular mes a mes las ventas divididas en los tres tipos de producto (gasolina corriente, ACPM, gasolina extra), y luego determinando la sumatoria anual de las mismas. El grafico obtenido es mostrado a continuación.

³⁷ MARTINEZ. P. MAECELO. F. Propuesta de Control Para la Comercialización de Combustibles del Sector Automotriz (Tesis de maestría). Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito. EC. 2007. p.65. [Consultado 15, Julio, 2017]. Disponible en: <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/94/1/CD-IAEN-0116.pdf>

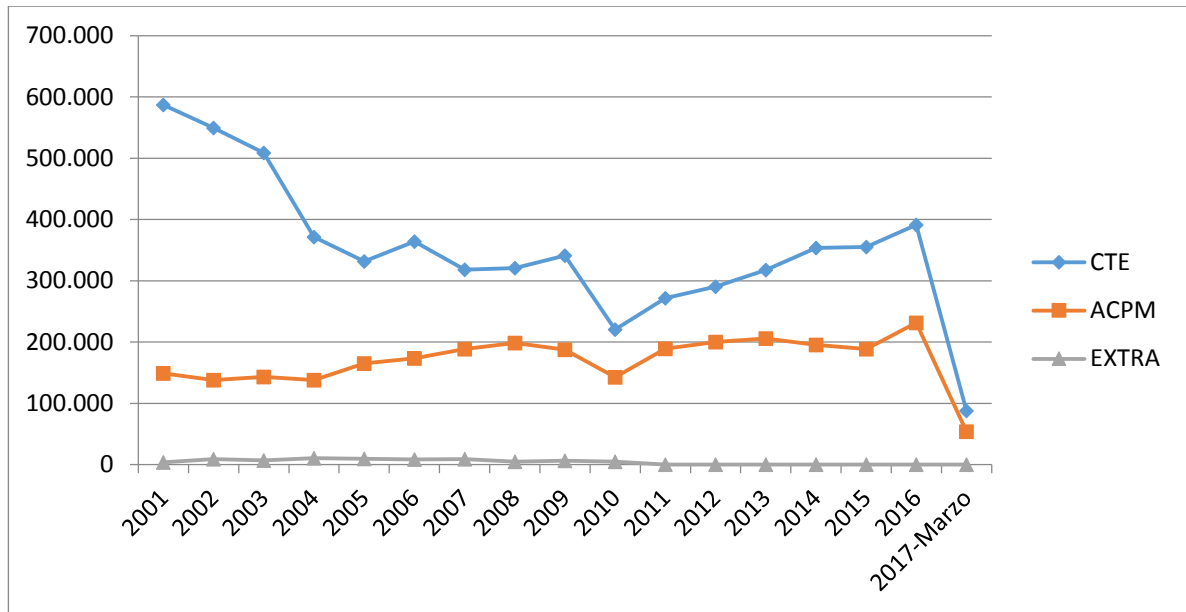
Tabla 1. Ventas de combustible en galones, año 2001-2017 Marzo

AÑO	CTE (Galones)	ACPM (galones)	EXTRA (Galones)	TOTAL (Galones)
2001	587.170	149.000	3.850	740.020
2002	549.700	138.130	8.970	696.800
2003	509.020	143.200	7.120	659.340
2004	371.220	137.780	10.687	519.687
2005	331.855	165.395	9.570	506.820
2006	364.178	173.540	8.640	546.358
2007	318.040	188.460	9.060	515.560
2008	320.625	198.746	4.800	524.171
2009	341.029	187.865	6.410	535.304
2010	220.413	142.623	5.054	368.090
2011	271.891	189.233	0	461.124
2012	290.306	200.370	0	490.676
2013	317.549	205.987	0	523.536
2014	353.560	195.525	0	549.085
2015	355.258	188.934	0	544.192
2016	391.226	231.433	0	622.659
2017-Marzo	87.707	54.129	0	141.836
TOTAL	5.893.040	2.836.221	74.161	8.803.422

Fuente: Registros Históricos de la empresa.

Los galones reflejan las ventas del año y se puede hacer una comparación de los mismos para saber el comportamiento de los ingresos económicos de la empresa. Así mismo, se realizó un gráfico de dispersión que nos permite observar de forma más clara el comportamiento de las ventas de la empresa durante el periodo de estudio, este grafico se presenta a continuación.

Grafico 2. Ventas de combustible en galones, año 2001-2017 Marzo



Fuente: Registros históricos de la empresa.

