

Formulación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la estación de servicio La Ceiba del municipio de Zarzal Valle del Cauca para el periodo 2021 a 2025

**Edwin Alexander Vallejo Zapata
Hernán Felipe Ríos Vinasco**

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas
Zarzal
2020**

Formulación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la estación de servicio La Ceiba del municipio de Zarzal Valle del Cauca para el periodo 2021 a 2025

**Edwin Alexander Vallejo Zapata
Hernán Felipe Ríos Vinasco**

**Proyecto de grado presentado como requisito
para obtener el título de Administrador de Empresas**

**Director
Mg. Diego Castillo Triana
Profesor Universidad del Valle**

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas
Zarzal
2020**

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Zarzal, Valle, diciembre de 2020

Dedicatoria

A nuestras familias.

Quienes nos apoyaron en cada momento, brindándonos el cariño y la fuerza para lograr cumplir esta y muchas metas futuras.

Agradecimientos

Los autores expresan sinceros agradecimientos a:

Dios por darnos la vida y la sabiduría necesarias para superar este gran reto.

El director de la tesis Mg. Diego Castillo Triana, por brindarnos su experiencia y conocimientos para el desarrollo del presente proyecto de grado.

Todos los profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración del Programa de Pregrado de la Universidad del Valle, que con el mayor compromiso nos brindaron sus conocimientos académicos, los cuales aplicamos en el presente proyecto.

Tabla de contenido

	pág.
Introducción	1
1. Planteamiento del problema.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Problemática	5
1.3. Formulación del problema.....	6
1.4. Sistematización del problema.....	6
1.5. Delimitación del Problema	6
1.5.1 De alcance	6
1.5.2 De tiempo.....	7
1.5.3 De espacio	7
2. Objetivos	8
2.1 Objetivo general	8
2.2 Objetivos específicos.....	8
3. Metodología	9
3.1. Tipo de Investigación	9
3.2. Método.....	9
3.3. Técnicas y Fuentes de recolección de la información	10

3.3.1.	<i>Técnicas de recolección de la información</i>	10
3.3.2.	<i>Fuentes de información:</i>	11
3.3.3.	<i>Tratamiento de la información</i>	11
3.3.4.	<i>Fases de la información</i>	11
4.	Justificación	13
4.1.	Justificación Académica	13
4.2.	Justificación Social	13
4.3.	Justificación práctica	13
5.	Marco de referencia	15
5.1.	Marco histórico.....	15
5.2.	Marco contextual	15
5.3.	Marco conceptual	17
5.4.	Marco teórico.....	21
5.5.	Normatividad legal nacional.....	29
6.	Presentación de la Empresa	32
6.1.	Reseña histórica	33
6.2.	Portafolio de productos.....	33
6.3.	Modelo de negocio gráfica CANVAS.....	34
7.	Análisis Interno	35
7.1.	Caracterización de la cadena de valor de EDS La Ceiba.	35
7.2.	Definición de las variables internas	36

7.2.1 Matriz EFI.....	36
8. Análisis Externo.....	38
8.1. Análisis del sector.....	38
8.1.2. Ventas diarias de las empresas que compiten en el municipio de Zarzal para el año 2020.	42
9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	44
9.1. Adecuación de las variables de Porter EDS LA CEIBA.	58
9.2. Diamante de la competitividad de Michael Porter.	62
9.2.1. Condiciones de los factores.	63
9.2.2. Mejoras tecnológicas, Investigación, desarrollo e innovación	65
9.2.2. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.	66
9.2.3. Condiciones de la demanda.	70
9.2.4. Sectores conexos y de apoyo.	73
10. Análisis de los entornos.....	76
11. Análisis de la turbulencia esperada	92
11.1. Matriz de turbulencia esperada.	92
11.2. Definición de los perfiles internos.....	96
11.2.1. Perfil del gerente- matriz de turbulencia esperada.....	96
11.2.2. Perfil del clima organizacional-matriz de turbulencia esperada	97
11.2.3. Perfil de la competencia empresarial-matriz de turbulencia esperada.....	98
11.3. Gráfico consolidación Matriz de turbulencia y Perfiles internos	100
12. Matriz de evaluación de la acción y posición estratégica para la EDS LA CEIBA.	
(PEYEA)	101

12.1.	Gráfico matriz PEYEA estación de servicio la Ceiba	102
13.	Definición de las variables externas	104
13.1.	Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	104
14.	Matriz DOFA Estación de servicio La Ceiba.	106
14.1.	Cruce de variables y definición de estrategias.....	107
14.2.	Matriz Interna Externa de adecuación con las matrices MEFI/MEFE	111
15.1.	Gráfico matriz Boston.....	113
15.2.	Análisis matriz Boston.....	113
16.	Matriz Mckinsey –EDS La Ceiba.	115
16.1.	Gráfico matriz Mckinsey	117
17.	Balanced Scorecard-Bsc	118
17.1.	Mapa estratégico del Balanced Scored Card para EDS LA CEIBA.	123
18.	Plan de acción EDS La Ceiba	124
19.	Análisis costo-beneficio del direccionamiento estratégico.....	126
19.1.	Estado de situación financiera año 2019 EDS La Ceiba	126
19.2.	Estado de situación financiera EDS La Ceiba año 2020.	129
19.3.	Proyección estados financieros EDS La Ceiba y relación costo-beneficio 2020-2025	130
19.3.	Relación costo - beneficio.....	131
20.	Formulación estratégica	133

20.1.	Misión.....	133
20.2.	Visión.....	133
20.3.	Valores Organizacionales	134
20.4.	Objetivos estratégicos 2021-2025.	135
20.5.	Organigrama propuesto EDS LA CEIBA.	135
21.	Conclusiones	136
22.	Recomendaciones	140
	Bibliografía	142
	Anexos	154
	Entrevista estructurada perfil del gerente	154
	Entrevista estructurada perfiles del clima organizacional.	156
	Entrevista semi estructurada perfil de la competencia empresarial.	159

Lista de tablas

pág.

Tabla 1. Normatividad Vigente para La Empresa	29
Tabla 2. Modelo de Negocio.....	34
Tabla 3. Matriz EFI.....	36
Tabla 4. Escala de calificación EFI.....	37
Tabla 5. Matriz del perfil competitivo (MPC).....	40
Tabla 6 . Posición interna/ status.	41
Tabla 7. Ventas Diarias de Las EDS en el Municipio de Zarzal.	42
Tabla 8. Amenaza de Entrada Nuevos Competidores/ Cualitativa.....	45
Tabla 9. Poder de negociación proveedores/ cualitativa.....	50
Tabla 10. Poder de negociación de los clientes/cualitativa.....	52
Tabla 11. Amenaza de productos sustitutos/ cualitativa.....	54
Tabla 12. Rivalidad entre competidores/ cualitativa.....	56
Tabla 13. Variables entrada de nuevos competidores / cuantitativa.....	58
Tabla 14. Variables proveedores/ cuantitativa.....	58
Tabla 15. Variables clientes/ cuantitativa.	59
Tabla 16. Variables productos sustitutos/ cuantitativa.	59
Tabla 17. Variables rivalidad entre competidores/ cuantitativa.....	59
Tabla 18. Evaluación integral 5 fuerzas de la industria.	60
Tabla 19. Rangos y criterios para la evaluación integral de las 5 fuerzas.	60

Tabla 20. Número de estaciones por marcas competidoras directas	69
Tabla 21. Análisis de turbulencia esperada.....	92
Tabla 22. Perfiles de los gerentes.	96
Tabla 23. Perfiles del clima organizacional.....	97
Tabla 24. Perfiles de la competencia empresarial.....	98
Tabla 25. Variables matriz Peyea.	101
Tabla 26. Variables matriz EFE.....	104
Tabla 27. Variables matrices DOFA.....	106
Tabla 28. Cruce de variables matriz DOFA/estrategias.....	107
Tabla 29. Matriz Boston	112
Tabla 30. Unidades de negocio.	115
Tabla 31. Traducción Matriz Mckinsey.....	116
Tabla 32. Balanced scored card EDS La Ceiba	118
Tabla 33. Plan de acción EDS La Ceiba.	124
Tabla 34. Ventas mensuales de combustible año 2019-EDS La Ceiba	126
Tabla 35. Ventas mensuales año 2020 EDS La Ceiba.....	126
Tabla 36. Estado de situación financiera EDS la Ceiba año 2019.....	127
Tabla 37. Estado de situación financiera EDS La Ceiba año 2020	129
Tabla 38. Proyección estados financieros EDS la Ceiba	130
Tabla 39. Relación costo- beneficio.....	131

Lista de figuras

	pág.
Figura 1.Estación de servicio La Ceiba.	32
Figura 2. Colaboradores estación de servicio La Ceiba.....	32
Figura 3.Cadena de valor EDS la Ceiba	35
Figura 4.Cadena de producción, distribución y comercialización de combustible en Colombia.....	39
Figura 5.Cinco fuerzas de porter.....	44
Figura 6.Diamante de porter	62
Figura 7.Diamante de Porter EDS La Ceiba.	63
Figura 8.Comportamiento mensual del conflicto sector hidrocarburos.....	68
Figura 9.Conflictividad en el sector por departamento en el 2019.....	68
Figura 10.. N° de estaciones por marcas competidoras ámbito de actuación	70
Figura 11.participación estaciones en el país competidores analizados	70
Figura 12.Escenarios de demanda ACPM largo plazo	71
Figura 13.Escenarios de demanda gasolina motor largo plazo.....	73
Figura 14.Gráfico turbulencia esperada.....	100
Figura 15.Matriz peyea estación de servicio la ceiba	102
Figura 16.Matriz IE General EDS La Ceiba.....	111
Figura 17. Matriz BCG.	113
Figura 18.Gráfico McKinsey	117

Figura 19. Mapa estratégico BSC.	123
Figura 20. Organigrama propuesto EDS La ceiba	135

Resumen

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo se hace crucial que toda organización diseñe un direccionamiento estratégico el cual le permita tener un panorama más amplio y preciso de hacia dónde quiere llegar en un futuro cercano y de los recursos y materiales que requieren para ejercer su actividad económica de la forma más eficiente y rentable, además que le permita a las organizaciones crear estrategias competitivas que propendan la perdurabilidad y sostenibilidad en el sector en el cual participa.

El objetivo de esta investigación es, en primera medida realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización para determinar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno, posteriormente, a través de matrices de evaluación como DOFA, EFI, EFE, PEYEA, IE, además de matrices que se aplican para el diseño de estrategias en términos de cartera o portafolio como la BOSTON CONSULTING GROUP- BCG y MAKENSEY que permiten el diseño de estrategias a nivel del portafolio o unidades estratégicas de negocio (UEN); y por, último, el diseño la formulación de un plan estratégico para el periodo 2021-2025.

Palabras clave: planificación estratégica, dirección estratégica, estrategias, ventaja competitiva, estación de servicio, matrices de adecuación.

Abstract

In an increasingly globalized and competitive world, it is crucial that every organization design a strategic direction which allows it to have a clearer and more precise picture of where it wants to go in the near future and of the resources and materials that they require to exercise their economic activity in the most efficient and profitable way, in addition to allowing organizations to create competitive strategies that promote durability and sustainability in the sector in which it participates.

The objective of this research is firstly to carry out a diagnosis of the current situation of the organization to determine its strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats of the environment, later, through adaptation matrices such as SWOT, EFI, EFE, PEYEA, IE in addition to matrices that are applied for the design of strategies in terms of portfolio or portfolio such as the BOSTON CONSULTING GROUP BCG and MAKENSEY that allow the design of strategies at the level of the portfolio or strategic business units UEN; and finally the design and formulation of a strategic plan for the period 2021-2025.

Keywords: strategic planning, strategic direction, strategies, Competitive advantage, service station, adequacy matrices.

Introducción

En el siguiente trabajo se realizó un direccionamiento estratégico a la estación de servicio La Ceiba, ubicada en el municipio de Zarzal Valle del Cauca.

Para dicho direccionamiento se realizó un diagnóstico del macro y micro entorno utilizando diversas matrices de adecuación tales como Matriz de medio ambiente externo MAE, análisis de las 5 fuerzas de Porter, el diamante de la competitividad y matrices EFI, EFE, DOFA, MATRIZ DE TURBULENCIA ESPERADA y MATRIZ PEYEA; además, se analizó el portafolio aplicando la MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP-BCG y MAKENSEY; en cuanto a la aplicación del direccionamiento se diseñó un tablero de mando integral conocido como BALANCED SCOREDCARD-BSC; por otra parte, se diseñó para la organización una misión con el fin de conocer la razón de ser de la estación y una visión para conocer el rumbo futuro de la misma. Por otra parte, se crearon algunas estrategias que le permitan a la organización ser más competitiva y posicionarse en una industria creciente y en constante cambio, permitiendo aplicar conocimientos teóricos para mejorar aspectos tácticos y estratégicos en el funcionamiento de la organización y sus directivos, además conocer aspectos macro ambientales e industriales para el diseño de estrategias tácticas y operativas.

1. Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes

El direccionamiento estratégico es de vital importancia para las organizaciones, porque este permite tener una visión estratégica del negocio, para poder mejorar sus procesos de manera transversal, permitiendo potenciar su ventaja competitiva en ambientes cambiantes de operatividad y entorno, sobre todo cuando de pymes se trata, puesto que compiten en entornos fragmentados y de gran rivalidad. Es de vital importancia tanto para la academia como para el mundo empresarial conocer el verdadero impacto del direccionamiento estratégico para las empresas, ya que este puede hacer una analogía al direccionamiento como la columna vertebral de las organizaciones, por lo anterior, se hace necesario evidenciar cómo llevar a cabo su implementación y cuáles son sus incidencias en la gerencia de las organizaciones, especialmente en el sector en el cual se desenvuelven las pymes.

A la postre, a lo largo de la historia han existido organizaciones que han presentado problemas de implementación y carencia de un buen direccionamiento estratégico en su proceso productivo y administrativo; a continuación, se presentarán algunos casos de empresas con esta problemática:

- En la investigación desarrollada en la Universidad del Valle sede Tuluá, enfocada en el Hospital del Rosario un centro asistencial de primer nivel ubicado en el municipio de Ginebra Valle del Cauca, el cual presta a sus usuarios diversos servicios tales como: Urgencias, atención médica general, hospitalización, consulta externa, laboratorio clínico, pequeña cirugía, obstetricia y odontología general. Este presenta una serie de problemas

por un entorno cambiante en el cual el entorno legal condiciona su operatividad. En diciembre de 1993 se sancionó la Ley 100 que reformó el Sistema de Salud y el Sistema de Pensiones. La Ley 100 transformó a todos los hospitales públicos en Empresas Sociales del Estado (ESE), lo cual las ha obligado a impulsar su autogestión y que ellas logren ser auto sostenible financieramente mediante la venta de servicios a ARS y EPS en competencia con las IPS. Como se señala en el aparte citado el Hospital del Rosario como Empresa Social del Estado debe buscar los medios para cubrir sus gastos operativos y administrativos; el Estado no destina recursos ni auxilios económicos para financiar a los hospitales, Por lo tanto, ¿Qué situaciones y factores se deben considerar para formular el plan estratégico para el Hospital del Rosario de Ginebra- Valle del Cauca para el periodo 2016 a 2020? (Callejas Campos & Morales Gómez, 2014).

- En la tesis de maestría realizada en la Universidad del Valle, en conversaciones con el gerente de la empresa Arquitectsoft SAS y líderes de esta, se pudo establecer que en la actualidad existen los siguientes problemas:

La empresa Arquitectsoft SAS actualmente depende económicamente en un 60% de un solo cliente. En el año 2016 había dos clientes que representaban el 70% de sus ingresos; es decir, que el riesgo de la compañía se ha incrementado.

En los dos últimos años el margen de rentabilidad bajó en un 22%, comparado con años anteriores, porcentaje significativo teniendo en cuenta que dejaron de ganar aproximadamente \$800 millones de pesos. Por el contrario, la empresa aumentó su índice de endeudamiento, para garantizar la permanencia en el mercado. (Hernández & Sánchez Morales, 2018).

- En la tesis de maestría Formulación del plan estratégico para la empresa Servicios Asociados, con el fin de mejorar su competitividad para el periodo 2014-2016 en el programa de maestría en el convenio de la universidad del valle con la universidad surcolombiana, el problema presentado en la empresa Servicios asociados es que se encuentra en actividades altamente competitivas tanto en el ámbito nacional como internacional y por tanto requiere definir bien sus objetivos tomando en consideración el ambiente altamente competitivo, en donde se ponen en juego considerables recursos de capital y mano de obra altamente calificados; Servicios Asociados, no cuenta con un plan estratégico definido y claro, que le posibilite a la alta dirección, establecer el rumbo apropiado teniendo en cuenta la complejidad y variabilidad del negocio en que se mueve. (Ninco Castañeda, 2013).

Los anteriores antecedentes son un insumo que permite evidenciar la metodología que utilizaron para abordar la problemática y cómo esta se asemeja con la problemática del presente trabajo de investigación, siendo un aporte práctico, metodológico y teórico, tomado como referencia para tener una base sólida de argumentos que evidencian en su totalidad el resultado de anteriores investigaciones que permiten tener un panorama de lo investigado y sus resultados para evidenciar el desfase de conocimientos aportados por el trabajo de investigación actual con respecto a posteriores estudios sobre el tema para enriquecer la disciplina a la cual pertenece la investigación y ser un referente para posteriores investigaciones sobre el tema o problemáticas similares a las cuales se les pudo dar solución con determinada metodología herramientas y técnicas aplicadas.

1.2. Problemática

La estación de servicio La Ceiba ubicada en el municipio de Zarzal es relativamente nueva en el sector de combustibles en el ámbito de actuación; esta es una de las razones por las cuales a un no se han establecido planes de direccionamiento estratégico.

Por esta razón se evidencia que en la estación no se tiene una mentalidad estratégica en el largo plazo, y por consiguiente no se tienen en cuenta la incidencia de las variables externas que pueden afectar el funcionamiento de la organización sobre todo en el largo plazo, como:

Las diferentes variables macroeconómicas, así como las diferentes dinámicas del sector industrial, tales como las fuerzas que puede generar el proveedor en la estación, en cuanto a calidad-cantidad o las fuerzas que generan los clientes referentes al precio-calidad que es muy evidente en este tipo de industria ya que se rige principalmente por una estrategia genérica de costos, por otro lado, las diferentes acciones estratégicas que realizan los competidores para mantenerse en el sector como reducir precios para conservar su cuota de mercado.

Adicionalmente la estación por todo lo anterior tampoco diseña estrategias ni de mercado, ni competitivas por que no se conocen de manera adecuada cuales son las fortalezas actuales que le permitan posicionarse de mejor forma en el sector.

No se visibiliza tampoco cual es la dinámica de cada uno de los productos del portafolio y cuáles son las estrategias de producto que deben seguirse o aplicarse para cada uno con base en el aporte de cada uno a la cartera del negocio.

En respuesta a todo lo anteriormente mencionado y para mejorar las situaciones actuales es necesario diseñar un plan estratégico para mejorar la competitividad de la estación de servicio La Ceiba del municipio de Zarzal.

1.3. Formulación del problema

¿Para qué Implementar un plan de direccionamiento estratégico para la estación de servicio La Ceiba del municipio de Zarzal, Valle del Cauca?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Para qué realizar un diagnóstico interno y externo de la estación de servicio La Ceiba?
- ¿Por qué diseñar una formulación estratégica de acuerdo a matrices de adecuación para la estación de servicio La Ceiba?
- ¿Para qué diseñar estrategias competitivas de acuerdo al diagnóstico efectuado en la estación de servicio La Ceiba?
- ¿Por qué realizar un análisis de costo-beneficio?

1.5. Delimitación del Problema

1.5.1 De alcance

Se realizó un direccionamiento estratégico de la empresa “estación de servicio La Ceiba” con el fin de establecer un rumbo fijo de hacia dónde quiere llegar la organización y que necesita para alcanzar sus objetivos o lineamientos estratégicos, también se analizó el macro y micro entorno con el fin de conocer los factores externos que influyen directamente en la organización , para así crear estrategias de mejoramiento mediante un BALANCED SCORED CARD y plan de acción, que permitan medir la ejecución de las tareas para lograr ventajas competitivas importantes con el fin de consolidarse en el sector; todo lo anterior se llevó a cabo en 9 meses

continuos en los cuales se le dio respuesta tanto al objetivo general como específicos de la investigación.

1.5.2 De tiempo

La investigación duró aproximadamente 1 año en el que se abordó todo el proceso de direccionamiento y planeación estratégica desde la fase de diagnóstico preliminar para evidenciar cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades de su entorno operativo para posteriormente diseñar estrategias acordes que le permitan a la organización ser más competitiva y también se pretende aportar herramientas de medición de la gestión para redireccionar la empresa.

1.5.3 De espacio

La investigación se realizó en las instalaciones de la Estación de Servicio La Ceiba ubicada en el municipio de Zarzal Valle del Cauca.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la estación de servicio La Ceiba del municipio de Zarzal, Valle del Cauca para el periodo 2021-2025.

2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis interno-externo de la estación de servicio La Ceiba.
- Diseñar la formulación estratégica para la estación de servicio La Ceiba.
- Desarrollar el balanced scorecard y plan de acción para la estación de servicio La Ceiba.
- Desarrollar un Análisis costo-beneficio.

3. Metodología

3.1. Tipo de Investigación

Este trabajo de planeación estratégica busca describir el objeto de estudio y evidenciar la relación que existe entre un número de variables externas las cuales pueden convertirse en oportunidades o amenazas; y la identificación de las variables internas para evidenciar cómo afronta la organización con su capacidad el entorno para poder diseñar estrategias acordes, por tal circunstancia el tipo de investigación es descriptiva ya que permite “La delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (Mendez, 2011, pág. 230).

3.2. Método

El método es del tipo deductivo (De lo general a lo particular). Del cual según (Mendez, Metodología, 2011) expresa que

El método deductivo es el que permite a partir de situaciones generales llegar a explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general a cerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. (pág. 240).

De acuerdo a las características secuenciales del tema objeto de estudio y como es del tipo aplicado se diseñaron una serie de etapas que pueden entenderse como la metodología para aplicar la planificación estratégica a la estación de servicio la Ceiba.

La primera etapa es la etapa de diagnóstico donde se pretende evidenciar el estado actual del entorno donde opera la empresa “estación de servicio La Ceiba”, el cual está dividido en dos sub partes el micro-entorno o entorno industrial y el macro-entorno.

En la segunda fase se pretende realizar un diagnóstico interno de la estación de servicio la Ceiba del cual surgen las fortalezas y amenazas y su capacidad interna utilizando como herramienta la entrevista semiestructurada aplicada a los directivos de la empresa y de empresas competidoras para definir la turbulencia esperada.

En la tercera fase se les da mayor relevancia a los competidores que tiene la empresa en el sector y en el ámbito de actuación de la estación de servicio la Ceiba aplicando la matriz de adecuación de factores clave de éxito (MFCE) propuesta por (David, 2013).

En la cuarta fase y ya teniendo como insumos el diagnóstico interno y externo se realizaron una serie de estrategias y un BALANCED SCORED CARD de acuerdo con lo planteado por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, 1996. Para poder ejecutar dichas estrategias además acompañado de un plan de acción orientado a cumplir la misión de la de la estación de servicio La Ceiba.

3.3. Técnicas y Fuentes de recolección de la información

3.3.1. Técnicas de recolección de la información

Para la investigación se aplicaron entrevistas, y la observación como técnicas para recolectar la información que se requiere para la ejecución de dicho estudio. Las entrevistas serán aplicadas a el total de la población que labora en la empresa.

3.3.2. Fuentes de información:

- **Primarias:** Entrevistas aplicadas al Administrador y dueño de la organización objeto de estudio y colaboradores. y a los gerentes de las empresas competidoras.
- **Secundarias:** Libros, páginas web, artículos, trabajos de grados, revistas especializadas, libro como la ventaja competitiva de Michael Porter y administración estratégica de Fred R. David. entre otros.
- Población

El total de la población que labora en la empresa está conformado por un administrador, un gerente, el subgerente y cuatro isleros.

3.3.3. Tratamiento de la información

Para este apartado se utilizarán herramientas de informática como tablas de Excel para el diseño de matrices de adecuación, también se utilizarán herramientas de Google (formularios) para realizar encuestas y ordenar la información obtenida, además, dentro del paquete de Google, también se usará el correo electrónico.

3.3.4. Fases de la información

- **Realizar un diagnóstico Interno de la organización la estación de servicio La Ceiba**
- Diagnóstico interno (análisis de fortalezas y debilidades) matriz DOFA
- ✓ **Realizar un análisis de micro y macro-entorno de la empresa “la estación de servicio la Ceiba”**
- Etapa de diagnóstico aplicando la matriz MAE (análisis de micro y macro-entorno)

- Diagnóstico del micro-entorno 5 fuerzas de Michael Porter.
- Análisis de los factores clave de éxito (MFCE).
- Implementación matriz IE
- Matriz de la posición estratégica y de la acción PEYEA
- Matriz BOSTON CONSULTIG GROUP-BCG
- Matriz MACKENSEY
- **Diseñar una formulación estratégica de acuerdo a matrices de adecuación para “la estación de servicio La Ceiba”**
- Matriz DOFA
- Creación de una Misión y Visión
- Diseño del BSC e indicadores
- **Diseñar estrategias competitivas de acuerdo a diagnostico preliminar en la estación de servicio La Ceiba”**
- Diseño de estrategias.
- Conclusiones y recomendaciones.

4. Justificación

4.1. Justificación Académica

Sirve como aplicación de conocimientos por parte de los investigadores, y para que se dé una retroalimentación entre el sector empresarial y académico, mejorando y apoyando las pymes del país. Por consiguiente, contribuye a la aplicación de conocimientos adquiridos hasta el momento, generando resultados para la organización objeto de estudio desde el enfoque gerencial, para captar nuevas oportunidades y alcanzar los objetivos de la organización, contribuyendo al desarrollo técnico y operativo de la empresa.

4.2. Justificación Social

Se podrá dar solución a diversas problemáticas operativas que presentan las empresas y que afectan negativamente a la sociedad, ya que si una empresa no es competente con respecto a su entorno tiende a extinguirse dejando sin empleo a muchas personas, lo que generaría un impacto negativo en la economía y las condiciones sociales; “La estación de servicios La Ceiba” genera siete empleos los cuales están distribuidos en un administrador, un gerente, subgerente y cuatro isleros; en contraste a lo anterior la planeación y el direccionamiento estratégico permite lograr ventajas competitivas en entornos cambiantes generando crecimiento y una mayor participación en el sector.

4.3. Justificación práctica

Se evidencia la necesidad de implementar un direccionamiento estratégico para la empresa EDS la Ceiba, la cual es evidentemente nueva en el sector en el que participa.

Teniendo en cuenta los objetivos de la presente investigación, se puede evidenciar que los resultados de la misma van a ser un aporte e insumo para la empresa y le permitirán gestionar de manera más efectiva sus procesos y generar indicadores que le ayuden a medir su desempeño en el largo plazo y constar de este modo, que sus procesos de direccionamiento futuro tienen un impacto en su eficiencia operativa y que exteriormente se verá reflejado en un mayor posicionamiento y participación de mercado para la compañía, logrando así aumentar su rentabilidad y a lo sumo será más coherente en la formulación de los objetivos y la implementación de sus planes tácticos y operativos para poder alcanzarlos y tener una ventaja competitiva duradera. Además, permite a los investigadores optar por el título de administradores de empresas.

5. Marco de referencia

5.1. Marco histórico

La estación de servicios La Ceiba fue creada el 23 de agosto del 2018 en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, por el dueño y gerente Yanid Andrés Loaiza Escobar y la Subgerente e ingeniera Gloria Milena Loaiza Escobar; los cuales actualmente también son propietarios de otras tres estaciones más, ubicadas en: la ciudad de Pereira donde se localizan las oficinas centrales y lleva aproximadamente cuatro años en operación, la segunda en la báscula vía a Toro la cual está funcionando desde el 15 de diciembre de 2018 y por último la EDS ubicada en la Victoria Valle, la cual se inauguró a finales de octubre del 2020.

5.2. Marco contextual

Las primeras fundaciones del Municipio corresponden al año 1783 en las haciendas vecinas y circunscritas a la zona llamada Pueblo Viejo y que no pasaba de unas 80 habitaciones en su mayoría casas de bahareque y techo de paja. hacendados, empleados y servidores, negociantes, peones, se fueron agrupando en el sector llamado “Pueblo Viejo”, hoy Barrio Bolívar, el 9 de enero de 1783 don Pedro Sánchez de Hoyos vendió al señor don Antonio Mazuera la hacienda de “LAS LAJAS”, dentro de sus tierras queda hoy parte de la población. De la venta hubo reserva del globo denominado “EL ZARZAL”, porque existía mucha zarza, antes se había vendido a los señores Antonio y José Joaquín Libreros, y José Arana. Se construyeron casas de bahareque con techos de paja, se edificó una capilla de paredes de bahareque y techo de palmicha, se celebraba misas el padre Manuel Antonio Irurita. En 1809 existía ya una población importante, En mayo de 1823 se implanto el culto patronal de Nuestra Señora de Las Mercedes.

Zarzal llevó este nombre hasta 1850 y de este año en adelante se llamó Libraida. En 1857 volvió al primitivo nombre. En 1840 era Municipio. Paso a ser aldea en 1857, y Villa en 1871. El 12 de febrero de 1909, por decreto Nacional N° 155 firmado por presidente de la Republica de Colombia General Rafael Reyes. Volvió a tener la categoría de Municipio que conserva hasta hoy.

