

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TOMASETTO  
COLOMBIA S.A.S. 2018-2021**

JENNIFER ANDREA FRANCO SÁNCHEZ  
JUAN CARLOS DÍAZ DEL CASTILLO SUÁREZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TOMASETTO  
COLOMBIA S.A.S. 2018-2021**

JENNIFER ANDREA FRANCO SÁNCHEZ  
JUAN CARLOS DÍAZ DEL CASTILLO SUÁREZ

**Director:**  
**EMILIO JOSÉ CORRALES CASTILLO MSC.**  
**Docente**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo realizado con el mayor esfuerzo está dedicado en primera instancia a mis padres que han sido mi guía y motor desde el primer día de mi vida hasta hoy, por ellos soy quien soy.*

*A mi esposo, quien estuvo conmigo todos y cada uno de los días en este proceso, quien se trasnochó, sonrió y se emocionó junto a mí en cada una de las etapas de este camino para convertirme en una profesional.*

*A mis hermanos que han sido mi compañía, ejemplo de amor, perseverancia y compromiso en cada una de las cosas que emprendemos.*

**Jennifer Andrea Franco Sánchez**

*Dedico este trabajo que sin duda es el que representa todo el esfuerzo durante estos últimos cinco años a mi esposa y mi hijo, que siempre me acompañaron en este proceso invirtiendo ese tiempo valioso de compartir en familia en mi formación, y que no hubiese sido posible sin su apoyo.*

*A mis padres que con su cariño y esfuerzo lograron educarme con los valores y principios necesarios para lograr todo lo que me proponga.*

*A mi hermana que con su ejemplo logro despertar mi deseo de crear empresa y ser profesional.*

**Juan Carlos Díaz del Castillo Suárez**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A nuestro director Emilio José Corrales por su apoyo, por impartirnos su conocimiento, por su dedicación, su atención a los detalles y su entusiasmo en cada una de las etapas de este proceso.*

*A la Universidad del Valle, donde siempre soñé estudiar. La cual me otorgó todas las herramientas para convertirme paso a paso en una profesional.*

*A mis compañeros de la universidad que fueron un gran apoyo en este proceso, especialmente a Juan Carlos Díaz del Castillo, quien además de llevar a cabo junto a mí este gran trabajo ha sido un gran amigo en el transcurso de esta carrera.*

**Jennifer Andrea Franco Sánchez**

*Agradezco primero a Dios por permitirme lograr esta gran meta de ser profesional.*

*A la universidad del Valle que con ese gran grupo de profesionales que cada semestre nos guiaron en la búsqueda del conocimiento, logran hacer de personas como yo, profesionales más útiles para la sociedad.*

*A nuestro director Emilio José Corrales por su disposición y profesionalismo quien con sus recomendaciones ha logrado que este documento tenga un valor significativo para mí y para la empresa que dirijo.*

*A Jennifer Andrea Franco, mi compañera de tesis que a lo largo de la carrera compartió conmigo los compromisos académicos y fue ejemplo de disciplina y responsabilidad.*

**Juan Carlos Díaz del Castillo Suárez**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                         | <b>12</b> |
| <b>1. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>                            | <b>14</b> |
| <b>1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>                          | <b>14</b> |
| <b>1.1.1 Antecedentes .....</b>                                   | <b>14</b> |
| <b>1.1.2 Formulación .....</b>                                    | <b>16</b> |
| <b>1.1.3 Sistematización .....</b>                                | <b>17</b> |
| <b>1.2 JUSTIFICACIÓN .....</b>                                    | <b>17</b> |
| <b>1.3 OBJETIVOS .....</b>                                        | <b>19</b> |
| <b>1.3.1 General .....</b>                                        | <b>19</b> |
| <b>1.3.2 Específicos .....</b>                                    | <b>19</b> |
| <b>1.4 MARCO DE REFERENCIA .....</b>                              | <b>19</b> |
| <b>1.4.1 Marco Contextual .....</b>                               | <b>19</b> |
| <b>1.4.2 Marco Teórico .....</b>                                  | <b>21</b> |
| <b>1.4.2.1 Escuelas del Pensamiento Administrativo .....</b>      | <b>21</b> |
| <b>1.4.2.2 Planeación Estratégica .....</b>                       | <b>31</b> |
| <b>1.4.2.3 Las Escuelas de la Creación de la estrategia .....</b> | <b>35</b> |
| <b>1.4.2.4 Estrategias Competitivas .....</b>                     | <b>40</b> |
| <b>1.5 TIPO DE ESTUDIO .....</b>                                  | <b>42</b> |
| <b>1.6 DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>                              | <b>43</b> |
| <b>1.6.1 Recopilación documental .....</b>                        | <b>43</b> |
| <b>1.6.2 Análisis Externo .....</b>                               | <b>44</b> |
| <b>1.6.3 Benchmarking .....</b>                                   | <b>44</b> |
| <b>1.6.4 Análisis Interno .....</b>                               | <b>44</b> |
| <b>1.6.5 Matriz DOFA .....</b>                                    | <b>45</b> |
| <b>1.6.6 Direccionamiento estratégico .....</b>                   | <b>45</b> |
| <b>1.6.7 Plan de Acción .....</b>                                 | <b>45</b> |
| <b>1.7 PERSONAS QUE TRABAJARON EN EL PROCESO .....</b>            | <b>45</b> |
| <b>1.8 PRESUPUESTO .....</b>                                      | <b>45</b> |
| <b>1.9 CRONOGRAMA .....</b>                                       | <b>46</b> |
| <b>2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>                     | <b>48</b> |
| <b>2.1 Información General .....</b>                              | <b>48</b> |
| <b>2.2 Misión y Visión .....</b>                                  | <b>48</b> |
| <b>2.3 Estructura Organizacional .....</b>                        | <b>49</b> |

|       |                                                     |     |
|-------|-----------------------------------------------------|-----|
| 2.4   | Productos y Servicios.....                          | 51  |
| 2.5   | Clientes .....                                      | 52  |
| 2.6   | Proveedores.....                                    | 53  |
| 2.7   | Línea del tiempo.....                               | 54  |
| 3.    | ANÁLISIS DE ENTORNOS.....                           | 56  |
| 3.1   | Entorno Económico.....                              | 56  |
| 3.2   | Entorno Legal .....                                 | 62  |
| 3.3   | Entorno Tecnológico.....                            | 67  |
| 3.4   | Entorno Ambiental.....                              | 74  |
| 3.5   | Entorno Social/Cultural .....                       | 80  |
| 3.6   | Entorno Normativo .....                             | 86  |
| 4.    | ANÁLISIS SECTORIAL .....                            | 92  |
| 4.1   | DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER.....                 | 92  |
| 4.1.1 | Factores Productivos.....                           | 92  |
| 4.1.2 | Cadena Productiva .....                             | 94  |
| 4.1.3 | Demanda.....                                        | 97  |
| 4.1.4 | Empresas del Sector .....                           | 97  |
| 4.1.5 | Gobierno .....                                      | 98  |
| 4.1.6 | Azar .....                                          | 99  |
| 4.1.7 | Resumen Diamante Competitivo .....                  | 100 |
| 4.2   | CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....                     | 101 |
| 5.    | BENCHMARKING .....                                  | 104 |
| 5.1   | Presentación de las Otras Empresas .....            | 104 |
| 5.1.1 | Terpel.....                                         | 104 |
| 5.1.2 | Bon Gas .....                                       | 104 |
| 5.1.3 | GNV Motor .....                                     | 104 |
| 5.2   | Identificación de los Factores Claves de Éxito..... | 105 |
| 5.3   | Matriz del Perfil Competitivo .....                 | 106 |
| 6.    | ANÁLISIS INTERNO .....                              | 111 |
| 6.1   | Análisis por Procesos Administrativos.....          | 111 |
| 6.1.1 | Planeación.....                                     | 111 |
| 6.1.2 | Organización.....                                   | 113 |
| 6.1.3 | Dirección.....                                      | 114 |
| 6.1.4 | Control.....                                        | 115 |

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| 6.2 Variables Internas de la Organización..... | 116        |
| <b>7. ANÁLISIS DOFA .....</b>                  | <b>118</b> |
| 7.1 Evaluación de factores Externos.....       | 118        |
| 7.2 Evaluación de Factores Internos .....      | 120        |
| 7.3 Matriz DOFA .....                          | 123        |
| <b>8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>   | <b>126</b> |
| 8.1 Misión.....                                | 126        |
| 8.2 Visión.....                                | 126        |
| 8.3 Objetivos Organizacionales.....            | 127        |
| 8.4 Estructura Organizacional .....            | 127        |
| <b>9. PLAN DE ACCIÓN .....</b>                 | <b>131</b> |
| <b>10. CONCLUSIONES .....</b>                  | <b>146</b> |
| <b>11. RECOMENDACIONES .....</b>               | <b>149</b> |
| <b>12. BIBLIOGRAFÍA .....</b>                  | <b>151</b> |



## LISTA DE ILUSTRACIONES

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Ilustración 1: Estructura del sector Gas Natural .....              | 98  |
| Ilustración 2: Diamante Competitivo de Porter .....                 | 100 |
| Ilustración 3: Gráfica de radar análisis competitivo .....          | 109 |
| Ilustración 4: Gráfica de valor sopesado análisis competitivo ..... | 110 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1: Presupuesto .....                                                     | 46  |
| Tabla 2: Cronograma.....                                                       | 47  |
| Tabla 3: Productos Tomasetto Achille .....                                     | 51  |
| Tabla 4: Productos Tomasetto Colombia S.A.S .....                              | 52  |
| Tabla 5: Guía de Análisis del Macroambiente, Entorno Económico .....           | 56  |
| Tabla 6: Evaluación Integrada del Análisis Externo, Entorno Económico .....    | 61  |
| Tabla 7: Guía de Análisis del Macroambiente, Entorno Legal.....                | 62  |
| Tabla 8: Evaluación Integrada del Análisis Externo, Entorno Legal .....        | 66  |
| Tabla 9: Guía de Análisis del Macroambiente, Entorno Tecnológico .....         | 67  |
| Tabla 10: Evaluación Integrada del Análisis Externo, Entorno Tecnológico.....  | 73  |
| Tabla 11: Guía de Análisis del Macroambiente, Entorno Ambiental.....           | 74  |
| Tabla 12: Evaluación Integrada del Análisis Externo, Entorno Ambiental .....   | 79  |
| Tabla 13: Guía de Análisis del Macroambiente, Entorno Social/Cultural .....    | 80  |
| Tabla 14: Evaluación Integrada del Análisis Externo, Entorno Social/Cultural . | 85  |
| Tabla 15: Guía de Análisis del Macroambiente, Entorno Normativo .....          | 86  |
| Tabla 16: Evaluación Integrada del Análisis Externo, Entorno Normativo.....    | 90  |
| Tabla 17: Cinco Fuerzas Competitivas.....                                      | 103 |
| Tabla 18: Factores clave de éxito.....                                         | 106 |
| Tabla 19: Matriz del perfil competitivo .....                                  | 107 |
| Tabla 20: Variables Internas de la Organización .....                          | 117 |
| Tabla 21: Matriz E.F.E.....                                                    | 119 |
| Tabla 22: Matriz E.F.I.....                                                    | 121 |
| Tabla 23: Matriz DOFA.....                                                     | 125 |
| Tabla 24: Plan de Acción.....                                                  | 137 |
| Tabla 25: Cronograma Plan de Acción.....                                       | 144 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1: Etapas del plan estratégico .....                   | 34  |
| Figura 2: Dimensiones de la competitividad .....              | 41  |
| Figura 3: El proceso estratégico.....                         | 43  |
| Figura 4: Organigrama Actual Tomasetto Achille .....          | 50  |
| Figura 5: Linea del Tiempo Tomasetto .....                    | 55  |
| Figura 6: Organigrama Propuesto Tomasetto Colombia S.A.S..... | 130 |

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las pequeñas y medianas empresas poseen una serie de retos que no se tenían hace 50 años. La competencia se ha vuelto cada vez más difícil y ya no basta simplemente con tener el mejor producto. Al cliente se le debe seducir de diferentes maneras, muchas veces de formas que no están directamente relacionadas con el producto pero que de alguna manera le agregan valor a lo que la empresa hace. Es este valor agregado el que hoy en día diferencia a los competidores.

En este sentido, las empresas a medida que van creciendo se deben estructurar de forma paralela, ya que el aumento de su demanda requiere de un mayor esfuerzo organizacional para mantener a los clientes interesados. Esa estructura se consigue a través de un plan estratégico que no necesariamente debe tener múltiples estrategias, pero que sirve para entender que desea hacer la empresa y cómo pretende mantener a sus clientes.

Dentro del concepto de mantener a los clientes las empresas ya no pueden pensar que la calidad es un factor diferenciador y esto es algo fundamental en el desarrollo de los planes estratégicos, ya que deben enfocarse en aprovechar lo que se hace muy bien más allá de la calidad propia del producto, sino también entender las debilidades que se poseen ya sea para eliminarlas o por lo menos para hacerlas menos evidentes. También las empresas deben entender hoy en día que la competencia no puede ser ignorada y que se debe conocer a los rivales, tanto para entender sus posibles debilidades como para aprender sobre sus éxitos y ver si se pueden replicar.

Este trabajo presenta la elaboración de un plan estratégico para la empresa Tomasetto Colombia S.A.S. en el horizonte temporal 2018-2021, que debería servirle como hoja de ruta en su crecimiento futuro. En primer lugar el trabajo presentará un marco de referencia que incluye un marco contextual en el que se expone la historia de la empresa hasta su situación actual. Posterior a esto se realiza un marco teórico que sirve de referencia bibliográfica sobre diferentes conceptos de la administración, incluyendo las estrategias competitivas.

Una vez elaborado este marco contextual, se presenta la caracterización de la empresa en su estado actual. Para ello se detalla la información general de la empresa, la misión y visión de la casa matriz, ya que la seccional en Colombia no posee una actualmente. Del mismo modo se presenta la estructura organizacional, sus productos y servicios, los principales clientes y proveedores. Dado que la seccional colombiana no ha definido completamente su estructura organizacional, se entrega la información otorgada desde la casa matriz, Tomasetto Achille.

Una vez finalizada esta caracterización interna, se hace un análisis externo usando la herramienta de análisis de entornos que permite entender dónde opera la empresa y cuáles son las principales variables externas a tener en cuenta. Este análisis externo continúa enfocándose ahora en el sector, primero elaborando el diamante competitivo de Porter y las cinco fuerzas competitivas. Para completar este análisis sobre el sector es importante entender el comportamiento de las empresas más importantes en el mercado y para esto se hace un estudio de Benchmarking, que además sirve para entender cómo se encuentra Tomasetto Colombia S.A.S. frente a sus competidores.

El trabajo continuará con un análisis interno más profundo, que implica un análisis por procesos administrativos y la identificación de las variables internas más importantes de la organización, lo cual será fundamental para el análisis DOFA. Dicho análisis DOFA resume los factores externos más relevantes y los asocia con los factores internos más influyentes y a partir de este análisis se elabora una matriz que es la base para la elaboración de una serie de estrategias. A partir de estas estrategias y de toda la información recopilada se elabora el direccionamiento estratégico de la compañía, lo cual incluye la elaboración de la misión, visión, objetivos y la estructura organizacional. Finalmente este trabajo entrega un plan de acción que permitirá el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de una serie de actividades con sus respectivos responsables y con un cronograma que incluye la fecha de inicio de cada actividad y su finalización estimada. De esta manera culmina el trabajo y se procede a entregar una serie de conclusiones y recomendaciones.

## **1. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Antecedentes**

La búsqueda insaciable de nuevas fronteras, de nuevos mecanismos de comunicación y de nuevas tecnologías, ha hecho que se encuentre cada vez con una sociedad más globalizada, lo que permite evidenciar países que se enfrentan no sólo a nuevos problemas, sino a nuevas posibilidades de crecimiento. Una muestra grande de esto es la búsqueda actual de nuevas soluciones que además de facilitar la vida, permitan la conservación del mundo cómo se conoce actualmente. Lo que lleva a evaluar los beneficios de las diferentes alternativas que trae el mundo para sobrevivir. Una de estas es el gas natural, el cual es un tipo de combustible que no sólo ha ayudado a obtener nuevas alternativas para la industria, sino para el hogar, de una forma más económica que continúa siendo muy segura. Es por esto que se hace muy interesante el mercado del gas natural y más específicamente en el del Gas Natural vehicular (GNV).

El gas natural como una fuente de energía ha beneficiado a muchos países con sus bajos costos y seguridad en el uso del mismo. Colombia no se queda atrás, desde 1961 el valor del gas natural se empieza a reconocer en la legislación colombiana, aunque mucho antes se había logrado explotar, únicamente se usaba para su quema y apoyo en la consecución del crudo de petróleo (GUERRERO S & LLANO C, 2003). Pero es realmente a partir de los años setentas que se empieza a evidenciar el desarrollo del gas natural en este país, esto debido al descubrimiento de un nuevo yacimiento en la Guajira en 1977 (CREG, 2017). Es después de esto que se empieza a evaluar la forma de buscar un mayor crecimiento del gas natural y en 1986 se da paso a la iniciativa “Gas Natural para el cambio” lo que permitió ampliar la cobertura nacional del gas natural y realizar el hallazgo de nuevas reservas (CREG, 2017).

A continuación, se empiezan a ver los avances de Colombia en cuanto al gas natural se refiere, con la construcción de los nuevos gasoductos implementados por Ecopetrol y fue en 1993 que inició el funcionamiento de dichos gasoductos con el aval del gobierno nacional (CREG, 2017). Uno de los avances más importantes se da con la implementación de la Ley de Servicios Públicos 142/94 que permite establecer las tarifas y normativas que permitieron la penetración del gas natural a nivel nacional. Esto permite la llegada del gas natural

domiciliario, beneficiando a muchas familias de bajos recursos de todo el país (GUERRERO S & LLANO C, 2003). A partir de allí se empieza a dar la evolución del gas natural en Colombia y en el año 2003 el gobierno colombiano formula nuevas estrategias y recomendaciones para permitir la dinamización y consolidación del gas natural en Colombia (CREG, 2017).

El gas natural ha sido a través de los años de mucha importancia para el desarrollo del país y aún más para garantizar la disminución de emisión de gases de efecto invernadero. Es por esto que en Colombia el gas natural se usa para el sector de generación eléctrica y el sector de no generación eléctrica, entre ellos se encuentra el consumo vehicular (gas natural comprimido) (BECERRA F & RODRIGUEZ Y, 2017). Se encuentra que en Colombia el sector del transporte además de ser uno de los consumidores más altos de energía con el 31%, es también el mayor contaminante atmosférico (UPME, 2002). Estos hallazgos permitieron que el gobierno se interesara cada vez más en apoyar el uso de este combustible y de demostrar a los ciudadanos los beneficios del mismo.

A partir del año 1999 se lanza el nuevo proyecto de masificación del uso del gas natural vehicular, en el cual el gobierno de ese entonces promete garantizar una competitividad más sana y la búsqueda del crecimiento del uso del gas natural vehicular con el fin de obtener beneficios ambientales, una balanza comercial con efectos positivos y garantizar beneficios para los transportadores y para los usuarios de vehículos automotores. En el 2012 se empieza a estimar nuevos crecimientos en pro de dar continuidad al proyecto, con el fin de aumentar la participación del gas natural vehicular en la canasta energética del país, en el cual se estimaba un crecimiento en la participación del mercado del 800% de 2001 a 2010 y logrando que el GNV pase de ser el 1.5% al 9.5% de la demanda del gas natural en el mismo periodo. Para lograr este objetivo se esperaba en 10 años convertir 54,000 vehículos a gas, lo que muestra una necesidad de conversión de 5,400 vehículos anualmente (UPME, 2002).

Un aporte muy importante al crecimiento del sector, se da en el momento en el que el gobierno encontró la necesidad de dar libertad en la política de precios en cuanto al gas natural vehicular se refiere debido a la poca competitividad que se encontraba frente a los demás productos de combustión vehicular, con el fin de que se encontrara una mayor flexibilidad a las empresas logrando una competitividad más grande frente al entorno y específicamente frente a sus productos sustitutos como lo son la gasolina corriente y la tipo diésel (MINMINAS, 2017). Lo que llevó a que los consumidores finales fueran los más beneficiados al contar con el uso del gas natural vehicular como fuente de combustión de vehículos tanto particulares como de servicio público (MINMINAS, 2017). Con el crecimiento esperado por el gobierno se estimaba que para 2013 ya existieran 255 estaciones de servicio y al menos 117 talleres

que apoyaran el incremento de las conversiones de vehículos a gas a nivel nacional (MINMINAS, 2017).

Al visualizar el informe de conversiones para el cierre del año 2013, se puede visualizar cómo se superaba las expectativas de conversiones, ya que mensualmente durante ese año se convirtieron 36.599 vehículos a gas, lo que da un promedio de 3.049 conversiones al mes (MINMINAS, 2017). En el informe consolidado de conversiones se muestra que las conversiones a gas del año 2013 se elevan mucho más allá de los 5,400 que se tenían como objetivo del 2001 al 2010. En ese momento se podía evaluar el crecimiento inminente del mercado y su aceleración superior a lo esperado.

Pero fue después de esto que empezó la desaceleración del mercado de GNV en Colombia, en el informe de Promigas se puede evidenciar cómo para 2014 se había disminuido respecto a 2014 la exploración de gas en Colombia (PROMIGAS, 2016). Además de esto, se evidencia que el año 2015 fue un año que mostró uno de los crecimientos más bajos y es el tercer año de la década 2005 a 2015 en conversiones a gas, con aproximadamente 28.000 vehículos convertidos en el año (PROMIGAS, 2016). Después de esto se esperaba que mejoraran las cifras pero se puede ver que el informe del Ministerio de Minas a Junio de 2017, muestra que únicamente para este mes se logró la conversión de 1,035 vehículos, con un acumulado del año 2017 de 6,431 vehículos cuando apenas se encuentran en la primer mitad del año (MINMINAS, 2017). A partir de esto se puede evidenciar la tendencia a la baja en las conversiones de GNV en Colombia.

Esta información destaca la importancia de enfocar nuevamente el trabajo de las empresas que participan del sector del GNV, bien sea como agentes o como actores, con el fin de encontrar un nuevo plan de acción que permita enfrentarse con los diferentes cambios que tiene el entorno. En este caso es muy importante realizar una evaluación a profundidad del entorno que en el que se desenvuelve Tomasetto Colombia S.A.S. y plantear para el mismo un plan estratégico que permita encaminar su rumbo en los siguientes tres años con el fin de garantizar una mejor estrategia para enfrentar el medio en el cual se desenvuelve.

### **1.1.2 Formulación**

Después de evaluar los antecedentes que ha tenido el mercado en el cual se desenvuelve la organización objeto de estudio, se reconoce el estado actual del sector y surge la pregunta base de esta investigación:



¿Cuáles son los factores que permiten presentar un plan estratégico para la empresa Tomasetto Colombia S.A.S. durante el horizonte temporal 2018-2021 que permita su posicionamiento en el mercado?

Con el fin de responder a este interrogante, el trabajo que se presenta intentará realizar la investigación necesaria para realizar el plan estratégico que debe tener la organización Tomasetto Colombia S.A.S. con el fin de ser una compañía más competitiva, que aproveche las oportunidades y enfrente las amenazas del entorno superando sus debilidades y garantizando la manifestación de sus fortalezas en el mercado en el cual se desenvuelve.

### **1.1.3 Sistematización**

¿Cuál es la naturaleza de la empresa Tomasetto Colombia S.A.S.?

¿Cuál es la estrategia que utilizan las empresas del sector?

¿Cuál es la estrategia actual de Tomasetto Colombia S.A.S.?

¿Cómo se definió el plan estratégico de Tomasetto Colombia S.A.S.?

¿Cuáles son los cambios del sector que intervienen en el plan estratégico de Tomasetto Colombia S.A.S.?

¿Cuál es el plan estratégico que se puede proponer para enfrentar los cambios del sector?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El mercado del GNV ha tenido en los últimos años unos fuertes cambios a nivel nacional, esto lo demuestran las nuevas regulaciones para garantizar la idoneidad y calidad de los productos y servicios que se ofrecen en el sector del GNV, como la implementación del reglamento técnico para talleres y el sistema de información de comercialización de combustible (SICOM GNCV). Además de esto, se puede evidenciar en la actualidad una fuerte desaceleración del mercado debido a la pérdida de competitividad del GNV frente a la gasolina, producto del fuerte incremento en la tasa representativa del mercado (TRM). Debido a esto la competitividad se ha visto afectada y más aún por los fuertes actores que se tienen en dicho sector, ya que los competidores son grandes y fuertes para el mercado, lo que lleva a las empresas pequeñas o emergentes a buscar nuevas alternativas o a realizar planes mediano y largo plazo que

permitan su crecimiento en este mercado tan competitivo. Es por esto, que se hace indispensable para este tipo de empresas contar con un plan estratégico que contenga la hoja de ruta para hacerle frente a los nuevos retos y cambios que presenta el sector y su entorno.

El plan estratégico en una organización es la base de su crecimiento, ya que, según Mintzberg el plan estratégico es la acción, es la acumulación de toda la historia de una empresa y su enfoque frente al futuro, este debe garantizar que los actos con los cuales la empresa se desenvuelve sean congruentes y logren llegar al cumplimiento de las metas organizacionales (MINTZBERG & QUINN, El Proceso estratégico, Conceptos contextos y Casos, 2007). Es por esto que se hace muy importante para la empresa objeto de investigación Tomasetto Colombia S.A.S. enfocar sus actividades, analizar su estado actual, su entorno, sus competidores, su condición actual en el mercado y todos aquellos factores que pueden afectar su funcionamiento. Esta organización lleva poco tiempo como organización en Colombia y hasta el momento se está basando en el conocimiento empírico del sector, además de ver como apoyo y modelo a seguir sus filiales en Italia y Chile. Aunque es importante visualizar las estrategias de las empresas pares en otros países, el mercado, el entorno y demás factores que afectan el sector, hacen que se requiera un estudio enfocado de la realidad del país en el cual se desenvuelve. En esto se basa el plan estratégico, en la búsqueda de un horizonte que permita que la organización pueda llegar de una forma más ordenada al cumplimiento de sus objetivos y la importancia de aterrizar los ideales organizacionales.

Este plan estratégico además de ser un claro avance para la organización y el apoyo para el cumplimiento de sus metas, es de completa importancia para el crecimiento profesional de estudiantes de la carrera administración de empresas, ya que permite aplicar todos los conocimientos obtenidos en una carrera en la cual las organizaciones, el cumplimiento de sus objetivos y la importancia del recurso humano son la base de la educación formal. Es muy importante poder aplicar estos conocimientos en realizar un análisis a fondo del estado actual de una organización y la búsqueda permanente de encaminar sus objetivos a enfrentar las amenazas, mejorar las debilidades y proyectarse en sus fortalezas, garantizando el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

En la actualidad son pocas las investigaciones enfocadas al sector del GNV en el país, específicamente las orientadas a planes estratégicos. Esto hace que además del interés particular de Tomasetto Colombia S.A.S. en este plan, resulte de vital interés para la universidad y en general el ámbito académico la realización de este trabajo que permitirá estudiar la estructura de este mercado y que puede servir de modelo o referencia para futuros planes dentro del sector. Inclusive puede ser la base para ajustar el plan a futuro según las condiciones

del mercado vayan evolucionando. De esta manera se puede observar la importancia de realizar este plan estratégico, tanto para la empresa Tomasetto Colombia S.A.S., como para los estudiantes y la universidad misma.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 General**

- Formular un plan estratégico para la empresa Tomasetto Colombia S.A.S. con horizonte temporal 2018-2021

#### **1.3.2 Específicos**

- Evaluar la situación actual de la empresa Tomasetto Colombia S.A.S., con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.
- Realizar análisis externo e interno de la organización Tomasetto Colombia S.A.S. teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas que posee y las oportunidades y amenazas a las cuales se enfrenta.
- Elaborar el análisis DOFA para la empresa Tomasetto Colombia S.A.S.
- Formular el direccionamiento estratégico y plan de acción para Tomasetto Colombia S.A.S.

### **1.4 MARCO DE REFERENCIA**

#### **1.4.1 Marco Contextual**

El GNV como combustible, a lo largo de la historia en Colombia, y específicamente en Cali, ha presentado varios matices, iniciando desde el control del mercado por un par de actores, hasta la diversidad de talleres que, en al auge del negocio, llegaron a ser más de una veintena en el valle del cauca (EL PAÍS, 2015), esto ha generado diferentes formas de funcionamiento del mercado y una diversidad de resultados en cuánto a las intenciones de creación de demanda de algunos de los más poderosos actores del sector.

Con el fin de profundizar en la historia de la organización objeto de estudio se realiza una entrevista con Juan Carlos Díaz del Castillo Suarez, fundador de Tomasetto Colombia S.A.S., Un estudiante de Administración de Empresas de la universidad del valle quien para el año 2015 prestaba sus servicios para uno de los centros técnicos de conversión a GNV más reconocidos de la ciudad de Cali y que gracias a su conocimiento empírico del sector y validando de primera mano algunas de las deficiencias y cambios del mismo, decide proponer a su jefe directo la búsqueda de una alternativa en el mercado internacional que brindara respaldo, altos estándares de calidad y desempeño, con la intención de recuperar la confianza perdida de los actuales y posibles consumidores.

En el proceso de búsqueda logra realizar contactos con empresas fabricantes de equipos para gas natural vehicular en Argentina, Polonia e Italia y encuentra que la mayoría de los fabricantes o ensambladores más reconocidos en el mercado internacional tienen elementos fabricados por la empresa Italiana Tomasetto Achille Spa. dentro de sus kits de conversión.

Esta prestigiosa empresa, reconocida a nivel internacional dentro del gremio de los fabricantes de equipos para gas natural vehicular y gas licuado del petróleo, con más de 35 años de experiencia, presencia en más de 40 mercados a nivel internacional y con una amplia capacidad de producción (Tomasetto Achille Spa, 2017), fue la escogida por el centro de conversión para proponerle una alianza estratégica que permitiera mejorar la calidad de los equipos con componentes y electrónica de última tecnología, mejorar el soporte posventa con inventario de repuestos disponible y a precio justo y brindar un oportuno soporte técnico a usuarios finales.

Después de más un año de conversaciones logran negociar la importación solo de algunos de los productos, debido a que la compañía Italiana ya contaba con un distribuidor exclusivo en el país. Inician la búsqueda de información acerca de los costos del proceso de certificación para dichos productos, al obtener el presupuesto del proceso, el centro de conversión, decide desistir de la importación y es allí donde el fundador de Tomasetto Colombia S.A.S. ve una clara oportunidad para crear empresa y alcanzar uno de sus proyectos personales, así como para generar empleo y contribuir a la sociedad con los beneficios ambientales que ofrecen los vehículos que operan con gas natural vehicular, representando esta prestigiosa marca en Colombia. Inician los acercamientos y después de un par de visitas de personal comercial de Italia y de que Tomasetto Achille Spa. cancelara el acuerdo comercial con el anterior distribuidor, logran negociar la representación de la marca en el mercado nacional a través de la firma de un acuerdo de distribución exclusiva en el mes de septiembre de 2016 (Tomasetto Colombia S.A.S., 2017).

Gracias a este nuevo proyecto, Tomasetto Colombia S.A.S. se constituye legalmente el 29 de julio de 2016, lleva a cabo proceso de certificación establecido por la reglamentación colombiana, el cual culmina en el mes de agosto de 2017 con la obtención del Certificado de conformidad de producto y adelanta su primera importación, la cual logra su proceso de nacionalización a finales del mes de septiembre de 2017 (Tomasetto Colombia S.A.S., 2017).

#### **1.4.2 Marco Teórico**

Con el fin de llevar a cabo el desarrollo de este trabajo de investigación se estudiará diferentes conceptos y teorías que permitirán dar un enfoque al área de estudio y apoyará la conceptualización de esta investigación.

##### **1.4.2.1 Escuelas del Pensamiento Administrativo**

Como primera instancia para iniciar el estudio de las organizaciones se hace necesario introducir términos como paradigma, teoría y metáfora, los cuales permitirán hacer una descripción más clara y detallada de las diferentes maneras en las que este tema ha sido abordado.

El primer término que se hace necesario definir es el de paradigma. Es un concepto que “ha sido objeto de un rango amplio y confuso de interpretaciones” (MORGAN, 1980, pág. 2). Un paradigma de forma general puede definirse como el espectro a través del cual se observa algún fenómeno o hecho. Llevado a un ámbito científico, el paradigma también se puede referir a la escuela de pensamiento que un grupo en particular sigue e inclusive puede usarse para referirse a las herramientas y textos usados específicamente para resolver problemas (MORGAN, 1980).

Dentro de cada paradigma pueden existir diferentes formas de estudiar o analizar un problema. Los preceptos son de alguna forma similares pero el problema se encara con un enfoque diferente. Es allí donde nacen las diferentes teorías que estudian las organizaciones. Según (MORGAN, 1980) por ejemplo, la teoría clásica de la administración, cuyos más grandes exponentes fueron Taylor y Fayol, y la teoría burocrática de Weber pertenecen al mismo paradigma funcionalista pero abordan el tema organizacional usando herramientas diferentes. De esta manera se podría decir que una teoría es una visión particular de un paradigma.

Finalmente dentro de este grupo de conceptos fundamentales esta la metáfora. La metáfora es la herramienta fundamental que usan todas las teorías para plantear sus ideas. La metáfora hace parte de estas herramientas que usa la ciencia para generar las imágenes necesarias que permitan plasmar de forma más clara su mensaje. Para ello la metáfora usa comparaciones que buscan

hacer explícito el mensaje a transmitir. Morgan en su texto plantea la existencia de cuatro grandes paradigmas dentro del estudio de las organizaciones: el funcionalista, el interpretativo, el humanista radical y el estructuralista radical (MORGAN, 1980). Cada uno de ellos posee escuelas o teorías particulares con sus propias metáforas.

El primer paradigma es el funcionalista. Este paradigma asume “que la sociedad tiene una existencia real, concreta y un carácter sistémico orientado a producir un estado de cosas ordenado y regulado” (MORGAN, 1980, pág. 5). Aquí, las organizaciones y en general la sociedad puede ser vista como algo objetivo que puede ser estudiado a través del método científico. El análisis se hace de afuera hacia adentro como un juez imparcial que observa todo. En este paradigma priman las metáforas basadas en organismos o maquinas cuyas partes se unen para formar un todo sin generar realmente posiciones subjetivas.

El segundo paradigma es el interpretativo, el cual a diferencia del funcionalista asume que no existe una única realidad sino que más bien las organizaciones y la sociedad en general son el resultado de la interacción subjetiva de todos sus miembros. Si bien es cierto que también considera que hay “un orden y un patrón que subyacen el mundo social” (MORGAN, 1980, pág. 5) a diferencia del funcionalismo considera que es imposible encontrar una manera objetiva de estudiarlo. Aquí el análisis se hace de adentro hacia afuera en donde cada individuo afecta el resultado final.

El tercer paradigma es el humanista radical. En este caso, se mantiene la idea interpretativa de que el mundo es subjetivo y las sociedades se forman de acuerdo a las interacciones sociales pero se plantea una prisión psíquica en donde las personas son presas de sus propios pensamientos: las personas limitan su realidad. Se plantea que la realidad puede ser influida por ciertos grupos y de esta manera controlar a la mayoría. Morgan plantea que es un tipo de dominación ideológica (MORGAN, 1980). El objeto principal de estudio es entonces la manera como los individuos pueden trascender esta alienación.

El cuarto y último paradigma planteado por Morgan consiste en el estructuralista radical, el cual comparte con el humanista radical la idea de una dominación. En este caso se trata de una dominación generada por la propia sociedad y sus estructuras, en donde algunas personas poseen el poder para controlar estos instrumentos de dominación. De nuevo el objeto de estudio es encontrar como la práctica puede ser el método para liberarse de esta dominación (MORGAN, 1980).

**Administración científica y el proceso administrativo:**

Es importante entender los diferentes actores y sus teorías en cuanto a la evolución de la administración se refiere, es por esto que cuando se habla del paradigma clásico de la administración y las organizaciones dos autores son citados siempre como sus precursores: Taylor y Fayol. Taylor y su administración científica del trabajo permitieron aumentar la productividad de las industrias, sobre todo gracias a la división del trabajo en pequeñas actividades, sencillas y repetitivas. Fayol por su parte estableció las funciones administrativas que debería llevar a cabo una organización exitosa (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996). Ambos autores son básicos a la hora de estudiar los esquemas de administración clásicos y resulta muy interesante analizar sus postulados ya que aun cuando ambos buscaban generar organizaciones exitosas, uno plantea su modelo enfocándose principalmente en el obrero, mientras que el otro lo hace analizando el problema desde la perspectiva del dirigente. De esta manera se podría decir que ambos se complementan, aun cuando aparentemente este no fuera su objetivo inicial.