Se pueden observar varias irregularidades en las ventas de combustible de la estación Olaya, cuyos factores son en los que se enfoca este estudio, pues repercuten en los resultados económicos de la empresa.

El primer resultado se tomó del 2001, pues la empresa solo lleva registros electrónicos desde este año, posteriormente se va a analizar cada línea por separado.

La línea azul, que son las ventas de gasolina corriente, demuestran una disminución de 587170 gal/año a 331855 gal/año hasta el año 2005, este fenómeno se dio debido a la incursión de dos nuevas estaciones de gasolina en los corredores cercanos, a continuación se dio un alza en las ventas de 2005 a 2006, que se dio por condiciones externas de mercado, que no duro mucho, y luego se estabilizo nuevamente alrededor de los 325000 gal/año, valor que llega como promedio hasta el 2010 donde sufre nuevamente una caída, y esta es generada por el cierre por restauración de una de las vías de acceso a la estación, después de esto la estación inicia un programa de fidelización de clientes por el cual durante los próximos años logra un aumento de ventas con promedio de 350000 galones al año.

Aunque se produjeron dos paros de camioneros en los años 2011 y 2016, la gerente logra mantener las ventas y no ver las finanzas de la empresa afectadas durante estos periodos, no se ve un impacto marcado de la integración vertical de distribuidores de combustibles.

La Línea naranja muestra las ventas de ACPM, estas ventas no se ven muy afectadas por la incursión de las nuevas estaciones, debido a que la estación está ubicada en un punto estratégico de donde salen los carros pesados (que consumen ACPM) hacia los llanos orientales, las estaciones aledañas basan sus ventas en carros pequeños, consumidores de gasolina corriente.

Se puede observar que se dio un aumento desde el año 2005 hasta el año 2014, manteniéndose un promedio de ventas sobre los 200000 gal/año de ACPM, despreciando en el 2010 el cierre de la vía dicho con anterioridad.

Las primeras estaciones propias de Terpel empezaron a incursionar en el mercado entre los años 2012 y 2013, (integración vertical) la más cercana a la estación de servicio se encuentra sobre la vía Sogamoso-Bogotá, que aunque no perjudica de manera directa el mercado de la estación, si puede perjudicar el mercado de la ciudad como tal, pues al manejar precios con menor margen según dice Clara Helena Quintana Orduz, Gerente de la estación Olaya, logran atrapar a los consumidores, principalmente los de ACPM, pues al ser los que más Galonaje compran, son los que más le hayan importancia al precio, pues los consumidores de automóviles se fijan más en la ubicación y comodidad para tanquear.

De esta manera se dice que la disminución de aproximadamente 20000 galones de ACPM anuales que se da entre los periodos de 2014 y 2015 se debe al impacto de la integración vertical, hecho que ha llevado a cerrar varias estaciones ubicadas en el corredor de la muerte como comúnmente se le llama a la vía Sogamoso-Bogotá, finaliza Clara Helena.

Después del 2015, tanto para la gasolina, como para el ACPM, se observa un aumento, debido a la implementación de un programa llamado RUMBO TERPEL, donde se fideliza a los clientes, sacrificando un margen del precio final.

La gasolina extra no se tiene en cuenta para el análisis, pues desde el año 2011 dejó de venderse.

5.3. ESTRATEGIA

5.3.1. Estrategias a implementar

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las

herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro³⁸.

Pese a los beneficios potenciales para el consumidor de la integración vertical, en Colombia el nivel de integración es muy bajo y no se encuentra una clara justificación de un proyecto de ley que elimine la posibilidad de integración. Tampoco hay una indicación clara de que exista una tendencia creciente y una participación significativa de las estaciones integradas, como para justificar dicho proyecto.

En el caso de los distribuidores minoristas, se puede producir una agrupación de ellos mismos, que de forma ordenada y legal puedan integrarse verticalmente, produciendo así una mayorista que entre a la competencia nacional de distribuidores de combustibles líquidos, y así también proporcionar una ventaja al consumidor³⁹.

5.3.2. Efectos sobre el consumidor

En un contexto de alta competencia, desregulación de precios y alto nivel de integración vertical, podría esperarse un alto beneficio de los consumidores por la vía de los precios, tal como se explicó en el capítulo I de este estudio.

Sin embargo, la situación colombiana se caracteriza por un bajo nivel de desregulación de precios, un escenario de competencia monopolística que puede ser estimulado con la presencia de nuevos actores en el mercado, y un bajo nivel de integración.

