

**DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
EUROGAS PALMIRA S.A.S. PARA EL PERIODO 2018-2023**

**VALERIA RAMOS BENAVIDES
DANIELA SALAZAR MEJÍA**

Universidad

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE BUGA
2018**

del valle

**DISEÑO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
EUROGAS PALMIRA S.A.S. PARA EL PERIODO 2018-2023**

**VALERIA RAMOS BENAVIDES
DANIELA SALAZAR MEJÍA**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Directora:
Luz Karina García Contreras
Magister en Administración – Especialista en Finanzas
Administradora de Empresas**

Universidad

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE BUGA
2018**

del Valle

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Buga, Valle 10 de Junio del 2019

DEDICATORIA

La dedicatoria a este proyecto de grado va dirigida principalmente a Dios, por fortalecerme en cada paso que doy, por darme la vida que tengo, e iluminar mi mente con discernimiento para lograr mis objetivos, como también por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de mi carrera, como lo son mi familia y esa persona que con su amor hacia mí no ha dudado de mis capacidades. También dedico este proyecto al motor de mi vida, mi madre Zoraida Benavidez, por educarme con los mejores valores desde mi nacimiento, y por el ejemplo de perseverancia que me da, en cada uno de los obstáculos que se presentan, ya que como padre y madre siempre me ha demostrado que con el querer se logra el poder cumplir.

Valeria Ramos Benavides

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre Blanca Mejía quien fue mi pilar y mi motor para que todo esto fuera posible, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser la persona de bien que soy hoy en día, pero más que nada, por su amor incondicional, ya que ella no dudo de mí y ahora ve que cumplo una meta más en mi vida. Como también agradecer a mi familia que fue mi apoyo y soporte en todo este tiempo de este maravilloso proceso que fue mi carrera.

Daniela Salazar Mejía

AGRADECIMIENTOS

Es importante resaltar primeramente las gracias a Dios por permitirnos culminar este proyecto, es el resultado del arduo esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo, cada persona que nos impulsó para el logro de este, nuestras familias y amigos, damos las más sinceras gracias, como también agradecemos a nuestra directora de trabajo de grado la Magister Luz Karina García Contreras, ya que ha sido de ejemplo y guía en todo el transcurso de nuestra carrera, recibiéndonos desde la primera clase, como educándonos cada semestre en nuestro pensamiento profesional a través de su disciplina y enseñanza para que finalmente existiera su disposición, apoyo y voluntad en el último escalón de nuestra carrera. Agradecemos a nuestro Coordinador de programa Jaime Aguilar por su apoyo incondicional, como también queremos dar nuestros más sinceros agradecimientos a la Universidad del Valle, siendo esta más que un lugar para conocimientos teóricos, fue un segundo hogar que nos inculcó el humanismo, la unión y lucha por nuestros ideales. Finalmente, y no menos importante, agradecemos a la empresa Eurogas Palmira por permitirnos la oportunidad de aprendizaje con sus trabajadores y todo lo que compone la organización.

Valeria Ramos Benauides

Daniela Salazar Mejía

Tabla de contenido

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	17
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	17
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	18
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	19
4. MARCO REFERENCIAL	20
4.1 ANTECEDENTES	20
4.2 MARCO TEORICO.....	28
4.2.1 Enfoque Neoclásico	28
4.2.1.1 Escuelas del paradigma neoclásico.....	29
4.2.1.2 Principales representantes de la teoría neoclásica.....	30
4.2.1.3 Características del paradigma neoclásico:	31
4.2.2 La Estrategia.....	33
4.2.2.1 Principales autores de la estrategia.....	34
4.2.2.2 Formulación de una estrategia (Catarina, 2009).....	35
4.2.2.3 Implantación y ejecución de la estrategia (Catarina, 2009).	36
4.2.2.4 Escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico (Lopez, 2011). .	36
4.2.2.5 Características desde el pensamiento estratégico (Catellanos, 2014)	38
4.2.3 Planeación Estratégica (Zapata, 2006).....	39
4.2.3.1 Modelo Planeación Estratégica.....	40
4.2.3.2 Herramientas análisis interno y externo	41
4.2.3.3 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. POAM (Serna, 2008):	41
4.2.3.4 Perfil de capacidad institucional. PCI (Serna, 2008).	42
4.2.3.5 La matriz de evaluación de los factores externos MEFE (Fred, 2003)	44

4.2.3.6 Matriz de evaluación de los factores internos. MEFI (Fred, 2003).	45
4.2.3.7 Matriz DOFA:	46
4.3 MARCO CONCEPTUAL	48
5. METODOLOGÍA	49
5.1. TIPO DE METODOLOGÍA	50
5.2 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN	50
5.2.1 Población	51
5.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	51
5.3.1 Fuentes Primarias	51
5.3.2 Encuesta Estructurada	52
5.3.3 Entrevista Estructurada	52
5.3.4 Fuentes Secundarias	52
Servicios que ofrece la empresa EUROGAS PALMIRA SAS	53
6. ANÁLISIS DEL SECTOR	56
6.1 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	59
6.2 RESUMEN INTERPRETATIVO DEL ANÁLISIS ANTERIOR	76
7. DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA EUROGAS PALMIRA	78
7.1 DIMENSIÓN ECONÓMICA	78
7.2 DIMENSIÓN POLÍTICA	87
7.3. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	92
7.4 DIMENSIÓN JURÍDICA	96
7.5 DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA	98
7.6 DIMENSIÓN SOCIAL	100
7.7 DIMENSIÓN ECOLÓGICA	103
7.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	106
7.8.1. Análisis e interpretación MEFE	108
7.9. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)	109
7.9.1. Análisis del POAM	112
7.10 ANALISIS INTERNO	113
7.10.1 Encuesta realizada al personal de la empresa Eurogas Palmira S.A.S	113
7.10.2 Tabulación de la encuesta:	114

7.11. IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	123
7.11.1 Fortalezas	123
7.11.2 Debilidades	124
7.12. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	125
7.12.1 Análisis e interpretación MEFI	127
7.13. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	127
7.13.1 Análisis del perfil de capacidades internas	129
8. BENCHMARKING.....	132
8.1 GENERALIDADES DE LAS TRES EMPRESAS MÁS FUERTES DEL SECTOR DE CONVERSIÓN GVN DEL VALLE DEL CAUCA	132
8.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	136
8.2.1 Requerimientos y procedimientos.....	136
8.2.2 Factores claves para este sector	136
8.2.3 Análisis Matriz de Perfil Competitivo	139
8.3 PROCESO DE BENCHMARKING	139
8.3.1 Radares de comparación valor y valor sopesado	139
8.3.1. Análisis Benchmarking.....	144
9. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	145
9.1 MISIÓN.....	146
9.2 VISIÓN	147
9.3 VALORES CORPORATIVOS	147
9.4 ORGANIGRAMA.....	148
9.4.1 Diseño de un organigrama vertical	148
9.5 MATRIZ DOFA CRUZADA	149
9.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	154
9.6.1 Proceso de elaboración de los objetivos estratégicos.....	154
9.6.2 Objetivos estratégicos resultantes.....	154
9.6.2.1 Establer el crecimiento organizacional.....	154
9.6.2.2. Lograr un posicionamiento	155
9.6.2.3.Diseñar un plan de modernización tecnológica.....	156
9.7 PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO	157
10 . CONCLUSIONES	169
11 RECOMENDACIONES	171

BIBLIOGRAFIA.....	172
ANEXOS	175

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1. Teorías neoclásicas.....	28
Ilustración 2. Cifras de gas natural en Colombia.....	57
Ilustración 3. Consumo nacional de gas-2016	58
Ilustración 4. Vehículos convertidos a GNV por año	58
Ilustración 5. Consumo energético en Colombia.....	58
Ilustración 6. Canasta energética en Colombia.....	59
Ilustración 7. Vehículos convertidos a GNV	59
Ilustración 8. Cinco fuerzas competitivas de Porter	60
Ilustración 9. Tarifas GNV	68
Ilustración 10. Organigrama general de Eurogas Palmira.....	149

Listado de Tablas

Tabla 1. Índice de precios al consumidor	80
Tabla 2. Producto Interno Bruto	81
Tabla 3. Tasa representativa del mercado TRM	82
Tabla 4. Consumo de gas natural vehicular	83
Tabla 5. Venta de vehículos en Colombia.....	84
Tabla 6. Crecimiento del uso del carro eléctrico	85
Tabla 7. Exploración de gas OFF SHORE.....	86
Tabla 8. Legislación Tributaria (Impuesto al Carbono)	88
Tabla 9. Exención de la norma	89
Tabla 10. Prohibición del Fracking	90
Tabla 11. Agremiaciones y el Estado.....	91
Tabla 12. Nivel de desarrollo tecnológico	93
Tabla 13. Innovación.....	94
Tabla 14. GNV para transportes de carga	95
Tabla 15. Acuerdo COP21 París.....	97
Tabla 16. Tamaño de la población	99
Tabla 17. Grupos al margen de la ley atentados)	102
Tabla 18. Alternativa sostenible	104
Tabla 19. Cambio Climático	105
Tabla 20. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)	106
Tabla 21. Factores de análisis y calificación asociada.....	107
Tabla 22. Diagnóstico POAM.....	110
Tabla 23. Matriz de Evaluación de Factores Internos	126
Tabla 24. Perfil de capacidad interna.....	128

Listado de Gráficas

Gráfica 1. Analisis El Sector Competitivo Del Gnv	74
Gráfica 2. Radar de Valor (factores claves de éxito).....	139
Gráfica 3. Radar de peso ponderado (factores claves de éxito)	139
Gráfica 4. Radar Valor Gas Express.....	140
Gráfica 5. Radar peso ponderado (Gas Express)	141
Gráfica 6. Radar calificación MOVIL GAS.....	141
Gráfica 7. Radar peso ponderado MOVILGAS	142
Gráfica 8. Radar calificación ENERGAS.....	142
Gráfica 9. Radar peso ponderado ENERGAS	143
Gráfica 10. Radar de valor de las empresas competidoras de EUROGAS.....	143
Gráfica 11. Radar de calificación de las empresas competidoras de EUROGAS	144

Listado de Cuadros

Cuadro 1. Matriz FPC	138
Cuadro 2. Listado final de ítems por cada variable del DOFA	150
Cuadro 3. Matriz DOFA cruzada.....	151

Listado de Anexos

Anexo 1. Encuesta.....	175
------------------------	-----

RESUMEN

Esta investigación nace por la necesidad de diseñar un esquema de planeación estratégica en la empresa EUROGAS Palmira, sociedad que actualmente opera en el departamento del Valle del Cauca. Teniendo en cuenta la importancia que tiene la implementación de este proceso como una herramienta que favorece el desarrollo de la empresa y contempla el entorno como un pilar fundamental para comprender su funcionamiento, al efectuarse el análisis de los dos ámbitos de operación de la organización (externo e interno) se logró evidenciar que EUROGAS tiene más puntos a favor que en contra, no obstante, dicho resultado no es necesariamente una señal que la organización está cumpliendo un excelente desempeño, por el contrario es más objetivo decir que la empresa se sostiene porque el producto que comercializa tiene una gran aceptación en la comunidad, porque es una alternativa energética limpia que contribuye de gran manera al desarrollo sostenible del planeta, como lo es el Gas Natural Vehicular. Todas las investigaciones que se llevan a cabo en un negocio, no pueden ser consideradas como un acto de “responsabilidad social empresarial” sino como una oportunidad potencial de mejora corporativa, propuesta por profesionales que cuentan con todas las competencias académicas, técnicas y cognitivas.

PALABRAS CLAVES:

Planeación Estratégica, Análisis de entorno, Benchmarking, Gas Natural Vehicular (GNV), Plan de acción, Matriz DOFA, Objetivos, Estrategias, Mercado, Sostenibilidad, EUROGAS Palmira.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la planeación estratégica se ha convertido en la herramienta esencial de la administración de negocios que permite implementar mecanismos concretos para optimizar la gestión de las compañías, mejorando sus resultados. Dado que las organizaciones están en un mundo cambiante, es necesario que los gerentes implementen procesos y herramientas que permitan dar respuesta a preguntas como: ¿Dónde está la organización? ¿Hacia dónde se dirige? y ¿Cuál es la importancia de lograrlo? es decir, debe desarrollar una planificación estratégica, pues esta da la posibilidad de analizar su funcionalidad tanto interna como externa, con el fin de maximizar su capacidad y responder a las necesidades con el logro de resultados. Para el desarrollo de la investigación es necesario indicar que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual se obtiene, procesa y analiza información pertinente, de manera externa e interna, para evaluar la actual situación de la empresa y el nivel de competitividad, todo ello con el propósito de pronosticar e implementar acciones sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro, por lo que se puede deducir que las acciones y decisiones administrativas proporcionan los caminos a corto y largo plazo en la empresa teniendo en cuenta el ambiente interno y externo, así como la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que contribuyen a la identificación de problemas internos y externos de la empresa en la administración estratégica, de esta forma y analizando las variables anteriormente mencionadas se puede llegar a la propuesta del plan estratégico

Esta investigación nace por la necesidad de diseñar un esquema de reorientación administrativa en la empresa EUROGAS Palmira, sociedad que actualmente opera en el departamento del Valle del Cauca. Una de las principales ventajas del proceso es el contacto directo que se tiene con la empresa, ya que brindan la suficiente información necesaria, estando al alcance para el desarrollo del trabajo. El objetivo de la investigación es mejorar los resultados de gestión de la empresa EUROGAS Palmira, reorganizando los procesos inmersos en el área operativa, administración, comercial, entre otros. Para ello se efectuará un diagnóstico en cada área de la empresa (diagnostico interno) y del contexto de influencia exterior de la compañía (diagnostico externo), con el fin de identificar la problemática existente, de forma que se planteen los objetivos de mejoramiento, las posibles estrategias a implementar, y un mecanismo de control que aseguren su ejecución.

Por otra parte, en la Universidad del Valle se han realizado propuestas de planes estratégicos para diferentes empresas, por ello la principal meta fue: diseñar a la empresa EUROGAS Palmira, una propuesta de plan estratégico, por medio de herramientas que le permitan ser competitivos en el mercado, así como la permanencia, reconocimiento y evolución en el mismo, además fue necesario plantear el desarrollar ventajas competitivas que mejoraran y ofrecieran soluciones.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo al comportamiento que se evidencia sobre las pymes en Colombia, estas indican que “sienten que están en aprietos, porque las condiciones de pago de las grandes empresas van a plazos superiores a 60 días y eso afecta su flujo de caja. En 2016 la preocupación de los microempresarios por financiar a la gran empresa estaba en torno al 23%, pero en 2017 ascendió a un alarmante 45%” (Portafolio, 2017). Siendo esta una razón más por lo que los analistas se orientan a identificar las causas en las propias compañías y, en particular, en la capacidad de gestión de sus dirigentes, dado a que solo se enfocan como manifiesta el autor de la revista Portafolio, en “Responder a las necesidades documentales del Estado y financiar grandes compañías, hacen que los empresarios dejen de prestar tiempo a la innovación, al desarrollo de producto y a los problemas estructurales de sus organizaciones, desacelerando su proceso competitivo” Esta tendencia es dada en gran parte por el manejo administrativo el cual se realiza de manera empírica y no se tiene en cuenta el contexto.

Por lo anterior todas las empresas requieren de un manejo administrativo sólido, que aborde el contexto como clave fundamental para el buen funcionamiento, apoyándose en herramientas administrativas que permiten tomar decisiones que apunten al crecimiento y disminuyan los riesgos que conlleven al fracaso de las Pymes.

La planeación estratégica es una herramienta que favorece el desarrollo de la empresa y contempla el entorno como un pilar fundamental para comprender su funcionamiento, “Según (Muchnick 1999), hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica: enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista” por tanto es necesario tener en cuenta elementos internos y externos al momento de integrar esta teoría en las actividades cotidianas de la organización, entendiéndose por planeación estratégica como “la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.”

En un mundo globalizado, en constante cambio y altamente complejo, las organizaciones necesitan prever y reaccionar con rapidez para continuar siendo exitosas. Sobre este particular, las organizaciones deben ser perseverantes y esto se logra a través de la mejora continua de sus procesos de forma dinámica y activa, siempre apuntando a ser cada vez mejores. Sin embargo, ¿Qué sucede con la planeación estratégica que está tan desconectada de la toma de decisiones?

Según la revista Dinero “El problema nace cuando los altos directivos se dan cuenta de que este proceso es lento, mecánico, rígido y, sobre todo, desconectado de las grandes decisiones que debe tomar la empresa. Como resultado, muchos empresarios y directivos han llegado a varias conclusiones sobre el proceso de planeación. Por un lado, descubren que la planeación estratégica es inútil o conlleva una pérdida de tiempo o, en el peor de los casos, es un ejercicio frustrante que no lleva a nada” (Dinero, 2018). Es mediante esto, que debe apostarse a la manera en que se realiza la planeación estratégica para el 2018, como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información, pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar ante las contingencias y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Continuando con las problemáticas identificadas se entiende también que la gerente administrativa y financiero de la empresa EUROGAS PALMIRA, presenta una falta de planeación estratégica definida debido a que los directivos toman decisiones sobre la marcha, puesto esta empresa tuvo cambio de propietario desde hace menos de un año, separando sus gestiones con las sedes de la ciudad de Cali. La presente situación se puede evidenciar por la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad para la previsión de eventos futuros y que la empresa no cuenta con la verdadera estandarización de una misión y visión, como tampoco manual de funciones para que el personal logre de manera adecuada, desarrollar la labor de planeación, actividad que requiere un conocimiento especializado de la empresa, de la industria y una visión a futuro para mejorar la productividad de la empresa.

La falta de comunicación con los empleados, ya que estos no conocen el rumbo de la empresa. Según el análisis realizado se observa falta de implementación de un plan estratégico. Los acontecimientos anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas de la compañía, aspectos que demuestran la necesidad de desarrollar un plan estratégico que garantice el éxito futuro; de continuar esta situación, la compañía podría verse forzada a abandonar el mercado como ha sucedido con muchas pymes en Colombia. Esta situación hace necesario diseñar un plan estratégico con la participación de los directivos y demás miembros de la empresa, donde se comprometerán para cumplir los objetivos principales de la empresa, que le permita reconocer sus debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno le presenta para convertirse en una empresa sostenible en la industria de conversión de gasolina a gas en el país.

Realmente, la problemática surge cuando las empresas carecen del conocimiento relacionado con métodos, técnicas y/o herramientas de planeación, siendo incapaces de identificar los focos problemáticos en su entorno, realizar los análisis correspondientes para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así

como, las oportunidades con las que cuenta la compañía sin dejar de lado las amenazas; y que con la información obtenida de las auditorías internas y externas se pueden elaborar matrices para formular posibles estrategias y planes de acción para alcanzar sus objetivos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Lo anteriormente expuesto lleva a formular la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar una planeación estratégica para la empresa EUROGAS PALMIRA que le permita a esta organización lograr una mayor competitividad en el mercado?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo es el sector competitivo de EUROGAS PALMIRA con respecto al mercado del gas?
- ¿Cuáles son las variables internas y externas de EUROGAS PALMIRA que influyen en su desempeño?
- ¿Como el proceso de Benchmarking puede identificar el posicionamiento del mercado para la empresa EUROGAS PALMIRA?
- ¿Cuáles serían las estrategias a diseñar para la empresa EUROGAS PALMIRA?
- ¿Cómo sería un sistema de seguimiento y control que permita a la empresa EUROGAS PALMIRA la implementación de la planeación estratégica formulada?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la empresa EUROGAS PALMIRA, que permita mejorar su competitividad en el mercado.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el sector competitivo de la empresa EUROGAS PALMIRA, para distinguir cuál es su participación en el mercado del gas.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa EUROGAS PALMIRA, que facilite la identificación de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- Identificar la competencia en el sector de la empresa EUROGAS PALMIRA a través de un proceso de Benchmarking que permita reconocer su posicionamiento en el mercado.
- Formular estrategias que le ayuden a la empresa EUROGAS PALMIRA a mejorar su sostenibilidad y competencia en el mercado.
- Diseñar un sistema de seguimiento y medición para la empresa EUROGAS PALMIRA, con el fin de cumplir con la ejecución del plan propuesto.

3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad la planeación estratégica es de gran importancia, porque permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las organizaciones en un entorno cambiante; brinda la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones acertadas. Para las organizaciones los beneficios constantes que trae la planeación estratégica son necesarios para su desarrollo, desempeño y crecimiento, es por eso realmente fundamental desarrollar modelos de planeación estratégica apropiados a las necesidades de todas las organizaciones. Es claro que la competencia empresarial cada vez es más creciente debido a diferentes factores entre ellos la globalización de los mercados, hace que las empresas hoy en día deban preocuparse y actuar respecto a su gestión actual pensando también en su sostenibilidad y presencia en el futuro. Dentro de los desafíos que enfrentan las organizaciones, se encuentra el de planear estratégicamente sus acciones no solo para la toma de decisiones sino también para contar con una guía en diferentes situaciones previstas o de incertidumbre, sirviendo como base para los retos que a diario se presentan. Por lo anterior para la empresa EUROGAS PALMIRA es de gran utilidad el desarrollo del proyecto de planeación estratégica porque esta herramienta administrativa además de ser necesaria, tiene un propósito retador ya que de acuerdo a su aplicación puede encuadrar a la empresa en una cultura de mejoramiento continuo, lo que puede generarle una posición más competitiva en el mercado.

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Con la investigación se pretende aplicar la teoría y los conceptos asociados a la planeación estratégica principalmente de Benjamín Betancourt reconocido como “Administrador de Empresas de la Universidad del Valle, donde también realizó la Especialización en Administración de Empresas de la Construcción y obtuvo el título de Magister en Administración. Especialista en Gerencia Estratégica y prospectiva de la Universidad Santiago de Cali y Diploma en Prospectiva de CAF-ILPES.” (Colciencias, 2017) Obteniendo de sus libros la información para que la empresa EUROGAS PALMIRA encuentre la solución a la falta de procesos para la toma de decisiones, a la falta de compromiso de los trabajadores con los clientes, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, la falta de reconocimiento en el mercado de convertidor de gasolina a gas, la falta de una venta competitiva sustentable y la pérdida de la participación en el mercado. La planeación estratégica contribuye eficazmente a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias a desarrollarse en el corto y en el largo plazo, que ayudaran a que las metas puedan ser controladas y la empresa conozcan cuales son y cuáles serán sus posibles situaciones.

La motivación hace referencia a la inquietud que surge en el investigador dado que, toda empresa requiere de una planeación de todas sus actividades y recursos para lograr los objetivos organizacionales y posicionarse en el mercado, en EUROGAS PALMIRA se ha detectado la inexistencia de un plan estratégico que lo sustente a largo plazo, pues la empresa se concentra en atender las actividades del día a día sin tener en claro metas, objetivos y estrategias que le lleven a obtener resultados que garanticen su permanencia en el mercado, cada día más competitivo; de ahí que todas las falencias administrativas que la empresa presenta sean consecuencia de su falta de planeación.