El Municipio de Zarzal está ubicado aproximadamente 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca. Altitud 916 m.s.n.m, Temperatura 26°C Fundado en el año 1.809 con el nombre de Libraida e instituido en 1909 como Municipio con el nombre actual. Actualmente cuenta con una población de 46.599¹ habitantes, se caracteriza por concentrar 71,8% de la población en su cabecera; el desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas. Las áreas cultivadas tienen tendencia a mantener cultivos transitorios y frutales. En la producción de tubérculos el Municipio cuadruplico para el año 2000 la superficie sembrada en un solo año. Zarzal está compuesto por 7 corregimientos. En lo financiero existen 6 Instituciones, cuenta con acueducto, alcantarillado, energía, gas natural y telefonía tanto en la parte Urbana como en la rural. En salud dispone de un hospital situado en la cabecera del municipio, y 7 centros de salud distribuidos en los corregimientos. Además, tiene centros docentes, incluso universitarios en la zona urbana y en la zona rural. En cuanto a la actividad industrial y comercial, y teniendo como base la consolidación de datos del registro Mercantil en Zarzal, existen 1302 establecimientos comerciales, distribuidos en las diferentes actividades económicas. Entre las empresas inscritas se observa que el sector Agropecuario es el mayor generador de empleo del municipio, con un total de 1821. Le sigue en su orden, la industria que participa con un total de 1.783 personas empleadas, de los cuales el 90% corresponden a la

¹ Datos número de habitantes a 2020 tomados de:
https://camaratulua.org/area_influencia/zarzal/ficha-territorial-dnp-zarzal/

empresa Colombina e Ingenio Rio paila S.A. la más representativa con relación al número de empresas por actividad, el sector más representativo es el comercio, con un 60.2% del total, seguido del sector servicios, que representa el 17.5%, y genera 293 empleos directos. En zarzal usted podrá alojarse en cómodos hoteles, y residencias que ofrece un servicio adecuado a precios convenientes. Sitios naturales muy importantes están: los bosques de Caracolés, Los Chorros sobre el río la Paila, los cerros de Caré Perro, Pan de Azúcar, Loma de la Cruz. En sus numerosos restaurantes y paradores usted podrá disfrutar deliciosos platos, pescado frito, sancocho de gallina y gran variedad de postes y dulces, entre ellos su famosa galleta negra. (Alcaldía de Zarzal - Valle, 2018)

5.3. Marco conceptual

Estación de servicio de combustible (EDS): Se denotan como establecimientos abiertos al público donde se almacena y distribuyen combustibles derivados del petróleo de diferentes categorías al consumidor final.

Direccionamiento Estratégico: Se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto, donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo que apuntan a la perdurabilidad, sostenibilidad y crecimiento de la misma que sirve de marco referencial para los objetivos y lineamientos consagrados en el plan estratégico.

Tomado de: (Businometrics, 2018, pág. 1)

Misión: Es la afirmación que describe el concepto y la naturaleza del proyecto, la razón de ser y existir de quien la formula como una declaración duradera de su objetivo central y que lo distingue de otros similares. (Businometrics, 2018, pág. 1)

Visión: Es una imagen factible del futuro que se caracteriza por ser atractiva y realista o expresado en otras palabras, es sentir desde el presente lo que seremos cuando lleguemos al cumplimiento perfecto y completo del plan estratégico. (Businometrics, 2018, pág. 1).

Los ejes estratégicos: Se definen como los pilares fundamentales que resumen las áreas de desarrollo que giran en torno al plan estratégico como el centro de toda actividad o meta establecida, brindando las pautas de avance o progreso para consolidar las posiciones de marca cada uno de los proyectos como temas dominantes en cuanto al enfoque en el diseño de las conductas finales. (Businometrics, 2018, pág. 1).

Matriz Dofa: Es una herramienta que se utiliza o sirve para realizar el diagnóstico de una empresa y como esta se puede ver afectada en un futuro por su entorno externo micro y macro-ambiental y a su vez permite realizar un cruce de las variables internas (fortalezas y debilidades) con las variables externas (amenazas y oportunidades). Generándose de este cruce estrategias.

Matriz EFI: Es un instrumento para evaluar las variables internas que tiene una organización en términos de generar una ventaja competitiva para analizar la medida en la cual esas fortalezas son capaces de responder al entorno externo y por otra parte el grado de mejora

que se deben aplicar a las debilidades o define cuales de estas representan un mayor impacto para la empresa y la colocan en una posición crítica.

Matriz factores claves de éxito: Esta matriz permite la evaluación del nivel de apropiación de los factores clave de éxito de una industria determinada comparando la empresa objeto de estudio con sus competidores reales.

Matriz de la posición estratégica y de la acción PEYEA: Esta matriz busca identificar la posición actual de la entidad económico comercial a partir de la cuantificación de los factores internos y externos evidenciados en las matrices MEFI y MEFE así como los entornos analizados en la matriz MAE y posterior a ello se definirá una estrategia de acuerdo a uno de los cuatro cuadrantes evidenciados frente a aspectos genéricos como la fuerza financiera (FF), la fortaleza de la industria (FI), la estabilidad del ambiente (EA), y la ventaja competitiva (VC).

Matriz Mckinsey: Es utilizada como una guía estratégica, permitiendo evaluar el portafolio de productos o servicios de una empresa en un determinado mercado y ayudar a tomar decisiones con base en las condiciones competitivas si es conveniente mantener determinado producto o invertir en él, o en su defecto eliminarlo del portafolio.

Matriz BCG: Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. La matriz del Boston Consulting Group (BCG).

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando, y de la tasa de crecimiento de la industria además de su participación relativa en la cartera del negocio.

Ventaja competitiva: “Este término puede referirse como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales” en otras palabras son las acciones soportadas en el know how o saber hacer que generan un valor agregado a través de una propuesta de valor, que para el mercado es percibida como una respuesta superior por parte de la empresa para satisfacer sus deseos y necesidades. (David, 2013, pág. 9)

Estrategias: Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa a demás afectan el curso de la empresa en el largo plazo. (David, 2013, pág. 9)

Objetivos a largo plazo: se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica lago plazo significa superior a un año estos son clave porque señalan el rumbo de la empresa y permiten su evaluación, crean sinergia y revelan las prioridades se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de organización, dirección y control estos deben ser medibles medibles y desafiantes. (David, 2013)

Matriz interna-externa IE: Es una herramienta para formular las estrategias acordes al cuadrante obtenido en el análisis de las matrices MEFI Y MEFE, por tanto, resume el total de las fortalezas y debilidades (interno) y amenazas y oportunidades (externo) que permite ubicar la empresa dentro de un cuadrante de una matriz, que define las estrategias a seguir.

5.4. Marco teórico

1. Dirección estratégica

Sobre la dirección estratégica algunos autores referidos la plantean como “una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias” (Ansoff, Declerck, & Hayes, 1990, p. 284); por otro lado, Betancourt (2015) plantea que “La dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero” (Betancourt, 2015, p. 251). Ansoff, Declerck, & Haye (2015) establecen que “un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización” (Ansoff H. I., Declerck, Hayes, & M, 1983, p. 284). Por otra parte, la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una empresa alcance sus objetivos”. (David, 2013, pág. 5) Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último, se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, no obstante, el primero se utiliza más en el campo académico. Algunas

veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados del siglo pasado. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980.

Además el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección" (Camacho, 2002, p. 2). Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

2. Análisis estratégico:

Para Johnson & Scholes (2001) "el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los *Stakeholders*". (p. 10).

Según, (Dess, Lumpkin, Gregory, G., & G., 2003) el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos

que incluyen los siguientes procesos: *a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos*: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa; *b) analizar el entorno*: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas; *c) realizar el análisis interno*: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; *d) valorar los activos intangibles de la empresa*: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados". (p. 560).

3. Formulación estratégica:

"La formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa" (Gómez & Balkin, 2003, p. 159). Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo.

4. Implantación estratégica:

(Harrison & John, 2002) expresan que:

"La implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos". (Harrison & John, 2002, p. 208)

Por otra parte, Fred R David (2013), propone el siguiente esquema para el desarrollo de las diferentes etapas para el desarrollo e implantación del proceso de direccionamiento estratégico.

Esta formulación estratégica permite a los directivos tomar acciones estratégicas en pro de generar una ventaja competitiva duradera dentro de las cuales se pueden evidenciar si se debe diversificar el portafolio o en que nueva industria participar en qué nivel sea local, nacional o internacional y es recomendable realizar acciones de integración horizontal con estrategias como las fusiones y adquisiciones para evitar las represalias hostiles en términos de cuota de mercado por parte de los competidores, esto todo desde el enfoque de microentorno el cual Michel Porter analiza más dinámicamente desde el enfoque de las 5 fuerzas de la industria. Siendo estas: la rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores, desarrollo potencial de productos sustitutos, y el poder de negociación de los competidores.

Según David (2013) hay tres pasos importantes que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar si una empresa tendrá oportunidades que pueden ser capitalizables para obtener utilidades aceptables.

1. Identificar los aspectos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar que tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para empresa vale la pena entrar o permanecer en una industria. (pág. 76)

Continuando con la implantación estratégica, se hace crucial definir las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, las cuales son:

5. Rivalidad y competencia del mercado:

“La rivalidad entre las empresas es generalmente la más fuerte de las 5 fuerzas” (David, 2013), por esta razón es un factor trascendente para la configuración de estrategias competitivas y también porque en la medida de que esa rivalidad sea mayor o menor se configuran en parte las barreras de entrada, porque las empresas establecidas en el sector realizan acciones como reducción de precios o exceso de capacidad para evitar el ingreso de nuevos competidores; o por el contrario esa rivalidad depende también de unas barreras de entrada baja que hacen que el mercado sea fragmentado y aumente esa rivalidad, puesto que las empresas buscan ganar mayor cuota de mercado; esa rivalidad por tanto aumenta si hay empresas similares, cuando la demanda tiene un crecimiento alto. Esto a su vez define el nivel de competencia porque las empresas diseñan estrategias que generan mayor competitividad.

6. Amenaza de nuevos competidores:

Algunos sectores tienen pocas barreras para la entrada de nuestras empresas a competir, y es esto hace que se intensifique la competencia en dichos sectores. Por otro lado, en aquellos donde las barreras son muy persistentes, las empresas deben luchar fuertemente por alcanzar economías de escala, conseguir la lealtad del consumidor, existen preferencias por marcas entre otras características que hace agresiva la competencia. Dado esto, deben identificarse los nuevos competidores y en cuales aspectos representan una amenaza para la empresa, de esta manera de desarrollan estrategias que permiten competir eficaz y efectivamente.

7. Amenaza de nuevos productos/servicios:

Estos productos son aquellos que los consumidores pueden preferir por encima de los que la empresa oferta en la medida en que estos tienen un precio menor o son elaborados diversos

materiales que los hacen más duraderos, más innovadores o de más fácil uso. “La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto”. (David, 2013, pág. 77)

8. Poder de negociación de los proveedores:

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de los proveedores o el proveedor para poner a la empresa bajo presión ya sea porque las materias primas que ofrece tienen un alto grado de calidad o porque hay pocas materias primas o un único proveedor de esas materias primas o el proveedor que tiene la empresa decide aumentar los precios y no hay más proveedores o los que existen no cumplen con las especificaciones técnicas requeridas por la empresa, además, se puede dar por qué se debe tener una relación estrecha con el proveedor para generar una ventaja competitiva.

9. Poder de negociación de los clientes:

Es el poder que reflejan los clientes para poner a la empresa bajo presión, ya sea porque se encuentren agremiados o se encuentren ubicados por zona geográfica, sus compras son voluminosas tienen acceso a la información del mercado, o cuando los productos son homogéneos en el mercado es importante conocer las preferencias de los clientes para generar productos acordes a esa necesidad y consolidar la tan nombrada ventaja competitiva.

10. La cadena de valor:

Porter (2002) define la cadena de valor como:

Es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de

entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2002, pág. 51). De esta manera la empresa obtendrá una ventaja competitiva al realizar sus actividades estratégicamente mejor que sus competidores o a costos más bajos. Dado que las empresas se constituyen como un conjunto de actividades que se desprenden de una cadena hacia adelante y hacia atrás en el proceso de producción o prestación de servicios, este proceso en cadena se representa por medio de la cadena de valor, y la diferenciación de ésta entre las empresas competidoras en un sector, es lo que determina las ventajas competitivas de cada organización”.

Por todo lo anterior, se puede concluir que los instrumentos aportados por el anterior marco conceptual son la cadena de valor de valor de Michel Porter, porque permite evidenciar cada uno de los elementos que generan valor y cuáles son los recursos, tanto materiales como humanos con los que se cuentan para generar la propuesta de valor, así como las actividades claves que generan ese valor para el cliente, así como los diferentes partners o socios que se requieren; además, de cómo se va a entregar la propuesta de valor haciendo énfasis en los canales de distribución y como son las relaciones dependiendo del tipo de clientes y el segmento o segmentos de mercado que atiende la compañía, además, de su estructura de costos y sus ingresos.

Igualmente se aplicará la matriz DOFA, ya que permite la generación de estrategias teniendo como insumos internos la fortalezas y debilidades de la empresa evidenciadas en el diagnóstico así como externos, las variables de los ambientes micro y macro; además, con estas variables también se construyeron las matrices EFI y EFE que permitirán evidenciar como la empresa responde a los factores internos y externos y de estas dos se permite aplicar la matriz IE que se sirve de insumo para su elaboración de las misma variables internas y externas pero aporta

cuadrantes con estrategias genéricas de acuerdo a la ubicación en los ejes X y Y de las ponderaciones totales de EFI Y EFE para su aplicación.

También, se hizo uso de la matriz del perfil competitivo porque permite analizar cuáles son los factores clave de éxito, las competencias y la empresa analizada y cómo responden a esos factores clave. Por otro lado, se utilizó la matriz de las 5 fuerzas de la industria o de Porter haciendo referencia a su autor para analizar las variables de las diferentes fuerzas que configuran el sector industrial y determinar cuáles tienen mayor poder de influencia en la empresa objeto de estudio.

Además, se aplicó la MATRIZ PEYEA para el desarrollo de estrategias genéricas aplicables a la empresa de acuerdo con las variables del diagnóstico; Asimismo, de analizar la cartera de productos o portafolio de servicios por medio de la matriz Boston y evidenciar así el momento o el estado en el cual se encuentran cada uno de acuerdo a su ciclo de vida. Similar a este análisis de portafolio también se aplicó la matriz MCKINSEY porque permitió analizar el portafolio de productos, pero teniendo en cuenta insumos adicionales como la atraktividad del mercado y los factores clave de éxito y permitiendo estrategias para cada una de las unidades de negocios o productos.

Por último, para la etapa de ejecución se hizo uso del tablero de mando o BALANCED SCORED CARD para medir la ejecución de las estrategias.

5.5. Normatividad legal nacional.

Tabla 1.

Normatividad Vigente para La Empresa

Componente	Legislación Aplicable	Descripción
Suelo	Resolución 2400 De 1979	Se establecen algunas disposiciones sobre la vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.
	Ley 430 De 1998	Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos.
	Acuerdo 007 De 1993	Actividades contaminantes del suelo y las relativas a los desechos sólidos.
	Decreto 1669 De 2002	Modifica parcialmente el Decreto 2676.
	Ley 430 De 1998	Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
	Decreto 321 De 1999	Por la cual se adopta el Plan Nacional de Contingencia contra derrames de Hidrocarburos, Derivados y Sustancias Nocivas
	Ley 09 De 1979	Código Sanitario Nacional.
	Resolución 822 De 1998	Relacionada con las pautas para la gestión de residuos peligrosos y normas técnicas para los análisis de residuos peligrosos.
	Resolución 00189 De 1994	La cual reglamenta la prohibición de importación de residuos peligrosos.
	Decreto 4741 De 2005	Por la cual se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral.

Componente	Legislación Aplicable	Descripción
Normas Vigentes En EDS	Resolución 1362 De 2007	Por la cual se establece los requisitos y el procedimiento para el Registro de Generadores de Residuos o Desechos Peligrosos, a que hacen referencia los artículos 27° y 28° del Decreto 4741 del 30 de diciembre de 2005.
	Resolución 1023 De 2005	Por la cual se adopta las guías ambientales sectoriales para el sector hidrocarburo.
	Decreto 1521/98 Min Minas	
	Decreto 4299/05 Min Minas (Deroga Art 42 Decr 1521/98)	Almacenamiento, Manejo, transporte y Distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para EDS
	Guía De Manejo Ambiental Para EDS /1999 Min Ambiente	Guía ambiental orientada a regular las etapas de planeación, construcción, operación, desmantelamiento del proyecto.
	Resolución 1074/97 DAMA	Reglamenta los límites de vertimientos para el casco urbano de Bogotá.
	Decreto 1594/84 Min De Salud	Uso del Agua y Residuos Líquidos.
	Resolución 2069 De 2000 Dama (Solo Para Bgta)	Por la cual se adopta la Guía ambiental para las estaciones de servicio, como herramienta administrativa de manejo ambiental.
	Decreto 1333 De 2007	Reglamentó los requisitos, obligaciones, régimen sancionatorio, refinación, almacenamiento, manejo, transporte, distribución, campo de aplicación y las autoridades de regulación, control y vigilancia de los combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP.
	Decreto 4299 De 2005	Se define estación de servicio como: "Establecimiento en el cual se almacenan y distribuyen al consumidor final los combustibles líquidos derivados del petróleo.

Fuente. (*Lenis Orozco & Montes Cerra, 2010*)

Los anteriores decretos y resoluciones están enfocados a las diferentes disposiciones y manejos que se le deben dar a los hidrocarburos derivados líquidos del petróleo enfocados a toda la cadena productiva de estos, para su uso y manejo como combustibles; además también define la estación de servicio con el objetivo de la protección ambiental y de los recursos no renovables como el agua.

6. Presentación de la Empresa



Figura 1. Estación de servicio La Ceiba.



Figura 2. Colaboradores estación de servicio La Ceiba.

6.1. Reseña histórica

La estación de servicios La Ceiba fue creada el 23 de agosto del 2018 en el municipio de Zarzal Valle del Cauca, por el dueño y gerente Yanid Andrés Loaiza Escobar y la Subgerente e ingeniera Gloria Milena Loaiza Escobar. Cuenta con cinco trabajadores distribuidos en un administrador y cuatro isleros, trabaja las 24 horas los 7 días de la semana con 3 turnos rotatorios: el primero de 6am a 2pm, segundo de 2pm a 10pm y el tercero de 10pm a 6am.

6.2. Portafolio de productos.

Venta de combustible:

- Gasolina Corriente
- Gasolina Extra
- ACPM (Aceite Combustible para motores).

Venta de aceites Havoline:

- Para motocicletas 2T y 4T
- Aceite para carros a gasolina
- Aceite para carros de ACPM

Venta de bebidas:

- Gaseosas, Gatore, Cervezas, H2O, Speed Max, entre otros.

6.3. Modelo de negocio gráfica CANVAS

Tabla 2.

Modelo de Negocio.

<u>Red de Aliados</u>	<u>Actividades Claves</u>	<u>Propuesta De Valor</u>	<u>Relación Con los Clientes</u>	<u>Segmentación de clientes</u>
	<u>Recursos claves</u>		<u>Canales de Distribución</u>	
Proveedores Entidades Financieras Autoridades locales Entidades de transporte de servicio público.	Capacitación constante del personal. Control de la calidad y medida del Combustible. Servicio al cliente Buenas relaciones interpersonales Buen flujo de comunicación.	Calidad, Medida y Servicio al Cliente	Relación directa con nuestros clientes, con un trato siempre respetuoso y cordial.	Hombre y mujeres mayores de 10 años. Entidades de transporte público
<u>Estructura de Costes</u>		<u>Fuentes de ingresos</u>		
Pago de nomina Pago de impuestos y servicios públicos Costos operativos y logísticos Materia prima		Venta de combustible Venta de aceites Venta de bebidas		

Fuente: Elaboración autores.

7. Análisis Interno

7.1. Caracterización de la cadena de valor de EDS La Ceiba.

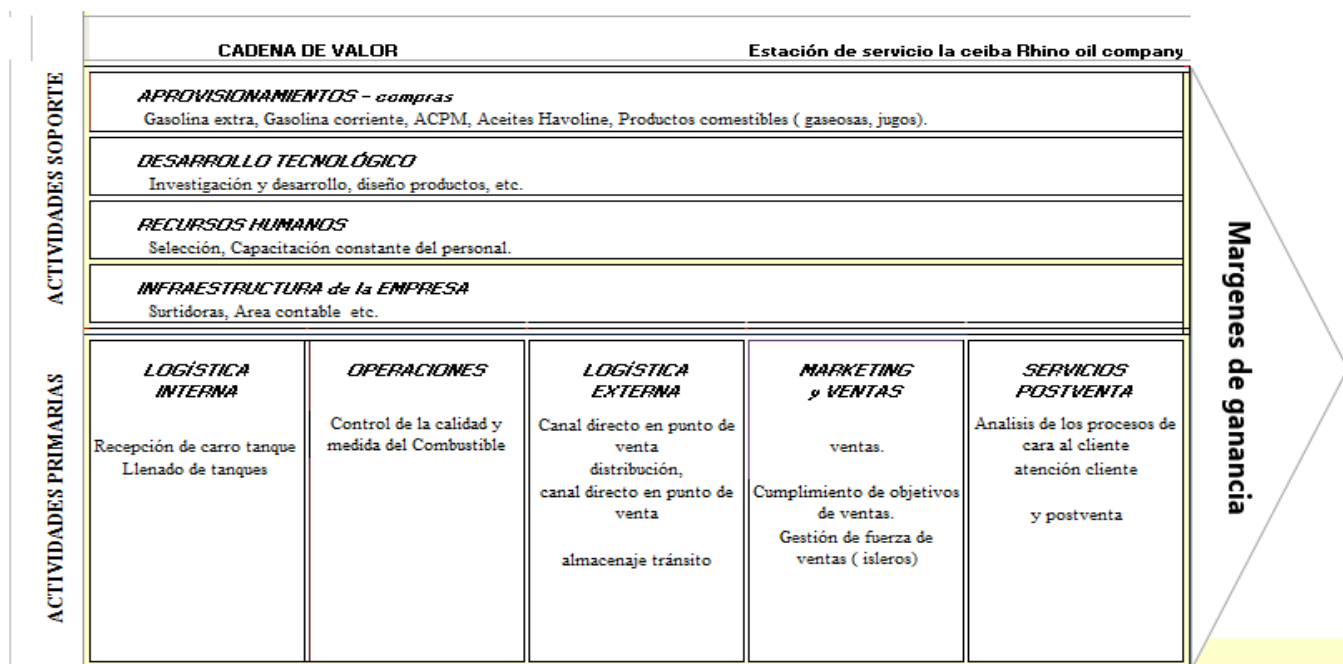


Figura 3.Cadena de valor EDS la Ceiba

Fuente. Elabora autores

7.2. Definición de las variables internas

7.2.1 Matriz EFI

Tabla 3.

Matriz EFI.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
D1: Altos costos.	0,1	1	0,1
D2: Altos precios de los productos.	0,1	1	0,1
D3: Falta de procesos de mercadeo.	0,2	2	0,4
D4: Falta de capacitación del personal.	0,02	2	0,1
D5: Desorganización en los procesos internos.	0,02	2	0,04
D6: Poco personal (isleros).	0,03	1	0,03
D7: Poca trayectoria y reconocimiento de la estación.	0,03	2	0,06
Fortalezas			
F1: Flujo de caja positivo	0,1	4	0,4
F2: Good Will	0,1	4	0,4
F3: Calidad del producto	0,04	4	0,16
F4: Medida	0,2	4	0,8
F5: Buena localización geográfica	0,02	3	0,09
F6: Buena atención y servicio al cliente	0,01	4	0,04
F7: Diversidad de productos	0,01	3	0,03
F8: Buena relación con los proveedores	0,01	3	0,03
F9: Protocolos de seguridad y salud en el trabajo.	0,01	3	0,03
Totales	100%		2,81

Fuente: Elaboración autores.

Tabla 4.*Escala de calificación EFI.*

Escala de Calificación	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Fuente: Elaboración autores.

Análisis:

La matriz EFI arrojó una calificación de 2,81 lo cual supera la media que es de 2.5, lo que refleja que la empresa cuenta con grandes fortalezas como lo son la calidad del producto, la medida, y el Good Will; las cuales ocasionan que la empresa se esté posicionando cada vez en el mercado; sin embargo, posee debilidades significativas como falta de procesos de mercadeo, falta de capacitación del personal, desorganización en los procesos internos, poca trayectoria y reconocimiento, las cuales se deben superar y convertir en fortalezas con el fin de ser más competitiva y rentable.

8. Análisis Externo

8.1. Análisis del sector

Este sector tiene una alta relevancia para la economía nacional. Otros sectores como la industria y los productores de alimentos, así como el transporte individual y de pasajeros, hacen uso constante de los diferentes tipos de combustibles, lo que convierte a este segmento en un importante actor de la economía.

La cadena de producción, distribución y comercialización de los combustibles líquidos en Colombia comienza en las refinerías de petróleo y los productores de biocombustibles. En el caso del combustible de origen fósil, el país cuenta con dos refinerías de petróleo (Refinería de Barrancabermeja y Refinería de Cartagena - Reficar). Las dos pertenecen a Ecopetrol y comprenden una capacidad instalada de 415 kbpd (miles de barriles por día), los cuales se alcanzaron con la reciente modernización de Reficar. Esta cantidad alcanza para suplir la totalidad de la demanda de combustibles fósiles en el país y el excedente se utiliza para exportación.

Por otro lado, la producción de biocombustibles en Colombia se concentra en siete plantas productoras de etanol carburante, con una capacidad estimada de 1.65 millones de litros diarios y diez productores de biodiesel establecidos en seis departamentos, con una capacidad instalada de 2.1 millones de litros diarios para 2018.

Cuando se culmina la etapa de refinación, el combustible es llevado a las plantas de abastecimiento operadas por los distribuidores mayoristas. En la actualidad existen en el país alrededor de 50 plantas de abasto, operadas por 17 distribuidores mayoristas. Posteriormente, los

combustibles son transportados por carro tanques hasta las estaciones de servicio o hasta los grandes consumidores (Industrias, aeropuertos, compañías de transporte, etc.). Los comercializadores mayoristas de combustibles atienden cerca de 5.000 estaciones de servicio (EDS) abanderadas con su marca y más de 200 comercializadores industriales de ubicados en cerca de 900 municipios en todo el territorio nacional, además de las estaciones de servicio de aviación, marítima y fluvial como lo muestra la figura. (Gutiérrez Barrera & Londoño Botero, 2018).

Cadena de producción, distribución y comercialización de combustible en Colombia

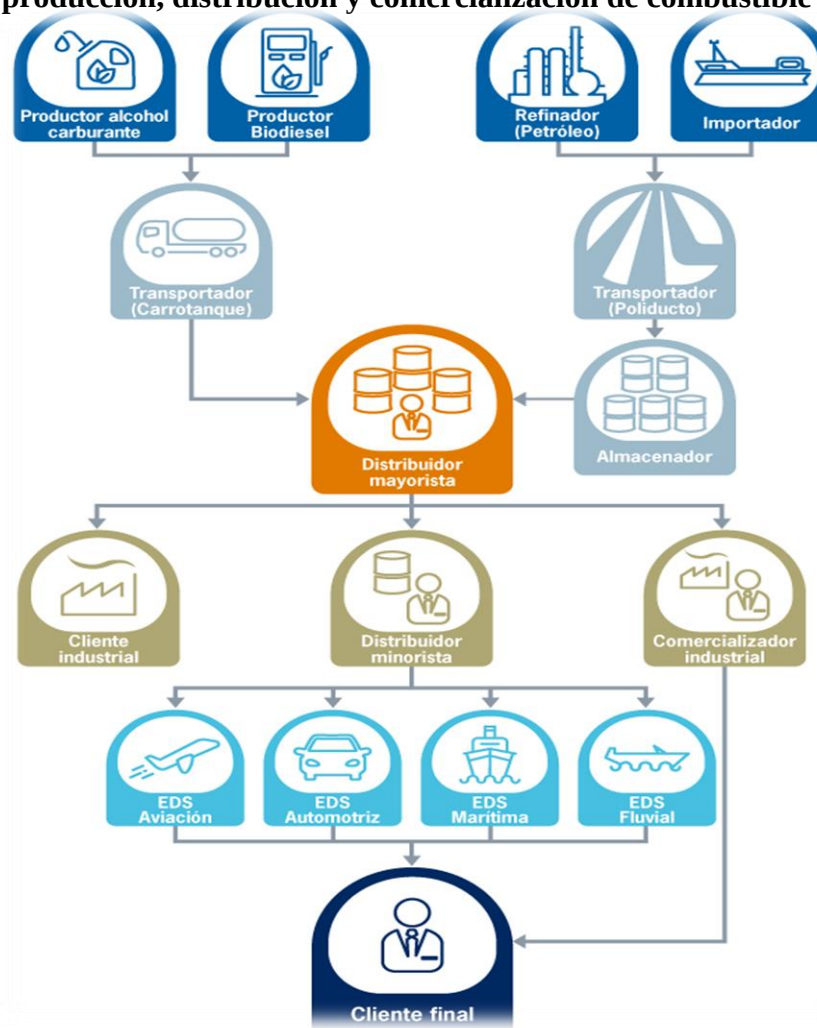


Figura 4. Cadena de producción, distribución y comercialización de combustible en Colombia.
Fuente: Botero, 2016

8.1.1. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Tabla 5. Matriz del perfil competitivo (MPC).