En este contexto no es de esperar un beneficio para los consumidores. Esto se puede agravar con la oscilación de políticas del estado frente al precio de los combustibles.

Pese a todo lo anterior, el consumidor de las grandes ciudades se ha venido beneficiando con la modernización y ampliación de la red de estaciones de servicio y con los nuevos servicios complementarios que recibe⁴⁰.

5.3.3. Efectos integrados de la regulación

- La desregulación de precios y márgenes en Colombia es incipiente y debería profundizarse.
- Las ventajas potenciales de la integración vertical sobre los consumidores no deberían evitarse por la vía de una ley. Más bien, cualquier restricción de competencia que implique la integración vertical debería ser objeto de evaluación

³⁸ CONTRERAS SIERRA, Emigdio Rafael, “the concept of strategy as a basic dor strategic planning”, pensamiento y gestión, Barranquilla. CO. Julio, 2013. [Consultado 15, Julio, 2017]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007. ISSN 1657-6276

³⁹ ZULETA, Op.Cit., p.34

⁴⁰ ZULETA, Op.Cit., p. 80.

de la autoridad de competencia, que es la Superintendencia de Industria y Comercio.

- La mejora en los márgenes podría incentivar mayor competencia con la presencia de nuevos actores y el incentivo a mayor inversión y modernización del sector. La actual regulación de precios de la gasolina corriente y el diesel establece márgenes limitados, menores a los observados en otros países latinoamericanos para las actividades de distribución mayorista y comercialización minorista.

- Este nivel de márgenes, puede ocasionar los siguientes problemas: antigüedad de los equipos de la cadena, se aumenta el riesgo de que los minoristas utilicen métodos ilegales, como la descalibración de los equipos, para mejorar su rentabilidad.

La regulación del sector consiste en la existencia de precios regulados en la práctica para refinación e importación, márgenes mayoristas regulados, márgenes minoristas liberados para las principales capitales del país y márgenes regulados para las otras zonas. El proceso de liberación de precios de los combustibles apenas se ha iniciado, pero parece haberse detenido tras la aplicación parcial de las medidas de 1998.

La inestabilidad de la política sobre distribución de combustibles amerita una evaluación juiciosa y detallada con participación de los agentes del sector sobre cuáles son las variables de ajuste y los instrumentos de política económica más adecuados en el caso colombiano para lograr que una reforma orientada a hacia la liberación de precios y márgenes sea irreversible y sostenible. Dentro de esta evaluación cabe explorar, por ejemplo, temas como la creación de un fondo de estabilización o la revisión de las características de la tributación del sector (impuestos, subsidios y aranceles - temas que se presentan más adelante en este capítulo) que hacen más inestable financieramente el modelo. Por supuesto, una evaluación de esta naturaleza trasciende el alcance de este estudio.

En lo que se refiere a la oferta ilegal de combustibles el Estado Colombiano ha emprendido una importante campaña a todos los niveles (legales, regulatorios, judiciales, policivos y de control físico) para controlar esta oferta, que está atada en la mayor parte de las ocasiones a los grupos al margen de la ley que la utilizan como un mecanismo de financiamiento. Se espera que una vez se avance tanto en la aplicación e implementación de los nuevos mecanismos de control, vigilancia y penalización, así como en el mismo proceso de desmovilización de los grupos mencionados, el volumen del problema empiece a disminuir⁴¹.

5.3.4. Estrategias legales

En resumen, se debe tender o evolucionar hacia nuevas formas de regulación. Tal regulación deberá ser la estrictamente necesaria, evitando que se convierta en un impedimento al crecimiento y la rentabilidad adecuadas para las firmas y, sobre todo, en donde se tenga muy claro, por parte de los reguladores, que nunca habrá regulación tan comprensiva que pueda sustituir los incentivos que sólo introduce la competencia en un sector de tamaño pequeño como el colombiano.

⁴¹ ZULETA, Op.Cit., p. 80.