Estas falencias en la planeación redundan en la reducción del nivel de ventas, ya que no se puede acceder estratégicamente a los clientes potenciales, se desaprovechan medios de comunicación como base de datos de clientes para mejorar sus relaciones con estos, así mismo se presenta la ocurrencia de continuos errores en los procesos por falta de claridad de las funciones. De la mano de lo anterior se suma el hecho de tener una deficiente gestión financiera, una desatención de clientes en épocas de alta demanda por la falta de planeación de los recursos, esto debido a que la empresa es dirigida por administradores empíricos que no han definido una misión, visión, ni objetivos de manera explícita, no han establecido indicadores de gestión y por ende todas las áreas de la empresa no poseen estructura, procesos y procedimientos claramente definidos.

3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Con base en la pertinencia con los objetivos específicos de la presente investigación se toma como referencia el libro de Benjamín Betancourt, El Análisis Sectorial y la Competitividad, ya que este “va dirigido a todos aquellos directivos que atienden el que hacer estratégico de la organización y desean renovar o actualizar sus conocimientos sobre los aspectos claves del desarrollo estratégico.” (Betancourt, 2014)

Como herramienta fundamental, se analizará la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA, instrumento analítico que permitirá identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo. Llevado a cabo el análisis DOFA se hará necesario la realización de entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa y a los clientes para determinar la situación de la empresa frente a los mismos.

También deberá ser identificada la estrategia que mejor se acople a la situación de la empresa EUROGAS PALMIRA. Finalmente, se establecerán los objetivos corporativos teniendo en cuenta que el análisis hecho previamente ayudará a la empresa a tener claro a dónde quieren llegar (visión) y cuáles deberán sus propósitos en el mediano y largo plazo. Planteadas las metas y objetivos se establecerán las estrategias para proponer alcanzar los objetivos de la visión, de

manera que, se ejecuten las estrategias supervisándolas para emprender, y de ser necesario tomar las medidas correctivas a través de la investigación.

3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

De acuerdo con los objetivos de la investigación los resultados permitirán a la empresa EUROGAS PALMIRA tener los suficientes elementos de juicio para resolver concretamente sus problemas en la toma de decisiones, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad, de esta manera esta organización tendrá un mayor posicionamiento en el mercado y buscará un liderazgo apoyado en una ventaja competitiva sustentable en la producción de autos convertidos de gasolina a gas, teniendo en cuenta que tanto sus procesos como los materiales utilizados en la producción no afectan al medio ambiente.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

Actualmente para muchas empresas se presenta el constante desafío de identificar y conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Viviendo en un mundo tan cambiante, del cual es fundamental adaptarse a los cambios, es necesario que frente a esa pregunta exista una técnica fundamental para poder responder exitosamente, y es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe estar en la capacidad básica de administrar las oportunidades coyunturales para que los cambios que se presenten en dicho mercado, junto con la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la organización y por ende la puedan declinar. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades, aprovechando lo positivo, creando estrategias que permitan no temer a la competencia en el mercado, sino a la incompetencia frente a sus acciones tanto internas como externas.

De este modo, se reconoce la importancia que tiene la identificación de proyectos con base a una formulación, diseño e implementación de la planeación estratégica en una organización, hallando diferentes investigaciones del tema, con el fin de obtener antecedentes para la investigación a realizar.

Cada proyecto a ser realizado con diferente metodología, obtiene los resultados favorables que permiten darle la importancia a la necesidad de establecer estrategias en una organización, dado que, por medio de los antecedentes hallados, se identifica que los planificadores o administradores en la alta gerencia, deben ser más competentes en el manejo técnico de las herramientas de su tarea, ya que es necesario contar con sensibilidad para equilibrar los excesos a que en ocasiones los lleva el mercado.

Es decir, la planificación en el ámbito social se comenzó a desarrollar asumiendo la imposibilidad de coordinar todos los procesos de planificación en una sociedad abierta. Sin embargo, al mismo tiempo hacía explícita la necesidad de ser aplicada en la reducción de las consecuencias contrarias al sentido de justicia y a la funcionalidad del modelo económico de la racionalidad del mercado, así como para estructurar un marco de referencia y también de la metodología aplicada para la estabilidad y la competitividad en el mercado.

Se evidencia realmente como a través del pasar de los años y de los autores o universidades que profundizan el tema, la planeación estratégica es continua, y el

enfoque es tanto interno como externo como se interpretó en los siguientes antecedentes:

Tabla 1. Referentes documentales

Autor, año y universidad	Título de la investigación	Metodología	Resultados
LUZ NELLY RENDÓN Y LUIS ALFONSO RUSSI. AÑO 2016. UNIVERSIDAD DEL VALLE - TULUA.	<i>“FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL DEL ROSARIO DE GINEBRA VALLE DEL CAUCA PARA EL PERIODO 2016 A 2020.”</i>	El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo del proyecto fue el descriptivo, en cuanto a las técnicas de recolección de información se realizaron lo siguiente: observación, investigación documental y encuestas.	Los resultados que arrojo este trabajo de grado es que gracias al análisis interno se pudo evidenciar las debilidades y fortalezas de la institución, entre ellas se encontraron, Capacidad Directiva, Capacidad Tecnológica, Capacidad del talento humano, Capacidad competitiva, y Capacidad financiera de las cuales se tienen ocho debilidades y quince fortalezas, donde el mayor porcentaje de debilidades radica en el componente de Talento Humano impactando altamente a la institución, y reflejando la mayor concentración de las fortalezas en el componente de Capacidad Directiva impactando igualmente de manera alta a la institución. La realización del proyecto permitió replantear la visión y la misión a través de herramientas que permite definir los componentes que debe tener la visión y misión de forma ordenada, clara y concisa.
LIZBETH JOHANA AGUADO SOTELO Y ANDRÉS CAMILO MARÍN PÉREZ. AÑO 2014. UNIVERSIDAD DEL VALLE - CALI.	<i>“FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2014-2018 DE LA EMPRESA POTENCIA Y TECNOLOGIAS INCORPORADAS S.A.”</i>	En este trabajo la metodología que se utilizó fueron fuentes primarias y secundarias, en las primarias se realizaron cuestionarios, entrevistas y análisis documentales y en las secundarias se realizó una investigación documental	Con la implementación de este trabajo se pudo realizar un diagnóstico general de la empresa y de su entorno que permitió caracterizar su dinámica organizacional y su posición competitiva en el mercado.

		(recopilación de teorías).	
MARÍA CRISTINA HURTADO ZÚÑIGA ADRIANA GONZÁLEZ. AÑO 2015. UNIVERSIDAD DEL VALLE - CALI.	<i>"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA AUMENTAR LA CAPTACIÓN DE DONANTES DEL BANCO DE SANGRE DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO DEL VALLE"</i>	Este trabajo investigativo se enmarca en los lineamientos de una investigación de tipo explicativa, para el proceso de recopilación de la información inicial se procederá a implementar una investigación de tipo cualitativa	Al realizar este trabajo se pudo evidenciar que una de las mayores deficiencias del Banco de Sangre es el no contar con autonomía financiera de forma permanente, que le permita no tener interrupciones en su operación; así mismo el no contar con un Departamento de Mercadeo o algún tipo de mecanismo que le permita la divulgación y el fortalecimiento de su reconocimiento frente a la comunidad vallecaucana haciendo difícil que las personas asistan voluntariamente a donar sangre. La presente Investigación frente al objetivo principal de formular un Plan Estratégico para aumentar la captación de donantes en el Banco de Sangre del Hospital Universitario del Valle en el periodo 2020 se cumplió.
ISABEL CRISTINA JARAMILLOS Y MARY LUZ BETANCOURT. AÑO 2017. UNIVERSIDAD DEL VALLE - BUGA.	<i>"FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA FAJAS SIRENA EN LA CIUDAD DE GUADALAJARA DE BUGA"</i>	El tipo de estudio que se realizó en este trabajo de grado fue descriptivo y exploratorio.	Gracias a las estrategias que se plantearon se pretende lograr una mayor clientela y se logre mantener a la empresa en un posicionamiento competitivo frente a su competencia destacándose con la calidad de sus productos.
LUISA NATALIA BEDOYA VELÁSQUEZ Y JENNIFER PAOLA ZULUAGA GONZÁLEZ. AÑO 2015. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA.	<i>"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA ALBERTO RENDÓN CASTRILLON/ LAVASALUD&DIST"</i>	El tipo de investigación que se utilizó para llevar a cabo este proyecto es de carácter descriptivo, se hizo uso de fuentes de datos primarias que abarcan fuentes internas, encuestas y entrevista de tipo personal dentro de la organización.	Se logró plantear una nueva visión y misión para la organización más enfocadas en la actividad y comprometedoras de acuerdo a los objetivos que esta se plantea. Se logró elegir un modelo de planeación estratégica flexible a las características de la organización y mercado y a sus necesidades. Con respecto a las estrategias para lograr los objetivos, estas se dieron en cuatro perspectivas diferentes; financiera, clientes, interna y de aprendizaje.

SONIA ALEJANDRA VILLALOBOS ALBA. AÑO 2014. UNIVERSIDAD DE LA SALLE - BOGOTA	"PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE FAMILIA EXPOCRISTALES S.A."	La metodología de este trabajo de grado se basó en una investigación descriptiva. Para el proceso de recopilación de la información se realizaron 150 encuestas, entrevistas, fuentes primarias, observación.	La propuesta de planeación estratégica en la empresa de familia Expocristales S.A. permitió la definición del marco institucional de la compañía y el planteamiento de su organización administrativa; de igual manera permitió la evaluación por áreas funcionales de la empresa y de esta forma se logró establecer pautas de acción para el futuro.
YULY MARCELA BEDOYA BUSTOS Y DAVID MAURICIO DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ. AÑO 2013. UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE - CALI.	"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA FUNDELEC LTDA PARA AFRONTAR EL IMPACTO DEL TLC ENTRE COLOMBIA Y ESTADOS UNIDOS"	El trabajo de investigación que se realizó fue tipo estudio de caso, se recolectaron fuentes primarias y secundarias.	Con la propuesta que se hizo se diseñó el plan estratégico direccionado a la nueva misión y visión planteada a la empresa y con base en el diagnóstico documentado. Se cumplieron los objetivos y estrategias para contrarrestar las amenazas y potencializar las oportunidades. Se debe hacer continuo seguimiento para garantizar el cumplimiento de lo propuesto y el éxito de la empresa.
DAIANNA REYES POVEDA Y ASTRID MARIA CELIN OROZCO. AÑO 2011. UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI.	"FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESAGLOB@L.NET EN CALI CON HORIZONTE DE TIEMPO 2011 AL 2015 PARA EL LOGRO DE MEJORAS EN SUS PROCESOS" COMPETITIVOS	El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo del proyecto fue el descriptivo, en cuanto a las técnicas de recolección de información se realizaron lo siguiente: observación, investigación documental y 80 encuestas.	Esta investigación ayudo a que la empresa se volviera más competitiva dentro del mercado de los servicios de telecomunicaciones y permitió identificar las falencias que se encontraron en cuanto a la ausencia de control sobre la promoción y la publicidad de la empresa.
DANY ARNULFO DURÁN ROZO Y JUAN SEBASTIÁN SAAVEDRA BUITRAGO. AÑO 2011.	"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LEATHER STORE COLOMBIA LTDA."	La metodología utilizada fue la investigación descriptiva, el método deductivo, método de observación, método de	Se realizó el plan estratégico para la empresa Leather Store Colombia Ltda., el cual permitió redefinir y redirigir esfuerzos para mantener la empresa competitiva en el mercado. Se diseñó la misión, visión y objetivos y de esta manera se determinó el

UNIVERSIDAD DEL QUINDIO		análisis, método de síntesis, entrevistas.	horizonte estratégico de la empresa.
JULIÁN ALBERTO SARRIA DORADO. AÑO 2012. UNIVERSIDAD DEL VALLE - CALI.	<i>"PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA LOGÍSTICA, PARA UNA EMPRESA QUE PERTENECE AL SECTOR DE MINERALES INDUSTRIALES NO METÁLICOS EN EL MUNICIPIO DE JAMUNDI – VALLE DEL CAUCA. (2012-2015)"</i>	La metodología de este trabajo se centró en los siguientes tipos de estudio: Exploratorio, Descriptivo y Explicativo	Este trabajo permitió identificar la diferenciación del producto de la empresa estudio, la capacidad de liderazgo de la gerencia, el sentido de pertenencia por parte de los empleados, el buen comportamiento del sector de la construcción y las nuevas exigencias de la demanda, deben de potencializarse por parte de dicha empresa, permitiendo el alcance de mercados nacionales e internacionales, en donde toma un papel importante para dicho escenario la administración y gestión de los procesos logísticos y SCM; por lo tanto la alta dirección de dicha empresa, debe tomar la decisión para afianzar el área logística y SCM, permitiendo con esta área a la contribución del escenario planteado.
ANDRES FELIPE CANO DEL CASTILLO Y DIANA ALEJANDRA CIFUENTES SALAZAR. AÑO 2011. UNIVERSIDAD DE LA SALLE - BOGOTA.	<i>"DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISEMPACK LTDA."</i>	La metodología utilizada en este trabajo de grado es una análisis de la situación interna y externa de la empresa a través de la matriz DOFA, también la realización de entrevistas y 120 encuestas a los miembros de la empresa y a los clientes para determinar la situación de la empresa frente a los mismos.	Este trabajo permitió la implementación de una nueva misión, visión y objetivos permitió a los empleados tener una mayor claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaron para poder alcanzar dichas metas. Con este trabajo se debe tener en cuenta que es importante capacitar a los empleados en el servicio al cliente ya que este puede servir como un factor de diferenciación en cuanto a la competencia.
ALEJANDRO MOMOTELO. AÑO 2017 (ARTICULO)	<i>"LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, UNA HERRAMIENTA PARA EL ÉXITO"</i>	El tipo de estudio que se realizó en este trabajo de grado fue	La planificación estratégica, se introduce en el mundo de las empresas a través del deseo que tienen de ser mejores frente a la competencia, por el deseo de dar respuestas efectivas a sus problemas, por la necesidad de perpetuar en el mercado. La

		descriptivo y exploratorio.	planificación es para facilitar la toma de decisiones en la empresa, los que toman las decisiones son los directivos y las órdenes son ejecutadas por los empleados.
JOSE LUIS ALMUIÑAS Y JUDITH GALARZA. AÑO 2015 (ARTICULO)	<i>"EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIVERSIDADES: DESENCUENTROS Y RETOS PARA EL MEJORAMIENTO DE SU CALIDAD"</i>	El tipo de investigación que se utilizó para llevar a cabo este proyecto es de carácter descriptivo, se hizo uso de fuentes de datos primarias que abarco fuentes internas, 150 encuestas y entrevista de tipo personal dentro de la organización.	En este artículo se presentan, inicialmente, algunos elementos teóricos-conceptuales relacionados con la dirección estratégica en el contexto universitario, haciéndose énfasis el artículo tiene como objetivo identificar los principales problemas que están afectando la calidad del proceso de planificación estratégica en las universidades, así como proponer algunas direcciones de trabajo para su perfeccionamiento, uno de sus componentes principales: la planificación estratégica.

Fuente: Elaboración propia

La presente investigación de los antecedentes, se pudo encontrar que la planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, ya que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción, y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

De lo anterior, se puede decir que la formulación estratégica parte fundamental dentro de las empresas y que esta consiste en elaborar la misión y la visión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que seguirán.

Para implementar la estrategia, dentro de una empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas, así mismo la implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como

vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. (Díaz, 2012).

Entonces, reconocer la importancia de las pymes en Colombia no se puede dejar de lado, teniendo en cuenta la gran influencia de éstas en la economía de la sociedad, por eso el presente trabajo busca reconocer las ventajas y desventajas que tiene la empresa, EUROGAS PALMIRA S.A.S dentro del sector servicios mediante el uso de la planeación estratégica como eje principal de un buen desarrollo organizacional, este trabajo pretende un completo análisis de los factores internos y externos de la empresa que permiten tener una noción de las posibles estrategias que van direccionadas a mejorar la empresa.

ESCUELAS DEL PARADIGMA NEOCLÁSICO Y PRINCIPALES AUTORES.

- Teoría General de Sistemas de von Bertalanffy 1940: proporciona un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales.
- Escuela de la toma de decisiones. Heberth Simón 1950
- La administración por objetivos. APO. Peter Drucker 1956: modelo administrativo que permite establecer metas.
- La planeación estratégica. K. Andrews. 1963

Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965)

Escuela de planificación (Ansoff 1965):

Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados los 70)

Escuela empresarial (Schumpeter)

Escuela cognoscitiva (Simón 1947 y 1957, March y Simón)

Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959)

Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y

Escuela cultural (Rhenan y Normann)

Escuela ambiental (Hannan y Freeman)

Escuela de configuración (Chandler

ES EL ARTE DE DIRIGIR LAS OPERACIONES

PRINCIPALES AUTORES.

- Sun Tzu: "El Arte de la Guerra"
- Karl Von Clausewitz (1780-1831)

DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN

- Alfred D. Chandler
- Igor Ansoff (1918-2002) Es el "padre de la Administración Estratégica".
- Michael Porter
- Gary Hamel

ILUSTRACIÓN: MARCO TEORICO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

"HOMUS ADMINISTRATIVO"

CARACTERÍSTICAS DEL PARADIGMA NEOCLÁSICO

- Énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos.
- Enfatiza en los objetivos y resultados
- Eclecticismo

ENFOQUES NEOCLÁSICOS

División de trabajo
Especialización
Jerarquía

PARADIGMA NEOCLÁSICO

ESTRATEGIA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

"DETERMINACIÓN CONJUNTA DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN PARA ALCANZARLAS."

¿Dónde queremos llegar?

¿Dónde estamos actualmente?

¿A dónde se quiere llegar?

¿A dónde se puede ir?

¿Cómo llegaremos a nuestras metas

PRINCIPALES HERRAMIENTAS

- Sun Tzu: "El Arte de la Guerra"
- Karl Von Clausewitz (1780-1831)

DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN

- Alfred D. Chandler
- Igor Ansoff (1918-2002) Es el "padre de la Administración Estratégica".
- Michael Porter
- Gary Hamel

4.2 MARCO TEORICO

En el siguiente marco teórico se hizo una revisión bibliográfica orientada a los temas principales del paradigma neoclásico, la estrategia y la planeación estratégica que se desarrollaran a continuación.

4.2.1 Enfoque Neoclásico

Ilustración 1. Teorías neoclásicas



Fuente: Zapata, Álvaro. Organización y Management

“El paradigma neoclásico se desarrolló bajo la gran expansión económica posterior a la crisis de 1929, expansión que trae consigo una gran complejidad en las crecientes organizaciones, un nuevo racionalismo y una idea del proceso administrativo, planteado por Henry Fayol, mucho más fortalecido, que lleva a considerar este paradigma como el del hombre administrativo” (Zapata, 2006).

La administración de empresas ha atravesado una profunda influencia de las ciencias del comportamiento en la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos siempre han subsistido. Sin embargo, de la crítica a los postulados clásicos y a los nuevos enfoques de la organización, se comprueba que principios de administración como la departamentalización, la racionalidad del trabajo, la estructura lineal o funcional, en fin, el enfoque clásico, nunca fueron sustituidos del todo por otro enfoque.

Este paradigma tiene sus inicios “con la Teoría General de los Sistemas planteada por el biólogo Bertalanffy, y posteriormente adaptada a la administración por Kast y

Kahn en 1940. Una década después, el propio Heberth Simón (1950) desarrollo su teoría acerca de la toma de decisiones denominada “racionalidad limitada” que aportó una nueva dimensión a la toma de decisiones gerenciales. Igualmente, dentro del mismo paradigma surgen planteamientos como los de Peter Drucker, acerca de la Administración por Objetivos, y el propio Andrews (1963) que desarrolla la planeación estratégica” (Zapata, 2006) La realidad es que todas las teorías administrativas se sustentan en la teoría clásica como sus principios, ya sea el punto de partida a favor o en contra para intentar una posición diferente, y siempre están íntimamente relacionadas con ella, de tal manera que el enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada y evolucionada en los problemas administrativos y el tamaño de las organizaciones de hoy. En otros términos, la teoría neoclásica es la teoría adaptada al modelo de las empresas actuales, dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de todas las demás teorías administrativas. El enfoque neoclásico “consiste en identificar las funciones de los administradores y, deducir de ellas los principios fundamentales de la complicada práctica de la administración” (Lozano, 2012).

4.2.1.1 Escuelas del paradigma neoclásico

- **Teoría General de Sistemas de von Bertalanffy 1940 (F.S.Estaire, 2016):**

La Teoría General de Sistemas fue concebida por Ludwig von Bertalanffy en la década de 1940 con el fin de proporcionar un marco teórico y práctico a las ciencias naturales y sociales. La teoría de Bertalanffy supuso un salto de nivel lógico en el pensamiento y la forma de mirar la realidad que influyó en la psicología y en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana. Mientras el mecanicismo veía el mundo seccionado en partes cada vez más pequeñas, el modelo de los sistemas descubrió una forma holística de observación que desveló fenómenos nuevos (que siempre estuvieron ahí, pero se desconocían) y estructuras de inimaginable complejidad.

- **Escuela de la toma de decisiones. (Heberth Simón, 1950):**

La toma de decisiones es quizás el proceso más importante dentro de la organización, así lo entendió el Nobel de Economía Herbert Simón, quien es considerado el autor más reconocido en el área. En las organizaciones se toman decisiones todo el tiempo, desde las más simples hasta las más complejas, de forma individual o en grupo, de forma objetiva o subjetiva. El proceso de toma de decisiones ha sido una de las grandes preocupaciones en la administración de organizaciones como disciplina, y del administrador de empresas en su desempeño profesional. Han aparecido cuestionamientos como: ¿se debe o no buscar la participación de los miembros de la organización en los procesos de toma de decisiones?, o ¿qué tan objetivo se puede y debe ser el proceso de toma de decisiones?, otras más profundas como ¿hay mejores decisiones que otras?, ¿Existen procesos de retroalimentación en la toma de decisiones?

- **La administración por objetivos. APO. (Peter Drucker, 1956):**

La Administración por Objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal y preferiblemente que coincida con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Un objetivo debe ser cuantificable, complejo, relevante y compatible. Es un sistema para que los empleados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dichos avances. Hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

- **La planeación estratégica. (K. Andrews, 1963):**

K. Andrews, lo define como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En esta definición hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

4.2.1.2 Principales representantes de la teoría neoclásica

Los autores neoclásicos como: Peter Drucker, William Newman, Ernest Dale, siendo estos sus máximos representantes de la escuela neoclásica, pero también contaron con los siguientes autores: Ralph C, Davis, Louis Allen y Harold Koontz, no formaron propiamente una escuela definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo.

- **Peter Drucker:** Tras trabajar en el sector empresarial y como se doctoró en Derecho Internacional en Alemania. Trabajó como periodista en Alemania, mezclando su actividad con la política desde el año 1920 hasta la caída de la República de Weimar. En 1933 fue a Londres, trabajó en un Banco, y fue alumno de John Maynard Keynes; anteriormente, en Bonn, fue discípulo de Joseph Schumpeter y fue la última persona que, en vida, tomó clases con estas dos grandes figuras.