Factores Críticos para el Éxito	EDS La Ceiba (Texaco)			EDS Terpel		EDS Esso Movil		EDS Biomax	
	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación En El Mercado	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Competitividad De Precios	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Calidad Del Producto y del Servicio	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2	2	0,6
Lealtad del Cliente	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Good Will	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Medida	0,3	4	1,2	3	0,9	4	1,2	2	0,6
TOTAL	1	21	3,7	21	3,3	24	4,0	15	2,3

Fuente: Elaboración autores.

Análisis:

En el cuadro de la matriz del perfil competitivo se puede evidenciar que la EDS con mayores factores críticos de éxito es la estación de servicios ESSO MOVIL ya que todos los FCE tienen una calificación alta de un valor de 4 para un 100% de acople con los factores de éxito y, por lo tanto, es la empresa líder con un valor ponderado de 4,0 para una posición interna fuerte. Seguida por la EDS La Ceiba (TEXACO) con una calificación alta en tres factores que son el de precios competitivos, calidad del producto y medida para un 50% de acople con los FCE, las demás variables ostentan una calificación de 3 para un total ponderado de 3,7 y una posición interna fuerte. En tercera posición se encuentra la EDS.

TERPEL con tres variables con calificación alta (4) en variables como competitividad en precios, lealtad del cliente el Good Will y la participación de mercado para un 50% de acople con los factores clave de éxito y una posición interna fuerte con un total de 3,3. Y, por último, la EDS BIOMAX con un 16,7% de acople con los factores clave de éxito teniendo con calificación alta la variable de competitividad en precios y con una posición interna débil con un total de 2,3.

Tabla 6 .

Posición interna/ status.

Posición Interna		
Empresa	Total	Status
EDS La Ceiba (TEXACO)	3,7	Posición Interna Fuerte
Eds Terpel	3,3	Posición Interna Fuerte
Eds Esso	4,0	Posición Interna Fuerte
Eds Biomax	2,3	Posición Interna Débil

Fuente: Elaboración autores.

8.1.2. Ventas diarias de las empresas que compiten en el municipio de Zarzal para el año 2020.

Tabla 7.

Ventas Diarias de Las EDS en el Municipio de Zarzal.

Empresa	Producto	Precio Galones	Ventas X GL	Ventas Al Día
(EDS La Ceiba) Texaco	Gasolina Cte	\$ 8.350	1.000 GL	\$ 8.350.000
	ACPM	\$ 8.550	400 GL	\$ 3.420.000
	Gasolina Extra	\$ 12.650	70 GL	\$ 885.500
	TOTAL		1.470 GL	\$ 12.655.500
Terpel	Gasolina Cte	\$ 8.300	500 GL	\$ 4.150.000
	Gasolina Extra	\$ 11.770	50 GL	\$ 588.500
	ACPM	\$ 8.640	1.300 GL	\$ 11.232.000
Total			1.850 GL	\$ 15.970.000
Biomax	Gasolina Cte	\$ 8.297	600 GL	\$ 4.978.200
	ACPM	\$ 8.637	300 GL	\$ 2.591.100
Total			900 GL	\$ 7.569.300
Esso Movil	Gasolina Cte	\$ 8.335	600 GL	\$ 5.001.000
	Gasolina Extra	\$ 11.790	100 GL	\$ 1.179.000
	ACPM Suprem	\$ 8.660	1.200 GL	\$ 10.392.000
	Total		1.900	\$ 16.572.000

Fuente. Isleros de cada una de las estaciones analizadas.

Análisis:

Con las cifras de la anterior tabla se puede concluir que para la empresa objeto de estudio su producto estrella en el mercado es la Gasolina corriente, debido a la calidad de dicho producto, también, se puede observar que el fuerte de la estación Terpel es la venta del ACPM sin embargo, la persona que suministró la información manifiesta que el 40% de dicha venta es a crédito enfocada a un segmento específico de clientes, se puede observar también que la estación

con mejores ventas totales es la ESSO Móvil, la cual tiene un mayor equilibrio en la distribución de las ventas de diésel y gasolina; por último, se puede observar que la estación con menores ventas diarias en el mercado es la Biomax. La información de las ventas se pudo obtener gracias a los isleros de cada una de las estaciones de servicios.

9. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las fuerzas por considerar en la industria, según el modelo de Porter son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

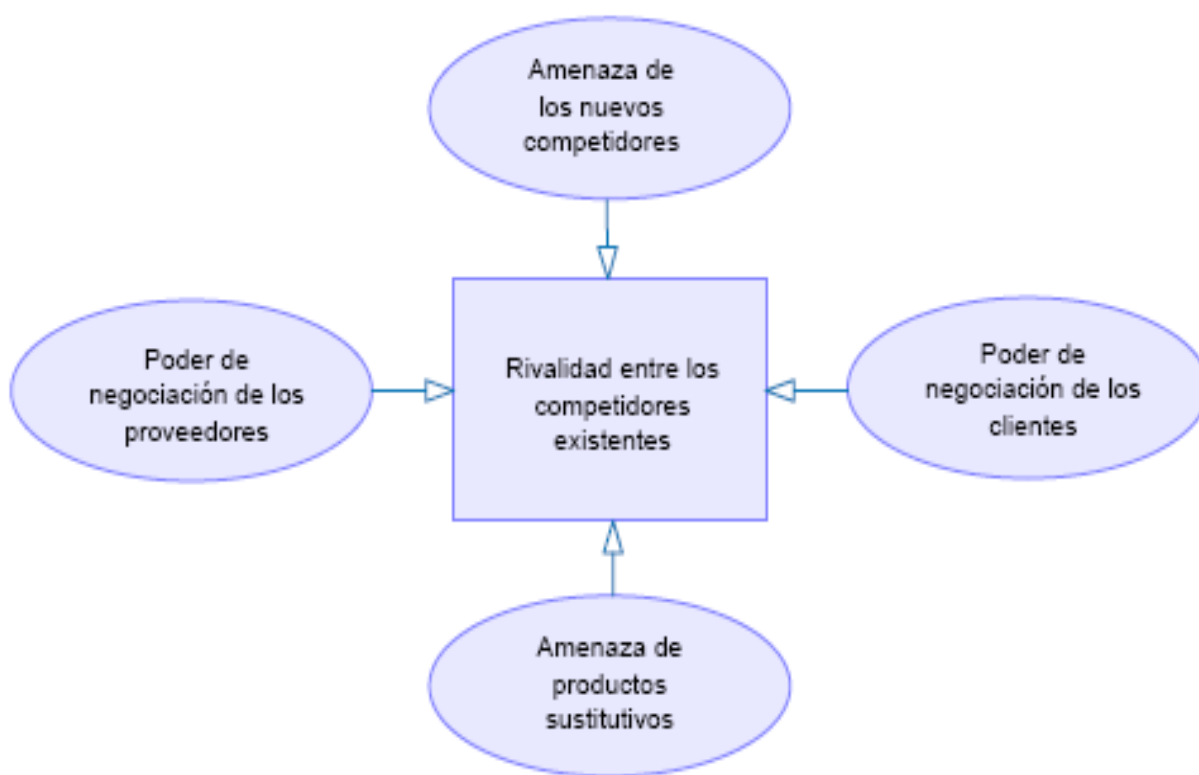


Figura 5. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: *(Mejor que un MBA, 2020)*

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El ingreso de nuevos participantes en una industria genera dentro de una empresa la necesidad de captar y posicionarse fuertemente dentro de un mercado, pues los nuevos participantes pueden llegar con recursos y capacidades nuevas, logrando así apoderarse de una parte del mercado.

Entonces, se dice que el ingreso de nuevos participantes en una industria dependerá de las barreras de entrada, y la respuesta oportuna de aquellas organizaciones que ya se encuentran establecidas.

A continuación, se muestra el análisis, según algunas variables, para identificar la existencia de una posible amenaza de nuevos competidores:

Tabla 8.

Amenaza de Entrada Nuevos Competidores/ Cualitativa.

Variable	Análisis
Economías de Escala: Se refiere a la disminución en costos unitarios de un producto cuando aumenta el volumen de compra.	En la industria de EDS la estrategia de economía de escala se aplica constantemente ya que los distribuidores compran a grandes volúmenes su materia prima lo cual disminuye el costo unitario de los combustibles, generando así mayor rentabilidad y margen de ganancia. Otro factor a tener en cuenta en esta variable es la capacidad instalada que tienen las EDS el almacenamiento de las materias primas, dado que esta variable está directamente relacionada a las economías de escala para la realización de las compras por volumen.

Variable	Análisis
Diferenciación del Producto: Concierne al grado de exclusividad o diferenciación del producto o bien que se oferta.	Uno de los factores más importantes para tener éxito en esta industria es la diferenciación de los productos; muchas personas creen que los combustibles que se venden en todas las estaciones son exactamente los mismos y están muy equivocados, la empresa objeto de estudio se diferencia principalmente de sus competidores por la calidad del producto (Gasolina) ya que esta posee un aditivo que es el Techron, el cual limpia el motor y le da mayor rendimiento a la gasolina; mejorando así la calidad del producto y haciendo a la organización diferente al resto de estaciones.
Requerimientos de Capital: Corresponde a la necesidad de invertir recursos financieros elevados tanto para la constitución de la empresa como para otros fines.	Crear una estación de servicios no es fácil demanda una fuerte inversión de capital ya que se requiere de un espacio amplio y la adecuación de este en cuanto a infraestructura, tecnología y maquinaria que es muy costosa; además que debido a su razón social requiere de muchos permisos tanto ambientales como legales el cual aumenta considerablemente su inversión.
Acceso a los Canales de Distribución. Determina la accesibilidad de los canales de distribución para las nuevas organizaciones	En cuanto a los accesos a los canales de distribución se puede decir que es una variable muy asequible para cualquier posible nuevo competidor puesto que es una venta directa.

Variable	Análisis
Acceso Favorable a Proveedores: Consiste en determinar qué tan fácil/difícil es el encontrar proveedores de mis materias primas.	Hoy en día en Colombia son 15 los distribuidores mayoristas que existen; entre los más grandes están Exxon que opera con ESSO Y MOVIL; CHEVRON (TEXACO) Y TERPEL. Son empresas que llevan muchos años en el mercado y que ya están fuertemente posicionadas; por lo tal las empresas que quieran entrar al mercado se les dificultara acceder a algunos proveedores debido a los pocos que hay en el país.
Curva De Experiencia y Aprendizaje: Este concepto hace referencia al conocido Know – How o saber hacer de toda la empresa.	El saber hacer permite darle una ventaja importante al negocio reduciendo costos desde la experiencia y aprendizaje en el sector. Por ello, es un factor a tener en cuenta en caso de presentarse cualquier potencial ingreso que desee incursionar en este sector.
Posicionamiento de Marca: Se refiere al reconocimiento que tiene la marca en el mercado en el cual compite.	Una de las principales tareas que debe de realizar cualquier empresa es la de posicionar su marca en el mercado, ya que esta le brindará un reconocimiento y un status quo en el sector lo cual impulsará mejorar su rentabilidad siendo aún más competitiva. La empresa EDS la Ceiba con su marca Texaco es reconocida tanto a nivel nacional como internacional ya que es una marca estadounidense que se ha destacado siempre por la calidad de su producto; en el sector también existen otras grandes marcas reconocidas y posicionadas a nivel nacional como lo son la TERPEL, LA ESSO y la BIOMAX; por lo cual hace que esta variable sea una barrera a tener en consideración para futuros nuevos competidores.

Variable	Análisis
Lealtad de Los Clientes: Se refiere a cuando el cliente habitual decide volver a usar el producto o servicio de la empresa en lugar de la competencia.	Es una variable muy importante para determinar el éxito y la supervivencia de cualquier estación de servicios; hoy en día ya existe una enmarcada lealtad de los clientes hacia alguna determinada estación, dicha lealtad depende de diversas variables como lo son la atención al cliente, la calidad del producto, el precio, la rapidez, entre otros.
Requerimientos Legales: Se refiere a los requisitos legales que deben cumplirse para la creación de la empresa y su funcionamiento los cuales están descritos por leyes, reglamentos, códigos o estatutos que deben cumplirse a su cabalidad.	Debido a la naturaleza del sector en el cual se encuentra una estación de servicios, el requisito legal juega un papel muy importante para las barreras de entrada de posibles competidores, ya que se requieren de cumplir con muchas normas y leyes de suelo, tratamientos de residuos, cumplimiento de controles para minimizar la contaminación, etc. Dichos trámites pueden durar años ya que el gobierno controla muy minuciosamente que se estén cumpliendo con todos los parámetros legales vigentes.
Reacción de Los Competidores Actuales: Medidas que toman las empresas establecidas para evitar el ingreso de nuevos competidores.	Las empresas establecidas en el sector están siempre atentas a las movidas de nuevos competidores que quieren ganar cuota de mercado y los contrarrestan con planes de promoción y mercadeo para fidelizar a su nicho de mercado.

Fuente: Elaboración autores.

Análisis:

La empresa Texaco enfocada principalmente en su estación de servicios La Ceiba ubicada en el municipio de Zarzal Valle, es una estación relativamente nueva ya que fue creada en el mes de agosto del año 2018, más, sin embargo, goza de una ventaja competitiva importante, y de un prestigio y reconocimiento gracias a su marca Texaco, la cual es una marca estadounidense que lleva muchos años en el mercado y es reconocida a nivel nacional e internacional gracias a la calidad de su combustible.

De acuerdo con lo analizado en las anteriores variables se puede concluir que en el sector existe una barrera alta de ingreso de nuevos competidores ya que demanda de un alto requerimiento de capital, es importante también la creación de estrategias que permitan diferenciar sus productos, además el acceso limitado de proveedores es un factor crucial para impedir el ingreso de nuevos competidores. Por último, están las barreras ambientales y legales ya que por ser un sector explotador de recursos naturales y de alto grado de contaminación es un sector muy restringido por el gobierno.

2. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores cumplen un papel muy importante para la rentabilidad de una empresa, ya que de acuerdo al poder de negociación que ejerzan sobre la organización pueden afectar o beneficiar directamente su proceso productivo; Algunas variables como el precio de sus productos, la calidad, la disponibilidad de este; pueden fácilmente influir en el desarrollo de la actividad económica de la organización.

A continuación, se presenta el análisis de variables importantes para la fuerza que concierne a los proveedores:

Tabla 9.*Poder de negociación proveedores/ cualitativa.*

Variable	Análisis
Concentración de los Proveedores: Establece qué tan concentrados o aliados se encuentran los proveedores dentro del sector.	No hay una enmarcada concentración de los proveedores ya que en esta industria son muy pocos y están fuertemente posicionados. En el caso de la estación de servicio objeto de estudio su único proveedor de combustible es la Texaco el cual se encuentra ubicado Cartago Valle del Cauca.
Sustituto de Los Proveedores: Se refiere a si hay algún tipo de sustitutos para los proveedores típicos del sector.	Como tal en el sector no existen productos sustitutos, pero se puede llegar a considerar el gas y la energía solar como un posible sustituto para aquellos vehículos que operan con este tipo de funcionalidad.
Importancia de La Empresa Para El Proveedor: Determina qué tan importante es la organización suministrada para el suministrador.	Debido a los grandes volúmenes de compras que realiza la estación de servicios la Ceiba a su único proveedor, hace que esta sea muy importante para la Texaco lo cual es una ventaja para la organización ya que puede adquirir diversos beneficios tales como facilidad de pagó, descuentos significativos, entre otros...
Posibilidad de Integración Hacia Adelante: Es la posibilidad que tienen los proveedores de convertirse en los propios distribuidores y comercializadores ampliando sus canales de distribución	La posibilidad de integración de los proveedores podemos decir que es alta ya que ellos cuentan con los recursos no sólo de la materia prima sino también el capital necesario para montar su propia estación de servicios, por este motivo hace que la organizaciones estén siempre alerta ya que su proveedor puede llegar hacer un fuerte competidor potencial.

Variable	Análisis
Cooperación Con Proveedores: Evalúa si hay convenios de reciprocidad o colaboración por parte de la empresa para con sus proveedores.	Si existe una cooperación por parte de la empresas con su proveedor ya que están en constante negociación, motivo por el cual se hace crucial que existan convenios y beneficios recíprocos, en el caso de la empresa tiene exclusividad con un solo proveedor; y por parte del proveedor le ofrece descuentos, la mejor calidad y disponibilidad del producto.
Facilidades O Costos Para El Cambio de Proveedor: Es el análisis de la viabilidad de cambiar los proveedores actuales por diferentes variables como el costo, por ejemplo.	Para la organización no es viable cambiar de proveedor, ya que la insignia estrella de la empresa es su combustible Texaco por tal motivo es muy difícil sustituirlo por otro, Ya que se puede llegar a perder la propuesta de valor que ofrece la organización el cual es la calidad de su producto.

Fuente: Elaboración autores.

Análisis:

En conclusión, se puede evidenciar que la fuerza que ejercen los proveedores hacia la organización es muy alta, ya que como se menciona anteriormente la empresa solo goza de un solo proveedor debido a la alta calidad del producto que este maneja, y a la escasez de proveedores que existen en el sector que cumplan con estos parámetros de calidad, además, debido a lo importante que es la empresa para su proveedor en consecuencia con los grandes volúmenes que está le compra, ocasiona que creen convenios de cooperación lo cual benéfica a ambas partes.

3. Poder de negociación de los consumidores.

Para efectuar un análisis completo dentro del sector, es necesario determinar la fuerza que pueden llegar a ejercer los clientes y consumidores finales. Se establecieron algunas variables para la medición del impacto o el poder de negociación de los clientes frente a la empresa y el sector en general.

Tabla 10.

Poder de negociación de los clientes/cualitativa.

Variable	Análisis
Concentración De Los Clientes: Consiste en que tan concentrados se encuentran los clientes potenciales.	Existe una concentración de los clientes alta, ya que es un producto que cualquier persona que tenga algún tipo de vehículo de motor lo puede utilizar por tal motivo tiene un amplio segmento de clientes.
Importancia Del Producto Para El Cliente: Evalúa que tan importante es el producto o servicio para el consumidor final.	El producto posee una importancia considerable para los clientes ya que se estima que el 30.3% de la población total tenía hasta junio 20 de 2019 algún tipo de vehículo registrado en el parque automotor ² .
Posibilidad De Integración Hacia Atrás: Es la posibilidad que tienen los clientes de convertirse en sus propios	La posibilidad de integración hacia atrás de los clientes es muy baja, ya que se requiere de un gran músculo financiero para poder crear una estación de servicios, debido a los altos costos de terreno,

² Fuente:

https://www.asopartes.com/phocadownload/informes_2019/PARQUE%20AUTOMOTOR%20DE%20COLOMBIA.pdf.

abastecedores de servicios o productos
(creación de empresa)

infraestructura, tecnología, permisos legales, entre
otros.

Nivel De Información Del Cliente:

Aprecia que tanta información posee el
cliente frente al producto consumido y la
empresa productora.

La información que tienen los clientes tanto de los
productos como de la empresa es muy amplia, ya
que, hoy en día se encuentra casi cualquier tipo de
información por la Internet teniendo acceso a los
componentes y adictivos ofrecidos cada marca, así
como de los diferentes precios de venta lo cual
permite que los clientes tengan un amplio grado de
conocimiento acerca del producto que están
adquiriendo.

Análisis:

Se puede concluir que la fuerza ejercida por los clientes hacia la empresa es baja ya que como se menciona anteriormente no existe una concentración enmarcada en un segmento específico de consumidores, Además, el producto que se ofrece es prácticamente indispensable para la movilidad de las personas lo cual lo hace de vital importancia para la vida cotidiana de estos.

4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Pará hallar la amenaza que ejercen los productos sustitutos a la organización se definieron las siguientes variables.

Tabla 11.

Amenaza de productos sustitutos/ cualitativa.

Variable	Análisis
Precio De Los Sustitutos: Se refiere a cómo compiten a nivel de precios los sustitutos con los productos o servicios del sector.	Los productos sustitutos que existen en este mercado son los vehículos que se tanquean con gas natural el cual tiene un precio aproximado de \$ 1.150 por metro cúbico, el galón de gas cuesta aproximadamente \$ 3.450 menos de la mitad de lo que cuesta un galón de gasolina corriente normalmente, lo cual es mucho más económico.

Variable	Análisis
Diferenciación:	Son productos totalmente diferentes ya que la gasolina y el ACPM
Se refiere a que tan diferenciados están nuestros productos con relación a los de la competencia	son productos derivados del petróleo, en cuanto al gas natural esta creado principalmente por metano, nitrógeno H ₂ O etc. En cuanto a los vehículos que utilizan energía solar, también es un producto totalmente diferente el cual está acaparando el mercado hoy en día.
Mejoras De Los Productos	No existen mejoras en cuanto al gas natural ya que sigue teniendo
Sustitutos:	la misma función, pero cada vez son más los vehículos que utilizan gas natural ya que ahorra más combustible y es más amigable con el medio ambiente.
Señala si hay mejoras substanciales en los productos sustitutos frente a los analizados.	En cuanto a los vehículos que funcionan con luz solar, es un producto innovador el cual va evolucionando con el transcurso del tiempo, ya que puede llegar a tener gran transcendencia en el mercado.
Rendimiento De Productos	En cuanto al rendimiento de los productos sustitutos en este caso
Sustitutos:	el gas, se puede decir que es menor el rendimiento de este tipo producto y se evapora con mayor facilidad, es más barato pero la calidad es menor.

Fuente: Elaboración autores.

Análisis:

La fuerza que ejercen los productos sustitutos frente a la Estación de Servicios la Ceiba es por el momento baja, sin embargo, cada vez son más los vehículos que se están cambiando al gas natural ya son cerca de 500.000 mil vehículos, por tal motivo en un futuro puede que los

productos sustitutos lleguen a tener una gran transcendencia en el mercado. Por tal motivo la estación debe de estar siempre alerta a esta fuerza y de empezar a crear estrategias que permitan adaptarse a los posibles cambios de la industria.

5. Rivalidad entre competidores

Para el análisis de esta fuerza se establecieron las siguientes variables y el impacto en el sector:

Tabla 12.

Rivalidad entre competidores/ cualitativa.

Variable	Análisis
Crecimiento Del Sector:	Jairo Gómez Fontalvo, presidente de la junta directiva de
Denota cómo está desarrollándose el sector, si hay crecimiento de los clientes potenciales, la demanda o algún otro factor determinante	Fendipetróleo. Señala que el sector solo creció 2% en el último año 2019, y en donde la gasolina corriente, con 53% del mercado, mostró los mejores resultados (3,8%), seguida por el ACPM (0,1%) y un decrecimiento de la gasolina extra (5,3%). Para 2019, se estima un crecimiento similar. (Revista dinero, 2019)
Número De Competidores:	Hoy en día en Colombia existen cerca de 4.657 estaciones de
Determina la cantidad de rivales que existen en el sector o que están en directa competencia.	servicios; en cuanto en el área de influencia donde está ubicada la estación objeto de estudio tiene 4 competidores directos que son: la TERPEL, la BIOMAX, la ESSO MÓVIL y la PRIMAX.

Variable	Análisis
Diferenciación: Ostenta qué tan diferenciadas se encuentran las empresas del sector.	Existe una gran diferenciación entre las diversas estaciones de servicios, la Ceiba (Texaco) es la única que cuenta con gasolina inteligente ya que posee un aditivo el cual es el techron el cual limpia el motor y le da mayor rendimiento a la gasolina, las demás estaciones manejan todos la misma gasolina, más sin embargo, la estación Esso Móvil es la única que maneja el Diésel Suprem el cual es de mejor calidad que la del resto de estaciones incluyendo la de la empresa objeto de estudio.
Barreras De Salida: Son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector.	Las barreras de salida son altas ya que en este tipo de negocio se invierte un gran capital, por tal motivo no cualquier persona o empresa tienen el músculo financiero para adquirir una estación de servicio; Además, dejar un mercado lucrativo como este no es nada fácil, y las pérdidas que pueden llegar a tener son millonarias.
Costos fijos elevados: Se refiere a que tan costoso resulta realizar la actividad principal de la organización	Una estación de servicios tiene unos costos fijos muy elevados ya que la materia prima en este caso la Gasolina y el ACPM son muy costosos, al igual que el flete; un solo suministro del carro tanque puede costar entre 15 a 30 millones de pesos, sin embargo, deja una rentabilidad del 2% por litro.

Fuente: Elaboración autores.

Análisis:

Concluyendo con el análisis de la rivalidad presentada en el sector, la fuerza ejercida por los competidores frente a la empresa se puede clasificar como alta; ya que, aunque exista un crecimiento en el mercado, existen también demasiados competidores potenciales, lo cual

ocasiona que la empresa esté constantemente generando estrategias que permitan ser cada vez más competitivas y de lograr un mayor posicionamiento.

9.1. Adecuación de las variables de Porter EDS LA CEIBA.

Tabla 13.

Variables entrada de nuevos competidores / cuantitativa.

Variables Entrada Nuevos Competidores	% Participación	Valor	Total
1. Economías de escala.	15%	4	0,6
2. Diferenciación de producto	10%	4	0,4
3. Posicionamiento de marca	15%	4	0,6
4. Lealtad de los clientes.	5%	3	0,15
5. Requerimientos de capital	15%	5	0,75
6. Acceso a canales de distribución	4%	2	0,08
7. Requerimientos Legales	15%	5	0,75
8. Acceso favorable a Proveedores	12%	4	0,48
9. Curva de experiencia y de aprendizaje	8%	3	0,24
10. Reacción de los competidores actuales	1%	2	0,02
	100%		4,05

Fuente: Elaboración autores.

Tabla 14.

Variables proveedores/ cuantitativa.

Variables Proveedores	% Participación	Valor	Total
1. Concentración de los proveedores	10%	1	0,1
2. Sustituto de los proveedores	12%	1	0,12
3. Importancia de la empresa para el proveedor	20%	5	1
4. Posibilidad de integración hacia adelante	18%	1	0,18
5. Cooperación con proveedores	20%	4	0,80
6. Facilidades costos para el cambio de proveedores	20%	1	0,2
TOTAL	100%		2,4

Fuente: Elaboración autores.

Tabla 15.*Variables clientes/ cuantitativa.*

Variables Clientes	% Participación	Valor	Total
1. Concentración de los clientes.	17%	4	0,68
2. Importancia del producto para el cliente.	30%	5	1,5
3. Concentración de ventas en pocos clientes.	18%	5	0,9
4. Posibilidad de integración hacia atrás.	21%	5	1,05
5. Nivel de información del cliente	14%	3	0,42
TOTAL	100%		4,55

Fuente: Elaboración autores.

Tabla 16.*Variables productos sustitutos/ cuantitativa.*

Variables Sustitutos	% Participación	Valor	Total
1. Precio de sustitutos.	25%	2	0,5
2. Diferenciación.	20%	4	0,8
3. Mejoras de los productos sustitutos.	30%	3	0,9
4. Rendimiento de productos sustitutos	25%	2	0,5
TOTAL	100%		2,70

Fuente: Elaboración autores.

Tabla 17.*Variables rivalidad entre competidores/ cuantitativa.*

Variables Rivalidad Entre Competidores	Participación	Valor	Total
1. Crecimiento del sector.	20%	3	0,6
2. Número de competidores.	25%	2	0,5
3. Costos fijos elevados.	20%	1	0,2
4. Diferenciación.	15%	3	0,45
5. Barreras de salida.	20%	1	0,2
TOTAL	100%		1,95

Fuente. Elaboración autores

Evaluación integral 5 fuerzas

Tabla 18.

Evaluación integral 5 fuerzas de la industria.

Evaluación Integral 5 Fuerzas				
Fuerzas De Porter	Part. %	Valor	Total	Naturaleza
1. Entrada de nuevos competidores.	20%	4,05	0,81	NEUTRO
2. Poder Negociador Proveedores.	20%	2,4	0,48	AMENAZA
3. Poder Negociador Clientes.	20%	4,5	0,91	OPORTUNIDAD
4. Amenaza Sustitutos	20%	2,70	0,54	AMENAZA
5. Rivalidad entre competidores	20%	1,95	0,39	AMENAZA
TOTAL	100%		3,1	

Fuente. Elaboración autores

Tabla 19.

Rangos y criterios para la evaluación integral de las 5 fuerzas.