Taylor considera que existe un conflicto y un constante antagonismo entre obreros y patronos, en donde, cada uno busca defender sus propios intereses y esto en ultimas termina afectando a la compañía y reduciendo el beneficio general. Para ello pretende plantear una serie de principios de dirección científica. El primer principio consiste en la necesidad de los dirigentes de estudiar todas las labores que componen la línea de producción. El objetivo de este principio es el de regresarle el control del taller al dirigente para que éste pueda determinar cuál debe ser la verdadera forma de trabajar y además en ese proceso le quita el poder que tenía el obrero de decidir cómo trabajar. El segundo principio se basa en la famosa frase “el hombre correcto en el lugar correcto”. Esto se traduce en que una vez estudiadas las labores, los dirigentes se deben encargar de encontrar las personas adecuadas para cada cargo y luego capacitarla para que haga su labor de la mejor manera. El tercer principio se refiere al control que debe ejercer la dirigencia para asegurarse de que los obreros sigan los procedimientos de trabajo establecidos. El cuarto principio establece una división equitativa del trabajo entre los obreros y los dirigentes, este principio establece que a cada acción que hace un obrero, el dirigente debe realizar su propia labor. El último principio muestra un sentido de cooperación ya que establece que como resultado de la prosperidad, que genera mayores ganancias a los dirigentes, la empresa será capaz de pagar mejores salarios. Esto implica que a una mayor calidad de trabajo se le debe dar una mayor remuneración (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996).

Al analizar estos principios y en general el planteamiento de Taylor, se puede identificar que su mayor aporte está relacionado con la productividad. Al encargarse de descomponer al máximo las labores de los obreros, él se encarga

de determinar la manera de hacer adecuadamente el trabajo (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996). De esta manera logra eliminar cualquier tipo de desviación que pudiese afectar lo que él llama una jornada laboral justa. Con sus experimentos Taylor consiguió caracterizar el trabajo de los empleados y así otorgarle a los dirigentes el último bastión de los obreros: ser dueños de su manera de trabajar. A partir de los trabajos de Taylor, los dirigentes ya no serán más simples observadores, en cambio serán los jueces y supervisores de sus empleados para que no hagan su labor de una manera “inadecuada”. También será más fácil para los empleadores seleccionar a un trabajador, ya que lo único que deberán hacer es encontrar una persona que cumpla con los estándares preestablecidos para la labor. Ya no será necesario tener trabajadores demasiado habilidosos ya que las labores ahora son más simples, rutinarias y fáciles de controlar. El resultado de esto será un aumento sin precedentes de la productividad. De ahí el gran éxito de su “administración científica”.

Sin embargo como se puede analizar, este éxito al final sería beneficioso solo para una de las partes. A pesar de que Taylor planteo constantemente que su ideal era un trabajo armonioso entre obreros y dirigentes, al final los obreros nunca recibieron la misma proporción de los beneficios ya que sus aumentos salariales nunca fueron comparables con el aumento de productividad que se generaba y además en muchas partes los despidos fueron masivos (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996). Además nunca fue claro cómo se debía hacer la división equitativa del trabajo, ya que en últimas el único objeto de estudio fue la labor del obrero mientras que la función del dirigente solo se limitaba a controlar que se cumplieran las órdenes. Esto en parte pudo haber sido por las constantes contradicciones en las que Taylor incurría en sus explicaciones y en donde a pesar de decir que abogaba por los obreros, en últimas el mantenía el pensamiento clásico de la pereza natural del obrero y en muchas ocasiones no se pronunció en contra de los abusos de los dirigentes. Al final se puede decir entonces que Taylor revolucionó el esquema organizacional al analizar con lupa la labor del obrero, generando estándares para realizar cada labor y otorgándole esta información al dirigente, el cual la aprovechó para aumentar su productividad (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996).

Si se plantea que Taylor basa su estudio en el obrero, Fayol lo hizo con el dirigente. El primer planteamiento de Fayol consistía en la falta de atención que se le prestaba a la función administrativa de las empresas. En comparación a las operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y de contabilidad, las operaciones administrativas eran muy poco estudiadas y enseñadas, aun cuando para Fayol esta operación es una de las más importantes para un jefe en una organización (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996). De esta manera procede a explicar que la función administrativa se fundamenta en 5



pilares: Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever en cuenta debe encargarse de planear las acciones de la organización y de esta manera estructurar los programas necesarios para alcanzar los objetivos trazados. Organizar, ya que se debe encargarse de estructurar la empresa. Mandar dado que los dirigentes se deben hacer cargo de que los obreros cumplan con lo que se les ordena. La función administrativa también de coordinar todos los aspectos necesarios para lograr las metas. Por último está el acto de controlar, el cual se refiere a vigilar que todos los procedimientos y normas se cumplan.

Estos pilares establecidos por Fayol muestran claramente la gran responsabilidad que recae sobre el dirigente, ya que todos estos elementos son necesarios para que las otras 5 operaciones puedan funcionar adecuadamente. Fayol, además establece 14 principios que un buen administrador debe cumplir para llevar a cabo su trabajo (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996). Principio de la división de trabajo que busca producir más con un mismo esfuerzo. Principio de autoridad-responsabilidad el cual se refiere al derecho de mandar pero con la posibilidad de una sanción que castiga un mal manejo del poder. Principio de disciplina por parte de los empleados hacia sus empleadores. Principio de unidad de mando donde se establece que cada empleado debe tener solo un jefe. Principio de unidad de dirección el cual establece que debe haber un solo objetivo, a la vez que hay un solo jefe. Principio de subordinación del interés particular al general en donde siempre debe prevalecer el interés de la empresa sobre el de sus empleados. Principio de la remuneración del personal donde el salario debe ser el adecuado según el trabajo del empleado y donde queden satisfechos tanto obrero como empresario. Principio de centralización que indica que todas las ordenes y decisiones son tomadas por la dirección. Principio de jerarquía que nace como consecuencia de la serie de jefes que unen la dirección con los empleados de base. Principio de orden en donde cada persona debe estar en el lugar adecuado de la empresa a la vez que cada cosa debe estar ubicada en el lugar correspondiente. Principio de equidad en donde no solo se trata de la justicia sino también en términos de la forma en que se trate a los empleados. Principio de estabilidad de los empleados en donde para Fayol los cambios del personal se deben hacer solo en casos excepcionales. Principio de iniciativa que le otorga a los empleados el poder de dar su opinión respecto a cómo realizar alguna actividad. Principio de unión del personal en donde se plantea la necesidad de una armonía entre todos los agentes de la empresa.

Este es el esquema de organización que debe existir para Fayol, en donde se intenta sobretodo estructurar la manera en que el administrador debe actuar para ser exitoso. Cada uno de los 5 pilares de la administración halla su fundamento en los diferentes principios planteados por él (AKTOUF, CAVAGNARO, &

ZAPATA D, 1996). Si se hace un análisis de este modelo se observa que se mantiene la división de trabajo que Taylor apoyaba pero se busca darle una mayor libertad al trabajador para que pueda realizar su labor. También se insiste en la necesidad de la unidad de mando y dirección, el cual va en contravía con las ideas de Taylor en donde un grupo de expertos podían llegar a dirigir a los obreros. Sin embargo comparte con Taylor la búsqueda de armonía entre dirigencia y empleados. También está de acuerdo con Taylor en términos de la necesidad de una adecuada remuneración de los empleados. En general Taylor y Fayol se complementen bastante ya que cada uno enfoca su atención en entes diferentes de la organización pero buscando el mismo objetivo, aumentar la productividad de la empresa.

### **La burocracia**

Taylor se encargó de proveer un estudio detallado de la labor del obrero y como a través de un método científico era posible detallar al máximo cada actividad realizada por los empleados. Este análisis científico generó grandes aumentos de productividad y ayudó a que la forma de trabajar dejará de depender del trabajador y se convirtiera en un estándar controlado por el dirigente. Fayol por su parte se concentró en el dirigente y en las funciones que un buen administrador debía realizar. Detalló claramente 14 principios que deben existir en una organización para que el administrador pueda llevar a cabo su labor. De esta manera, el paradigma clásico, encontró dos pilares que le ayudaron a estructurar lo que un obrero y un dirigente debía ser. La única gran duda restante era la forma en que se debía estructurar la organización. Es aquí donde aparece la gran importancia de Max Weber, ya que su modelo burocrático entregará las bases para estructurar la organización (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996).

Es importante tener en cuenta que aunque Weber planteó la burocracia como el modelo de estructura organizacional más adecuado para estas organizaciones altamente racionales, él realmente nunca estableció que esta era la forma más adecuada de organización. Toda su obra es altamente compleja y se debe admitir que la administración tomó lo que le servía para justificar sus planteamientos y que en el proceso incurrió en una gran simplificación del trabajo de Weber (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996).

Entre muchas otras estructuras o ideales tipo que planteó Weber, la burocracia era considerada por él como la forma de dominación legal más pura. Cabe destacar que para Weber existían tres tipos de dominación. La tradicional hace referencia al poder de las costumbres. La carismática hace referencia a la dominación que genera un individuo sobre otras personas gracias a su propia personalidad. Finalmente esta la dominación legal que nace con el poder de las

leyes y reglas. El esquema administrativo burocrático se basa principalmente en leyes y reglamentos que determinan con claridad las funciones de cada persona y las relaciones laborales que tendrá con cada uno de los miembros (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996).

Weber plantea que la burocracia está formada por funcionarios que cumplen una serie de principios. Solo realizan los deberes que su función ha establecido. Todos los funcionarios hacen parte de una estructura altamente jerarquizada. Han sido contratados por sus competencias altamente desarrolladas. Todos poseen un contrato de trabajo que fue consecuencia de un proceso de selección abierto en donde fueron elegidos por sus calificaciones y títulos. La remuneración varía según el rango. Su función es la principal, es decir, no siguen ni hacen ninguna otra función. Se establece que los funcionarios deben poder hacer carrera. Los funcionarios no deben ser dueños o tener algún tipo de injerencia a nivel administrativo en la empresa. Por último se establece que los funcionarios están bajo un control constante y deben cumplir una normatividad disciplinaria (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996).

De esta manera se observa que para la burocracia, la organización es la consecuencia de una serie de normas que regulan la elección, comportamiento y rendimiento de cada uno de sus funcionarios. Aquí son las reglas, estatutos o leyes las que ejercen el control. Las personas no siguen a un jefe por su persona, sino por el poder que la estructura le otorga (AKTOUF, CAVAGNARO, & ZAPATA D, 1996). Se observa que varios principios de Fayol y Taylor son compatibles con esta estructura (división del trabajo, unidad de manda y dirección, etc.) pero aquí se establece claramente cómo se debe realizar la interacción entre jefe y empleado y cuáles son las estructuras que deben regir a la organización. No se detalla en la labor particular de cada ente, pero si se establece que sea cual sea esta función se debe cumplir dentro del marco que la misma organización establezca.

### **Escuela de las relaciones humanas:**

En este punto en el cuál la productividad y eficiencia en las organizaciones dependía del factor legal y normativo y de las teorías científicas de la administración, se da un vuelco a estas teorías con los resultados del experimento de Hawthorne, los cuales revolucionaron la forma de pensar las organizaciones y sobretodo la forma en que los patronos percibían a sus empleados. Puede sonar como un absurdo hoy, pero en una época en donde los empleados eran percibidos como simples piezas de la maquinaria organizacional, con tendencia a la holgazanería y con necesidad de supervisión todo el tiempo, decir que también tenían un componente social que afectaba su desempeño era toda una novedad. Las personas se comportan como personas

fue el mayor descubrimiento de los experimentos de Mayo y ese descubrimiento transformó las organizaciones (MURILLO, ZAPATA D, & MARTINEZ, 2007).

Luego de sus experimentos una serie de investigadores comenzaron a plantear teorías que pudieran explicar mejor este nuevo enfoque, a la vez que se intentaba darles las herramientas necesarias a los administradores para entender mejor a sus colaboradores. Las ciencias del comportamiento, por ejemplo, trajeron nuevas teorías como la de la motivación en donde autores como Maslow, Herzberg, Alderfer, etc., plantearon y clasificaron las motivaciones de los trabajadores (MURILLO, ZAPATA D, & MARTINEZ, 2007). También se plantearon diversas teorías respecto al liderazgo y el papel del líder en la organización y sobretodo como puente entre la organización y los empleados. También se generaron diversas teorías adicionales como enfoques de contingencias, comportamientos, comunicaciones, ideas sobre cambio, desarrollo y clima organizacional entre muchas otras teorías que se enfocaron en una visión de la organización. Un enfoque mucho más centrado en ver la organización como un ente social. Inclusive hoy en día se ha llegado a teorías como el humanismo dulzón que se basa en fabulas e historias de superación personal y que busca dar un enfoque más espiritual a la organización. Por último, desde los años ochenta se presenta un esquema basado en la cultura organizacional y que nace sobre todo con el gran surgimiento de la industria japonesa (MURILLO, ZAPATA D, & MARTINEZ, 2007).

Todas estas nuevas teorías cambiaron claramente las ideas clásicas (extremadamente racionales, de Taylor, Fayol y Weber) y le han dado un énfasis mucho más social, en donde la percepción del obrero ha cambiado y se ha entendido la organización como una pequeña sociedad. Es cierto que en muchos casos estas teorías siguen siendo usadas como herramientas para aumentar la productividad y que además algunas veces toma prestadas ideas de otras ciencias y las aplica de la manera más simple posible pero dándole así una imagen más científica (MURILLO, ZAPATA D, & MARTINEZ, 2007). Sin embargo se debe admitir que este ha sido un progreso a la hora de percibir el obrero y la forma en que una organización opera.

### **Teoría de los sistemas:**

A continuación se estudia la teoría general de sistemas, la cual se enfoca en estudiar cualquier elemento como un todo, es decir, cambiar la perspectiva tradicional en la que cada objeto se puede estudiar por separado sin tener en cuenta el medio que lo rodea o los elementos con los que se relaciona. Esta teoría de los sistemas se ha convertido en una excelente herramienta para el estudio de las organizaciones.

En la teoría de los sistemas se plantea que hay dos tipos de sistemas: cerrados y abiertos. Por ejemplo los sistemas físicos y mecánicos se suelen considerar como sistemas cerrados respecto a su relación con él. Esto se debe a que cuando se hace un estudio físico de una máquina, no se tiene en cuenta ningún aspecto externo a la máquina misma. Por el contrario, la biología es un sistema abierto ya que en ella no solo se estudian individuos sino también su constante interacción con el ambiente que los rodea. Esto quiere decir que un sistema será cerrado o abierto según su nivel de interacción con otros elementos externos a él (KAST & ROSENZ W, 1979). En términos de organizaciones se puede decir que el enfoque clásico de la administración (Fayol, Taylor, Weber) era el de un sistema cerrado en donde la organización nunca interactuaba con su entorno.

La teoría general de los sistemas se ha difundido ampliamente en diversos campos. Por ejemplo a nivel de la psicología se ha usado la teoría de sistemas para explicar cómo la personalidad no es un proceso enteramente interno sino que se ve afectado por “fuerzas socioculturales”. Ejemplos también abundan en otros campos como la economía a nivel de estudio de mercados, o de la ecología y el estudio del medio ambiente, etc. A nivel organizacional se ha pasado de un modelo cerrado a uno abierto en donde la empresa ya no es estudiada solamente como algo separado de su entorno. De allí han surgido nuevos planteamientos en donde el papel del administrador está mucho más ligado al de permitir generar organizaciones que se puedan adaptar mejor al entorno que los rodea (KAST & ROSENZ W, 1979).

Se ha planteado que la organización como sistema está subdividido en varios subsistemas (KAST & ROSENZ W, 1979). El primero de ellos es el subsistema de metas y valores. Este está directamente afectado por el entorno sociocultural de la organización ya que en última toda organización cumple un rol dentro de la sociedad a la que pertenece. El segundo subsistema es el técnico, el cual se asocia a “los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos”. El tercer subsistema es el psicosocial, el cual se podría decir que fue el descubierto por el experimento Hawthorne ya que contiene a los individuos y los grupos en donde interactúan. Este subsistema nace de la interacción de los individuos a través de grupos formales e informales, también se ve afectado por el estado de motivación, inconformidad, tranquilidad, etc. de los individuos que conforman la organización. Dentro de este sistema se encuentra el “clima organizacional” de la empresa. Este subsistema no es solamente afectado por factores internos sino que además elementos externos pueden llegar a modificarlo. El cuarto subsistema es el de estructura que incluye la organización y coordinación de la empresa. Esto quiere decir que especifica la forma en que

se dividen las funciones. Este subsistema está muy asociado a los cargos, relaciones formales, coordinación de tareas y flujo de información.

Además de estos subsistemas existe una serie de propiedades que los sistemas organizacionales poseen. Los *sistemas artificiales* se refieren al hecho a que las organizaciones son sistemas sociales y por ende surge de las relaciones entre las personas. Esto quiere decir que el factor cohesor es de origen psicológico más que biológico (KAST & ROSENZ W, 1979). Esto hace que puedan desaparecer en cualquier momento o durar mucho más que sus fundadores. Un sistema cerrado tiene límites muy estrictos mientras que un sistema abierto permite el paso de elementos a través de sus fronteras.

La *Jerarquía de los sistemas* habla de la forma en que cada grupo está organizado dentro de la estructura de la empresa. La *entropía negativa* se refiere a la capacidad de la empresa para mantener un estado estable e inclusive llegar a reducir el caos. Esto se logra al tener en cuenta diferentes variables externas que pueden ayudar a corregir el rumbo. El *estado estable o equilibrio dinámico* va de la mano con la entropía negativa y es el estado en donde la empresa puede mantener su productividad sin afectar su supervivencia, esto solo es posible si es capaz de adaptarse al medio que la rodea. Todos estos planes se activan gracias a los *mecanismos de retroalimentación* que constantemente está midiendo todos los aspectos de la organización y según sus medidas se realizan los ajustes necesarios para adaptarse a la nueva condición. Otra propiedad que deben tener las organizaciones es el de *adaptación y mantenimiento* ya que si bien es importante adaptarse a los cambios, ninguna organización puede sobrevivir sino se mantienen ciertos elementos base. Además, para las organizaciones se hace muy importante el *crecimiento* ya que este indica que a mayor crecimiento y desarrollo de la organización es muy probable que la diferenciación y complejidad de la empresa aumenten (KAST & ROSENZ W, 1979). Esto es muy intuitivo ya que al aumentar la empresa se hace necesario tener más empleados, generar más departamentos, especializarse más. Todo esto con el fin de poder sobrevivir a las nuevas exigencias. Por último se tiene la propiedad de la *equifinalidad* en donde en un sistema abierto para llegar a un fin particular se pueden tomar varias rutas (KAST & ROSENZ W, 1979).

### **Administración por objetivos:**

Es importante para la finalidad de este trabajo investigativo entender la administración por objetivos que plantea Peter Drucker, ya que es aquí donde se empieza a entender la importancia de alinear los objetivos de cada una de las áreas de la organización con los objetivos de la empresa como un todo. Uno de los primeros elementos que menciona Drucker cuando habla de la administración por objetivos es de la importancia de que “cada integrante de la organización

contribuya con algo diferente, pero contribuir con la meta común de la organización” (DRUCKER, 1966, pág. 1). Se hace un análisis acerca de la excesiva especialización de algunos gerentes, lo cual muchas veces los aleja del verdadero objetivo del negocio. Cada gerencia tiene objetivos particulares que en teoría están estructurados para lograr el máximo beneficio para todos. Esto es muy importante ya que la gerencia se debe encargar de dirigir la visión y los esfuerzos de todos los gerentes hacia una meta común (DRUCKER, 1966).

La idea de una administración basada en objetivos yace principalmente en establecer objetivos claros a cada gerente y explicarle cómo cada uno de estos objetivos particulares ayudará al éxito general de la empresa. Luego la idea es que el gerente transfiera estos objetivos claramente a sus colaboradores para lograr un mayor compromiso de parte de todos (DRUCKER, 1966). En este planteamiento cobra mucha importancia la forma en que el jefe se expresa ya que puede afectar la forma en que los empleados asimilan los objetivos. Lo importante es que los ojos de todos los empleados se enfoquen en lo que el trabajo exige y no en lo que el jefe exige.

Establecer objetivos particulares a cada unidad es un enfoque que deben tener vigente las organizaciones, ya que es a partir de estos que se fundamenta el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto va de acuerdo al lineamiento planteado por (DRUCKER, 1966) como una buena práctica de la administración por objetivos. Del mismo modo cada gerente se debe hacer responsable de realizar el autocontrol necesario para que sus objetivos se cumplan. El autor recomienda que en este autocontrol deben existir auditores encargados de evaluar a cada gerente pero que los resultados se deben entregar a cada gerente y no ser llevados a cargos superiores. Esto es un gesto de confianza en que el gerente será capaz de encontrar soluciones o mantener el buen paso sin necesidad de ser intervenido. Esto no significa que la alta gerencia no deba controlar, pero sí que debe darle la posibilidad al gerente a corregir el rumbo antes de comenzar a ser cuestionado. Para tener una administración por objetivos se debe tener en cuenta que el uso excesivo de informes y rutinas ya que estos generan pérdida de tiempo y un exceso de papeles. Se propone más bien realizar acciones que busquen minimizar los informes y dejar solamente los que sean útiles para el proceso (DRUCKER, 1966).

#### **1.4.2.2 Planeación Estratégica**

Para estudiar la planeación estratégica, se hace importante entender cada una de sus partes y cómo estas se complementan para hacer de la labor administrativa un enfoque orientado al logro de los objetivos organizacionales.

#### **Estrategia:**

La estrategia tiene sus orígenes en los campos militares, la cual fue orientada hacia la “destrucción del enemigo usando eficazmente los recursos” (MINTZBERG & QUINN, 2007, pág. 1), fue con el fin de tener un mejor desempeño y obtener un beneficio en los enfrentamientos militares que se implementaron las estrategias. Pero fue en la Grecia antigua que el término estrategia se empezó a tener en cuenta en el campo mercantil, cuando Sócrates comparó las actividades del empresario Antístenes con las del general Nicomáquides debido a que el general había perdido las elecciones de general. Según Sócrates esto se daba porque “toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos” (MINTZBERG & QUINN, El Proceso estratégico, Conceptos contextos y Casos, 2007, pág. 1).

El concepto de estrategia empezó a hacer parte del mundo de los negocios con el nacimiento de la Teoría de Juegos impartida por Von Neumann y Mogerstern, en la que se trata a la estrategia como los catos que lleva a cabo una organización para llevar a cabo una situación definida (MINTZBERG & QUINN, 2007). Esta teoría es una aplicación matemática de estrategias usada para la toma de decisiones organizacionales. Basada el supuesto de costos y recursos que se deben utilizar dependiendo de las elecciones que hagan otros individuos, tales como los competidores. Después de todas las transformaciones del concepto estrategia, Henry Mintzberg decide definir estrategia como “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” (MINTZBERG & QUINN, 2007, pág. 7).

Además de esto, Mintzberg estudia las cinco P de la estrategia con el fin de entender la naturaleza de su concepción: *Plan*, Este se define como el curso de acción que define el curso de la organización. *Complot*: es la ideología de la organización que le permite ir más allá de su contrincante. *Patrón*, es la congruencia de las acciones de la empresa por un fin organizacional. *Posición*: se refiere al ambiente en el cual se ubica la organización. *Perspectiva*: que se basa en la forma en la cual la organización percibe el mundo en el que se desenvuelve (MINTZBERG & QUINN, 2007, págs. 8-9).

### **Planeación:**

Con estas definiciones y aportes de Henry Mintzber se puede entender la estrategia para las organizaciones un poco más a fondo y permite realizar planteamientos acerca de su implementación en la organización. Pero además de esto se hace muy importante entender el plan, la planificación que debe tener un orden definido para estructurar el plan estratégico de la organización.



Planear es la primera de las 4 funciones principales de todo administrador (planear, organizar, dirigir y controlar), planear es tener una estructura de actividades prescritas en busca de un fin organizacional (TORRES V & MEJÍA V, 2006). La planeación se encarga de los objetivos necesarios para que la organización tenga el desempeño deseado a futuro, además es con la planeación que se definen los recursos y actividades requeridas para alcanzar esos objetivos propuestos (CHIAVENATO, 2002).

Gracias al proceso de planeación los directores de las organizaciones pueden ser más estructurados y organizados en la consecución de las metas organizacionales, ya que gracias a tener un plan a mediano, corto y/o largo plazo se dejan menos actividades al azar y se hace más fácil encaminarlas todas hacia el cumplimiento de esos objetivos planteados (CHIAVENATO, 2002).

### **Planeación estratégica:**

Es importante para la planeación estratégica iniciar con el análisis, ya que cuando las organizaciones se enfrentan con problemas es importante que el estrategia sea capaz de dividir el problema en sus elementos fundamentales y así poder entender cada componente y ganar un mayor entendimiento del problema, lo cual muy seguramente ayudará a encontrar una mejor solución (OHMAE, 2004). Aquí lo único importante no es analizar, el estrategia debe ser capaz de generar pensamientos flexibles que generen soluciones a situaciones cambiantes.

Si bien es fundamental usar el análisis para dividir el problema, no basta con usar metodologías tradicionales, se requiere usar al máximo el cerebro para analizar de forma racional cada parte y luego reintegrarlas de una forma innovadora e imaginativa que ayuden a modificar la situación y así encontrar la mejor solución (OHMAE, 2004). El primer paso para este análisis es hallar lo que el autor llama el punto crítico y esto no es más que una formulación adecuada del problema en donde la pregunta dirija al estrategia directamente a encontrar una solución. Si la pregunta es demasiado abierta se pueden encontrar respuestas demasiado variadas, lo cual no apunta a la solución que se quiere, sino a posibles respuestas a algunos de los síntomas. En este caso, en lugar de centrar el problema en un solo punto, se puede correr el riesgo de ampliar el espectro y perder de vista el verdadero problema (OHMAE, 2004).

Chiavenato plantea que “la planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica” (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011). Según este autor, la planeación estratégica tiene tres características importantes para su desarrollo. La primera de estas es el tiempo de proyección,

ya que se da a largo plazo en cuanto a los efectos que esta trae para la organización. La segunda es su orientación hacia mantener una relación entre las actividades empresariales y el ambiente en el cual se desenvuelve. Como tercer característica está la sinergia de todas las partes de la organización para generar potencia y aumentar la capacidad de la empresa (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011).

El plan estratégico de la organización se puede dividir en planes tácticos en las diferentes áreas, como lo son mercadeo, ventas, producción y recursos humanos. Pero todas deben estar enfocadas en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Cada uno de esos planes de debe a su vez dividirse en las diferentes tareas que se requiere ejecutar a nivel operacional en la organización. La dirección debe involucrarse completamente en este proceso de planteamiento de la estrategia para llevar un control de su cumplimiento (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011). Finalmente, Chiavenato plantea el plan estratégico en 6 etapas para llevar a cabo el proceso de forma ordenada y adecuada:

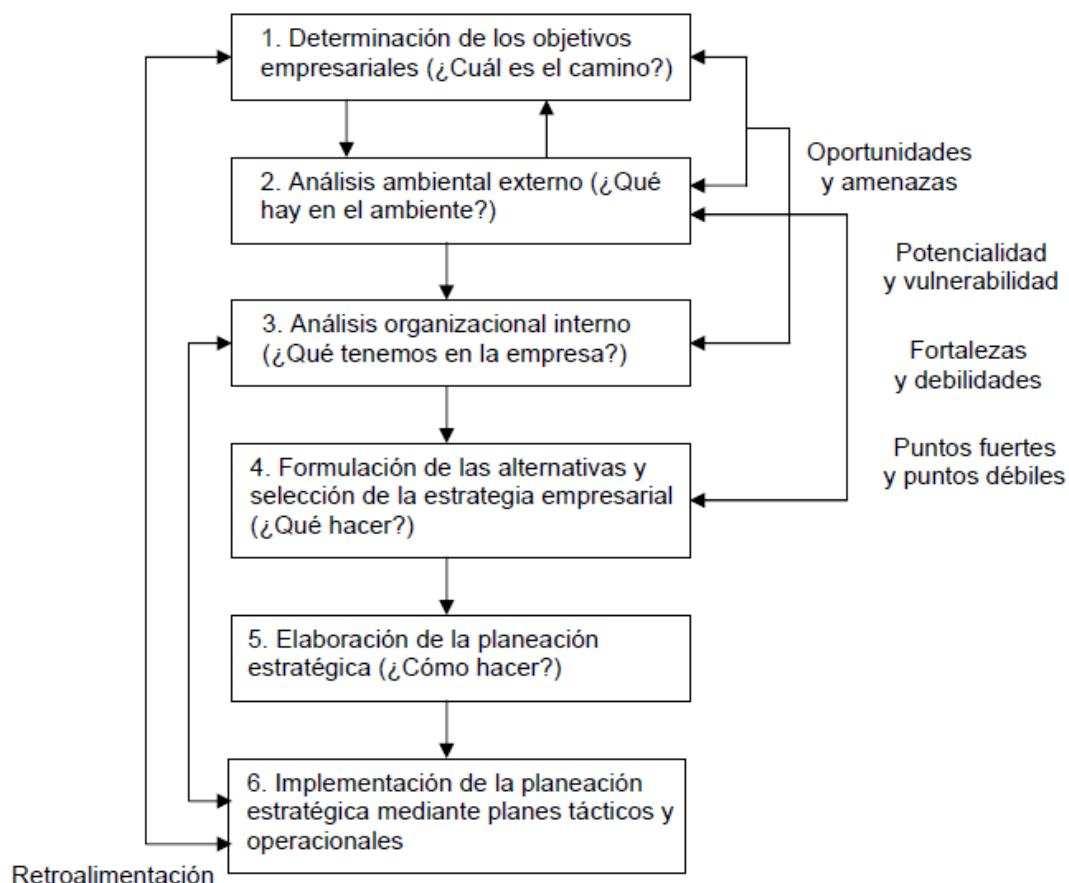


Figura 1: Etapas del plan estratégico, tomado de (CHIAVENATO & SAPIRO, 2011)

### **1.4.2.3 Las Escuelas de la Creación de la estrategia**

Se propone describir las diez escuelas de pensamiento asociadas al campo de la estrategia ya que cada una de ellas tiene un funcionamiento parcial y se enfoca solamente en una parte del todo, esto inevitablemente hace que cada enfoque sea limitado y exagerado respecto a sus capacidades, pero eso no elimina el aprendizaje que se puede generar de cada uno de esos puntos de vista (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999). El primer elemento es ver la estrategia como un plan, es decir, el camino que llevará al futuro. Esta es tal vez la definición más común, pero también la idea que menos se cumple, ya que muchas veces el plan es uno y lo que realmente ocurre es totalmente diferente, en ese sentido se puede hallar una segunda definición, la cual es ver la estrategia como un patrón. Un patrón implica la coherencia en el comportamiento a lo largo del tiempo, de esta manera se puede decir que la estrategia es un plan cuando es la proyección de lo que se quiere hacer, pero es un patrón de acuerdo a las acciones verdaderas que se llevan a cabo. En la realidad, las estrategias no son completamente planes pero tampoco son netamente patrones, son una mezcla de ambos.

A continuación se entenderán las diez escuelas de la estrategia con el fin de entender como un todo los pasos a seguir para el planteamiento de las estrategias empresariales:

#### **La escuela de diseño:**

Esta escuela, “representa la perspectiva más influyente en el proceso de formación de la estrategia” (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999, pág. 40). La escuela de diseño es la más antigua y desde la década de los 60’s plantea que las estrategias son un proceso informal en donde lo principal es concebir la idea, es plasmar por medio de un diseño lo que se quiere hacer.

Esta escuela se basa como primera medida en la evaluación externa externo de la organización, basándose en entornos tales como el económico, social, tecnológico y político que tiene una empresa, entendiendo el contexto en el cual se desenvuelve la compañía. A continuación se realiza un análisis interno de la organización, sus dificultades, las de sus trabajadores y hasta se incluye los valores, las creencias y la ética que perciben las directivas de la organización para realizar la evaluación. A este modelo se le llama VFOA o DOFA y actualmente sigue siendo muy utilizado para el planteamiento de estrategias (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

De acuerdo con lo que plantea el autor las estrategias que se derivan de este estudio deben tener características de *coherencia* en cuanto a los objetivos y

políticas de la estrategia, otra característica es la *consonancia*, en dónde la estrategia debe lograr adaptarse al entorno actual y sus cambios, es muy importante que la estrategia muestre *ventaja* competitiva en su área de desempeño, por último debe tener *viabilidad*, reconociendo los recursos sin agotarlos completamente o generando cambios que se conviertan en problemas para la organización (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

### **La escuela de la planificación:**

Esta escuela nació junto con la de diseño, pero fue una década después que inició su auge. Esta escuela se centra en mecanismos mucho más formales y sistemáticos, se debe planear todo lo que se quiere hacer. Es por esto que la metodología para llevar a cabo esta estrategia responde al seguimiento de las siguientes etapas que propone (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999):

- *Fijación de objetivos*: en este punto se debe explicar y cuantificar los objetivos organizacionales.
- *Verificación externa*: en este punto se verifican las condiciones externas, por medio se pronósticos a futuro con el fin de hacer menos inciertos los cambios que no se pueden controlar.
- *Verificación Interna*: se estudian las fortalezas y debilidades, se hace un uso de “técnicas formalizadas dando lugar a listados más simples y distintos tipos de tablas” (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999, pág. 75).
- *Evaluación de la estrategia*: Esta evaluación se refiere más hacia un enfoque financiero y la búsqueda de creación de valor con las estrategias planteadas. En este punto se permite llegar a una sola estrategia a partir de las que se tenían descritas.
- *Puesta en operación de la estrategia*: En este punto el modelo se vuelve un poco más detallado y cerrado, a la espera de una aplicación un poco más abierta, permitiendo “la inevitable asociación entre planificación y control” (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999, pág. 76).
- *Fijar los plazos para el proceso*: se debe detallar el proceso y el momento en el cual se debe realizar, para tener un orden y tiempo de realización de todas sus etapas.

### **La escuela de posicionamiento:**

La tercera escuela alcanza su auge en los 80's y es la escuela en donde el análisis adquiere mucha importancia y las estrategias son elaboradas buscando posicionarse respecto a las situaciones particulares del mercado (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999). Esta estrategia no se aleja mucho de las premisas de planificación y diseño, pero si hace un énfasis en la necesidad de

que las estrategias propuestas sean pocas y sean clave para la organización. Eso se basa en las siguientes premisas destacadas en el texto “Safari a la estrategia” (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999, pág. 114):

- Las estrategias son genéricas y se pueden identificar de forma común en el mercado.
- El contexto es competitivo y se mueve con la economía.
- Para formar la estrategia se debe llevar a cabo un proceso de análisis de las posiciones genéricas del mercado.
- Los analistas son los encargados de realizar los cálculos necesarios para que se realice el control de las alternativas por parte de los directivos.
- La estructura del mercado es la encargada de dar un enfoque a las estrategias que impulsan la estructura organizacional.

### **La escuela empresarial:**

La escuela empresarial define que en este caso las estrategias deben estar asociadas a la creación de una visión para el líder de la organización. El texto explica esto definiendo que la estrategia se ve como “una perspectiva asociada con una representación y un sentido de dirección, es decir, una visión” (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999, pág. 164).

Con la visión se busca que la estrategia tenga una un sentido e inspire al camino que se debe tomar para llevar a cabo el plan. Esta visión puede ser adaptada a las estrategias del líder, dada la flexibilidad que maneja puede ser adaptada de acuerdo con los cambios que se den con el tiempo o el nuevo enfoque que el líder busque dar (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

### **La escuela cognoscitiva:**

Esta idea entiende la estrategia como un proceso mental, en donde se forma un marco conceptual en la cabeza del estratega (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999). A través de sus experiencias, los estrategas buscan desarrollar su conocimiento influyendo en el saber, en el hacer y en las experiencias futuras.

Esta escuela tiene una especialidad debido a su dualidad, se divide en dos ramas que forman la estructura de su conocimiento: la primera rama es objetiva, basándose en la historia y en la búsqueda de información acerca del mundo tal como se conoce, desde la superficie hasta el fondo se escudriña cada uno de los rincones del mundo. La otra rama es más subjetiva y no se basa en la realidad sino en la interpretación del mundo, escudriñando en la mente del estratega cómo percibe el entorno que se mueve en su rededor (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

### **La escuela del aprendizaje:**

En esta escuela del aprendizaje, ya no se asume que es posible crear estrategias con planes totalmente claros, sino que más bien es un proceso de pequeños pasos en donde cada vez que se realiza una acción se aprende algo nuevo (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999). Esta escuela promueve la importancia de ir aprendiendo con el tiempo, ya sea de forma individual o colectiva, las experiencias y conocimientos que se van generando en la organización al enfrentar cada una de las situaciones con las que se encuentra son las que permiten la formación de las estrategias a nivel colectivo en la empresa.