Drucker se interesó por la creciente importancia de los empleados que trabajaban con sus mentes más que con sus manos. Le intrigaba el hecho de que determinados trabajadores llegasen a saber más de ciertas materias que sus propios superiores y colegas, aun teniendo que cooperar con otros en una gran organización. Drucker analizó y explicó cómo dicho fenómeno desafiaba la corriente de pensamiento tradicional sobre el modo en que deberían gestionarse las organizaciones.

- **William Newman** (27 junio 1805 hasta 7 octubre 1897), el hermano menor del cardenal Newman, era un erudito inglés y escritor misceláneo. Nació en Londres, Newman y su hermano fueron educados en Ealing, y posteriormente en Oxford, donde tuvo una distinguida carrera, la obtención de una clase de primer doble en 1826. Fue elegido miembro del Balliol en el mismo año. Los escrúpulos de conciencia respetando la ceremonia de bautismo de los niños le llevó a renunciar a su beca en el año 1830, y se fue a Bagdad como asistente en la misión de fe de Anthony Norris Groves. En 1833 regresó a Inglaterra para obtener apoyo adicional para la misión, pero los rumores de falta de solidez en sus opiniones sobre la doctrina del castigo eterno le habían precedido, y encontrándose en general, miran con recelo, renunció a la vocación de misionero a convertirse en clásico tutor en un colegio sectario en el Bristol. Sus cartas a casa durante el período de su misión fueron recogidos y publicados en 1856.
- **Ernest Dale.** Nació en Hamburgo Alemania en 1917. Dr. en Economía. Murió a la edad de 79 años el 16 de agosto de 1996, economista alemán quien influenciado por los acontecimientos socio-económicos del siglo XX desarrolló el método empírico en la administración; mismo que sugiere que los conocimientos adquiridos a través del tiempo, es decir, en el ejercicio cotidiano permite un mejor dominio de las circunstancias adversas, lo que conlleva a la toma de decisiones basada en las experiencias vividas en el ejercicio de la administración.
- **Kenneth Richmond Andrews.** Académico que escribió el pensamiento sobre la política de negocio o estrategia corporativa en la Escuela de Negocios de Harvard. Graduado en la Universidad Wesley en 1937. Para Andrews "La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras".

4.2.1.3 Características del paradigma neoclásico:

Las principales características del paradigma neoclásico son:

- **Énfasis en la práctica de la administración:** La teoría neoclásica se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la búsqueda de resultados concretos y palpables, aunque no descuida los conceptos teóricos de la administración.

- **Reafirmación relativa de los postulados clásicos:** Puesto que los autores neoclásicos pretenden poner las cosas en el lugar preciso, retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, lo redimensionan y lo reestructuran de acuerdo con las circunstancias de la época actual, para darle una configuración más amplia y flexible. El enfoque neoclásico utiliza de nuevo la mayor parte de los conceptos clásicos: estructura de la organización lineal, funcional y línea-staff, relaciones de línea y asesoría, problema de autoridad y responsabilidad y departamentalización.
- **Énfasis en los objetivos y en los resultados:** Los objetivos son valores buscados o resultados deseados por la organización, que espera alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación. Si esta operación falla, los objetivos o resultados se alcanzan parcialmente o, simplemente, se frustran. Los objetivos justifican la existencia y operación de una organización. Aunque los métodos y la racionalización del trabajo fueron la bandera de la administración científica, y la de la teoría clásica fueron los principios generales de la administración, la teoría neoclásica sólo los considera medios en la búsqueda de la eficiencia y enfatiza en los fines y resultados. Hay una decidida orientación hacia los objetivos y los resultados.
- **Eclecticismo:** Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogieron el contenido de casi todas las teorías administrativas, como fueron: la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la burocracia, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría matemática y la teoría de los sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, y formulada dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy.

El enfoque neoclásico cuenta también con unos principios los cuales se clasifican de la siguiente manera:

- **División de Trabajo:** El Objetivo de cualquier empresa es producir bienes y/o servicios. Para ser eficiente la producción debe basarse en la división de trabajo que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de tareas pequeñas.
- **Especialización:** Nace como consecuencia de la división del trabajo ya que cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas
- **Jerarquía:** En toda organización formal existe una jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad. A medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la autoridad del administrador.

- **Amplitud Administrativa:** Es decir la amplitud de mando o de control. Indica el número de subordinados que el Administrador puede supervisar.

Actualmente las organizaciones tienden a aplanar y comprimir la estructura organizacional para acercar la base a la cúpula y mejorar la comunicación.

Una de las principales características de la teoría clásica fue el énfasis que puso en la estructura, es decir, en la organización formal los autores clásicos se circunscribieron, casi exclusivamente, a los aspectos formales de la organización, como la división del trabajo, la especialización la jerarquía de los niveles en la organización, la autoridad, la responsabilidad, la coordinación, etc.

Todos estos aspectos fueron abordados por los autores clásicos en términos normativos y prescriptivos, en función de los intereses de la organización, con el fin de alcanzar la máxima eficiencia.

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos. La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficiencia.

Finalmente este enfoque hace referencia al hombre administrativo y aparecen nuevas escuelas de pensamiento como la administración por objetivos, la teoría general de los sistemas, la toma de decisiones y la planeación estratégica y se pueden mencionar autores como Kast, Kant, Peter Drucker, Herbert Simón, K. Andrews entre otros, ya que en esta época las organizaciones se concebían como un sistema abierto, ya que se empieza a tener en cuenta el medio ambiente (entorno) de las mismas, todo aquello que está afuera y no puede ser controlado.

4.2.2 La Estrategia

Continuando con la cadena del marco teórico, es necesario definir los inicios de la estrategia, entendiendo que desde el paradigma neoclásico surge la planeación estratégica, específicamente porque de una estructura existe una estrategia.

“La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro” (Julian & Maria, 2008).

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una

posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

4.2.2.1 Principales autores de la estrategia

Los siguientes autores fueron los primeros en hablar del termino estrategia

- **Sun Tzu:** Fue un general chino que vivió cerca del año 500 a.n.e al que se le atribuye una serie de ensayos sobre la guerra titulado “El Arte de la Guerra” y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo. Aunque no define exactamente el término estrategia más aconsejaba en lo que corresponde a la estrategia ofensiva para asegurar el camino a la victoria.
- **Karl Von Clausewitz (1780-1831):** General prusiano, combatió contra Napoleón en el ejército ruso y en 1814 volvió a su patria. En su libro “De la Guerra” expuso las bases de una nueva estrategia y estudió la actividad bélica desde el punto de vista filosófico. Su obra tiene plena vigencia, muchos de sus conceptos básicos y el autor mismo son citados frecuentemente en la literatura militar contemporánea.

Desde la perspectiva de la administración, estos son los principales autores en estrategia empresarial de la actualidad:

- **Alfred D. Chandler** nació en Delaware, Estados Unidos, profesor emérito en la Harvard Business School, es un historiador y sociólogo cuya obra intelectual ha sido decisiva para el ámbito de la historia de la empresa.

En su obra “Strategy & Structure” (1962) Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia. Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercadeo. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. “Si la estructura no sigue a la estrategia - escribe-, el resultado final es la ineficiencia”.

- **Igor Ansoff (1918-2002)** Es el “padre de la Administración Estratégica”. Nacido en Vladivostok en medio del caos de la revolución rusa, emigró a Norteamérica donde estudió ingeniería y doctorado en Matemáticas, para luego especializarse en Planificación en la Lockheed Aircraft Corporation donde ganó experiencia analizando las complejidades de un ambiente de negocios. Enseñó en diversas universidades de Estados Unidos y Europa.
- **Michael Porter** En los inicios de la década de los '80 del siglo XX la estrategia vuelve a estar en la cima con el trabajo de éste académico, profesor de la

Harvard Business School, consultor y autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional. Es autor de 16 libros, entre las que se incluye:

Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (1980)

- **Gary Hamel** es profesor de Management Estratégico e Internacional en la London Business School, forma parte del grupo investigador Thomas S. Murphy de la Universidad de Harvard y es presidente de la firma consultora internacional Strategos. La revista británica The Economist lo califica como “el mayor gurú en estrategia del mundo”, Peter Senge del MIT lo considera como “el más influyente pensador sobre estrategia en el mundo occidental”. Ha cambiado el enfoque y el lenguaje de estrategia en muchas de las más exitosas compañías del mundo: Shell, Nokia, Ford, entre otros, el Dr. Hamel y sus colegas de Strategos han ayudado a los equipos de gerencia a crear estrategias que rompan las reglas y que les han generado al final de cuentas, millones de dólares en utilidades.
- **Henry Mintzberg** es profesor de Administración en la McGill University de Montreal y profesor de Organización en el INSEAD. Conocido por sus estudios de Desarrollo Estratégico y Práctica Gerencial, Mintzberg es autor o coautor de siete libros, incluyendo: Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management (1999).

En 1994, Henry Mintzberg en su libro “El auge y la decadencia de la Planeación Estratégica”, argumentó que el método usual de crear estrategia -la Planeación Estratégica- no funcionaba. Fallaba, porque incorrectamente asumía que las discontinuidades podían predecirse, porque los estrategas estaban desconectados de las operaciones y porque el proceso de hacer estrategia se había convertido en un rito formal.

4.2.2.2 Formulación de una estrategia (Catarina, 2009)

La formulación de una estrategia es fundamentalmente una actividad empresarial que incluye la aceptación de riesgos, la aventura, la creatividad empresarial y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el mercado y así crear un plan de acción estratégico. El plan de acción estratégico de una compañía es dinámico, y continuamente sufre revisiones, refinamientos y mejoras.

La estrategia de una compañía se desarrolla progresivamente a medida que se van presentando diferentes acontecimientos y conforme aumenta la experiencia directiva. No se puede planear todo con anticipación, incluso los mejores planes deben adaptarse a condiciones cambiantes y a sucesos imprevistos. Por lo tanto, la formulación de estrategias se compone de dos elementos: uno proactivo que tiene carácter anticipativo y el otro concebido como respuesta a nuevos desarrollos, oportunidades especiales y experiencias con los éxitos y fracasos de movimientos, enfoques y acciones estratégicas anteriores.

4.2.2.3 Implantación y ejecución de la estrategia (Catarina, 2009).

La función de implementar una estrategia consiste en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa; la habilidad reside en saber cómo lograr los resultados. Principalmente, el trabajo de implantar una estrategia consiste en una tarea directiva que penetra en muchos asuntos internos. Los principales aspectos directivos relacionados con la ejecución de la estrategia incluyen:

- Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito
- Desarrollar presupuestos que destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico
- Motivar a las personas de manera que persigan los objetivos con energía y, si fuera necesario, modifiquen sus responsabilidades y su conducta para que se adapten a las exigencias que requiere la ejecución de la estrategia con éxito
- Crear un entorno laboral que propicie la implantación exitosa de la estrategia
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia
- Desarrollar un sistema de información y de elaboración de informes que permita seguir el avance que se consiga y supervise el resultado
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la implantación y continuar las mejoras en cuanto a la forma en que la estrategia está siendo ejecutada.
- Fundamentalmente, la implantación de la estrategia es una actividad directiva; la organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte de “hacer que las cosas sucedan” y lograr los resultados financieros y estratégicos esperados.

4.2.2.4 Escuelas o paradigmas del pensamiento estratégico (Lopez, 2011).

- **Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965):**

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

- **Escuela de planificación (Ansoff 1965):**

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

- **Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985):**

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

- **Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959):**

Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

- **Escuela cognoscitiva (Simón 1947 y 1957, March y Simón 1958):**

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

- **Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990):**

La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto, deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

- **Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984):**

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.

- **Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968):**

Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el

rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

- **Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977):**

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

- **Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978):**

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

4.2.2.5 Características desde el pensamiento estratégico (Catellanos, 2014)

El pensamiento estratégico es aquel que se plantea un fin, analiza los medios con los que cuenta para llegar a él, y luego los dispone de tal modo que faciliten su alcance, de la mejor manera posible, con el menor costo temporal, personal y material, y el máximo beneficio, dado que el pensamiento estratégico y su nivel de afianzamiento en una organización se pueden obtener a través de varias ópticas:

- **Actitud y cultura:** se manifiesta a través del carácter proactivo y del empeño constante en estar siempre preparados y conscientes, a la vanguardia, adelantándose a los acontecimientos. Además, la actitud gerencial es importante porque depende del líder y la disposición que este genere respecto a los cambios del entorno, enfocándose en lo urgente y esforzándose por buscar las vías más fáciles para la consecución de los objetivos. Así que los mayores esfuerzos se deben enfocar hacia el logro de la actividad central de la organización haciendo uso consiente de las herramientas gerenciales, lo cual implica también la maximización de los recursos (Hamel y Parlad, 1999). Teniendo en cuenta la cultura organizacional, el pensamiento estratégico se enfoca en los siguientes

componentes: visión global, carácter proactivo, énfasis en un sistema de valores, promoción de la esencia del negocio y adaptación a los cambios.

- **Procesos:** el pensamiento estratégico como proceso hace referencia a la aplicación consciente y eficiente de los cuatro subprocesos de la gerencia estratégica como son planeación, organización, dirección y control. En la planificación se detalla el análisis futuro de la empresa, por lo mismo tanto se debe hacer un diagnóstico tanto a nivel interno como externo, reconociendo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, entre otras funciones implícitas dentro de este proceso.

El pensamiento estratégico como herramienta, según Vivas se define como aquel mecanismo que detalla el punto por alcanzar y los caminos que deben seguirse para lograrlo de la mejor manera posible. Los siguientes son los elementos que hacen parte del pensamiento estratégico:

- ✓ **La misión:** según Heinrich y Koontz (1993) identifica el propósito, la función o tarea de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.
- ✓ **La visión:** es “un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad” (Goodstein, Nolan y Pleifer, 1997).
- ✓ **Los objetivos:** Weihrich y Koontz (1993), los definen como los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se dirige la organización.
- ✓ **Las políticas:** Weihrich y Koontz (1993) las definen como “criterios o enunciados generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones; su esencia es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones”.

4.2.3 Planeación Estratégica (Zapata, 2006).

Planeación Estratégica. El concepto de estrategia, que en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, donde lo define como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente

económicos y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

4.2.3.1 Modelo Planeación Estratégica

Para esto la empresa deberá responder a las siguientes preguntas al transcurso de la realización del plan estratégico:

- a) ¿Dónde queremos llegar?
- b) ¿Dónde estamos actualmente?
- c) ¿A dónde se quiere llegar?
- d) ¿A dónde se puede ir?
- e) ¿Cómo llegaremos a nuestras metas?

La planeación estratégica tiene 6 componentes

- **Los estrategas.** Son aquellas personas que se encuentran en la alta dirección, quienes les corresponden plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.
- **El direccionamiento estratégico.** Se compone de tres partes a) Principios corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa. b) Visión: es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a don quiere llegar. c) Misión: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector. 14 Ya definido las tres partes la empresa podrá crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.
- **El diagnostico estratégico.** Analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, por medio de análisis como el DOFA.
- **Opciones estratégicas.** Definido el diagnostico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión.
- **Formulación estratégica.** Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

- **Auditoría estratégica.** El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, donde se definirá unos índices que permitirán a la empresa medir el desempeño.

4.2.3.2 Herramientas análisis interno y externo

A continuación, se presentan las herramientas más útiles para realizar un análisis interno y externo de una empresa:

4.2.3.3 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. POAM (Serna, 2008):

El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio) El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. un grupo estratégico puede determinar si un factor constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

- **Cómo elaborar el POAM**

El POAM tiene una metodología para su elaboración:

a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

b. Identificación de las oportunidades y amenazas.

La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis. Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido

d. Priorización y Calificación de los factores externos: de la misma manera como se procedió en el PCI.

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las oportunidades o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación del Impacto siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

f. Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el

que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

4.2.3.4 Perfil de capacidad institucional. PCI (Serna, 2008).

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La Capacidad Directiva
2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
3. La Capacidad Financiera
4. La Capacidad Tecnológica (Producción)
5. La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo. Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

¿Cómo realizar el PCI?

- **Preparación de la información preliminar:** Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.
- **Conformación de grupos estratégicos:** pueden conformarse de diferentes maneras; **a.** De acuerdo con la estructura organizacional se hace el diagnóstico por cada área o sub área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo; **b.** Por grupos estratégicos: Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera, será necesario integrar un diagnóstico corporativo.

- **Participación total:** El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto. Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.
- **Identificación de fortalezas y debilidades** En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas. Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización. Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.
- **Priorización de los factores:** Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.
- **Calificación de los factores:** Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja. Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordarán la calificación definitiva.
- **Calificación del impacto:** Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).

4.2.3.5 La matriz de evaluación de los factores externos MEFE (Fred, 2003)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada y sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la

empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

4.2.3.6 Matriz de evaluación de los factores internos. MEFI (Fred, 2003).

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Tiene un componente subjetivo así que sus resultados deben usarse en unión de otras herramientas, como DAFO o las 5 fuerzas de Porter. También sirve para tener una idea inicial o primera aproximación al contexto de la empresa.

- **¿Qué debemos tener en cuenta para la auditoría interna?**

Se debe planificar para que asista la mayoría de personas que tomen decisiones dentro de la empresa. Recabar toda la información posible antes de comenzar, para tener suficiente base a la hora de buscar los factores.

Utilizar técnicas como brainstorming u otra parecida para generar la mayor cantidad de ideas posibles y analizar varios puntos de vista. Documentar la información recabada y los factores identificados dentro de la auditoría para que nos sirva de punto de partida a la hora de elaborar la matriz.

Construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

- **Haz una lista de fortalezas y debilidades**

Haz una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Selecciona entre 10 y 20 factores para que sea efectivo el análisis. Incluye tanto fortalezas como debilidades. Anota primero las fortalezas y después las debilidades. Trata de ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

- **Asigna el peso relativo**

Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

- **Asigna la clasificación**

Aquí es donde cambia un poco la cosa debes asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, esto te indicará si el factor representa:

- **Multiplica 2*3**

Multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

- **Determina el valor ponderado**

Suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

* Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

- **Resultados**

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna de fuerza.

4.2.3.7 Matriz DOFA:

La matriz DOFA es una herramienta de análisis empresarial para conocer el estado actual de la empresa, por medio de la cual se pueden identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Bien utilizada permite conocer la información necesaria para adoptar correctivos y planes de mejoramiento. Su utilidad radica en que es una herramienta de planeación desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico. De igual forma, esta herramienta es de utilidad para conocer el estado de un proceso, un área o de toda la compañía.

La matriz DOFA está compuesta por cuatro elementos o factores. En cada cuadrante se asignan las situaciones que identifican las realidades de la empresa en el momento del análisis: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Cuando hablamos de la gestión del talento humano la matriz DOFA nos permite analizar cada uno de los procesos de manera particular (Preselección, Selección, Formación, Desarrollo, Evaluación del Desempeño, Compensación, Bienestar) y de igual forma toda el área.

- **Matriz de estrategias DOFA**

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión. De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar así:

- **Estrategias y Acciones DO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para el proyecto.
- **Estrategias y Acciones DA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. Los niveles de prioridad de estas acciones se deben considerar como muy alto.
- **Estrategias y Acciones FO:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.
- **Estrategias y Acciones FA:** En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto, deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Un marco conceptual se interpreta como “el dominio que tiene una persona sobre conceptos básicos relacionados con el tema que está investigando, destacando los aspectos más importantes del mismo” (Riquelme, 2017), en consideración a esta definición, se presenta a continuación los principales conceptos objetos de estudio en esta investigación, los cuales deben ser ampliados para dar un mejor entendimiento del tema al lector. **La Planeación Estratégica** “es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se requiere y puede ser y hacer” (Serna, 2008) permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una **visión**; ya que esta, incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna, por ser “un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía” (Serna, 2008); ayudando a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del **entorno**; siendo “todos los factores que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa” (Riquelme, 2017) proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores, frente a la **Competitividad** que es “la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio a la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, es decir, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores” (Betancourt, 2014); para prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planea adicionales en esos requerimientos; nos permite tener una visión amplia de la **Empresa** “organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productiva comercial, así como sus necesarias inversiones” (Lerma & Barcena, 2014) donde actuamos en contra de una visión corta centrada en un factor del mercado.

La planeación estratégica, y la administración son factores que nos llevan a pensar por todas las posibilidades de realizar actividades que nos lleven a cumplir unos objetivos propuestos y sobre todo estar dispuesto a los cambios que se presenten en la aplicación de **estrategias** que son “los medios por los cuales se lograrían los objetivos. Las diferentes estrategias empresariales incluyen expansión geográfica, diversificación, sistemas administrativos, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, en otros, de acuerdo a los intereses de la organización, expuestos en su misión y visión.” (Serna, 2008) Con el fin de prever los cambios negativos y saber tomar bien las decisiones.

El concepto de **Resistencia al Cambio**, es importante la percepción que se tenga del cambio debido a que hay quienes perciben el cambio como una amenaza, sus reacciones son: temor, angustia que los conduce a tener un comportamiento de lucha en contra del cambio, pero hay también quienes ven el cambio como un desafío.

Es esta la visión del estratega, detrás de la búsqueda del cambio hay una actitud estratégica, a través de un **Diagnostico Estratégico** debido a que de este “se desprende el grupo de objetivos y estrategias con las cuales la empresa puede aprovechar sus oportunidades, superar sus debilidades y utilizar sus fortalezas para contrarrestar las amenazas del medio.” (Vidal, 2004).

El proceso del diagnóstico que se llevará a cabo para el presente trabajo, se centra en el análisis del entorno y su impacto en la organización (análisis externo) y la capacidad de la empresa para responder a este entorno cambiante (análisis interno), de lo cual se deriva la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con base en esta matriz y al análisis de las cinco fuerzas de Porter, se inicia el desarrollo o planteamiento de las opciones estratégicas más adecuadas para la empresa.

La toma de decisiones es fundamental para la planeación estratégica, ya que este es un **proceso**, lo cual significa que, si bien existe un resultado, la planificación es un momento importante como proceso, pero no agota ni sustituye al proceso como el aspecto constitutivo más valioso de la planificación.

Finalizando con los componentes fundamentales para una organización es fomentar y continuar con sus **objetivos**, dado que estos “son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica y deben ser medibles, razonables, claras, coherentes y estimulantes. Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas” (Serna, 2008) y también con la **misión** que es “la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (Serna, 2008) cumpliendo con la visión propuesta a través de la planeación estratégica.

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE METODOLOGÍA

Metodológicamente la investigación realizada, con respecto al marco teórico de un plan estratégico para la empresa estudiada, se centra en los siguientes dos tipos de estudio: exploratorio y descriptivo, a continuación, se explicará cada uno de ellos.

Estudios Exploratorios: Según Méndez el objetivo es la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa” (Mendez, 2011) el proyecto es exploratorio, en la medida en que se presenta una relación única entre el desarrollo de un plan estratégico y la empresa estudio, es decir, que no se hayan realizado proyectos en relación al desarrollo de la temática expuesta, por ende, exista la presencia del acompañamiento y desarrollo de planes estratégicos organizacionales liderado por la Universidad del Valle, siendo este estudio de una gran importancia para el desarrollo, de igual manera, se encuentran diferentes trabajos de grado en referencia a la formulación de planes estratégicos con empresas de sectores distintos a la estudiada, los cuales el autor los analizará para el desarrollo de la estructura propia del proyecto a realizar.