Rango	Criterio
0.0 -1.0	MUY ALTO
1.1- 2.5	ALTO
2.6- 3.5	MEDIO
3.6- 4.5	BAJO
4.6- 5.0	MUY BAJO

Fuente. Elaboración autores

Análisis:

Se puede analizar de acuerdo a la aplicación de la matriz de adecuación de las cinco fuerzas de Porter que en primera instancia en cuanto a los potenciales ingresos para la EDS La Ceiba se convierte en oportunidad ya que las barreras de ingreso al sector son considerablemente altas, ya que variables como, la aplicación de economías de escala y el capital de apalancamiento inicial es alto y por otra parte la diferenciación de los productos ya que esta posee un adictivo

que es el techron, el cual limpia el motor y le da mayor rendimiento a la gasolina, además, la compañía en la industria ha tenido un importante posicionamiento gracias a su ubicación geográfica y por tanto esta variable ostenta un valor de 4,05, en contraste, el poder de negociación de los proveedores para la estación se evidencia como una amenaza por el alto grado de dependencia de las distribuidoras o EDS de la industria en el caso de la Ceiba solo cuenta con un único proveedor existente; y los costos para cambiar de proveedor son bastante altos además de crear una alta cooperación por la alianza ya establecida que garantiza la ventaja competitiva del producto dado que tiene una calificación de 2,4 y por consiguiente es una amenaza; en cuanto a el poder de negociación de los clientes este es bajo en tanto que los productos son commodities y no representan un alto grado de diferenciación ni valor agregado a pesar de contar como en el caso particular con algún grado de diferenciación, además, no existe una concentración enmarcada en un segmento específico de consumidores y éstos tampoco cuentan un alto grado de información, en cuanto a la amenaza de sustitutos se evidencia que esta fuerza es una amenaza porque en primera medida como se mencionó antes son commodities y por tanto los clientes se van a fijar en primera medida en el precio y cantidad que recorre el vehículo y el gas, por ejemplo, presenta un precio menor que la gasolina. En cuanto a la rivalidad esta es una amenaza con 1,95 en tanto que como se evidenció antes no existe una importante diferenciación y se compite por lo general en base al precio y en la actualidad existen un gran número de competidores a nivel nacional y local a pesar de las altas barreras de ingreso ya que los competidores son franquicias que también son de procedencia internacional.

9.2. Diamante de la competitividad de Michael Porter.

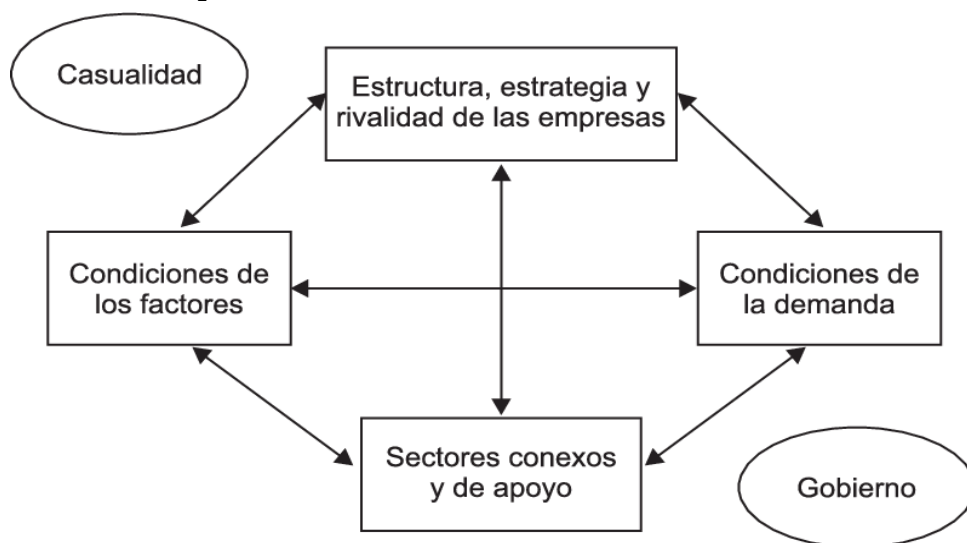


Figura 6. Diamante de Porter

Fuente: Porter 1990.

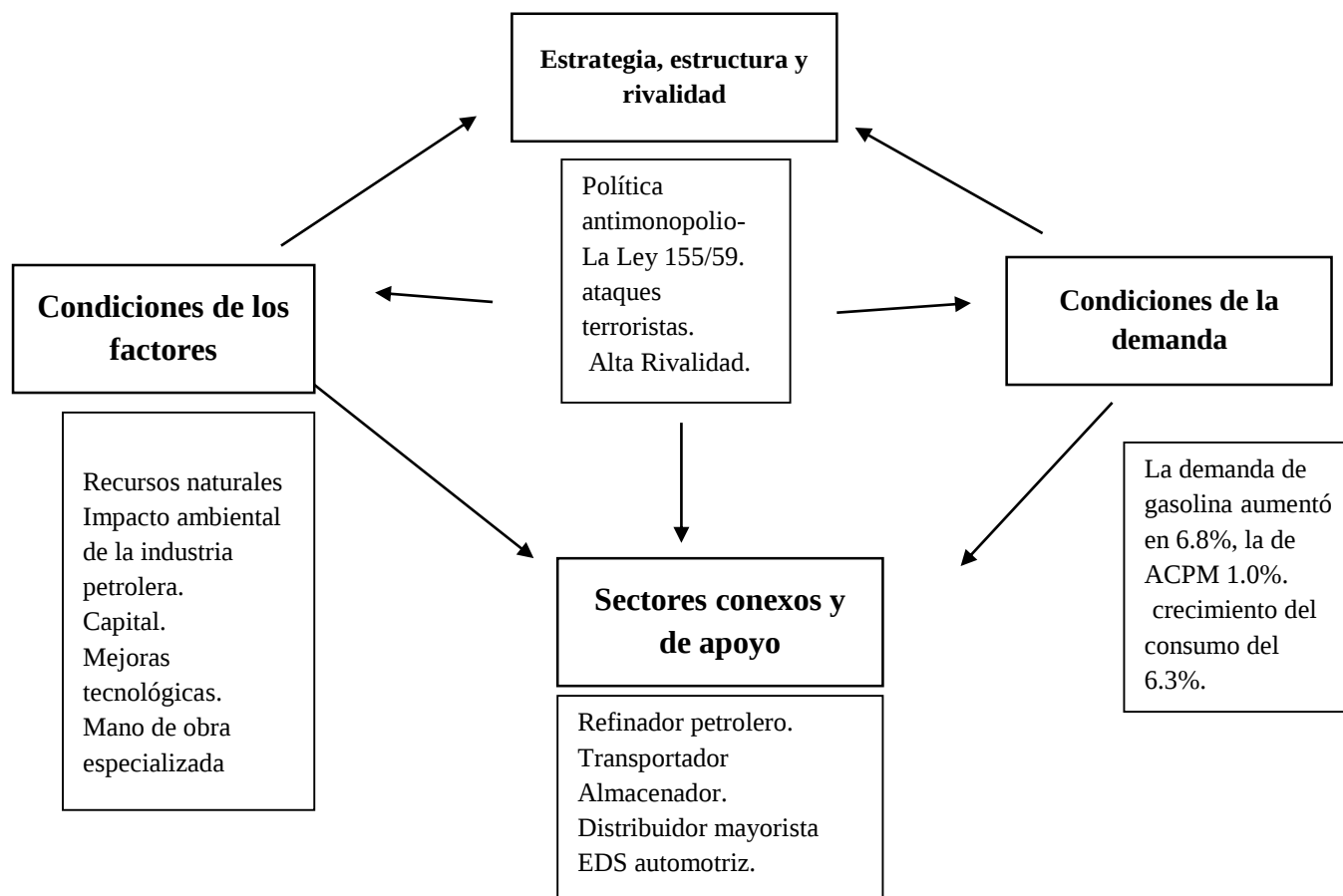


Figura 7. Diamante de Porter EDS La Ceiba.

Fuente: Elaboración autores.

9.2.1. Condiciones de los factores.

Se refiere a como se encuentra el país y la industria con respecto a ciertos factores externos como lo son los recursos humanos, físicos, tecnológicos de capital e infraestructura los cuáles influyen en la competitividad y eficiencia de cualquier organización; dichas condiciones se pueden clasificar en dos categorías:

1. Factores básicos.

Lo componen variables como:

1.1. Recursos naturales:

Las reservas probadas de petróleo pasaron de 1.958 millones de barriles reportados en 2018 a 2.036 millones de barriles en 2019. Su vida media útil aumentó de 6,2 años a 6,3 años.

De acuerdo con el reporte preliminar de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), en 2019 las reservas probadas de petróleo de Colombia llegaron a 2.036 millones de barriles frente a los 1.958 millones de barriles reportados el año anterior, lo cual representa un aumento del 4%.

Durante 2019 la producción de petróleo llegó a los 323 millones de barriles, un 2,2% más que en 2018, cuando esta cifra alcanzó los 316 millones de barriles. Por cada barril producido en 2019 el país logró incorporar a sus reservas probadas 1,24 barriles. (Presidencia de la república, 2020).

1.2. Impacto ambiental de la industria petrolera

La actividad petrolera es una de las industrias que más impactos ambientales y en la biodiversidad genera a nivel local y global. En las distintas fases de la explotación petrolera y las prácticas operacionales típicas de la industria petrolera en zonas tropicales; se produce destrucción de la biodiversidad y del ambiente en general. Por otro lado, la quema de combustibles fósiles constituye la principal causante del calentamiento global. A pesar de la importancia que tienen las regiones tropicales para la estabilidad del clima mundial, de la importantísima biodiversidad que albergan, y de ser el hogar de cientos de pueblos indígenas y comunidades ancestrales, la industria petrolera ve en estas regiones como una frontera para ampliar su negocio. De acuerdo a percepciones de la industria, es muy barato explotar petróleo en zonas tales como la Cuenca Amazónica, el Sudeste Asiático y en los mares tropicales, con el desarrollo de la tecnología para aguas profundas. (Bravo, 2007, pág. 3).

1.3. Capital, fuentes de financiamiento

Para impulsar la creación de una Pyme o su expansión es fundamental elegir el préstamo más conveniente con el fin de que evites que a la larga se convierta en una pesadilla. Una correcta elección no sólo tiene que ver con los intereses y las tasas, también es necesario que tomes en cuenta el nivel en que está la idea.

Es por esto por lo que te damos a conocer 7 opciones de financiamiento, para que tengas en cuenta al más adecuado, según tu proyecto o tipo de negocio.

fondos Gubernamentales, Capital Semilla, Inversionistas ángeles, Capital riesgo, Capital privado, Financiamiento bancario (Entrepreneur)

2. Factores avanzados

2.1. Infraestructura

Lo componen variables como:

Colombia posee una ubicación estratégica y es considerada la puerta de entrada de Sudamérica y se ha convertido en el tránsito obligado para aquellas embarcaciones que necesitan llegar a las naciones que se encuentran ubicadas al Este y Oeste del país. Sin embargo, el Departamento Nacional de Planeación (DPN) expresa que durante el periodo comprendido entre el 2010 y el 2012 el estado colombiano presentó una de las geografías más fragmentadas y una de las mayores distancias entre los centros de producción y de consumo. La Cámara Colombiana de Infraestructura (CCI) señala que en los últimos años se ha duplicado la inversión en el sector al pasar de un 1,2% en el 2012 a un 2% en el 2013. De esta forma, ubica al país en el tercer puesto de naciones con mayor inversión en Latinoamérica. Sin embargo, pese a estos resultados y a los grandes cambios en infraestructura, Colombia tiene la misma calidad en sus estructuras viales que países como Zambia, Bolivia, Zimbabue y Camerún. (Legiscomex.com, 2017)

2.2. Mejoras tecnológicas, Investigación, desarrollo e innovación

Los tecnólogos juegan un papel importante en integrar nuevas tecnologías en las diferentes actividades de la industria energética.

Al integrar el tema tecnológico en sus actividades diarias, las empresas petroleras buscan mantener la productividad de los pozos, reducir los costos de operación y aumentar el factor de recuperación de éstos. Es por ello, que la investigación y la innovación son elementos que siempre deben estar presentes en la industria petrolera si se desea ser más eficiente.

(Petroquimex, 2017, pág. 1)

2.3. Mano de obra especializada.

Ecopetrol emprenderá una serie de trabajos que le permitirán producir combustibles más limpios para el país.

Una de las apuestas es comenzar los trabajos en la unidad hidro tratadora de gasolina de la refinería, conocida como Prime G, para reducir la cantidad de azufre en la gasolina.

Ecopetrol finalizó explicando que según la revista dinero:

“debido al alto grado de especialización de los trabajos, la parada requiere de un mínimo de personal extranjero experto en cambio de catalizador. Esta actividad la realizará la empresa internacional Mourik, que acatando las disposiciones gubernamentales cuenta con la respectiva autorización expedida por la Alcaldía Distrital de Barrancabermeja”. (Dinero, 2020, pág. 3).

9.2.2. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Política antimonopolio.

La Ley 155/59 vigente sobre prácticas comerciales restrictivas tiene 50 años de antigüedad. Fue aprobada por el Congreso de la Nación en el año 1959 (de ahora en adelante ley de 1959), con base en el artículo 32 de la Constitución Política de 1886, con arreglo al cual correspondía al Estado la dirección general de la economía y lo facultaba a intervenir en determinadas circunstancias.

El artículo 1° de la Ley 155/59 establece como principio general la prohibición de acuerdos o convenios que directa o indirectamente tengan por objeto limitar la producción, abastecimiento, distribución o consumo de materias primas, productos, mercancías o servicios nacionales o extranjeros y, en general, toda clase de prácticas, procedimientos o sistemas con

tendencia a limitar la libre competencia y a mantener o determinar precios no equitativos.

(OCDE Y BID, 2009)

Terrorismo, narcotráfico y delincuencia en Colombia.

A través de un comunicado, la petrolera Ecopetrol informó que se registraron cuatro ataques terroristas contra la infraestructura del oleoducto Caño Limón-Coveñas y el Campo Tibú, ambos en el noreste del país. La compañía indicó que, "los daños abarcan ocho pozos que producen diariamente 450 barriles de petróleo". (González X. , 2020, pág. 1).

Según la organización de la sociedad civil colombiana que informa, socializa y analiza los impactos socioeconómicos del sector hidrocarburos el sector de hidrocarburos en el país y vela por la responsabilidad y transparencia de la industria petrolera denominado crudo transparente durante el 2019:

“Tras los ataques presentados en esta región, se paralizó la operación de 76 pozos de producción de petróleo y 61 pozos inyectores. A corte de julio 2019, se habían suspendido 432 contratos laborales y 60 contratos con proveedores locales que facturaban alrededor de 1 200 millones de pesos mensuales por la prestación de bienes y servicios a Ecopetrol. Además, se dejaron de producir 26 500 barriles de petróleo por día y 6, 3 millones de pies cúbicos de gas”. (Pérez, 2020, pág. 6).

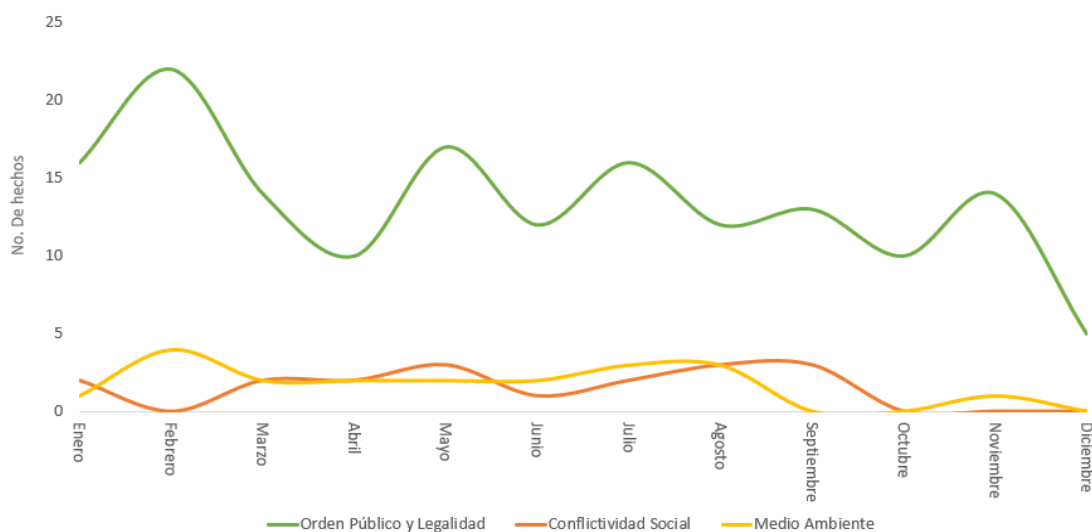


Figura 8. Comportamiento mensual del conflicto sector hidrocarburos.

Fuente. (Pérez, 2020)

En la gráfica anterior se muestran los siguientes temas: orden público e ilegalidad, conflictividad social y medio ambiente. Sobre la primera categoría los hechos más sobresalientes fueron los 46 hostigamientos registrados en el 2019 en contra la infraestructura petrolera, en los oleoductos Caño Limón Coveñas y Trasandino, en los departamentos de: Arauca, Nariño, Norte de Santander y Putumayo. Durante los 12 meses del año se registraron atentados; siendo enero y julio en donde ocurrieron el 76% de estos sucesos. (Pérez, 2020, pág. 6).

A continuación, se evidencian los departamentos del país donde se presentó mayor conflictividad relacionada con la industria en 2019.

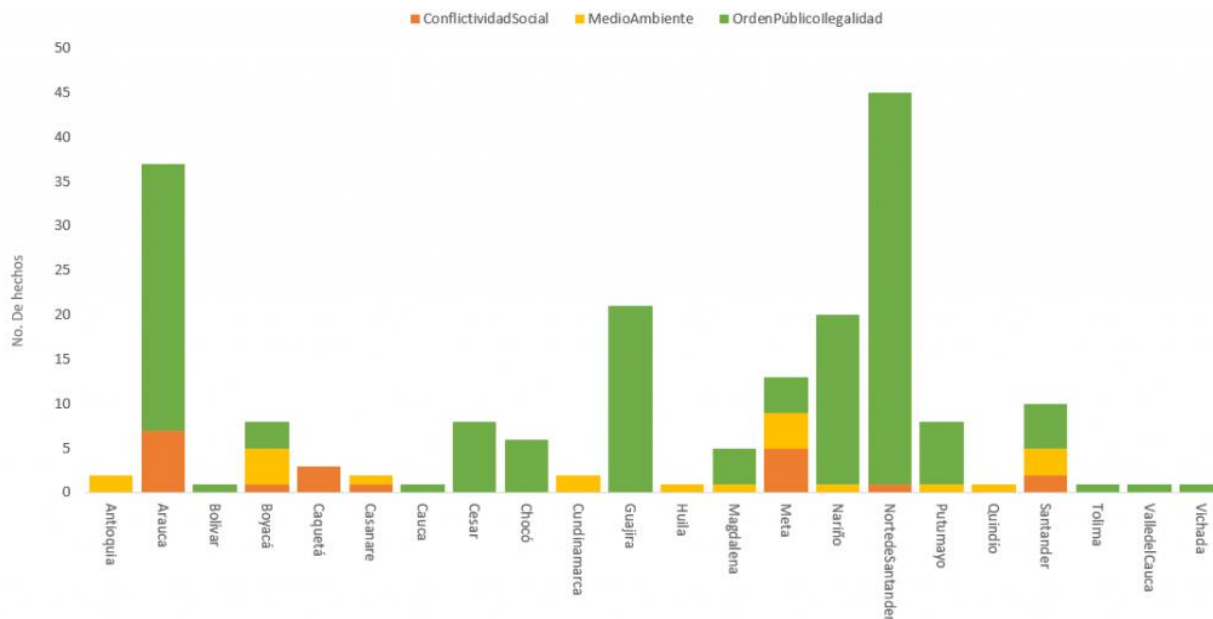


Figura 9. Conflictividad en el sector por departamento en el 2019.

Fuente: (Pérez, 2020)

Pérez (2020). Como se muestra en la gráfica, Norte de Santander fue el departamento en el que más hechos ocurrieron durante el 2019. A pesar de ser la zona que presentó más conflictividad social, ambiental e ilegalidad en el sector petrolero, tan solo generó 19 754 barriles de enero a octubre de 2019; equivalentes al 0,44 % de lo que produjo Meta que fue, y ha sido, el mayor productor del país con 4 446 625 barriles durante el mismo periodo. (pág. 6).

Rivalidad.

De acuerdo con, (González M. , 2016) el 76,9 por ciento de las bombas que hay en el país estarán involucradas en un gran revolcón en el mercado de estaciones de gasolina el próximo año. Podrían cambiar de dueño, de marca o tener un cambio en la estructura de propiedad de la firma que tiene la bandera en el país.

Tabla 20.

Número de estaciones por marcas competidoras directas

Marca De Los Competidores Analizados.	Nº Estaciones En El País De Los Competidores Analizados.	% Participación En El País Solo Marcas Competidoras A Nivel Local De La EDS	% Participación Según El Total De Marcas En El País
<i>Terpel</i>	154917	66%	37%
<i>Esso</i>	17133	7%	4%
<i>Biomax</i>	63828	27%	15%
<i>Total, Marcas Competencia Directa En El Ámbito De Actuación</i>	235878	100%	
<i>Total, Marcas En El País</i>	418853		

Fuente. (Datos abiertos Colombia, 2020)

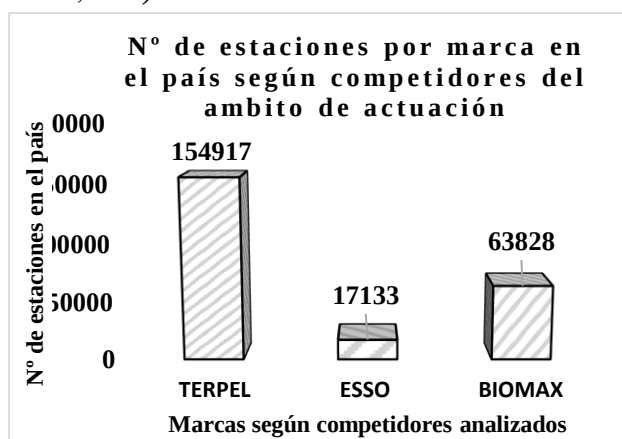


Figura 10.. N° de estaciones por marcas competidoras ámbito de actuación
Fuente: Elaboración autores

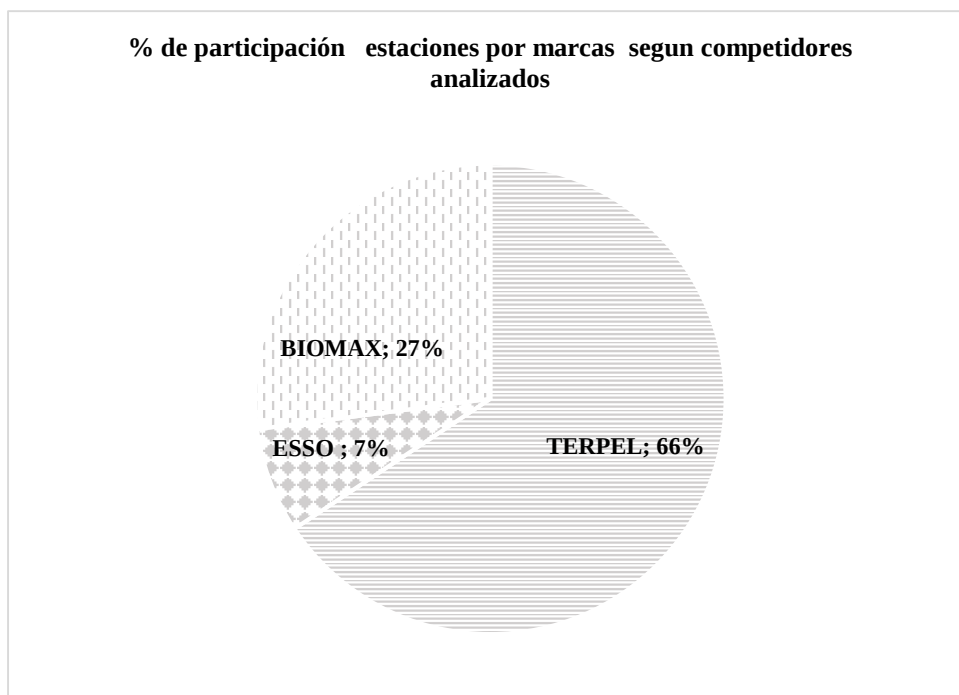


Figura 11. participación estaciones en el país competidores analizados

Fuente: Elaboración autores

9.2.3. Condiciones de la demanda.

Durante los primeros meses de 2020, según (Romel et al., 2020) el consumo de combustibles creció con respecto a lo registrado en 2019. En el mes de febrero, la demanda de gasolina aumentó en 6.8%, la de ACPM 1.0% y la de Jet fuel 8.6%. Como consecuencia del Covid 19, el sector energético ligado a los derivados del petróleo ha sido uno de los más afectados a nivel mundial, pues ha enfrentado choques sustanciales tanto de cantidades como de precios, en el lapso de 3 meses. En 2019 el consumo de ACPM en el país fue en promedio de

137.199 BPD, lo que representó un 2.5% de variación frente a lo registrado para 2018. Por su parte, la gasolina registró un consumo promedio diario fue de 130.895 BPD, que corresponde a un crecimiento del 6.3% frente a 2018. (Romel et al., 2020, pág. 99).

1. Proyección de demanda para gasolina y ACPM a 2039.

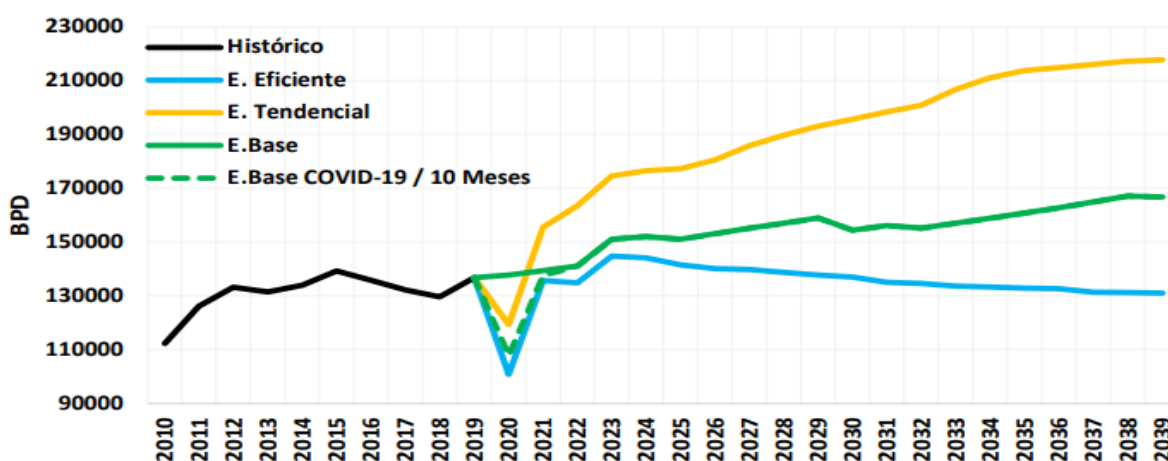


Figura 12. Escenarios de demanda ACPM largo plazo

Fuente. Unidad de planeación minero energética. Colombia

ACPM

El escenario base del Plan de Abastecimiento contempla un crecimiento promedio año de 0.65% en el horizonte 2019-2039, mientras que, en los escenarios tendencial y eficiente, estas alcanzan un crecimiento interanual de 1.84% y -0.45% correspondientemente. Es decir, que el gobierno nacional define que el crecimiento según los yacimientos de acuerdo a los escenarios propuestos será de manera eficiente de 0.65% por otro lado, de mantenerse como se ha mantenido (tendencial) es un crecimiento de 1.84% año a año y en el peor de los casos con un abastecimiento bajo podría ser del índice de -0.45%.

Como efecto del Covid 19, el escenario base se modificó utilizando datos reales hasta el mes de mayo de 2020 y suponiendo una recuperación de 20 meses.

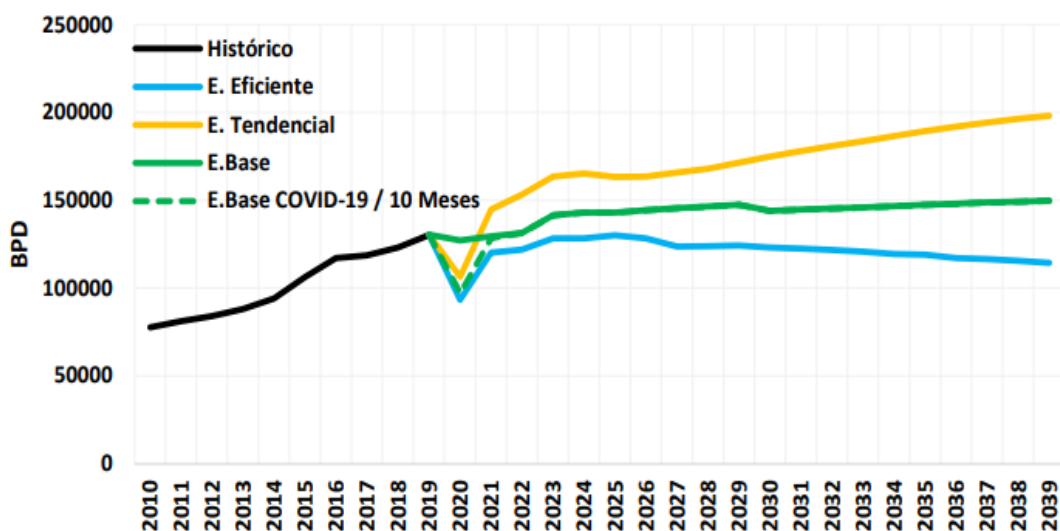
Proyecta recuperación en 20 meses (E. Base Covid 19/20 meses) y una segunda curva que contempla datos reales hasta el mes de mayo y que estima la recuperación de 10 meses (E. Base Covid 19/10 meses).

Posteriormente se calculó la demanda de ACPM con resolución mensual y se realizaron sensibilidades de recuperación, resultados presentados en la Gráfica 26. Es de aclarar que la curva ACPM Ajuste/20 meses fue realizada con datos históricos hasta el mes de marzo, las demás se construyeron con datos reales hasta el mes de mayo y distintos periodos de recuperación.