Para esta escuela la forma tradicional de realizar el direccionamiento de una organización y plantear las estrategias es casi una fantasía y esta no corresponde a la realidad de cómo funciona el entendimiento de la organización como un todo. El punto clave de esta escuela es que “está basada en la descripción más que en la prescripción” (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999, pág. 227). Lo realmente en la escuela del aprendizaje se busca cómo crear las estrategias a diferencia de como formularlas.

Es muy importante reconocer la importancia de las decisiones que se dan a través del tiempo por personas diferentes al directos, ya que estas responden a necesidades y cambios que suceden en el momento, reaccionando por medio de la experiencia, logrando mejores resultados que en los otros modelos (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

### **La escuela de poder:**

La escuela del poder, en donde tampoco se asume la perfecta capacidad de planear completamente la estrategia. En este caso sin embargo, la estrategia se va elaborando como un proceso de negociación con cada uno de los agentes (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999). Esta escuela se divide en dos ramas de acuerdo con sus relaciones de poder: la primera es el *micropoder*, el cual se refiere a los procesos del management estratégico, en el cual se ejerce el poder a través del juego de la política; este poder, ve a cada empleado y sus conflictos por separado. La otra rama es la de *macropoder*, la cual se refiere al uso de poder que ejerce toda la organización; este poder es el de la organización buscando un beneficio total.

En el caso del micropoder la estrategia se crea en medio de los conflictos por medio de las concesiones y las negociaciones en momentos de conflicto y de cambios internos que generen distorsión en el ámbito laboral, esto considerando los diferentes grupos de interés y los individuos, ya que estos pueden tener

diferencias en cuanto a sus convicciones, creencias y valores (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999). Es en este conflicto en el que las negociaciones y las diferentes actividades que se realcen con el fin de ser el “ganador” logren la toma de decisiones y planteamiento de objetivos con el fin de que las partes estén identificadas con estas.

El macropoder se refiere a la relación de la organización como un todo frente al entorno y todo su contexto. La estrategia en este punto se refiere al manejo de las relaciones con los entes externos y ser capaz de usarlas para beneficio de la empresa (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

### **La escuela cultural:**

La escuela de la cultura, es la que establece que las estrategias son un proceso colectivo que se ve afectado por la cultura de la organización. “la creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura” (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999, pág. 332).

La cultura de la organización es una mezcla de todos los componentes de quienes la componen, sus valores, hábitos, sus tradiciones que se interrelacionan formando los ideales de la organización (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999). Es por esto que las estrategias de esta escuela se dan en la interacción social, estas estrategias serán el derivado de intenciones colectivas que con el conocimiento general dan una posición sobre cómo enfrentar el cambio.

### **La escuela ambiental:**

Esta escuela, en donde es imposible hablar de estrategias que surjan del interior de la organización, sino que más bien son procesos reactivos que dependen completamente del exterior. En esta escuela es el entorno cambiante el que va marcando la pauta para la reacción de la organización. La empresa es pasiva y de acuerdo a como se mueva el contexto, ella reaccionará frente a esto, llevando la creación de la estrategia por fuera de las dimensiones de la organización, siendo las necesidades exteriores las que mueven las decisiones y no la actividad interna (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

La escuela ambiental es una escuela que puede resultar cambiante para responder a toso estos movimientos que tiene el entorno en el sector en el cual se desenvuelve, es ahí donde la organización decide si se enfrenta de forma cara a dichos cambios o si los expulsa de la organización o estos la expulsan a ella llevándola a una situación de riesgo. En este sentido para la creación de

estrategias en esta escuela, el entorno es el ente y la razón principal para tomar decisiones (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

### **La escuela de la configuración:**

Para esta escuela la búsqueda es integrar al máximo diversos elementos en la estrategia y lo hacen usando una serie de episodios en donde se pueden incluir algunas de las ideas previamente explicadas. Para esta escuela la transformación es fundamental y en muchas ocasiones se habla de ciclos vitales dentro de las organizaciones (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

La transformación y la configuración son las dos bases de esta escuela, la organización puede llegar a transformar su estructura o sus actividades frente a un cambio en el contexto en el cual se desenvuelve, esto hace que se adapten diferentes conductas a la empresa que creen estrategias diferenciadoras (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999). Luego esta transformación se debe configurar para toda la organización, buscando la estabilidad y el enfoque de respuesta al entorno cambiante que quiere dar esta escuela y el planteamiento de las estrategias.

Finalmente se deben agrupar las diferentes escuelas y se debe tratar de fraccionar el proceso lo más que se pueda hacer, para poder entender cada uno de los elementos con los que se puede jugar y con los que se debe luchar, así será posible observar las virtudes que tiene cada uno de los pensamientos y las desventajas que pueden traer. La creación de estrategias claramente es una actividad compleja, la cual no puede ser abordada bajo una sola perspectiva y los líderes deben darse cuenta que para ver completamente a la bestia no basta con solamente conocer una de sus partes, sino realmente ganar un mayor entendimiento global de la situación (MINTZBERG, AHLSTRAND, & LAMPEL, 1999).

#### **1.4.2.4 Estrategias Competitivas**

Para entenderlas estrategias competitivas se debe iniciar por conocer a qué hace referencia el concepto de competitividad. Porter habla de que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y perfeccionarse. Las empresas obtienen ventajas frente a los mejores competidores del mundo debido a la presión y el desafío. Se benefician de tener rivales domésticos fuertes, proveedores nacionales agresivos y clientes locales exigentes” (PORTER, 1991, pág. 3).

Para entender un poco más la competitividad se hace referencia a las tres dimensiones en las cuales desglosa el profesor Benjamín Betancourt este término con el fin de categorizarlo (BETANCOURT G, 2014)



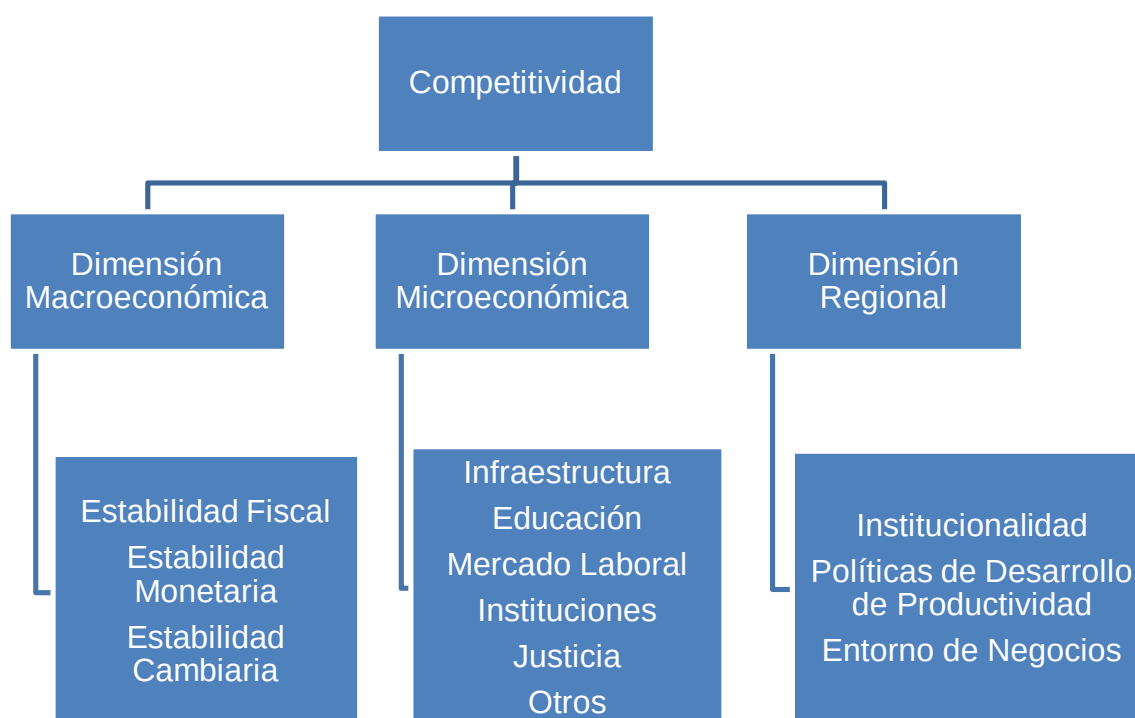


Figura 2: Dimensiones de la competitividad, tomado de (BETANCOURT G, 2014)

La dimensión macroeconómica hace referencia en la necesidad de mantener condiciones estables en cuanto al factor macroeconómico y cambiario, esto con el fin de fomentar la actividad económica e inversiones. Para la dimensión microeconómica se debe entender las diversas problemáticas que afectan la productividad de un país, con el fin de identificarlos y apoyar con diferentes herramientas a los entes promovedores de productividad buscando la superación de los mismos, esto debe ir acompañado de la generación de empleo y crecimiento de la producción. Por su parte, la dimensión regional se enfoca en generar institucionalidad buscando dar apoyo a la industria y sus necesidades que permita la libre negociación local (BETANCOURT G, 2014).

En un país o región quienes compiten son las organizaciones, pero es el entorno el encargado de posibilitar el acercamiento a estas empresas hacia ventajas competitivas, obligándolas a ser más productivas dentro del sector en el cual se desenvuelven. Es por esto que “la competitividad de una ciudad o región depende de la capacidad de sus empresas de innovar y mejorar continuamente” (BETANCOURT G, 2014, pág. 40).

A nivel de competitividad las empresas en la actualidad no se pueden conformar solamente con reducir costos, ya que el mundo ha avanzado a un punto en donde el uso de tecnologías es muy alto, innovar es fundamental para no perder participación en el mercado y en generar el conocimiento es el valor más

preciado de una empresa. Es por esto que las estrategias organizacionales deben tener un enfoque hacia la competitividad, y gracias a esto las empresas deben ser “cada vez más innovadoras, ajustarse a los estándares de buen gobierno corporativo y entender las necesidades de los nuevos consumidores” (BETANCOURT G, 2014, pág. 49).

### **1.5 TIPO DE ESTUDIO**

Este trabajo de investigación busca recopilar todos los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera Administración de Empresas, con el fin de realizar un trabajo de grado para pregrado, el cual estará enfocado en encontrar el plan estratégico más adecuado para la empresa Tomasetto Colombia S.A.S. en el contexto en el cual se desenvuelve actualmente. Este plan estratégico buscará otorgar las herramientas necesarias a la organización objeto de estudio para que pueda entender su condición actual en el entorno y cómo desenvolverse en ella.

De esta manera se trata de un trabajo de tipo descriptivo exploratorio, ya que busca indagar sobre la empresa, su entorno y el sector para así elaborar un plan estratégico que le permita adaptarse a las condiciones actuales del mercado y ser exitosa en sus procesos. En primer lugar se debe tener en cuenta que los estudios descriptivos “buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (HERNANDEZ S, FERNÁNDEZ C, & BAPTISTAS L, 1998, pág. 103). En este caso se trata de un estudio descriptivo de la empresa Tomasetto Colombia S.A.S. donde a través de diferentes herramientas se caracterizará en detalle la empresa y de esta manera comprender mejor la manera en que se desempeña. Esto es vital para poder avanzar en la elaboración de un plan estratégico que le permita a Tomasetto Colombia S.A.S. ser exitoso.

Por otra parte, los estudios exploratorios son aquellos que “buscan examinar un tema poco estudiado” (HERNANDEZ S, FERNÁNDEZ C, & BAPTISTAS L, 1998, pág. 101). En este caso el tema poco estudiado son las empresas del sector del gas natural vehicular y más específicamente la empresa Tomasetto Colombia S.A.S. cuya fecha de creación es reciente. La idea es explorar esta empresa para entender su funcionamiento, sus características, la forma en que trabaja este sector, el entorno que lo rodea y de esta manera plantear un plan estratégico que le puede ser útil para desempeñarse en las nuevas condiciones del mercado y de esta manera ser exitosa.

De esta manera se puede decir que se presentara un estudio descriptivo exploratorio que caracterizara en detalle a la empresa Tomasetto Colombia S.A.S, su entorno y en general al sector para poder desarrollar un plan

estratégico para la empresa, un tema de sumo interés para alcanzar el éxito dentro de la organización y que a nivel académico resulta muy interesante al ser un sector y una empresa poco estudiados.

## 1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados para este trabajo de investigación, la metodología estará enfocada en seguir el procedimiento planteado por el Profesor Benjamín Betancourt de acuerdo con el siguiente esquema:

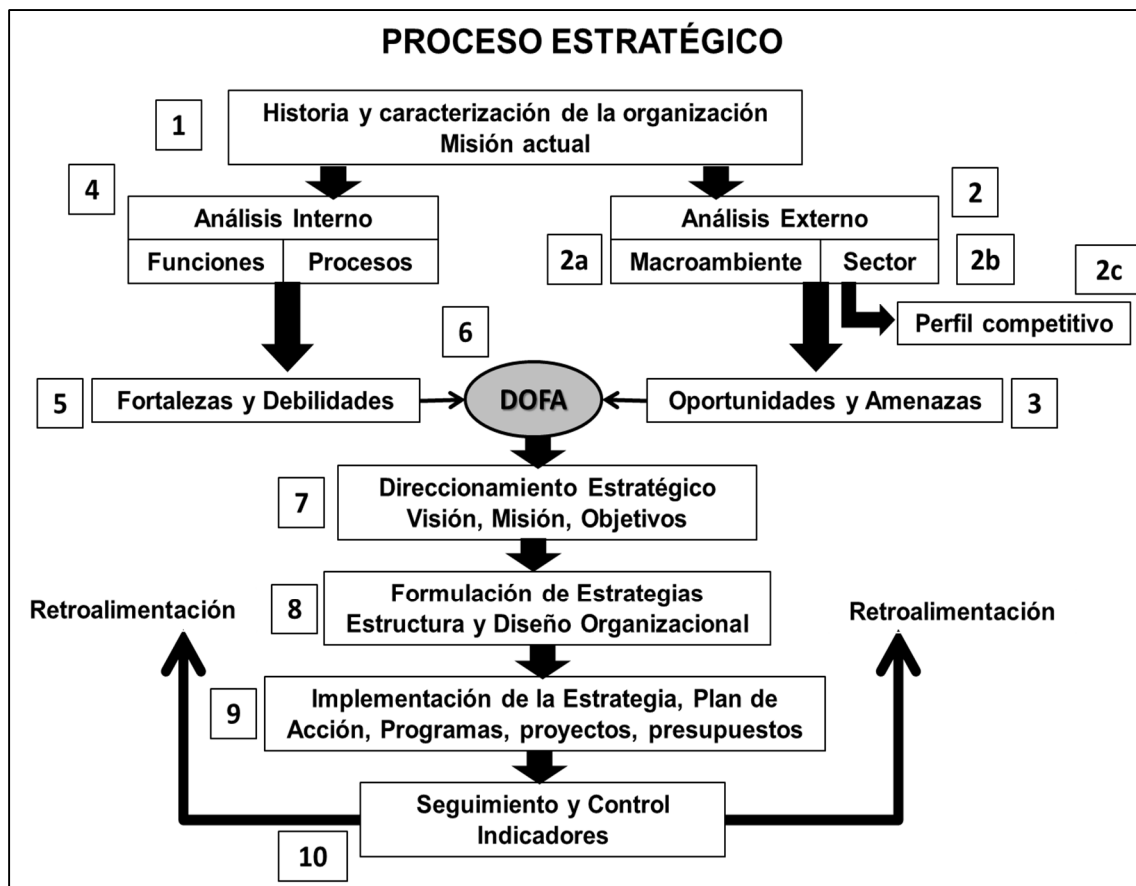


Figura 3: El proceso estratégico, tomado de (BETANCOURT G, Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos, 1995)

Para lograr el cumplimiento de este proceso, el trabajo estará dividido en las siguientes fases:

### 1.6.1 Recopilación documental

Inicialmente se buscará realizar una recopilación documental de toda la información necesaria para realizar un análisis a profundidad del estado actual de la organización Tomasetto Colombia S.A.S., iniciando con una entrevista al

gerente y dueño de la empresa, además del apoyo que se tendrá en la información acerca de sus filiales en otros países que sirven de modelo para el funcionamiento de la organización en Colombia. Como siguiente paso se recopilará la información pertinente para el análisis de los entornos interno y externo, basado en el sector de los combustibles, específicamente para transporte, ya que es en este en el que se desenvuelve el GNV. Esto se realiza con el fin de lograr la elaboración de una matriz DOFA, esta matriz es el pilar principal para realizar un direccionamiento estratégico de la organización y con esto se buscará formular las estrategias necesarias para el logro del objetivo de este trabajo.

### **1.6.2 Análisis Externo**

A partir de la recopilación documental se procederá a realizar el análisis externo el cual se compone de un análisis del entorno colombiano para entender el contexto en el cual se desenvuelve la compañía. Del mismo modo, se realizará además un estudio de las matrices del perfil competitivo para caracterizar el sector para de esta forma evidenciar las oportunidades y amenazas que ofrece a la organización este entorno en el cual se desenvuelve. El entregable en esta etapa será un documento con el análisis del entorno, las 5 fuerzas competitivas de Porter, el diamante competitivo de Porter y las oportunidades y amenazas para la empresa.

### **1.6.3 Benchmarking**

Para tener una visión más amplia de los principales competidores que tiene la empresa, se realizará una caracterización de cada uno de ellos ahondando en las estrategias claves que los han llevado al éxito y los mecanismos que utilizan para enfrentar el entorno. En este punto los entregables serán la presentación de las empresas competidoras, los factores claves de éxito, la matriz del perfil competitivo y las gráficas de radar de valor y valor sopesado.

### **1.6.4 Análisis Interno**

Después de realizar un análisis del macro entorno se pasará a analizar el ambiente interno en Tomasetto Colombia S.A.S, estudiando cada uno de los procesos que tiene la organización para operar y las funciones que cumplen todos los entes que intervienen de manera interna en la organización. Esto buscará dejar en evidencia las fortalezas y debilidades de la empresa. El entregable en esta etapa será la matriz de segmentación, análisis por áreas funcionales y la selección de variables de mayor impacto.

### **1.6.5 Matriz DOFA**

A partir de la caracterización tanto de la empresa, sus competidores y su entorno, se puede proceder a realizar el análisis DOFA el cual tiene en cuenta las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para elaborar una serie de estrategias. El entregable es el planteamiento de estrategias tipo FO, FA, DO y DA.

### **1.6.6 Direccionamiento estratégico**

Después de encontrar todos los aspectos internos y externos de la organización y plantear las estrategias se procederá al diseño del plan estratégico para la organización. Esto con el fin de ir orientando el trabajo de investigación hacia el enfoque del plan estratégico en el cual está basado. En este punto se entregarán la misión y visión organizacional, los objetivos estratégicos y las estrategias de la organización.

### **1.6.7 Plan de Acción**

En esta fase del trabajo se entregará un plan de acción que permita identificar varios de los problemas más importantes de la empresa Tomasetto Colombia S.A.S. y así poder atacarlos y resolverlos. Los entregables en este estudio serán el diagnóstico de la situación actual, luego el establecimiento de los objetivos y sus actividades necesarias para su cumplimiento, acompañado de un plan detallado de desarrollo.

## **1.7 PERSONAS QUE TRABAJARON EN EL PROCESO**

Para llevar a cabo este proceso de investigación las personas a cargo de la recopilación de la información y elaboración de los entregables serán los estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Juan Carlos Díaz del Castillo Suarez y Jennifer Andrea Franco Sánchez. Como apoyo a este trabajo tendrán a un profesor que servirá como guía en el paso a paso del proceso, en este caso quien hará las veces de tutor será el Magister en Ciencias de la Organización Emilio José Corrales Castillo.

## **1.8 PRESUPUESTO**

Con el fin de realizar este trabajo y cumplir con todos los objetivos propuestos, se hace necesario contar con recursos personales e institucionales de carácter financiero y material, los cuales se discriminan de la siguiente forma:

- **Recursos Financieros:**

**Tabla 1:** Presupuesto Financiero

| PRESUPUESTO                   |                    |                  |
|-------------------------------|--------------------|------------------|
| ITEM                          | PERSONAL           | UNIVERSIDAD      |
| Libros y/o revistas           | \$150.000          |                  |
| Fotocopias y/o papelería      | \$100.000          |                  |
| Energía                       | \$90.000           |                  |
| Transporte                    | \$500.000          |                  |
| Cd's                          | \$10.000           |                  |
| Horas de Trabajo (2 Personas) | \$800.000          |                  |
| Asesoría docente              |                    | \$750.000        |
| Internet                      | \$224.000          |                  |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>\$1.874.000</b> | <b>\$750.000</b> |

Tabla 1: Presupuesto. Fuente: Elaboración propia

- **Material de Información:**

La universidad del valle otorgará el acceso a las bases de datos y la biblioteca con el fin de cumplir con la investigación requerida para la elaboración del presente trabajo. Además tendrá abierto al servicio todos los espacios como salas de estudio y salas de sistemas para que se logre procesar la información.

Por otra parte la empresa Tomasetto Colombia S.A.S brindará toda la información pertinente acerca de su funcionamiento con fines académicos. Ofrecerán entrevistas y acceso a la organización para verificar los datos tomados.

## 1.9 CRONOGRAMA

Para realizar este trabajo de forma coordinada y completa se plantea el siguiente cronograma de actividades para elaborar los entregables del paso a paso de la investigación y entregarlos en las fechas establecidas.

**Tabla 2.** Cronograma de Actividades

| ACTIVIDADES                                                                               | SEPTIEMBRE |    | OCTUBRE |    |    |    | NOVIEMBRE |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|---------|----|----|----|-----------|---|----|
|                                                                                           | 20         | 27 | 4       | 11 | 18 | 25 | 1         | 8 | 15 |
| Recopilación Documental                                                                   |            |    |         |    |    |    |           |   |    |
| Análisis Externo (Oportunidades y amenazas, 5 Fuerzas competitivas, Diamante competitivo) |            |    |         |    |    |    |           |   |    |

|                                                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Benchmarking (caracterización competidores, factores de éxito, matriz perfil competitivo y gráficas de valor) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Análisis Interno (Matriz segmentación, Análisis ares funcionales y selección de variables)                    |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Análisis Matriz DOFA                                                                                          |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Formulación del direccionamiento estratégico                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración del plan de acción                                                                                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Tabla 2: Cronograma. Fuente: Elaboración Propia

## **2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 Información General**

Tomasetto Colombia S.A.S. tuvo sus inicios con su sede central en Italia llamada Tomasetto Achille Spa., esta organización creada en el año 1982 actualmente se reconoce por su actividad en el “diseño y producción de multiválvulas, reductores de presión y más componentes mecánicos para sistemas de GLP y GNV” (Tomasetto Achille Spa, 2016, pág. 2).

Tomasetto Achille además de realizar la producción de los componentes se encarga de su distribución en el país de origen (Italia) y a lo largo del tiempo han ido incursionando en nuevos países hasta montar su filial en Argentina y en India. Actualmente tienen una nueva filial en Colombia, la cual se encarga de la importación, venta y distribución dentro del territorio nacional y con los permisos para su distribución a nivel regional.

Desde su creación Tomasetto Achille ha buscado ser la organización con la mayor calidad en sus productos y responder a los cambios del mercado de forma oportuna como “llaves del éxito organizacional” (Tomasetto Achille Spa, 2016, pág. 2).

El respeto, la honestidad y la confianza son los pilares organizacionales y con base en estos, Tomasetto Achille busca que el trabajo en equipo y la interrelación entre filiales sean el mejor camino para alcanzar los objetivos organizacionales. El apoyo mutuo con los clientes y proveedores hacen que el trabajo se realice de una forma sincronizada, en la búsqueda corporativa de satisfacer las necesidades de todo el equipo de trabajo. Todo esto en conjunto hace que la organización sea capaz de entregar productos con la mejor calidad, precios competitivos y excelente servicio al cliente.

Esta organización siempre está actualizada en cuanto a investigación y desarrollo de sus productos, con un departamento que se encarga específicamente de realizar todos los ajustes necesarios en los productos para que sean los mejores en cuanto a las necesidades de GLP y GNV a nivel mundial.

### **2.2 Misión y Visión**

De acuerdo con la información publicada en la página (Tomasetto Achille Spa., 2016) la misión y visión actuales de la compañía son:



### **Misión**

“Diseñar, fabricar y suministrar componentes mecánicos para sistemas automotrices de GLP y GNC, con la mejor relación calidad precio, ofreciendo a los clientes el mejor servicio.”

### **Visión**

“Ser una empresa líder en el mundo en el diseño y producción de componentes mecánicos de calidad para sistemas automotrices de GLP y GNC.”

## **2.3 Estructura Organizacional**

Esta organización tiene divididas cada una de sus áreas laborales, buscando el orden y manejo adecuado de cada una de las tareas que se asignan con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la empresa. Su mayor enfoque se da hacia el desarrollo de los productos y en entregarlos con la calidad que tienen como visión. Tomasetto Achille Spa tiene centralizada las labores de diseño y producción de los componentes en Italia, donde también hace labores de comercialización y exportación. En Colombia cuentan con su filial Tomasetto Colombia S.A.S., la cual se encarga de la labor de venta y distribución de sus equipos para Colombia principalmente, pero también a nivel regional.

La estructura organizacional actual está diseñado de la siguiente forma:

## ORGANIGRAMA TOMASETTO ACHILLE SPA

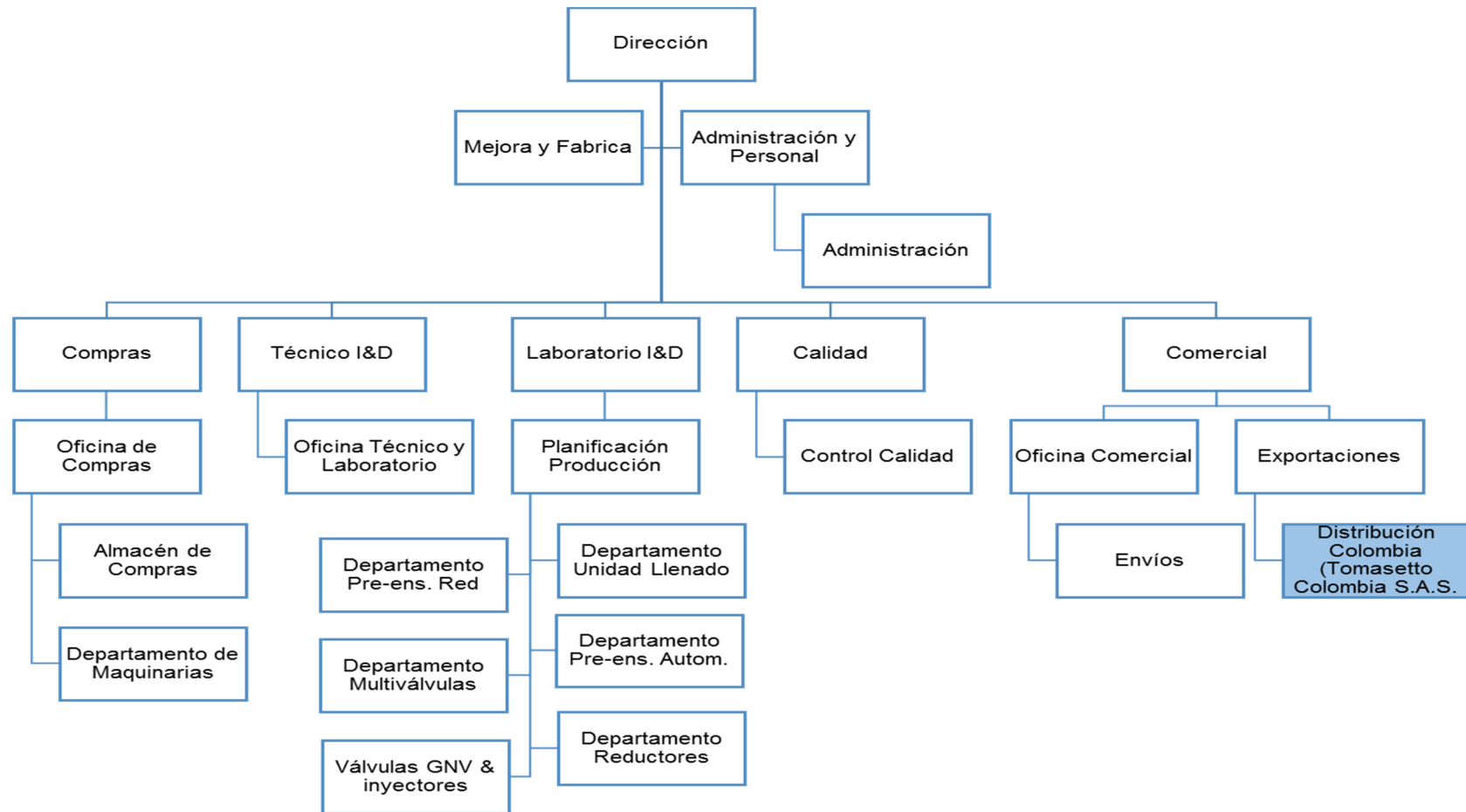


Figura 4: Organigrama Tomasetto Achille. Tomado de (Tomasetto Achille Spa, 2017).

## 2.4 Productos y Servicios

Tomasetto Achille diseña y produce sus propios equipos, estos equipos son las piezas fundamentales para el funcionamiento de un vehículo que se encuentre convertido a GNV. Aunque no son la única empresa que trabaja con este tipo de productos, son una de las más grandes y reconocidas debido a la calidad, eficiencia y excelente desempeño que manejan los equipos que esta organización produce.

| PRODUCTOS TOMASETTO ACHILLE |                                                                                                                                            |                            |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| TIPO DE COMPONENTE          | INFORMACIÓN                                                                                                                                | COMPONENTE                 |
| <b>MULTIVÁLVULAS GLP</b>    | Válvulas para cilindros de gas licuado del petróleo (GLP) vehicular.                                                                       | Modelo AT02                |
|                             |                                                                                                                                            | Modelo AT00                |
|                             |                                                                                                                                            | Modelo AT00 Sprint         |
| <b>VÁLVULAS GNV</b>         | Válvulas para equipos de conversión a gas natural vehicular (GNV); válvulas de llenado y válvulas para cilindros de GNV                    | VM01 Light                 |
|                             |                                                                                                                                            | VM01 Vented                |
|                             |                                                                                                                                            | VM05 Automatic             |
|                             |                                                                                                                                            | VM05 HD                    |
| <b>REDUCTORES GLP</b>       | Reductores para equipos de conversión de vehículos a GLP                                                                                   | Modelo AT09                |
|                             |                                                                                                                                            | Modelo AT13                |
|                             |                                                                                                                                            | Modelo AT07                |
|                             |                                                                                                                                            | Modelo AT10                |
| <b>REDUCTORES GNV</b>       | Reductores para equipos de conversión de vehículos a GNV                                                                                   | Modelo AT12                |
|                             |                                                                                                                                            | Modelo AT04                |
| <b>INYECTORES</b>           | Inyectores de gas para equipos de conversión de vehículos a GNV y GLP                                                                      | IT01 Plus                  |
| <b>ACCESORIOS</b>           | Elementos complementarios para los equipos de conversión de vehículos a GNV y GLP. Kits para mantenimiento y reparación de los componentes | Accesorios para GLP        |
|                             |                                                                                                                                            | Accesorios para GNV        |
|                             |                                                                                                                                            | Accesorios para inyectores |
|                             |                                                                                                                                            | Válvulas eléctricas        |

Tabla 3: Productos Tomasetto Achille. Fuente: elaboración propia basada en información de (Tomasetto Achille Spa, 2017).

Para el caso de Colombia, actualmente importa solo algunos de sus productos, los cuales son una herramienta competitiva muy grande para Tomasetto Colombia, ya que son estos productos los que se requieren para cumplir con los requisitos de conversión, para mantener en excelente estado un vehículo, además estos productos son innovadores y de una calidad superior a la que se encuentra actualmente en el mercado. En este caso además de los productos que maneja la sede en Colombia, se presta un servicio de mantenimiento y monitoreo del funcionamiento de los equipos.

| PRODUCTOS TOMASETTO COLOMBIA                   |                                                                                                                                      |                            |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| TIPO DE COMPONENTE                             | INFORMACIÓN                                                                                                                          | COMPONENTE                 |
| <b>KITS PARA CONVERSION DE VEHICULOS A GNV</b> | Equipos completos para la conversión a GNV de vehículos                                                                              | Kits convencionales        |
|                                                |                                                                                                                                      | Kits presión positiva      |
| <b>VÁLVULAS GNV</b>                            | Válvulas para equipos de conversión a gas natural vehicular (GNV); válvulas de llenado y válvulas para cilindros de GNV              | VM01 Light                 |
|                                                |                                                                                                                                      | VM05 Automatic             |
|                                                |                                                                                                                                      | VM04 NGV1                  |
| <b>REDUCTORES GNV</b>                          | Reductores para equipos de conversión de vehículos a GNV                                                                             | Modelo AT12                |
|                                                |                                                                                                                                      | Modelo AT04                |
| <b>INYECTORES</b>                              | Inyectores de gas para equipos de conversión de vehículos a GNV                                                                      | IT01 Plus                  |
| <b>ACCESORIOS</b>                              | Elementos complementarios para los equipos de conversión de vehículos a GNV. Kits para mantenimiento y reparación de los componentes | Accesorios para GNV        |
|                                                |                                                                                                                                      | Accesorios para inyectores |
|                                                |                                                                                                                                      | Válvulas eléctricas        |

Tabla 4: Productos Tomasetto Colombia S.A.S. Fuente: elaboración propia basada en información de (Tomasetto Colombia S.A.S., 2017).

## 2.5 Clientes

Tomasetto Achille, cuenta con presencia en más de cuarenta países lo que demuestra la inclinación de la compañía a la internacionalización; algunos de sus clientes más importantes son (Tomasetto Achille Spa., 2016):

- **GASITALY Srl:** es una empresa italiana líder en los mercados de conversión de vehículos a GLP y GNV en el mundo. Cuenta presencia en más de 30 países de todo el mundo (GASITALY, 2017), los equipos para conversión que ofrece a sus clientes, incluyen gran parte del portafolio de productos fabricados por Tomasetto Achille.
- **AG CENTRUM:** Empresa Polaca con raíces Italianas, dedicada a la fabricación, distribución y comercialización de equipos para conversión de automóviles a GNV y GLP con más veinte años de experiencia en mercado nacionales e internacionales (AG CENTRUM, 2017), Dentro de sus equipos para conversión utiliza componentes fabricados por Tomasetto Achille.

- SGVGAS: esta empresa se fundó en el año 1997 en Córdoba Argentina, la compañía es líder a nivel mundial en el segmento de combustibles alternativos para vehículos. Apoyada en algunos de los productos que compra a Tomasetto Achille, esta organización produce una línea completa de sistemas de conversión a GNV y GLP (SGV GAS, 2017).

## 2.6 Proveedores

Tomasetto Achille cuenta con aliados estratégicos entre los cuales están sus proveedores, quienes de forma mutua se ayudan en el proceso de crecimiento, velando por el desarrollo del mercado en el cual se desenvuelven. Algunos de los proveedores más importantes de esta organización, según la información detallada en los documentos corporativos de la empresa son (Tomasetto Achille Spa, 2017):

- AG CENTRUM: Esta empresa ubicada en Polonia además de ser uno de sus proveedores, también es uno de sus clientes más importantes.
- ALEX AUTOGAS: Esta empresa polaca cuenta con más de 18 años de experiencia en cuanto a alternativas de sistemas de alimentación de vehículos. Esta empresa se encarga de la fabricación y comercio exterior, centrando su actividad en la fabricación y distribución de componentes de gas (ALEX AUTOGAS, 2017).
- AUTRONIC: Es una empresa italiana fundada desde 1998, se dedica al diseño y la producción de arquitecturas electrónicas, diseñadas para satisfacer las necesidades de conversión vehicular a GNV y GLP. Esta empresa se caracteriza por tener una atención personalizada que busca satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes (AUTRONIC, 2017).
- FARO S.R.L: Es una organización fundada en Italia en el año 1992, dedicada a ofrecer tuberías y accesorios usados en diferentes campos de aplicación, entre estos en la caravana automotriz. Además de sus productos (FARO, 2017), Faro ofrece a Tomasetto Colombia servicio de soporte técnico en los productos de su marca.
- AUTOGAS: Es una empresa italiana con una amplia experiencia en la producción de componentes para la conversión de vehículos a GNV y GLP. Esta empresa provee a sus clientes de todas las herramientas necesarias con productos de calidad para que realicen el diseño de productos encaminados a la conversión de vehículos (AUTOGAS, 2017).
- AEB: Esta organización fue fundada en Italia en el año 1984, se dedica a la producción de dispositivos electrónicos para la conversión de vehículos a GNV y GLP (AEB, 2017).