Estudios Descriptivos: Con respecto al anterior autor Carlos E. Méndez, expone que cuyo propósito de este es “la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación” (Mendez, 2011) es decir, el proyecto es de carácter descriptivo, cuando se analizan las variables que permiten describir el estado de la administración en la empresa objeto de estudio.

De manera específica el tipo de estudio más relevante en la presente investigación es el descriptivo, en la cual se analizan y describen las variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas.

5.2 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

“La población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se les considera como un conjunto de medidas.” Para la empresa EUROGAS PALMIRA, la población que los investigadores estudiarán son los empleados que en estos momentos trabajan en la empresa, estos son 9 empleados. Por otra parte, se estudiarán los clientes más trascendentes para la producción de la empresa, en conversión de gasolina a gas para automóviles.

5.2.1 Población

Para el desarrollo de esta investigación se trabaja con el total de la población que se encuentra definida por el total de colaboradores que tiene la empresa:

N1: Número de empleados que tiene la empresa EUROGAS Palmira.

TOTAL: 7 empleados

Dado que la población total es de 7 trabajadores, no se lleva a cabo un tipo de muestreo aleatorio, se aplicará un censo a toda la población que conforma la organización, esto dado que la población es inferior a cien. Por otra parte, para escoger los clientes más trascendentes se utilizará el muestreo por conveniencia, este es un método posible para escoger a los clientes potenciales que posee la empresa.

5.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Dado que mediante la observación directa se determinaron los problemas existentes en la organización, los mismos fueron consignados en los instrumentos asociados con el fin de que pudieran ser analizarlos y tomar decisiones con base en su análisis. Para el desarrollo de la investigación se hizo uso de herramientas para la recolección de la información. Se definieron las principales fuentes primarias y secundarias, las cuales permitieron recolectar los diferentes datos posteriormente fueron analizados en el desarrollo del presente proyecto. En referencia a los instrumentos primarios se relacionan los siguientes: fuentes de datos primarias abarcando fuentes internas, encuestas y entrevista de tipo personal dentro de la organización; el procedimiento de recolección se hace por medio de encuesta personal a empleados y entrevista a la administradora.

5.3.1 Fuentes Primarias

Para el desarrollo de la investigación se tomaron como fuentes primarias, una encuesta dirigida a los clientes para determinar qué área estratégica merece mayor atención, igualmente se aplicó una encuesta a los dueños y trabajadores de la empresa, para determinar el horizonte de la misma. De la misma manera se aplicaron herramientas de carácter cualitativo y cuantitativo, como el diagnóstico estratégico con los siguientes instrumentos: matriz DOFA, matriz MEFI y MPC, las matrices propuestas por Huberto Serna las cuales proporcionaron las herramientas para determinar las necesidades de la empresa y las bases para el diseño de la formulación estratégica respectivamente. (Es preciso advertir que estos son modelos teóricos, los cuales son correspondientes al marco teórico del mismo trabajo). Las herramientas para la investigación son:

5.3.2 Encuesta Estructurada

Según Méndez “la encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación.” (Mendez, 2011). En el caso específico del proyecto se realizarán las preguntas al gerente de la organización, la secretaria y demás funcionarios que puedan suministrar información relevante para el desarrollo del proyecto. El tipo de encuesta a aplicar será la entrevista ejecutiva debido a que permite tener un contacto directo con personas relacionadas con productos y servicios industriales de conversión de gas, en este tipo de encuesta se debe identificar a las personas que tienen que ver directamente con las decisiones de venta del producto y promotores del servicio brindado por la empresa.

5.3.3 Entrevista Estructurada

Con respecto al autor anterior, se entiende como entrevista “la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza” (Mendez, 2011). Este instrumento será utilizado en el diagnóstico del análisis interno para la empresa estudio, identificando de esta manera las debilidades y fortalezas para dicha empresa, las áreas a entrevistar son principalmente: Ventas, Producción, Gerencia, entre otras.

5.3.4 Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias se obtendrán de documentos de la empresa dada a la aprobación de los dueños de la misma, debido a que proporcionó la información necesaria que se ha recopilado durante la trayectoria de la empresa, información que es relevante para la investigación, así mismo los trabajos de grado realizados, identificados como los antecedentes del presente trabajo, del tema Planeación estratégica que sirvieron como referente para el desarrollo de la investigación, como también estudios realizados en el sector, Internet, libros, entre otros.

5.3.5 Contextualización de la Empresa Eurogas Palmira Sas.

EUROGAS PALMIRA S.A.S es una empresa líder en el sector de Gas Natural Vehicular (GNV) del valle del cauca, con más de 16 años de experiencia son pioneros en la implementación de nuevas formas y diseños para la mejora de la

conversión a GNV; hasta la fecha se han convertido más de 20.000 vehículos destacándose por su calidad, honestidad y compromiso con sus talleres.

Prestan servicios de conversión y venta de equipos a GNV, revisiones obligatorias, periódicas y mantenimientos preventivos y correctivos, a través de la red de talleres EUROGAS ubicados en Cali y Palmira.

El fuerte compromiso que EUROGAS PALMIRA S.A.S tiene con el medio ambiente, no se limita solamente a convertir los vehículos para que operen con un combustible más limpio, sino que ha llevado a realizar inversiones significativas en la transformación de un proceso productivo, logrando que en el gremio del GNV EUROGAS PALMIRA S.A.S sea la única empresa avalada por el DAGMA.



Fuente: EUROGAS PALMIRA

Servicios que ofrece la empresa EUROGAS PALMIRA SAS

- **Conversiones a gas natural vehicular**

El taller Eurogas se caracteriza por ser PIONEROS en la instalación a gas natural con equipos ITALIANOS de última generación considerados los mejores en el mercado, su calidad y respaldo son confianza para los clientes y óptimo desempeño para el vehículo.

Actualmente instalan dos tipos de equipos **convencionales** e **inyección 5ta generación**.

- **Revisión anual obligatoria**

Es una revisión obligatoria que se hace cada año después de la primera certificación del vehículo, donde se revisa la instalación correcta del equipo, que cumpla con todos los estándares de calidad que exige la norma, se revisan fugas de gas, estado físico de cada pieza, lectura correcta y actualización del chip de tanqueo y renovación de certificado anual.

- **Revisión de la prueba hidrostática**

Consiste en realizar una revisión a los cilindros de gas natural vehicular según lo exige la norma, se realiza un análisis del estado físico del cilindro, prueba de

presión mayor a la exigida normal, revisión de estado físico y reacción a una presión superior a la normal y un certificado con la descripción de las pruebas realizadas. En Colombia existe dos clases de cilindros para su uso: el cilindro tipo liviano con compuestos de acero y fibra de vidrio donde su prueba hidrostática se hace cada 3 años y el cilindro de acero donde su prueba hidrostática se hace cada 5 años.

- **Servicios postventa**

En EUROGAS contamos con personal calificado y certificado por el SENA para brindar un excelente servicio de calidad y atención, contamos con herramientas especializadas en diagnósticos de fallas, infraestructura acondicionada para cada área y repuestos de alta calidad.

Tenemos el servicio mediante citas programadas, también una promotora de Gazel Terpel permanente para consulta de saldos de financiación, traslado de cuentas, placas y equipos, generando mayor agilidad y servicio oportuno al cliente.

- **Mantenimiento preventivo y correctivo**

Son los servicios que el cliente revisa su equipo de gas dentro y fuera del término de la garantía obteniendo una mejor cobertura, también contamos con repuestos originales y el respaldo de fabricante, revisiones periódicas, diagnósticos, calibración puesta punto.

- **Equipo**

El equipo a instalar es ITALIANO, los cilindros son marca EKC, la electrónica es marca AEB y las válvulas son certificadas para mayor seguridad. Todos los productos mencionados cuentan con homologaciones internacionales y nacionales como la R110 y la 0957 de 2012, que permitirá la certificación del vehículo por los organismos acreditados para tal fin.

- **Garantía:**

La garantía del equipo de GNV se comprende de la siguiente manera:

Un (1) año de garantía por el reductor de presión.

Tres (3) meses por componentes electrónicos y mecánicos.

Tres (3) meses por la mano de obra de la instalación del kit y los daños colaterales que puedan presentarse a componentes originales del vehículo, producto del mal funcionamiento del kit de conversión o su montaje.

- **Beneficios especiales:**

10% de descuentos para las revisiones anuales y pruebas hidrostáticas para los vehículos ya convertidos, un 20% de descuento en los servicios dentro del listado de precios.

Para las conversiones que se refieran desde las oficinas de CABIFY se dará un beneficio de \$60.000 pesos por cada vehículo convertido, este valor se cancela

cada semana y se acumula para pagar los días lunes (previa presentación mediante cuenta de cobro a la cual se le aplicaran los descuentos de ley, retefuente e ICA) Este beneficio se dará ya sea para el cliente convertido o las personas involucradas en el referido.

6. ANÁLISIS DEL SECTOR

La empresa EUROGAS PALMIRA S.A. con respecto a la información anterior, se encuentra ubicada en el sector comercial de Gas Natural Vehicular, el cual conlleva un amplio estudio del análisis de este sector, desde sus estadísticas Nacionales hasta todos los datos equivalentes del Valle del Cauca y del municipio de Palmira.

El Gas Natural Vehicular (GNV) nace en la Costa Atlántica colombiana hace 30 años con el objetivo de ofrecer en el sector transporte un combustible alternativo cuyo principal atractivo era el ahorro ofrecido en el consumo. Los buses a gasolina, grandes consumidores de combustible, fueron en aquél entonces los primeros vehículos operando con gas natural en el país. Más de 5.000 buses operaban con GNV en 1999.

A partir de los 90 inicia sin embargo la oferta masiva de vehículos diésel en el país. Fueron buses operando con este combustible los que sustituyeron a los entonces clientes del GNV en los procesos de reposición de flota característicos de este segmento (10 años de vida útil).

El soporte gubernamental en temas de regulación y la liberación de precios de los combustibles líquidos, dieron inicio en el año 2001 a una etapa de crecimiento en la que los agentes de la cadena de abastecimiento del GNV participaron activamente en pro de la masificación del GNV en Colombia. El producto comenzó a ser atractivo para vehículos livianos de alto consumo, especialmente aquellos de servicio público que por sus altos recorridos diarios obtenían ahorros suficientes para asumir los costos de la conversión a gas natural.

Desde 2004 las Distribuidoras de Gas natural participan conjuntamente con Productores, Transportadores y el operador líder de EDS en la zona (Gazel) en la promoción de conversiones a gas natural a través de aportes económicos que se traducen en menores precios de conversión.

En el caso del mercado de sustitución de diésel, las distribuidoras realizan esfuerzos para, mediante aportes en bonos de descuento y/o financiación, reducir la diferencia en la inversión inicial de un vehículo a gas natural frente a su homólogo diésel.

A partir de 2008 la curva de demanda del GNV en el país comienza a mostrar una tendencia mucho más suave de crecimiento. Esto en razón de las altas penetraciones de mercado alcanzadas especialmente en la Costa Atlántica durante la etapa de crecimiento, los naturales procesos de chatarrización de vehículos de servicio público (5 años de vida útil para los taxis) y la necesidad de sustituir dichos clientes de GNV y generar crecimientos con vehículos de motores más eficientes y de uso particular con altos consumos (mercado descremado).

Siguiendo con el estudio del análisis del sector, y ya con un análisis más profundo se estudió el sector del valle del Cauca por eso se pudo encontrar que el mercado de gas natural vehicular en el Valle es uno de los más dinámicos del país. En los

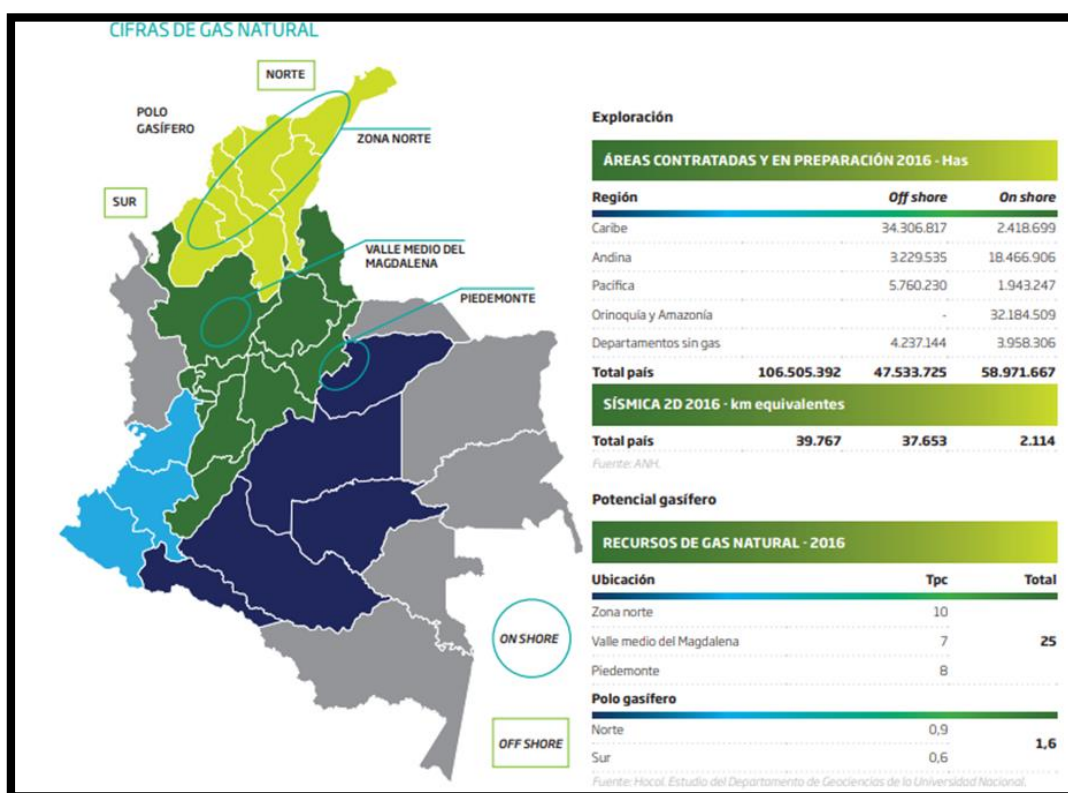
últimos tres años se han presentado 5.450 conversiones anuales, con un consumo promedio de 119 millones metros cúbicos por año.

“El menor costo del combustible, así como el impacto positivo al medio ambiente, la exención del IVA en la inversión y la garantía en el suministro del combustible son la fórmula ideal para garantizar una operación sostenible para un sistema como el de Cali, así como ocurre en ciudades como Palmira, Cartagena, Lima y Barcelona, donde los sistemas de transporte masivo funcionan con gas natural”, dijo el gerente de GdO (Gases de Occidente), Arturo Gutiérrez de Piñeres.

El gas natural vehicular reduce en 30 por ciento las emisiones totales contaminantes por kilómetro recorrido en comparación con la gasolina. Entre el 2015 y el 2016, en una alianza con Ecopetrol, se manejaron recursos por el orden de los 41.000 millones de pesos para incentivar el uso del gas natural vehicular. De estos recursos, 20.500 millones de pesos se destinaron a la conversión de vehículos de uso particular y público y 15.000 millones como incentivo para viabilizar proyectos de vehículos de fábrica con motores a gas natural como buses, camiones y tracto camiones.

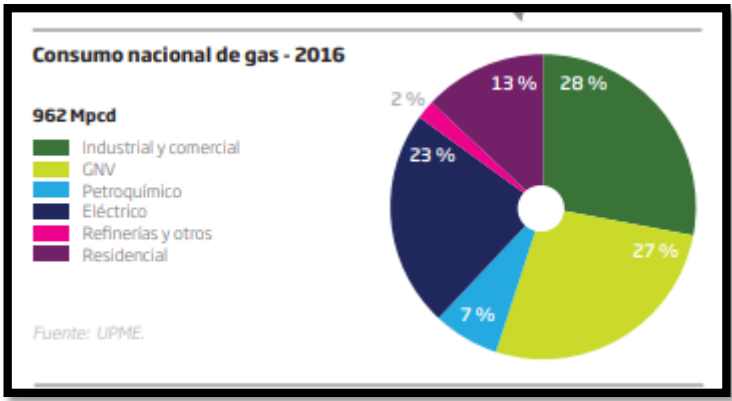
A continuación, se muestran unas estadísticas de los que es el uso del gas vehicular en Colombia

Ilustración 2. Cifras de gas natural en Colombia



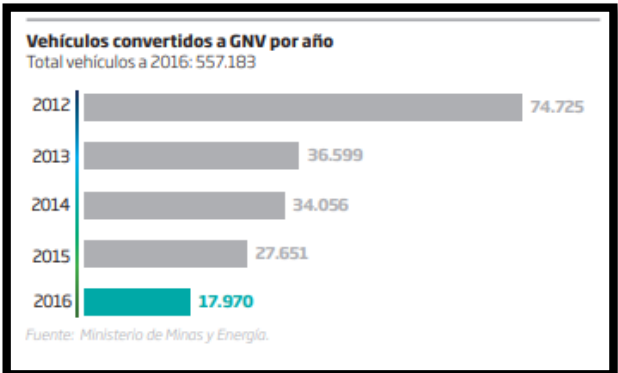
Fuente: Promigas (Informe del sector del Gas Natural 2017, pag09)

Ilustración 3. Consumo nacional de gas-2016



Fuente: Promigas (Informe del sector del Gas Natural 2017, pag26)

Ilustración 4.Vehículos convertidos a GNV por año



Fuente: Promigas (Informe del sector del Gas Natural 2017, pag31)

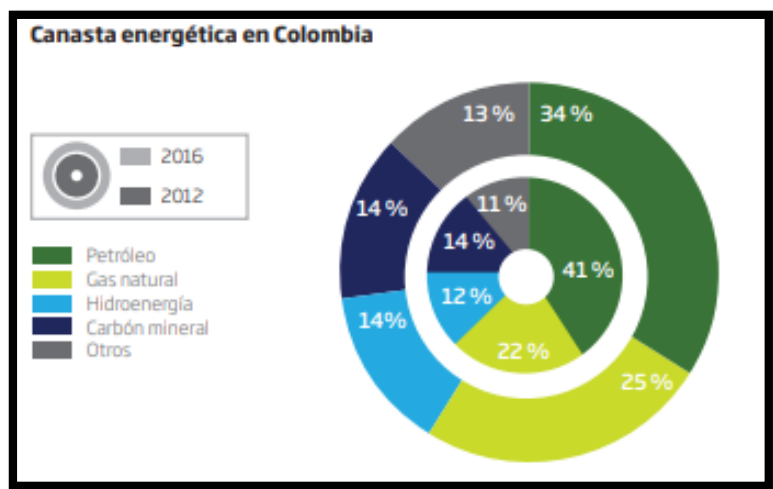
Ilustración 5. Consumo energético en Colombia

CONSUMO ENERGÉTICO EN COLOMBIA - Mtep							
Fuentes de energía	2012	2013	2014	2015	2016	TACC 2012-2016	Variación 2015-2016
Petróleo	17	15	13	13	14	(5 %)	2 %
Gas natural	9	10	10	10	10	3 %	(4 %)
Hidroelectricidad	5	4	4	5	6	4 %	5 %
Carbón mineral	6	6	6	6	5	(0,6 %)	(14 %)
Otros	4	4	5	5	5	5 %	16 %
Total	40	39	39	40	40	(0,2 %)	0,1 %

Fuente: Balance Energético colombiano 2015-UPME-; BP Statistical Review of World Energy 2017

Fuente: Promigas (Informe del sector del Gas Natural 2017, pag40)

Ilustración 6. Canasta energética en Colombia



Fuente: Promigas (Informe del sector del Gas Natural 2017, pag40)

Ilustración 7. Vehículos convertidos a GNV

VEHÍCULOS CONVERTIDOS A GNV							
Ciudad	2012	2013	2014	2015	2016	TACC 2012-2016	Variación 2015-2016
Armenia	7.859	8.969	10.032	11.018	11.481	10 %	4 %
Barranquilla	42.252	44.118	44.523	45.875	47.291	3 %	3 %
Bogotá	144.966	160.576	177.777	189.758	194.776	8 %	3 %
Bucaramanga	18.151	19.112	20.249	20.682	21.133	4 %	2 %
Cali	54.740	59.715	64.726	69.347	72.889	7 %	5 %
Cartagena	17.635	17.731	17.786	18.155	18.792	2 %	4 %
Ibagué	10.150	10.795	11.192	11.358	11.399	3 %	0 %
Medellín	45.970	49.706	52.757	54.618	56.295	5 %	3 %
Montería	8.518	8.814	9.062	9.332	9.852	4 %	6 %
Neiva	5.381	5.651	5.829	5.919	5.960	3 %	1 %
Pereira	15.948	17.792	19.416	21.053	21.867	8 %	4 %
Santa Marta	8.839	9.815	10.731	11.212	11.669	7 %	4 %
Sincelejo	4.548	4.548	4.548	4.720	5.101	3 %	8 %
Villavicencio	12.172	12.729	13.100	13.381	13.501	3 %	1 %
Otras ciudades	42.778	46.435	48.834	51.785	54.177	6 %	5 %
Total	439.907	476.506	510.562	538.213	556.183	6 %	3 %

Fuente: Ministerio de Minas y Energía.

Fuente: Promigas (Informe del sector del Gas Natural 2017, pag58)

6.1 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

Una mayor comprensión de la empresa se obtiene cuando se efectúa un cuidadoso análisis del sector al que pertenece, el entorno más próximo de la empresa posee una influencia importante para la obtención de rentabilidad. Michael E. Porter incorpora una valiosa definición de sector industrial, con él concurren cinco componentes: competidores, potenciales ingresantes, productos sustitutos, clientes y proveedores. Se amplía así la cantidad de actores tradicionales que intervienen

en una industria. El aporte de este autor ha sido decisivo, ya que mostró la verdadera influencia que tiene el sector industrial en la rentabilidad de una empresa. Una mejor posición relativa de la empresa, frente a estos cinco componentes, da la posibilidad de obtener mayores ganancias, ya que el juego combinado de estas cinco fuerzas es el que determina la rentabilidad en el largo plazo.

El análisis que se realiza para la empresa EUROGAS PALMIRA S.A es con base a lo planteado por Benjamín Betancourt en su libro *Análisis Sectorial Y Competitividad*, resaltando que la empresa es el núcleo, su estudio de cada una de las cinco fuerzas es desde la perspectiva del sector, mas no de la empresa.

Ilustración 8. Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com>

6.1.1 Intensidad De La Rivalidad Entre Los Competidores

Según Betancourt una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menos nivel de servicio. Para Porter esta quinta fuerza es el resultado de las cuatro más y la que define el análisis estratégico del modelo en su totalidad sobre el sector seleccionado y así se tomen decisiones sobre su posicionamiento en el mercado. Entre los factores a tener en cuenta en esta fuerza están el tamaño de las empresas, la concentración del mercado y el crecimiento sectorial de la industria.