2. Gasolina Motor.

El escenario base del Plan de Abastecimiento contempla un crecimiento promedio año de 0.45% en el horizonte 2019-2039, mientras que, en los escenarios tendencial y eficiente, las tasa muestran un crecimiento interanual de 1.75% y -0.9% correspondientemente, en el mismo horizonte de planeación.

Como consecuencia del Covid 19, el escenario base fue modificado utilizando datos reales de consumo hasta el mes de mayo de 2020, resultados presentados en la figura 7. (Romel et al., 2020)



Fuente: UPME

Figura 13. Escenarios de demanda gasolina motor largo plazo.

Fuente. (Romel et al., 2020)

9.2.4. Sectores conexos y de apoyo.

1. Refinador petrolero.

El último informe de taladros realizado por la Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros (Campetrol), con fecha de junio 2016, mostró que al cierre del primer semestre del año en el país están operando apenas 20 equipos de un total de 210 que reportaron información, es decir, que el porcentaje que está en actividad es del 7,9 por ciento, mientras un poco más del 92 por ciento está sin operación. (Campetrol, 2016, pág. 2).

2. Transportador.

Como medida adicional a los alivios que se hicieron previamente a comienzos de abril, cuando se ofrecieron descuentos comerciales en la tarifa de transporte, Cenit es una empresa de logística y transporte que opera principalmente en el sector Petróleo y Gas. y sus filiales anunciaron que financiarán hasta el 50% de la tarifa de transporte de crudo por oleoductos durante mayo y junio, con un periodo de gracia de dos meses.

Según portafolio 2020:

La medida implica que los productores pagarían la mitad de la tarifa durante mayo y junio, luego tendrán un periodo de gracia durante julio y agosto, e iniciarán el pago de la otra

mitad a partir de septiembre de 2020, indicó Cenit empresa de logística y transporte del sector petrolero. (Portafolio, 2020, pág. 1).

3. Almacenador.

En Colombia existen aproximadamente 27 empresas almacenadoras entre las que se encuentran ExxonMobil, Algranel S.A, Atlantic Oíl Terminals S.A.S, Aviación Allied Bogotá S.A.S., Biomax, Bravo Petroleum Logistics Colombia entre otras (Comisión de regulación de energía y gas, s.f.)

4. Distribuidor mayorista.

El mercado de la distribución de combustibles en el territorio nacional se concentra en cuatro grandes compañías que manejan más del 90% de la oferta. Así, en manos de la Organización TERPEL, BIOMAX, PRIMAX Y CHEVRON (TEXACO) quedó el negocio, al que se suman las empresas minoristas que no superarían el 6% de la torta. (En cuatro firmas se concentra la distribución de combustibles, 2018, pág. 1).

5. EDS Automotriz

Fendipetróleo alertó hoy que el sector de distribuidores minoristas de combustibles en Colombia enfrenta en este momento un escenario crítico, ya que está en riesgo la continuidad operativa de alrededor de 1.000 estaciones de servicio (EDS), las cuales, según datos del Sistema de Información de Combustibles Líquidos (Sicom), han limitado la adquisición de combustibles en lo corrido del año.

Una comparación entre el total de despachos de los primeros seis meses de 2019 con los de 2020 revela una variación negativa de 22% en la gasolina corriente, 34% para la gasolina extra y del 2% en ACPM. Así, en el primer semestre del 2020 se han dejado de vender más de 230 millones de galones, lo que representa \$2,3 billones en ventas, a raíz de los aislamientos por el Covid-19. (Valora analitik, 2020, pág. 1).

10. Análisis de los entornos

Matriz de medioambiente externo

Tabla 21.

Entorno económico

Variables	Tendencia	Impacto		Amenaza/ Oportunidad	¿Por Qué?	Implicación
		Positivo Negativo	Alto Bajo Medio	Mayor O Menor		
Crecimiento Económico	El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) reveló este viernes que el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia creció 3,3% en el 2019, el más alto desde 2014. (Dane , 2020). PIB de Colombia en el segundo trimestre de 2020 cayó 15,7% en comparación con el mismo lapso de 2019. (Cuanto cayo el PIB de colombia en segundo trimestre y primer semestre de 2020, 2020)	Positivo	Medio	Oportunidad Menor	El crecimiento de la economía implica un mayor el impacto para todos los sectores ya que mejora el poder de adquisición de la población y su consumo de los recursos aumentan mejoran de esta manera las utilidades percibidas.	El impacto que genera el entorno macroeconómico en la empresa es alto ya que este sector depende de otras actividades y sectores de la economía como el sector transportes de diferente índole como público particular, de alimentos como drive (impulsor de demanda) para mover la demanda y por lo tanto una alta inflación por ejemplo
Inflación	La inflación continuará aumentando y se ubicará en 3,88%”, cifra en la que también terminaría el año y que está por encima de su	Negativo	Medio	Amenaza Menor	Un aumento de la inflación implica pérdida del poder adquisitivo de la población a causa de la disminución del valor del dinero con el	afectaría a toda la economía en su conjunto.

Pib	previsión anterior (3,81%). la mayoría proyecta que la inflación este año cerrará en 3,88%, en 2019. (Revista portafolio , 2019). Deflación en Colombia: el IPC de junio cayó un 0,38%, según el Dane El DANE reveló que para junio el Índice de Precios al Consumidor (IPC) tuvo una variación negativa de 0,38% (Revista Dinero, 2020). La economía del país registró un crecimiento de 2,7 por ciento, lo que significa una notable aceleración frente al PIB de 1,4 por ciento valorado en 2017. (Dane, 2019). El Producto Interno Bruto de 2018 creció 2,7%, lo que genera optimismo frente a la meta de crecimiento de 3,6% en el 2019. (Dane, 2019) El primer trimestre de 2020pr, el Producto Interno Bruto, en su serie original, crece 1,1% respecto al	Positivo Alto Oportunidad Mayor	paso del tiempo reduciendo la renta de la población pero no representa un impacto considerable al ser el combustible un tipo de bien normal. Esta variable se evidencia con impacto positivo en la medida que incentiva el crecimiento industrial y todos los sectores industriales se benefician generando mayor bienestar e incentivar el consumo.
------------	--	--	--

	mismo periodo de 2019pr. (Dane, 2020).				
Tasa De Interés	En su sesión de hoy la Junta Directiva decidió mantener la tasa de interés de intervención en 4,25%. (Banco de la república , 2018)	Negativo	Bajo	Amenaza Menor	Es una variable que desincentiva el préstamo de las personas naturales y jurídicas y por tanto disminuye la inversión de capital.
Ingreso Per Cápita	El PIB del año 2018 fue de 978 billones de pesos, el PIB per cápita pasaría de 19,5 a 21,5 millones de pesos anuales. Eso sería ir de 6.600 a 7.200 dólares al año per cápita. (Revista semana, 2019)	Positivo	Alto	Oportunidad Menor	Ya que define al igual que otros el índice de bienestar y por lo tanto indica que hay mayor grado de bienestar en la población. Y al igual que indicadores anteriores indica un crecimiento de la economía nacional respecto a la fuerza laboral.
Precio De Referencia Brent	Petróleo de referencia Brent cae 4,40% hasta US\$58,60 por barril, mientras que la referencia WTI cae 4,87% hasta US\$54,32 por barril. (Diario la republica , 2019)	Negativo	Media	Amenaza Menor	En cierta medida el precio del petróleo no afecta la gasolina que se vende al público de manera directa ya que no es en mercados si no en la bolsa su cotización y por tanto sus precios no están relacionados de manera directa.

Matriz de medioambiente externo

Tabla 22.

Entorno Cultural.

Variables	Tendencia	Impacto		Amenaza/ Oportunidad	¿Por Qué?	Implicación
		Positivo Negativo	Alto Bajo Medio	Mayor O Menor		
Estilos De Vida	Según el estudio sobre el Comportamiento del Consumidor Colombiano desarrollado por Credi-banco, entre 2015 y 2017 las transacciones que se desarrollaron por medios digitales pasaron del 11.89% al 20.08%. Por otro lado, la facturación pasó del 18.88% al 21.52% durante el mismo periodo. (Grupo Bit, s.f.)	Positivo	Bajo	Oportunidad mayor	Es positivo porque se pueden usar estos canales alternativos no para el Core principal de la empresa si no para actividades de posicionamiento y mercadeo.	Se puede decir que las fuerzas culturales actúan de manera indirecta en el modelo de negocio tanto de la manera positiva como negativa en su mayoría pero de manera directa inciden también en sus preferencias de consumo como vehículos que es la industria complementaria de la compañía evidenciando que a comienzos de año hasta los primeros 8 meses se presentaba una disminución en la compra de vehículos al cierre del mismo por el estilo de vida los créditos de inversión para vehículo crecieron un 15,3%.

Preferencias De Compra	La cartera de crédito de consumo, incluyendo no solo los créditos de libranza y de libre inversión, sino también tarjeta de crédito y vehículo, creció 15,3% año contra año en diciembre de 2019. (Portafolio, 2020)	Positivo	Alto	Oportunidad Mayor	Esta variable es positiva en la medida en que el drive principal es los automotores y dentro de esas preferencias de compra de vehículos en el país crecieron un 15,3% lo que implica un mayor consumo de combustible.
Educación	Para el año 2018, la proporción de la población económicamente activa (PEA) con educación media fue 34,0%. La distribución de los demás niveles educativos en la PEA. (Dane, s.f.)	Positivo	Bajo	Oportunidad menor	La educación afecta directamente la calidad de vida de la población y por tanto una mayor renta e inversión.
Venta De Vehículos	Según cálculos, a nivel nacional en 2018 se venderán 250.000 unidades, lo que representa un crecimiento del 5,1% mientras que en 2019 el estimado es de 274.000 unidades con un aumento del 9,6%. (Revista Portafolio, 2018)	Positivo	Alto	Oportunidad Mayor	El drive principal que impulsa la venta de combustible son los vehículos automotores y por tanto una disminución percibida en el consumo de combustibles.

Violencia	A la fecha, la infraestructura petrolera operada por Ecopetrol ha sido objeto de 55 atentados. Los homicidios aumentaron: pasaron de 11,831 en 2017 a 12.311 en 2018 (Revista portafolio , 2019)	Negativo Alto	La violencia afecta a la sociedad empobreciéndola y además porque la infraestructura de hidrocarburos en el país siempre ha sido blanco de atentados terroristas afectando todo su clúster productivo.
		Amenaza Mayor	

Fuente. Elaboración autores.

Matriz de medioambiente externo

Tabla 23.*Entorno Tecnológico.*

Variables	Tendencia	Impacto		Amenaza/ Oportunidad	¿Por Qué?	Implicación
		Positivo Negativo	Alto Bajo Medio	Mayor O Menor		
Uso De Carros Eléctricos	En 2018, la flota mundial de automóviles eléctricos superó la marca de 5 millones, un aumento asombroso de 2 millones desde 2017. (Walsh, 2019)	Negativo	Medio	Amenaza Mayor	En el largo plazo serían sustitutos potenciales de los modelos de vehículos actuales que se mueven gracias a la gasolina y por tanto se convierten en amenaza para el modelo de negocio actual desplazando la gasolina como fuente de combustión y sustituyéndola por energía eléctrica.	Puede llegar a tener una implicación negativa en el modelo de negocio en el largo plazo porque se evidencia que ya hay sustitutos alternativos y en algunos países estaciones de servicio para este tipo de vehículos y en la actualidad en Colombia existen ya motos con este tipo de tecnología en funcionamiento.
Energía	La compañía de energía sostenible GRIDSERVE ofrece una evolución tangible de la estación de servicio. La compañía británica está invirtiendo mil millones de libras esterlinas en 100 estaciones en todo el Reino	Negativo	Medio	Amenaza Mayor	Se convierte en una fuente alternativa de combustión u obtención de energía eléctrica.	

Solar.	Unido que tomarán la tipología de la estación de servicio y la aplicarán a la era de los vehículos eléctricos. (Walsh, 2019)				
Uso de Internet.	Según el Boletín Trimestral de las TIC, para el cierre del tercer trimestre del 2019, en Colombia había 28,9 millones de accesos móviles a internet, tres millones más que en el mismo periodo de 2018. (Portafolio, 2020)	Positivo	Bajo	Oportunidad menor	Se debe de tatar de implementar el uso de la tecnología en las transacciones de la empresa con sus clientes para aprovechar la tecnología.
Cambios Tecnológicos.	Tenemos avances muy importantes, el Índice de Adopción de Tecnologías Maduras pasó de 25 a 55 entre 2015 y 2017, eso quiere decir que las empresas de todos los tamaños cada vez son más conscientes de la importancia de las TIC para su productividad”, indicó el jefe de la Cartera. (Mintic, 2017).	Positivo	Medio	Oportunidad menor	Aprovechar las nuevas tecnologías por ejemplo para acciones de posicionamiento de la marca y alianzas estratégicas para ganar participación en el mercado.
	Creando nuevos instrumentos tributarios y financieros para				Permite dar un mayor apalancamiento financiero a

Porcentaje Del Pib	que los actores, públicos y privados del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación -CTeI-, dupliquen la inversión actual en actividades de CTeI, hasta alcanzar la meta del 1,5% (Minciencias, 2019)	Positivo	Alto	Oportunidad Mayor	los procesos tecnológicos que pueden servir de apoyo para los diferentes procesos generando una mayor innovación en las prácticas que permitan mitigar los impactos ambientales y ecológicos.
---------------------------	---	-----------------	-------------	--------------------------	---

Matriz de medioambiente externo

Tabla 24.
Entorno demográfico.

Variables	Tendencia	Impacto		Amenaza/ Oportunidad	¿Por Qué?	Implicación
		Positivo Negativo	Alto Bajo Medio			
Densidad De La Población	En el país hay en total 48 millones 258 mil 494 habitantes. del total de los habitantes el 51,2% son mujeres y el restante 48,8% hombres. (Dane, 2019)	Positivo	Bajo	Oportunidad Menor	Al aumentar la población por m ² aumentara el consumo de movilidad que a su vez desplaza positivamente el consumo de combustible.	Es una implicación muy grande para el modelo de negocio por que define el nivel de población y su densidad además de su crecimiento que en mayor medida ha sido positivo para el Core del negocio por que a futuro generara mayor demanda por ejemplo porque se ha visto un aumento en la
Fuente. Elaboración propia.	Representa un crecimiento cercano al 3% respecto al mes de diciembre de 2019, daría cuenta que en Colombia el 44% de los venezolanos, cerca de 800 mil, estarían de forma	Negativo	Bajo	Amenaza menor	Es negativo en la medida en que genera mayor pobreza percibida la población de migrantes inactivos en el país y en ocasiones caos y	

Migración.	regular, mientras que el restante, un poco más de un millón 25 mil, estarían de forma irregular. (Migración Colombia, s.f.)				delincuencia para el país que en el largo plazo aumenta el riesgo país para futuras inversiones.	adquisición de vehículos particulares que impulsa más el consumo que los del servicio público.
Ingreso Salarial.	El 2019 con cifras a tener en cuenta: el salario mínimo ahora es de \$828.116, el auxilio de transporte es de \$97.032, el salario integral es de \$10.765.508 y en el espejo retrovisor vemos un desempleo que subió en noviembre al 8.8%. (Empleo, 2019)	Positivo	Bajo	Oportunidad menor	Es positivo porque aumenta la renta de la población siempre no es muy alto el impacto en la medida que el rubro del salario no aumento considerablemente respecto al año anterior y sumado a una tasa de desempleo creciente.	
Población Vehicular.	El mercado de vehículos cero kilómetros cierran el año con un balance muy positivo con 263.684 unidades matriculadas y un crecimiento del 2,7% frente al 2018, mientras que el segmento de motos alcanzó las 612.086 unidadesFuente especificada no válida.	Positivo	Alto	Oportunidad Mayor	Se puede evidenciar que el mercado de vehículos aumento frente al año inmediatamente anterior y por ser el drive que impulsa la demanda de combustibles por ser un bien complementario es positivo para el modelo de negocio.	
Tasa De	La tasa de crecimiento poblacional es de 0,97% A diciembre del 2018,				Al aumentar la tasa de crecimiento de la población crece también el consumo de	

Crecimiento Poblacional	48.168.996 habitantes	millones	de	Positivo	Alto	Oportunidad Mayor	combustible en un futuro ya que habrá más vehículos por persona.
--------------------------------	-----------------------	----------	----	-----------------	-------------	--------------------------	--

Fuente. Elaboración autores.

Matriz de medioambiente externo

Tabla 25.*Entorno ambiental*

Variables	Tendencia	Impacto		Amenaza/ Oportunidad		¿Por Qué?	Implicación
		Positivo	Negativo	Alto	Bajo Medio	Mayor O Menor	
Fracking	A través del decreto 328 de 2020, el Ministerio de Minas dio a conocer las condiciones para utilización de yacimientos no convencionales.	Positivo		Alto		Oportunidad Mayor	Permite tener mejores alternativas para la obtención de las materias primas como lo es el petróleo en la obtención de los combustibles que se comercializan. En gran medida la implicación de este entorno es positiva en tanto que son decretos y normativas que benefician y regulan el sector permitiendo una consolidación porque se convierten estos factores en requisitos legales para futuros competidores y a su vez vela por el cuidado y protección del medio ambiente y buenas prácticas de explotación de los recursos, pero en contraste ahí prácticas que no son muy amigables pero que son apoyadas por el gobierno nacional y que benefician el sector.
Normatividad Ambiental	DECRETO 1521 DE 1998: por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio.	Positivo		Medio		Oportunidad menor	Es positivo porque se convierte en una barrera para los posibles competidores que se quieran vincular o participar en el sector; y por otra parte permitiendo la consolidación de los competidores establecidos.

Desarrollo Ambiental Sostenible	En el marco de la Agenda 2030, la sostenibilidad ambiental implica por un lado la reducción de los daños al ambiente, y por otro, el papel de los recursos naturales y los servicios ecosistémicos en el bienestar humano. (Pndu COLOMBIA, 2020)	Positivo Medio Oportunidad menor	Permite llevar a cabo una operación mucho más sostenible de toda la cadena de valor del sector de los combustibles a través de políticas de desarrollo sostenible.
Incremento En Los Niveles De Contaminación Vehicular	La amplia mancha gris que cubre el cielo de capitales como Bogotá y Medellín por estos días de febrero es uno de los signos más visibles de los deficientes indicadores en la calidad del aire que se respira en algunas ciudades del país. (El tiempo, 2020)	Negativo Medio Amenaza Menor	Evidencia externalidades negativas por el uso de los combustibles por parte de la población vehicular evidenciándose principalmente en las grandes capitales del país.

Fuente: Elaboración autores

Matriz de medioambiente externo

Tabla 26.

Entorno Político.

Variables	Tendencia	Impacto		Amenaza/ Oportunidad	¿Por Qué?	Implicación
		Positivo Negativo	Alto Bajo Medio			
Tlc.	Colombia tiene 16 acuerdos comerciales firmados con las más importantes economías del mundo; por tal razón, que no se firmen más Tratados de Libre Comercio, con sus TLC. Tres Tratados de Libre Comercio, representan el 47% de las exportaciones totales del país (TLC)	Positivo	Medio	Oportunidad mayor	Permite la apertura y expansión de los mercados nacionales beneficiando a todos los actores económicos involucrados en los diferentes procesos de abastecimiento de las cadenas productivas para llevar a cabo los procesos de exportación/importación como el sector logístico y de transportes.	Tiene una implicación importante en tanto que las decisiones políticas y legales van de la mano en la medida en que las unas dictaminan las otras pues el estado es el que hace las leyes y reformas y el panorama en este aspecto para la estación de servicio no es muy alentador en tanto que reformas como la tributaria golpean de manera directa el modelo de negocio reduciendo su percepción de ingreso, lo mismo sucede con el precio de la gasolina; en el tiempo de recolección de los datos se encontraba a la baja y por
Reforma Tributaria.	Según informó Min hacienda, la Ley tendrá un recaudo de \$13,5 billones. en cervezas y gaseosas y normalización tributaria: \$5,3 billones; más crecimiento económico: \$3,2 billones y menor evasión e implementación de la factura electrónica: \$5 billones. (Revista dinero, 2019)	Negativo	Alto	Amenaza Mayor	Representa un incremento en el recaudo impositivo de este tipo de productos lo que va a representar un mayor valor percibido por el cliente final y en consecuencia se va a reducir su consumo en sentido de que es un tipo de bien inferior y es negativo para el modelo de negocio porque además de la venta de combustibles también se comercializan este tipo de productos.	

Riesgo País	En la región, Colombia se ubica como el tercero con el menor riesgo país, pues su CDS a cinco años está en 82,04 puntos básicos; es un indicador de respaldo para los inversionistas, pues una de las principales preocupaciones es que sus bonos entren en default. (Elejalde, 2019)	Positivo	Alto	Oportunidad Mayor	Es positivo en la medida en que el tanto el panorama no es país es un atractivo de inversión muy alentador a futuro. extranjera que ayuda y dinamiza a toda la economía nacional.
Precio De La Gasolina Y Acpm.	El Ministerio de Minas y Energía informó que el precio promedio de la gasolina en las 13 ciudades principales del país se mantendrá estable en diciembre en un precio de \$9.269 por galón. El Ministerio de Minas y Energía informó que el precio promedio de la	Negativo	Medio	Amenaza Menor	Se reduce el nivel de ingreso recibido durante ese periodo de tiempo en el que se encuentre más bajo teniendo en cuenta que ese valor es de cierto modo volátil y en el panorama futuro puede mejorar o en su defecto empeorar y que además depende de otros factores no solo el valor del crudo que es en el orden de si baja 5% el petróleo la gasolina baja 3%; sino factores más fijos

gasolina en las 13 ciudades principales del país se mantendrá estable en diciembre en un precio de \$9.269 por galón. (La república, 2020).

como almacenamiento transporte, (logísticos) e impuestos.

Fuente. Elaboración autores

11. Análisis de la turbulencia esperada

11.1. Matriz de turbulencia esperada.

Tabla 21.

Análisis de turbulencia esperada.

Análisis De Turbulencia Esperada					
Macro entornos-variables	Calificación				
Entorno macroeconómico	1	2	3	4	5
Crecimiento económico	<i>Muy bajo</i>	<u>Bajo</u>	Estable	Alto	Muy alto
Inflación	<i>Muy baja</i>	Baja	Media	<u>Alta</u>	Muy alta
PIB	<i>Muy bajo</i>	<u>Bajo</u>	Media	Alta	Muy alto
Tasa de interés	<i>Muy baja</i>	Baja	estable	<u>Alta</u>	Muy alta
Ingreso per cápita	Muy poco	<i>Poco</i>	Medio	<u>Alto</u>	Muy Alto
Precio de referencia Brent	Muy baja	<u>Baja</u>	Medio	<i>Alta</i>	Muy alta
Entorno cultural	1	2	3	4	5
Estilos de vida	Muy Pésimo	<i>Pésimo</i>	<u>Aceptable</u>	Bueno	Muy bueno
Preferencias de compra	Muy inestable	<u>Inestable</u>	Neutro	Estable	<i>Muy estable</i>
Educación	Muy baja	<u>Baja</u>	Estable	<i>Alta</i>	Muy alta
Tendencia de consumo vehículos	Muy baja	<u>Baja</u>	Neutro	Alta	<i>Muy alta</i>
Entorno demográfico	1	2	3	4	5
Densidad de la población	Muy baja	<u>Baja</u>	<i>Media</i>	Alta	Muy alta
Migración	Muy baja	<u>Baja</u>	Estable	<i>Alta</i>	Muy alta
Ingreso salarial	Muy bajo	<u>Bajo</u>	Medio	Alto	<i>Muy alto</i>

Población vehicular	<u>Muy baja</u>	Baja	Neutro	<u>Alta</u>	Muy alta
Tasa de crecimiento poblacional	<u>Muy baja</u>	Baja	Estable	<u>Alta</u>	Muy alta
Entorno tecnológico	1	2	3	4	5
Uso de carros eléctricos	Muy pocos	Pocos	Neutro	<u>Algunos</u>	<i>Demasiados</i>
Uso energía solar	Muy bajo	<u>Bajo</u>	Neutro	Alto	<i>Muy alto</i>
Uso de internet	Muy bajo	<u>Bajo</u>	Medio	<u>Alto</u>	Muy alto
Cambios tecnológicos	<u>Muy pocos</u>	Pocos	Neutro	<u>Algunos</u>	Muchos
Porcentaje del PIB	Muy bajo	Bajo	<u>Neutro</u>	<u>Alto</u>	Muy alto
Entorno político-legal	1	2	3	4	5
TLC	Muy pocos	Pocos	No existen Medianamente probable	<u>Algunos</u>	<u>Muchos</u>
Reforma tributaria	<u>Improbable</u>	Poco Probable	probable	Probable	<u>Muy probable</u>
Riesgo país	<u>Muy bajo</u>	Bajo	Estable	<u>Alto</u>	Muy alto
Precio de la gasolina	Muy bajo	<u>Bajo</u>	Estable	<u>Alto</u>	Muy alto
Entorno ambiental	1	2	3	4	5
Uso fracking	<u>Muy bajo</u>	Bajo	<u>Medio</u>	Alto	Muy alto
Normatividad ambiental	Muy alta	<u>Alta</u>	Aceptable	Baja	<u>Muy baja</u>
Desarrollo ambiental sostenible	<u>Muy bajo</u>	Bajo	Neutro	<u>Alto</u>	Muy alto
Incremento en los niveles de contaminación vehicular	<u>Muy baja</u>	Baja	Neutro	<u>Alta</u>	Muy alta
Sector Industrial-Variables	Calificación				
Entrada De Nuevos Competidores.	1	2	3	4	5
Economías de escala	<u>Muy baja</u>	Baja	Media	<u>Alta</u>	Muy alta
Diferenciación del producto	Muy baja	<u>Baja</u>	Neutro	<u>Alta</u>	Muy alta

Posicionamiento de marca	Muy bajo	<i>Bajo</i>	Medio	<u>Alto</u>	Muy alto
Lealtad de los clientes	<i>Muy baja</i>	Baja	<u>Media</u>	Alta	Muy alta
Requerimientos de capital	Muy bajo	<i>Bajo</i>	Medio	Alto	<u>Muy alto</u>
Acceso a canales de distribución	Muy fácil	<u>Fácil</u>	Medio	<i>Difícil</i>	Muy difícil
Requerimientos legales	Muy bajo	<i>Bajo</i>	Medio	Alto	<u>Muy alto</u>
Acceso favorable a proveedores	Muy fácil	<i>Fácil</i>	Medio	<u>Difícil</u>	Muy difícil
Curva de experiencia y aprendizaje	<i>Muy baja</i>	Baja	<u>Media</u>	Alta	Muy alta
Reacción de los competidores actuales	Muy baja	<u>Baja</u>	Media	<i>Alta</i>	Muy alta
Poder De Negociación De Los Proveedores	1	2	3	4	5
Concentración de los proveedores	<u>Muy alta</u>	Alta	Media	<i>Baja</i>	Muy baja
Sustituto de los proveedores	Muy pocos	Poco <i>Poco</i>	Neutro	<i>Muchos</i>	Demasiados
Importancia de la empresa para el proveedor	Insignificante	<i>importante</i>	Neutro	Importante	<u>Muy importante</u>
Posibilidad de integración hacia adelante	Muy alta	<u>Alta</u>	Media	<i>Baja</i>	Muy baja
Cooperación con proveedores	<u>Excelente</u>	Buena	Regular	<i>Mala</i>	pésima
Facilidades o costos para el cambio de proveedor	Muy difícil	<u>Difícil</u>	Medio	<i>Fácil</i>	Muy fácil
Poder De Negociación De Los Consumidores	1	2	3	4	5
Concentración de los clientes	Muy alta	<i>Alta</i>	<u>Media</u>	Baja	Muy baja
Importancia del producto para el cliente	Muy baja	<i>Baja</i>	Media	Alta	<u>Muy alta</u>
Concentración de ventas en pocos clientes	<i>Muy alta</i>	Alta	<u>Media</u>	Baja	Muy baja
Posibilidad de integración hacia atrás	Muy alta	<i>Alta</i>	Media	Baja	<u>Muy baja</u>
Nivel de información del cliente	Muy alto	Alto	<u>Medio</u>	<i>Bajo</i>	Muy bajo
Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos	1	2	3	4	5
Precio de los sustitutos	Muy bajo	<u>Bajo</u>	Medio	<i>Alto</i>	Muy alto
Diferenciación	Muy baja	<i>Baja</i>	Media	<u>Alta</u>	Muy alta

Mejoras de los productos sustitutos	Demasiadas	<u>muchas</u>	Neutro	<i>Pocas</i>	Muy pocas
Rendimiento de productos sustitutos	Muy alto	<u>Alto</u>	Medio	<u>Bajo</u>	Muy bajo
Rivalidad Entre Competidores	1	2	3	4	5
Crecimiento del sector	Muy bajo	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	Alto	Muy alto
Número de competidores	Demasiados	<u>Muchos</u>	Neutros	Poco	<i>Muy pocos</i>
Costos fijos elevados	<u>Muy alto</u>	Alto	Medio	<i>Bajo</i>	Muy bajo
Diferenciación	Muy baja	<i>Baja</i>	Media	<u>Alta</u>	Muy alta
Barreras de salida	<u>Muy alta</u>	Alta	Media	<i>Baja</i>	Muy baja
Sumatoria de lo más probable	6	21	8	17	6
<i>Sumatoria de lo menos probable</i>	14	15	2	19	8
<u>Total, lo más probable</u>	6	42	24	68	30
<i>Total de lo menos probable</i>	14	30	6	76	40
<u>Más probable</u>		170			
<i>Menos probable</i>		166			
Total variables		58			
Ponderación +		2,93			
Ponderación -		2,86			

Fuente. Elaboración autores.