- TÜV SÜD: Esta compañía se encarga de la formación, consultoría y certificación, además de encargarse de los procesos de evaluación de conformidad de los productos, basados en el ensayo, la calidad y la verificación de los productos (TÜV SÜD, 2017). Esta empresa además se encarga de proporcionar asesoría y seguimiento continuo a los procesos organizacionales de empresas como Tomasetto Achille.

## **2.7 Línea del tiempo**

La empresa Tomasetto Colombia S.A.S. que nace como una extensión en ventas y distribución de los productos de Tomasetto Achille en Sur América, ha tenido grandes avances a través de los años desde su conformación, los cuales se detallan a continuación:

## LÍNEA DEL TIEMPO TOMASETTO COLOMBIA S.A.S.

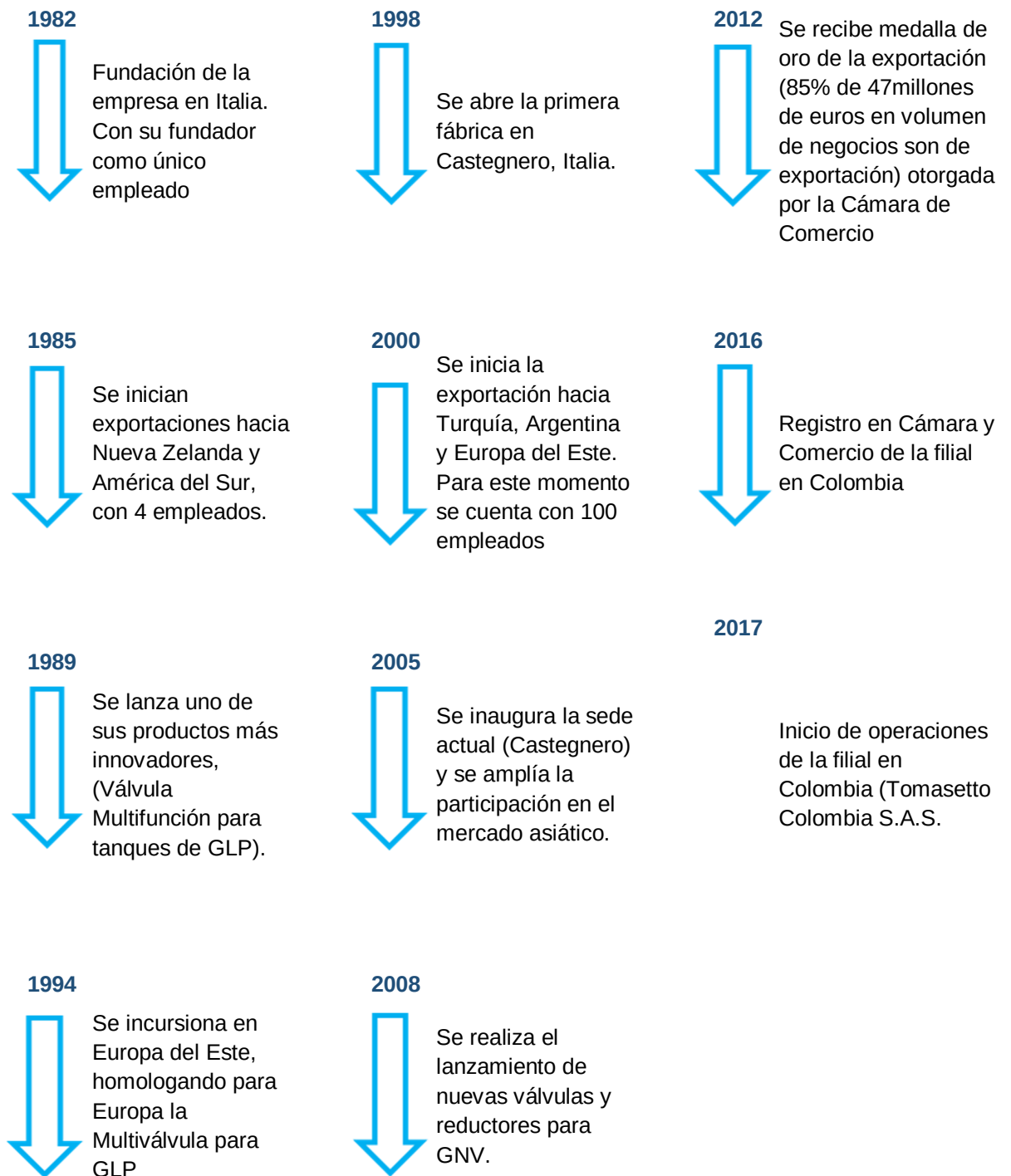


Figura 5: Línea del Tiempo Tomasetto. Fuente Elaboración propia, basada en información de (Tomasetto Achille Spa, 2016)

### 3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

#### 3.1 Entorno Económico

#### GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

#### ENTORNO ECONÓMICO

Organización: Tomasetto Colombia S.A.S.

| Variable                     | A/O | AM | am | om | OM |
|------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Producto Interno Bruto (PIB) | A   |    |    |    |    |
| Inflación                    | A   |    |    |    |    |
| Tasa de Interés              | O   |    |    |    |    |
| Tasa de Cambio               | A   |    |    |    |    |
| Precio del Combustible       | O   |    |    |    |    |

Tabla 5: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)



## EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

### ENTORNO ECONÓMICO

Organización: Tomasetto Colombia S.A.S

| VARIABLES CLAVES             | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Producto Interno Bruto (PIB) | El PIB es un indicador que muestra el desempeño de la economía de un país, este se encuentra basado en la producción de bienes de una nación. Este indicador permite conocer el estado de un país y llegar a mostrar la aceleración o desaceleración del crecimiento económico de algún sector. Si el PIB de un país es negativo su economía entra en recesión y afecta a todos los sectores en los cuales se desenvuelve. | El PIB en el caso colombiano ha tenido una desaceleración respecto a los años anteriores. Para el año 2013 el PIB colombiano en el segundo trimestre cerró en 4,7%, en el año siguiente cerró en 4%, en 2015 el PIB fue de 3,0%, para el 2016 Colombia cerró en ese mismo trimestre en 2,5%, pero para este año, el cierre del segundo trimestre se ve un crecimiento del 1,7% (DANE, 2017), afectado por el bajo crecimiento de diferentes sectores, entre estos el del sector Transporte que cierra con un crecimiento de 0,7%. Lo que muestra que este sector ya no tiene medidas de crecimiento que impulsen la economía colombiana. | El PIB puede llegar a ser un indicativo esencial para que Tomasetto Colombia S.A.S reconozca el momento en el cual se debe invertir o se debe estudiar cómo mantenerse en caso de que la economía no se encuentre en crecimiento. Este indicador afecta también los presupuestos organizacionales y sus estimados tales como los de ventas. El bajo crecimiento del sector transporte y el de la economía Colombiana hace que la organización deba buscar mantenerse en sus consumidores actuales y realizar estrategias para que los nuevos clientes no hagan inversiones tan altas para obtener sus productos. |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inflación | <p>La inflación es el crecimiento continuo y generalizado del precio de los bienes y servicios y factores productivos de la economía a lo largo del tiempo (Díaz, 2010). Cuando la inflación es alta, quiere decir que hay un aumento de los precios que eventualmente lleva a una caída de la demanda, por esta razón los países controlan la inflación. La inflación afecta a todas las empresas que operan en Colombia, la inflación permite por ejemplo hacer el estudio de los salarios para los empleados (el cual es un costo para la organización) y estudiar la capacidad de adquirir nuevos bienes o servicios por los consumidores.</p> | <p>Según el informe del Banco de la república (Banco de la República, 2017) la inflación en el segundo semestre de 2017 se acercó a las expectativas del Banco de la República, cerrando en Julio en 3,40. Aunque este valor se acerque a las expectativas, aún se encuentra muy cercano al límite superior de 4 puntos de inflación. Esto muestra que aun la economía colombiana se encuentra en una desaceleración económica debido al alto costo de los productos frente al poder adquisitivo de los colombianos.</p> | <p>La inflación afecta los planes de las organizaciones año a año, si la inflación está alta se debe reconocer que los consumidores estarán dispuestos en menor medida a adquirir el bien o servicio que se les está ofreciendo. Para Tomasetto Colombia S.A.S., la inflación elevada hace que el precio de sus productos aumente y de esta forma los consumidores puedan decidir que ya no están dispuestos a pagar un valor tan alto por este bien. Las estrategias organizacionales nuevamente se deben mover en mantener precios competitivos.</p> |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tasa de Interés | <p>Las tasas de interés pueden estimular el gasto si son bajas o estimular el ahorro si son muy altas.</p> <p>Cuando las tasas de interés son bajas las personas (los clientes) en general están más dispuestos a comprar y esto se traduce en mayores ventas. Sin embargo, muchas veces este mayor consumo se hace a crédito ya que las tasas son bajas y eventualmente esto genera inflación y una especie de economía de burbuja con alto nivel de endeudamiento. Ya que técnicamente este sector es muy exigente, entonces una tasa de interés alta puede llegar a afectar la llegada de nuevas tecnologías o la inversión en infraestructura para nuevos talleres o estaciones que apoyen el crecimiento de esta industria.</p> | <p>La tasa de interés se encuentra actualmente en 5,48% EA (DANE, 2017), la cual en comparación con las altas tasas que tuvo el año 2017 incentiva la inversión y el endeudamiento de los consumidores colombianos. Esto es un apoyo a las empresas, ya que la situación económica actual y con apoyo de la reforma tributaria se venía desincentivando la compra.</p> | <p>Esto interfiere en la capacidad de endeudamiento de Tomasetto Colombia S.A.S. ya que las tasas no han sido benéficas y aunque hayan disminuido siguen teniendo un interés alto que puede afectar la capacidad de respuesta y pago en las mismas. Las organizaciones con mayor trayectoria no requieren de un apalancamiento tan grande como el que necesita la organización objeto de estudio, esto puede afectar su competitividad, ya que el sector es muy técnico y los quipos requieren de una inversión alta para su comercialización.</p> |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tasa de Cambio | <p>La tasa de cambio de referencia para Colombia es la conversión de COP a USD, la cual es fundamental, en el sector transporte en el cual los productos en su mayoría son importados, una tasa de cambio alta hace que el producto se encarezca y que los consumidores colombianos lo vean como una desventaja que desestime su inversión en dicho sector.</p> | <p>Este año la tasa de cambio se ha mantenido estable, ya que el dólar no ha sufrido un movimiento muy alto en cuanto a su precio frente al peso colombiano, pero de igual forma los valores entre \$3.000 y \$2.900 entre los que se han mantenido son muy altos para los sectores de la economía en los que las importaciones son su principal fuente de insumos. La TRM actual se encuentra en \$2.926 pesos (Banco de la República, 2017), este valor significa inversiones muy altas para las empresas que realizan sus importaciones al país.</p> | <p>Ya que Tomasetto Colombia S.A.S. es una empresa dedicada principalmente a la importación y distribución de productos, este ítem afecta de una forma amplia su desempeño nacional, es necesario que el peso suba su valor frente a la moneda de referencia, ya que un dólar alto hace que los productos se encarezcan y se deba realizar un cobro mayor a los clientes y una inversión más alta al momento de realizar su proceso de importación.</p> |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Precio del Combustible | El sector del transporte se ve muy afectado por el precio de los combustibles. Ya que este afecta directamente la decisión de compra de los usuarios al elegir el tipo de combustión que desean incluirle a un vehículo ya sea por ahorro o eficiencia. Los precios de los diferentes combustibles compiten entre ellos en un sector en el cual el uso diario de este servicio hace que los consumidores muchas veces se inclinen hacia el ahorro. | El precio de los combustibles varía de acuerdo a las condiciones gubernamentales en cuanto a su impuesto y el costo de la explotación del mineral usado para su elaboración. Actualmente los indicadores de precios de los diferentes hidrocarburos, según la estructura de precios publicada por (SIPG, 2017) de la siguiente manera: Corriente-\$8.012, Gasolina Extra-\$10.892, ACPM-\$7.625, Alcohol Carburante-\$8.010, Biodiesel-11.072. Para el caso del GNV su precio de \$1.549. | El precio del combustible interfiere en la relación de Tomasetto Colombia S.A.S. con sus clientes actuales y futuros, ya que muchos de los consumidores se mueven por la economía de su bolsillo, al encontrar el GNV como una opción más económica de combustión, esto hace que los carros convertidos puedan llegar a ser más y se mantengan en este modelo. |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 6: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

El estudio de la economía y como es su funcionamiento en cualquier sector que se esté analizando es de vital importancia, ya que las empresas se ven altamente afectadas por los diversos parámetros económicos que rodean al país. En este caso para el sector transporte y los combustibles es muy importante analizar el estado actual de la economía nacional y cómo esta influye en el comportamiento de los consumidores y de las industrias que rodean el sector. Por ejemplo el hecho de que el país se encuentre en una desaceleración de su economía por el comportamiento que ha tenido el PIB en el último año, repercute en la posibilidad de crecimiento y expansión de las empresas existentes, además esto está acompañado con la inflación y las tasas de intereses que afectan directamente la capacidad de compra de los consumidores y por ende el precio con el cual se puede incursionar en un mercado como el del transporte.

Para este caso particular la tasa de cambio es un factor bastante representativo para el sector del transporte, debido a que los productos como las autopartes se importan de diferentes países y una TRM alta hace que se encarezcan, por tal

razón esto iría en contravía de la capacidad de compra de los usuarios debido a los factores que se nombraban anteriormente.

### 3.2 Entorno Legal

#### GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

##### ENTORNO LEGAL

**Organización: Tomasetto Colombia S.A.S.**

| Variable                                | A/O | AM | am | om | OM |
|-----------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Políticas Públicas de Comercio Exterior | O   |    |    |    |    |
| Política Fiscal                         | A   |    |    |    |    |
| Reforma Tributaria                      | A   |    |    |    |    |
| Políticas de apoyo a Industria          | O   |    |    |    |    |

Tabla 7: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

## EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

### ENTORNO LEGAL

Organización: Tomasetto Colombia S.A.S

| VARIABLES CLAVES                        | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Políticas Públicas de Comercio Exterior | Para el sector transporte al ser importador, es muy importante conocer las políticas gubernamentales que se tienen para el ingreso de los productos al país, la facilidad o restricciones de las mismas y algo muy importante es con qué empresas y de qué países hacer negocios, aprovechando mecanismos como los TLC's. | Colombia ha incrementado las relaciones comerciales con otros países, lo cual ha hecho mucho más dinámico el intercambio económico. Tratados de libre comercio con países como Canadá, Estados Unidos, Brasil, México, Chile, la Unión Europea, etc. (Mincomercio, Industria y Turismo, 2017), son un ejemplo de estos esfuerzos transnacionales por establecer relaciones comerciales claras. (MALDONADO N., 2014) Indica que el artículo 226 de la constitución le ha dado el aval a este tipo de tratados y que el país inició esta tendencia desde que en 1995 se adhirió a la Organización Mundial del Comercio. | La relación de Colombia con los diferentes países y específicamente el TLC con la Unión Europea, beneficia a la organización objeto de estudio, ya que es desde Italia que se realiza la importación de los productos, es muy importante que las políticas faciliten el transporte de la mercancía hacia Colombia y su recibimiento en este país, para que los costos disminuyan y los trámites necesarios sean cada vez más fáciles de llevar a cabo. |

|                 |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Política Fiscal | Este sector es altamente grabado en impuestos y por ende los cambios en las políticas fiscales afectan directamente su funcionamiento con nuevas reglas o restricciones en los ingresos de las organizaciones. | Colombia se encuentra actualmente en un momento decisivo en su política fiscal ya que debido a la caída de los precios del petróleo, el gobierno se vio obligado a tomar decisiones para reducir los efectos de una reducción en el flujo de sus ingresos asociados al petróleo (IHS, 2017). Este efecto se comenzó a ver y se generaron cambios en la política fiscal tales como el aumento del porcentaje de algunos impuestos como el IVA que grava la mayoría de bienes y servicios (Contraloría General de la República, 2017). | Los movimientos de la política fiscal afectan a todas las organizaciones y Tomasetto Colombia S.A.S. no es la excepción, el aumento en el IVA hace que la capacidad de compra de los consumidores disminuya y tomar decisiones de inversión para el vehículo pueda verse afectada. |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reforma Tributaria | <p>Este sector tiene una alta tendencia a la compra de productos, los cuales se encuentran grabados por impuestos, las reformas tributarias hacen que los productos se encarezcan o disminuyan de precio debido a los impuestos impresos en ellos. Además afecta contablemente los ingresos de la empresa al verse sometidos a responder a nuevas reglamentaciones tributarias.</p> | <p>"La reforma tributaria es el gran esfuerzo del gobierno nacional para modernizar el sistema tributario" (Minhacienda, 2016). En esta reforma se hacen varias modificaciones en los tributos de Colombia. En el caso de las sociedades se unifica los impuestos dando vía libre únicamente al impuesto de renta a partir del 2019, además se hace una alineación del sistema tributario con las NIIF. Otro cambio que afecta las organizaciones del sector es el IVA de los Vehículos eléctricos tiene un valor preferente del 5%.</p> | <p>La reforma tributaria específicamente afecta a la organización en el cobro de los impuestos organizacionales, ya que a mayor ingreso será mayor el pago que se realice. La organización debe acogerse a las nuevas normas internacionales NIIF y se enfrenta al reto de responder a la estrategia del gobierno en la cual los carros eléctricos son los más beneficiados con el IVA preferente.</p> |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Políticas de apoyo a la industria | Es importante conocer el apoyo que el gobierno desee dar a las empresas del sector transporte, ya que si el gobierno decide dar un apoyo en exención de impuestos, o en inversión en investigación y desarrollo hace que las empresas puedan expandirse fácilmente en todo el país contando con las beneficios gubernamentales. Por el contrario, si no se apoya el sector, se puede convertir en algo muy complicado intentar expandir las organizaciones de dicho sector. | El gobierno ha desarrollado una serie de programas para tratar de ayudar a todo tipo de empresas (Programa de Transformación Productiva, 2017). Dentro de los sectores que se mencionan en dicho programa están empresas de sectores como el de vehículos y autopartes. En (DNP, 2017) el gobierno menciona la innovación como un eje para la prosperidad y para ello ha apoyado fondos de ciencia, tecnología e innovación a partir de las regalías. Por otra parte se plantea un fortalecimiento del aparato productivo con una inversión que busca apoyar las microempresas (DNP, 2017). | Estas nuevas políticas gubernamentales son muy positivas para Tomasetto Colombia S.A.S., esto además reconociendo que es una empresa que apenas está empezando a funcionar y la creación de empresa está siendo apoyada por diferentes fondos de ciencia del gobierno, con los cuales puede buscar un apalancamiento financiero o apoyo estratégico. |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 8: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

Uno de los entornos de gran importancia para las organizaciones es el entorno legal, ya que todos los movimientos, transacciones, búsquedas de expansión, apertura de mercados, etc., deben ir cobijadas por la estructura legal del país en el cual se desenvuelven. En este caso, Colombia tiene una legislación que apoya la creación de nuevas empresas, el comercio exterior y el crecimiento de las mismas. Pero bajo este apoyo también tiene unas reglas de juego para no afectar la economía del país ni la seguridad de los ciudadanos.

Este entorno genera un gran impacto en las empresas. Las diferentes políticas públicas, instituciones y movimientos políticos se encargan de establecer el marco regulatorio sobre el cual trabajan las empresas (y en general todo

ciudadano), de ahí radica la importancia de conocer el entorno político de una organización, ya que cualquier cambio que se haga a las regulaciones puede generar un gran impacto en el desempeño de la organización. Por ejemplo la reforma tributaria, con la que las organizaciones ahora deben regular sus registros financiero y el pago de impuestos.

### 3.3 Entorno Tecnológico

#### GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

##### ENTORNO TECNOLÓGICO

Organización: Tomasetto Colombia S.A.S.

| Variable                                | A/O | AM | am | om | OM |
|-----------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Marketing Online                        | O   |    |    |    |    |
| Inversión en Investigación y Desarrollo | O   |    |    |    |    |
| Tecnologías en Gasoductos               | O   |    |    |    |    |
| Innovación en Estaciones de Servicio    | O   |    |    |    |    |
| Eficiencia en la Conversión             | O   |    |    |    |    |

Tabla 9: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

## EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

### ENTORNO TECNOLÓGICO

Organización: Tomasetto Colombia S.A.S

| VARIABLES CLAVES | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marketing Online | Es una herramienta de apoyo que permite a las organizaciones darse a conocer apoyado en las nuevas tecnologías de la información, además permite el aumento de las ventas, la atención a los usuarios de una forma remota y rápida que puede llegar a garantizar que los usuarios se sientan bien atendidos y conozcan a las organizaciones a fondo sin siquiera haberla visitado. | El comercio electrónico y el marketing online, es un factor que benéfica a las organizaciones y el gobierno en Colombia tiene una responsabilidad muy grande con el país en este aspecto (Cárdenas, 2014), buscando ampliar el conocimiento de las redes, se hace una apertura de los negocios digitales y el gobierno se encuentra en línea. “Colombia ocupa el puesto 83 en el estudio ICT Development Index 2016, el cual es lanzado por la Unión Internacional de las Telecomunicaciones (UIT), organismo de las Naciones Unidas para las TIC. El 45,5% de los hogares tienen un computador y el 41,8% tienen acceso a internet. A nivel individual, el 55,9% de los colombianos tienen acceso a internet: 11,6% por cable y 40,9% acceden a través de redes móviles” (Haddad, 2017, pág. 1). | El acceso a Internet de los usuarios y la posibilidad de realizar los negocios online beneficia a Tomasetto Colombia S.A.S. ya que facilita sus relaciones con las organizaciones aliadas y clientes de los productos que maneja, con menor necesidad de desplazamiento físico lo que representa menor consumo de tiempo y costos asociados a estas variables. |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Inversión en Investigación y Desarrollo</p> | <p>Este sector al ser técnicamente demandante hace que la eficiencia de los procesos sea vital. La Investigación y Desarrollo se hace muy importante para el crecimiento de este sector porque se requiere de estudios y tecnologías que mantengan al día a los consumidores a las exigencias del entorno en cuanto a transporte se refiere.</p> | <p>Con el fin de dar apoyo al sector automotriz y de autopartes se implementa la iniciativa de dar apoyo estratégico apoyado en la Investigación y Desarrollo a las empresas del sector (Programa de Transformación Productiva, 2017). En el año 2012 se constituyó en Centro de Desarrollo Tecnológico de la Industria Automotriz en Colombia CDTIA-TECNNA, la cual tiene como visión "tiene como visión ser el motor del desarrollo de capacidades tecnológicas para la transformación productiva de la industria de autopartes y vehículos de Colombia, reconocido en el mediano y largo plazo como referente de la I+D+I a nivel Latinoamericano." (Programa de Transformación Productiva, 2017)</p> | <p>Al ser una empresa con alto grado técnico, se hace muy importante ver los avances en I+D, ya que Tomasetto desea convertirse en un líder, la empresa puede mejorar sus herramientas para desarrollar mecanismos eficientes de mantenimiento.</p> |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tecnologías en Gasoductos | El transporte del combustible se hace fundamental en este sector, ya que los obstáculos para su transporte hacen que el producto se haga más costoso y que tenga un proceso más lento para llegar a los usuarios. Se requiere de tecnología que apoye la eficiencia en el transporte del producto para que se abarate el servicio y por ende se incentive a la compra del mismo. | Hasta el momento el transporte del gas natural en Colombia se da a través del Sistema Nacional de Transporte SNT de acuerdo con el decreto 1493 de 2003 del Ministerio de Minas y Energía, con el cual se busca garantizar la calidad y buen estado del gas en su proceso de transporte en los diferentes municipios (Minminas, 2017). En 2013 la empresa Galileo presentó un avance tecnológico e innovador en el transporte de Gas Natural en Colombia, el cual ha funcionado de una forma eficiente y segura entre Montevideo y Buenos Aires, pero hasta el momento no se ha innovado en este aspecto (Galileo Technologies, 2017). | Para Tomasetto Colombia S.A.S. es muy importante además de tener la suficiente cantidad de gas de calidad para atender los vehículos convertidos, es que su transporte se haga con eficiencia, ya que es necesario que se responda de forma oportuna a las necesidades de gas de los vehículos convertidos, de esta forma la confianza en el proceso se hará cada vez más grande. |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Innovación en Estaciones de Servicio | Esta variable es muy importante para el sector, ya que se requiere tener un acceso que facilite a las personas el uso del combustible. En el caso del GNV se hace supremamente importante que sus estaciones estén alineadas con las necesidades del mercado en cuanto a cercanía y eficiencia se refiere, para que los usuarios decidan convertir sus vehículos y reconozcan los beneficios de este. | Aunque actualmente no se encuentran planes del gobierno claros para la innovación en este campo, Terpel, como uno de los líderes del sector decidió implementar el plan de innovación y mejora de sus estaciones de servicio, haciendo que visitar las estaciones sea una experiencia completa para los usuarios que la visitan (TERPEL, 2017). De esta forma busca que ir a las estaciones de servicio mejore el vínculo entre el usuario y el vehículo y entre estos y el consumo del combustible que manejan. | Estas innovaciones y propuesta son de gran beneficio para el sector, conociendo que los usuarios del GNV deben acercarse a estas estaciones. Tomasetto Colombia S.A.S. puede aprovechar el excelente servicio y las tecnologías de las estaciones para formar alianzas que consoliden su relación con los usuarios. |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Eficiencia en la Conversión</p> | <p>Cada avance que permita que las conversiones se hagan más eficientes, que se abarate su consumo y que los cambios se hagan de una forma más segura y confiable, hace que se vuelva un mercado atractivo, con un servicio de calidad para los usuarios. En este sector es muy importante la confiabilidad de los usuarios y la eficiencia en la conversión garantiza que el proceso de mantenimiento sea de calidad y el Gas funcione de forma acorde en los vehículos.</p> | <p>En Colombia existe el reglamento técnico del proceso de conversión, con el fin de proteger la vida de los usuarios y disminuir el margen de error de los consumidores al usarlo. Entre estos requisitos se encuentra la declaración de conformidad del proveedor, certificando la calidad del producto a utilizar para la conversión, el personal autorizado para realizar el proceso debe contar con las normas de competencia laboral en el sector, (Superintendencia de Industria y Comercio, 2014). Actualmente en mercados internacionales, la marca Audi se encuentra desarrollando vehículos que funcionan de forma dual con GNV y gasolina logrando reducir las emisiones de dióxido de carbono (CO2) entre un 25% y un 30% y aumentando la autonomía de forma significativa (AUDI, 2017). Estos desarrollos hacen que la industria del GNV se muestre a la vanguardia de los adelantos tecnológicos que presenta el sector automotriz y en permanente desarrollo logrando ganar terreno en cuanto a las</p> | <p>El hecho de que exista un proceso para la conversión de vehículos y que se exijan todos los requisitos pertinentes para garantizar la confiabilidad en el proceso, es un mecanismo que beneficia a Tomasetto Colombia S.A.S., ya que de esta forma los usuarios van a estar más confiados de realizar el proceso de conversión y la organización podrá aprovechar los beneficios de alianzas con talleres autorizados para este proceso.</p> |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|  |  |                                                                                    |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | tecnologías de ahorro de combustible y disminución en las emisiones contaminantes. |  |
|--|--|------------------------------------------------------------------------------------|--|

Tabla 10: Fuente, elaboración propia basada en la información de **(BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)**

El entorno tecnológico de las organizaciones en la actualidad es de gran importancia, debido a la era de las comunicaciones en la cual se desenvuelve el mundo entero. Para Colombia esto no es un avance ajeno a las características del país, por el contrario todas las empresas deben sumergirse en un entorno de tecnologías y desarrollo contante para satisfacer las necesidades de los clientes o usuarios. Es muy interesante en este aspecto ver como el gobierno reconoce estos avances y está en la constante búsqueda por apoyar la investigación y desarrollo a nivel nacional, de acuerdo como se identificaba en las investigaciones de este entorno. Ya que este enfoque hace que las organizaciones emergentes puedan buscar un crecimiento y reconocimiento a nivel nacional y hasta internacional con el apoyo de las nuevas investigaciones.

En el caso del sector transporte y la combustión a partir de GNV, los avances en tecnología en un sector con un amplio nivel técnico y profesional, hace que la

eficiencia hacia los clientes vaya en aumento y se busque la seguridad y confiabilidad en cada uno de los avances que se hace al proceso de conversión y mantenimiento de los vehículos.

### 3.4 Entorno Ambiental

#### GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

##### ENTORNO AMBIENTAL

**Organización: Tomasetto Colombia S.A.S.**

| Variable                                                             | A/O | AM | am | om | OM |
|----------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Políticas de Desarrollo Sostenible                                   | A   |    |    |    |    |
| Regulación gubernamental en emisiones de gases de efecto invernadero | A   |    |    |    |    |
| Combustibles Tradicionales                                           | O   |    |    |    |    |
| Combustibles Alternativos                                            | A   |    |    |    |    |
| Uso de los Recursos Naturales                                        | A   |    |    |    |    |

Tabla 11: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

## EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

### ENTORNO AMBIENTAL

Organización: Tomasetto Colombia S.A.S

| VARIABLES CLAVES                   | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Políticas de Desarrollo Sostenible | El sector transporte siempre ha estado en el radar del gobierno en cuento a las políticas de desarrollo y sostenimiento del país. Es por esto que las decisiones que apliquen normativas restrictivas o permisivas a cierto tipo de combustible hacen que este pueda crecer de una forma más acelerada en el sector en el cual se está desarrollando. | Con el fin de dar apoyo a las políticas de desarrollo sostenible en el país, el Ministerio de Ambiente colombiano plantea en compañía con los demás ministerios del país los proyectos MDL (Minambiente, 2017). Para el caso del sector transporte se busca la disminución en el consumo de combustibles fósiles y sustituyendo el consumo de gasolina por Diesel, GNV o Biocombustibles. | Estas políticas benefician a Tomasetto Colombia S.A.S. ya que se incentiva el consumo del GNV, lo cual promueve el aumento de las conversiones en el país y por ende la necesidad de adquirir los productos que corresponden para este proceso de conversión. La protección |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Regulación gubernamental en emisiones de gases de efecto invernadero | Estas regulaciones afectan directamente al sector debido a los diferentes tipos de combustibles que se usan y sus emisiones de gas. Los cuales son estudiados por el gobierno y las diferentes entidades ambientalistas, permitiendo o restringiendo el uso de ciertos combustibles, el cual hasta ahora ha apoyado al GNV por encima de su competencia. | Asociado con las políticas de desarrollo sostenible, una de las preocupaciones más grades del gobierno son las emisiones de gas de efecto invernadero. En la búsqueda de disminuir estas emisiones el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial participó en la elaboración del documento CONPES 3510 de 2008, por el cual se promueve la investigación acerca del biocombustible y el fomento a su uso como mecanismo de combustión en los vehículos (Minambiente, 2017). También, como uno de los proyectos de Mecanismos de Desarrollo Limpio, se crea la política de promover el uso del GNV y GLP en el país "mediante el apoyo intersectorial en la formulación de políticas de sustitución de fuentes de energía con mayor factor de emisión" (Minminas, 2012). | Este proyecto en el cual se va a beneficiar el uso del combustible GNV hace que Toomasetto Colombia S.A.S. tenga de su lado las regulaciones gubernamentales, en las cuales se está incentivando a la conversión de los vehículos, lo que radica en un aumento sustancial de clientes consumidores de este combustible. |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Combustibles Tradicionales | <p>Los combustibles se ven directamente afectados en su precio, incentivando a la compra del mismo. Esto se relaciona con el tipo de recurso que se explota para generar la combustión. Esto puede afectar ambientalmente al país si el recurso que se está explotando es dañino para el medio ambiente.</p> | <p>Los combustibles tradicionales en Colombia han tenido una gran demanda a nivel nacional, lo cual se demuestra en el informe de la UPME (UPME, 2016), en el cual se muestra que el 88% del consumo de combustible de 2015 se hizo a partir de los derivados del petróleo de la siguiente forma, el mayor consumo se da en la gasolina extra y corriente, teniendo el 40% de la participación, a continuación está el ACPM con 37% de participación y el GNV se lleva el 4% de la participación del mercado, pero también se muestra que el crecimiento del GNV se da en un 1.01%, por su lado el crecimiento de la gasolina se da en un 1.9% (UPME, 2016).</p> | <p>EL consumo de la gasolina sigue siendo manteniendo gran parte del mercado, pero la tendencia a migrar hacia combustibles más benéficos para el medio ambiente hace que el GNV esté entre los combustibles que se debe apoyar para su consumo, lo que es un beneficio para Tomasetto Colombia S.A.S. teniendo en cuenta que entre más se consuma este recurso, mayor cantidad de clientes se llegarán a tener.</p> |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Combustibles Alternativos | <p>Este nuevo tipo de combustibles afectan en gran cantidad al sector, ya que este hace que se llegue a desincentivar el uso de los combustibles tradicionales, tales como el GNV, ya que las nuevas opciones de combustión se hacen más amigables con el medio ambiente lo que llama la atención de muchos de los usuarios.</p> | <p>El gobierno está en la constante búsqueda de implementar los combustibles de fuentes alternativas con el fin de disminuir los niveles de emisión de gases de efecto invernadero. Un ejemplo de esto es la nueva reforma tributaria, en la cual se implementa un nuevo impuesto verde que encarece el consumo de la gasolina y el ACPM (Minhacienda, 2016). Adicional a esto, el gobierno se encuentra apoyando las nuevas fuentes de combustible como el biocombustible, con el apoyo a la investigación en este campo y apoyando su uso (Minambiente, 2017).</p> | <p>En este aspecto Tomasetto Colombia S.A.S. puede verse beneficiado hasta el momento en el que los biocombustibles y los combustibles alternativos se vinculen con gran fuerza en el sector, ya que son estos a los que apunta el gobierno nacional a futuro, desincentivando el consumo de los combustibles tradicionales o combustibles fósiles.</p> |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Uso de los Recursos Naturales | <p>Actualmente para el uso de los combustibles en el sector transporte se requiere de la explotación de los recursos naturales. Las reglamentaciones en este aspecto hacen que la explotación de los mismos se deba hacer de una forma más moderada o con mayores cuidados, lo cual puede llegar a encarecer el combustible y afectar el consumo de los usuarios en este sector,</p> | <p>Uno de los grandes contaminantes en Colombia se da con polución del aire en las ciudades por las emisiones de los carros (Country Watch, 2015). Respecto a recursos minerales, petroleros y de gas natural (DANE, 2017), presentó que para el 2016 se estima que la disponibilidad del recurso de petróleo se encuentra en 5 años. El gas natural no presentó nuevos descubrimientos y por ende su disponibilidad se encuentra en 8 años. El siguiente mineral, que es de gran interés para el país es el carbón que tampoco presentó nuevos descubrimientos y sus años de reserva son de 73. Estos datos muestran como el país se ha estancado en ese sector que le representa tantos ingresos (DANE, 2017).</p> | <p>El uso de estos recursos es muy importante para el sector transporte y para Tomasetto Colombia S.A.S. se debe tener en cuenta que el GNV en Colombia tiene pocos años de disponibilidad, aunque es una mayor cantidad de años frente al petróleo, se debe reconocer que la estrategia de la compañía y su finalidad que es la de las conversiones de vehículos podría verse afectada por la falta del recurso.</p> |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 12: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

Para las industrias de hoy en día el entorno medio ambiental es fundamental. No solo por la gran regulación existente que puede generarle grandes multas, sino porque hoy en día es uno de los elementos más usados por los clientes para evaluar a una empresa, por ejemplo si daña el medio ambiente será a tacada por

diversos grupos de interés y su imagen será altamente negativa. Por otra parte el uso de los recursos naturales es muy importante y temas como el desarrollo sostenible son básicos para la supervivencia de las empresas en los próximos años.

El efecto que tiene una empresa asociada al sector de transporte y específicamente al GNV en el medio ambiente es bastante grande, ya que para su funcionamiento se requiere del uso de muchos recursos naturales. Las organizaciones que hacen parte del proceso de combustión vehicular tienen alta emisión de CO<sub>2</sub> que provienen tanto de los combustibles fósiles como combustible y demás equipos del proceso de la cadena productiva del GNV. Además, la emisión que generan los vehículos que transportan los equipos y las autopartes. Este gran consumo energético claramente genera un impacto ambiental grande y en una sociedad que se ha centrado en ser más eficientes en el consumo de energía eléctrica a la vez que se reducen las emisiones, una empresa que contamine siempre será mal vista por la comunidad.