- **Número de Competidores:** Se basa en identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado, así como el tamaño de las mismas, de esta manera se tendrá un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios como es el caso del sector del GNV dentro del mismo departamento se encuentra:

Ciudad	Nombre del Taller	Dirección	Teléfono Fijo
Cali	Biogas Vehicular	Calle 25 # 39-45 B/ La Independencia	3261685
Cali	Cargas La 7	Calle 7 # 24A - 60	4837303
Cali	Energas de Occidente S.A.S.	Calle 26 # 9-87	4383899
Cali	Eurogas Cali	Calle 23 # 16-71	8880824
Cali	Gasexpress Vehicular S.A.S. Cambulos	Calle 25 Carrera 6 Esquina B/ San Nicolas	5521913
Cali	Movilgas Conversiones S.A.S.	Transversal 29 # 17 Bis 102	4438375
Cali	Supergas Vehicular	Calle 52 1 B 160 LC 213 - 214 Centro Comercial Carrera	4304279
Tuluá	Autogas Gas Natural Vehicular S.A.S. Tulua	Calle 23 # 39-15	2321505
Tuluá	Dieselgas S.A.S.	Carrera 27 Bis # 40 - 189	2326304
Cartago	Tecnigas Cartago	Carrera 9 # 8-14	2093978
Cartago	Transportes Palatino de Carga S.A.	Calle 10 # 23-83	2125277
Buenaventura	Fabrilgas	Calle 6 # 56-01	2403728
Buga	Autogas Buga S.A.S.	Calle 2 # 10-50	2370166
Palmira	Eurogas Palmira	Calle 42 # 30-20	2829957

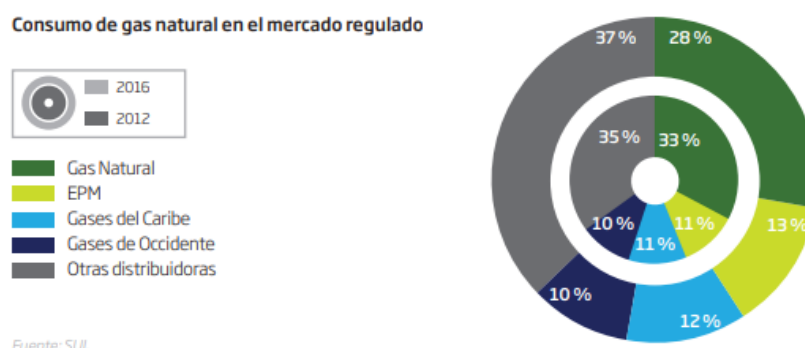
Fuente: <http://www.gdo.com.co/vehiculos/gas-natural-vehicular/conversion>

Con la cantidad de talleres que se muestran ubicados en el Valle del cauca, demuestra que existe un sector competitivo

- **Diversidad de competidores:** Actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer en el sector del GNV.

El sector de la comercialización de GNV está compuesto por diversos competidores directos e indirectos, los cuales compiten entre sí por el servicio de Gas natural vehicular.

Ilustración 9. Consumo de gas natural en el mercado regulado.



A 2016, las cuatro empresas distribuidoras más grandes del país ostentaban una participación del mercado regulado de gas natural de 63 %, cuando en 2012 alcanzaban un 65 %. Por su parte, las restantes 33 empresas distribuidoras de gas natural, en la actualidad poseen una participación de 37 % de este mercado, dos puntos porcentuales por encima de su participación de 2012

- Crecimiento del sector:** Según Betancourt manifiesta que un crecimiento lento del sector confiere una mayor inestabilidad, el sector del GNV cuenta con un crecimiento lento por lo tanto sus competidores no pueden mejorar sus resultados con mantener un grado de penetración.
- Importancia para la empresa:** La rivalidad aumenta en un sector a medida que el éxito en esta sea importante para las empresas.
 El país cuenta actualmente con catorce campos principales de producción de gas natural, los cuales se encuentran localizados en cuatro regiones: Costa Atlántica, Santander, Llanos Orientales y en el Huila-Tolima.
 Al finalizar 1998 las reservas remanentes de gas en el país eran de 6.928 GPC, de las cuales 192 GPC corresponden a la operación directa de Ecopetrol y las restantes 6.734,9 GPC a la operación asociada.
 La presencia de sustancias inconvenientes o nocivas, hace necesario tratar el gas natural, o sea, deshidratarlo, purificarlo y separar los compuestos de azufre. Además, antes de distribuirlo, se oloriza adicionándole sustancias de un aroma fuerte y típico, ya que en su estado natural no posee un olor característico, ni distintivo.
- Barreras de salida:** La competencia se vuelve más fuerte, cuando se quiere dejar la industria y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, aunque también hay otros factores que restringen la salida de las empresas como recursos duraderos y especializados el cual se refiere a los activos como una planta de producción, el costo para trasladarlo a otro lugar

es demasiado alto, también están las barreras emocionales , la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el empresario y por último las restricciones gubernamentales o contractuales, son limitaciones que impone el Gobierno para salir del negocio como el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, distribuidores, etc.

6.1.2 el ingreso de nuevas empresas al sector

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias

Barreras de entrada: identifican prácticamente los elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc. La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores son:

- **Economías de escala:** Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto, la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente obligatoriamente tendrá que salir del sector.
- **Diferenciación del Producto:** Al momento de entrar al mercado se debe dar un valor agregado al producto para diferenciarlo del resto y hacer que los clientes recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos. Se sabe que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues se tendrá que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño del producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc.

Para este sector del GNV su valor agregado se evidencia por muchas razones, cada día más personas en el mundo eligen Gas Natural Vehicular, porque:

- Es más económico frente a otros combustibles.
- Tiene ventajas técnicas respecto a otros combustibles.
- Es más seguro.
- Respeta el medio ambiente.

- **Acceso a canales de distribución:** En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que el producto llegue al consumidor final. En Colombia la red de 1.991 EDS está compuesta por 1.883 EDS de combustible líquidos de las cuales, 226 son propias y las restantes hacen parte de la red de afiliados. Adicionalmente, hacen parte de la red Gazel 287 EDS y en 179 de estas EDS se distribuye tanto GNV como combustibles líquidos. Con participaciones de mercado de 38% en líquidos, 46% en GNV y 78% en el sector de aviación, donde se abastecen 20 aeropuertos. Terpel ha logrado mantenerse como la empresa líder del sector de distribución de combustibles en Colombia.

- **Protección gubernamental:** Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresas deben de seguir según el Estado o Gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.

Según el Ministerio de minas la reducción de los gastos estatales destinados a subsidiar los combustibles tradicionales (gasolina, diésel), puesto que en la producción del GNV, no se considera la realización de tal tipo de subsidio, mismo que se calcula como la diferencia entre el precio internacional del combustible, una vez se ajusta con fletes, gravámenes y margen de utilidad respectivo⁷, y el precio que recibe el productor doméstico, ECOPETROL, usualmente inferior al precio internacional de referencia. Es decir que el subsidio a la gasolina y el diésel son recursos que deja de percibir el productor al soslayar el autoabastecimiento doméstico de combustible, más se descuentan de las transferencias anuales a la nación que realiza ECOPETROL.

Las leyes que establece el gobierno para el sector del GNV son:

- Ley 632 de 2000
- Ley 689 de 2001
- Ley 756 de 2002
- Ley 1151 de 2007
- Ley 1228 de 2008
- Ley 1437 de 2011

- Ley 1450 de 2011
- Ley 1753 de 2015

6.1.3 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores son un factor de importancia en el proceso de posicionamiento de una empresa en el sector que compiten intentando elevar sus precios y reducir sus costos, porque los proveedores son aquellos que suministran la materia prima para la producción de los bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos a las empresas. Su poder depende de que mientras más proveedores existan menores es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para la empresa.

Según Benjamín Betancourt, el poder de negociación de los proveedores será influenciado en función de los siguientes elementos:

- **Número de proveedores importantes:** son los proveedores que vendan a un mercado fragmentado, de acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.

Para el sector del GNV es primordial basarse en que “El Ministerio de Minas y Energía es el ente facultado para reglamentar el deber de los productores y de los productores–comercializadores de reportar durante los primeros meses de cada año la declaratoria de producción de gas. Dicho reporte contiene principalmente el pronóstico de producción de las cantidades de gas natural que pueden ser producidas diariamente en promedio mes en cada campo, o puestas en un punto de entrada al SNT para atender los requerimientos de la demanda, descontando las cantidades de gas natural requeridas para la operación.” (Barrera, 2017)

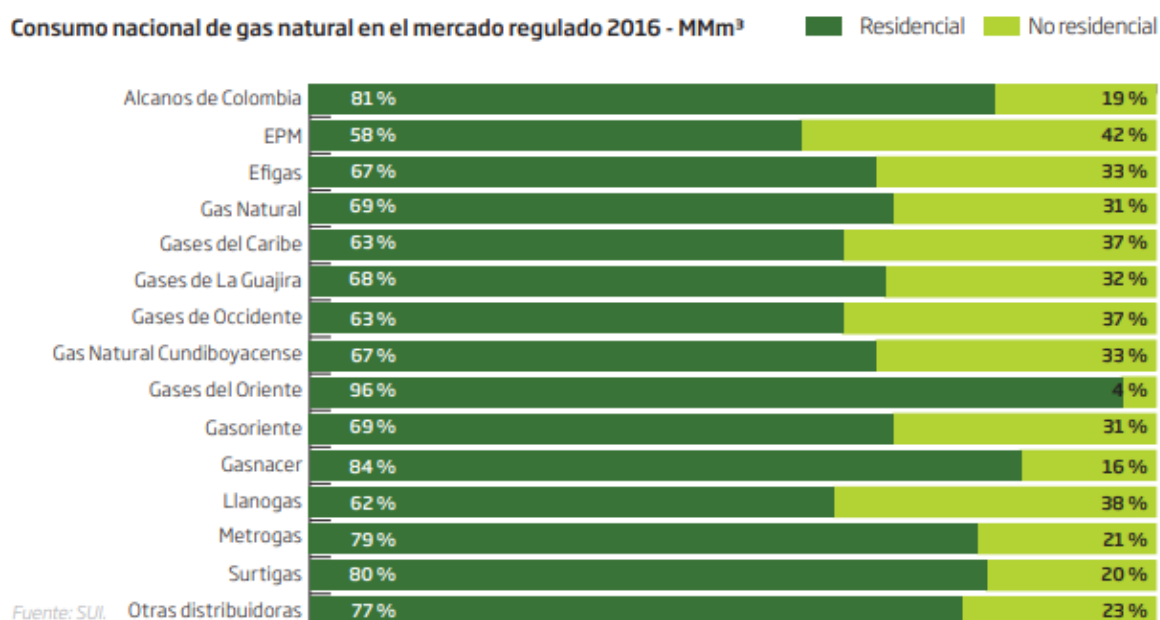
En Colombia, el régimen de precios para el suministro de gas natural depende de la fuente del yacimiento del cual proviene el suministro y su importancia en el total de la oferta nacional. Además, los regímenes que determinan las metodologías para los diferentes niveles de precios, también son establecidos de acuerdo con la posición del yacimiento

En el sector de comercializar GNV los principales proveedores son los principales departamentos que se encargan de extraer la materia prima que es el PETROLEO. Los proveedores son:

“Los departamentos de Casanare y de La Guajira, poseedores de las reservas de gas natural sobre las cuales se ha desarrollado este sector en el país por más de 40 años, en la última década el departamento de Sucre ha surgido como una nueva fuente de reservas con la aparición de nuevos campos, como La Creciente, Bonga, Mamey, Caña Flecha, Katana y Clarinete, entre otros” (Promigas, 2017).

Con respecto a ellos, las empresas transportadoras han realizado un proceso de expansión de la capacidad de transporte con importantes inversiones en gasoductos troncales, y estaciones compresoras de gas, por lo que productores o remitentes siempre han podido tener la disponibilidad del servicio requerido.

Ilustración 10. Consumo nacional de gas natural



Las empresas que son proveedoras principales en la distribución del sector del GNV son:

Epm: Empresas Públicas de Medellín (EPM), entidad que ha operado la distribución regional del gas natural destinado a diversos usos, “definió las estrategias que darían fuerza al programa, las cuales se orientaron en principio a financiar la creación de nuevas estaciones y redes de suministro del gas natural vehicular (GNV)², el subsidio al precio del gas y la promoción del Programa. Al año 2011, estas dos últimas estrategias representan aun cuentas de inversión en la consolidación del mercado del gas” (Torres, 2011).

Gases de Occidente: “empresa de servicios públicos domiciliarios, constituida el 27 de mayo de 1992, con la misión de aportar soluciones energéticas competitivas en distribución y comercialización de gas natural, gas natural vehicular (GNV) y servicios complementarios, enfocados hacia la mejora de la calidad de vida de los usuarios, en un área de influencia que en 2011 llega a 74 poblaciones de los departamentos del Valle del Cauca y del Cauca, localizados en el suroccidente de Colombia.” (occidente, s.f.)

Llanogas: Llanogas SA ESP “Cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado desde el año 2002 y ahora, plenamente consolidado, le ha permitido

expandir su campo de acción y explorar nuevos negocios, como la operación de Estaciones de servicio de gas natural comprimido vehicular –GNCV, así como la comercialización de gas virtual.” (Ilanogas).

- **Importancia del sector para los proveedores:** Se refiere a identificar si los insumos que se necesitan para producir los bienes lo proveen pocas o muchas empresas.

Para este sector de GNV su principal insumo es el PETROLEO, del cual ECOPETROL es quien tiene gran fuerza de negociación sobre sus proveedores, principalmente por ser la compañía más grande del país y debido a que la mayoría de sus requerimientos en bienes y servicios se satisface por el mercado local. Su grupo empresarial le otorga, al tener participación sobre sus empresas proveedoras, la capacidad de decidir y controlar sus relaciones con estas.

“El sector de gas natural vehicular surgió en 1996 en ciudades de la costa como Barranquilla y Cartagena. En el año 2000 comenzó a utilizarse en las ciudades del interior del país (NGV Colombia, 2013). En ese año se contaban con 3 estaciones de servicio y con unos 100.000 vehículos convertidos para operar con GNV. Para el año 2011, el número de conversiones a GNV fue de 115.000 vehículos y en el año 2012 esta cifra ascendió a 387.250, con un promedio mensual de conversiones de 4.000 unidades” (Ministerio de Minas y Energía, 2013).

Actualmente el sector cuenta con tendencia hacia la protección del medio ambiente, lo que conlleva que los proveedores gestionen estrategias que los permitan seguir llevando el gas natural vehicular a los talleres de servicio y a las estaciones de servicio que existan en el país.

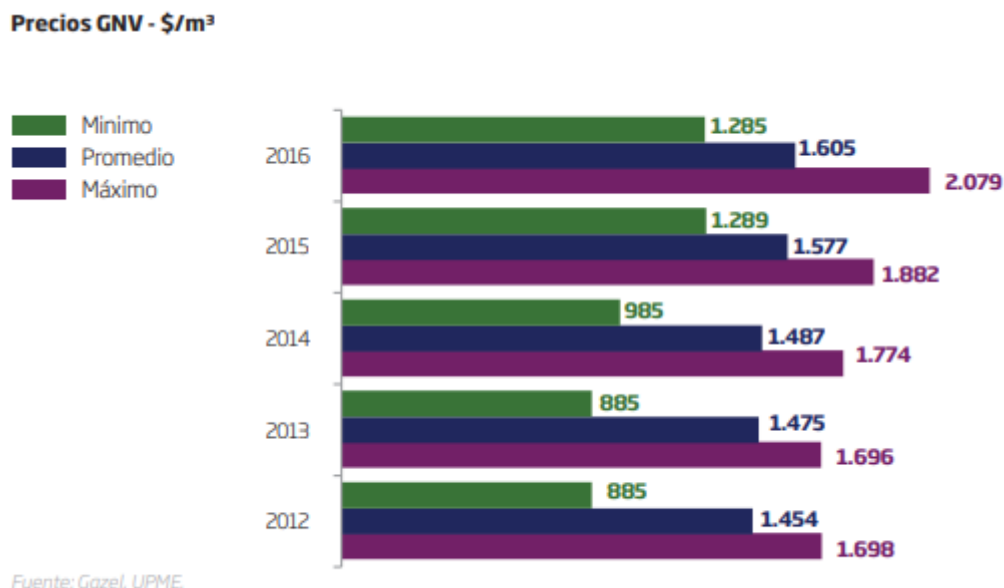
Analistas del sector afirman que el GNV es la alternativa actual eficiente ante los combustibles tradicionales, ya que además de permitir ahorro en costos, es ambientalmente sostenible con el planeta. “Reduce el CO₂, el NO₂ y acaba con el SO₂ de metales pesados y las partículas contaminantes, lo cual favorece el medio ambiente y la salud de los habitantes de las urbes. Para el servicio público y el transporte por carretera se posiciona como la gran alternativa actual en varios países del mundo”, explicó Ariño Serrato.

Costos de cambio de los productos de los proveedores: Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darles poder a los proveedores.

En el más reciente informe del sector del gas, que anualmente entrega la empresa Promigas, señala que el GNV en Colombia atraviesa un momento coyuntural y definitivo “de cara a su anhelado despegue, dado que de las decisiones que se tomen en el corto plazo y del impulso decidido que desde tiempo atrás se le viene solicitando al Gobierno Nacional para este combustible, depende que se logre frenar los descensos en su demanda sobrevenidos en los últimos años” (Puyo, 2017).

Para establecer costos de los proveedores es importante mencionar los precios que se manejan para el GNV:

Ilustración 9. Tarifas GNV



“En términos generales, en el periodo de estudio (2012–2016), el crecimiento de 3 % en el promedio anual de precios de GNV se encuentra por debajo de los crecimientos inflacionarios de este mismo periodo. Esta situación tiene su origen en los menores precios de los combustibles derivados del petróleo, lo que en muchos casos ha llevado a disminuciones de márgenes de las EDS de GNV con tal de no afectar al máximo la competitividad de este combustible.” (Promigas, 2017)

Para los proveedores del sector del GNV interpretan que este ha perdido la dinámica que traía frente a la competencia, con respecto a la disminución en los costos, el gerente de Terpel indico en un informe para El Portafolio que, “La caída en el precio del barril de petróleo incidió en el valor de los combustibles líquidos y al incremento de la tasa representativa del mercado o la devaluación, que han incrementado los costos del gas para las estaciones de servicio, debido a que estos están indexados al dólar” (Puyo, 2017).

- **Posibilidad de integración hacia delante del proveedor:** Resalta la capacidad del sector para mejorar sus condiciones de abastecimiento se ve muy limitada, es decir; refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

El panorama para el GNV en el país no parece tener un camino tan despejado en cuanto al número de usuarios.

“En el más reciente informe del sector del gas, que anualmente entrega la empresa Promigas, señala que el GNV en Colombia atraviesa un momento coyuntural y definitivo “de cara a su anhelado despegue, dado que de las decisiones que se tomen en el corto plazo y del impulso decidido que desde tiempo atrás se le viene solicitando al Gobierno Nacional para este combustible, depende que se logre frenar los descensos en su demanda sobrevenidos en los últimos años” (Puyo, 2017)

- **Rentabilidad del proveedor:** Si no existe excesos de demanda, tendrán que presionar menos en los precios, si están teniendo beneficios adecuados también radica cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.

Para el sector del GNV no existe excesos de demanda por ende los precios de distribución deben estar disminuidos dada las circunstancias que el sector actualmente atraviesa

“Durante el 2016, el número de vehículos nuevos operando con este combustible fue de 17.970. Y para diciembre el total de vehículos con GNV era cerca de 550.000, así lo muestran las cifras consolidadas de la Asociación Colombiana de Gas Natural (Naturgas), tomadas del Ministerio de Minas y Energía y empresas afiliadas. El gremio indica que el GNV representa más del 10% de la canasta energética, mientras que el diésel se acerca al 50% y la gasolina al 42%.” (Puyo, 2017).

6.1.4 Poder de negociación de los compradores

Según Porter, “para que exista poder de negociación de los compradores o clientes estos deben ser pocos, es decir que el sector esté concentrado; los volúmenes de compra deben ser altos; y que los productos del sector sean estandarizados o no se diferencien entre sí” (Riquelme Leiva, 2015)

Los clientes poderosos son el lado inverso de los proveedores poderoso, ya que estos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Una persona natural o jurídica para poder prestar servicios de combustibles líquidos y GNV a través de EDS y el servicio de taller de conversión de vehículos, debe solicitar autorización al Ministerio de Minas y Energía, y a las autoridades administrativas correspondientes (autoridad distrital, municipal, o del departamento especial de San Andrés, providencia y Santa Catalina. Curador Urbano, autoridad ambiental correspondiente según el caso). Asimismo, deberán informar a este mismo Ministerio y a la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), aspectos como localización, dirección y fecha de inicio de operación, con las respectivas pólizas de seguros.

Los compradores principales en este sector, son aquellos que buscan establecer la venta de GNV en las EDS (Estaciones de servicio) como también brindar la comercialización a los vehículos a través de talleres.

Desde la perspectiva del sector del GNV, identifica que para la empresa como compradores son:

Terpel: “La Organización Terpel con más de 48 años de trayectoria en el negocio de distribución de combustible líquido y lubricantes, bajo la marca Terpel, y Gas Natural Vehicular (GNV), bajo la marca Gazel, cuenta con una extensa red de estaciones de servicio ubicadas en Colombia, Ecuador, Panamá, Perú, México y República Dominicana donde adicionalmente atiende clientes en sectores industriales, aviación y marinos” (occidente, s.f.). Esta organización cuenta con una rama directamente encargada del GNV que es:

Gazel: Es la empresa pionera y líder en el negocio del gas natural vehicular en el país, a sus 21 años cuenta con 125 estaciones en Colombia, 3 en Perú que para final de año serán 17, 3 en Chile que esperan subir a 5 y cuenta con talleres aliados a lo largo de todo el país, para el servicio de conversión. (Gomez, 2007). Talleres de conversión: Según la Resolución 0957 de 2012, los talleres de conversión deberán contar con los siguientes requisitos mínimos para operar en el territorio colombiano.

- Instalaciones físicas. En cuanto a las instalaciones de los talleres éstas deben tener avisos visibles, donde se mencione las prohibiciones como: fumar, precaución de líquidos inflamables, no hablar por celular, entre otros. Así mismo debe contar con un sistema de ventilación, iluminación adecuada, áreas²⁹ de trabajo para cada una de las actividades de conversión de vehículos, según el caso.
- Herramientas y equipos. Los equipos con los cuales debe contar las EDS para las actividades del taller de conversión son: equipo analizador de voltaje, equipo para detección de fugas de compresión de motor, lámpara estroboscópica, medidor de compresión de cilindros del motor, vacuómetro, analizador de gases para determinar las concentraciones, equipo de verificación de la estanqueidad del sistema de refrigeración, osciloscopio automotriz, computador, software y hardware, dispositivo para el transporte de los cilindros del taller, medidor de par de torsión de acuerdo con los pares de apriete requeridos, multímetro automotriz, pinza a perimétrica, escáner de diagnóstico automotriz, entre otros.
- Personal. Con relación con el personal que realiza las actividades propias del taller se debe contar con un certificado otorgado por un organismo de certificación de personas, con base a las normas NTC-ISO/IEC 17024. ²⁹ Según lo consagrado en la Resolución 0957 de 2012, los talleres se dividen en:

a). de pre conversión,
b) de soldadura y construcción de elementos de fijación para los sistemas de GNV, a. de montaje, a. de modificación a adaptación de motores, a. de mantenimiento y calibración y revisión de vehículos convertidos, a. de almacenamiento de cilindros, a. de almacenamiento de materiales y equipos, a. de recepción y entrega de vehículos, a. de disposición final de gas de los cilindros.