11.2. Definición de los perfiles internos.

11.2.1. Perfil del gerente- matriz de turbulencia esperada

Tabla 22.

Perfiles de los gerentes.

<i>Perfiles De Los Gerentes</i>					
Tipo De Capacidad	Defensiva	De Producción	De Marketing	Estrategias	Flexible
Características	1	2	3	4	5
1. Mentalidad.	Defensiva	<u>De producción</u>	De planificación	Empresarial	Creativa
2. Orientación interna y orientación externa (Preocupación relativa).	Introvertida		<u>Equilibrada</u>		Extrovertida
3. Orientación en el tiempo (Futuro -Pasado).	<u>Basada en precedentes</u>	Basada en historia	Extrapolada hacia el futuro	Nuevos futuros	Futuros inventados
4. Modelo de éxito.	Estabilidad y repetición	Eficiencia en la producción	<u>Equilibrio entre la eficiencia interna y la respuesta externa</u>	La inversión en oportunidades disponibles más rentables	Creatividad
5. Tendencia a los riesgos.	<u>Rechazo</u>	Aceptación de riesgos conocidos	Buscar riesgos conocidos	Buscar riesgos desconocidos	Buscar riesgos novedosos
6. Poder de la guía general.	Débil	Regular	Moderado	<u>Fuerte</u>	Muy fuerte
7. Estilo de liderazgo.	Político	<u>Disciplinado y directivo</u>	Inspirador y de propósito común	Carismático y conductor de grupos	Creativo
8. Solución de problemas.	Ensayo y error	Diagnostico	<u>Optimización</u>	Búsqueda de alternativas	Creación de alternativas

9. Conocimiento.	<u>Política interna</u>	Cooperación interna	Mercados competidores y tecnología tradicional	Oportunidades mundiales	Ambiente emergente
10. Habilidades de liderazgo.	<u>Políticas defensivas</u>	Directivas	Logro de metas	Empresariales	Carismáticas
Sumatoria	4	2	3	1	0
Valores Finales	4	4	9	4	0
Promedio Final	2,10				

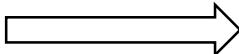
Fuente. Elaboración autores.

11.2.2. Perfil del clima organizacional-matriz de turbulencia esperada

Tabla 23.

Perfiles del clima organizacional.

Perfiles De Clima Organizacional					
Tipo De Capacidad	Defensiva	De Producción	De Marketing	Estrategias	Flexible
Características	1	2	3	4	5
1. Actitud hacia el cambio	No perturbar la armonía	<u>Paciente</u>	Planificar el futuro	“sí es nuevo es bueno”	Crear el futuro
2. Tendencias a riesgo	<u>Evita</u>	Acepta	Busca los riesgos conocidos	Buscar los riesgos desconocidos	Buscar los riesgos novedosos
3. Perspectiva temporal (percibe los problemas)	Pasado	<u>Presente</u>	Futuro conocido	Futuro observable	Nuevos futuros

4. Perspectiva de acción (operaciones internas o externas)	<u>Introvertida</u>		Extrovertida		
5. Estimulo de cambio	Crisis	<u>Resultados no satisfactorios</u>	Amenazas y oportunidades	Búsqueda del cambio por iniciativa propia	
6. Iniciativa	Voluntaria	<u>Sigue las reglas</u>	Sigue las tendencias	Iniciativa propia	
7. Estructura de poder compatible	<u>Centralizada</u>		Descentralizada	Centralizada + oficina central fuerte 	
8. Modelo de éxito (factores importantes)	Estabilidad	<u>Rendimiento eficiente</u>	Crecimiento efectivo	Diversificación efectiva	Innovación
Sumatoria	3	5	0	0	0
Valores Finales	3	10	0	0	0
Promedio Final	1,63				

Fuente. Elaboración autores.

11.2.3. Perfil de la competencia empresarial-matriz de turbulencia esperada.

Tabla 24.

Perfiles de la competencia empresarial.

Perfiles De La Competencia Empresarial					
Tipo De Capacidad	Defensiva	De Producción	De Marketing	Estrategias	Flexible
Características	1	2	3	4	5
1. Habilidades para la solución de problemas	Ensayo y error		<u>Elección de la mejor alternativa</u>		Creatividad

2. Proceso de solución de problemas	<u><i>Jerárquico dividido por departamentos</i></u>	→	Jerárquico con la participación de toda la empresa-planificación de largo plazo	Centralizado en los problemas	→
3. Sistema de dirección	<u><i>Políticas y procedimientos manuales</i></u>	Control financiero y presupuesto	Planificación y dirección estratégico	Dirección estratégica, análisis de problemas estratégicos, manejo de crisis, vigilancia ambiental	
4. Sistemas de información	Precedentes informales	<u><i>Rendimiento pasado</i></u>	Pronostico por extrapolación		
5. Estructura de la organización	Funcional	→	<u><i>División multinacional</i></u>	Matriz de estructura múltiple	
6. Recompensa de incentivos		Rendimiento pasado	<u><i>Contribución al rendimiento</i></u>	Contribución a la innovación	
7. Definición del trabajo	<u><i>Específico y limitado</i></u>	En términos de la responsabilidad funcional Análisis de proporciones-inversiones de capital-análisis		En términos de la misión	→
8. Tecnología	Estudio de trabajo-Ensayo de equipos		<u><i>Pronostico-optimización de operaciones</i></u>	Análisis hipotético de adquisiciones	Tormenta de ideas
9. Cultura funcional compatible	<u><i>Operaciones y finanzas</i></u>	→	Marketing y planificación empresarial	Innovación -I&D de nuevos productos	←
Sumatoria	4	1	4	0	0
Valores Finales	4	2	12	0	0
Promedio Final			2,00		

Fuente. Elaboración autores.

11.3. Gráfico consolidación Matriz de turbulencia y Perfiles internos

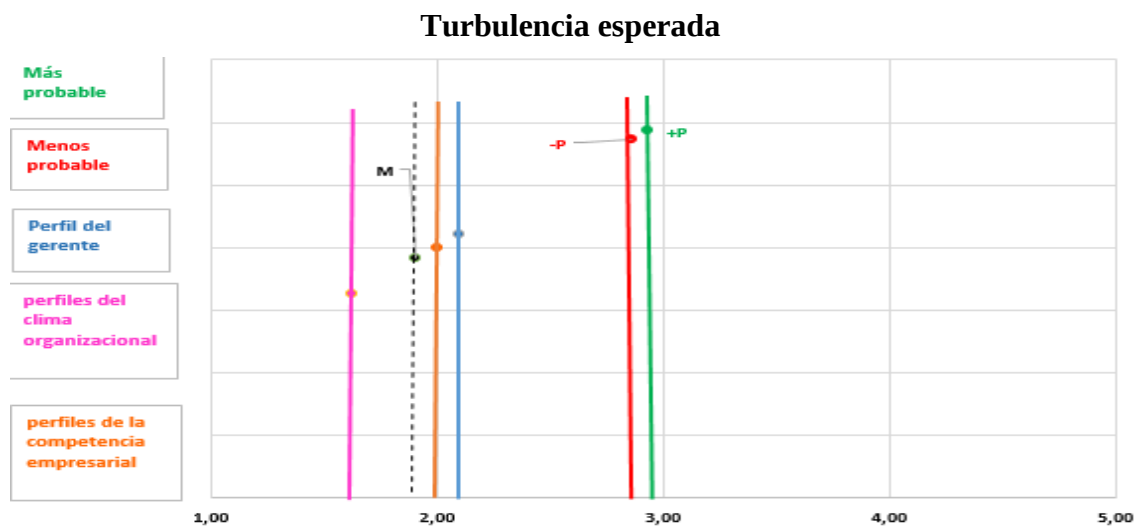


Figura 14. Gráfico turbulencia esperada
Fuente. Elaboración autores.

Análisis:

En la anterior gráfica se tienen los dos vectores arrojados por la matriz de turbulencia en el cual se presenta de color verde lo más probable y de color rojo lo menos probable que puede ocurrir en el sector en el cual se encuentra la organización; en esta matriz se analizaron dichas variables con relación a los perfiles internos de la organización; perfiles tales como del gerente, del clima organizacional y de competencias, con el fin de conocer que tan alineado está la directiva de la organización con respecto a los acontecimientos que pueden ocurrir en un futuro próximo. La gráfica muestra que los perfiles internos de la organización no están alineados dentro de los vectores del macro y micro entorno, lo que significa que los procesos internos que se están llevando a cabo en la organización no tienen en cuenta algunas variables del sector industrial, lo cual puede traer consecuencias negativas en un futuro; ya que debido a la volatilidad y a la alta rivalidad el sector se torna muy competitivo y cambiante por lo cual la organización debe estar atenta a dichos cambios o a dichas fuerzas que pueden afectar el funcionamiento de la organización.

**12. Matriz de evaluación de la acción y posición estratégica para la EDS LA CEIBA.
(PEYEA)**

Tabla 25.

Variables matriz Peyea.

Variables A Evaluar			
Fuerzas Financieras	Valor	Sumatoria	Sumatoria
Solvencia	5	Eje X	Eje Y
Apalancamiento	4	1,83	1,8
Liquidez	6		
Capital de Trabajo	5		
Riesgos Implícitos del Negocio	5		
Flujos de Efectivo	6		
Promedio	5,2		
Fuerzas De La Industria	Valor		
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores (Acceso favorable)	2		
Economías de escala.	5		
Conocimientos Tecnológicos	3		
Curva de experiencia y aprendizaje.	3		
Demanda	6		
Regulaciones del sector	5		
Promedio	4,00		
Ventajas Competitivas	Valor		
Participación en el mercado	-2		
Calidad del producto (adictivo techron)	-1		
Lealtad de los clientes	-2		
Ciclo de vida del producto.	-3		
Control sobre proveedores y distribuidores	-3		
Utilización de la capacidad competitiva	-2		
	-		
Promedio	2,16666667		
Estabilidad Del Ambiente	Valor		
Tasa de Inflación	-2		
Cambios tecnológicos.	-4		
Ingreso per cápita	-2		
Venta de vehículos	-6		
Uso de vehículos eléctricos	-4		
Reforma tributaria	-3		
Promedio	-3,33		

Fuente 1. Elaboración autores.

12.1. Gráfico matriz PEYEA estación de servicio la Ceiba

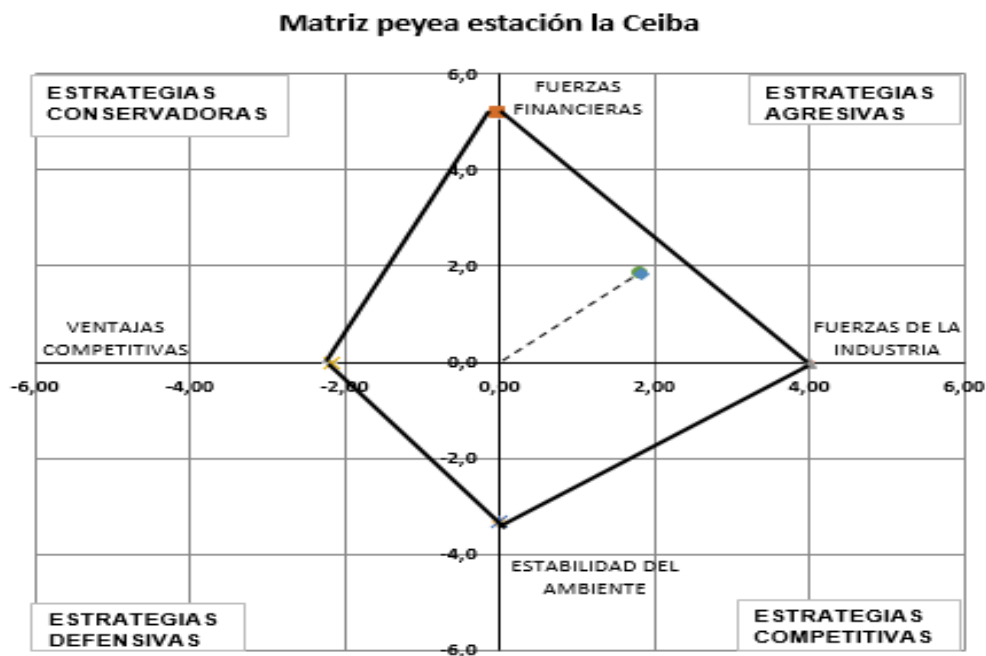


Figura 15. Matriz peyea estación de servicio la Ceiba

Fuente. Elaboración autores.

Análisis:

Posición: La matriz peyea, arroja que la estación de servicio la Ceiba se encuentra en el cuadrante Agresivo porque tiene una posición competitiva fuerte, cuenta una importante fuerza financiera, una industria estable, y cuenta con algunas ventajas competitivas importantes, sin embargo, se debe aprovechar aún más la capacidad financiera para crear estrategias que permitan aún mayores ventajas competitivas. Como la empresa se encuentra en el cuadrante agresivo se localiza en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar sus oportunidades externas y superar sus debilidades internas y evitar amenazas externas por lo tanto se consideran las siguientes estrategias:

- Penetración de mercados.

- Desarrollo de mercados.
- Diversificación concéntrica.

13. Definición de las variables externas

13.1. Matriz Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Tabla 26.

Variables matriz EFE.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas	50%		0,97
A1: Gran número de competidores.	0,02	1	0,02
A2: Alta tasa de violencia e inseguridad.	0,02	2	0,04
A3: Pandemia del coronavirus	0,02	2	0,04
A4: Productos sustitutos de bajo costo	0,2	2	0,4
A5: Alto poder de negociación por parte del proveedor.	0,2	2	0,4
A6: Uso de carros eléctricos	0,01	2	0,02
A7: Alta probabilidad de nuevos competidores extranjeros.	0,01	2	0,02
A8: Alto poder de negociación por parte del proveedor	0,01	2	0,02
A9: Incendios ocasionados por derrames o por energía estática	0,01	1	0,01
Oportunidades	50%		1,72
O1: Crecimiento del sector automotriz	0,12	4	0,48
O2: Nivel de desarrollo tecnológico	0,1	4	0,4
O3: Crecimiento de la población	0,08	3	0,24
O4: Aumento de la población vehicular	0,2	3	0,6
Totales	100%		2,69

Fuente. Elaboración autores.

Análisis:

La matriz EFE arroja un resultado de **2.69** lo cual significa que está por debajo de la media, la cual cuenta con pocas oportunidades que pueden permitir que se posicione más en el mercado, sin embargo, cuenta con muchas amenazas significativas como lo son el gran número de competidores, los productos sustitutos y la fluctuación del precio del petróleo, el Covid 19,

entre otras; esta última hoy en día está afectando el funcionamiento de la organización ya que las medidas adoptadas por el gobierno han ocasionado una disminución de las ventas de la organización por lo cual la empresa debe de estar muy atento a estas variables y crear estrategias que permitan mitigar dichas amenaza.

14. Matriz DOFA Estación de servicio La Ceiba.

Tabla 27.

Variables matrices DOFA.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Altos costos	A1: Gran número de competidores
D2: Altos precios de los productos	A2: Alta tasa de violencia e inseguridad
D3: Falta de procesos de mercadeo	A3: pandemia del coronavirus
D4: Falta de capacitación del personal	A4: Productos sustitutos de bajo costo
D5: Desorganización en los procesos internos	A5: Aumento del precio del petróleo
D6: Poco personal (isleros)	A6: Uso de carros eléctricos
D7: Poca trayectoria y reconocimiento de la estación.	A7: Alta probabilidad de nuevos competidores extranjeros.
	A8: Alto poder de negociación por parte del proveedor.
	A9: Incendios ocasionados por derrames o por energía estática
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Flujo de caja positivo	O1: Crecimiento del sector automotriz
F2: Good Will	O2: Nivel de desarrollo tecnológico
F3: Calidad del producto	O3: Crecimiento de la población
F4: Medida del combustible	O4: Aumento de la población vehicular
F5: Buena localización Geográfica	
F6: Buena atención	
F7: Buena relación cliente/proveedor lo que facilita el proceso de suministros.	
F8: Diversidad de combustible.	
F9: Protocolos de seguridad y salud en el trabajo.	

Fuente: Elaboración autores.

14.1. Cruce de variables y definición de estrategias

Tabla 28.

Cruce de variables matriz DOFA/estrategias.

	Fortalezas	Debilidades
Factores Interno	(F)	(D)
	F1: Flujo de caja positivo	D1: Altos costos
	F2: Good Will	D2: Altos precios de los
	F3: Calidad del producto	productos
	F4: Medida del combustible	D3: Falta de procesos de
	F5: Buena localización Geográfica	mercadeo
	F6: Buena atención	D4: Falta de capacitación del
	F7: Buena relación	personal
	cliente/proveedor lo que facilita el	D5: Desorganización en los
	proceso de suministros.	procesos internos
	F8: Diversidad de combustible.	D6: Poco personal (isleros)
	F9: Protocolos de seguridad y	D7: Poca trayectoria y
	salud en el trabajo.	reconocimiento de la estación.

Factores Externo		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO: ofensivas	ESTRATEGIA DO:
(O)	F1; F6; F7; F8; O4:	reorientación
O1: Crecimiento del sector automotriz	Aprovechar el flujo de caja libre positivo, la buena relación con el proveedor y la diversidad de combustible para desarrollar economías de escala que permitan tener un precio más competitivo.	D3; D7; O1; O3; O4: Desarrollar estrategias de mercadeo ya que no se están realizando, teniendo en cuenta que la estación es relativamente nueva en su ámbito de actuación para generar una mayor visibilidad.
O2: Nivel de desarrollo tecnológico	F3; F4; F5; O4:	D6; O4: Generar procesos de contratación de nuevo personal con base en el aumento de la población vehicular.
O3: Crecimiento de la población	Aprovechar la ubicación para ofrecer las ventajas del producto como la calidad, y la medida para captar la demanda de vehículos de otros municipios que transitan por la zona de influencia.	D5; O2: Aprovechar el desarrollo tecnológico para la implementación de un software de gestión que permita mejorar y organizar los procesos internos con el proveedor.
O4: Aumento de la población vehicular		

Amenazas	Estrategia Fa: Defensivas.	Estrategia Da: Supervivencia
(A)	F1; A8:	Aprovechar las
A1: Gran número de competidores	flujo de caja positivo para bajar el poder de negociación del proveedor y evitar que utilice medidas desfavorables para la estación en cuanto los precios.	fortalezas de la organización y las oportunidades que el sector proporciona con el fin de eliminar las debilidades y mitigar las amenazas.
A2: Alta tasa de violencia e inseguridad		
A3: pandemia del coronavirus	F3; F4; F6; A4; A7: Desarrollar una diferenciación	
A4: Productos sustitutos de bajo costo	centrada en la calidad del producto y la justa medida y la atención para	
A5: Aumento del precio del petróleo	hacer frente a los productos sustitutos de bajo costo existentes	
A6: Uso de carros eléctricos	en el mercado y a los potenciales competidores extranjeros.	
A7: Alta probabilidad de nuevos competidores extranjeros.	F9; A3; A9: Seguir y aplicar de manera responsable los protocolos de bioseguridad	
A8: Alto poder de negociación por parte del proveedor.	establecidos por la empresa para preservar la integridad de la sociedad.	
A9: Incendios ocasionados por		

derrames o por energía

estática

Fuente: Elaboración autores.

14.2. Matriz Interna Externa de adecuación con las matrices MEFI/MEFE

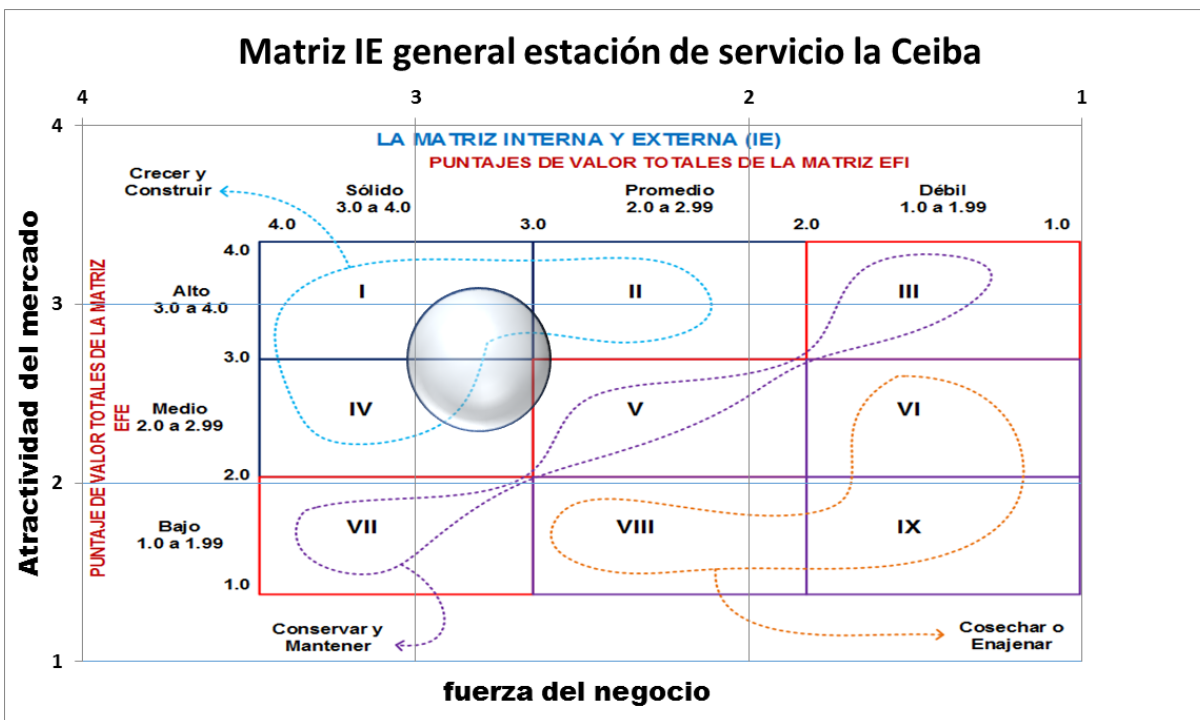


Figura 16. Matriz IE General EDS La Ceiba

Fuente. Elaboración autores

Análisis:

De acuerdo con el análisis de las matrices de adecuación EFI (evaluación de los factores internos de la empresa comprendidos como fortalezas y debilidades y la matriz EFE (evaluación de los factores externos) la empresa se encuentra dentro del grupo de estrategias de los cuadrantes I, II, IV que evidencian acciones de crecer y construir aplicando estrategias como penetración de mercado y desarrollo de productos; el cuadrante IV es construir selectivamente, invirtiendo fuertemente en segmentos rentables y aumentar la capacidad instalada.

15. Matriz Boston Consulting Group

15.1 Matriz Boston

Tabla 29.

Matriz Boston

Producto	Ventas	proporción cartera de negocio	Ventas líder competidor	Ventas sector año 1	Ventas sector año 2	Participación de mercado	Tasa de crecimiento mercado
Gasolina extra	\$ 318.780.000	6,99%	\$ 424.440.000	\$ 860.096.000	\$ 955.080.000	0,751	11,0%
Gasolina corriente	\$ 3006.000.000	65,92%	\$ 1.800.360.000	\$ 9.711.014.400	\$ 8.092.512.000	1,670	-16,7%
ACPM	\$ 102.600.000	2,99%	\$ 215.678.000	\$ 11.739.390.480	\$ 9.948.636.000	0,476	-15,3%

Fuente: Elaboración autores.

15.1. Gráfico matriz Boston.

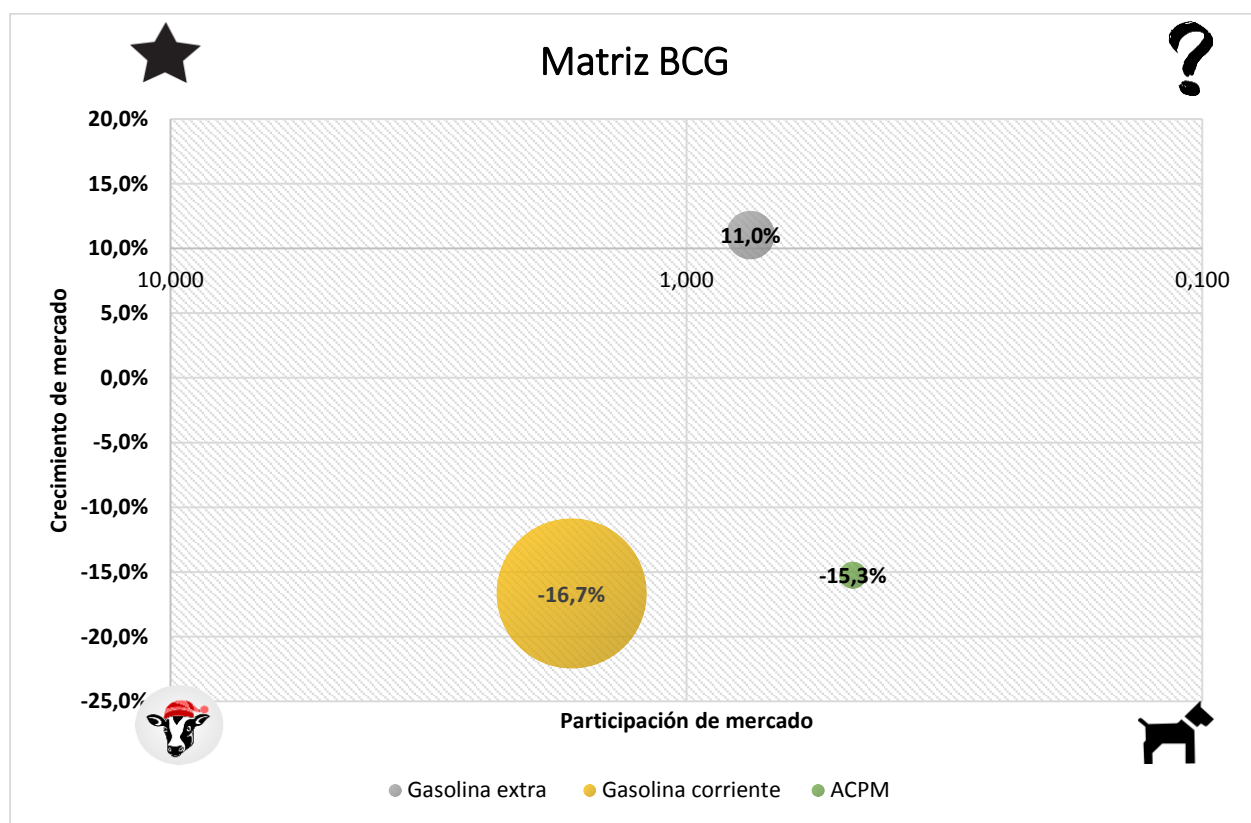


Figura 17. Matriz BCG.

Fuente. Elaboración autores.

15.2. Análisis matriz Boston.

Vaca-Gasolina corriente.

Este producto representa el 66% de las ventas de la EDS y por lo tanto es el que más genera un flujo de caja libre positivo ya que cuenta también con buena cuota de mercado, pero de un mercado que no está en crecimiento o no tiene un crecimiento importante y en la actualidad recoge los fondos de su inversión y estos se pueden reinvertir en el producto interrogante que es

la gasolina extra para poder llegar a que se convierta en estrella y consolide su posición en el mercado. Por tanto, con este producto se debe defender la cuota de mercado y cosechar los dividendos.

Interrogante- Gasolina extra.

Se debe con este producto aumentar la cuota de mercado para que llegue a posicionarse como producto estrella, hay que hacer seguimiento a los mercados en que participa para determinar el comportamiento de este e inferir si se posicionara como estrella o perro por tanto se debe desarrollar una inversión para apalancar financieramente este producto, se puede invertir lo que se invierte en el producto **ACPM** en la gasolina extra pues se encuentra en un mercado con crecimiento potencial, para que aporte más a la cartera del negocio en el futuro.

Perro- ACPM

Según la información del análisis del mercado y de los productos que conforman el portafolio de productos de la EDS La Ceiba desinvertir y dejar de comercializar este producto por lo menos hasta que pase la crisis del covid 19 puesto que ha causado una desaceleración en el mercado de este producto ; a consecuencia de lo anterior se ha convertido en un “peso muerto” para la empresa y por tanto no ha alcanzado ni el punto de equilibrio.

16. Matriz Mckinsey –EDS La Ceiba.

Tabla 30.
Unidades de negocio.