Con base en los análisis realizados acerca de la situación del sector de distribución mayorista y minorista de combustibles líquidos en Colombia y siguiendo los planteamientos de los documentos revisados de la experiencia internacional surgen entonces las siguientes recomendaciones en materia de política:

- El Estado debe continuar, y por decirlo de otra manera, profundizar el proceso de liberación de los precios de los combustibles líquidos a través de toda la cadena, desde la producción hasta el consumidor final. Al mismo tiempo el Estado debe diseñar un instrumento de estabilización que permita la sostenibilidad de esta política.
- Lo anterior implica la desregulación de los márgenes en cada una de las actividades a lo largo de la cadena. - El Estado debe incentivar y promover la competencia en todas las actividades.
- Se deben fortalecer los instrumentos y organismos de vigilancia y control de la competencia.
- La regulación o reglamentación de reglas de juego no se debe hacer a través de Leyes sino de instrumentos o mecanismos flexibles que se adecuen a la realidad dinámica del desarrollo de los mercados. En las Leyes solo deben quedar establecidos los principios filosóficos que permitan luego la implementación de políticas en un entorno cambiante.
- El Estado debe dar claridad e incentivar la utilización de infraestructura (transporte, almacenamiento, distribución) por parte de terceros y la inversión privada en el desarrollo de nueva infraestructura.
- Es fundamental persistir en el desarrollo de medidas contra los fenómenos del robo y el contrabando de combustibles hasta que sean eficaces, principalmente a través de un efectivo marco sancionatorio.
- La inversión privada en el upstream y en particular en la refinación, es fundamental para el fortalecimiento de la competencia a nivel tanto interno como externo.
- La política de impuestos y aranceles debe ser perfectamente coordinada a través de todas las actividades de la cadena de producción, evitando la doble tributación. Al tender la industria de combustibles líquidos a mayor competencia las reglas deben ser generales y similares a las de cualquier otro tipo de industria competitiva.⁴²

⁴² ZULETA, Op.Cit., p.87.

6. MARCO LEGAL

Cuadro 1. Marco regulatorio sector de combustibles Colombia

DECRETOS	
Decreto 1521 de 1998	Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio.
Decreto 4415 de Noviembre 22 de 2011	Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Minas y Energía.
Decreto 4915 de diciembre 26 de 2011	Por el cual se modifican los numerales 4 del literal A) del artículo 21 y 10 del artículo 22 del Decreto N° 4299 de noviembre 25 de 2005.
Decreto 2776 de 2010	Por el cual se modifica el Decreto 386 de 2007, en relación con la asignación de cupos de combustibles en zonas de frontera y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1717 de 2008	Por el cual se modifica el Decreto 4299 de 2005 y se establecen otras disposiciones.
Decreto 1333 de 2007	Por el cual se modifica el Decreto 4299 de 2005 y se establecen otras disposiciones, dado que mediante el Decreto 4299 de 2005, el Gobierno Nacional reglamentó la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo.
RESOLUCIONES	
Resolución 170 de 1997	Por medio de la cual se dictan normas sobre estaciones de servicio e instalaciones afines y se deroga la Resolución 245 del 15 abril de 1997.
Resolución 181012 del 28 de junio de 2012	Por la cual se modifica la Resolución 82439 del 23 de diciembre de 1998 y se establecen disposiciones relacionadas con la estructura de precios del ACPM y de la mezcla del mismo con el biocombustible para uso en motores diésel.
Resolución 1661 del 30 de octubre de 2012	Por la cual se certifican los valores de referencia de la Gasolina Motor Corriente, Extra y ACPM, para el cálculo de la sobretasa y los precios base de liquidación para efectos del cálculo del IVA, a partir del mes de noviembre del año 2012.
Resolución 124008 del 19 de Enero de 2012	Por la cual se toman algunas medidas en relación con la distribución de combustibles líquidos en zonas de frontera.
Resolución 181638 de Septiembre 29 de 2008	Por la cual se modifica la Resolución 182142 de 2007, en relación con el programa de mezcla de biocombustibles para uso en motores diésel.

Cuadro 1. (continuación)

Resolución 182142 de 2007	Por la cual se expiden normas para el registro de productores y/o importadores de biocombustibles para uso en motores diésel y se establecen otras disposiciones en relación con su mezcla con el ACPM.
Resolución 124768 de diciembre 29 de 2011	Por la cual se toman algunas medidas en relación con la distribución de combustibles líquidos en zonas de frontera.
Resolución 181254 del 30 de julio de 2012	Por la cual se adopta para diferentes ciudades capitales, áreas metropolitanas y municipios del país, el régimen de libertad vigilada para la fijación del margen minorista de la gasolina motor corriente oxigenada, la gasolina motor corriente, el ACPM y la mezcla de ACPM con biocombustibles para uso en motores diésel.
Resolución 124543 de septiembre 23 de 2011	Por la cual se modifica el Artículo 9 de la Resolución 182113 de 2007 y se adicionan otros artículos.
Resolución 181404 de 2010	Por la cual se establecen unas obligaciones respecto al reporte de precios de venta en el SICOM para el distribuidor minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo a través de estaciones de servicio automotriz y fluvial.
Resolución 181667 de 2009	Dado que los agentes no han culminado el proceso de registro de la información y que se requiere reforzar los protocolos de seguridad de la información del sistema, se hace necesario modificar los plazos señalados en la Resolución 181451 de 2009.
Resolución 181451 de 2009	Esta resolución tiene por objeto establecer el cronograma de implementación del Sistema de Información de la Cadena de Distribución de Combustibles Líquidos Derivados del Petróleo-SICOM.
Resolución 182113 de 2007	Esta resolución tiene por objeto establecer los procedimientos, términos y condiciones para la puesta en marcha del Sistema de Información de la Cadena de Distribución de Combustibles Líquidos Derivados del petróleo - SICOM