### 3.5 Entorno Social/Cultural

#### GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

##### ENTORNO SOCIAL/CULTURAL

Organización: Tomasetto Colombia S.A.S.

| Variable                        | A/O | AM | am | om | OM |
|---------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Educación Técnica y Profesional | O   |    |    |    |    |
| Pobreza                         | A   |    |    |    |    |
| Violencia y Conflicto Armado    | A   |    |    |    |    |
| Crecimiento de la Población     | O   |    |    |    |    |
| Acceso al Transporte Público    | O   |    |    |    |    |

Tabla 13: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)



## EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

### ENTORNO SOCIAL/CULTURAL

Organización: Tomasetto Colombia S.A.S

| VARIABLES CLAVES                | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Educación Técnica y Profesional | Al ser un sector que demanda gran cantidad de mano de obra que debe tener una calificación media o alta debido a su tecnicidad en los procesos, es muy importante reconocer la importancia del apoyo gubernamental hacia la educación técnica, para que las empresas puedan encontrar trabajadores calificados y con todos los conocimientos normativos requeridos para trabajar en este sector, | La educación en Colombia aunque ha mejorado, sus niveles siguen siendo muy bajos, por ejemplo para el 2016 según (DANE, 2017) de la población económicamente activa únicamente el 10,9% cuentan con educación técnica o tecnológica, el 7,7% tienen educación nivel universitario y el 3,3% han realizado un posgrado. Para el caso de la ciudad de Cali, únicamente un 47% de la población entre 17 y 24 años cuenta con educación Media y un 35% con educación universitaria, en las edades entre 25 y 34 años el 45% tienen educación media y el 35% educación universitaria (Alcaldía Santiago de Cali, 2017). | La falta de educación en niveles técnicos y profesionales disminuyen la cantidad de mano de obra calificada, en un sector tan técnico como lo es el sector transporte y más aún para Tomasetto Colombia S.A.S. que requiere de la manipulación de sus equipos en talleres, es necesaria la capacitación y la contratación de personas con un conocimiento técnico de los equipos ya que de estos depende el funcionamiento de los vehículos. |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pobreza | <p>Esta variable afecta no solo al sector transporte, sino que afecta el crecimiento de todo un país. Es importante reconocer el poder adquisitivo de las personas, ya que si este no es lo suficientemente alto, la inversión de la población se verá disminuida y quienes inviertan no favorecerán la calidad, sino el costo del producto.</p> | <p>La pobreza es un factor que sin duda alguna afecta a todo el país y requiere de la atención total del gobierno. Según los datos del DANE (DANE, 2017). Colombia pasó de tener en 2015 un nivel de pobreza de 27,8% a un 28% en 2016, en el caso de la pobreza extrema los niveles son también bastante preocupantes, en 2015 el nivel estaba en 7,9% y para el 2016 aumento a 8,5%. Estos mismos datos en el Valle del Cauca se comportan de una forma similar, la pobreza en 2015 estaba en 21,5%, para el 2016 creció a 22,6%. En pobreza extrema se encontraba en 5,2% en 2015 y para 2016 aumentó a 6,2% (DANE, 2017).</p> | <p>La pobreza del país y específicamente la del Valle del Cauca es muy preocupante para empresas como Tomasetto Colombia S.A.S., ya que el crecimiento de la pobreza en su entorno hace que el poder adquisitivo se disminuya y los usuarios estén con una menor disposición de compra de los productos que ofrecen.</p> |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Violencia y Conflicto Armado | Este sector depende mucho del transporte del recurso, es por esto que se hace importante reconocer los cuidados que tiene el gobierno frente los ataques que hacen las diferentes fuerzas al margen de la ley en las cuales se afecta el transporte de este recurso o en su defecto el transporte de los equipos en carretera. Ya que la perdida de los mismos hacen que haya una ineficiencia en el servicio y un costo superior de producción. | Según el (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2017), desde 1958 hasta 2012 el conflicto armado causó la muerte de 218.094 personas, en donde más del 80% fueron civiles. Este dato muestra la gravedad del conflicto y como ha afectado a la población civil que se ha visto inmersa en esta confrontación. Actualmente se encuentra en curso el tratado de PAZ que busca que la violencia por conflicto armado disminuya. Pero esto no interfiere en la violencia que se da por los altos índices de criminalidad, por ejemplo para el año 2015 se encontró que el 25% de la población mayor a 15 años tiene un vehículo y e estos el 12% reportó que fue víctima de robo de la totalidad de su vehículo o una de sus partes (DANE, 2017). | La violencia y el conflicto afectan sobre todo el transporte de la mercancía que ingresa al país, ya que Tomasetto Colombia S.A.S. realiza vía terrestre la movilidad de la mercancía después de realizada su importación. La delincuencia común y la violencia en las vías del país pueden llegar a afectar dicha mercancía, lo que generaría costos mayores para la organización. |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crecimiento de la Población | El estudio del crecimiento de la población permite reconocer la forma cómo se debe impactar el mercado, ya que la edad de los ciudadanos, el crecimiento en número de los mismos y la cantidad de jóvenes o niños que existan, modifican la estrategia de las organizaciones para abordar el mercado. | Según las proyecciones encontradas en (DANE, 2017) en 2018 la población estimada del país es de 49'834.240 se estima que para el 2020 en Colombia la población sea de 50'911.747 personas. Esto demuestra un aumento constante de la población. En cuanto a la de edad, el (DANE, 2017) indica que la población total menor de 18 años para el 2018 es de 16'312.189. La población entre los 18 y los 40 años es de 17'047.013. De esta manera se puede decir que Colombia es un país relativamente joven que concentra casi el 70% de su población por debajo de los 40 años de edad. | Estas estimaciones de la población colombiana benefician a Tomasetto Colombia S.A.S., ya que la mayor parte de la población se encuentra en la edad de conducir o tener un vehículo propio, lo que puede significar un crecimiento de las ventas si se enfoca el producto en estas edades representativas del país. |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acceso al Transporte Público | El acceso al transporte público es muy importante ya que de esta forma las empresas inmersas en este sector saben para que tipo de vehículos trabajar y que tipo de usuarios enfrentar. En el caso del uso del GNV se hace muy importante el acceso al transporte público, ya que este tipo de vehículos son los que históricamente han usado este tipo de combustible. | El transporte público colombiano es un servicio que se presta en cada una de las ciudades del país. Para el año 2017 en Colombia se transportaron en el segundo trimestre 981.485 pasajeros, lo que muestra una disminución de 1,4% frente al trimestre anterior (DANE, 2017). Este número en comparación con los habitantes del país es bastante bajo, teniendo en cuenta que todos los días hay movilidad de la mayoría de los residentes en el país. | El poco uso del transporte público urbano hace que el enfoque de Tomasetto Colombia S.A.S. concentre la mayor parte de sus servicios en los usuarios de servicio particular, aunque no se debe dejar de lado el transporte público porque estos también son clientes que pueden llegar a convertir sus vehículos. |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabla 14: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

El entorno social de las empresas está asociado a todos aquellos parámetros o condiciones de la sociedad donde se desempeñan. Parámetros como la pobreza, la educación, la calidad de vida, etc., son muy importantes cuando se analiza este entorno. El aspecto relevante aquí es verificar que tan ligado está el desempeño de la empresa a estas características básicas de la sociedad. En el caso colombiano, dado que es un país en vía de desarrollo, con altos niveles de desempleo, bajos ingresos y niveles de educación bajos, entre otros, las empresas suelen tener una gran responsabilidad social, ya que son en muchas ocasiones los motores que mueven la sociedad y se convierten en la única fuente de beneficios para las personas.

Cada vez las empresas tienen mayores responsabilidades con la sociedad en donde se desempeñan y por ende no solo se deben preocupar por la economía que los rodea sino por las variables sociales que terminan afectando directamente su desempeño. Del mismo modo la empresa de hoy en día no solo debe buscar su propia rentabilidad sino generar un beneficio global para toda la sociedad. Por esta razón el entorno social es fundamental para el análisis de cualquier empresa actual.

Sin embargo para comprender completamente la sociedad en la que opera una empresa es fundamental entender también las diversas culturas que la conforman. La cultura afecta la cosmovisión de sus trabajadores y esto impactará directamente en la forma en que se desempeñan sus empleados y en los elementos que se deben tener en cuenta para mantenerlos motivados con sus trabajos.

### 3.6 Entorno Normativo

#### GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

##### ENTORNO NORMATIVO

**Organización: Tomasetto Colombia S.A.S.**

| Variable                                                                                                       | A/O | AM | am | om | OM |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| Requisitos del sistema nacional de calidad (SNCA) Decreto 1471 de 2014                                         | A   |    |    |    |    |
| Requisitos técnicos para la certificación de productos destinados al uso de GNV (Resolución 957 de 2012)       | O   |    |    |    |    |
| Implementación del sistema de información de combustibles (SICOM) Resolución 40279 del 04 Abril de 2017        | O   |    |    |    |    |
| Regulación de emisiones contaminantes para las fuentes móviles terrestres (Resolución 910 del 5 junio de 2008) | O   |    |    |    |    |

Tabla 15: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

#### EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ANÁLISIS EXTERNO

##### ENTORNO NORMATIVO

**Organización: Tomasetto Colombia S.A.S**

| VARIABLES CLAVES                                                       | RELACIÓN CON EL SECTOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Requisitos del sistema nacional de calidad (SNCA) Decreto 1471 de 2014 | El decreto 1471, establece los parámetros para la normalización de los sectores a los cuales se les exige el cumplimiento de reglamentos técnicos, así como los lineamientos para los procesos de la evaluación de la conformidad de los productos y procesos. Para el caso específico del sector del GNV se han implementado varias normas que buscan mejorar la calidad e idoneidad de los productos y procesos y garantizar la seguridad de los usuarios. | En la búsqueda de mejorar cada día la competitividad del país en la región se han implementado normativas que buscan:<br>1. Promover en los mercados la seguridad, calidad, confianza, innovación, productividad y competitividad de las sectores productivos e importadores de productos.<br>2. Facilitar el acceso a mercados e intercambio comercial.<br>3. Proteger los intereses de los consumidores,<br>4. Proteger la salud y vida de las personas, los animales y la preservación de los vegetales.<br>5. Proteger el medio ambiente y la seguridad nacional".<br>La tendencia es que cada vez sea más estricta la normatividad y su cumplimiento se exija de forma más rigurosa.<br>6. Prevenir las prácticas que puedan inducir a error al consumidor. | Los cambios en las disposiciones regulatorias que tenga el sector del GNV tienen varios impactos sobre la organización objeto de estudio, en primer lugar el cumplimiento de normativas es oneroso y puede llegar a encarecer significativamente el precio de los productos, haciendo que se pierda competitividad. En segundo lugar la implementación de altos estándares de calidad se convierte en una barrera de entrada para futuros competidores lo que puede generar una estabilidad en los participantes del mercado y en tercer lugar al tener el mercado productos que cuentan con procesos de inspección y acreditación tan rigurosos es posible que la industria gane reputación y se incrementen la cantidad de |

|  |  |  |                                                                                     |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | vehículos convertidos aumentando la participación de la organización en el mercado. |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------|



|                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Requisitos técnicos para la certificación de productos destinados al uso de GNV (Resolución 957 de 2012) | El cumplimiento de reglamentos técnicos es cada vez más común en Colombia y el sector de los hidrocarburos no es la excepción. El Reglamento técnico para talleres contenido en la Resolución 957 de 2012 establece, entre otros aspectos, los requisitos que deben cumplir los productos y elementos que conforman los equipos de GNV y los requisitos que deben cumplir los talleres de conversión. | La certificación de productos es un requisito indispensable para la distribución de los equipos de GNV por lo que el cumplimiento de esta normatividad es de vital importancia para el sector. En los últimos 5 años esta regulación no ha sufrido grandes cambios, sin embargo, en la norma se establece que el ministerio de industria comercio y turismo efectuará una revisión de del reglamento cada cinco años por lo que es posible que haya algún cambio o modificación en los próximos años. | Esta regulación impacta directamente sobre la organización ya que para iniciar operaciones es necesario obtener el certificado de conformidad de producto como lo establece la norma. El proceso es costoso y si hubiese un cambio significativo, este puede llegar a encarecer significativamente el precio de los productos, haciendo que se pierda competitividad aunque también puede llegar a convertirse en una barrera de entrada para futuros competidores. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementación del sistema de información de combustibles (SICOM)<br>Resolución 40279 del 04 Abril de 2017     | El SICOM es un sistema único de información donde participan fabricantes, importadores, talleres de instalación y laboratorios, que busca mejorar los controles a los procesos de conversión y revisiones periódicas de los vehículos propulsados con GNV.                  | El suministro y consulta de la información relacionada con los equipos y procesos de instalación de GNV es importante porque permite identificar la trazabilidad de cada elemento o cada conversión con el ánimo de mejorar la calidad en la información del arque automotor propulsado con GNV, la tendencia es que la información consolidada sea cada vez más efectiva y permita tomar decisiones más acertadas para el sector. | La implementación de este sistema impacta principalmente la organización en los procesos adicionales que genera el suministro de información a la plataforma, ya que cada vez que se venda un producto se debe especificar la información completa de la transacción y esto genera sobre costos en el proceso de ventas.                                              |
| Regulación de emisiones contaminantes para las fuentes móviles terrestres (Resolución 910 del 5 junio de 2008) | Una de las principales características del GNV es la menor producción de dióxido de carbono que la gasolina al momento de la combustión. Es por esto que un vehículo que opera con GNV cumple más fácilmente las regulaciones en cuanto emisiones contaminantes se refiere. | Cada vez son más evidentes los problemas que genera las emisiones de gases contaminantes en la capa de ozono, es por esto que las naciones se han comprometido en desarrollar normas más estrictas que permitan disminuir el impacto que generan los automotores en el medio ambiente.                                                                                                                                             | La implementación de normativas más estrictas en cuanto a la emisión de gases contaminante impactan positivamente la organización ya que el GNV es una solución eficaz a la hora de disminuir las emisiones de gases y a medida que el parque automotor se hace más antiguo son más las posibilidades que se conviertan a GNV incrementando los equipos distribuidos. |

Tabla 16: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

El entorno normativo es de vital importancia para cualquier empresa ya que establece las normas de juego bajo las cuales debe operar la organización, so pena de que si se incumplen puede haber sanciones legales, económicas, pérdida de reputación o inclusive pueden llegar a inhabilitar la operación de una compañía. En el caso particular de las empresas asociadas al gas natural vehicular, las normativas también impactan la calidad como una manera de asegurar la idoneidad de las personas que manipulan elementos que entraran en contacto con dicho combustible y también para asegurar estándares mínimos de dichos productos.

Por otra parte las normas no solo buscan asegurar la calidad o la manera en que se maneja la información sino que tienen impactos respecto al medio ambiente. Este es un tema relevante en el gas natural vehicular ya que existen normas claras para el manejo de las emisiones. Se debe tener en cuenta que estas normas no se deben ver solo como limitantes o restricciones sino como oportunidades ya que ayudan a diferenciar a las empresas de mayor calidad y así se pueden establecer estrategias de diferenciación que ayuden a las empresas a ser más atractivas para los usuarios.

## **4. ANÁLISIS SECTORIAL**

### **4.1 DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER**

#### **4.1.1 Factores Productivos**

Cuando se habla de factores productivos se hace referencia a los elementos que se requieren para realizar los procesos productivos de una nación de acuerdo con los aportes de las empresas, las regiones y la misma nación. Esto de acuerdo con lo establecido por (BETANCOURT G, Análisis Sectorial y Competitividad, 2014), dónde también se determina que los factores pueden ser agrupados en cuatro categorías: los primeros son los básicos como los recursos naturales, la geografía, etc. Los siguientes son los factores avanzados, los cuales consideran la infraestructura, las comunicaciones, la formación gerencial avanzada y los centros de investigación. A continuación se plantean los factores generalizados, los cuales se usan para diferentes sectores, tales como la red de carreteras y empleados con formación universitaria. Por ultimo están los factores especializados que hacen referencia ya a elementos muy específicos y sofisticados. Un ejemplo de estos son los institutos de estudio en el campo de la biotecnología.

#### **Factores Básicos:**

Cuando se refiere a los recursos naturales como una de las variables que define los factores básicos, se puede evidenciar que Colombia en general tiene una amplia riqueza de estos, lo que permite que las industrias puedan trabajar bajo el escudo de estos recursos. Pero cuando este recurso se refiere específicamente al gas natural, se puede encontrar, como se ha visto en investigaciones anteriores en este trabajo, que el país aún posee reservas de este recurso pero no por muchos años y que la exploración y explotación del mismo no ha dado los frutos esperados, por esta razón en este aspecto, siendo el gas natural el eje central de este sector se encuentra que esta variable lo puede estar afectando en los siguientes diez años, de no encontrarse una forma de satisfacer la demanda en una escasez del recurso.

Por otra parte en los factores básico se puede encontrar la mano de obra, tanto calificada como no calificada y para este sector en el cual los talleres, estaciones de servicio, etc. son empleadores de gran cantidad de mano de obra del país, se puede ver que la oferta de mano de obra es bastante amplia, en Colombia de la población económicamente activa únicamente el 10,9% cuentan con educación técnica o tecnológica (DANE, 2017). Para el caso de la ciudad de Cali, el 47% de la población entre 17 y 24 años cuenta con educación Media y en las edades

entre 25 y 34 años el 45% tienen educación (Alcaldía Santiago de Cali, 2017), lo que muestra que aunque la calificación de la mano de obra puede darse en diferentes escalafones, en general se encuentra alta disposición de personal para ser contratado, sobre todo para sectores tan técnicos, teniendo en cuenta que en Colombia la educación predominante es la técnica y bachiller.

### **Factores Avanzados:**

En cuanto a los factores avanzados se encuentra como primera medida la infraestructura, que tiene dos vertientes, la primera es la infraestructura de las estaciones de servicio, la cual se regula bajo la Resolución 40278 del 4 de abril de 2017 del Ministerio de Minas y Energías, en el cual se estipulan las condiciones necesarias para que las estaciones de servicio de GNV contengan todos los parámetros necesarios para ser de calidad, seguras y satisfacer las necesidades de los clientes. Esto es un aporte bastante importante porque genera confianza a los usuarios de este servicio. La otra vertiente en este aspecto es la de la infraestructura de los talleres que atienden la demanda de este servicio, ya que son estos los encargados de realizar el proceso de conversión y mantenimiento de los vehículos con GNV. Las normas de calidad como el decreto 1471 de 2014 con el cual se implementa la calidad como eje central de este proceso, hace que los talleres estén atentos al proceso de conversión y certificación de los vehículos para continuar con sus labores de servicio.

Adicional a esto, se deben evaluar las diferentes investigaciones que se hacen al respecto de este sector, y se puede encontrar que los organismos que se encargan de realizar estas investigaciones y plantear los diferentes planes de expansión, de contingencia y de mejora son la CREG, la UPME y también el ministerio de minas y energía. Aunque estos aportes son muy importantes para el sector, cabe resaltar que el conocimiento acerca de este sector por entidades diferentes a estas es bastante corto. La mayor parte de las investigaciones y producción del conocimiento se genera gracias a iniciativas de las propias organizaciones o las investigaciones hechas por las universidades, las cuales tienen un carácter orientado hacia lo académico. Este es el punto donde Colombia se encuentra más rezagado y debe hacer un gran trabajo.

### **Factores Generalizados:**

Uno de los elementos que se tienen en cuenta para los factores generalizados son las carreteras, en este punto no se encuentra a Colombia tan bien posicionado para el sector transporte, teniendo en cuenta que los productos de las autopartes se deben transportar por medio de las vías interdepartamentales e intermunicipales. En cuanto a la infraestructura en las carreteras, de acuerdo

con (World Economic Forum, 2017), Colombia es un país que tiene una calificación de desempeño inferior al de la media, aunque esto ya es de conocimiento del gobierno y por esta razón se busca generar planes que mejoren esta situación, tal como se plantea en (Presidencia de la República, 2017), en la actualidad la calificación sigue siendo baja.

Por otra parte se encuentra la calificación de la mano de obra, que en este factor se requiere que tenga un nivel de profesionalización universitario, para este caso se puede encontrar que de la población económicamente activa, únicamente el 7,7% cuenta con educación universitaria (DANE, 2017). Únicamente el Respecto a la mano de obra de al menos nivel universitaria el resultado es pobre cuando menos, lo cual hace que la competitividad de las organizaciones en sectores altamente tecnificados como lo son el sector transporte y las autopartes, específicamente cuando a GNV se refiere, ya que la mano de obra no calificada no cuenta con los requisitos necesarios para realizar estas labores específicas.

### **Factores Especializados:**

En este caso se puede decir que este sector tiene una baja participación en cuanto a las investigaciones y mano de obra especializada. Las investigaciones para este sector se dan directamente por los agentes del gobierno establecidos para ello, como lo son la UPME y Promigas, tal como el Grupo de Investigación de Combustibles alternativos (UPME, 2017), que con apoyo de la Universidad Nacional de Colombia buscan encontrar nuevas fuentes alternativas de combustión y realizar las investigaciones necesarias para promover el uso de combustibles más eficientes con el medio ambiente. Pero este enfoque continúa siendo académico y no es de gran envergadura para competir con otros sectores que si presentan estos mecanismos de apoyo.

#### **4.1.2 Cadena Productiva**

De acuerdo con la información que plantea (CREG, 2017), la cadena productiva del gas natural inicia en su producción, continúa con el transporte, a continuación se da la distribución y su comercialización.

La producción se refiere a “la obtención del gas natural extraído de los yacimientos” (CREG, 2017), este gas puede tener diferentes usos, como ser quemado, utilizado en actividades del campo, enviado a las plantas o entregado a los diferentes gasoductos. Según (Programa de Regionalización Sector Hidrocarburos, 2017) este proceso se da cuando se extrae el hidrocarburo desde la capa de roca hacia la superficie, este proceso se hace por medio de dos mecanismos. En el primer caso, cuando los hidrocarburos fluyen por si solos a la superficie, se extraen con una válvula llamada árbol de navidad. El otro caso

se da cuando el hidrocarburo requiere ayuda para salir a la superficie y se realiza por medio de una máquina llamada balancín.

Para el transporte del gas, Colombia cuenta con 8 empresas que cuentan con la tecnología en gasoductos necesaria para la propagación del gas a las diferentes ciudades del país, las cuales suman 3,850 kilómetros de gasoducto, además de las líneas de distribución. Este sistema de transporte es el encargado de vincular la producción del gas natural con los centros de consumo, aunque se excluye el transporte directo a usuarios no regulados, sistemas de distribución y sistemas de almacenamiento (UPME, 2017). Actualmente el transporte del gas natural se encuentra dividido en dos, por un lado se tiene la distribución en la Costa Atlántica y por otra parte el cubrimiento nacional, las cuales no compiten entre ellas por el transporte de este recurso, sino que se comportan como dos subdivisiones del sistema de transporte nacional de gas natural.

De acuerdo con la información detallada en (UPME, 2017), la distribución del gas natural se realiza en Colombia por medio de 27 agentes que atienden 3.883.000 usuarios distribuidos de la siguiente forma: 98,4% en el sector residencial, 1,5% del sector comercial y 0,07% del sector industrial. Gracias al plan de masificación del gas natural, Colombia actualmente es ejemplo para Latinoamérica en cuanto a la distribución de gas natural ya que el cubrimiento de usuarios va en crecimiento exponencial.

De estos distribuidores, únicamente cuatro cubren el 64% de la demanda, estos son Gases de Occidente, Gas Natural, Surtigas y Gases del Caribe. Cali por ejemplo es una de las ciudades con más del 50% de cubrimiento del servicio, por medio del agente Gases de Occidente y es esta misma empresa quien se encarga de la distribución hacia las estaciones de servicio de GNV en la ciudad.

La comercialización se refiere a la etapa en la cual se da una relación directa con los usuarios, siendo la actividad en la cual se compra el insumo a los productores para venderla a los usuarios o las empresas del sector (CREG, 2017). La Resolución 057 de 1996 es la encargada de regular los precios para la comercialización del gas natural. Desde noviembre de 1995 estableció un cargo único para todos los mercados o agentes, el cual estaba fijado en \$3/m<sup>3</sup> y se ajusta anualmente con el índice de precios al consumidor - IPC. En el año 2003 se decide implementar la Resolución 011 de 2003, con esta, los comercializadores podían iniciar una competencia para abordar a los consumidores del mercado no regulado. Esto gracias a que cada uno de los mercados tendría una tarifa única y máximas, lo cual “permite competir con eficiencias en la compra del gas, la negociación del servicio de transporte y la eficiencia en la prestación del servicio, permitiendo así cobrar un cargo por comercialización acorde con los servicios prestados” (UPME, 2017, pág. 80).

Para el caso del GNV y los fines de este trabajo es importante también entender el funcionamiento del mercado de las autopartes y específicamente de las correspondientes a la conversión de los vehículos. Colombia hasta el momento no ha sido un país productor de equipos a gran escala para vehículos, pero tiene algunas organizaciones como General Motors que siendo extranjeras han optado por realizar la producción de productos para el ensamble y adecuación de vehículos en Colombia (Zapata C, Álvarez B, & Ruiz M, 2013). La llegada de vehículos extranjeros a Colombia y de partes para sus adecuaciones hacen que el sector cada vez se encuentre más comprometido, ya que la mano de obra colombiana se ve en un enfrentamiento con productos de menor precio que llegan desde países con mayor tecnología y conocimiento en el sector, gracias a los TLC's firmados por el gobierno nacional.

### **Clúster del Gas Natural:**

Para entender el funcionamiento de este sector es muy importante reconocer os agentes que hacen parte de la cadena productiva del mismo. Como primera medida, de acuerdo con lo detallado en (CREG, 2017), la agremiación existente y reconocida para el gas natural en Colombia es NATURGAS, esta agremiación se conforma gracias a 25 de las empresas inmersas en cada uno de los procesos de la cadena productiva del gas natural, esta entidad privada y sin ánimo de lucro busca cumplir con los siguientes objetivos: “Promover el desarrollo de toda la cadena del gas natural, incentivar la elaboración de planes y proyectos para asegurar de disponibilidad del gas natural en condiciones técnicas y económicas y contribuir al desarrollo de un mercado de gas natural libre y competitivo” (NATURGAS, 2017, pág. 1).

Según lo detallado por (MINMINAS, 2017), existen otras agremiaciones que hacen parte de este sector. Una de ellas es AGREMGAS, esta agremiación busca la consolidación del GLP en el mercado colombiano apoyado en las políticas de legalidad y bienestar del consumidor final (AGREMGAS, 2017). Otra de las agremiaciones es CNO-Gas, la cual se encuentra regulada bajo la ley 401 de 1997 y tiene como función: “hacer recomendaciones para buscar que la operación integrada del Sistema Nacional de Transporte de Gas Natural sea segura, confiable y económica. Además de conceptuar sobre el orden de atención prioritaria del suministro de gas natural cuando se presenten insalvables restricciones en la oferta de gas natural o situaciones de grave emergencia, no transitorias, que impidan garantizar un mínimo de abastecimiento de la demanda” (CNO-Gas, 2017, pág. 1). Otra de las agremiaciones con un enfoque muy importante en el sector es FedeBiocombustibles, la cual busca el crecimiento de la industria de los biocombustibles, basado en las investigaciones y desarrollo de nuevas



tecnologías, buscando el cuidado del medio ambiente y diversificar la canasta energética (FedeBiocombustibles, 2017).

#### **4.1.3 Demanda**

La demanda del GNV se da bajo un mercado que puede ser regulado o no regulado (CREG, 2017). El primero hace referencia a las pequeñas industria y usuarios residenciales. EL siguiente incluye a las grandes plantas que funcionan a partir de gas, grandes industrias y usuarios comerciales.

La UPME realiza un estudio de la demanda del gas natural en cada uno de los usuarios, para la finalidad de este trabajo se describe la información del sector específico en el cual se desenvuelve la organización objeto de estudio. De acuerdo con la información consolidada en (UPME, 2015), la demanda de gas natural para el transporte disminuyó en 1,4% en el año 2015 frente al 2014, esto debido a que las regiones del centro del país disminuyeron la demanda en un 6%, la única región que creció para ese año fue la Costa con 14%. En el mismo estudio de la UPME se estima la demanda y su crecimiento para el 2029, en la que se espera un crecimiento al 3,2%.

#### **4.1.4 Empresas del Sector**

Para entender el sector y todas sus variables es muy importante hacer un análisis de las empresas que comprenden el mismo. En este caso, hay empresas que se hacen cargo de la producción, otras de la comercialización, de la distribución y del transporte (CREG, 2017).

En el caso de la producción se tienen empresas como Pacific Rubiales y Ecopetrol, las cuales son unas de las más grandes a nivel nacional en cuanto a la producción de GNV. Para el transporte del GNV se encuentran empresas a nivel nacional tales como Promigas, la cual es una de las más grandes a nivel nacional en este aspecto (NATURGAS, 2017).

En cuanto a la distribución ya se encuentran más empresas, pero cómo se explicaba en la cadena productiva, están divididas por regiones y para el occidente colombiano, siendo una de las empresas más grandes del sector se encuentra Gases de Occidente, quien distribuye no solo a Cali, sino a todo el suroccidente nacional.

En la comercialización se encuentran dos grandes competidores, en el cual Gas Natural Fenosa (Compañía española) tiene actualmente el 11% del mercado y por su parte Gazel, marca de Terpel para la distribución del gas natural vehicular, (compañía colombiana) tiene el 61% de la participación en el mercado del GNV (GNV MAGAZINE, 2017). Además estas empresas se encuentran en constante

crecimiento buscando apoderarse cada vez más de una gran porción del mercado.

#### 4.1.5 Gobierno

El gobierno para este sector es uno de los agentes externos que tiene una gran intervención en la comercialización de productos asociados al GLP y al GNV en sí. Ya que este insumo es un servicio de carácter nacional que es de interés público.

Como primera medida según la información que se detalla en (CREG, 2017), el gobierno nacional, a través del Ministerio de Minas y Energía se encarga de realizar todas las políticas referentes a este sector. El ente encargado de realizar la regulación formal del GNV y GLP es la Comisión de Regulación de Energía y Gas. Estas políticas y regulaciones buscan mantener las condiciones óptimas de servicio en la cadena productiva, buscando que el mercado regulado y no regulado pueda satisfacer sus necesidades de uso de este bien y se cumplan las condiciones mínimas del préstamo de este servicio, que en el caso del GNV como un combustible se supervisa a través de la Súper Intendencia de Industria y Comercio (SIC).



Ilustración 1: Estructura del sector Gas Natural, tomado de (CREG, 2017)

El ministerio de minas y energía se encarga de realizar las políticas nacionales que encierran a todos los procesos que se llevan a cabo con los hidrocarburos, entre los cuales se encuentra el gas natural. Entre sus políticas se encuentran las asociadas a la exploración y explotación, el transporte y las regalías por medio del Sistema General de Regalías (SGR), la cual se encarga de supervisar todos los ingresos provenientes de la explotación de los recursos naturales, buscando el beneficio de todas las partes. La política de gas natural se definió a través de documento CONPES 3244 de septiembre 15 de 2003 de "Estrategias

para la Dinamización y Consolidación del Sector Gas Natural en Colombia" y con la Resolución 40278 del 4 de abril de 2017 con la cual se establece el reglamento técnico de las estaciones que comercializan GNV (MINMINAS, 2017). Además MINMINAS se hace cargo de todas las políticas de manejo de los combustibles a nivel nacional, como lo son las políticas de precio, el favorecimiento a los biocombustibles y las políticas de supervisión para todos los agentes de la cadena.

La CREG por su parte de acuerdo con la facultad que le otorga la Ley 142 de 1944, en la cual se establece que las comisiones de regulación tienen como función regular y establecer las formulas tarifarias con las cuales se debe hacer el cálculo para el cobro de los servicios que se prestan por medio del gas natural a los consumidores finales. En uso de esta función, la CREG con su resolución 011 de 2003, estableció las fórmulas para el cobro del gas natural como combustible en su proceso de distribución y comercialización. La CREG también se encarga de la regulación de los costos máximos de este bien a nivel nacional.

Adicional a los organismos que se detallaron, es importante reconocer la importancia de un ente gubernamental para este sector, el cual se caracteriza por tener proyectos de expansión de gran magnitud y que afecta directamente un servicio público. Este ente se conoce como la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), la cual se rige por la ley 143 de 1994 (UPME, 2017). La UPME, es un organismo técnico cuyo objetivo principal es la planeación, desarrollo y aprovechamiento de todos los recursos minero energéticos. Para ello elabora informes que son guía para la elaboración de políticas y desarrollo de nuevos proyectos, los cuales funcionan de la mano con las políticas implementadas por el Ministerio de Minas y Energía.

#### **4.1.6 Azar**

En Colombia se tienen diferentes aspectos que se pueden considerar azar. Actualmente uno de ellos puede ser la economía del país, la cual se encuentra en una gran incertidumbre debido a la reforma tributaria y el comportamiento actual del mercado colombiano, ya que el poder adquisitivo de los ciudadanos parece disminuir debido a las políticas de inflación y aumento de impuestos. Esto afecta directamente a las organizaciones y a los consumidores de los productos del sector.

Otro aspecto relevante para el azar es la delincuencia, ya que Cali específicamente tiene un alto nivel de delincuencia común, en el cual el robo de las autopartes y la posterior compra de las mismas hace que la competencia se vea afectada, debido a que estas partes se venden a un menor costo y de forma fácil a los consumidores que deseen usarlas. En Cali el 70% de los vehículos

robados se vende por partes (son desguazados), en 2016 fueron robados 1352 vehículos en la misma ciudad (EL PAÍS, 2016).