- Sistema de información. Los talleres de conversión deberán contar con un sistema en el cual, se registre la siguiente información de cada uno de los vehículos: características del vehículo, información general del propietario del vehículo, registro del mantenimiento y cambio de piezas realizado a los vehículos, registro de las revisiones realizadas a los vehículos, registro de la identificación de cada uno de los componentes del equipo de conversión instalado, registro de los cilindros instalados, registro de la documentación recibida y entregada al cliente y producto de la conversión del vehículo, registro del proceso de pre-conversión, copia de la garantía de la instalación y funcionamiento del equipo y copia del equipo completo de conversión, copia del certificado de conformidad.

- Documentos para el usuario. Después de surtido el proceso de conversión del vehículo, el taller debe entregar al cliente la siguiente información: información sobre las condiciones de garantía por el trabajo de instalación y garantía otorgada por el fabricante del equipo, certificado de conformidad de la instalación del equipo de conversión, manual del usuario en idioma castellano, relación de los componentes y accesorios instalados en el vehículo, placa metálica de revisión del vehículo (esta contiene número consecutivo, placa del vehículo, identificación del taller, ciudad de expedición, cantidad de cilindros instalados, fecha de montaje, fecha de vencimiento de la revisión).

- Documentación técnica: el taller debe contar con la información técnica de cada componente que los fabricantes y proveedores entreguen en el taller, un esquema y lista de componentes, por cada equipo completo especificado para los vehículos que se conviertan en el taller, la enumeración de los componentes describiendo piezas, marca de la fábrica, certificados y demás datos de identificación entre otros. (occidente, s.f.)

En la actualidad, con respecto a la disminución en la cantidad total de vehículos convertidos a gas, y el bajo en las ventas de las empresas encargadas en este sector, permitió que dicha crisis colocara los ojos en los sistemas integrados de transporte masivo, ya que en Medellín, Cartagena, Palmira y Sincelejo cuentan con buses que se encuentran operando con GNV.

6.1.5 La amenaza de sustitución

Para Porter, Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Realmente este en el sector, constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades y tendencias en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Según Betancourt un factor importante que influye en la amenaza de posibles productos sustitutos es:

- **Disponibilidad de sustitutos actuales y en un futuro:** Este se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso. Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.

El principal sustituto de GNV que pueden afectar fuertemente sus ventas, son la nueva invención de vehículos de funcionamiento eléctrico y los vehículos que funcionan con Hidrogeno, son competidores que apenas estas incursionando en el mercado, estos como sustitutos futuros.

Sin embargo, La amenaza de productos sustitutos en el sector de servicios combustibles no supone por ahora una fuerza con poder que guíe las decisiones estratégicas a tomar en el sector, dado que se considerar como sustituto es el incremento del consumo de los combustibles que ya están actualmente en el sector, como lo son el diésel y la gasolina.

DIESEL: “El carburante o combustible diésel, también conocido como gasóleo o gasoil, es un producto que se obtiene a partir de la destilación y la purificación del petróleo crudo. Este combustible se emplea en los motores diésel, creados por el mencionado ingeniero alemán en 1893: se trata de motores de combustión interna en los cuales, por la elevada temperatura que registra el aire comprimido en su cilindro, el combustible se auto inflama cuando es inyectado en la cámara. Un vehículo diésel, por su parte, utiliza esta clase de motor y funciona con el mencionado combustible”.

GASOLINA: “Es una mezcla de hidrocarburos derivada del petróleo que se utiliza como combustible en motores de combustión interna con encendido a chispa convencional o por compresión, así como aplicaciones en estufas, lámparas, limpieza con solventes y otras más”.

Estos productos sustitutos del sector se diferencian debido a ese mayor poder energético y a un mejor proceso de combustión, “el diésel es un 30% más eficiente que la misma cantidad de gasolina. Aunque hay que tener en cuenta también que

es necesario un 25% más de petróleo para hacer el diésel, así que si nos fijamos eficiencia de un combustible basándonos en los "equivalentes de petróleo" un motor diésel nos permitiría hacer un 20% de kilometraje más que uno de gasolina (Promigas, 2017).

Para el sector del GNV, "Según las tendencias actuales en precios, el ahorro de GNV con relación a la gasolina corriente y el ACPM no supera el 25 % y 16 % respectivamente. En cuanto al número de conversiones anuales, su tasa, en los últimos tres años, ha caído en un promedio anual de 20 %. Adicionalmente, tan solo el 47 % de los vehículos convertidos se encuentran activos." (Puyo, 2017)

Para el mercado de los sustitutos de los hidrocarburos, el GNV cuenta con una alternativa de aplicación que son los biocombustibles que también se postulan a nivel mundial como respuesta al inminente agotamiento del petróleo. Sin embargo, no se vislumbra por parte de este sector esfuerzos en otros tipos de combustibles que ayuden al medio ambiente, tales como vehículos con hidrogeno.

Gráfica 1. Analisis El Sector Competitivo Del Gnv

Fuente: elaboración propia

Barreras de entrada

Economías de escala: el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto, la pequeña producción no es eficiente para la empresa

Diferenciación del producto: Para este sector del GNV su valor agregado se evidencia por muchas razones

Acceso a canales de distribución: En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que el producto llegue al consumidor final.

Protección gubernamental: Según el Ministerio de minas la reducción de los gastos estatales destinados a subsidiar los combustibles tradicionales (gasolina, diésel), puesto

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc..

Determinantes para el poder de los proveedores

Número de proveedores importantes: 3 más cercanos

Importancia del sector para los proveedores: implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darles poder a los proveedores

Posibilidad de integración hacia delante: El panorama para el GNV en el país no parece tener un camino tan despejado en cuanto al número de usuarios

--ECOPETROL
-GASES DE OCCIDENTE
-Otras: Comercializadora G&M - Comercializadora GNV - Tomasetto Achille de Colombia Ltda.
-Servicios De Certificación: Icontec, Bureau Veritas de Colombia, Profesionales.
-Los laboratorios de Pruebas Hidrostáticas: Energía Limpia, Macrogas.

- La nueva invención de vehículos de funcionamiento eléctrico y los vehículos que funcionan con Hidrogeno.

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES: Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES DEL SECTOR DE GNV

PRODUCTOS SUSTITUTOS: mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

- Los mayores sustitutos del Gas Natural Vehicular son:
GASOLINA Y DIESEL

Determinantes de la rivalidad

Número de competidores: 12 empresas competidoras del sector del GNV del Valle del cauca.

Crecimiento del sector: GNV cuenta con un crecimiento lento por lo tanto sus competidores no pueden mejorar sus resultados con mantener un grado de penetración

Importancia para la empresa: La rivalidad aumenta en un sector a medida que el éxito en esta sea importante para las empresas de la región del Norte del Valle y a la alta demanda de los productos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación a sus clientes.

Determinantes para el poder del comprador

Número de compradores importantes: hay poco conocimiento de este tema por el lado de la guerra sin embargo le entiendo.

Rentabilidad del comprador: Beneficios en calidad, buenas asesorías y cumplimiento de metas

Tabla 8. Análisis estructural del sector		ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR					
Negocio: EUROGAS Palmira SAS		Marco específico del Negocio					Fecha
Sector: Hidrocarburos- Gas Natural Vehicular(GNV)		Perfil competitivo del sector					
		Repulsión		N	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
1.Competidores Actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande					X	Peq
Diversidad de competidores	Grande			X			Peq
Crecimiento del sector	Lento		X				Rapido
Costos fijos o de almacenaje	Altos		X				Bajos
Incrementos de capacidad	Grande						Cont
Capacidad de diferencia del producto	Baja			X			Alta
Importancia para la empresa	Alta				X		Baja
Rentabilidad del sector	Baja				X		Alta
1.2 Barreras de Salida							
Especialización de los activos	Alta						Baja
Costo de Salida	Alto			X			Bajo
Interacción estratégica	Alta						Baja
Barreras emocionales	Altas				X		Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas			X			Bajas
2. Posibles entradas							
Barreras de entrada	Bajas				X		Altas
Economías de escala	Baja				X		Alta
Diferenciación del producto	Bajos					X	Altos
Costos de cambio para el cliente	Amplio			X			Ltdo
Acceso a canales de distribución	Bajas					X	Altas
Necesidades de capital	Amplio			X			Ltdo
Acceso a materias prima	Amplio			X			Ltdo
Protección gubernamental	Baja				X		Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajo						Alto
Reacción esperada	Baja		X				Alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo					X	Alto
Importancia del sector para los proveedores	Peq					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto			X			Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta				X		Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta			X			Baja
Rentabilidad del cliente	Baja			X			Alto

Fuente: elaboración propia

6.2 RESUMEN INTERPRETATIVO DEL ANÁLISIS ANTERIOR

Con respecto al resultado del perfil numérico, demuestra que este sector tiene una atracción neutra al mercado, ya que actualmente, el sector de GNV se encuentra enmarcado por un crecimiento durante la última década surgiendo por ser un sustituto de combustibles tradicionales (como la gasolina) y teniendo como objetivo la minimización de contaminación comparados con estos, contribuyendo al medio ambiente. A pesar del importante desarrollo de la industria del GNV, este combustible ha tenido dificultad para ser utilizado como referencia en el servicio de transporte público y de carga en Colombia.

“Un informe de la firma de estudios en energía Concentra, revela que entre 2012 y 2016 el número de vehículos activos que utilizan GNV descendió un 21%. Y que para diciembre de 2016 tan solo el 47% del acumulado de automotores convertidos de hecho se encontraban utilizando a plenitud este combustible. Aproximadamente 261.151 vehículos que en algún momento fueron consumidores, no renovaron su permiso para el uso del GNV, y en la actualidad se encuentran utilizando otro tipo de combustible” (Lopez, 2017).

Sin embargo, frente a la realidad del sector, se establece negocios con el estado para conversión de gran parte del transporte público por municipios del país, también manifiestan la importancia de este producto en el sector, ya que “el uso de GNV en lugar de gasolina o diésel permite ahorros para el Gobierno Nacional. Entre el 2004 y 2014, los gastos asociados a subsidios y al Fondo de Estabilización de Precios de los combustibles ascendieron a cerca de \$26 billones”, señaló el presidente de Naturgas (Puyo, 2017).

Para poder comprender el comportamiento de la rivalidad de las empresas de GNV en el país, es importante recalcar que, en el estudio del presente sector, se evidencie con el propósito de impulsar sectores en la economía (industrial, termoeléctrico, transporte de carga y biocombustible) que dependen significativamente de la gasolina, claramente del petróleo, quien se encarga especialmente de la distribución una empresa potencial como lo es ECOPETROL.

El poder que tienen los proveedores en este sector es realmente fuerte, dado que, sin la distribución y transporte por empresas como Gases de occidente, este gas natural es extraído del petróleo que produce ECOPETROL, permitiendo darle utilidad al producto, el gas es transportado desde el centro del país al occidente que es la ubicación del departamento del Valle del cauca. Gases de occidente cuenta con una empresa llamada GAZEL que se encarga específicamente del GNV y es este que establece los precios al comprador (EDS y Talleres de GNV) dado que es el encargado de surtir el gas natural vehicular a los establecimientos que lo comercialicen para los vehículos. Es importante que se establezcan políticas que aumenten la utilización del GNV como alternativa de combustible con el fin de consolidar la robustez de la canasta energética nacional. En este sentido, se hace necesario igualar las condiciones de oferta de combustibles por parte de los

proveedores en los diferentes nichos de mercado, para la demanda en los compradores de manera que aumente la competitividad del sector

En cuanto al poder de los compradores es positivo por efectos fijos y negativo por efectos aleatorios y dinámicos, es posible encontrar acuerdos comerciales tendientes a diferenciar el precio de venta acorde con variables externas propias de cada EDS, por lo que no es clara la relación causal en el sector de GNV y los resultados obtenidos según el ministerio de minas, que permitan lograr demostrar posibles conductas en la libre negociación de compra del GNV en un sector no regulado, evidencia el poder de compra que tienen las EDS y los talleres de GNV con alto poder de almacenamiento y comercialización. Frente a este hecho se presentan comportamientos en los cuales el precio de venta logra mantenerse homogéneo, también como resultado del crecimiento lento del sector. El resultado de los signos para las variables costo de compra y sustitutos no coinciden aun siendo significativos en los modelos futuros.

Es importante bloquear comportamientos en el mercado de GNV mediante la entrada de competidores en los diferentes factores que componen la cadena productiva del sector de combustibles, especialmente aumentar el número de EDS y talleres de conversión que logren incrementar el consumo de combustibles alternos que mejoren el bienestar social en el transporte y la industria

Finalmente, para los sustitutos del GNV en el Valle del Cauca, se comprende también como un resultado neutro dado que los avances tecnológicos en el país, cuenta con un crecimiento lento para que dichos comportamientos de los sustitutos afecten el sector, también esta relación se puede encontrar, conforme a que varíe el precio de la gasolina y los consumidores prefieran más los sustitutos del sector de gas natural vehicular.

7. DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA EUROGAS PALMIRA

Las organizaciones por naturaleza deben relacionarse de manera recíproca con el entorno que las rodea, dado que el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización, mejor entendido como el ecosistema de las empresas. Estos son factores que incluyen, fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa.

Según Serna, Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos y fuera del control de la firma, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno. (Serna) Para el análisis externo de la empresa EUROGAS Palmira se realiza con las siguientes dimensiones: Política, económica, social, tecnológica, jurídica demográfica y ecológica.

7.1 DIMENSIÓN ECONÓMICA

La dimensión económica se encarga de demostrar que “Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso disponible disminuye.” (Fred, 2003)

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias, por ejemplo, si las tasas de interés suben, en tal caso los fondos que se necesitan para la expansión del capital resultan más caros o inasequibles. Asimismo, conforme suben las tasas de interés, el ingreso discrecional disminuye en la demanda de bienes discrecionales cae. Conforme suben los precios de las acciones, el atractivo de las acciones como fuente de capital para desarrollar mercados aumenta. Asimismo, conforme el mercado sube, la riqueza de consumidores y empresas aumenta.

Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras nos pueden afectar en la ejecución de nuestra estrategia. (Pascualparada.com, 2013)

Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los ciclos económicos de nuestro país, y, además, los ciclos económicos de otros países en los que ya trabajamos o que son de potencial interés.
- Las políticas económicas del gobierno
- Los tipos de interés
- La inflación y los niveles de renta

- La segmentación en clases económicas de la población y posibles cambios
- Los factores macroeconómicos propios de cada país
- Los tipos de cambio o el nivel de inflación que han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.

Tabla 1. Índice de precios al consumidor

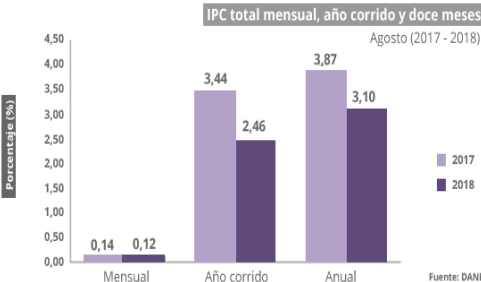
VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
ÍNDICE DE PRECIO AL CONSUMIDOR	Oportunidad	El IPC es una investigación estadística que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores. El comportamiento mensual del IPC total en agosto de 2018 (0,12%) se explica principalmente por la variación mensual del grupo Vivienda con un incremento de 0,35% respecto a julio de 2018	 En octubre de 2018 en comparación con septiembre de 2018, la variación de los gastos básicos que más aportaron al índice total fueron: gas (2,75%), arrendamiento imputado (0,31%), papa (7,53%), otras frutas frescas (2,81%), combustible para vehículos (1,13%), cebolla (13,65%), arrendamiento efectivo (0,27%), energía eléctrica (0,46%) y vehículos (0,44%) Fuente: Elaboración propia	El precio de la gasolina en Colombia sigue aumentando debido al incremento de los precios del crudo, lo que ha traído como consecuencia que se alejen cada vez más del Gas Natural Vehicular (GNV). “El menor costo del combustible, así como el impacto positivo al medio ambiente, la exención del IVA en la inversión y la garantía en el suministro del combustible son la fórmula ideal para garantizar una operación sostenible para un sistema como el de Cali, así como ocurre en ciudades como Palmira, Cartagena, Lima y Barcelona, donde los sistemas de transporte masivo funcionan con gas natural”, dijo el gerente de GdO (Gases de Occidente), Arturo Gutiérrez de Piñeres	La empresa se ve grandemente beneficiada porque la persona poseedora de un vehículo pensaría más seriamente la posibilidad de convertir su vehículo a este combustible por economía. EUROGA S PALMIRA S.A.S es una empresa líder en el sector de Gas Natural Vehicular (GNV) del valle del cauca, con más de 16 años de experiencia son pioneros en la implementación de nuevas formas y diseños para la mejora de la conversión a GNV; hasta la fecha se han convertido más de 20.000 vehículos destacándose por su calidad.

Tabla 2. Producto Interno Bruto

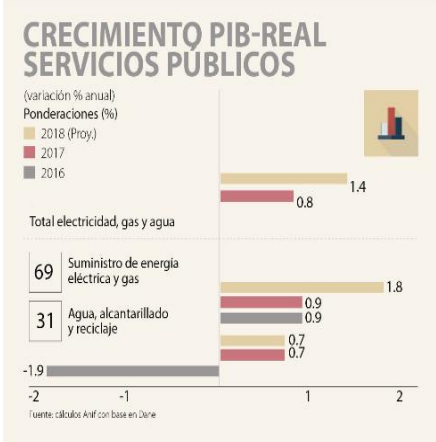
VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
PIB	Oportunidad	La economía de Colombia creció un 2,8 por ciento en el segundo trimestre de 2018 y el Producto Bruto Interno (PIB) creció un 0,6 por ciento comparado con el trimestre anterior, (DANE). El departamento aduce que el comportamiento del PIB se explica principalmente por las variaciones anuales de administración pública y defensa (5,3 por ciento); comercio al por mayor y al por menor (3,6 por ciento) e industrias manufactureras (3,7 por ciento).	Con un crecimiento económico del país de 2,5% para el primer semestre y un 2,8% para el segundo trimestre de este año, según datos del Departamento Nacional de Estadísticas (Dane), se entra en la senda de la recuperación de la actividad productiva de Colombia. Estas cifras van en la misma dirección de analistas y centros de estudios, quienes preveían una recuperación desde el segundo trimestre de este año, que se extenderá al resto del 2018 e incluso al 2019, si las condiciones económicas internas y externas no dan un giro inesperado. "PIB colombiano durante el segundo trimestre de este año, que creció 2,8% respecto al mismo periodo del 2017, que en ese momento creció 1,7%, es el dato más alto en todo el año corrido. Lo cual lleva a pensar que la economía efectivamente está en una etapa de recuperación y de retorno a un dinamismo positivo. . (Revista Portafolio, 2018)	 Esto último en línea con la reciente recuperación del sector industrial (siendo el consumo de energía el mejor indicador líder de la producción manufacturera). (Diario La República, 2018) Respecto al trimestre inmediatamente anterior, el valor agregado de explotación de minas y canteras creció 3,3% en su serie corregida de efecto estacional y calendario Extracción de petróleo crudo y gas natural y actividades de apoyo para la extracción de petróleo y de gas natural creció 2,0% Fuente: Elaboración propia	Si la producción del sector aumenta es porque las condiciones macroeconómicas lo han permitido, y esto es una buena señal, porque al menos se garantiza una dinámica constante y una no alteración en los precios. El impacto de esta variable sobre la empresa, debe entender estos datos para establecer estrategias que permitan aprovechar esta oportunidad de crecimiento, EUROGAS PALMIRA, pretende aprovechar más clientes a través de la revisión quinquenal que se le hace al cilindro para almacenamiento de GNV, la cual determina que este funcione correctamente.