Fuente: ROMAN, Op.Cit., p.9-10.

Cuadro 2. Organismos del sector

ORGANISMOS DEL SECTOR	
MINISTERIO DE MINAS	<p>El Ministerio de Minas y Energía es una entidad del Estado la cual administra los recursos naturales del medio ambiente con el fin de: “garantizar su conservación, restauración y el desarrollo sostenible, de conformidad con los criterios de evaluación, seguimiento y manejo ambiental, señalados por la autoridad ambiental competente”.</p> <p>Dentro de algunas de las funciones relacionadas con el sector analizado, además de las funciones definidas en la Constitución Política, en el artículo 59 de la Ley 489 de 1998 y en las demás disposiciones legales vigentes, este Ministerio está encargado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Definir precios y tarifas de la gasolina, (ACPM), biocombustibles y mezclas de los anteriores. •Establecer los criterios que orientaran la remuneración de los proyectos destinados a asegurar la confiabilidad, disponibilidad, continuidad y garantía del suministro de los combustibles líquidos, biocombustibles y otros.
ECOPETROL	<p>Ecopetrol S.A. fue constituida mediante la Ley 165 de 1948, es una Sociedad de Economía Mixta, cuya actividad principal es la exploración, explotación, refinación, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización de hidrocarburos, sus derivados y productos. Actualmente es la compañía más grande de Colombia, integrada en la cadena del petróleo y ubicada entre las 40 petroleras más grandes del mundo y entre las cuatro principales en Latinoamérica y está entre el grupo de las veintitrés (23) empresas energéticas de mayor desempeño mundial.</p>
FENDIPETROLEO	<p>Es la Federación Nacional de Distribuidores de Combustibles y Energéticos, es una entidad gremial de carácter permanente sin ánimo de lucro, creada en 1971 y establecida para ejercer sus actividades en todo el territorio nacional.</p> <p>Se encarga de fomentar el desarrollo de los distribuidores de combustible y gas natural vehicular, orientar, representar y proteger sus intereses dentro de un criterio de bienestar y progreso del país, y con él animo de cumplir y alcanzar los fines, objetivos y servicios que se determine como Federación, la cual tiene como domicilio la ciudad de Bogotá y 17 seccionales a nivel nacional, que prestan y otorgan beneficios a los distribuidores minoristas de combustibles afiliados.</p> <p>Fendipetróleo Nacional es el Administrador del Fondo de Protección Solidaria SOLDICOM, mediante el cual se hacen efectivos los beneficios a todos los distribuidores minoristas de combustibles aportantes, y es miembro activo de la Comisión Latinoamericana de Empresarios de Combustibles (CLAEC), conformada por 18 países del Continente.</p>

Cuadro 2. (Continuación)

UPME	La Unidad de Planeación Minero Energética UPME es una Unidad Administrativa Especial del orden Nacional, de carácter técnico, adscrita al Ministerio de Minas y Energía, creada con el objetivo de planear en forma integral, indicativa, permanente y coordinada con las entidades del sector minero energético, tanto entidades públicas como privadas, el desarrollo y aprovechamiento de los recursos energéticos y mineros, producir y divulgar la información minero energética requerida.
SICOM	Es el Sistema de Información de Combustibles Líquidos del Ministerio de Minas y Energía, el cual integra a los agentes de la cadena a nivel nacional en un solo sistema de información y mediante el cual se organiza, controla y sistematiza la comercialización, distribución, transporte y almacenamiento de combustibles líquidos derivados del petróleo, alcohol carburante y biodiesel.

Fuente: ROMAN, Op.Cit., p.16-17.