#### 4.1.7 Resumen Diamante Competitivo

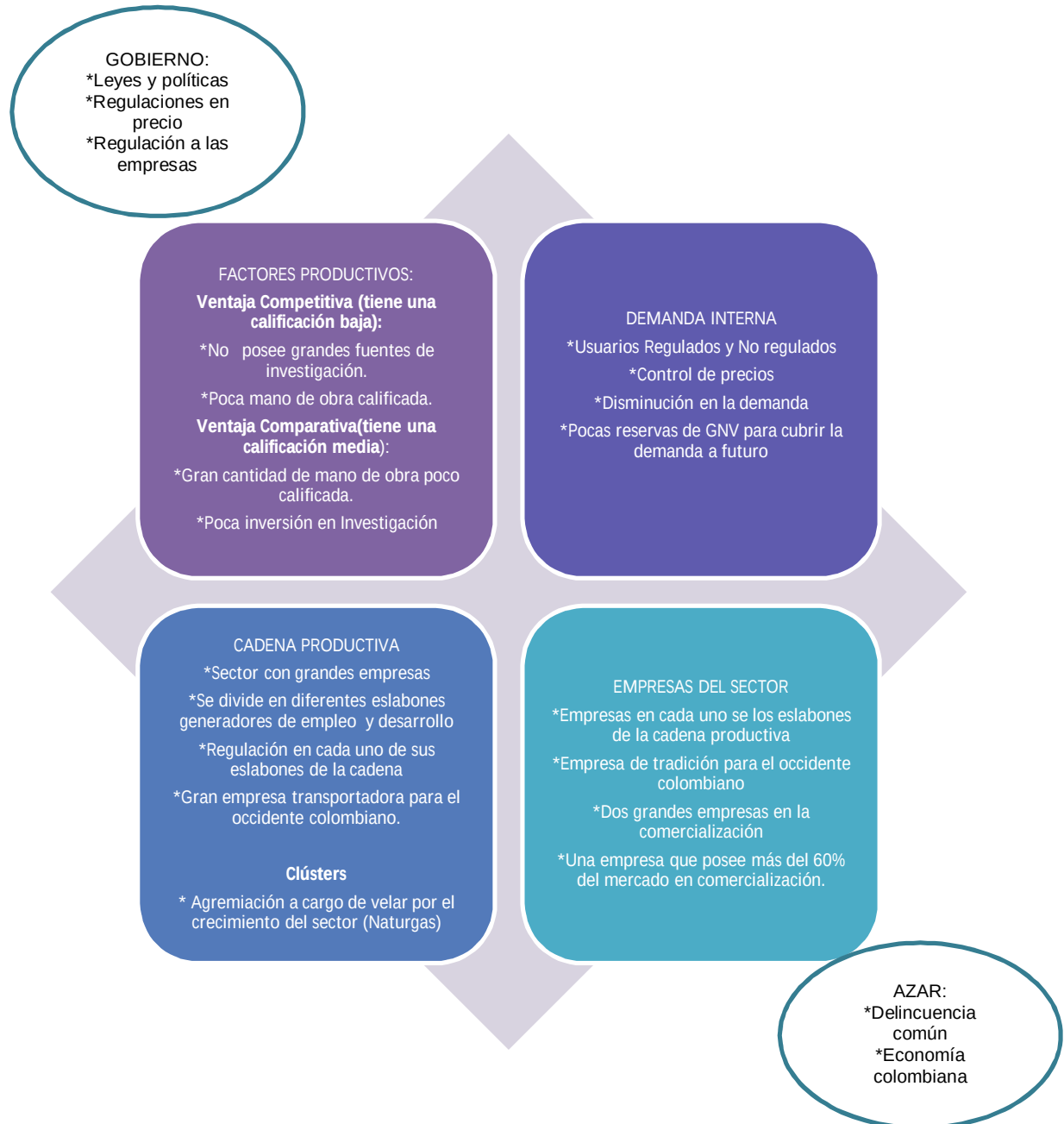


Ilustración 2: Diamante Competitivo de Porter, Elaboración propia basada en (BETANCOURT G, Análisis Sectorial y Competitividad, 2014)

## 4.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las 5 fuerzas competitivas permite hacer un diagnóstico del nivel competitivo de una organización en términos de diferentes tipos de elementos como la aparición de nuevos competidores, los rivales existentes, posibles productos sustitutos, el poder de los clientes y el poder de negociación que puedan tener los proveedores (BETANCOURT G, Análisis Sectorial y Competitividad, 2014). Estas fuerzas son los grandes motores del nivel de competitividad de un sector. En esta sección se presentará el análisis hecho para el sector del transporte y el GNV a través de la siguiente tabla:

|                       |                                       | 5 fuerzas competitivas |           |   |   |           |    |          |
|-----------------------|---------------------------------------|------------------------|-----------|---|---|-----------|----|----------|
|                       |                                       | Calificación           | Repulsión |   | N | Atracción |    |          |
|                       |                                       |                        | --        | - | 0 | +         | ++ |          |
| Competidores actuales | Rivalidad entre competidores          |                        |           |   |   |           |    |          |
|                       | Número de competidores                | Grande                 |           |   |   | 1         |    | Pequeño  |
|                       | Diversidad de competidores            | Grande                 |           | 1 |   |           |    | Pequeño  |
|                       | Crecimiento del sector                | Lento                  |           |   |   | 1         |    | Rápido   |
|                       | Costos Fijos o de Almacenaje          | Altos                  | 1         |   |   |           |    | Bajos    |
|                       | Incrementos de capacidad              | Grande                 |           |   |   | 1         |    | Continuo |
|                       | Capacidad diferenciación del producto | Baja                   | 1         |   |   |           |    | Alta     |
|                       | Importancia para la empresa           | Alta                   | 1         |   |   |           |    | Baja     |
|                       | Rentabilidad del sector               | Baja                   |           |   |   |           | 1  | Alta     |
|                       | Barreras de salida                    |                        |           |   |   |           |    |          |
|                       | Especialización de los activos        | Alta                   | 1         |   |   |           |    | Baja     |
|                       | Costo de salida                       | Alto                   | 1         |   |   |           |    | Bajo     |
|                       | Interrelación estratégica             | Alta                   |           | 1 |   |           |    | Baja     |
|                       | Barreras emocionales                  | Altas                  |           |   |   | 1         |    | Bajas    |
|                       | Restricciones sociales o del gobierno | Altas                  | 1         |   |   |           |    | Bajas    |

|                                 |                                                 |         |   |   |  |   |   |          |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|---------|---|---|--|---|---|----------|
| <b>Nuevos Competidores</b>      | <b>Economías de escala</b>                      | Baja    |   |   |  |   | 1 | Alta     |
|                                 | <b>Acceso a tecnologías de punta</b>            | Amplio  |   |   |  | 1 |   | Limitado |
|                                 | <b>Diferenciación del producto</b>              | Bajos   |   |   |  |   | 1 | Altos    |
|                                 | <b>Costos de cambio para el cliente</b>         | Bajos   |   |   |  | 1 |   | Altos    |
|                                 | <b>Acceso a canales de distribución</b>         | Amplio  |   |   |  | 1 |   | Limitado |
|                                 | <b>Necesidades de capital</b>                   | Bajas   |   |   |  |   | 1 | Amplias  |
|                                 | <b>Acceso a materias primas</b>                 | Amplio  |   |   |  | 1 |   | Limitado |
|                                 | <b>Protección gubernamental</b>                 | Baja    |   |   |  |   | 1 | Alta     |
|                                 | <b>Efectos de la curva de experiencia</b>       | Baja    |   |   |  |   | 1 | Alto     |
|                                 | <b>Reacción esperada</b>                        | Baja    |   | 1 |  |   |   | Alta     |
| <b>Poder de los proveedores</b> | <b>Número de proveedores importantes</b>        | Bajo    |   | 1 |  |   |   | Alto     |
|                                 | <b>Importancia del sector para proveedores</b>  | Pequeño |   |   |  |   | 1 | Grande   |
|                                 | <b>Costo de cambio para el proveedor</b>        | Alto    | 1 |   |  |   |   | Bajo     |
|                                 | <b>Rentabilidad del proveedor</b>               | Bajo    |   |   |  |   | 1 | Alto     |
|                                 | <b>Integración hacia adelante del proveedor</b> | Alta    |   | 1 |  |   |   | Baja     |
| <b>Poder de los compradores</b> | <b>Número de clientes importantes</b>           | Bajo    |   |   |  | 1 |   | Alto     |
|                                 | <b>Integración hacia atrás del cliente</b>      | Alta    |   |   |  |   | 1 | Baja     |

|                             |                                                                               |        |    |   |    |  |         |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------|----|---|----|--|---------|
|                             | <b>Rentabilidad del cliente</b>                                               | Baja   |    |   | 1  |  | Alta    |
| <b>Productos sustitutos</b> | <b>Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo</b> | Grande | 1  |   |    |  | Pequeño |
|                             | <b>Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo</b>    | Alta   |    | 1 |    |  | Baja    |
| <b>Perfil Numérico</b>      |                                                                               |        | 14 | 0 | 19 |  |         |

Tabla 17: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico, 2014)

Al realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas y revisar la sumatoria de las variables se puede evidenciar que el sector en general es atractivo pero por un pequeño margen, acercándose a ser un sector con una calificación neutral. Este resultado se explica si se tiene en cuenta que el sector del GNV se encuentra inmerso en una competencia dominada principalmente por los productores y comercializadores del GNV, en el caso de Cali, Gases de Occidente lleva la delantera en este aspecto. Pero cuando se refiere específicamente al proceso de conversión de los vehículos, a nivel nacional Terpel toma la delantera, debido a su crecimiento constante y la recordación de esa marca colombiana por todos los ciudadanos.

Aunque existen muchos talleres asociados a la conversión de vehículos y son muchas las industrias que hacen parte de la comercialización de autopartes, los talleres se encuentran más cercanos a consumir los productos del líder del mercado, para el ingreso de un nuevo competidor se debe tener unas bases claras de competencia y de propuesta de valor para que se pueda incursionar en los talleres existentes a nivel local y nacional.

Esta evaluación permite inferir que este sector es interesante para una empresa grande con un interés de ampliar sus mercados de influencia pero que este especializada en este tipo de industria en particular. Las empresas pequeñas deberán iniciar preferiblemente entrando a alguna línea de productos específica arriesgándose a que las empresas líderes ejerzan su poder de mercado, ya que de esta forma es más fácil ser competitivo en un sector tan técnico y condicionado por las leyes del gobierno.

## **5. BENCHMARKING**

### **5.1 Presentación de las Otras Empresas**

#### **5.1.1 Terpel**

Terpel es una empresa colombiana fundada en Bucaramanga en el año 1968 con el fin de abastecer a Santander de combustible (TERPEL, 2017). A partir de ahí inicia su crecimiento, en 1972 empiezan a distribuir combustible a las compañías de aviación. Para 1988 Terpel ya tenía 800 estaciones de servicio distribuidas a lo largo de todo el país. En 2001 Terpel se consolida como la empresa líder a nivel nacional en cuanto a la comercialización de combustibles. Para el año 2007 ya se encontraba en Ecuador, Panamá y Chile prestando los servicios de comercialización de combustibles. En el año 2008 Terpel compra la empresa Gazel y se convierte en líder de la comercialización de GNV.

Terpel es una organización que cuenta con todas las certificaciones de calidad y se ha ganado la confianza y aceptación del mercado colombiano y es la líder a nivel nacional en la distribución de equipos de conversión de vehículos a GNV. Asociada con más de 20 talleres a nivel nacional dedicados a la conversión de vehículos (TERPEL, 2017), Terpel sigue ganando mercado y siendo la empresa de confianza en cuanto a los combustibles de los vehículos se refiere.

#### **5.1.2 Bon Gas**

Bon Gas es una organización líder a nivel internacional, dedicada a la fabricación y la comercialización de equipos para almacenamiento y componentes para el transporte de gas comprimido.

Esta organización también produce y distribuye equipos para la conversión de vehículos a GNV, además de tener productos tales como motores a gas combustible y cilindros para gas. Esta empresa ubicada en Cartagena Colombia se ha convertido en una empresa líder debido a la calidad en sus productos. Además que no distribuye únicamente dentro del país, sino que ha optado por ampliar su distribución a nivel internacional (BON GAS, 2017).

#### **5.1.3 GNV Motor**

GNV Motor limitada es el establecimiento de comercio en Colombia para la empresa BRC Gas Equipment, la cual nació en Italia en los años 60's como una minorista de equipos de gas, Pero fue en 1977 que nace la marca BRC y en ese momento inicia la producción de componentes para GLP y GNV. La empresa



actualmente se encuentra en más de 70 países realizando la distribución de sus componentes, un gran ejemplo de su desarrollo son sus ventas anuales por más de 100 millones de euros y produce 500 mil kits de conversión de GNV y GLP (BRC GAS EQUIPMENT, 2017)

GNV Motor Ltda. Se encarga de la distribución de los productos de conversión en Colombia, se encuentra radicada en Medellín, pero distribuye en todo el país sus productos a los diferentes talleres de conversión de vehículos a GNV.

## 5.2 Identificación de los Factores Claves de Éxito

| Factores                                 | Justificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reconocimiento de la empresa             | Es muy importante que la empresa sea reconocida por su historia, su marca y sobre todo por sus productos. En un sector tan técnico como este, los usuarios buscan seguridad y esperan que los productos sean tratados con la tradición de una empresa reconocida, a la cual puedan reclamar en un momento posterior.                                                                                                             |
| Confianza de los clientes                | Este factor va muy ligado con el reconocimiento de la empresa, pero va un poco más allá, ya que los clientes no solo confían en la marca y la tradición, sino en las buenas experiencias y la seguridad que pueda brindar tanto la empresa como sus productos. Si la organización se rige bajo las normas gubernamentales y además sus productos tienen un excelente desempeño hace que la confianza vaya en aumento.            |
| Portafolio de productos                  | Para un sector como este se puede evidenciar que las empresas más grandes son las que a lo largo del tiempo han sido capaces de ofrecer mayor variedad de productos a sus clientes y responder a todas sus necesidades. Para este caso del GNV es importante reconocer que los vehículos tienen sus necesidades y características individuales, lo que convierte en un factor determinante el portafolio de productos a ofrecer. |
| Conocimiento de los productos que ofrece | Conocer el producto que se está ofreciendo es una de las formas de acercarse al cliente y generar la seguridad de que el producto que va a obtener es de las condiciones que lo requiere. Ser capaz de enfrentar todas las dudas del cliente y conocer las ventajas del producto hace que se convierta en una ventaja competitiva frente a cualquier organización.                                                               |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tiempos de entrega       | La responsabilidad es un punto clave para las organizaciones, los clientes se sienten más satisfechos cuando la respuesta de los proveedores es oportuna. Se debe tener en cuenta que los clientes en este sector son talleres de conversión de vehículos, quienes día a día reciben usuarios nuevos y antiguos a quienes deben responder a tiempo frente a sus necesidades.                                                                                                                                                                                                                                  |
| Calidad de los productos | Sin duda alguna, no solo para este sector sino para el mundo del comercio la calidad de los productos ya no es un valor agregado, sino una obligación organizacional. Los productos deben tener no sólo las características necesarias de funcionamiento, sino que deben ser duraderos y tener más allá de la calidad esperada. En este caso en el que la conversión de un vehículo se hace con el fin de conseguir que el vehículo continúe siendo eficiente con menores costos de utilización. Se hace realmente importante que la respuesta a esta necesidad se haga bajo todos los estándares de calidad. |
| Servicio al Cliente      | Las relaciones continuadas con los clientes son la clave del éxito en el mercadeo y hace que los clientes se vuelvan fieles y reconozcan las virtudes de sus proveedores. Asistir a los clientes, hacer seguimiento y mantenimiento a cada una de las ventas que se realice es un factor que incentiva mayores compras y recomendaciones posteriores.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Atención de Reclamos     | Los reclamos son una variable que se puede recibir en cualquier momento y con el fin de tener una buena relación con los clientes, no perder la confianza de estos y garantizar un excelente servicio es muy importante dar atención oportuna a los reclamos y garantizar una solución adecuada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Garantía de Producto     | Los productos de alta calidad deben tener un respaldo de garantía de las organizaciones. Se debe recordar que la venta se hace a talleres especializados quienes deben correr con diferentes inconvenientes al momento de implementar los servicios. En este punto el apoyo de los proveedores en cuanto a las garantías del producto se hace vital para dar una respuesta oportuna al consumidor final.                                                                                                                                                                                                      |

Tabla 18: Factores clave de éxito. Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Matriz del Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo muestra los factores considerados claves para el éxito de una organización del sector autopartes del GNV. Dichos factores han sido comprados entre 4 de las empresas más representativas y exitosas de este sector, para lo cual se ha dado un peso (representa el grado de importante entre

los factores) y un valor (que describe el nivel de desarrollo y eficacia del factor en cada una de las empresas seleccionadas).

| Factores                                 | Peso |      | TERPEL |                 | BON GAS |                 | GNV MOTORS |                 | TOMASETTO COLOMBIA |                 |
|------------------------------------------|------|------|--------|-----------------|---------|-----------------|------------|-----------------|--------------------|-----------------|
|                                          |      |      | Val or | Valor Sopes ado | Val or  | Valor Sopes ado | Val or     | Valor Sopes ado | Val or             | Valor Sopes ado |
| Reconocimiento de la empresa             | 10,0 | 0,1  | 4      | 0,40            | 2       | 0,20            | 2          | 0,20            | 1                  | 0,10            |
| Confianza de los clientes                | 12,0 | 0,12 | 4      | 0,48            | 2       | 0,24            | 1          | 0,12            | 1                  | 0,12            |
| Portafolio de productos                  | 11,0 | 0,11 | 2      | 0,22            | 3       | 0,33            | 4          | 0,44            | 2                  | 0,22            |
| Conocimiento de los productos que ofrece | 15,0 | 0,15 | 4      | 0,60            | 2       | 0,30            | 2          | 0,30            | 4                  | 0,60            |
| Tiempos de entrega                       | 12,0 | 0,12 | 2      | 0,24            | 2       | 0,24            | 4          | 0,48            | 4                  | 0,48            |
| Calidad de los productos                 | 15,0 | 0,15 | 2      | 0,30            | 3       | 0,45            | 3          | 0,45            | 4                  | 0,60            |
| Servicio al Cliente                      | 10,0 | 0,1  | 4      | 0,40            | 2       | 0,20            | 2          | 0,20            | 3                  | 0,30            |
| Atención de Reclamos                     | 5,0  | 0,05 | 4      | 0,20            | 3       | 0,15            | 2          | 0,10            | 3                  | 0,15            |
| Garantía de Producto                     | 10,0 | 0,1  | 4      | 0,40            | 4       | 0,40            | 3          | 0,30            | 2                  | 0,20            |
| <b>TOTAL</b>                             | 100  | 1,0  |        | 3,24            |         | 2,51            |            | 2,59            |                    | 2,77            |

Tabla 19: Matriz del perfil competitivo, elaboración propia basada en (BETANCOURT G, Análisis Sectorial y Competitividad, 2014)

De la tabla se observa que la empresa líder es Terpel y por un buen margen. Esto se debe sobre todo a su buen desempeño en varios factores de gran peso. Por ejemplo es una empresa con un alto reconocimiento, no solo en GNV sino en otros productos. También es una empresa que posee un gran conocimiento del mercado no solo del GNV sino en general de todos los combustibles. Estos dos hechos ayudan a que como empresa tengan una gran confianza por parte de los clientes. Por otro lado Terpel ha demostrado ser líder en servicio al cliente, atención a reclamos y a que sus productos siempre son de calidad y por ende tienen buena garantía. Todos estos factores catapultan a Terpel como la empresa líder en la actualidad.

La empresa que sigue al líder es la empresa objeto de estudio, Tomasetto Colombia. Sin embargo se puede decir que está más cerca de las empresas más rezagadas que de Terpel lo cual muestra la gran oportunidad de mejora que aún tiene la organización. Su posición en este benchamrking se da principalmente por una excelente calificación en tres variables que son justamente variables de gran peso. Tomasetto posee un amplio conocimiento de los productos que ofrece, esos productos son de calidad y los tiempos de entrega son rápidos. Todos estos aspectos son ampliamente apreciados por los clientes y por eso la

empresa ha logrado posicionarse en el mercado. Sin embargo para poder acercarse a la empresa líder no puede descuidar otras variables que tal vez tengan menos peso pero que al final pueden ser la clave para alcanzar el éxito. La empresa debe ser capaz de mejorar su portafolio de productos para poder ofrecer soluciones más completas a sus clientes y además debe trabajar en su imagen para poder mostrarse como una mejor opción para los clientes y de esta manera ganarse su confianza y llegar a un mayor nivel de reconcomiendo.

Las empresas rezagadas son Bon Gas y GNV Motors, sin que haya mucha diferencia en la calificación entre ellas. Para Bon Gas su carta más fuerte es la excelente garantía de producto que poseen sin embargo están rezagados en términos de conocimiento técnico, tiempos de entrega y no son una empresa ampliamente conocida. Por otra parte GNV Motors posee un amplio portafolio de productos con excelentes tiempos de entrega, pero falla en términos de confianza y de conocimiento técnico.

De este análisis se observa entonces como Terpel es claramente la empresa líder y si bien Tomasetto la sigue, la brecha entre ambas es considerable. El reto para Tomasetto es el de aprovechar sus fortalezas y mejorar en los campos donde aún está rezagado. Es evidente que Tomasetto basa su estrategia actual y se vende ante sus clientes como una empresa con un amplio conocimiento técnico, lo cual le permite entregar productos de alta calidad que cumplen con todos los requisitos legales y además los entregan con una gran rapidez. Estas son fortalezas muy grandes en un sector donde el conocimiento técnico es fundamental. Sin embargo, hoy en día las empresas no solo se deben concentrar en el producto, ni mucho menos pensar que calidad es un valor agregado ya que los clientes asumen que todo producto es de calidad.

El reto entonces de Tomasetto es el de agregar a su amplio conocimiento técnico, otras características altamente apreciadas por el mercado. Por ejemplo, Tomasetto debe mejorar en términos de servicio al cliente y en confianza por parte de ellos. Se puede decir que Tomasetto debería mejorar su servicio postventa, es decir, no solo debe pensar que sus clientes son sus clientes mientras estén en el local, sino que deben seguir siendo sus clientes. Para ello es importante hacerles seguimiento, estar al tanto de su historial. Llamarlos cuando se acerque el mantenimiento, hacerles saber de los nuevos productos que hay, las promociones e inclusive no dudar en compartir con ellos cada vez que la empresa mantiene una certificación o mejor aun cuando obtiene una nueva. Todo esto ayuda a que la empresa permanezca en la mente del cliente tanto por su buena atención como por su buena imagen. Así cuando piensen en GNV deberían pensar en Tomasetto ya sea para mantenimientos, comprar nuevos productos o inclusive recomendar la empresa a otros.

Sin lugar a dudas mejorar la calificación en estos dos factores reducirá la brecha con Terpel. También servirá para ir mejorando el reconocimiento de la empresa y abrirá la posibilidad de tener clientes muy reconocidos y fieles a los cuales se les pueda ofrecer productos adicionales y así la empresa podrá ir ampliando su portafolio de productos. De esta manera la empresa podría llegar inclusive a sobrepasar a Terpel en el mediano plazo. Esto obviamente requiere de una gran inversión en el manejo de la información de sus clientes, marketing y obviamente desarrollo de marca y productos, sin embargo es lo que la empresa debería plantearse si de verdad desea ser la empresa líder.

### Gráfica de Radar:

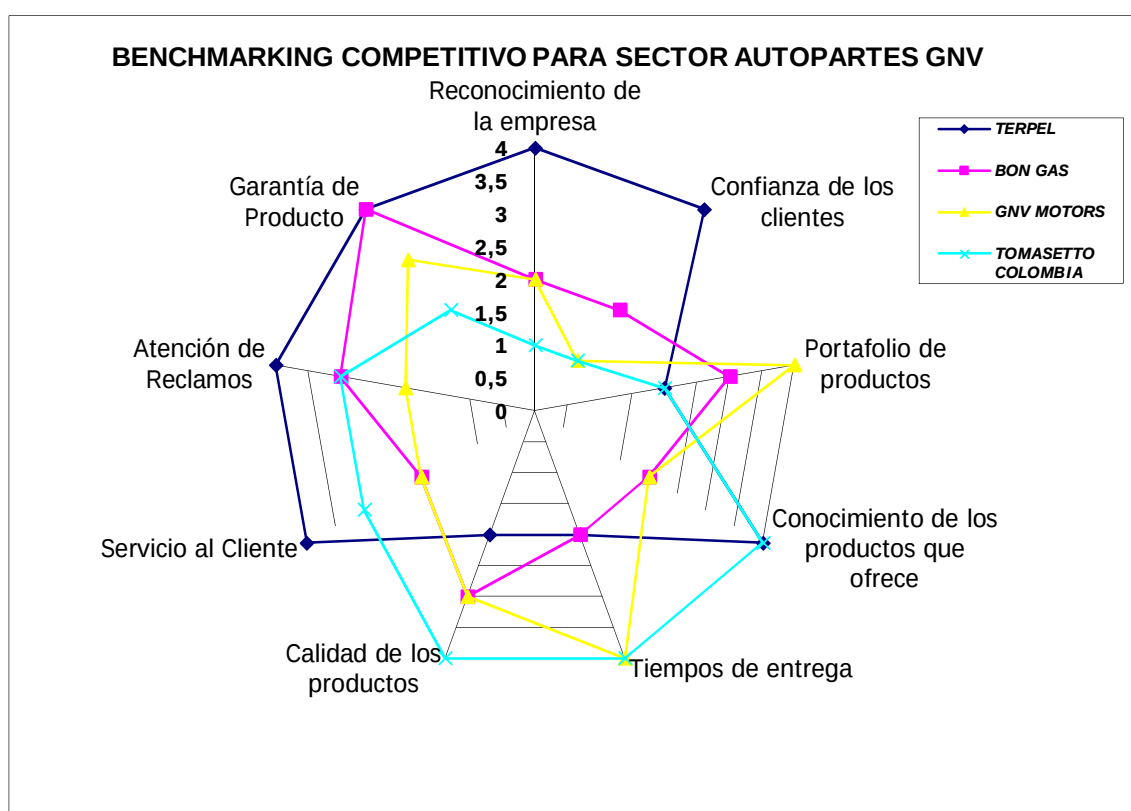


Ilustración 3: Gráfica de radar análisis competitivo, fuente: elaboración propia basada en **(BETANCOURT G, Análisis Sectorial y Competitividad, 2014)**

Como se indicó en el análisis previo, Terpel es la empresa líder, algo que se observa en esta grafica radial basada solo en el valor, donde Terpel posee las aristas más grandes ya que posee una mejor calificación en la mayoría de factores. Tomasetto le sigue por un pequeño margen sobresaliendo por su conocimiento, tiempos de entrega y calidad. Muy cerca le siguen Bon Gas y GNV Motors. Esta grafica sirve para ver de forma visual cuales son las mayores fortalezas de cada empresa y como entre más amplia es la figura, mejor es el desempeño de la empresa.

## Gráfica de Valor Sopesado:

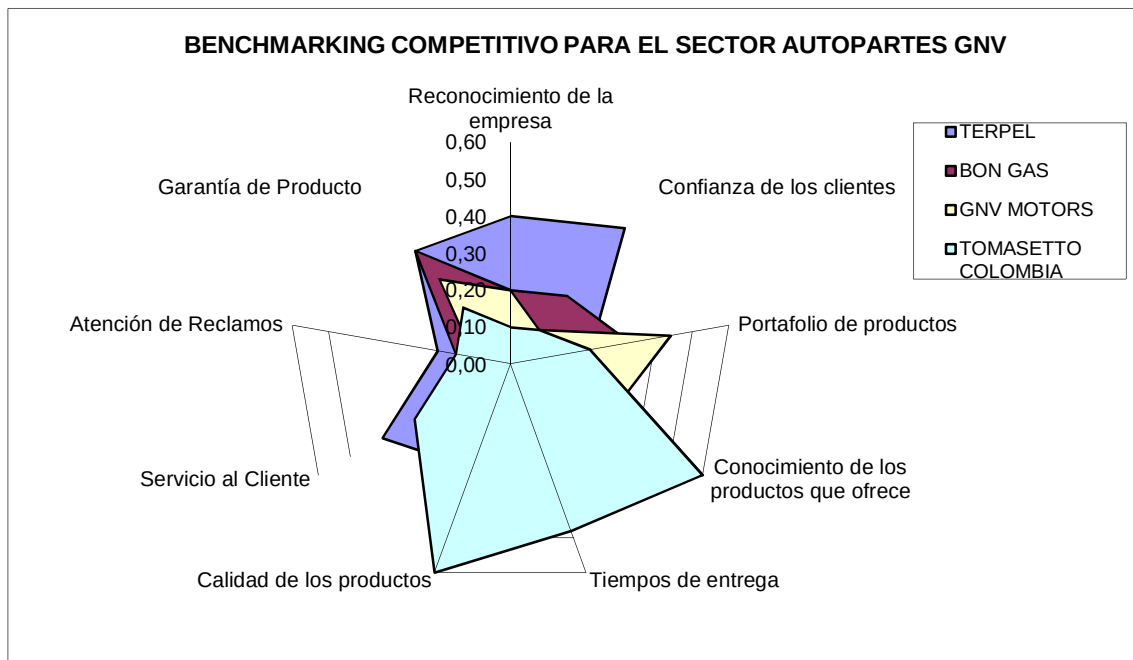


Ilustración 4: Gráfica de valor sopesado análisis competitivo. Fuente: Elaboración propia basada en (BETANCOURT G, Análisis Sectorial y Competitividad, 2014)

Con respecto al valor sopesado en esta grafica se muestra como Terpel logra sobresalir frente a las demás empresas pero también como Tomasetto se desempeña muy bien en variables de gran peso como la calidad, los tiempos de entrega y el conocimiento. Esto la ayuda a ser la empresa seguidora pero su desempeño no es bueno en otras variables y esto hace que caiga detrás de Terpel y esté en riesgo de ser superada por GNV Motors y Bon Gas.

## **6. ANALISIS INTERNO**

Entender e interpretar el contexto en el que se desempeñan las actividades cotidianas en la organización permite determinar en qué proporción estas contribuyen con el logro de los objetivos organizacionales. Para realizar el análisis interno de una organización se deben analizar sus recursos, capacidades y limitaciones con las que afronta las condiciones del medio ambiente, identificando cuales de ellas garantizan el cumplimiento de los objetivos, es decir sus fortalezas y cuáles de ellas imposibilitan el desarrollo presupuestado, es decir, sus debilidades (Pérez C, 1990).

Para el caso de Tomasetto Colombia se realizará en tres dimensiones del comportamiento administrativo: Análisis de los procesos administrativos, análisis de la cultura organizacional y análisis de la situación de la empresa.

### **6.1 Análisis por Procesos Administrativos**

#### **6.1.1 Planeación**

Tomasetto Colombia S.A.S no tiene definida formalmente ni su misión, ni sus objetivos y metas, tiene claramente definida su actividad comercial y reconoce los logros que desea alcanzar. Se debe tener en cuenta que esta información no está documentada y no se puede evidenciar las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Una parte importante en este análisis es, por el objeto de la organización reconocer la inversión económica que realizan comprando productos de alta calidad, buscando ofrecer mejor desempeño que los productos de la competencia. Además de esto, esta organización dedica mucho de su tiempo a la capacitación de los técnicos que instalan sus productos en los vehículos, además de verse preocupados por realizar una entrega oportuna de los productos a los clientes. Esto, para la organización se define cómo las prioridades de la empresa:

- Distribuir productos de alta calidad y óptimo desempeño.
- Brindar soporte técnico oportuno.
- Tener disponibilidad y entregar los productos en el menor tiempo posible.

Los procesos y actividades que plantea la organización objeto de estudio para cumplir con las prioridades definidas son:

**Pronostico de demanda:** es de vital importancia para Tomasetto Colombia calcular con la mayor precisión posible como se comportaran las ventas y la industria en general, ya que al comercializar productos importados desde Europa, el tiempo de pedido es significativamente alto y un aumento repentino en la demanda podría ocasionar ventas superiores al presupuesto y un eventual desabastecimiento. Esto genera un impacto negativo en la imagen de la empresa al no cumplir con algunos de los factores claves de éxito del sector como lo son el reconocimiento de la empresa en la industria, la confianza de los clientes, el tiempo de entrega de los productos y la disponibilidad del portafolio de productos.

**Proceso de importación de productos:** Actualmente Tomasetto Colombia cuenta con un aliado estratégico para los procesos de importación. Esta empresa se encarga de todo lo relacionado con el transporte desde Italia hasta la bodega en Cali, así como de los procesos de aduanas y nacionalización de los productos. Este proceso es uno de los factores clave ya que al tratarse de productos sujetos al cumplimiento de reglamentos técnicos, deben cumplirse estrictas verificaciones de los certificados de conformidad por parte de superintendencia de industria comercio y turismo para otorgar los registros de importación. Un imprevisto en este proceso podría generar sobrecostos en el proceso que finalmente se verían reflejados en la competitividad del producto o un desabastecimiento que afectaría el cumplimiento de factores clave de éxito en el sector como lo son el tiempo de entrega, la disponibilidad del portafolio de productos, la confianza de los clientes, la atención de reclamos, el reconocimientos de la empresa y el servicio al cliente.

**Gestión comercial:** La expansión de la compañía y su reconocimiento en el sector depende en gran parte como se lleve a cabo la gestión comercial, es muy importante que la gestión de la relación con sus clientes se lleve a cabo de manera sistemática para garantizar que estas relaciones sean duraderas y redituables en el tiempo. Aunque actualmente Tomasetto Colombia solo tiene clientes corporativos, son los usuarios finales los que determinan la demanda de este producto en el mercado. Por esto, se requiere manejar con especial énfasis los factores claves de éxito del sector como el reconocimiento de la empresa, la confianza en los productos y el servicio al cliente.

**Logística:** La preparación con un producto de alta necesidad técnica y reglamentaciones gubernamentales, es realmente importante para Tomasetto Colombia tener todo el conocimiento acerca de cada uno de los movimientos y condiciones de su producto. Es por esto que desde el momento en el cual realiza sus pedidos se encarga de solicitar los productos con todas las condiciones necesarias para que el ingreso al país se haga de la forma más clara y legal posible. Se hace cargo de que el transporte en su llegada a Colombia y también el traslado desde su bodega hasta la entrega donde cada uno de sus clientes se



realice en completo orden y con todas las condiciones de seguridad para que el producto permanezca en excelentes condiciones. Finalmente, para esta empresa es fundamental mantener unas relaciones que se mantengan en el tiempo con sus clientes, es por esto que la entrega oportuna de los productos se convierte en un factor clave de relacionamiento con los clientes y reconocimiento para la organización.

**Atención de garantías, reclamos y servicio al cliente:** Tomasetto Colombia atiende de forma personalizada cada uno de los llamados de sus clientes, esto genera confianza y relaciones de calidad con los mismos. Aunque esto demanda mucho tiempo del que se puede tomar en visitas a nuevos clientes o recolección de nuevos pedidos, para el dueño de la organización es realmente importante realizar estas atenciones de forma presencial para que sus productos sigan contando con los estándares de calidad deseados. La atención de estos llamados se da vía telefónica, ya sea al celular del dueño o a la bodega, a continuación el responde de forma inmediata a la solicitud del cliente, dando información técnica y respuestas a quien lo requiera, de ser necesario asiste personalmente a realizar los ajustes o atenciones necesarias para solucionar el inconveniente presentado.

**Gestión financiera:** A nivel financiero Tomasetto Colombia ha tenido un buen desempeño. Si bien el nivel de endeudamiento de la empresa es alto, las deudas tienen un buen plazo y las ha podido cumplir sin retrasos. Además, Sus resultados le han dado suficiente liquidez para atender necesidades urgentes y también sus buenas relaciones con proveedores y entidades bancarias le permiten tener una buena calificación que apalanque posibles nuevos proyectos que requieren altas inversiones. A pesar de esto Tomasetto no tiene un departamento de finanzas o cartera claramente estructurada y actualmente está a cargo de una empresa contratista por lo que las decisiones dependen de su gerente y las recomendaciones hechas por un agente externo. Tampoco existen auditores internos que permitan hacer un análisis detallado de la situación o que permitan identificar un aumento de la deuda o una planeación más detallada respecto a cómo se van a cumplir los compromisos adquiridos.

### **6.1.2 Organización**

La empresa objeto de estudio no cuenta actualmente con áreas funcionales definidas que permitan la contratación, por esta misma razón no se conoce un organigrama definido que permita realizar un análisis de las relaciones entre los cargos. Las contrataciones de terceros se hacen de acuerdo con las recomendaciones y experiencias previas de familiares y amigos.

Tomasetto Colombia cuenta con dos empleados que se encargan de llevar a cabo la mayoría de las actividades que realiza, su gerente se encarga de realizar los pronósticos de demanda, realizar toda la gestión de compras, mantener en contacto con los proveedores, coordinar los procesos de importación, realizar la gestión comercial y atender las reclamaciones, garantías y el servicio al cliente. Su auxiliar administrativa se encarga de la logística y la gestión financiera, de acuerdo con los parámetros definidos por el gerente y las necesidades que se encuentren en el día a día de la organización. Es importante reconocer que para los dos cargos existentes en la organización el nivel educativo es profesional y cada uno de ellos se encuentra totalmente capacitado para realizar su labor. En el caso de la Auxiliar, es una Ingeniera Industrial, que conoce los procesos organizacionales y logísticos que se requieren para una empresa. En el caso del gerente, es un administrador de empresas con amplia experiencia en el campo técnico y administrativo en venta de autopartes y mecánica automotriz.

Para el proceso contable, el gerente decidió tercerizarlo para que estuviera a cargo de un contador la parte legal y financiera de la empresa, este contador se adquirió por conocimiento previo del propietario de Tomasetto con la contadora actual de la empresa, es él mismo quien se encarga de contactarla y hacerle las peticiones pertinentes para que esté pendiente de los movimientos de la organización. Algunas veces la Auxiliar Administrativa hace esta gestión de contacto a la contadora para solicitudes adicionales en este aspecto.

### **6.1.3 Dirección**

Tomasetto Colombia S.A.S se puede considerar en la actualidad una empresa pequeña familiar, en la cual el propietario y gerente de la organización se encuentra a cargo de realizar el proceso de dirección organizacional. Él es quien realiza todos los estudios necesarios en el mercado para mantener enfocada la organización, es además quién se hace cargo de otorgar la información pertinente a la Auxiliar Administrativa para que pueda realizar su trabajo, por medio de esto trata de vincularla con la organización para que conozca cómo es su crecimiento y por medio de esto se sienta más comprometida con la labor de apoyo que realizar para que Tomasetto continúe en desarrollo con la consecución de nuevos clientes y nuevas ventas.

El gerente de la organización cree en el crecimiento de la misma, es por esto que todo el tiempo mantiene motivado frente a los objetivos como empresario y como organización, e intenta que su empleada se encuentre bajo el mismo esquema en el que él se encuentra. Pero actualmente encuentra muy difícil delegar el trabajo técnico y de relacionamiento con los clientes y proveedores a un tercero, en este sentido el gerente realiza de forma individual este trabajo, en caso de que el gerente se encuentre fuera de la organización se hace muy difícil

atender a usuarios externos y se requiere re direccionar su llamada o atención a él mismo. Esto en conjunto, va de la mano con la falta de un plan estratégico para la compañía que permita direccionar la organización hacia el cumplimiento de objetivos que estén claramente estructurados.

#### **6.1.4 Control**

El gerente de la organización se encarga día a día de revisar cómo se encuentra la organización y las necesidades que se tienen para el día siguiente. Debido a la inversión tan alta que requiere la compra de estos productos y el nivel de endeudamiento del propietario con sus fundadores, éste se encarga de revisar el volumen de las ventas y los ingresos organizacionales para tener la claridad de cómo van sus finanzas y en qué momento puede iniciar la cancelación de dichas deudas, para llegar a su punto de equilibrio.

Tomasetto Colombia S.A.S. desconoce actualmente cuál es la porción de mercado que ha empezado a adquirir y que antes tenían sus competidores, pero reconoce que sus ventas han ido en crecimiento y que la continuidad de pedidos permite reconocer la necesidad de realizar un nuevo proceso de importación para responder a las necesidades de sus clientes. Es por esto que también permanece en constante control frente a la calidad de sus productos para no perder el mercado que ha ido ganando en su tiempo de funcionamiento.