		Nombre de unidades de negocio		Ventas	% De Participación Cartera	Evaluación (Media)
N	Unidades De Negocio o producto o servicio	1	Gasolina extra	\$ 318.780.000	6,997%	3,68
		2	Gasolina corriente	\$ 3006.000.000	65,98%	4,32
		3	ACPM	\$ 102.600.000,00	27,02%	3,69
		TOTAL		\$ 379.665.000		

Evaluación de cada unidad de negocio

				% IMPO RT	Gasolina extra	Gasolina corriente	ACPM
C	COMPETITIVIDAD factores clave	1	Participación en el mercado	10%	2	5	3
		2	Competitividad en precios	20%	2	5	5
		4	Calidad del Producto	30%	5	4	2
		5	Lealtad del cliente	10%	3	3	4
		6	Good Will	10%	4	5	3
		7	Medida	20%	4	4	4
		TOTAL			100%	3,60	4,30
				Evaluación de cada unidad de negocio			

				% IMPORT	Gasolina extra	Gasolina corriente	ACP M
A	Atractividad Factores clave	1	Rentabilidad	20%	3	5	4
		2	Crecimiento de la demanda	12%	3	4	4
		3	Diferenciación de productos	15%	5	4	3
		4	Competencia	20%	4	5	5
		5	Desarrollo tecnológico	7%	3	3	3
		6	Infraestructura	10%	4	4	4
		7	Proveedores	16%	4	4	4
		Fuente. Elaboración autores.			TOTAL	100%	3,76

Fuente. Elaboración autores.

Tabla 31.*Traducción Matriz Mckinsey*

Cuadro Traducción Matriz Mckinsey	
Ingles	Español
Invest	Invertir
Protec	Proteger
Harvest	Cosechar
Divest	Despojar

Fuente. Elaboración autores

16.1. Gráfico matriz Mckinsey

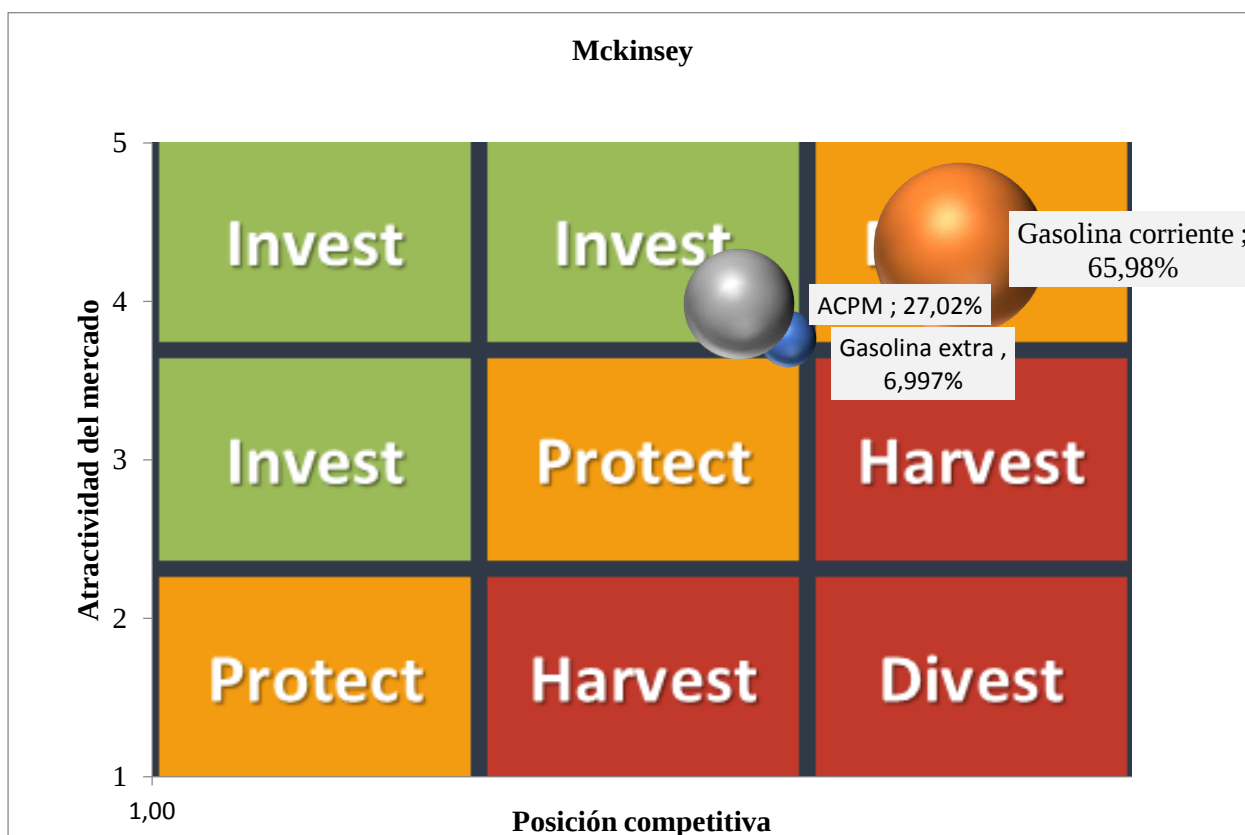


Figura 18. Gráfico McKinsey

Fuente. Elaboración autores.

Análisis:

De acuerdo con el análisis del portafolio de la EDS se puede evidenciar que la gasolina corriente se encuentra en el cuadrante de proteger con una alta atractividad del mercado y ostenta una importante posición competitiva y un mercado atractivo, por tanto, se deben mantener las inversiones en este producto para mantener la posición actual, en cuanto competitividad se encuentra bien, se deben reforzar las áreas débiles. Por otra parte, el producto ACPM se encuentra en el cuadrante inversión y crecimiento selectivo al igual que la gasolina extra se refleja una posición ligeramente favorable o ventajosa de estos productos se deben implementar estrategias de desarrollo.

17. Balanced Scorecard-Bsc EDS La Ceiba

Tabla 32.

Balanced scored card EDS La Ceiba

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta					Inductor	Iniciativa	Responsable	Presupuesto anual
			2021	2022	2023	2024	2025				
Financiera	Reducir la estructura de costos	Costo por galón año actual-costo año anterior / costo actual (* 100)	10%	12%	14%	16%	18%	Economías de escala	Realizar alianzas con proveedores para reducir el costo unitario por galón de combustible	Gerente general	\$ 0
	Aumentar las ventas	Ventas año actual - ventas año anterior / ventas año actual (*100)	25%	27%	30%	32%	35%	Mejorar la atención, y captación de clientes.	Aumentar la fuerza laboral.	Administrador	\$ 36.000.000

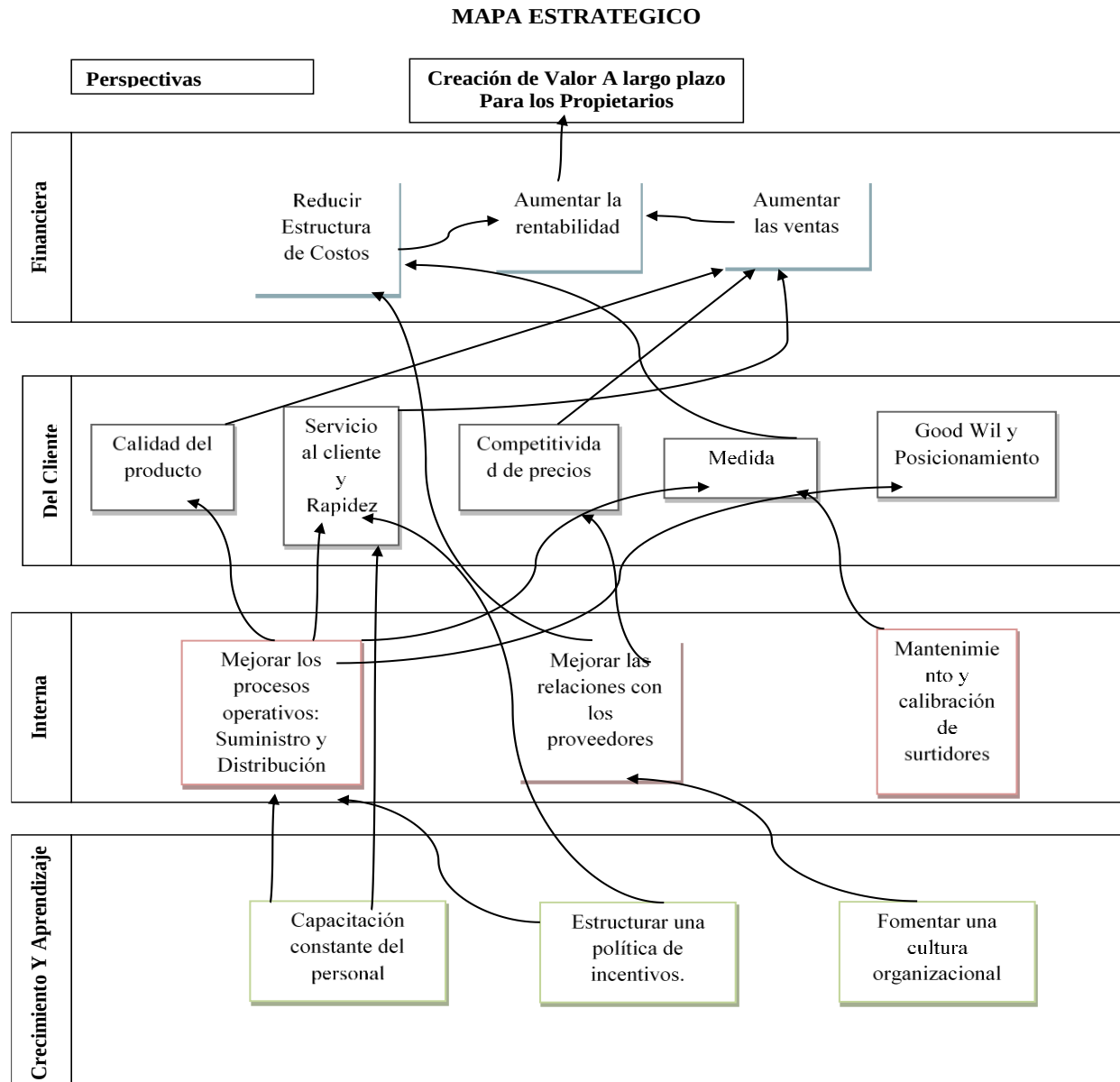
Del cliente	Calidad del producto	No. De productos vendidos/No. En inventario	4%	6%	8%	10%	12%	Aseguramiento y control de la calidad del producto.	Realizar ciclo PHVA y control de proveedores	Administrador	\$ 0
	Servicio al cliente y rapidez	(Número de clientes Atendidos por hora actual / número de clientes atendidos por hora mes anterior)-1	20%	30%	40%	45%	50%	Eficiencia en la atención al cliente	Aumentar la fuerza laboral.	Administrador	\$ 0
	Competitividad de precios	No. De Nuevos Clientes/ Total clientes	3%	6%	9%	12%	15%	Estrategias de mercadeo	Optimo desempeño publicitario, reconocimiento del producto, marketing	Administrador	\$12000.000
	Medida	No. Galones Medidos/ Total Galones	100%	100%	100%	100%	100%	Control de la medida	Medición constante con artefacto serafín.	Administrador	\$ 0

Interna	Good will y posicionamiento	Participación de mercado año actual-participación de mercado año anterior / Participación de mercado año actual	4%	8%	16%	20%	24%	Planes de mercadeo y fidelización.	Promoción y plan de publicidad	Ventas	\$0
	Mejorar los procesos operativos: suministro y distribución	Número de pedidos realizados/ número de pedidos entregado	100%	100%	100%	100%	100%	Control de medida	Medida constante con el artefacto serafín	Administrador	\$ 0
	Mejorar la relación con los proveedores	(Proveedor Actual/Proveedor Anterior)-1	2%	3%	4%	5%	6%	Economías de escala, beneficios percibidos por el cliente	Desarrollar relaciones duraderas con el proveedor	Gerente general	\$ 0
	Mantenimiento y calibración de surtidores.	No. De Surtidores calibrados/ Total Surtidores	100%	100%	100%	100%	100%	Revisión constante de surtidores	Desarrollar planes de mantenimiento constante	Administrador	\$ 0

Aprendizaje y crecimiento	Capacitación constante de personal	Numero de capacitaciones/ realizadas total	2%	3%	4%	5%	6%	Programas de formación	Conferencia s y talleres Alianzas con entidades de enseñanza	Área de recursos humanos	\$ 3000.000
	Estructurar una política de incentivos	capacitaciones requeridas (*100) Nivel de desempeño antes de la política / Nivel de desempeño después de la política (*100)	1,3%	1,5%	1,9%	2,1%	2,4%	Nivel de satisfacción del colaborador	Desarrollo de planes de incentivos por desempeño	Área de recursos humanos	\$ 3.600.000
	Fomentar una cultura organizacional	No. De Bonificaciones entregadas/ No. De Bonificaciones Presupuestada	100%	100%	100%	100%	100%	fomentar un sentido de pertenencia en los colaborador es	Implementa r en la inducción la socialización de misión visión y valores organizacio nales	Área de recursos humanos	\$ 0
	Total presupuesto anual.										\$ 54.600.000

Fuente. Elaboración autores.

17.1. Mapa estratégico del Balanced ScoreCard para EDS LA CEIBA.



18. Plan de acción EDS La Ceiba

Tabla 33.

Plan de acción EDS La Ceiba.

Plan de acción EDS La Ceiba periodo 2021 a 2024					
Objetivo	Estrategias	Actividad	Periodo de ejecución	Responsable	Presupuesto anual
Reducir estructura de costos	Economías de escala	Realizar alianzas con proveedores para reducir el costo unitario por galón de combustible.	Del año 2021 a 2025	Gerente	\$ -
Mejorar el Good will y posicionamiento	Penetración de mercados	Realizar planes de mercadeo (reconocimiento del producto) y fidelización pautas publicitarias	Del año 2021 a 2025	Administrador	\$ 12.000.000
	Diversificación concéntrica	Ampliar el portafolio con servicios de alineación y balanceo	Del año 2021 a 2025	Gerente	\$ 12.924.000

Aumentar Ventas	Aumentar la fuerza laboral	Contratación de personal (Isleros)	Del año 2021 a 2025	Administrador	\$ 22.000.000
	Mejorar el servicio al cliente	Capacitaciones constantes	Del año 2021 a 2025	Administrador	\$ 14.000.000
	Incentivar al personal	Estructurar una política de incentivos por cumplimiento de metas	Del año 2021 a 2025	Administrador	\$ 3.600.000
Desarrollar ventajas competitivas	Aseguramiento de la calidad	Realizar ciclo PHVA y control de proveedores	Del año 2021 a 2025	Administrador	\$ 1.000.000
	Medida exacta del galón con relación a su precio	Calibraciones constante de los surtidores	Del año 2021 a 2025	Administrador	\$ -
Mejorar procesos internos	Reducir los tiempos de gestión entre áreas	Implementación de un software de gestión que permitan mejorar la eficiencia operativa con el proveedor	Del año 2021 a 2025	Gerente	\$ 4.000.000
TOTAL					\$ 69.524.000

Fuente Elaboración autores.

19. Análisis costo-beneficio del direccionamiento estratégico.

Tabla 34.

Ventas mensuales de combustible año 2019-EDS La Ceiba

Ventas Mensuales De Combustible Año 2019		
Enero	\$ 247.500.000	
Febrero	\$ 250.748.300	1,31%
Marzo	\$ 274.800.000	9,59%
Abril	\$ 277.714.000	1,06%
Mayo	\$ 259.110.323	-6,70%
Junio	\$ 315.349.370	21,70%
Julio	\$ 379.320.000	20,29%
Agosto	\$ 367.218.000	-3,19%
Septiembre	\$ 389.529.990	6,08%
Octubre	\$ 393.078.006	0,91%
Noviembre	\$ 411.840.213	4,77%
Diciembre	\$ 423.360.356	2,80%
	\$ 3.989.568.558	

Fuente. Departamento contable EDS La ceiba.

19.1. Estado de situación financiera año 2019 EDS La Ceiba

Tabla 35.

Ventas mensuales año 2020 EDS La Ceiba

Ventas Mensuales Año 2020		
Enero	\$ 300.000.000	-29%
Febrero	\$ 360.000.000	20%
Marzo	\$ 270.000.000	-25%
Abril	\$ 100.000.000	-63%
Mayo	\$ 90.000.000	-10%
Junio	\$ 120.000.000	33%
Julio	\$ 210.000.000	75%
Agosto	\$ 225.000.000	7%
Septiembre	\$ 256.500.000	14%

Octubre	\$	326.400.000	27%
Noviembre	\$	369.000.000	13%
Diciembre Estimado	\$	410.000.000	11%
	\$	3.036.900.000	

Tabla 36.

Estado de situación financiera EDS la Ceiba año 2019.

Estado De Resultados Año 2019		
Ingresos Operacionales:		\$ 4.029.888.558
Venta De Combustible	\$	3.989.568.558
Venta De Aceite	\$	40.320.000
Costos Operacionales		\$ 3.107.672.270
- Costo De Venta Combustible	\$	2.992.176.419
- Costo De Venta Aceite	\$	28.224.000
- Costo MDO Isleros	\$	76.430.631
- Costos De Distribución	\$	10.841.220
=	Utilidad Bruta	\$ 922.216.289

-	Gastos Operacionales		\$ 127.617.120
	Gastos Administrativos	\$	92.779.200
	Gastos de Venta	\$	34.837.920
=	Utilidad Operacional		\$ 794.599.169
-	Gastos Financieros	\$	120.000.000
=	Utilidad Antes de Impuesto	\$	674.599.169
-	Impuesto de Renta	\$	168.649.792
	Fuente. Departamento contable EDS La Ceiba		
=	Utilidad Neta		\$ 505.949.376

19.2. Estado de situación financiera EDS La Ceiba año 2020.

Tabla 37.

Estado de situación financiera EDS La Ceiba año 2020

Estado De Resultados Año 2020			
Ingresos Operacionales:		\$	3.036.900.000
Venta de combustible	\$	3.006.531.000	
Venta de aceite	\$	30.369.000	
Costos Operacionales		\$	2.367.491.410
Costo de venta			
- combustible	\$	2.254.898.250	
- Costo de venta Aceite	\$	21.258.300	
- Costo MDO isleros	\$	80.044.800	
- Costos Fijo	\$	11.290.060 ³	
=	Utilidad Bruta	\$	669.408.590
- Gastos Operacionales		\$	119.348.400
Gastos administrativos	\$	94.598.400	
Gastos de venta	\$	24.750.000	
=	Utilidad Operacional	\$	550.060.190
- Gastos Financieros	\$	9.000.000	
Utilidad antes de			
= impuesto	\$	541.060.190	
- Impuesto de renta	\$	135.265.048	
=	Utilidad Neta	\$	405.795.143

Fuente. Departamento contable EDS La ceiba.

³ banrep.gov.co

19.3. Proyección estados financieros EDS La Ceiba y relación costo-beneficio 2020-2025

Tabla 38.

Proyección estados financieros EDS la Ceiba

	Actual		Presupuestado proyectado			
	Año2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos Operacionales	\$ 3.036.900.000	\$ 3.644.280.000	\$ 4.628.235.600	\$ 6.016.706.280	\$ 7.942.052.290	\$ 10.721.770.591
Venta de combustible	\$ 3.006.531.000	\$ 3.607.837.200	\$ 4.581.953.244	\$ 5.956.539.217	\$ 7.862.631.767	\$ 10.614.552.885
Venta de aceite	\$ 30.369.000	\$ 36.442.800	\$ 46.282.356	\$ 60.167.063	\$ 79.420.523	\$ 107.217.706
Costos Operacionales	\$ 2.367.491.410	\$ 2.190.493.971	\$ 1.961.150.132	\$ 1.726.659.501	\$ 1.497.579.180	\$ 1.282.994.376
Costo de venta						
combustible	\$ 2.254.898.250	\$ 2.029.408.425	\$ 1.785.879.414	\$ 1.535.856.296	\$ 1.290.119.289	\$ 1.057.897.817
Costo de venta Aceite	\$ 21.258.300	\$ 17.006.640	\$ 13.945.445	\$ 11.714.174	\$ 10.074.189	\$ 8.865.287
Costo Mano de Obra	\$ 80.044.800	\$ 132.450.144	\$ 149.347.648	\$ 166.752.078	\$ 184.678.640	\$ 203.142.999
Costo Fijo	\$ 11.290.060	\$ 11.628.762	\$ 11.977.625	\$ 12.336.953	\$ 12.707.062 ⁴	\$ 13.088.274
Utilidad Bruta	\$ 669.408.590	\$ 1.453.786.029	\$ 2.667.085.468	\$ 4.290.046.779	\$ 6.444.473.110	\$ 9.438.776.214
Gastos Operacionales	\$ 119.348.400	\$ 147.086.852	\$ 156.499.458	\$ 166.194.441	\$ 176.180.275	\$ 186.465.683
Gastos administrativos	\$ 94.598.400	\$ 109.234.352	\$ 117.511.383	\$ 126.036.724	\$ 134.817.826	\$ 143.862.361
Gastos de venta	\$ 24.750.000	\$ 37.852.500	\$ 38.988.075	\$ 40.157.717	\$ 41.362.449	\$ 42.603.322
Utilidad Operacional	\$ 550.060.190	\$ 1.306.699.177	\$ 2.510.586.011	\$ 4.123.852.338	\$ 6.268.292.835	\$ 9.252.310.532
Gasto Financiero	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000

⁴ La proyección de la inflación se tomó de https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Dashboard&PortalPath=%2Fshared%2FDashboards_T%2FD_Estad%C3%ADsticas%2FPrecios%20e%20inflacion&Page=Inflaci%C3%B3n%20al%20consumidor&NQUser=publico&NQPassword=publico123&lang=es

Utilidad antes de impuesto	\$ 541.060.190	\$ 1.297.699.177	\$ 2.501.586.011	\$ 4.114.852.338	\$ 6.259.292.835	\$ 9.243.310.532
Impuesto de renta	\$ 135.265.048	\$ 324.424.794	\$ 625.396.503	\$ 1.028.713.084	\$ 1.564.823.209	\$ 2.310.827.633
Utilidad Neta	\$ 405.795.143	\$ 973.274.383	\$ 1.876.189.508	\$ 3.086.139.253	\$ 4.694.469.626	\$ 6.932.482.899

Fuente. Elaboración autores.

19.3. Relación costo - beneficio

Tabla 39.

Relación costo- beneficio.

Beneficio Costo	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ingresos	\$ 3.644.280.000,00	\$ 4.628.235.600,00	\$ 6.016.706.280,00	\$ 7.942.052.289,60	\$ 10.721.770.590,96
Costos	\$ 2.367.491.410,00	\$ 2.190.493.970,80	\$ 1.961.150.131,77	\$ 1.726.659.500,84	\$ 1.497.579.180,10
Relación Beneficio/Costo					
Tasa de Oportunidad	15%				
VNA Ingresos	\$20.496.141.287,29	Valor Actual Neto			
VNA Costos	\$6.736.289.074,01				
Relación Beneficio costo	3,04				

Fuente. Elaboración autores.

Análisis del costo beneficio: En las anteriores tablas se pueden observar las ventas mensuales de los años 2019 y 2020 en el cual para este último se tuvo que pronosticar el mes de diciembre teniendo en cuenta la tendencia de las ventas diarias de los 9 primeros días de dicho mes; en base a esto y al estado de resultado proporcionado por la contadora de la empresa objeto de estudio, se puede observar que las ventas con respecto al mes anterior disminuyeron un 24.64%, afectando directamente la rentabilidad de la organización. En cuanto al costo beneficio se puede evidenciar que es del 3,04 por lo tanto si es rentable dado que se encuentra por encima del valor 1 y se evidencia por este valor que el plan si genera una rentabilidad a futuro para la EDS La Ceiba desarrollar el plan dado que el rubro de los ingresos refleja un valor de \$ \$20.496.141.287,29 y de costos \$ \$6.736.289.074,01.

20. Formulación estratégica

20.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de combustibles con un portafolio de productos integrado por la gasolina corriente, el ACPM y la gasolina extra; reconocida a nivel mundial por la excelente atención brindada a nuestros usuarios, la alta calidad y la medida de los productos ofrecidos, como propuestas de valor, siendo la única estación de la región que ofrece combustible inteligente, ya que contiene el techron, aditivo que ayuda al cuidado y limpieza de tu motor mejorando el rendimiento del producto y a su vez siendo amigable con el medioambiente ; convirtiéndose este un producto pensado para un bienestar integral de nuestros clientes.

20.2. Visión.

La estación de servicio La Ceiba será reconocida en el año 2025 como pionera en la distribución y comercialización de combustible a nivel regional, gracias a la calidad y medida del producto, a la atención ofrecida, y a sus precios competitivos. que día a día les ofrece a sus consumidores además de contar con un servicio integral que incluye asistencia técnica para su vehículo captando así una mayor participación de mercado otorgando una mayor satisfacción para nuestros clientes y mejorando así la rentabilidad de la organización.

20.3. Valores Organizacionales

- Excelencia.
- Responsabilidad social.
- Sostenibilidad.
- Transparencia.
- Innovación.

20.4. Objetivos estratégicos 2021-2025.

- Aumentar la rentabilidad de la EDS La Ceiba.
- Lograr un mayor posicionamiento en mercado y fortalecer good will.
- Desarrollar ventajas competitivas y generar eficiencia operativa para mejorar los tiempos de atención de los clientes.

20.5. Organigrama propuesto EDS LA CEIBA.

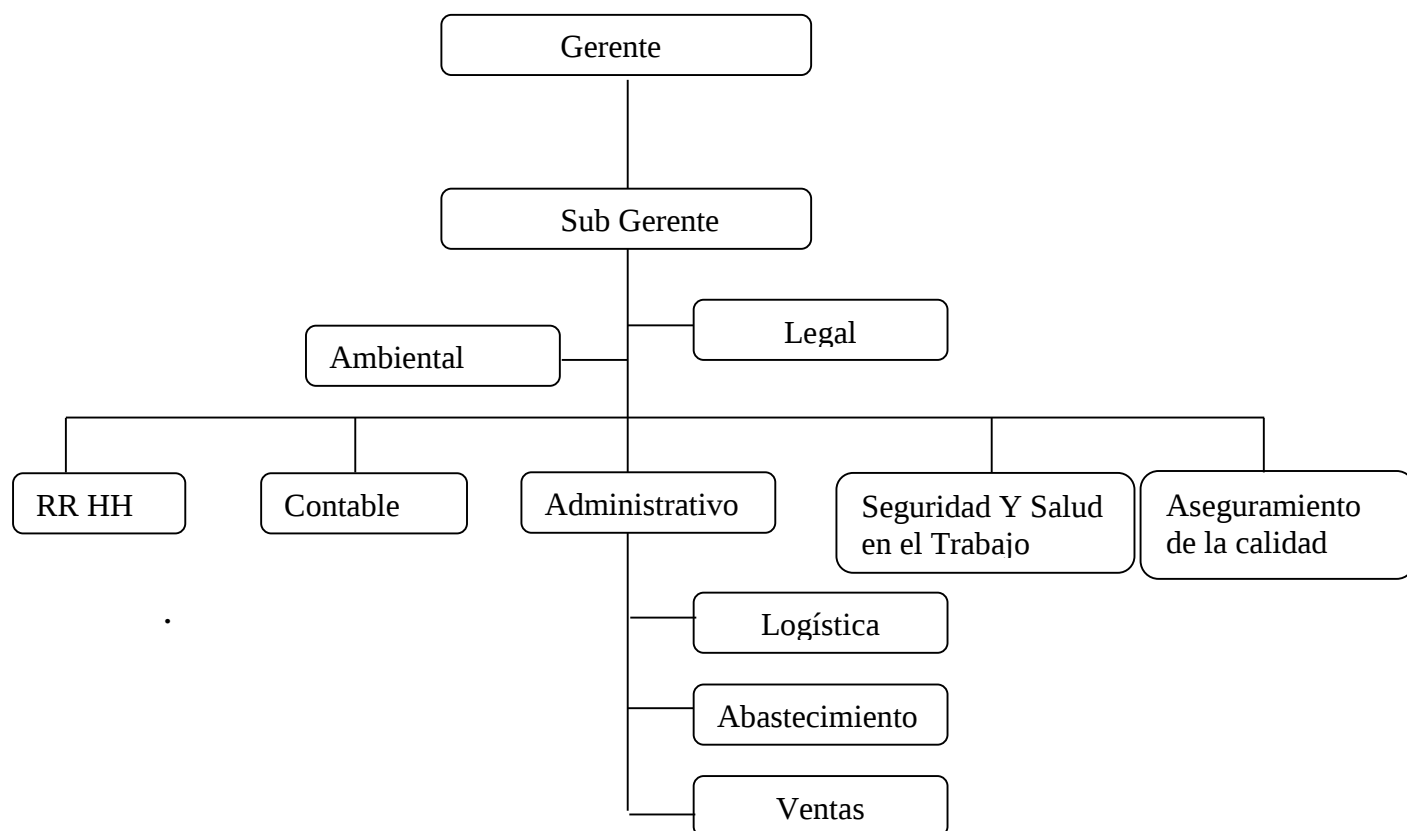


Figura 20. Organigrama propuesto EDS La ceiba

Fuente. Elaboración autores.

21. Conclusiones

- ❖ De acuerdo al análisis interno desarrollado con la matriz de adecuación EFI Se puede concluir que la estación de servicio la Ceiba goza de grandes fortalezas como lo son la calidad del producto, el Good Will y el flujo de caja positivo entre otras ,con un valor total ponderado de **2,81**, que por tanto permiten a la organización posicionarse en un mercado altamente competitivo y volátil; también se deben de tener en cuenta las debilidades que posee la organización, dentro de las cuales se pudieron evidenciar la falta de personal, los altos costos operativos y la desorganización de los procesos internos; con el fin de crear estrategias que permitan eliminar o mitigar dichas debilidades.