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

7.1. FORTALECIMIENTO GREMIAL

Buscar la unión de los participantes de la problemática (estaciones de servicio colombianas privadas), que planteen soluciones que beneficien a los implicados, que sean acordes con el problema actual.

Se puede sacar gran provecho en este ítem, la empresa va a estar mejor informada, se va a enterar de diferentes soluciones ante una problemática dada, va a obtener descuentos debido al manejo de grandes márgenes de valor de insumos, estará evaluando estrategias para promocionarse, crecer y evolucionar.

7.2. MEJORA DE SERVICIOS

Una estación de servicio no solo cuenta con el servicio de distribución de combustibles, también proporciona al cliente servicios relacionados con el tema automotor, servicios que al ser mejorados, pueden atraer más clientes y de esta manera las finanzas de la empresa no están concentradas en una sola actividad.

Entre las diferentes actividades pueden encontrarse las tiendas de conveniencia, servicio de lavado, cambio de aceite, convenios con marcas registradas, servicios neumáticos, y cualquier otro instrumento que atraiga al comprador, donde el escenario ideal se da cuando este utiliza más de un servicio.

7.3. FORMACIÓN DE UNA MAYORISTA

Integración vertical hacia atrás, en donde el minorista se agremia y crea una mayorista, para hacerle competencia directa a las empresas mayoristas.

Es muy importante recalcar, que en este punto la empresa de por sí va a crecer al agremiarse y crear una nueva empresa que juegue el papel de mayorista, se está compartiendo el capital, será una sociedad, en donde todos aportan y se apoyan entre sí.

La agremiación debe estar consolidada, ser fuerte y tener objetivos claros organizacionales, debe haber personas ajenas a los minoristas, para que no exista conflicto de intereses.

7.4. PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN Y PROMOCIONES

Al ser tiendas de conveniencia, estos programas hacen que el cliente tenga preferencias por adquirir el servicio en la empresa, se debe tener una constante inversión de recursos en publicidad y manejo de bases de datos.

Es importante innovar en esta área, tener una continuidad, y llevar un análisis económico de los beneficios, para demostrar su eficacia.

Recomendaciones: construir una base de datos en donde se pueda llevar a cabo un análisis de los clientes, y con estos de las futuras promociones.

8. CONCLUSIONES

- Aunque de acuerdo con el desarrollo conceptual presentado, el cual indica que cuando el consumidor maximiza su bienestar en un mercado no debería existir ninguna norma de regulación al respecto, es de entender, que este planteamiento se ajusta al caso de la Empresa, debido a que la actividad comercial de venta al por menor de combustibles líquidos derivados del petróleo, se encuentra dentro de las actividades consideradas de servicio público, por lo cual, le aplica y por lo tanto deberá implementar lo establecido en materia de regulación de precios por la normatividad nacional, con el fin de redundar en beneficios para el consumidor final.
- Cuando en un mercado se presentan procesos de integración como en el caso de la distribución de combustibles, estos procesos tienden a beneficiar al consumidor, a través de condiciones económicas entre el refinador o distribuidor mayorista y los distribuidores minoristas, donde se hace necesario la creación de un esquema de incentivos que permiten la venta de cantidades mayores a precios inferiores; en este sentido, la Estación de servicio Servicentro Olaya, deberá establecer las reglas de juego que le permitan alcanzar la sinergia en los eslabones de producción, cambiando los procesos, creando esquemas de incentivos para el incremento en las ventas y permitiendo la integración sin que se vea sacrificado el beneficio para el consumidor final.
- De otra parte, el modelo económico está dado, para cuando existen condiciones económicas que no optimizan la situación del consumidor, y donde es preferible buscar instrumentos indirectos que busquen el estímulo a la mayor competencia, y no se requiera introducir normas de desintegración que eviten los beneficios que podrían producirse sobre el consumidor.
- La inestabilidad de la política nacional, sobre distribución de combustibles, caracterizada y comentada en el presente documento, amerita una evaluación juiciosa y detallada con participación de los agentes del sector sobre, cuales son las variables de ajuste y los instrumentos de política económica más adecuados en el caso colombiano para lograr una reforma orientada hacia la liberación de precios y márgenes de forma irreversible y sostenible.
- Dentro de esta evaluación cabe explorar, por ejemplo, temas como la creación de un fondo de estabilización o la revisión de las características de la tributación del sector (impuestos, subsidios y aranceles) los cuales actualmente hacen más inestable financieramente el modelo.
- Debido a que una evaluación de esta naturaleza trasciende el alcance de este estudio, es importante que la Empresa y demás establecimientos en las mismas condiciones de mercado, actúen dentro de agremiaciones del sector, con el fin

de dar a conocer experiencias, o enterarse de ellas, referidas a la aplicación de dichos esquemas, de tal modo que de presentarse situaciones que pongan en condición vulnerable desde el punto de vista económico, se llegue a la resolución de los problemas, y aplicar las acciones que conlleven a mantener la sostenibilidad del negocio. Por ello se requiere pertenecer y participar en un gremio que reúna al sector el cual deberá estar debidamente fortalecido.