Tomasetto no cuenta actualmente con reuniones de seguimiento a los factores que afectan la organización y no cuenta con alertas de desempeño o de estudios del mercado que permitan realizar cambios para mejorar en los aspectos que se requiera. Es importante reconocer en este aspecto, que el mismo gerente quien se encarga de realizar los estudios pertinentes y poner en marcha los mecanismos de mejora que él considere necesario, cerrando un poco el espectro para evidenciar las falencias y aquellas cosas que se están haciendo bien, dependiendo cada una de las acciones de la organización, en gran parte la intuición.

## 6.2 Variables Internas de la Organización

| VARIABLE INTERNA                                                                                                                   | F/D | FM | fm | dm | DM |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|----|
| <b>Proceso de Planeación</b>                                                                                                       |     |    |    |    |    |
| Conocimiento de las estrategias organizacionales por parte de la alta gerencia                                                     | F   |    |    |    |    |
| Definición de pilares de desempeño organizacional                                                                                  | F   |    |    |    |    |
| Procedimientos logísticos para responder a necesidades de transporte, almacenamiento y entrega de productos.                       | F   |    |    |    |    |
| Relaciones con los proveedores que beneficien los plazos de pago                                                                   | F   |    |    |    |    |
| Las finanzas de la organización permiten su operación normal a corto y mediano plazo                                               | F   |    |    |    |    |
| Orientación administrativa con misión y visión definidas                                                                           | D   |    |    |    |    |
| Nivel de endeudamiento financiero                                                                                                  | D   |    |    |    |    |
| <b>Proceso de Organización</b>                                                                                                     |     |    |    |    |    |
| Capacitación de los trabajadores de la compañía                                                                                    | F   |    |    |    |    |
| El diseño de los cargos permite una relación cercana entre los mismos y el conocimiento del funcionamiento de toda la organización | F   |    |    |    |    |
| Los asesores externos de la organización apoyan cada uno de sus movimientos contables y financieros.                               | F   |    |    |    |    |
| Definición de la estructura organizacional (Organigrama)                                                                           | D   |    |    |    |    |
| Reconocimiento de las diferentes áreas funcionales de la organización                                                              | D   |    |    |    |    |
| Estructura de los cargos y manual de funciones                                                                                     | D   |    |    |    |    |
| <b>Proceso de Dirección</b>                                                                                                        |     |    |    |    |    |
| La administración es flexible a atender las opiniones y sugerencias de los empleados.                                              | F   |    |    |    |    |

|                                                                                               |   |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|--|--|
| Motivación de la dirección a los empleados en conjunto con el crecimiento de la organización. | F |  |  |  |  |
| Delegar tareas que corresponden a las funciones básicas de la operación comercial             | D |  |  |  |  |
| Toma de decisiones centralizada en la dirección                                               | D |  |  |  |  |
| El gerente ocupa su tiempo en tareas específicas de la parte administrativa y técnica.        | D |  |  |  |  |
| La gestión de ventas y mercadeo es realizada por el gerente de la organización                | D |  |  |  |  |
| <b>Proceso de Control</b>                                                                     |   |  |  |  |  |
| Nivel de rotación de los empleados                                                            | F |  |  |  |  |
| La alta gerencia conoce todos los movimientos de la organización                              | F |  |  |  |  |
| La alta gerencia toma decisiones oportunas de mejoras organizacionales                        | F |  |  |  |  |
| Reuniones de seguimiento a los indicadores                                                    | D |  |  |  |  |
| Definición de un plan de acción para responder a los inconvenientes organizacionales          | D |  |  |  |  |
| Personal limitado para ejecutar planes de acción                                              | D |  |  |  |  |
| Análisis interno del crecimiento de la organización Vs su competencia                         | D |  |  |  |  |

Tabla 20: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, **Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas**, 2013)

## 7. ANÁLISIS DOFA

Las organizaciones pueden verse afectadas por las amenazas y oportunidades que presenta el entorno y el sector en el cual se desenvuelven, además de tener en sí mismas diferentes fortalezas y debilidades para enfrentar dicho sector. La matriz DOFA, es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. Éste análisis es la culminación de la fase diagnostica que es la revisión histórica del análisis interno y externo donde se recoge la información seleccionada más importante es decir la de mayor impacto. La matriz es un cruce de información entre la empresa y el entorno, como soporte para el diseño de las estrategias que luego se aplicaran en la organización. Además, permite la revisión de los recursos y capacidades que tiene la empresa u organización para hacerle frente a su entorno.

### 7.1 Evaluación de factores Externos

#### MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

| MATRIZ E.F.E.                                                                                                  |      |              |                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|----------------|
| Factores Determinantes del éxito                                                                               | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                           |      |              |                |
| Precio Combustibles                                                                                            | 10%  | 4            | 0,4            |
| Políticas Publicas de Comercio Exterior                                                                        | 2%   | 3            | 0,06           |
| Regulación de emisiones contaminantes para las fuentes móviles terrestres (Resolución 910 del 5 junio de 2008) | 7%   | 4            | 0,28           |
| Implementación del sistema de información de combustibles (SICOM) Resolución 40279 del 04 Abril de 2017        | 5%   | 3            | 0,15           |
| Marketing Online                                                                                               | 2%   | 3            | 0,06           |
| Eficiencia en la Conversión                                                                                    | 10%  | 4            | 0,4            |
| Políticas de apoyo a la industria                                                                              | 2%   | 3            | 0,06           |
| Acceso a Transporte Publico                                                                                    | 7%   | 3            | 0,21           |
| Combustibles Tradicionales                                                                                     | 7%   | 3            | 0,21           |
| Innovación en Estaciones de Servicio                                                                           | 5%   | 3            | 0,15           |
| <b>AMENAZAS</b>                                                                                                |      |              |                |
| Reformas tributarias                                                                                           | 5%   | 1            | 0,05           |
| Regulación gubernamental en emisiones de gases de efecto invernadero                                           | 5%   | 2            | 0,1            |

|                                                                        |     |   |      |
|------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|
| Políticas de Desarrollo Sostenible                                     | 2%  | 1 | 0,02 |
| Uso de Recursos Naturales                                              | 2%  | 1 | 0,02 |
| Violencia y Conflicto Armado                                           | 2%  | 2 | 0,04 |
| Combustibles Alternativos                                              | 7%  | 1 | 0,07 |
| Pobreza                                                                | 1%  | 1 | 0,01 |
| Tasa de cambio                                                         | 10% | 1 | 0,1  |
| Inflación                                                              | 2%  | 1 | 0,02 |
| Requisitos del sistema nacional de calidad (SNCA) Decreto 1471 de 2014 | 7%  | 1 | 0,07 |
| 100%                                                                   |     |   | 2,48 |

Tabla 21: Fuente, elaboración propia basada en la información de **(BETANCOURT G, Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas, 2013)**

De acuerdo a la tabla se puede observar que los factores más relevantes en términos de éxito para la empresa Tomasetto son el precio de los combustibles y la eficiencia de la conversión, los cuales poseen un peso ponderado de 0.4. Esto concuerda con lo presentad previamente en donde se presentó el amplio conocimiento técnico de la empresa como una de sus más grandes características. Por otra parte, el precio de los combustibles es fundamental para el GNV ya que sigue siendo este la principal motivación para muchos de sus clientes a la hora de decidir cambiar el uso de gasolina por el GNV. Esto explica porque la empresa ha enfocado sus esfuerzos hasta ahora en el ámbito técnico, es decir, en tener los equipos más eficientes y realizar los mejores montajes.

En general la empresa posee una calificación de 2.48 en términos de factores externos. Este es un resultado acorde con la situación actual de la empresa la cual ha logrado crecer de la mano de su conocimiento técnico y buenas relaciones con los proveedores pero debe trabajar aún más en establecer metas y evaluar mejor su entorno. Dicha calificación muestra que en general las oportunidades y amenazas están igualadas, pero las amenazas en este momento superan a las oportunidades. Las mayores oportunidades que debe aprovechar están asociadas a la innovación y el desarrollo de nuevos productos y canales de atención al cliente. Claramente hay espacio para mejorar en términos de estaciones de servicio o a través del uso de nuevas herramientas como el marketing online. También debe aprovechar posibles apoyos gubernamentales generados a partir de políticas de comercio exterior o regulaciones que puedan beneficiar al sector.

A pesar de estas oportunidades, dada la calificación de la empresa, es importante que dedique sus esfuerzos en atender mejor las amenazas. La tasa de cambio es una amenaza muy grande y establecer planes de acción o acuerdos a largo plazo con proveedores para obtener precios preferenciales puede ayudar a reducir el impacto de dicho factor. Por otra parte los combustibles alternativos están empezando a surgir como una fuerza a tener en cuenta,

algunos inclusive con apoyo gubernamental como los biocombustibles. También los vehículos eléctricos comienzan a hacer presencia y a pesar de sus altos costos puede convertirse en un competidor fuerte a mediano plazo. Es importante generar nichos de mercado importantes y seguirse mostrando como una opción eficiente y económica y también más amigable que la gasolina.

## 7.2 Evaluación de Factores Internos

### MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

| MATRIZ E.F.I.                                                                                                |      |              |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------------|----------------|
| Factores Determinantes del éxito                                                                             | Peso | Calificación | Peso Ponderado |
| <b>FORTALEZAS</b>                                                                                            |      |              |                |
| Definición de pilares de desempeño organizacional                                                            | 5%   | 3            | 0,15           |
| Procedimientos logísticos para responder a necesidades de transporte, almacenamiento y entrega de productos. | 7%   | 3            | 0,21           |
| Las finanzas de la organización permiten su operación normal a corto y mediano plazo                         | 5%   | 4            | 0,2            |
| Capacitación de los trabajadores de la compañía                                                              | 10%  | 4            | 0,4            |
| Los asesores externos de la organización apoyan cada uno de sus movimientos contables y financieros.         | 5%   | 4            | 0,2            |
| Motivación de la dirección a los empleados en conjunto con el crecimiento de la organización.                | 2%   | 4            | 0,08           |
| Nivel de rotación de los empleados                                                                           | 1%   | 4            | 0,04           |
| La alta gerencia conoce todos los movimientos de la organización                                             | 5%   | 3            | 0,15           |
| La alta gerencia toma decisiones oportunas de mejoras organizacionales                                       | 5%   | 3            | 0,15           |
| Relaciones con los proveedores que benefician los plazos de pago                                             | 10%  | 4            | 0,4            |
| <b>DEBILIDAD</b>                                                                                             |      |              |                |
| Orientación administrativa con misión y visión definidas                                                     | 10%  | 1            | 0,1            |



|                                                                                        |     |   |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|
| Definición de la estructura organizacional (Organigrama)                               | 5%  | 1 | 0,05 |
| Reconocimiento de las diferentes áreas funcionales de la organización                  | 2%  | 2 | 0,04 |
| Estructura de los cargos y manual de funciones                                         | 7%  | 1 | 0,07 |
| Delegar tareas que corresponden a las funciones básicas de la operación comercial      | 1%  | 1 | 0,01 |
| Toma de decisiones centralizada en la dirección                                        | 1%  | 1 | 0,01 |
| El gerente ocupa su tiempo en tareas específicas de la parte administrativa y técnica. | 10% | 1 | 0,1  |
| Reuniones de seguimiento a los indicadores                                             | 5%  | 1 | 0,05 |
| Personal limitado para ejecutar planes de acción                                       | 2%  | 2 | 0,04 |
| Análisis interno del crecimiento de la organización Vs su competencia                  | 2%  | 2 | 0,04 |
| 100%                                                                                   |     |   | 2,49 |

Tabla 22: Fuente, elaboración propia basada en la información de (BETANCOURT G, **Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas, 2013**)

En el caso de los factores internos la calificación de la empresa es de 2.49, lo cual muestra que las debilidades superan las fortalezas, aunque es por un pequeño margen. Como se ha mostrado a lo largo de todo este trabajo, el aspecto técnico es su mayor fortaleza y esto se observa en la gran capacitación que tienen sus trabajadores. También sus buenas relaciones con los proveedores no solo le permiten tener los mejores productos sino que existan buenos acuerdos de pago. Ambos factores poseen un peso ponderado de 0.4 y son en buena medida la explicación al éxito de la empresa. Sin embargo debe mejorar el resto de fortalezas si desea llegar a un mayor éxito. Los procesos logísticos si bien trabajan actualmente bien, pueden ser más eficientes y mejorar así su calificación.

Por otra parte, si bien es bueno que la alta gerencia este muy involucrada en todos los aspectos operativos, para seguir avanzado debe aprender a delegar algunos aspectos y concentrar sus esfuerzos en un enfoque más estratégico. Esto se hace evidente al observar las debilidades. La empresa debe reestructurarse, establecer su misión, visión y objetivos y a partir de esto generar un organigrama claro donde cada empleado tenga sus funciones claras. Esto

ayudara a estructurarla en diferentes departamentos, cada uno con personal empoderado y de esta manera la alta gerencia podrá ampliar su enfoque hacia una perspectiva estratégica que le permita ver mejor sus debilidades, mejorar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y prepararse para enfrentar las amenazas. Esto es vital ya que si bien la empresa ha gozado de buenos resultados, este es un momento donde para crecer y ser competitivo la empresa debe establecer primero a dónde quiere llegar y como lo quiere hacer, a la vez que le permite a la gerencia tener un papel mucho más activo en términos de planes y no de operaciones. Si no se hace las debilidades terminarán por eclipsar completamente las fortalezas y el éxito no será sostenible.

### 7.3 Matriz DOFA

| <b>MATRIZ DOFA</b> |                                                 | <b>OPORTUNIDAD</b> |                                                                                                                | <b>AMENAZA</b> |                                                                                                                                            |
|--------------------|-------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                 | O1                 | Eficiencia en la Conversión                                                                                    | A1             | Tasa de cambio                                                                                                                             |
|                    |                                                 | O2                 | Acceso a Transporte Publico                                                                                    | A2             | Requisitos del sistema nacional de calidad (SNCA) Decreto 1471 de 2014                                                                     |
|                    |                                                 | O3                 | La alta gerencia conoce todos los movimientos de la organización                                               | A3             | Combustibles Alternativos                                                                                                                  |
|                    |                                                 | O4                 | Precio Combustibles                                                                                            | A4             | Reformas tributarias                                                                                                                       |
|                    |                                                 | O5                 | Regulación de emisiones contaminantes para las fuentes móviles terrestres (Resolución 910 del 5 junio de 2008) | A5             | Regulación gubernamental en emisiones de gases de efecto invernadero                                                                       |
|                    |                                                 | O6                 | Marketing Online                                                                                               |                |                                                                                                                                            |
|                    |                                                 | O7                 | Innovación en Estaciones de Servicio                                                                           | A6             | Políticas de Desarrollo Sostenible                                                                                                         |
| <b>FORTALEZA</b>   |                                                 | <b>FO</b>          |                                                                                                                | <b>FA</b>      |                                                                                                                                            |
| F1                 | Capacitación de los trabajadores de la compañía | F1-O1              | Implementar sistemas de conversión eficientes a partir del alto conocimiento técnico de los trabajadores.      | F2-A1          | Establecer acuerdos a largo plazo de distribución con proveedores que disminuyan la vulnerabilidad ante la variación de la tasa de cambio. |

|                  |                                                                                                              |           |                                                                                                                                       |           |                                                                                                                                    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F2               | Relaciones con los proveedores que beneficien los plazos de pago                                             | F2-O1     | Realizar alianzas estratégicas con proveedores para distribuir los equipos de conversión más eficientes.                              | F1-A2     | Crear un equipo de trabajo que use su conocimiento para llevar a la empresa a cumplir el SNCA                                      |
| F3               | Procedimientos logísticos para responder a necesidades de transporte, almacenamiento y entrega de productos. | F3-O2     | Desarrollar un plan logístico de suministro y mantenimiento de equipos de conversión para el sector de transporte público.            | F3-A3     | Elaborar un portafolio de productos basados en la logística del GNV que muestre su desarrollo respecto a las fuentes alternativas. |
| F4               | Implementación del sistema de información de combustibles (SICOM) Resolución 40279 del 04 Abril de 2017      | F4-O3     | Obtener la certificación de cumplimiento del SICOM apoyados en el conocimiento de la alta gerencia                                    | F5-A4     | Establecer un plan de acción junto al equipo externo de contabilidad que permita mitigar los efectos de la reforma tributaria.     |
| F5               | Los asesores externos de la organización apoyan cada uno de sus movimientos contables y financieros.         | F1-O4     | Diseñar un plan de mercadeo apoyado en las ventajas en precios del GNV y el amplio conocimiento de la empresa                         | F1-A5     | Realizar un estudio respecto a las reducciones en emisiones generadas por los equipos de conversión que comercializa la empresa.   |
| <b>DEBILIDAD</b> |                                                                                                              | <b>DO</b> |                                                                                                                                       | <b>DA</b> |                                                                                                                                    |
| D1               | Orientación administrativa con misión y visión definidas                                                     | D1-O5     | Establecer la misión, visión y objetivos de la compañía enmarcados dentro de los establecido en la resolución 910 del 5 junio de 2008 | D4-A2     | Establecer un manual de funciones para cada cargo que cumpla con el SNCA                                                           |
| D2               | Reconocimiento de las diferentes áreas funcionales de la organización                                        | D2-O1     | Crear un departamento técnico con jefe encargado de obtener los equipos más eficientes en la conversión                               | D1-A6     | Establecer un plan que establezca la hoja de ruta de la empresa                                                                    |

|    |                                                                                   |       |                                                                                                                                         |       |                                                                                                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D3 | Reuniones de seguimiento a los indicadores                                        | D2-O6 | Reestructurar la empresa para tener un departamento encargado del desarrollo de productos o atención personalizada de grandes clientes. | D5-A1 | Generar un departamento de compras encargado de realizar acuerdos comerciales que blinden a la empresa ante cambios en la tasa de cambio. |
| D4 | Estructura de los cargos y manual de funciones                                    | D3-O7 | Desarrollar indicadores que permitan conocer el desempeño de la empresa y establecer nuevos esquemas de atención                        | A5-D6 | Formar un equipo de trabajo interdisciplinario encargado de auditar el cumplimiento de las diferentes regulaciones gubernamentales.       |
| D5 | Delegar tareas que corresponden a las funciones básicas de la operación comercial | D1-O6 | Elaborar una misión y visión basadas en la innovación y uso de tecnologías online.                                                      | D1-A6 | Enmarcar las operaciones de la empresa dentro de los planes de desarrollo sostenible del gobierno.                                        |
| D6 | Definición de la estructura organizacional (Organigrama)                          |       |                                                                                                                                         |       |                                                                                                                                           |

Tabla 23: Fuente, elaboración propia basada en la información de **(BETANCOURT G, Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas, 2013)**

## **8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **8.1 Misión**

La misión que tiene actualmente Tomasetto Achille desde la sede principal en Italia es:

“Diseñar, fabricar y suministrar componentes mecánicos para sistemas automotrices de GLP y GNC, con la mejor relación calidad precio, ofreciendo a los clientes el mejor servicio.”

A continuación, se plantea la nueva misión para la organización Tomasetto Colombia S.A.S., de la siguiente forma:

- Quien: Tomasetto Colombia S.A.S
- Actividad: distribución de equipo y accesorios para la conversión de automotores a gas natural vehicular.
- Para que: se ofrece al usuario la alternativa de operar con un combustible más económico y que imparte sostenibilidad.
- Valor a los usuarios: servicio económico y de calidad.
- Valores: cumplimiento puntual, responsabilidad, calidad, orientación al cliente.
- Resultados generales: ampliar la participación en el mercado a nivel nacional gracias al liderazgo local, aportando al crecimiento del sector.

“Tomasetto Colombia S.A.S. distribuye equipos y accesorios para la conversión de automotores a gas natural vehicular, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, requisitos técnicos y normatividad vigente, brindando a la sociedad tecnologías de última generación para que los vehículos operen con un combustible más económico y amigable con el medio ambiente. Ampliando su mercado gracias al liderazgo local, aportando al crecimiento del sector del GNV”

### **8.2 Visión**

La visión actual de la casa matriz en Italia es:

“Ser una empresa líder en el mundo en el diseño y producción de componentes mecánicos de calidad para sistemas automotrices de GLP y GNC.”

Teniendo en cuenta esta visión, se realiza el planteamiento de una nueva para la organización Tomasetto Colombia S.A.S., de la siguiente forma:

- Rumbo: en el 2021 ser reconocida a nivel nacional cómo empresa líder.
- Que se quiere lograr: catalogarse como una empresa de excelencia que aporta al desarrollo sustentable, económico y social del país.
- A través de que: innovación, aplicación de últimas tecnologías, calidad en las conversiones, servicio postventa y relaciones con los clientes.

“Tomasetto Colombia S.A.S. para el año 2021 será reconocida a nivel nacional, como la empresa líder en innovación y calidad, con la aplicación de últimas tecnologías en el campo del gas natural vehicular, así como por el excelente servicio que ofrece y el compromiso con el manejo de las relaciones con sus clientes, aspira catalogarse como una empresa de excelencia que aporta al desarrollo del país”

### **8.3 Objetivos Organizacionales**

- Objetivo de desarrollo o crecimiento: Lograr el 45% de la participación en el mercado de las autopartes para GNV a nivel regional.
- Objetivo de calidad: Disminuir las visitas de los clientes por garantía en los productos en un 50%, realizando revisiones previas a los equipos que se van a entregar.
- Objetivo de productividad: Aumentar los productos importados en un 70%, para así satisfacer las necesidades de los clientes.
- Objetivo de innovación: Incursionar en la venta de kits para GLP, siendo esta el 10% de la venta de la organización para el 2021.
- Objetivo financiero: Disminuir los sobre costos en el proceso de importación en un 80%, por medio de la contratación de agentes aduaneros con mayor conocimiento del proceso.
- Objetivo de Responsabilidad social: Contratar al 60% del personal con estudios técnicos o tecnológicos del SENA, apoyando su vinculación con la vida laboral

### **8.4 Estructura Organizacional**

El organigrama propuesto para Tomasetto Colombia S.A.S. es el de la organización Trébol de Cahrles Handy, donde se plantea una estructura ligera que pueda responder rápidamente a los cambios del entorno, que centraliza sus esfuerzos y sus recursos en las actividades principales de la compañía, mejorando su eficiencia y dejando en manos de terceros actividades que pueden llegar a ser costosas y que requieren un alto grado de especialización, apoyándose con mano de obra flexible que pueda satisfacer las necesidades temporales de producción que requiera el mercado. Está compuesto por tres grupos de empleados:

### Núcleo profesional:

- **Gerente:** se interrelaciona directamente con cada uno de los cargos del núcleo profesional, asigna los recursos, verifica el avance en el cumplimiento de cada objetivo y corrige el rumbo en los casos que se requiera. Con el asistente financiero interactúa en las actividades de gestión de recursos financieros para la ejecución de todos los procesos de la organización y evaluación financiera de los proveedores y agentes aduaneros, buscando la mejor opción en cuanto a costo beneficio. Interactúa con el director administrativo en las actividades de planeación del talento humano, diseño de planes para el cumplimiento de normas y requisitos legales, técnicos, ambientales, de salud ocupacional y seguridad en el trabajo. Con el director comercial se relaciona en las actividades pronóstico de demanda de kits de conversión, análisis del mercado, planeación y cumplimiento de las metas de ventas, desarrollo de mercado, innovación y elaboración de programas de compra acordes a las necesidades del mercado. Se relaciona con el director de operaciones en el establecimiento de las actividades de distribución de los kits a los talleres de conversión, solicitando los informes de garantías y diseñando los programas de la gestión de la calidad y disminución de retornos.
- **Asistente financiero:** se relaciona con las tres direcciones, administrativa, comercial y de operaciones, en la búsqueda de alternativas más eficientes, desde el punto de vista financiero, para la ejecución de cada una de las actividades de cada área.
- **Director administrativo:** se relaciona con cada una de las áreas funcionales de la organización, en la gestión del talento humano especializado y/o temporal requerido, a través de terceros para la ejecución de las actividades de catrera, contabilidad, logística de transporte nacional e internacional y gestión aduanera y todo lo relacionado con la gestión ambiental, salud ocupacional y seguridad en el trabajo.
- **Director comercial:** se interrelaciona con toda la fuerza de ventas, informa al director de operaciones las ventas y los compromisos de entrega con los clientes, elabora los planes de ventas, gestiona y transmite la información relacionada con la calidad al resto de directores incluida la gerencia. Interactúa con el cliente final para conocer sus necesidades y deseos para aportar la información en los comités de innovación para el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- **Director de operaciones:** Interactúa con el personal emergente de logística, des consolidación, almacenaje y empaque, coordinando las



labores en bodega para el alistamiento, empaque y entrega de pedidos al cliente.

**Margen contractual:**

- **Contabilidad:** profesional que se contrata para la gestión contable y tributaria de la organización, interactúa directamente con la gerencia y la dirección Administrativa para la gestión de la información requerida para ejecutar la labor.
- **Gestión del talento humano:** profesional que se contrata para la gestión del talento humano fijo y emergente para cada una de las áreas funcionales de la organización, incluye labores de atracción selección y contratación.
- **Logística de transporte Internacional y gestión aduanera:** empresa especializada en transporte y gestión aduanera que se encarga de recoger en las bodegas de los proveedores los productos y hacerlos llegar hasta la bodega de Tomasetto Colombia S.A.S. realizando todos los procesos requeridos de la importación y nacionalización, interactúa con la gerencia, la dirección Administrativa y la dirección de operaciones.
- **Transporte local y entregas:** Empresa de transporte encargada de llevar hasta el cliente los productos vendidos por el área comercial. Interactúa principalmente con el área de operaciones.
- **Gestión ambiental, Salud ocupacional y seguridad en el trabajo:** Empresa o profesional encargada de asesorar a la organización para que cumpla las regulaciones y normatividad vigente en cuanto la gestión ambiental salud ocupacional y seguridad en el trabajo, interactúa principalmente con la dirección administrativa, la dirección comercial y el área de operaciones.

**Fuerza de trabajo flexible:**

- **Logística, des consolidación y empaque:** fuerza laboral temporal que se contrata cuando se reciben los pedidos y se deben des consolidar y empacar, una vez se termina esta labor se prescinde de sus servicios hasta una nueva importación, se relaciona directamente con la dirección de operaciones y la dirección administrativa.
- **Mensajería:** personal que se contrata esporádicamente para la ejecución de labores de mensajería, tiene relación directa con el área administrativa, comercial y de operaciones.

## Organización Tomasetto Colombia S.A.S. 2017



Figura 6: Organigrama Propuesto Tomasetto Colombia S.A.S. Fuente: Elaboración propia basada en la información de (Blanco, 2017)

## **9. PLAN DE ACCIÓN**

A partir de todo el análisis realizado a la empresa Tomasetto Colombia S.A.S., en esta sección se procederá a elaborar un plan de acción que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos organizacionales, para ello se presentarán los objetivos, posterior a esto se determinarán cada una de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos junto con sus responsables. Para finalizar se entregará un cronograma para el cumplimiento de este plan de acción:

## PLAN DE ACCIÓN TOMASETTO COLOMBIA S.A.S. 2018 – 2021

| OBJETIVOS                                                                                    | ESTRATEGIAS                                                                                                                             | ACTIVIDADES                                                                                                | RESPONSABLE                                     | INDICADORES                            | MECANISMO DE REPORTE                                | RECURSOS                                                                                                    | PRESUPUESTO       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Lograr el 45% de la participación en el mercado de las autopartes para GNV a nivel regional. | Diseñar un plan de mercadeo apoyado en las ventajas en precios del GNV y el amplio conocimiento de la empresa.                          | Aumentar la fuerza de ventas para ampliar la cobertura de la empresa a nivel regional                      | Director Comercial y Gestión del Talento Humano | Headcount del departamento comercial   | Estadísticas de venta por vendedor                  | Contratar tercerización de contratación                                                                     | \$7.000.000 x Mes |
|                                                                                              |                                                                                                                                         | Realizar visitas a grandes clientes para ofrecer nuevos productos y servicios                              | Director Comercial                              | # de clientes visitados al mes         | Informe detallado de visitas en forma de acta       | Equipos tecnológicos                                                                                        | \$500.000 x Mes   |
|                                                                                              | Reestructurar la empresa para tener un departamento encargado del desarrollo de productos o atención personalizada de grandes clientes. | Realizar alianzas con talleres especializados en la conversión de GNV.                                     | Gerente y Director Comercial                    | # de alianzas hechas al semestre       | Contratos y/o acuerdos comerciales                  | Equipos tecnológicos                                                                                        | \$800.000 x Mes   |
|                                                                                              |                                                                                                                                         | Abrir un departamento de mercadeo que haga más visible la empresa ante los clientes actuales y potenciales | Gerente y Gestión del Talento Humano            | Headcount del departamento de mercadeo | Informe mensual de las actividades del departamento | Contratar tercerización de contratación y Herramientas tecnológicas para el funcionamiento del departamento | \$12.000.000      |

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                          |                                                   |                                                               |                                                             |                                                              |                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               | Realizar alianzas con entidades de transporte público que aseguren el uso de la marca en la conversión de sus vehículos. | Gerente y Director Comercial                      | # de alianzas hechas al semestre                              | Informe detallado de visitas en forma de acta               | Equipos tecnológicos                                         | \$800.000 x Mes            |
| Disminuir las visitas de los clientes por garantía en los productos en un 50%, realizando revisiones previas a los equipos que se van a entregar. | Desarrollar indicadores que permitan conocer el desempeño de la empresa y establecer nuevos esquemas de atención<br><br>Desarrollar un plan logístico de suministro y mantenimiento de equipos de conversión. | Revisar el proceso de transporte y almacenamiento de los equipos                                                         | Director de Operaciones y Logística de transporte | # de reclamos asociados a fallas de equipos por transporte    | Procedimiento estandarizado de transpporte para los equipos | Equipos tecnológicos                                         | \$500.000 x Mes            |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               | Desarrollar un banco de pruebas para los equipos una vez han sido recibidos y des consolidados                           | Director de Operaciones y Des consolidación       | # de equipos que pasan la prueba/# total de equipos recibidos | Reporte mensual de fallas de los equipos recibidos          | Equipos tecnológicos y Equipos especializados para pruebas   | \$30'000.000               |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               | Establecer canales de comunicación con los proveedores para la solución de problemas técnicos y garantías                | Director de Operaciones                           | #de consultas técnicas a proveedores al mes                   | Informes de fallas que requieren soporte externo            | Acceso a base de datos de proveedores y/o asistencia técnica | \$0 (Consulta casa matriz) |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               | Adecuar las zonas de almacenamiento para que cumplan con los                                                             | Director de Operaciones y Des consolidación       | # de reclamos asociados a fallas por almacenamient o          | Reporte mensual de fallas de los equipos recibidos          | Equipos tecnológicos y adecuación dela bodega                | \$10'000.000               |

|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                     |                                                      |                                           |                                                     |                                                              |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------|
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            | requisitos del proveedor                                                            |                                                      |                                           |                                                     |                                                              |                   |
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            | Capacitar al personal en el manejo adecuado de los equipos                          | Director de operaciones y gestión del talento humano | # de reclamos asociados a errores humanos | Reporte mensual de fallas de los equipos recibidos  | Instructores externos o de la casa matriz                    | \$5'000.000       |
| Aumentar los productos importados en un 70%, para así satisfacer las necesidades de los clientes | <p>Coordinar el proceso de importación con los proveedores, para que el producto esté listo en el momento en que se requiera su envío.</p> <p>Mejorar la infraestructura de la organización para responder a la entrada de mayor cantidad de productos en sus bodegas.</p> | Ampliar los acuerdos de importación para satisfacer la demanda                      | Gerente y Director Comercial                         | # de productos pedidos trimestralmente    | Reporte mensual de entrada de productos             | Recursos tecnologicos y logísticos                           | 5'000.000         |
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            | Mejorar la capacidad logística de la compañía para transportar los productos.       | Núcleo profesional                                   | # de productos pedidos trimestralmente    | Reporte mensual de entrada de productos             | Recursos tecnologicos, logísticos y de manejo de información | 20'000.000        |
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            | Adecuar las zonas de almacenamiento para recibir la nueva cantidad de equipos       | Director de operaciones                              | Valor total del inventario                | Reporte mensual del inventario                      | Recursos logísticos y físicos                                | 50'000.000        |
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                            | Ampliar el headcount del departamento de operaciones para soportar la mayor demanda | Director de operaciones y gestión del talento humano | Headcount del departamento                | Informe mensual de las actividades del departamento | Contratar tercerización de contratación                      | \$7.000.000 x Mes |

|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                               |                                                                                          |                                                           |                                                                |                                                              |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                    | Realizar acuerdos comerciales directos con clientes para reducir los costos de almacenamiento | Gerente                                                                                  | Tiempo promedio de equipos en bodega                      | Informe mensual de bodega                                      | Recursos tecnologicos y logísticos                           | 5'000.000  |
| IncurSIONAR en la venta de kits para GLP, siendo esta el 10% de la venta de la organización para el 2021. | Elaborar un portafolio de productos basados en la logística del GNV que muestre su desarrollo respecto a las fuentes alternativas.<br><br>Aprovechar la disponibilidad de productos de GLP de Tomasito Achille para realizar su distribución temprana en Colombia. | Capacitar al personal en el manejo de la nueva tecnología                                     | Director de operaciones y gestión del talento humano                                     | # capacitaciones técnicas al año                          | Reporte mensual del departamento de gestión del talento humano | Recursos tecnologicos e instructor externo                   | 5'000.000  |
|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                    | Capacitar a los clientes para que conozcan la nueva oferta.                                   | Director de operaciones y director comercial                                             | # de pedidos de kits de GLP                               | Reporte semestral de ventas                                    | Recursos tecnologicos                                        | 2'000.000  |
|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                    | Desarrollar la logística de pedido, transporte, pruebas y almacenamiento de los kits.         | Núcleo profesional                                                                       | # de productos pedidos trimestralmente                    | Reporte mensual de entrada de productos                        | Recursos tecnologicos, logísticos y de manejo de información | 20'000.000 |
|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                    | Revisar las normatividades vigentes para este tipo de kits.                                   | Director de operaciones y gestión ambiental, salud ocupacional y seguridad en el trabajo | # de auditorías internas y externas basadas en las normas | Reporte de cada auditoria                                      | Acceso a base de datos                                       | 3'000.000  |
|                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                    | Desarrollar brochures explicativos de los productos.                                          | Director comercial y director nuevo departamento de mercadeo                             | # de brochures entregados a clientes                      | Reporte trimestral del departamento de mercadeo                | Recursos de diseño grafico                                   | 4'000.000  |

|                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                |                                                                                       |                                                         |                                                                                              |                                            |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|
| Disminuir los sobre costos en el proceso de importación en un 80%, por medio de la contratación de agentes aduaneros con mayor conocimiento del proceso. | Estructurar el proceso de importación para mitigar los errores y volver más eficiente la llegada de los productos al país.<br><br>Ampliar el conocimiento acerca de la legislación en comercio exterior, con el fin de que la organización pueda responder ante los posibles cambios. | Contactar diferentes agentes aduaneros para comparar propuestas                | Logística de transporte internacional y gestión aduanera                              | # de propuestas recibidas                               | Análisis de cada propuesta                                                                   | Recursos tecnologicos                      | 2'000.000 |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Capacitar al personal de logística en los procesos de importación              | Gestión del Talento Humano y Logística de transporte internacional y gestión aduanera | # de capacitaciones al año                              | Reporte mensual del departamento de gestion del talento humano                               | Recursos tecnologicos e instructor externo | 5'000.000 |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Realizar seguimiento al proceso de importación                                 | Logística de transporte internacional y gestión aduanera                              | # de reportes de inconsistencias en el proceso aduanero | Reporte mensual del departamento de logistica de transporte internacional y gestion aduanera | Recursos tecnologicos                      | 2'000.000 |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Realizar reuniones de retroalimentación después de cada proceso de importación | Logística de transporte internacional y gestión aduanera y agente aduanero contratado | # de reportes de inconsistencias en el proceso aduanero | Reporte mensual del departamento de logistica de transporte internacional y gestion aduanera | Recursos tecnologicos                      | 2'000.000 |
|                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Revisar las actualizaciones en los procesos de importación.                    | Logística de transporte internacional y gestión aduanera y agente aduanero contratado | # de reuniones de actualización                         | Reporte mensual del departamento de logistica de transporte internacional y gestion aduanera | Recursos tecnologicos                      | 2'000.000 |



|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                               |                                                      |                                                                |                                               |                                         |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|
| Contratar al 60% del personal con estudios técnicos o tecnológicos del SENA, apoyando su vinculación con la vida laboral | Realizar alianzas con entidades gubernamentales que permitan que la organización sea de apoyo para la sociedad.<br><br>Apoyar a la sociedad más vulnerable que se encuentra en su alrededor, con opciones laborales. | Inscribir la empresa en las bases de datos del SENA                           | Gestión de talento humano                            | # de ofertas recibidas por parte del SENA                      | Reporte mensual de gestión del talento humano | Recursos tecnologicos                   | 0         |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                      | Abrir cargos asistenciales para practicantes SENA                             | Gestión de talento humano                            | # de practicantes SENA recibidos                               | Reporte mensual de gestión del talento humano | Recursos tecnologicos                   | 2'500.000 |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                      | Elaborar un programa de desarrollo técnico que sirva de semillero             | Director de operaciones y gestión del talento humano | # de practicantes SENA contratados directamente por la empresa | Reporte mensual de gestión del talento humano | Recursos tecnologicos y de contratación | 3'000.000 |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                      | Elaborar descripciones de cargo con requisitos técnicos claramente definidos. | Director de operaciones y gestión del talento humano | # de puestos con descripción de cargo                          | Manual de funciones de la compañía            | Recursos tecnologicos                   | 1'000.000 |

Tabla 24: Plan de Acción, Fuente, Elaboración Propia.