De acuerdo al análisis externo aplicado con la matriz EFE se puede concluir que la EDS la Ceiba tienen un valor total ponderado de **2,69** que significa que hoy la empresa cuenta con amenazas importantes como productos sustitutos de bajo costo, alto poder de negociación por parte del proveedor, así como alta probabilidad de nuevos competidores extranjeros, por mencionar algunas de las variables analizadas con valor más alto; por otra parte, en cuanto a las amenazas las que obtuvieron mayor calificación son crecimiento del sector automotriz y nivel de desarrollo tecnológico.

- ❖ De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas se pudo establecer que la fuerza de potenciales ingresos representa una oportunidad para la organización ya que según el análisis de las variables que componen esta fuerza tiene un valor ponderado de **4,05** y se puede evidenciar que limita el ingreso de nuevos competidores, convirtiéndose en oportunidad ; según la fuerza ejercida por el

poder negociador de los proveedores se puede concluir que es una amenaza para la organización ya tiene un valor ponderado **2,4** y se convierte en amenaza debido a la limitación existente de proveedores, se depende una y exclusivamente de un solo proveedor lo cual representa un alto poder de negociación ejercido por el proveedor; según el poder negociador de los clientes se pudo inferir que tiene un valor ponderado de **4,5** y esta fuerza representa una oportunidad para la organización debido al amplio segmento que maneja; continuando con el análisis de las cinco fuerzas se tiene la amenaza de productos sustitutos los cuales ostentan un valor ponderado de **2,70** ya que día a día toman mayor fuerza de participación; por último, se tiene la fuerza de la rivalidad la cual tiene un valor ponderado de **1,95** y representa una amenaza debido a que es un sector muy lucrativo es codiciado para numerosos participantes que quieren ingresar a la industria convirtiendo el mercado en uno fragmentado.

- ❖ En cuanto a la matriz interna/externa (IE) la EDS la Ceiba se encuentra en el cuadrante I, II, IV que evidencian acciones de crecer y construir aplicando estrategias como penetración de mercado y desarrollo de productos.
- Según la gráfica de la turbulencia esperada se puede evidenciar que los perfiles internos de la EDS la Ceiba no están alineados dentro de los vectores o parámetros del macro y micro entorno, lo cual, significa que los gerentes no están teniendo en cuenta algunas variables de dicho sector que pueden generar consecuencias negativas en un futuro; ya que se encuentra en un sector muy competitivo y cambiante por lo cual el gerente de la organización debe de estar atento a dichos cambios o a dichas fuerzas que pueden afectar el funcionamiento

de la organización. De acuerdo con los resultados arrojados por la matriz de la posición estratégica y acción (PEYEA) se puede concluir que la posición actual en la que se encuentra la EDS la ceiba es agresiva, debido a una fuerza financiera robusta con un valor promedio de **5,2**, representada en una buena liquidez financiera, capital de trabajo y flujo de caja y de efectivo, además de contar con ventajas competitivas importantes con un valor de **-2,16** que le permiten a la empresa tener una importante participación gracias a variables como Calidad del producto (aditivo techron).

En cuanto a la matriz MCKINSEY Se puede evidenciar que la **gasolina corriente** se encuentra en el cuadrante de proteger con una alta atraktividad del mercado y ostenta una importante posición competitiva y un mercado atractivo por tanto se deben mantener las inversiones en este producto para mantener la posición actual.

El producto **ACPM** se encuentra en el cuadrante inversión y crecimiento selectivo al igual que la **gasolina extra** se refleja una posición ligeramente favorable o ventajosa de estos productos se deben implementar estrategias de desarrollo.

Lo anterior lo respalda la matriz BCG en la cual la **gasolina corriente** representa el 66% de las ventas o la cartera de la EDS la Ceiba y por lo tanto es el que más genera un flujo de caja libre positivo.

El producto **ACPM** por otro lado se recomienda desinvertir y dejar de comercializar este producto por lo menos hasta que pase la crisis del covid 19 la **gasolina extra** representa el 27% y el **ACPM** 6,99% de la cartera del negocio e invertirlo en la gasolina extra pues se encuentra en un mercado con crecimiento potencial.

- ❖ Se realizó una formulación estratégica basada en el análisis interno y externo que permito la implementación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que, logra que la EDS La Ceiba tenga un rumbo definido en un espacio de tiempo a cinco años, así como el presupuesto estimado para alcanzar las diferentes estrategias planteadas por cada una de las áreas funcionales.

- ❖ Se puede concluir gracias al análisis costo beneficio que cada uno de los costos y gastos estimados para el desarrollo de las estrategias propuestas en el plan de acción proyectado a cinco años es viable aplicar todas las recomendaciones sugeridas en el presente trabajo dado que a largo plazo ayudara a aumentar la rentabilidad de la organización, puesto que financieramente el valor actual neto es mayor a 1.

22. Recomendaciones

- ❖ De acuerdo a la matriz Peyea se recomienda realizar estrategias de desarrollo de mercado incursionando en nuevas zonas geográficas que permitan ampliar su participación de mercado a nivel regional y nacional representando así un crecimiento institucional; también se recomienda realizar estrategias de penetración de mercados desarrollando campañas publicitarias, precios más competitivos, productos innovadores y realizar alianzas estratégicas con sectores relacionados.
- ❖ Se recomienda ampliar la fuerza laboral con el fin de mejorar el tiempo de respuesta para atender mejor el nivel de demanda actual y futuro además de realizar capacitaciones relacionadas con atención al cliente y protocolos de bioseguridad.
- ❖ Se propone desarrollar una política de incentivos que motiven al personal a trabajar de una forma más eficiente cumpliendo con las metas y objetivos trazados por la organización.
- ❖ Se aconseja desarrollar una cultura organizacional que genere en los colaboradores un sentido de pertenencia con la EDS la Ceiba por medio de una política de socialización de su misión visión y valores corporativos.
- ❖ Se sugiere realizar una diversificación relacionada ampliando su portafolio, ofreciendo productos y servicios tales como: Cambios de aceite servicios de mecánica alineación y balanceo, lavado de vehículos y aromatizantes; captando así nuevos clientes y aumentando la rentabilidad de la estación.

- ❖ Se recomienda a los directivos de la EDS la Ceiba realizar una socialización de la presente formulación estratégica con propósito de retroalimentar a todos los integrantes de la organización.

Bibliografía

- Alcaldia de Zarzal - Valle. (25 de julio de 2018). *Nuestro municipio*. Obtenido de Alcaldia de Zarzal - Valle: <http://www.zarzal-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio>
- Andemos Asociacion nacional de movilidad sostenible. (3 de marzo de 2020). *El-mercado-automotor-continua-en-ascenso-en-febrero-alcanzo-mas-de-20-500-unidades*. Obtenido de Andemos Asociacion nacional de movilidad sostenible: <http://www.andemos.org/index.php/2020/03/03/febrero-2020-el-mercado-automotor-continua-en-ascenso-en-febrero-alcanzo-mas-de-20-500-unidades/>
- Ansoff, Declerck, & Hayes. (1990). From Strategic Planning to Strategic Management. *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*, 110-147.
- Ansoff, H. I., Declerck, R. P., Hayes, R. L., & M, E. T. (1983). Planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración. En H. I. Ansoff, R. P. Declerck, R. L. Hayes, & E. T. M, *Planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración* (pág. 284). D,F Mexico : Trillas .
- Asociacion nacional de movilidad sostenible. (4 de ABRIL de 2020). *Sector automotor cae un 98,9 en la coyuntura del covid 19*. Obtenido de Asociacion nacional de movilidad sostenible: <https://www.andemos.org/index.php/2020/05/04/abril-2020-sector-automotor-cae-un-98-9-en-la-coyuntura-del-covid-19/>
- Banco de la república . (29 de 06 de 2018). *Banco de la república* . Obtenido de Banco de la república : <https://www.banrep.gov.co/es/comunicado-29-junio-2018>
- Betancourt, G. B. (2015). Analisis sectorial y competitividad. En B. B. Guerrero, *Analisis sectorial y competitividad* (pág. 251). Cali: Ecoe.

Botero, C. A. (09 de noviembre de 2016). *La importancia del sector combustibles en colombia*.

Obtenido de Capitalinteligente- grupo bancolombia:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/cual-es-la-importancia-del-sector-combustibles-en-colombia>

Bravo, E. (2007). *Impactos de la explotacionpetrolera*. Obtenido de inredh.org:

https://www.inredh.org/archivos/documentos_ambiental/impactos_explotacion_petroler

Businometrics. (4 de mayo de 2018). *Importancia del direccionamiento estrategico y sus componentes*. Obtenido de Businometrics:

<https://businometrics.wordpress.com/2018/05/04/la-importancia-del-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

Callejas Campos, M., & Morales Gómez, M. H. (2014). *Formulación de un plan estratégico para omnicom S.A 2014- 2016*. Obtenido de Biblioteca virtual Univalle:

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10036/1/CB-0520911.pdf>

Camacho, M. M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. *Vía salud*, 21.

Campetrol. (08 de 01 de 2016). *Campetrol*. Obtenido de Campetrol: <http://campetrol.org/wp-content/uploads/GDS/2016/agosto/GDS-n17-01082016.pdf>

Cintel. (04 de septiembre de 2019). *Como ha cambiado el comportamiento de los usuarios colombianos en el uso de internet*. Obtenido de Andicom:

<https://andicom.co/2019/09/04/como-ha-cambiado-el-comportamiento-de-los-usuarios-colombianos-en-el-uso-de-internet/>

Cnn. (02 de 08 de 2019). *Aumenta el numero de venezolanos en colombia hay poco mas de 14 millones de inmigrantes en todo el pais*. Obtenido de CNN:

<https://cnnespanol.cnn.com/2019/08/02/aumenta-el-numero-de-venezolanos-en-colombia-hay-poco-mas-de-14-millones-de-inmigrantes-en-todo-el-pais/>

Comisión de regulación de energía y gas. (s.f.). *Combustibles-liquidos/agentes-del-sector*.

Obtenido de Comisión de regulación de energía y gas:

<https://www.creg.gov.co/sectores/combustibles-liquidos/agentes-del-sector-fuentesicom>

Cuanto cayo el PIB de colombia en segundo trimestre y primer semestre de 2020. (14 de agosto de 2020). Obtenido de Revista dinero:

<https://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-cayo-el-pib-de-colombia-en-segundo-trimestre-y-primer-semestre-de-2020/295774>

Dane . (14 de 02 de 2020). *Presidencia de la república*. Obtenido de Presidencia de la república:

<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Dane-revelo-que-en-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-3-el-mas-alto-desde-el-2014-200214.aspx>

Dane. (02 de 28 de 2019). *-Dane-revelo-que-Producto-Interno-Bruto-2018-crecio-2-7*. Obtenido

de Presidencia de la república: [https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190228-](https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190228-Dane-revelo-que-Producto-Interno-Bruto-2018-crecio-2-7-que-genera-optimismo-frente-a-meta-crecimiento-3-6-en-2019.aspx#:~:text=Al%20presentar%20los%20resultados%20del,de%201%2C4%20por%20ciento)

Dane-revelo-que-Producto-Interno-Bruto-2018-crecio-2-7-que-genera-optimismo-frente-a-meta-crecimiento-3-6-en-

2019.aspx#:~:text=Al%20presentar%20los%20resultados%20del,de%201%2C4%20por%20ciento

Dane. (19 de 11 de 2019). *Estadisticas-por-tema/educacion/fuerza-laboral-y-educacion*.

Obtenido de DANE información para todos:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/educacion/fuerza-laboral-y-educacion>

Dane. (04 de 07 de 2019). *Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes*. Obtenido de DANE: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx>

Dane. (2020). *Cuentas-nacionales-trimestrales*. Obtenido de DANE información para todos: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Dane. (14 de 02 de 2020). *Dane revelo que en 2019 el PIB de Colombia crecio al 33 el-mas alto desde el 2014*. Obtenido de Presidencia de la república: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Dane-revelo-que-en-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-33-el-mas-alto-desde-el-2014-200214.aspx>

Dane. (28 de 02 de 2020). *Encuesta de transporte urbano* . Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/transporte/encuesta-de-transporte-urbano-etup>

Dane. (s.f.). *Mercado laboral/fuerza laboral y educacion*. Obtenido de Dane: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/fuerza-laboral-y-educacion>

Datos abiertos Colombia. (2020). *www.datos.gov.co*. Obtenido de www.datos.gov.co: <https://www.datos.gov.co/en/widgets/2qz9-ej6u>

Datosmacro. (20 de 01 de 2019). *Demografia/poblacion/colombia*. Obtenido de datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/colombia>

Datosmacro. (04 de febrero de 2020). *PIB/Colombia-2020*. Obtenido de Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>

- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. En F. R. David, *Conceptos de administración estratégica*. (págs. 8-404). Mexico D.F: Pearson educación.
- Dess, Lumping, Gregory, G, & G., T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. . Madrid. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Diario la republica . (14 de Agosto de 2019). *Diario la republica* . Obtenido de Diario la republica : 2019
- Diario la república. (14 de agosto de 2019). *petroleo-cae-con-debiles-datos-de-la-economia-global*. Obtenido de Diario la república: <https://www.larepublica.co/finanzas/petroleo-cae-con-debiles-datos-de-la-economia-global-2896403>
- Dinero. (17 de 06 de 2020). *Las reservas de crudo de EE. UU. registraron nuevo récord*. Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-online/articulo/reservas-de-petroleo-en-estados-unidos-en-2020-al-12-de-junio/289862>
- El Healdó. (08 de 04 de 2019). *Los-desafios-del-sector-tecnologico-en-2019*. Obtenido de El Healdó: <https://www.elheraldo.co/tecnologia/los-desafios-del-sector-tecnologico-en-2019-585785>
- El tiempo. (16 de febrero de 2020). *Calidad-del-aire-en-colombia-asi-esta-la-alerta-en-las-capitales*. Obtenido de El tiempo: <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/calidad-del-aire-en-colombia-asi-esta-la-alerta-en-las-capitales-462820>
- Elejalde, L. L. (16 de noviembre de 2019). *Diario la República* . Obtenido de Diario la República : <https://www.larepublica.co/economia/colombia-es-el-tercer-pais-de-la-region-que-mantiene-el-riesgo-pais-mas-bajo-2933512>

Empleo. (01 de 01 de 2019). *Así arranca el 2019 en materia laboral informe de tendencias*.

Obtenido de EMPLEO: <https://www.empleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/asi-arranca-el-2019-en-materia-laboral-informe-de-tendencias-de>

En cuatro firmas se concentra la distribución de combustibles. (09 de Diciembre de 2018).

Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/en-cuatro-firmas-se-concentra-la-distribucion-de-combustibles-524240>

Entrepreneur. (s.f.). *Entrepreneur*. Obtenido de Entrepreneur:

<https://www.entrepreneur.com/article/264229>

Gómez, M., & Balkin. (2003). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*.

González, M. (29 de 12 de 2016). *COMBUSTIBLES: Revoltón de las gasolineras tocará al 76*

por ciento del mercado. Obtenido de El tiempo:

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16782970>

González, X. (14 de 07 de 2020). *Ecopetrol informo que sufrió cuatro ataques terroristas en el noreste del país*. Obtenido de La república:

<https://www.larepublica.co/economia/ecopetrol-informo-que-sufrio-cuatro-ataques-terroristas-en-el-noreste-del-pais-2884721>

Grupo Bit. (s.f.). *Radiografía del consumidor Colombiano*. Obtenido de Grupo Bit:

<https://business-intelligence.grupobit.net/blog/radiografia-del-consumidor-colombiano>

Gutiérrez Barrera, C. A., & Londoño Botero, A. F. (09 de noviembre de 2018). *Capital*

inteligente- grupo bancolombia. Obtenido de Capital inteligente- grupo bancolombia:

<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/cual-es-la-importancia-del-sector-combustibles-en-colombia>

- Harrison, & John, S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica. En Harrison, & S. John, *Fundamentos de la dirección estratégica* (pág. 208). Paraninfo.
- Hernández, D. M., & Sánchez Morales, Y. P. (2018). *Plan estratégico para la empresa arquitectosoft S.A.S- Cali periodo 2018-2022*. Obtenido de Biblioteca universidad del Valle: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16493/CB-0591891.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- La república. (09 de 11 de 2019). *renault-mantiene-el-primer-lugar-en-ventas-a-abril*. Obtenido de La república: <https://www.larepublica.co/empresas/renault-mantiene-el-primer-lugar-en-ventas-a-abril-2858028>
- La república. (16 de 03 de 2020). *Gobierno anuncio que a partir de mañana el precio de la gasolina bajara 1200 por galon*. Obtenido de La república: <https://www.larepublica.co/economia/gobierno-anuncio-que-a-partir-de-manana-el-precio-de-la-gasolina-bajara-1200-por-galon-2978687>
- La república. (4 de 10 de 2019). *Los-precios-de-la-gasolina-y-diesel-se-mantendran-estables-para-octubre*. Obtenido de La república: <https://www.larepublica.co/economia/los-precios-de-la-gasolina-y-diesel-se-mantendran-estables-para-octubre-2917670>
- Legiscomex.com. (2017). *DESARROLLO-INFRAESTRUCTURA-COLOMBIA*. Obtenido de legiscomex: <https://www.legiscomex.com/Documentos/DESARROLLO-INFRAESTRUCTURA-COLOMBIA-RCI285>
- Lenis Orozco , N., & Montes Cerra, A. L. (S.f de S.f de 2010). Manual de requerimientos para la construcción de estaciones de servicio en almacenes de cadena de grandes superficies en

alguno de los municipios del Valle de Aburrá. Medellín, Antioquia, Colombia. Obtenido de Universidad de Medellín .

López, L. Á. (09 de Noviembre de 2015). La dirección estratégica de la empresa <Teoría y aplicaciones>. En L. Á. López, *La dirección estratégica de la empresa <Teoría y aplicaciones>*. Navarra: Editorial Aranzadi S.A. Obtenido de Dircomfidencial: <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>

Mejor que un MBA. (2020). *La planificación estratégica en la empresa (II): Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Mejor que un MBA: . <https://mejorqueunmba.com/blog/las-5-fuerzas-porter>

Mendez, C. E. (2011). Metodología. En C. E. Mendez, *Metodología, diseño desarrollo del proceso de investigación* (págs. 174-196). Mexico: LImusa S.A.

Mendez, C. E. (2011). Metodología. En C. E. Méndez, *Metodología, diseño desarrollo del proceso de investigación* (pág. 240). México: Limusa S.A.

Migración Colombia. (s.f.). *Mas de 1 millon 825 mil venezolanos estarian radicados en colombia*. Obtenido de Migración Colombia: <https://www.migracioncolombia.gov.co/noticias/mas-de-1-millon-825-mil-venezolanos-estarian-radicados-en-colombia>

Minciencias. (07 de 05 de 2019). *La-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-en-el-plan-nacional-desarrollo-2018-2022*. Obtenido de Minciencias: https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-en-el-plan-nacional-desarrollo-2018-2022

Mintic. (17 de 01 de 2017). *Colombia-sera-referente-en-economia-digital-en-2025*. Obtenido de Mintic: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de->

Prensa/Noticias/62330:Colombia-sera-referente-en-economia-digital-en-2025-Ministro-Luna

Ninco Castañeda, E. B. (25 de 07 de 2013). *Formulación del plan estratégico para la empresa Servicios Asociados, con el fin de mejorar su competitividad para el periodo 2014-2016*. Obtenido de Biblioteca digital univalle:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/13927>

OCDE Y BID. (2009). Derecho y Política de la Competencia en Colombia. *Examen inter-pares*, 12-82.

Pérez, K. C. (21 de 01 de 2020). *Pulso petrolero regional: Balance 2019*. Obtenido de Crudo transparente: <https://crudotransparente.com/2020/01/21/pulso-petrolero-regional-balance-2019/>

Petroquimex. (25 de julio de 2017). *La Investigación y la Innovación en la Industria del Petróleo: Retos, Oportunidades y Prospectivas*. Obtenido de Petroquimex: <https://petroquimex.com/la-investigacion-y-la-innovacion-en-la-industria-del-petroleo-retos-oportunidades-y-prospectivas/>

Pndu COLOMBIA. (20 de 04 de 2020). *PNUD COLOMBIA*. Obtenido de PNUD COLOMBIA: <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/climate-and-disaster-resilience.html>

Portafolio. (04 de Abril de 2020). *Coronavirus-inflacion-colombia-marzo-2020*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/noticias-coronavirus-inflacion-colombia-marzo-2020-539680>

Portafolio. (29 de Abril de 2020). *Extienden financiación en tarifas de transporte a productores de crudo*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/alivio-en-tarifas-de-transporte-a-productores-de-crudo-del-pais-540378>

Portafolio. (14 de 02 de 2020). *PIB-de-colombia-en-el-2019*. Obtenido de Revista portafolio:

<https://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-en-el-2019-538115>

Portafolio. (28 de 01 de 2020). *Seis-de-cada-10-colombianos-tienen-acceso-a-internet-movil*.

Obtenido de PORTAFOLIO: <https://www.portafolio.co/economia/seis-de-cada-10-colombianos-tienen-acceso-a-internet-movil-537543>

Porter, M. (2002). Ventaja competitiva. En M. Porter, *Ventaja competitiva*. (pág. 552). Lima:

Grupo patria.

Presidencia de la república. (30 de 04 de 2020). *Presidencia de la república*. Obtenido de

Presidencia de la república: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Reservas-probadas-de-petroleo-en-Colombia-aumentaron-a-6-3-anios-al-cierre-de-2019-200430.aspx#:~:text=De%20acuerdo%20con%20el%20reporte,representa%20un%20aumento%20del%204%25>.

Revista dinero. (20 de 12 de 2019). *probada-reforma-tributaria-2019-colombia*. Obtenido de

Revista dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/aprobada-reforma-tributaria-2019-colombia/280331>

Revista dinero. (4 de mayo de 2019). *un-mercado-que--no-se-estaciona*. Obtenido de Dinero:

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/un-mercado-que--no-se-estaciona/269215>

Revista Dinero. (7 de 4 de 2020). *Inflacion-en-junio-de-2020-en-colombia-segun-el-dane*.

Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-junio-de-2020-en-colombia-segun-el-dane/291480>

Revista P Y M. (14 de 2018 de 2019). *Panorama del consumidor colombiano*. Obtenido de

Revista P Y M: <https://revistapym.com.co/consumidor/panorama-del-consumidor-colombiano>

Revista portafolio . (18 de 11 de 2019). *Revista portafolio* . Obtenido de Revista portafolio :

<https://www.portafolio.co/economia/inflacion-de-2019-analistas-535686sera-mas-elevada->

Revista Portafolio. (27 de Marzo de 2018). *Ventas-de-vehiculos-en-colombia-en-2018-y-2019*.

Obtenido de Revista Portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ventas-de-vehiculos-en-colombia-en-2018-y-2019-515606>

Revista portafolio. (22 de 09 de 2019). *Cada mes la red de oleoductos del pais recibe seis*

atentados. Obtenido de portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/cada-mes-la-red-de-oleoductos-del-pais-recibe-seis-atentados-533815>

Revista portafolio. (26 de Septiembre de 2019). *Hasta-junio-el-pais-obtuvo-ganancias-en-6-de-*

sus-13-tlc. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/hasta-junio-el-pais-obtuvo-ganancias-en-6-de-sus-13-tlc-533988>

Revista portafolio. (15 de Mayo de 2020). *Aaanalisis del pib de Colombia en el primer trimestre*

2020. Obtenido de Portafolio: https://www.portafolio.co/economia/analisis-del-pib-de-colombia-en-el-primer-trimestre-540853?utm_medium=Social&utm_source=Facebook#Echobox=1589693083

Revista semana. (30 de 06 de 2019). *PIB-per-capita de los colombianos aumento segun el dane*.

Obtenido de Semana: <https://www.semana.com/confidenciales/articulo/pib-per-capita-de-los-colombianos-aumento-segun-el-dane/621506>

Romel et al. (junio de 2020). *Proyeccion Demanda Energia Junio 2020*. Obtenido de Sistema de información electronico Colombiano:

http://www.siel.gov.co/siel/documentos/documentacion/Demanda/UPME_Proyeccion_Demanda_Energia_Junio_2020.pdf

Valora analitik. (27 de 07 de 2020). *Hay riesgo para continuidad de 1.000 estaciones de combustibles en Colombia*. Obtenido de Valora analitik:

<https://www.valoraanalitik.com/2020/07/27/hay-riesgo-para-continuidad-de-1-000-estaciones-de-combustibles-en-colombia/>

Walsh, N. P. (noviembre de 2019). *cual es el futuro de las estaciones de servicio*. Obtenido de archdaily: <https://www.archdaily.co/co/926655/cual-es-el-futuro-de-las-estaciones-de-servicio>

Anexos

Entrevista estructurada perfil del gerente

1. ¿Qué tipo de mentalidad utiliza usted a la hora de trazar algún objetivo?

- A. Mentalidad Defensiva: Espera y reacciona conforme van sucediendo los problemas.
- B. De producción: Se interesa más por vender, vender y vender.
- C. De planificación: Planifica con exactitud cada objetivo estipulando los recursos y las actividades que va a realizar.
- D. Creativa: Traza objetivos o metas innovadoras.
- E. Empresarial: La creación de nuevas unidades de negocio.

2. ¿A la hora de tomar alguna decisión referente al funcionamiento de la empresa en que se basa?

- A. Basado en precedentes
- B. Basado en historia
- C. Extrapolada hacia el futuro.

3. ¿Qué clase de liderazgo cree que aplica con sus colaboradores?

- A. Disciplinario y directivo
- B. Inspirador
- C. Carismático
- D. Creativo.
- E. Otro.

4. ¿En cuál cree usted que está basado el modelo de éxito de la empresa?

- A. En la estabilidad y repetición
- B. Eficiencia en la producción
- C. Equilibrio entre la eficiencia interna y la respuesta externa
- D. E la inversión en nuevas oportunidades
- E. Creatividad y la innovación

5. ¿En que se basa usted para solucionar problemas que se pueden presentar en la organización?

- A. Ensayo y error
- B. Diagnostico
- C. Optimización de recursos.
- D. Búsqueda de alternativas innovadoras

6. ¿Qué clase de autoridad cree que está ejerciendo con sus colaboradores?

- A. Débil
- B. Regular
- C. Moderado
- D. Fuerte
- E. Muy fuerte

Entrevista estructurada perfiles del clima organizacional.**1. ¿Cómo es la Actitud hacia el cambio en la empresa?**

- A. Es la de no perturbar la armonía.
- B. Es Paciente.
- C. Prefiere planificar el futuro.
- D. Se identifica con la frase “si es nuevo es bueno”
- E. Busca Crear el futuro.

2. ¿Cómo define sus Tendencias al riesgo?

- A. Evita
- B. Acepta
- C. Busca los riesgos conocidos
- D. Buscar los riesgos desconocidos
- E. Buscar los riesgos novedosos

3. ¿Cómo es su perspectiva temporal (percibe los problemas)?

- A. Pasado
- B. Presente
- C. Futuro conocido
- D. Futuro observable
- E. Nuevos futuros

4. ¿Cómo es su perspectiva de acción (operaciones internas o externas)

- A. Introvertida
- B. Extrovertida.

5. ¿El estímulo de cambio se da por?

- A. Crisis
- B. Resultados no satisfactorios
- C. Amenazas y oportunidades
- D. Búsqueda del cambio por iniciativa propia

6. ¿La iniciativa se da porque factores?

- A. Es Voluntaria
- B. Porque se sigue las reglas
- C. Porque se siguen las tendencias
- D. Iniciativa propia

7. ¿La estructura de poder compatible es?

- A. Centralizada
- B. Descentralizada
- C. Centralizada + oficina central fuerte

8. En que se basa el modelo de éxito (factores importantes)

- A. Estabilidad
- B. Rendimiento eficiente
- C. Crecimiento efectivo
- D. Diversificación efectiva
- E. Innovación

Entrevista semi estructurada perfil de la competencia empresarial.**1. ¿Cuáles son las habilidades que más aplica para la solución de problemas?**

- A. Ensayo y error
- B. Elección de la mejor alternativa
- C. Creatividad

2. ¿El proceso de solución de problemas es?

- A. Jerárquico dividido por departamentos.
- B. Jerárquico con la participación de toda la empresa-planificación de largo plazo.
- C. Centralizado en los problemas

3. ¿El sistema de dirección se basa en?

- A. Políticas y procedimientos manuales
- B. Control financiero y presupuesto
- C. Planificación y dirección estratégico, dirección estratégica, análisis de problemas estratégicos, manejo de crisis, vigilancia ambiental.

4. ¿Los sistemas de información se basan en?

- A. Precedentes informales
- B. Rendimiento pasado
- C. Pronostico por extrapolación

5. ¿La estructura de la organización es?

- A. Funcional
- B. División multinacional
- C. Matriz de estructura múltiple

6. ¿La recompensa de incentivos se da por?

- A. Rendimiento pasado
- B. Contribución al rendimiento
- C. Contribución a la innovación

7. ¿La definición o instauración del trabajo se da por?

- A. Específico y limitado
- B. En términos de la responsabilidad funcional
- C. En términos de la misión

8. ¿La tecnología se aplica en mayor medida en?

- A. Estudio de trabajo-Ensayo de equipos
- B. Análisis de proporciones-inversiones de capital-análisis
- C. Pronostico-optimización de operaciones
- D. Análisis hipotético de adquisiciones
- E. Tormenta de ideas

9. ¿La cultura funcional compatible con la empresa es?

- A. Operaciones y finanzas
- B. Marketing y planificación empresarial
- C. Innovación -I&D de nuevos productos.