- Es importante que la Empresa tenga en cuenta que existen varios factores que contribuyen poco a una mayor competencia. De un lado la reducción en el consumo de combustible, lo cual no ha permitido optimizar economías de escala que incentiven mayor eficiencia y atraigan mayor competencia. De otro lado, el margen de utilidad, dado que éste no es lo suficientemente atractivo, factor que determina la sostenibilidad o no, del negocio. Quizás este es uno de los aspectos más importantes, ante los cuales la Empresa deberá estar atenta y encaminar esfuerzos en la negociación para la obtención de mejores condiciones, con la mayorista (eslabón inmediatamente superior, de la cadena de integración).
- Hay factores que en los últimos años han contribuido a que se presente una mayor competencia, a causa del incremento de estaciones de servicio, aparición de nuevas empresas mayoristas y el aumento del parque automotor; por lo anterior se sugiere que el mercado minorista sea más agresivo en la diversificación e innovación de sus productos y servicios; puesto que la libre competencia y el cambio de mercado amerita que la economía sea más dinámica.

9. RECOMENDACIONES

- Se debe contar con una base de datos solida de la empresa, donde se reflejen todos los factores económicos históricos, y así poder hacer un análisis y llevar a cabo conclusiones y predicciones.
- Se pudo encontrar la mayoría de la información en normas, revistas y documentos publicados por agencias nacionales del Estado.

BIBLIOGRAFIA

AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS, citado por: LÓPEZ SUAREZ, Alfonso. Las reservas de petróleo y gas se habrían reducido en 2016. En: Revista portafolio, [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec-Economía. 02, Mayo, 2017. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/las-reservas-de-petroleo-y-gas-del-pais-se-habrian-reducido-en-2016-505470>

CARRARA, A y SCHEIMBERG, S. Integración Vertical en la Industria Petrolera. Una estrategia de creación de valor. XXXVI Reunión Anual de la Asociación de Economía Política Latinoamericana.

CHACON GONZALEZ, Jairo, hay 27 empresas detrás del petróleo Colombiano, en: El Espectador, [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 21, noviembre, 2012. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/hay-27-empresas-detras-del-petroleo-colombiano-articulo-388455>

COLOMBIA. MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA. Decreto 4299 (25, Noviembre, 2005). Por el cual se reglamenta el artículo 61 de la Ley 812 de 2003 y se establecen otras disposiciones. Bogotá D.C.CO. Diario Oficial 46.103 Art 4, 2005.

CONTRERAS SIERRA, Emigdio Rafael, “the concept of strategy as a basic dor strategic planning”, pensamiento y gestión, Barranquilla. CO. Julio, 2013. [Consultado 15, Julio, 2017]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007. ISSN 1657-6276

CROXTON, K., GARCÍA-DASTUGUE, S. and LAMBERT, D. The supply chain management processes. International Journal of Logistics Management, Ed.12 (2), USA. 2001. p.72.

FERNÁNDEZ, Juan Pablo. El monopolio es la política en la distribución minorista de combustibles. Equipo de prensa Jorge Robledo. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. Diciembre, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <https://jorgerobledo.com/el-monopolio-es-la-politica-en-la-distribucion-minorista-de-combustibles/>

GALE, S and MCKINLAY, A: The Decline of Independent Petrol Retailing: Rationalisation of Predation. New Zeland Institute of Economic Research (Inc.). USA. Abril, 2002. p.112.

GOEDER, Carlos. Perspectivas COLOMBIA, PETROLEO Y MACROECONOMIA, en: Inteligencia Petrolera claves del negocio energético, [sitio web]. Bogotá D.C.