## CRONOGRAMA PLAN DE ACCIÓN

| OBJETIVOS                                                                                                                                         | ESTRATEGIAS                                                                                                                                                                                                   | ACTIVIDADES                                                                                               | 2018       |             |             |            | 2019       |             |             |            | 2020       |             |             |            | 2021       |             |             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                           | TRI<br>M I | TRI<br>M II | TRIM<br>III | TRIM<br>IV | TRI<br>M I | TRI<br>M II | TRIM<br>III | TRIM<br>IV | TRI<br>M I | TRI<br>M II | TRIM<br>III | TRIM<br>IV | TRI<br>M I | TRI<br>M II | TRIM<br>III | TRIM<br>IV |
| Disminuir las visitas de los clientes por garantía en los productos en un 50%, realizando revisiones previas a los equipos que se van a entregar. | Desarrollar indicadores que permitan conocer el desempeño de la empresa y establecer nuevos esquemas de atención<br><br>Desarrollar un plan logístico de suministro y mantenimiento de equipos de conversión. | Revisar el proceso de transporte y almacenamiento de los equipos                                          | 50%        | 100%        |             |            |            |             |             |            |            |             |             |            |            |             |             |            |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               | Desarrollar un banco de pruebas para los equipos una vez han sido recibidos y desconsolidados             |            | 10%         | 50%         | 100%       |            |             |             |            |            |             |             |            |            |             |             |            |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                               | Establecer canales de comunicación con los proveedores para la solución de problemas técnicos y garantías |            |             |             | 10%        | 30%        | 60%         | 100%        |            |            |             |             |            |            |             |             |            |

|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                       |     |     |      |      |      |      |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------|------|------|------|------|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      | Adecuar las zonas de almacenamiento para que cumplan con los requisitos del proveedor |     |     | 20%  | 60%  | 100% |      |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      | Capacitar al personal en el manejo adecuado de los equipos                            | 20% | 40% | 70%  | 100% |      |      |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Aumentar los productos importados en un 70%, para así satisfacer las necesidades de los clientes | Coordinar el proceso de importación con los proveedores, para que el producto esté listo en el momento en que se requiera su envío.<br><br>Mejorar la infraestructura de la organización para responder a la entrada | Ampliar los acuerdos de importación para satisfacer la demanda                        | 30% | 60% | 100% |      |      |      |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      | Mejorar la capacidad logística de la compañía para transportar los productos.         |     | 10% | 40%  | 70%  | 90%  | 100% |      |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                      | Adecuar las zonas de almacenamiento para recibir la                                   |     |     | 20%  | 40%  | 60%  | 80%  | 100% |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                                                                                    |                                                                                                                      |                                                                                               |  |     |     |      |       |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----|-----|------|-------|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                                                                    | de mayor cantidad de productos en sus bodegas.                                                                       | nueva cantidad de equipos                                                                     |  |     |     |      |       |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                    |                                                                                                                      | Ampliar el headcount del departamento de operaciones para soportar la mayor demanda           |  |     | 50% | 100% |       |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                    |                                                                                                                      | Realizar acuerdos comerciales directos con clientes para reducir los costos de almacenamiento |  | 10% | 40% | 70%  | 100 % |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Disminuir los sobre costos en el proceso de importación en un 80%, por medio de la | Estructurar el proceso de importación para mitigar los errores y volver más eficiente la llegada de los productos al | Contactar diferentes agentes aduaneros para comparar propuestas                               |  |     |     |      | 100 % |       |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                                                                    |                                                                                                                      | Capacitar al personal de logística en los                                                     |  |     |     | 25%  | 60%   | 100 % |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|                                                                       |                                                                                                                                                              |                                                                                                       |  |  |  |      |  |  |      |  |     |      |      |  |  |  |      |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|------|--|--|------|--|-----|------|------|--|--|--|------|
| contratación de agentes aduaneros con mayor conocimiento del proceso. | país.<br>Ampliar el conocimiento acerca de la legislación en comercio exterior, con el fin de que la organización pueda responder ante los posibles cambios. | procesos de importación                                                                               |  |  |  |      |  |  |      |  |     |      |      |  |  |  |      |
|                                                                       |                                                                                                                                                              | Realizar seguimiento al proceso de importación                                                        |  |  |  |      |  |  |      |  |     |      |      |  |  |  |      |
|                                                                       |                                                                                                                                                              | Realizar reuniones de retroalimentación después de cada proceso de importación (Reuniones periódicas) |  |  |  |      |  |  |      |  |     |      |      |  |  |  |      |
|                                                                       |                                                                                                                                                              | Revisar las actualizaciones en los procesos de importación (Reuniones periódicas).                    |  |  |  | 100% |  |  | 100% |  |     | 100% |      |  |  |  | 100% |
| Lograr el 45% de la participación en el mercado de las autopartes     | Diseñar un plan de mercadeo apoyado en las ventajas en precios del GNV y el amplio conocimiento                                                              | Aumentar la fuerza de ventas para ampliar la cobertura de la empresa a nivel regional                 |  |  |  |      |  |  |      |  | 20% | 70%  | 100% |  |  |  |      |

|                               |                                                                                                                                         |                                                                                                            |  |  |  |  |  |  |  |  |     |     |       |     |       |  |  |  |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|-----|-----|-------|-----|-------|--|--|--|
| es para GNV a nivel regional. | o de la empresa.                                                                                                                        | Realizar visitas a grandes clientes para ofrecer nuevos productos y servicios                              |  |  |  |  |  |  |  |  | 30% | 70% | 100 % |     |       |  |  |  |
|                               | Reestructurar la empresa para tener un departamento encargado del desarrollo de productos o atención personalizada de grandes clientes. | Realizar alianzas con talleres especializados en la conversión de GNV.                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |     | 20% | 50%   | 75% | 100 % |  |  |  |
|                               |                                                                                                                                         | Abrir un departamento de mercadeo que haga más visible la empresa ante los clientes actuales y potenciales |  |  |  |  |  |  |  |  | 20% | 65% | 100 % |     |       |  |  |  |
|                               |                                                                                                                                         | Realizar alianzas con entidades de transporte público que aseguren el uso de la marca en la                |  |  |  |  |  |  |  |  |     | 10% | 35%   | 70% | 100 % |  |  |  |

|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                             |  |  |  |  |  |  |     |          |          |          |      |  |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|-----|----------|----------|----------|------|--|--|--|--|--|
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | conversión de sus vehículos.                                                                                |  |  |  |  |  |  |     |          |          |          |      |  |  |  |  |  |
| Incurсион<br>ar en la<br>venta de<br>kits para<br>GLP,<br>siendo<br>esta el<br>10% de<br>la venta<br>de la<br>organiza<br>ción para<br>el 2021. | Elaborar un<br>portafolio de<br>productos<br>basados en<br>la logística<br>del GNV<br>que<br>muestre su<br>desarrollo<br>respecto a<br>las fuentes<br>alternativas.<br><br>Aprovechar<br>la<br>disponibilida<br>d de<br>productos<br>de GLP de<br>Tomasetto<br>Achille para<br>realizar su<br>distribución<br>temprana<br>en<br>Colombia. | Capacitar al<br>personal en<br>el manejo<br>de la nueva<br>tecnología                                       |  |  |  |  |  |  | 20% | 60%      | 100<br>% |          |      |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Capacitar a<br>los clientes<br>para que<br>conozcan la<br>nueva<br>oferta.                                  |  |  |  |  |  |  |     | 50%      | 100<br>% |          |      |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Desarrollar<br>la logística<br>de pedido,<br>transporte,<br>pruebas y<br>almacenami<br>ento de los<br>kits. |  |  |  |  |  |  |     | 25%      | 50%      | 75%      | 100% |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Revisar las<br>normativida<br>des<br>vigentes<br>para este<br>tipo de kits.                                 |  |  |  |  |  |  | 50% | 100<br>% |          |          |      |  |  |  |  |  |
|                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Desarrollar<br>brochures<br>explicativos<br>de los<br>productos.                                            |  |  |  |  |  |  |     |          | 50%      | 100<br>% |      |  |  |  |  |  |

|                                                                                                                          |                                                                                                                 |                                                                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |       |     |       |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-------|-----|-------|------|
| Contratar al 60% del personal con estudios técnicos o tecnológicos del SENA, apoyando su vinculación con la vida laboral | Realizar alianzas con entidades gubernamentales que permitan que la organización sea de apoyo para la sociedad. | Inscribir la empresa en las bases de datos del SENA                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 100 % |     |       |      |
|                                                                                                                          | Apoyar a la sociedad más vulnerable que se encuentra en su alrededor, con opciones laborales.                   | Abrir cargos asistenciales para practicantes SENA                             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |       | 30% | 60%   | 100% |
|                                                                                                                          |                                                                                                                 | Elaborar un programa de desarrollo técnico que sirva de semillero             |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |       | 50% | 100 % |      |
|                                                                                                                          |                                                                                                                 | Elaborar descripciones de cargo con requisitos técnicos claramente definidos. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |       | 30% | 60%   | 100% |

Tabla 25: Cronograma Plan de Acción, Fuente, Elaboración Propia.



Una vez se han determinado los objetivos que desea alcanzar la compañía en el horizonte temporal 2018-2021, es importante elaborar el plan de acción que permitirá llevar a cabo dichos objetivos. El plan de acción debe ser lo más claro posible y para ello incluye una serie de actividades que debería seguir la empresa para ser exitoso. Cada actividad tiene definido el responsable, el recurso que se requiere, el tipo de documentación que se requiere para hacer seguimiento y sus respectivos indicadores. Finalmente cada una de estas actividades se debe programar y para ello se establece un cronograma, ya que difícilmente una compañía puede llevar a cabo todas las actividades al mismo tiempo.

En el caso de Tomasetto Colombia S.A.S. el plan de acción determina que los primeros objetivos que se debe buscar alcanzar son los asociados a la reducción de reclamos por garantías y el aumento en la importación de productos. Esto se debe a que para poder mantener los clientes que ya se tienen y/o buscar nuevos clientes es necesario que la organización sea capaz de suplir la demanda y asegurarse de que lo entregado a los clientes está libre de fallas. Esta será la base para mejorar la imagen de la empresa ante los clientes y de esta manera se podrá llevar a cabo el tercer objetivo, el cual se estima que se cumpla en el tercer año, aumentando la participación en el mercado regional.

Una vez mejorada la capacidad de importación y reducidos los sobre costos por garantías, la empresa debe enfocar sus esfuerzos en mejorar la eficiencia del proceso de importación, lo cual inicia desde finales del primer año, se desarrollará a mayor escala a segundo año, con la contratación de un agente aduanero de gran experiencia, capacitando al personal de logística para que sea capaz de auditar al agente aduanero y a la vez para que esté al tanto de los posibles cambios o reformas aduaneras que puedan ocurrir en el país. De esta manera se esperaría que al finalizar el segundo año la empresa haya reducido significativamente los sobre costos y además haya logrado ampliar y mejorar su capacidad de importación. Lo cual como ya se dijo antes mejora su imagen y le otorga el suficiente brazo financiero para iniciar activamente en el tercer año su objetivo de expansión en el mercado, lo cual requiere de hacer acuerdos importantes con grandes clientes ya sean privados o públicos que permitirán el crecimiento de la organización.

Del mismo modo la empresa buscará aumentar su portafolio para ofrecer al mercado de las autopartes, incursionando con la venta de Kits de GLP, lo que los lleva más allá del marco del GNV, desarrollando un nuevo mercado de buenas perspectivas. De esta manera se esperaría que al finalizar el tercer año Tomasetto sea una empresa eficiente en costos, con una cadena logística mejorada, apalancada en un amplio conocimiento aduanero, con una mayor participación en el mercado regional y con un portafolio más amplio. Para apoyar este crecimiento de la compañía, la empresa buscará en el cuarto año consolidar su conocimiento técnico y apoyo a la sociedad con la entrada de practicantes SENA que den apoyo a las actividades de la empresa y que sirvan de semillero para los futuros empleados de la compañía, que se esperaría mantenga su crecimiento.

## **10. CONCLUSIONES**

En la actualidad no es suficiente para una empresa poseer un gran conocimiento técnico y especializado para alcanzar el éxito, se requiere de un plan con estrategias claras que le permitan saber hacia dónde quiere llegar y como quiere llegar a ese punto. De esta manera será más fácil enfrentarse a los diferentes retos que implica un mercado cada vez más competitivo.

Para el diseño de un buen plan, se debe caracterizar la situación actual de la organización, es importante conocer en qué punto se encuentra para encaminar la operación hacia el lugar al que quiere llegar. Conociendo la información general de estructura, productos, clientes y proveedores una empresa podrá enfocar sus estrategias en satisfacer todas las necesidades del mercado teniendo en cuenta cual ha sido hasta el momento su trayectoria. En esta caracterización se puede evidenciar que Tomasetto Colombia S.A.S. no cuenta con estructura, objetivos ni misión y visión definidos, lo que hace que su labor hasta el momento se base en las estrategias y objetivos que plantea su casa matriz desde Italia, lo cual no es muy eficiente, teniendo en cuenta que el país en el que operan y su razón de ser son diferentes aunque sus productos sean los mismos.

También es importante mencionar que para que un plan estratégico sea exitoso, no solo se debe mirar hacia adentro, sino que la empresa debe conocer su entorno. Esto se refiere a conocer el país en el cual opera, sus diferentes normatividades y todas las variables que aún si no las puede controlar terminarán afectando su desempeño. Además ese conocimiento externo, se refiere a conocer de forma más precisa el mercado en el que se desenvuelve la compañía, no solo para entender por qué se ha tenido éxito, sino como para entender cómo ese mercado evolucionará en los próximos años y así será más fácil ajustar el plan estratégico para aprovechar las nuevas oportunidades o prepararse para las posibles amenazas.

En este sentido Tomasetto Colombia S.A.S se encuentra ubicado en un país que aunque tiene grandes oportunidades para las empresas emergentes, en el caso técnico y logístico de la importación de este tipo de productos, cuenta con normatividades que dificultan el proceso y que hacen que sea de gran cuidado manejar un negocio como el que maneja esta organización, ya que los costos de cualquier error se hacen muy altos y más contando con que una de las variables que más mueve las importaciones es la tasa de cambio.

Es de gran valor realizar además un análisis sectorial de todo aquello que puede llegar a afectar la organización y ese mercado en el cual eligió desenvolverse.

Conocer cómo los diferentes agentes afectan la cadena de valor de ese sector y que esto al final puede permear la empresa de diferentes formas, puede ayudar a que la organización se prepare de una forma más adecuada para los cambios en el mercado los cuales en ocasiones son difíciles de controlar. Del mismo modo, estudiar el mercado implica evaluar a la competencia, no sólo buscando sus debilidades, sino entendiendo sus fortalezas y así poder replicar su éxito o por lo menos aprender de ellos.

En este sentido, la empresa objeto de estudio se encuentra con una desventaja, ya que el conocimiento sobre sus competidores es muy bajo, su funcionamiento en el sector y cómo operan para realizar la distribución de sus productos de GNV no es una información que se tenga a la mano, lo que ha llevado a la organización a operar por su conocimiento empírico en el sector y buscando abrirse campo paso a paso con sus estrategias organizacionales.

Ya que se ha mencionado el mercado, un buen plan estratégico debe tener en cuenta a los clientes de ese mercado, no sólo para entender cómo podría llegar a evolucionar la demanda, sino además para aumentar el posible portafolio y prestar un mejor servicio a los clientes, algo que en los mercados actuales se valora más.

No es suficiente para una empresa estudiar todos los agentes externos que pueden afectar la organización, se hace muy relevante conocer la estructura interna y cómo cada proceso administrativo de la misma puede llegar a afectar su comportamiento para enfrentar esos cambios externos que no puede controlar. La parte interna, la controlable, se debe moldear de tal forma que la organización supere sus debilidades y con las fortalezas claras sea capaz de afrontar el mercado en el cual se desenvuelve.

De forma similar es importante que una organización tenga clara su estructura organizacional, en donde el organigrama tenga áreas y funciones claramente definidas, para poder así trabajar de forma coordinada en metas mucho más ambiciosas. Ya que si bien una empresa puede iniciar con poco personal o con unas pocas personas clave, a medida que los desafíos crezcan se requerirá de todo un andamiaje que sea capaz de atender estos nuevos retos.

Es importante también que esta estructura, si bien debe tener claras sus funciones, no puede perder la flexibilidad y debe facilitar el trabajo en equipo, para que todos tengan claros los objetivos organizacionales y nunca primen los objetivos individuales por encima de los objetivos estratégicos.

Respecto a los objetivos estratégicos, se debe decir que son fundamentales para una empresa que quiere buscar el éxito, ya que si se alinean con la misión y la

visión será más fácil para los directivos de la empresa visualizar realmente lo que se entendería por éxito y estimar mejor las actividades que se deben llevar a cabo para alcanzarlos.

Finalmente, la organización debe seguir un plan detallado de cómo mejorar ciertos aspectos organizacionales que son la clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El plan de acción que arroja este trabajo, detalla las actividades que se debe realizar y que además muestra claramente el costo en tiempo y económico que este va a representar para la organización, el seguimiento del mismo, es la base para que los cambios se vean reflejados en una mejora significativa a través del tiempo.

## **11. RECOMENDACIONES**

Tomasetto Colombia S.A.S. es una empresa que ha alcanzado un éxito moderado gracias a su amplia experiencia y conocimiento técnico. Es evidente que algunos de sus trabajadores tienen un conocimiento muy profundo del negocio y que esto es algo que valoran muy bien sus clientes. Sin embargo, la empresa ha llegado a un punto donde no puede seguir dependiendo de unas pocas personas y dónde si quiere seguir creciendo, debe comenzar por establecer a dónde quiere llegar. El primer paso se da con este trabajo, ya que primordialmente entrega un plan de estrategias completo, con una estructura organizacional establecida, que le pueden servir de base para sus futuras acciones.

El plan estratégico no se puede lograr sin cambios en la estructura de la organización, esto quiere decir que la empresa y particularmente desde la dirección deben ser capaces de delegar más funciones, para que así se puedan concentrar en las actividades gerenciales. Esto puede maximizar el conocimiento técnico que poseen sus trabajadores, genera empoderamiento y sentido de pertenencia y le permitirá al gerente solucionar posibles problemas, cuya solución no dependen de un conocimiento técnico sobre el GNV.

Un ejemplo de este tipo de problemas, es que el éxito de la empresa ha generado un aumento de la demanda que desafortunadamente la empresa no ha sido capaz de capitalizar por fallas en la cadena logística, específicamente en el manejo del stock y la generación de órdenes de compra. Este es uno de los puntos que la empresa debe atacar más rápidamente, ya que no es simplemente pérdida de capacidad de la empresa de capitalizar nuevos clientes, sino que los clientes actuales empiecen a notar esos retrasos y por muy buena que sea la marca, el mejor producto es el que se tiene disponible en el momento.

Aunque la organización va por buen camino, no debe olvidar que tiene grandes competidores que por trayectoria y tradición son aquellos en los que los clientes tienen depositada su confianza. Es por esto, que sus esfuerzos deben centrarse en generar confianza y excelentes relaciones con sus clientes, para que estos reconozcan sus ventajas frente a las de los competidores y cambien el esquema mental de mantenerse en las marcas reconocidas, haciendo más fácil su entrada y crecimiento en el mercado.

Es importante que la empresa reconozca la importancia de ciertas áreas funcionales que decide tercerizar, cómo lo son la contabilidad y logística. La empresa puede realizar dicha tercerización, pero no basarse únicamente en experiencias previas de otros usuarios, sino que debe estudiar a fondo cada una de las empresas a las que va a vincular y entregar cierta parte de la operación

organizacional, para que estas estén orientadas y conozcan el funcionamiento de Tomasetto Colombia. No basta con contratar una buena empresa, sino que esta debe enfocarse en que su trabajo no vaya en contravía de los objetivos de la organización.

Otra recomendación es que la empresa debe ser más ambiciosa y debe pensar que crecer en el mercado no solamente implica crecer en un mercado local, sino que se puede llegar a hacer a nivel regional. Más en el caso de esta empresa que posee los derechos de imagen y distribución exclusiva de la marca Tomasetto, la cual es ampliamente reconocida a nivel internacional y que tal vez por esa falta de estructura organizacional o por los problemas más inmediatos de logística, no ha podido el gerente involucrarse más en la parte comercial y de posicionamiento de la marca.

Anticiparse a los cambios del mercado y al crecimiento del mismo es muy importante para Tomasetto Colombia S.A.S. Es por esto que debe buscar que la innovación y el estudio de las nuevas tecnologías se convierta en uno de los pilares de su organización, para que la llegada de nuevos tipos de combustibles como el GLP no lo tomen por sorpresa, sino que pueda enfrentar de primera mano su crecimiento, siendo una de las organizaciones que se mantienen al día con estos cambios en el sector y en el mercado.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- AEB. (02 de Octubre de 2017). *Company*. Obtenido de AEB ALternative Fuel Electronics: <http://www.aeb.it/Company>
- AG CENTRUM. (02 de Octubre de 2017). *Who We Are*. Obtenido de AG CENTRUM: <http://en.agcentrum.pl/who-we-are>
- AGREMGAS. (20 de Octubre de 2017). *Estructura*. Obtenido de <http://www.agremgas.com/category/estructura/>
- AKTOUF, O., CAVAGNARO, C., & ZAPATA D, Á. (1996). *La administración: entre la tradición y la renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Alcaldía Santiago de Cali. (09 de Octubre de 2017). *Cifras del Sector Educativo*. Obtenido de Alcaldía Santiago de Cali: [http://www.cali.gov.co/educacion/publicaciones/109157/cifras\\_del\\_sector\\_educativo/](http://www.cali.gov.co/educacion/publicaciones/109157/cifras_del_sector_educativo/)
- ALEX AUTOGAS. (2 de Octubre de 2017). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de Alex Professional Autogas Installations: <http://autogas-alex.com/es/o-firmie/>
- AUDI. (12 de Octubre de 2017). *Audi g-tron*. Obtenido de <http://www.audi.es/es/web/es/innovacion-audi/tecnologia.html#layer=/es/web/es/innovacion-audi/tecnologia/g-tron.html>
- AUTOGAS. (02 de Octubre de 2017). *La empresa*. Obtenido de Autogas Italia: <http://www.autogasitalia.it/spa/azienda.asp>
- AUTRONIC. (02 de Octubre de 2017). *About Us*. Obtenido de Autronic Sistemi Elettronici: <http://www.autronic.it/en/timeline>
- Banco de la República. (07 de Octubre de 2017). *Informe sobre inflación*. Obtenido de Banco de la República - Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/informe-inflacion>
- Banco de la República. (07 de Octubre de 2017). *Tasa de Cambio del Peso Colombiano (TRM)*. Obtenido de Banco de la República - Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/trm>
- BECERRA F, M., & RODRIGUEZ Y, R. (2017). Selección de Alternativas para el Suministro de Gas Natural en Colombia empleando el Proceso Analítico Jerárquico. (Spanish). *Ingeniería (0121-750X)*, Vol22 Issue2, 40-57.

- BETANCOURT G, B. (1995). *Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos*. Cali.
- BETANCOURT G, B. (2013). *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*. Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- BETANCOURT G, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Cali: ECOE Ediciones & Universidad del Valle.
- BETANCOURT G, B. (2014). *Entorno Organizacional, Análisis y Diagnóstico*. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Blanco, D. (12 de Noviembre de 2017). *Calidad, Estrategia y Liderazgo*. Obtenido de (<http://dbcalidad.blogspot.com.co/2015/06/la-organizacion-trebol.html>)
- BON GAS. (22 de Octubre de 2017). *Página Web*. Obtenido de <http://bon-gas.com/>
- BRC GAS EQUIPMENT. (22 de Octubre de 2017). *History*. Obtenido de <http://www.brc.it/es/storia.asp>
- Cárdenas, M. (19 de Junio de 2014). Avances del Comercio Electrónico en Colombia. *Colombia Digital*.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (10 de Octubre de 2017). *Estadísticas del conflicto armado en Colombia*. Obtenido de <http://www.centrodememoriahistorica.gov.co/micrositios/informeGeneral/estadisticas.html>
- CHIAVENATO, I. (2002). *Asministración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, I., & SAPIRO, A. (2011). *Planeación Estratégica*. México: McGraw Hill.
- CNO-Gas. (21 de Octubre de 2017). *Creación y Naturaleza*. Obtenido de <http://www.cnogas.org.co/asp/quienes.asp?id=1&ids=1>
- Contraloría General de la República. (2017). *Boletón Macrofiscal 21*. Bogotá: Contraloría General de la República.
- Country Watch. (2015). *Colombia 2015: Country Review*. Houston: Countrywatch Review.
- CREG. (16 de Octubre de 2017). *¿Cómo Funciona?* Obtenido de Comisión de Regulación de Energía y Gas:



<http://www.creg.gov.co/index.php/es/sectores/gas-natural/como-funciona-gas>

CREG. (21 de Octubre de 2017). *Estructura del sector*. Obtenido de Comisión de Regulación de Energía y Gas: <http://www.creg.gov.co/index.php/es/sectores/gas-natural/estructura-gas>

CREG. (02 de Septiembre de 2017). *Gas Natural: Historia de Colombia*. Obtenido de Comisión de Regulación de Energía y Gas: <http://www.creg.gov.co/index.php/sectores/gas-natural/historia-gas>

DANE. (1 de Marzo de 2014). *Encuesta de Calidad de Vida 2014*. Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/Presentacion\\_ECV\\_2014.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/Presentacion_ECV_2014.pdf)

DANE. (2017). *Boletín Técnico: Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana*. Bogotá: DANE.

DANE. (2017). *Boletín Técnico: Fuerza Laboral y Educación*. Bogotá: DANE.

DANE. (2017). *Boletín Técnico: Pobreza Monetaria 2016, Valle del Cauca*. Bogotá: DANE.

DANE. (2017). *Cuenta Ambiental y Económica: Recursos Minerales y energéticos 2015-2016*. Bogotá: DANE.

DANE. (07 de Octubre de 2017). *Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales- PIB*. Obtenido de DANE Información Estratégica: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

DANE. (10 de Octubre de 2017). *Estadísticas por Demografía y Población: Proyecciones de Población*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>

DANE. (10 de Octubre de 2017). *Estadísticas por tema, Transporte*. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/transporte>

DANE. (07 de Octubre de 2017). *Indicadores Económicos*. Obtenido de DANE, información Estratégica: <http://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>

- Díaz, R. (2010). *Inflación: Definición, Causas y Efectos*. Argentina: Universidad Nacional de Santiago del Estero.
- DNP. (08 de Octubre de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>
- DRUCKER, P. (1966). *La dirección mediante objetivos y autocontrol (4 Ed)*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Suramericana.
- EL PAÍS. (27 de Marzo de 2015). *El País*. Obtenido de Anuncian plan de descuentos para convertir vehículos particulares a gas: <http://www.elpais.com.co/economia/anuncian-plan-de-descuentos-para-convertir-vehiculos-particulares-a-gas.html>
- EL PAÍS. (23 de Octubre de 2016). Así Funciona el Temible Negocio del Robo de Autopartes en Cali. *El País*.
- FARO. (02 de Octubre de 2017). *Company*. Obtenido de Faro S.R.L: <http://www.faro-brescia.it/eng/azienda.php>
- FedeBiocombustibles. (21 de Octubre de 2017). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de <http://www.fedebiocombustibles.com/main-pagina-id-15-titulo-mision.htm>
- Galileo Technologies. (11 de Octubre de 2017). *Galileo presentó nuevas tecnologías para la producción y el transporte de gas en NGV2013 Colombia*. Obtenido de Galileo: <http://www.galileoar.com/es/noticias/galileo-presento-nuevas-tecnologias-para-la-produccion-y-el-transporte-de-gas-en-ngv2013-colombia/17/>
- GASITALY. (02 de Octubre de 2017). *About Us*. Obtenido de GI-GASITALY: <http://www.gasitaly.com/en/about-us>
- GNV MAGAZINE. (21 de Octubre de 2017). *Noticias del Mercado*. Obtenido de [http://www.gnvmagazine.com/noticia-mayor\\_competencia\\_entre\\_expendedores\\_de\\_gnv\\_en\\_colombia-460](http://www.gnvmagazine.com/noticia-mayor_competencia_entre_expendedores_de_gnv_en_colombia-460)
- GUERRERO S, F., & LLANO C, F. (2003). GAS NATURAL EN COLOMBIA - GAS e.s.p. *Estudios Gerenciales* 19(87), 115-146.
- Haddad, M. (02 de Julio de 2017). Colombia Digital 2017. *Internet te da Dinero*.

- HERNANDEZ S, R., FERNÁNDEZ C, C., & BAPTISTAS L, P. (1998). *Metodología de la Investigación Cuarta Edición*. México D.F.: McGraw-Hill.
- IHS. (2017). Country Reports: Colombia. *IHS Economics and Country Risk*, 1-45.
- KAST, F. E., & ROSENZ W, J. E. (1979). Capítulo V: Un enfoque moderno: el enfoque se sistemas. En F. E. KAST, & J. E. ROSENZ W, *Administración en las Organizaciones: Un enfoque de sistemas* (págs. 106-133). México: McGraw Hill Book Company.
- MALDONADO N., M. (2014). Las reglas de origen en los tratados de libre comercio. *Revista de Derecho*, 32-50.
- Minambiente. (09 de Octubre de 2017). *Biocombustible*. Obtenido de Minambiente:  
<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/372-plantilla-asuntos-ambientales-y-sectorial-y-urbana-sin-galeria-38>
- Minambiente. (09 de Octubre de 2017). *Sectores MDL*. Obtenido de Minambiente:  
<http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article?id=468:plantilla-cambio-climatico-24>
- Mincomercio, Industria y Turismo. (2012). *Resolución 957 de 2012*. Bogotá: Mincit. Obtenido de  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=46800>
- Mincomercio, Industria y Turismo. (08 de Octubre de 2017). *TLC: Acuerdos vigentes*. Obtenido de Mincomercio, Industria y Turismo:  
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- Minhacienda. (2016). *Abecé de la Reforma Tributaria*. Bogotá.
- Minminas. (2012). *Plan de Acción de Mitigación del Sector Energético Hidrocarburos*. Bogotá: Minminas.
- MINMINAS. (02 de Septiembre de 2017). *Alternativa de Movilidad Limpia*. Obtenido de Ministerio de Minas y energía:  
<https://www.minminas.gov.co/alternativas-de-movilidad-limpia>
- MINMINAS. (03 de Septiembre de 2017). *Estadística de Conversiones*. Obtenido de Ministerio de Minas y Energía:  
<https://www.minminas.gov.co/estadisticas-conversiones1>

- Minminas. (11 de Octubre de 2017). *Gas Generalidades*. Obtenido de Minminas: <https://www.minminas.gov.co/gas-generalidades>
- MINMINAS. (21 de Octubre de 2017). *Políticas Hidrocarburos*. Obtenido de Ministerio de MInas y Energías: <https://www.minminas.gov.co/politicas1>
- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (2007). *El Proceso estratégico, Conceptos contextos y Casos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- MORGAN, G. (1980). Paradigmas, metáforas y solución de enigmas o problemas en teorías de la organización. (R. BRAY, & M. GARCÍA S, Edits.) *Academic Sciences Qarterly*, Pp 605.
- MURILLO, G., ZAPATA D, Á., & MARTINEZ, J. (2007). Parte V: Elton Mayo, La escuela de las relaciones humanas y los humanismos. En G. MURILLO, *Teorías clásicas de la organización y el management* (págs. 295-416). Bgotá: ECOE Ediciones & Universidad del Valle.
- NATURGAS. (20 de Octubre de 2017). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de <http://www.naturgas.com.co/institucional/quienes-somos>
- NATURGAS. (21 de Octubre de 2017). *Empresas Asociadas*. Obtenido de <https://www.naturgas.com.co/institucional/empresas-asociadas>
- OHMAE, K. (2004). *La mente del estratega (2 Ed)*. España: McGraw Hill.
- Pérez C, M. (1990). *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Cali: Universidad del Valle.
- PORTER, M. (1991). *La competitividad de las naciones (Vol. 1025)*. Buenos Aires: Reimpresión R0711L-E.
- Presidencia de la República. (20 de Octubre de 2017). *Sinergia*. Obtenido de <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/Servicio%20al%20Ciudadano/Publicaciones.aspx>
- Programa de Regionalización Sector Hidrocarburos. (16 de Octubre de 2017). *La Cadena del Sector Hidrocarburos*. Obtenido de <http://www.anh.gov.co/porta regionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>

- Programa de Transformación Productiva. (09 de Octubre de 2017). *Programa de Transformación Productiva*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/categoria/industriaeditorialycomunicaciongrafica.aspx>
- PROMIGAS. (2016). *Informe del Sector Gas Natural*. Bogotá: Colombia XVIII Edición.
- SGV GAS. (02 de Octubre de 2017). *Empresa*. Obtenido de SGV Gas: [http://www.sgvgas.com/#section\\_company](http://www.sgvgas.com/#section_company)
- SIPG. (08 de Octubre de 2017). *Indicadores*. Obtenido de Sistema de Información de Petróleo y Gas Colombiano: <http://www.sipg.gov.co/>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2014). *Reglamento Técnico, aplicable a talleres, equipos y procesos de conversión a gas natural comprimido para uso vehicular*. Bogotá: Superintendencia.
- TERPEL. (11 de Octubre de 2017). *Estaciones Terpel Únicas en Latinoamérica*. Obtenido de TERPEL: <https://www.terpel.com/en/Sala-de-prensa/Noticias/Estaciones-Terpel-unicas-en-Latinoamerica/>
- TERPEL. (23 de Octubre de 2017). *Más de 45 Años de Historia*. Obtenido de <https://www.terpel.com/en/Quienes-somos/Linea-de-tiempo/>
- Tomasetto Achille Spa. (2016). *Company Profile*. Obtenido de Tomasetto Achille Spa: <https://www.tomasetto.com/en/company/tomasetto-achille-spa-leader-in-quality-mechanical-components-for-lpg-and-cng-systems-made-in-italy/>
- Tomasetto Achille Spa. (2017). *Documentos Corporativos*. Italia: Tomasetto Achille Spa.
- Tomasetto Achille Spa. (2016). *Misión y Visión*. Obtenido de Tomasetto Achille: <https://www.tomasetto.com/es/empresa/misin-y-visin/>
- Tomasetto Colombia S.A.S. (2017). *Documentos Corporativos*. Cali: Tomasetto Colombia S.A.S.
- TORRES V, S., & MEJÍA V, A. H. (2006). Una Visión Contemporánea del Concepto Administración: Revisión del Contexto Colombiano. *Cuadernos de Administración* 19(32), 111-133.
- TÜV SÜD. (02 de Octubre de 2017). *Sobre TÜV SÜD*. Obtenido de TÜV SÜD Atisae: <https://www.tuv-sud-atisae.es/tsa/tuev-sued-atisae>

- UPME. (2002). *Gas Natural Vehicular: Una Alternativa Para una Movilidad Limpia*. Bogotá: Ministerio de Minas y Energías: Dirección de Gas.
- UPME. (2015). *Balance del Gas Natural en Colombia 2016-2025*. Bogotá: UPME.
- UPME. (2016). *Proyección de Demanda Combustibles Líquidos en Colombia*. Bogotá: UPME.
- UPME. (21 de Octubre de 2017). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <http://www1.upme.gov.co/Entornoinstitucional/NuestraEntidad/Paginas/Nuestra-entidad.aspx>
- UPME. (16 de Octubre de 2017). *Hidrocarburos - Publicaciones*. Obtenido de Unidad de Planeación Minero Energética: <http://www1.upme.gov.co/Paginas/Hidrocarburos.aspx>
- World Economic Forum. (19 de Octubre de 2017). *Competitiveness Index*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>
- Zapata C, J., Álvarez B, A., & Ruiz M, S. (2013). Caracterización del Sector Autopartes Automotor en Colombia. *Escenarios: Empresa y Territorio*, 227-240.
- ZAPATA D, Á. (2011). *Las Teorías de la Organización y la Gestión: De un Paradigma a Otro*. Cali: Univalle.