CO. Sec-Economía. 02, mayo, 2015. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://inteligenciapetrolera.com.co/inicio/perspectivas-colombia-petroleo-y-macroeconomia-por-carlos-goedder/>

GÓMEZ, Jairo. "Barranquilla acogerá XXXI congreso Nacional de Fendipetroleo". En: El heraldo. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 23, enero, 2017. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <https://www.elheraldo.co/economia/barranquilla-acogera-xxxi-congreso-nacional-de-fendipetroleo-322080>

GONZÁLEZ, María Camila, Revolcón de las gasolineras tocará al 76 por ciento del mercado, en: Revista el Tiempo, [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 29, diciembre, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/asi-es-el-mercado-de-las-gasolineras-en-colombia-502530>

GORBANEFF, Yuri y RESTREPO, Alicia. Determinantes de la integración vertical en la cadena de distribución de combustible en Colombia. Cuadernos de Administración Universidad Javeriana [en línea] [20,(enero-junio),2007], [Consultado: 11, octubre, 2017] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503306>> , ISSN 0120-3592, p. 127

LAMBERT, D., COOPER, M. and PAGH, P. Supply chain management: Issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management, Ed 9 (2), USA. 1998. p. 30.

KOJIMA, M., BACON, R., Abuses in Fuel Markets, The World Bank Group, Public Policy for the Private Sector, Washington D.C., Septiembre de 2001. p.116.

M.A. SALINGER: "Vertical Merger and Market Foreclosure". Quarterly Journal Economics. Vol. 103, No. 2, mayo, 1988. p. 256.

MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA La cadena del petróleo en Colombia., Unidad de planeación minero energética. Bogotá D.C.CO. Febrero, 2005. ISBN 958-97505-8-3 p.50.

MORRIS, E, DÍAZ, J., MARCO E. y MONTENEGRO, C. Comercialización de combustibles: modelo de solución tecnológica: Gerencia para el desarrollo, No 18. Esan Ediciones Lima, Pe. 2010. p.73. [Consultado 15, Julio, 2017]. Disponible en <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/12/03/Comercializaci%C3%B3n%20de%20combustibl%20esconSello.pdf>.

PINILLA, Nilson. Los pequeños distribuidores de combustible se van contra Terpel. En: Revista Semana [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 30, Julio, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en:

<http://www.semana.com/economia/articulo/los-pequenos-distribuidores-de-combustible-se-van-contra-terpel/483822>

REVISTA PREMIUM. Pecsca Corp., todo un holding empresarial en el Perú. Ed 26. Marzo de 2017. p. 24-26.

ROMÁN SEGURA, Martín, Distribución minorista de combustibles líquidos en Colombia, Superintendencia de industria y comercio, [Sito web]. Bogotá D.C. CO. 2012. p. 8, 9, 10, 12, 16, 17, 20, 21. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/combustibles_julio_de_2014_car.pdf

SÁENZ V, Jorge. De las estaciones de combustible a los estados judiciales, en: Diario el Espectador. , [Sito web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 28, Junio, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/de-estaciones-de-combustible-los-estrados-judiciales-articulo-640404>

TAMAYO, Mery Patricia; PIÑEROS, Juan David. Formas de integración de las empresas. En: Ecos de Economía: A Latin American Journal of Applied Economics, [sitio web]. [S.l.], v. 11, n. 24, p. 27-45, apr. 2007. ISSN 2462-8107. [Consultado 10, Julio, 2017]. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/722>. p. 29,33

VICKERS, J. Competition on Regulation in Vertically Related Markets. Review of Economic Studies, en: Oxford University. Vol. 62, No. 1. Enero. 1995. p. 34

VITA, M, G. Regulatory Restrictions on Vertical Integration and Control: The competitive Impact of Gasoline Divorcement Policies. Federal Trade Commission. Washington, Julio de 1999. p. 180.

WESTFIELD, Fred M. ¿Vertical Integration: Does product Price rise or fall?. The American Economic Review. Vol 71. No 3, Junio de 1981. p. 87

YOUNEZ, Álvaro. Los pequeños distribuidores de combustible se van contra Terpel. en: Revista semana. [Sito web]. Bogotá D.C. CO. Sec- Economía. 30, Julio, 2016. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/articulo/los-pequenos-distribuidores-de-combustible-se-van-contra-terpel/483822>

ZULETA, Luis Alberto, La regulación en el sector de combustibles en Colombia, Fedesarrollo. [Sito web]. Bogotá D.C. CO, Agosto, 2003. p.11, 21, 25, 34, 80, 87. [Consultado 14, Julio, 2017]. Disponible en: <file:///C:/Users/INVESTIGACION/Downloads/visorPDF.pdf>