Tabla 3. Tasa representativa del mercado TRM

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
TRM	Amenaza	La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos (antes del 27 de noviembre de 1991 la tasa de cambio del mercado colombiano estaba dada por el valor de un certificado de cambio). La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. (http://www.banrep.gov.co/es/tasa-cambio-del-peso-colombiano-trm) La caída en el precio del barril de petróleo incidió en el valor de los combustibles líquidos y al incremento de la tasa representativa del mercado, o la devaluación que han incrementado los costos del gas para las estaciones de servicio ya que estos están indexados al dólar	Después de 21 meses y 5 días en los que la cotización oficial del dólar se movió entre 2.705,34 pesos (31 de noviembre del 2016) y 3.088,47 pesos (5 de septiembre del 2018), el costo de esta divisa volvió a situarse sobre los 3.100 pesos impulsada, principalmente, por el ruido político y económico venido de los mercados internacionales, en especial, de los considerados emergentes (Periodico El Tiempo, 2018)	La fuerte alza del dólar y la consiguiente devaluación del peso, comenzó a impactar las tarifas del gas residencial y vehicular. Así lo confirmó el presidente de Naturgas, Eduardo Pizano. Explicó que esta situación se da porque el gas natural en boca de pozo esta dolarizado debido a que se requiere mantener las inversiones en materia de exploración y explotación.	Si se incrementa la tarifa del GNV en las estaciones de servicio y estas tienden a sostenerse al alta los precios de la conversión a GNV se verán afectados. En efecto los procesos de conversión que se realizan en los talleres, se recibe el combustible por la red de ductos de la estación de servicio más cercana si suben las tarifas en el proveedor, necesariamente suben en el taller

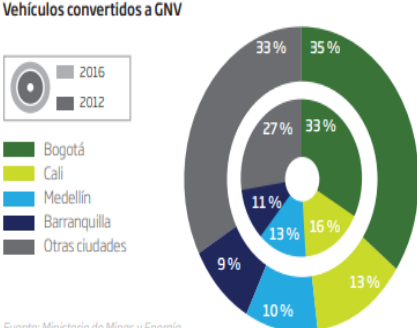
Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Consumo de gas natural vehicular

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Consumo de gas natural vehicular per cápita	Oportunidad	Consumo nacional de gas - 2016 962 Mpcd Fuente: UPME. El consumo nacional de gas natural, en el transcurso de 2016 sufrió un leve descenso (–4 %) con respecto al año anterior, motivado, especialmente, por la reducción cíclica de la demanda del sector eléctrico (–15 %) al no ser este un año afectado por el fenómeno de El Niño. Fuente: http://www.promigas.com/Es/Noticias/Documents/Informe-Sector-Gas/Informe%20del%20Sector%20Gas%20Natural%20Colombia%202017.pdf	La conversión de vehículos a gas natural vehicular ha crecido 131% a mayo de este año como resultado del incremento del precio del galón de gasolina que subió \$161 en promedio para este mes, seguido de otros factores como renovaciones de flotas de empresas y servicio público e incentivos al precio final de la instalación trasladados a los clientes, informó la empresa Gas Natural.	Con respecto al sector, el Gas Natural estima que en Colombia operan por lo menos 170.000 vehículos a gas natural. Según los históricos de conversiones de los últimos 5 años, cerca del 52% de estas corresponden a servicio público, y el restante a particular y demás segmentos, destaca la empresa.	Si estos índices siguen disparando la demanda por conversión aumentara progresivamente, A 2016, las cuatro empresas distribuidoras más grandes del país ostentaban una participación del mercado regulado de gas natural de 63 %, cuando en 2012 alcanzaban un 65 %. Por su parte, las restantes 33 empresas distribuidoras de gas natural, en la actualidad poseen una participación de 37 % de este mercado, dos puntos porcentuales por encima de su participación de 2012.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Venta de vehículos en Colombia

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Venta de vehículos en Colombia	Oportunidad	El comportamiento en la industria automotriz sigue acelerando en materia de ventas. En el segundo semestre el crecimiento todos los meses han crecido con respecto a 2017 y de la misma forma crece el acumulado en lo que va del año y al cierre de octubre este se convirtió en el mejor mes en lo que va del año. (EL TIEMPO, 2018) Con 21.430 unidades matriculadas se registró un aumento de casi 11 puntos frente a septiembre de 2017. En el año van 175,723 vehículos y crece en 2.2% (Periodico El Tiempo, 2018)	En octubre de 2017 se vendieron 21.537 unidades, lo que significa un crecimiento del 9,3 por ciento si se compara con el mismo mes del año anterior. Todos los segmentos de la industria mostraron aumentos en sus ventas y eso hizo que se registraran el mayor número de unidades vendidas en 2018. También impulsó las cifras acumuladas en el año que ya suman 197.260 vehículos nuevos vendidos y el crecimiento anual pasó de ser 2.2% el pasado mes a marchar ya en un prometedor 2.9% en el resumen de estos 10 meses de 2018	Vehículos convertidos a GNV  Fuente: Ministerio de Minas y Energía. En relación al sector, según el indicador de vehículos/EDS a 2016, todavía se vislumbran espacios de crecimientos en el número de EDS en ciudades como Pereira, Bogotá, Bucaramanga, Medellín y Armenia, todas con un índice por encima de los mil vehículos por EDS, (PROMIGAS,2017)	Con respecto al impacto de aumento de ventas de vehículos, en el acumulado del año van 175.723 unidades vendidas lo que significa un crecimiento del 2.2 por ciento con respecto al mismo periodo de 2017. La empresa comprende que todo automóvil potencialmente puede convertir su sistema de gas, a mayor número de vehículos rodando por las calles mayores posibilidades de conversión a gas natural vehicular

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Crecimiento del uso del carro eléctrico

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Crecimiento del uso del carro eléctrico	Amenaza	Para el comportamiento de esta variable, en Colombia comparado con países de primer mundo, no está avanzado con respecto a este tema. Tesla, por ejemplo, permite que su amplia red de carros transite fácilmente en Norteamérica y Europa. Esto gracias a un sistema de estaciones de carga rápida. Podemos considerar esto como las gasolineras de los carros eléctricos. Nuestro país, sin embargo, se limita a vender pocas opciones a muy altos precios.	El presidente de Andemos manifiesta, “consideró que será de gran importancia el surgimiento de nuevos segmentos de mercado como los vehículos híbridos y eléctricos, factores que “mejoran el panorama para este sector en el 2018”, año en el cual se pronostican 250.000 unidades vendidas.” (Dinero, 2017) La Asociación Colombiana de Vehículos Automotores, Andemos, reportó que entre enero y febrero se han vendido 64 vehículos eléctricos e híbridos, que representa un crecimiento del 88 % al compararse con el mismo periodo del año anterior. Lo anterior no incluye bicicletas ni motos eléctricas. Pese a que la compra ha tenido un incrementó, la tasa de vehículos eléctricos en Colombia sigue siendo muy baja, tras resaltar que se han vendido más de 30.000 carros y 80.000 motos nuevas, y en el caso de los amigables con el medio ambiente la cifra es de 64. (Periodico El Pais, 2018)	Los autos eléctricos se consideran como una competencia directa para el sector de GNV Para el resto del país, el Ministerio de Minas y Energía, informó en un documento publicado en febrero, que “la instalación de nuevos puntos se debe acordar con operadores de energía de cada departamento”, tarea que solo ha hecho EPM en Antioquia y Codensa en Bogotá con los 30 puntos que hay. (https://www.larepublica.co/empresas/solo-hay-30-estaciones-de-recarga-para-carros-electricos-entre-bogota-y-medellin-2758354)	Esto es considerado una importante amenaza para la empresa, ya que si se llega a masificar como se predice a mediano plazo, el asunto se puede complicar porque este tipo de automotores tienen la ventaja de no contaminar, al igual que el gas natural este también causa un ahorro al cliente hasta del 70% permitiendo preferencia por los carros eléctricos.

Tabla 7. Exploración de gas OFF SHORE

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Exploración de gas OFFSHORE	Oportunidad	La exploración de gas OFFSHORE En términos sencillos es sacar el petróleo que pueda haber en el fondo marino. Este recurso está allí, porque se formó hace millones de años por la descomposición de los restos de animales y plantas que existieron. En los próximos días el Ministerio de Ambiente expedirá una norma que permitirá iniciar la explotación offshore en el país.	“Debemos hacer todo lo posible para que cada año esta fotografía mejore, aumentando los niveles exploración y producción en yacimientos convencionales, no convencionales y costa a afuera, de esta forma garantizaremos el abastecimiento en el largo plazo (Erik Flecsh-Presidente de Promigas (Periodico El Heraldo, 2018) Colombia hace en el Caribe el mayor hallazgo de gas en los últimos 28 años El presidente colombiano, Juan Manuel Santos, anunció hoy el hallazgo en aguas del Caribe de una "nueva provincia gasífera", que se constituye en el "mayor descubrimiento" en los últimos 28 años (Revista Dinero, 2017)	De acuerdo con Orlando Cabrales Segovia, presidente de la Asociación Colombiana de Gas Natural (Naturgas), Colombia tiene una relación reservas–producción (factor R/P) para 11,7 años. Asegura que el balance podría ser mejor si se garantizaran las condiciones para el desarrollo de las actividades de exploración y producción en el país. “ Más de 550.000 vehículos se mueven con este hidrocarburo y más de 4.700 empresas lo usan como combustible. La nueva provincia gasífera le permitirá al país extender la autosuficiencia gasífera durante las próximas décadas. (Revista Dinero, 2017)	De garantizarse las reservas de gas, las empresas que operan en este sector no sufrirán por tarifas por la especulación de agotamiento de este combustible. La garantía que ofrece tener existencias sobreabundante de gas, le permite a cualquier negocio que comercialice derivados de este tipo de combustible operar con seguridad y libertad para diagramar sus políticas de descuentos y ofertas.

Fuente: Elaboración propia

7.2 DIMENSIÓN POLÍTICA

El entorno político en un país afecta a las organizaciones, contando este con un mayor poder, ya que “se encuentran tanto los jugadores, es decir, las organizaciones y las instituciones como las reglas del juego; entre ellos existe una interacción que configura el sendero institucional que representa la transformación y estructuración de las instituciones en una sociedad” (betancourt, 2014). Esto puede cambiar como resultado de las acciones y las políticas de los gobiernos.

La importancia de analizar este entorno radica en “La estatización de estas industrias y su mala administración debido a factores o defectos políticos como la burocratización y la corrupción trae como consecuencia al principio el encarecimiento del producto y luego su progresiva escasez, afectando con ello a todas las industrias conexas y empresas de estos sectores.”

Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la empresa en el futuro: Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales. Es importante entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones. (Pascualparada.com, 2013)

- Las subvenciones públicas dependientes de los gobiernos
- La política fiscal de los diferentes países
- Las modificaciones en los tratados comerciales
- Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la empresa

Tabla 8. Legislación Tributaria (Impuesto al Carbono)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Impuesto al Carbono	Amenaza	De acuerdo con la propuesta inicial del Artículo 207 (Impuesto al carbono de Diciembre de 2016) de la reforma tributaria, se planteó colocarle un impuesto a todos los combustibles fósiles contaminantes, con el fin de reducir externalidades negativas que producen los gases de efecto invernadero y la emisión de material particulado; excluyendo al carbón, el gas natural y los biocombustibles. Sin embargo, en la nueva versión de los artículos 207 y 208 se grava expresamente el gas natural y se excluye el carbón. (Periodico El Herald, 2016)	Con base en el impuesto al Carbono, por cada metro cúbico de gas natural vehicular se pagarán 29 pesos; por cada galón de gas licuado de petróleo, 95 pesos; por cada galón de gasolina, 135 pesos; y por cada galón de ACPM, 152 pesos. El kerosene y jet fuel pagarán 148 pesos por cada galón, y el fuel oil, 177 pesos. Estas tarifas entrarán en vigencia a partir del 1 de enero. (Revista Motor, 2016)	Los expertos calculan que a una factura que registra \$10.000 de consumo el nuevo impuesto le generaría un alza de aproximadamente \$500, lo cual representaría un aumento del 5%. Esta vez, el impuesto al gas natural de 5% que se incluía dentro de los impuestos 'verdes' quedó por fuera debido a la oposición de los empresarios, que manifestaron su rechazo a esta propuesta, por el alto costo que traería a sus negocios y a la economía en general.	Al hablar de tributación, se hace referencia a los impuestos que las personas, empresas u organizaciones deben pagar al Estado por distintos aspectos, Sin embargo, La empresa EUROGAS PALMIRA, cuenta con que, sus impuestos se mantienen estable frente a la tendencia del consumo que evidencia en el país. Al gravarse este impuesto, el operador de GNV, así sea en calidad de conversor, deberá subirle a las tarifas,

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Exención de la norma

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Exención de la norma (Resolución 2987 de 2017)	Oportunidad	Por disposición del ministerio de transporte, la resolución 2987 del 1 de agosto del 2017 resuelve en el artículo 1 que una vez efectuada la conversión de un vehículo a GAS NATURAL COMPRIMIDO VEHICULAR (GNCV) no se requerirá el cambio de la tarjeta de tránsito.	La norma exigía a los propietarios de automotores que reportaran la novedad ante la Secretaría de Tránsito en la que tenía matriculado el carro, para que en la tarjeta de tránsito se incluyera la clase o las clases de combustible con las que el carro funcionaba. El cambio de la tarjeta de tránsito oscilaba entre los 130.000 mil pesos, y no hacerlo exponía al usuario a inmovilizaciones y comparendos de 8 salarios mínimos diarios legales vigentes. Actualmente, y con el fin de simplificar trámites al usuario, reducir costos y facilitar la conversión a gas natural vehicular (GNV), una vez efectuada la conversión a este combustible no se requerirá el cambio de la licencia de tránsito. (Revista Empresarial, 2017)	Los vehículos dedicados a GNV están excluidos del IVA. Deducción hasta el 100% de las inversiones en vehículos a GNV de la base gravable del impuesto de renta. El arancel de importación de vehículos dedicados a gas natural es del 5%, el más bajo comparado con los otros motores. Ya está en el mercado la iniciativa de taxis verdes que operan con GNV, con tarifas más económicas, y entre otros beneficios, con el impacto positivo en la calidad del aire Fuente: Elaboración propia	Esta medida permite al usuario dueño de vehículo ahorrarse el costo por el cambio de matrícula Como impacto positivo para la empresa dado que cuentan con el servicio de Para las conversiones que se refieran desde las oficinas de CABIFY se dará un beneficio de \$60.000 pesos por cada vehículo convertido, este valor se cancela cada semana y se acumula para pagar los días lunes (previa presentación mediante cuenta de cobro a la cual se le aplicaran los descuentos de ley, retefuente e ICA) Este beneficio se dará ya sea para el cliente convertido o las personas involucradas en el referido.

Tabla 10. Prohibición del Fracking

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Prohibición del Fracking	Amenaza	Cuando hablamos de Fracking o fracturación hidráulica, estamos hablando de la extracción de gas no convencional, familia en la que se engloban yacimientos conocidos como gas de pizarra, gas de esquistos y gas de lutitas. Para comprender lo que es este gas no convencional, veamos primero cómo se encuentra habitualmente el gas en un yacimiento convencional y las dos propiedades fundamentales en lo que respecta a los yacimientos de hidrocarburos	El miércoles '01 de agosto de 2018 se radicará en el Congreso un proyecto de ley que busca prohibir la "exploración y explotación de yacimientos no convencionales (YCM) en Colombia". El proyecto fue promovido por la llamada Alianza Colombia Libre de Fracking, que reúne a más de cien organizaciones, colectivos y académicos que se dedican a la protección del medio ambiente y de los territorios colombianos. La propuesta, que consta de ocho artículos, tiene como fin que se prohíba "la exploración y explotación de los yacimientos no convencionales (YNC) de hidrocarburos como medida de protección del medio ambiente y la salud, y para prevenir conflictos socio ambientales (Periodico El Espectador, 2018)	Mayormente el impacto que genera el Fracking ocurre en los estratos de las formaciones donde se encuentra el gas natural, ya que les genera un daño y este a su vez puede transmitirse a corrientes de agua dulce y aprovechable para el ser humano. En resumen el efecto Fracking incide en impacto al ser humano y en impacto a la corteza terrestre.	El impacto de la práctica del Fracking, para el medio ambiente y la comunidad es negativo, pero para el sector de gases es perjudicial porque obstaculiza la extracción y los dividendos que puedan obtenerse de ella para este tipo de industrial. El Fracking es un procedimiento que ayudaría a tener mayores reservas de combustible, lo que fortalecería el negocio incluyo porque atraería la inversión extranjera. Es obvio que este proceso exige fracturación de la roca por ayudas hídras, pero no es menos cierto que si se hace en forma controlada no generaría tantos traumatismos ambientales. Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Agremiaciones y el Estado

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Agremiaciones y el Estado	Oportunidad	El Ministerio de Minas y Energía es una entidad pública de carácter nacional del nivel superior ejecutivo central, cuya responsabilidad es la de administrar los recursos naturales no renovables del país asegurando su mejor y mayor utilización; la orientación en el uso y regulación de los mismos, garantizando su abastecimiento y velando por la protección de los recursos naturales del medio ambiente con el fin de garantizar su conservación, restauración y el desarrollo sostenible, de conformidad con los criterios de evaluación, seguimiento y manejo ambiental, señalados por la autoridad ambiental competente. (MinMinas, 2015)	El Ministerio de Minas y Energía establece su compromiso con el aprovechamiento sostenible de los recursos mineros y energéticos en el territorio nacional mediante la formulación y adopción de políticas, regulaciones y reglamentaciones que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, partes interesadas y el cumplimiento de los requerimientos constitucionales, legales y normativos.	Continúan reuniones de Minminas con agremiaciones de sector de energía e hidrocarburos. El Ministro de Minas y Energía Germán Arce empezó la semana (mayo 16 de 2016) con una jornada de encuentros con gremios del sector. Durante la mañana (mayo 16 de 2018) se reunió con La Asociación Colombiana de Distribuidores de Energía Eléctrica - ASOCODIS, La Asociación Gremial Colombiana de Comercializadores de Gas - AGREMGAS, Asociación Colombiana De Gas Natural - NATURGAS, y con representantes de La Cámara Comercio Cartagena. En éstas se revisaron algunas prioridades para el país relacionadas con temas de gas y energía eléctrica.	La idea del Estado es contribuir al crecimiento económico de todas las empresas, más aquellas que se orientan en el respeto del medioambiente. El gas natural es el combustible fósil de menor impacto medioambiental, su adopción está contribuyendo al desarrollo sostenible en todo el mundo y a la mejora de la calidad del aire. Con la puesta en vigor del acuerdo COP21, el Estado ha incrementado el apoyo a iniciativas que promueven el gas natural, porque es el tipo de energía que menos gases contaminantes produce. Fuente: Elaboración propia

7.3. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Este punto es más complejo, puesto que, aunque los cambios tecnológicos siempre han existido, la velocidad con la que se producen hoy día es realmente vertiginosa. Fred R (1997) plantea que las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Para este autor, los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, clientes, procesos de producción y posición competitiva de las organizaciones. Los avances tecnológicos pueden crear mercados nuevos, producir una proliferación de productos nuevos y mejorados y hacer que los productos y servicios existentes se vuelvan obsoletos. Como tal, tanto el país como las empresas, buscan un crecimiento exponencial que les permita obtener diferenciación, lo cual, los lleva a mantener ventajas comparativas y competitivas, además con el apoyo de instituciones científicas que buscan innovar y encontrar nuevas tecnologías, brindará a las empresas mayores posibilidades para que mejoren sus procesos de producción y reduzcan costos, teniendo en cuenta cuál es el enfoque estratégico para dar respuesta a la competencia dentro de un mercado determinado. Nos interesa la reflexión sobre como las tecnologías que están apareciendo hoy pueden cambiar la sociedad en un futuro próximo. Sobre todo, es interesante el estudio de aquellos factores que más nos pueden afectar. (Pascualparada.com, 2013). Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Los agentes que promueven la innovación de las TIC
- La inversión en I + D de los países o continentes
- La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación
- La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores

Tabla 12. Nivel de desarrollo tecnológico

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIE NTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Nivel de desarrollo tecnológico	Oportunidad	La industria de petróleo y gas está experimentando un cambio hacia nuevas formas de exploración y producción de hidrocarburos en ambientes geológicos complejos y zonas socio-ambientalmente sensibles. La innovación y la tecnología, en un ambiente colaborativo entre academia e industria nacional, pueden aportar a esta causa	la masificación del uso de GNV en los sistemas de transporte público. Este proceso que está en marcha, ha entregado buenos resultados gracias a los adelantos tecnológicos que han permitido que el gas ya no sea sinónimo de pérdida de potencia.	Tecnologías Verdes GNV continúa apostando al desarrollo de fuentes de movilidad vehicular que aseguren una combinación óptima entre costos, disponibilidad, performance y cuidado del medio ambiente. Y en los últimos años enfocó sus esfuerzos en perfeccionar una tecnología que permitiera a los motores de vehículos pesados (camiones y buses) combinar un funcionamiento de dos combustibles (Dual Fuel) a Diésel y GNC.	Las empresas que utilicen dispositivos tecnológicos para sus procesos de conversión son más visitados y utilizados. El asunto es que se ha comprobado que la tecnología de conversión convencional le disminuye eficiencia al automotor sobre todo en tramos urbanos donde hay que estar deteniéndose y poniendo en marcha el carro, no así en los tramos largos, en tal sentido hay taller que están utilizando tecnología conversora más moderna que suple estas deficiencias asociadas.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Innovación

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIE NTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Innovación al servicio del GNV	Oportunidad	La 5ª generación de sistema de gas vehicular permite la inyección de gas líquido directamente en el múltiple de admisión y la inyección de gas directamente en las cámaras de combustión a través de los inyectores de gasolina apropiados (motores TSI y FSI). Vamos a descubrir un poco más al respecto de esta generación de sistemas de autogás (Digitronic, 2018)	AFIT patenta Inyector dual de combustible Investigadores desarrollaron un nuevo dispositivo para motores de combustión interna que funcionan a gasolina y gas natural. Este invento se convierte en la patente 18, de 19 con que cuenta la Universidad en la actualidad. (Universidad Eafit, 2016)	La aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego de muchos sectores La promoción del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia	Con todos estos referentes los empresarios que ya estén en la comercialización de este tipo de gas, tendrán latente la oportunidad de diseñar prototipos de innovación en los procesos y dispositivos. Teniendo en cuenta que la gran aceptación del GNV por parte de la comunidad y la potencial utilización de este gas por ser el menos contaminante, las empresas le están apostando a optimizar este sector mediante las investigaciones de nuevas y limpias tecnologías.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. GNV para transportes de carga

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
GNV para transportes de carga	Oportunidad	Promigas le apuesta a un nuevo segmento en el mercado del gas natural, se trata de vehículos dedicados a Gas Natural Vehicular (GNV), como tractocamiones de carga pesada en carreteras y vehículos “última milla” que realizan despachos urbanos. Estos se constituyen en una nueva oferta de transporte verde para movilizar carga en Colombia. En el marco de este proyecto se desarrolló un joint venture entre Arintia, representante en Colombia del fabricante chino FAW; el operador OPL, empresa colombiana con amplia experiencia en operación logística que el año pasado transportó más de 4 millones de toneladas en carga pesada y Surtigas, distribuidora de gas y filial de Promigas en los departamentos de Bolívar, Sucre y Córdoba (Eltransporte.com, 2018)	Según los resultados de este piloto, los tractocamiones lograron disminuir en 30% la emisión de CO2 y generaron un ahorro económico superior al 35%. “Además, queda comprobado que los vehículos que funcionan con este combustible tienen un rendimiento adecuado incluso en las zonas montañosas colombianas”, afirmó Orlando Cabrales Segovia, presidente de Naturgas. (Portafolio, 2018)	Más de 600 buses de este tipo que operan en tres sistemas de transporte masivo en Palmira, Medellín y Cartagena, se sumaron cinco tracto - camiones “dedicados a GNV”, operados por OPL para ofrecer a los generadores de carga, la posibilidad de transportar su mercancía con un combustible limpio. Los tractocamiones, con un peso bruto vehicular de 52 toneladas cada uno, comenzaron a recorrer más de 8.000 km al mes en la ruta Cartagena – Bogotá y Caloto – Bogotá está pendiente por realizar	Es una valiosa oportunidad comercial sobre todo para Eurogas Palmira por su ubicación estratégica y por su capacidad operativa. Palmira, es la capital agrícola de Colombia, por la vía donde está ubicado el taller se trasladan diariamente cualquier cantidad de camiones de diferente tonelaje, tanto de ingenios como de avícolas y de microempresas agrícolas provenientes de Pradera y Florida. Todo este contingente constituye toda una potencialidad. Aparte de ello, muchos buses urbanos e intermunicipales se trasladan por Palmira, que pudieran también convertirse a GNV Fuente: Elaboración propia

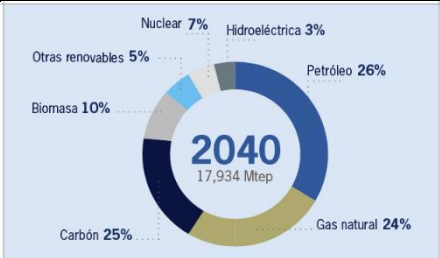
7.4 DIMENSIÓN JURÍDICA

Para la dimensión jurídica, “los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas” (Fred).

Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa. (Pascualparada.com, 2013). Por supuesto, si estamos inmersos en un negocio internacional, nos interesará estudiar los aspectos legales tanto del país de origen como de destino. Debemos estudiar sobre cuestiones como las siguientes:

- Licencias
- Derechos de propiedad intelectual
- Leyes de salud y seguridad laboral
- Sectores protegidos o regulados

Tabla 15. Acuerdo COP21 París

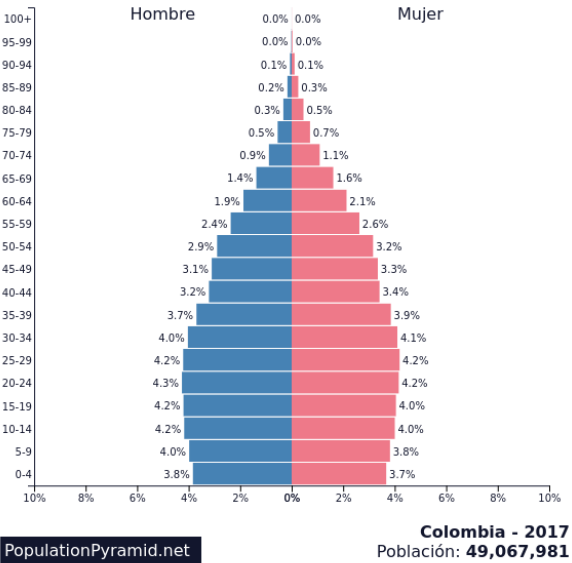
VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Acuerdo COP21 París	Oportunidad	El objetivo principal del acuerdo universal es mantener el aumento de la temperatura en este siglo muy por debajo de los 2 grados centígrados, e impulsar los esfuerzos para limitar el aumento de la temperatura incluso más, por debajo de 1,5 grados centígrados	 Fuente: Agencia Internacional de la Energía (AIEA) 2013 y D. Secretaría Técnica de Repsol La COP21 terminó con la adopción del Acuerdo de París que establece el marco global de lucha contra el cambio climático a partir de 2020. Se trata de un acuerdo histórico de lucha contra el cambio climático, que promueve una transición hacia una economía baja en emisiones y resiliente al cambio climático. Es un texto que refleja y tiene en cuenta las diferentes realidades de los países, es justo, ambicioso, duradero, equilibrado y jurídicamente vinculante.	El gas natural vehicular es uno de los casos más evidentes de ayuda para reducir la contaminación ambiental. En este caso, reduce las emisiones de óxidos de nitrógeno en un 80%, y en casi su totalidad las partículas sólidas y el azufre. Al mismo tiempo, la utilización de gas implica la disminución de los gases de efecto invernadero en un 20%. (Unión Fenosa Gas, 2015)	Para la empresa EUROGAS esta variable cuenta con un impacto positivo ya que, este acuerdo se puso en vigor en el 2015, y poco a poco ha ido consolidándose el uso del GNV, aunque se espera que el volumen sea más alto

Fuente: Elaboración propia

7.5 DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA

Las distintas variables que componen esta dimensión según Betancourt (2011) brindan gran parte de la información necesaria sobre la población que se encuentra implícita en las interacciones sociales que se presentan en el entorno de la organización y que por lo tanto inciden en el comportamiento de la sociedad y nos permiten las dinámicas de la misma que explican a qué ritmo se desarrolla en un espacio de tiempo determinado revisando aspectos como natalidad, mortalidad tamaño de la población, migración, etc. (Betancourt, 2011)

Tabla 16. Tamaño de la población

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Tamaño de la población en Colombia	Oportunidad	Colombia finalizó el año 2017 con una población de 49.292.000 habitantes, un aumento de 544.000 personas, 217.092 mujeres y 195.104 hombres respecto al año anterior, cuando la población fue de 48.748.000 personas. Colombia puede considerarse un país con un número de habitantes significativo, si lo comparamos con el resto de los países, ya que ocupa el puesto número 29 del ranking de 196 estados que componen la tabla de población mundial de datosmacro.com.	 De acuerdo con los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda del Dane, la población censada total asciende a 44,2 millones de personas y se calcula en 1,1 millones de personas la población censada y que aún está en proceso de digitación para completar los cálculos de la entidad. (Dinero, 2018)	La adquisición del vehículo se ha disparado puesto que con la posibilidad de encontrar un combustible módico la demanda ha crecido Y un dato clave: mientras que el crecimiento de hogares unipersonales era de 11% en el censo anterior, en esta oportunidad es de 18%, lo que muestra una tendencia a vivir solos y mucho más en estratos socioeconómicos altos.	Entre más población mayores posibilidades se vislumbran de clientes potenciales Como impacto sobre la empresa se comprende dado los datos de aumento de la población ya que a través de las necesidades de los clientes se establecen mejores estrategias para atrapar nuevos nichos de mercado. Décadas atrás tener automóvil era exclusividad de las clases sociales más altas, hoy en día, la clase media ha proliferado la adquisición de vehículos, ni que decir la clase alta, donde evidentemente se cuentan con dos o tres automóviles particulares. El crecimiento poblacional ha sido paralelo con las posibilidades formativas, en la actualidad se ha incrementado el número de profesionales, técnicos y tecnólogos, y muchos de ellos han visto la necesidad de adquirir vehículos, no solo para transportarse a su sitio de trabajo, sino para salir con sus familias en las noches o fines de semana. Fuente: Elaboración propia

7.6 DIMENSIÓN SOCIAL

En cuanto a las dimensiones sociales es importante entender que “las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de los estadounidenses. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias”. (Fred)

En este caso, lo que interesa reflexionar es sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en nuestro proyecto y cómo están cambiando (porque seguro que están cambiando). (Pascualparada.com, 2013) Buscamos identificar tendencias en la sociedad actual. Hay que pensar en cuestiones como las siguientes:

- Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo
- Cambios en el nivel de ingresos
- La conciencia por la salud
- Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos
- Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida
- Rasgos religiosos de interés

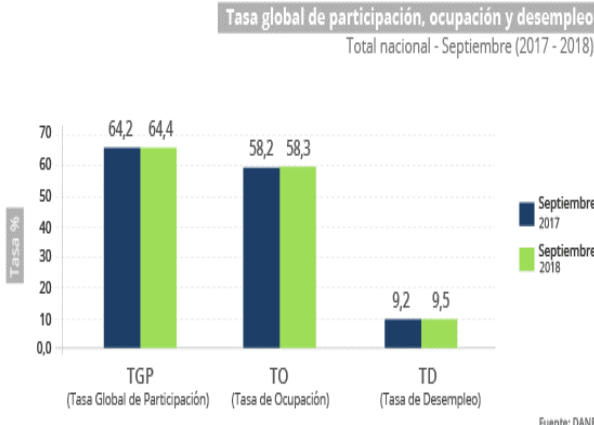
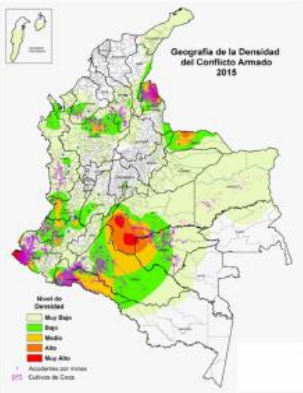
VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORT.	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA												
Tasa de desempleo	Amenaza	La tasa de desempleo nacional del trimestre julio - septiembre 2018 fue 9,5%, para el trimestre julio - septiembre 2017 fue 9,3%. La tasa global de participación fue 64,1% y la tasa de ocupación 58,0%. En el mismo trimestre de 2017 estas tasas fueron 64,1% y 58,1%, respectivamente. (DANE-GEIH, 2018)	Tasa global de participación, ocupación y desempleo Total nacional - Septiembre (2017 - 2018) <table><thead><tr><th>Índice</th><th>Septiembre 2017</th><th>Septiembre 2018</th></tr></thead><tbody><tr><td>TGP (Tasa Global de Participación)</td><td>64,2</td><td>64,4</td></tr><tr><td>TO (Tasa de Ocupación)</td><td>58,2</td><td>58,3</td></tr><tr><td>TD (Tasa de Desempleo)</td><td>9,2</td><td>9,5</td></tr></tbody></table> Fuente: DANE En el período de estudio (2017-2018), el número de personas ocupadas en el total nacional fue 22.571 miles de personas. Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: Comercio, hoteles y restaurantes; Servicios comunales, sociales y personales; y Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Estas tres ramas captaron el 63,1% de la población ocupada. Fuente: Elaboración propia	Índice	Septiembre 2017	Septiembre 2018	TGP (Tasa Global de Participación)	64,2	64,4	TO (Tasa de Ocupación)	58,2	58,3	TD (Tasa de Desempleo)	9,2	9,5	Según el Dane, en ese trimestre (junio-agosto 2018) el número de personas ocupadas en el total nacional fue 22,55 millones de personas y las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de empleados fueron: comercio, hoteles y restaurantes; servicios comunales, sociales y personales y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.	Una tasa de desempleo alta nunca podrá ser una buena señal, máxime en un sector donde lo que se comercializa un combustible para un vehículo, por lo regular el individuo desempleado adolece de carro, generando impacto negativo en la empresa específicamente en el tema de su rentabilidad frente a sus ventas.
Índice	Septiembre 2017	Septiembre 2018															
TGP (Tasa Global de Participación)	64,2	64,4															
TO (Tasa de Ocupación)	58,2	58,3															
TD (Tasa de Desempleo)	9,2	9,5															

Tabla 17. Grupos al margen de la ley atentados)

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Grupos al margen de la ley	Amenaza	Los grupos armados al margen de la ley han venido existiendo hace más de 5 décadas permaneciendo algunos de ellos activos hasta la actualidad convirtiéndose en un factor muy influyente en los problemas políticos, económicos y sociales del país. (En Colombia, 2012)	 Pese al avance en la implementación del acuerdo de paz con las Farc, Colombia sigue viviendo las consecuencias de la guerra. La población civil continúa en medio de las disputas entre organizaciones armadas como las bandas criminales, el ELN y las disidencias de las Farc. Así lo demuestran las cifras del Registro Único de Víctimas (RUV). Fuente: http://pacifista.co/en-colombia-aun-hay-desplazamiento-violencia-sexual-y-terrorismo/.	Fallo obliga a Promigas y Minminas a pagar \$3.700 millones por atentado, En su momento Promigas argumentó que no tenía responsabilidad en los hechos ya que no se presentaron a causa de una falla operacional o técnica. Además, cuando se construyó el gasoducto la empresa lo hizo en ejercicio de una servidumbre legal en predios baldíos que no estaban habitados. Adicionalmente el autor del atentado, un miliciano de las Farc, fue capturado y condenado por este acto terrorista. Fuente: Elaboración propia	Afortunadamente las voladuras a los gasoductos han menguando ostensiblemente respecto a décadas pasadas, no obstante, con la dinamización de violencia por parte de disidencias de grupos al margen de ley, la amenaza es latente. Cuando se han producido estos atentados el suministro de gas natural se altera, porque las proveedoras locales se ven obligadas a restringir la comercialización de este combustible, como sucedió hace dos años, cuando se suspendió la venta de gas natural tanto residencial como vehicular por la explosión de un gasoducto en los Llanos Orientales

7.7 DIMENSIÓN ECOLÓGICA

Los factores que influyen en la dimensión ecológica o ambiental es considerado en el análisis ya que “las catástrofes medioambientales, como las que desgraciadamente se producen cada cierto tiempo, abren los ojos a la opinión pública y proporcionan una especial cualidad para detectar los malos ejemplos, las malas prácticas en ámbitos locales y, a veces, con protagonistas más cercanos y bien definidos, las empresas” (pais, 2003)

De acuerdo al portal (Pascualparada.com, 2013), estos factores hacen referencia a los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay que reflexionar sobre cuestiones como las siguientes:

- Leyes de protección medioambiental
- Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos
- Preocupación por el calentamiento global
- Concienciación social ecológica actual y futura
- Preocupación por la contaminación y el cambio climático

Tabla 18. Alternativa sostenible

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Alternativa sostenible	Oportunidad	El gas natural vehicular es una alternativa real que está permitiendo mejorar la calidad del aire de las ciudades ya que, comparado con un coche de gasolina o diésel, reduce en más de un 85% las emisiones de óxidos de nitrógeno y en casi el 100% las partículas en suspensión, principal causa de problemas respiratorios en niños y ancianos en entornos urbanos derivados de la contaminación urbana. También reducen un 24% las emisiones de CO ₂ por lo que esta energía contribuye en la lucha contra el cambio climático (Bernal, Jordi, 2014)	La adopción del gas natural vehicular en Colombia por grandes compañías de transporte, ha demostrado ser exitosa debido a la disminución en los tiempos de viaje y optimización de los consumos energéticos. Además de estas razones, la implementación del gas natural vehicular aporta significativamente a nivel económico, gracias a que este recurso es mucho más asequible y amigable para el medio ambiente. Reduce el CO₂, el NO₂ y acaba con el SO₂ de metales pesados y las partículas contaminantes, lo cual favorece el medio ambiente y la salud de los habitantes de las urbes. (Pontificia Universidad Javeriana, 2014)	Con base en los resultados de los costos financieros y económicos realizados es posible cuantificar el beneficio económico de reemplazar un vehículo diésel por uno que opere con GNV generando un ahorro de costos financieros equivalente a \$80 por kilómetro y de costos económicos equivalente a \$307 por kilómetro. De igual forma, el cambio en la tecnología representaría reducciones de 0,61 toneladas de PM y 1.200 toneladas de CO₂ por cada vehículo en su vida útil. Por muchas razones, cada día más personas en el mundo eligen Gas Natural Vehicular porque: • Es más económico frente a otros combustibles • Tiene ventajas técnicas respecto a otro tipo de energías • Es más seguro • Respeta el medioambiente Fuente: (http://eurognv.com/index.php/nosotros/quienes-somos), (2018)	El fuerte compromiso que EUROGAS PALMIRA S.A.S tiene con el medio ambiente, no se limita solamente a convertir los vehículos para que operen con un combustible más limpio, sino que ha llevado a realizar inversiones significativas en la transformación de un proceso productivo, logrando que en el gremio del GNV EUROGAS PALMIRA S.A.S sea la única empresa avalada por el DAGMA.

Tabla 19. Cambio Climático

VARIABLE	CLASIFICACIÓN	COMPORTAMIENTO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO SOBRE LA EMPRESA
Cambio climático	Oportunidad	El ministro de Minas y Energías, Germán Arce, resaltó que Colombia le debe apostar al gas natural como una alternativa de combustible limpio para vehículos. Arce dejó claro que el gas le ayudará a Colombia a combatir el cambio climático y que puede ser perfectamente un combustible de transición. (Semana Sostenible, 2017)	Para nadie es un secreto que el cambio climático y sus efectos son una realidad que afecta a nuestro país, en este contexto, el Gas Natural Vehicular es una opción demostrada para cuidar el medio ambiente, (Press Reader, 2011)	El ahorro en el costo del combustible es del 50% y la contaminación se reduce en 40 %. El 62 % de los vehículos convertidos son de servicio público y el 38% particulares. En el primer semestre cambiaron a gas natural de última generación más de 20 mil vehículos en todo el país	Si hay algún producto que no afecta el cambio climático por su bajo nivel de contaminantes es el GNV. Por su densidad en caso de fuga este tipo de gas se disipa en la atmósfera, los tanques soportan fuertes impactos y altas temperaturas. Los kits de conversión están ya en su quinta generación y el rendimiento entre GNV y la gasolina y diésel es igual, con la ventaja de que el GNV produce menos desgaste en los motores. Por ejemplo, un taxi convertido a GNV generaría ahorros anuales superiores a \$6.341.000 COP. Los vehículos que funcionan con GNV ofrecen una amplia gama de beneficios, no solo porque mejora la calidad del aire y reduce las emisiones de gases de efecto invernadero, sino porque disminuye el uso de combustibles altamente contaminantes, nos provee de una mejor calidad de vida.

7.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Según (Fred, 2008) La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal y tecnológica. Los pasos para desarrollar la siguiente matriz son:

Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa.

Asigne a cada factor externo una calificación de 1 a 4 puntos para indicar el impacto que esta tiene sobre la empresa, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por encima del promedio, 2= la respuesta es promedio, 1= la respuesta es deficiente.

Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización. (Fred)

Tabla 20. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
1. Exploración Costa –Afuera (Off-Shore)	0.09	4	0.36
2. Consumo de gas per cápita	0.08	4	0.32
3. Índice de Precio al Consumidor	0.10	4	0.40
4. Exención a la norma (licencia de tránsito)	0.08	3	0.24
5. Innovación	0.09	3	0.27
6. Acuerdo COP21 de París	0.10	3	0.30
7. Incremento de venta de automóviles	0.09	4	0.36
8. Alianzas estratégicas	0.08	4	0.32
		Subtotal	2.57
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
1. Decrecimiento del precio de los combustibles convencionales	0.09	4	0.36
2. Tasa representativa del mercado (TRM)	0.08	4	0.32
3. Legislación tributaria (impuesto al carbono)	0.07	3	0.21

4. Prohibición del Fracking	0.06	2	0.12
5. Grupos al margen de la ley (Atentados Gasoductos)	0.03	3	0.09
6. Legislación laboral	0.04	2	0.08
7. Crecimiento de demanda de autos eléctricos	0.04	2	0.08
8. Inseguridad del Sector	0.04	3	0.12
		Subtotal	1.38
TOTAL	1		3.95

Tabla 21. Factores de análisis y calificación asociada

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
1. Exploración Costa –Afuera (Off-Shore)	4
2. Consumo de gas per cápita	4
3. Índice de Precio al Consumidor	4
4. Exención a la norma (licencia de tránsito)	3
5. Innovación	3
6. Acuerdo COP21 de París	3
7. Facilidad de adquisición de automóviles	4
8. Alianzas estratégicas	4
AMENAZAS	CALIFICACIÓN
1. Decrecimiento del precio de los combustibles convencionales	4
2. Tasa representativa del mercado (TRM)	4
3. Legislación tributaria (impuesto al carbono)	3
4. Prohibición del Fracking	2
5. Grupos al margen de la ley (Atentados Gasoductos)	3
6. Legislación laboral	2
7. Creciente demanda de autos eléctricos	2
8. Inseguridad del sector	3

7.8.1. Análisis e interpretación MEFE

La matriz MEFE relaciona una evaluación de factores externos que cuantitativamente se ponderan para observar cuál de ellos tiene mayor peso e influencia sobre la organización. Una vez aplicada dicha herramienta en la empresa EUROGAS PALMIRA S.A.S los resultados se consideraron satisfactorios, puesto que en el balance entre oportunidades y amenazas resultó positivo para las primeras con un valor de 2.57 por encima del 1.38 de las amenazas.

El valor acumulado de 3.95 es representativo, pero esa calificación se hace notoria, porque la proporcionalidad mayor la tienen las oportunidades, entonces la interpretación en contexto es observar si las oportunidades (la sumatoria acumulada de ellas supera la sumatoria acumulada de las amenazas). Esa brecha diferencial es interesante, porque muestra con sólidos argumentos las posibilidades que ofrece el contexto respecto a Eurogas, y para los demás talleres conversaciones, porque lo que hay que tener cuidado, es que las oportunidades se abren para todos, y dependerá de la capacidad estratégica y habilidad corporativa el saberlas aprovechar.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se evidencian tres oportunidades de gran impacto que necesariamente deberían aprovecharse: Exploración Costa – Afuera (Off-Shore), Acuerdo COP21 de París, y la facilidad de adquisición de vehículos en Colombia. Respecto la primera hay que decir, que de concretarse los hallazgos de hidrocarburos por esta vía, se ampliaría la inversión extranjera, la demanda de bienes y servicios, y se impulsaría el empleo y el mercado colombiano del gas natural. Este hecho contribuiría a las empresas que derivan su operación de productos relacionados con este tipo de combustible, como por ejemplo Eurogas Palmira, otro aspecto cualitativo, es que la persona del común, que ve noticias, se enteraría que el gas natural tendría reservas suficientes para garantizar el servicio, y podría decidirse a convertir su automóvil a este tipo de combustible.

La segunda oportunidad latente sería, el acuerdo COP21, porque es un acuerdo universal cuyo “objetivo es reforzar la respuesta mundial a la amenaza de cambio climático” (Grupo Bancolombia, 2016). Esta noticia fue alentadora para el sector del gas natural, como quiera que esta es una alternativa decididamente sostenible por su poca emisión de gases contaminantes. La tercera oportunidad es que se ha ido reactivando en el último año, la venta de vehículos. Al respecto el presidente de la Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, Guillermo Botero señala que “las empresas están construyendo ofertas más creativas que buscan dinamizar el mercado como precios rebajados, nuevos lanzamientos, mayores plazos de financiación y regalos a los clientes” (Periódico El País, 2017)

Por otro lado, observando el lado opuesto (la perspectiva de las amenazas), la más delicada sería el “decrecimiento del precio de los combustibles convencionales”, un hecho que en Colombia no es muy usual, pero que cuando se presenta afecta

directamente los intereses de las otras alternativas de los combustibles. Así la demanda de vehículos convertidos de GNV ha aumentado, no es menos cierto que en este país la gasolina y el ACPM, siguen siendo los combustibles más utilizados.

A nivel locativo y más inherente a Eurogas Palmira, se encuentra la amenaza de “inseguridad”, puesto que este sector por ser industrial es muy desolado, y por esta condición, se convierte en atractivo para los delincuentes, hay que anotar también que estos negocios en su gran mayoría, son edificaciones antiguas que se adecuan locativamente dependiendo la naturaleza comercial u operativa.

En suma, lo más notorio de este análisis matricial MEFE, es que el GNV (Gas Natural Vehicular) tiene muchos factores críticos de éxito como negocio, en consecuencia, en todos los análisis que se le realicen necesariamente se impondrían, pues es un combustible natural, mucho más económico que los combustibles tradicionales como la gasolina y el ACPM, y adicionalmente se considera la alternativa energética más amigable con el medio ambiente, lo que le asegura un elemento diferenciador.

7.9. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

De acuerdo a (Serna, 2003) la matriz POAM se elabora teniendo en cuenta los puntos:

- Se elaboran cuatro columnas distribuyendo la primera para los recursos o capacidades y sus variables encontradas a analizar, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
- Las columnas dos, tres y cuatro se subdividen cada una en tres columnas para la calificación de alto, medio y bajo.
- En las filas de la primera columna se acomodan los recursos o capacidades a analizar encontrados en el diagnóstico.
- Se procede a calificar los elementos encontrados dándoles la escala dependiendo de si es oportunidad o amenaza
- Se procede a valorar el impacto que genera en la empresa.
- Se interpreta y analiza el resultado de la matriz POAM.

Tabla 22. Diagnóstico POAM

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM-EUROGAS PALMIRA S.A.S									
FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICO									
IPC		X						X	
PIB.						X			X
TRM.				X			X		
Consumo de gas per cápita		X					X		
Decrecimiento del precio de los combustibles convencionales	X						X		
Incremento de venta de automóviles	X						X		
Exploración Costa –Afuera (Off-Shore)		X			X			X	
POLITICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Legislación tributaria					X		X		
Legislación laboral reformada						X			X
Exención a la norma		x						x	
POLITICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Prohibición del Fracking				X			X		
Agremiaciones		X						X	
TECNOLÓGICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de desarrollo tecnológico		X						X	
Facilidad de acceso a la tecnología		X							X
JURIDICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B

	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acuerdo COP21 de París	X						X		
Leyes para la protección del ambiente						X			X
DEMOGRAFICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Número de habitantes		X					X		
SOCIAL	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasa de desempleo					X			X	
Grupos al margen de la ley				X			X		
Consumo de productos para el transporte	X						X		
ECOLOGICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cambio climático				X			X		
ECOLOGICO	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Energía sostenible		X						X	
Oportunidades				Alta			4		
				Media			9		
				Baja			0		
Amenazas				Baja			3		
				Media			4		
				Alta			4		

Fuente: Elaboración propia

7.9.1. Análisis del POAM

El fundamento de este análisis más que una valoración estática de como el entorno puede afectar o contribuir a una organización, se considera un mecanismo bidireccional porque las organizaciones deben tener una reciprocidad con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, pero la empresa también puede convertirse a una amenaza, como suele suceder con las organizaciones que contaminan el medio ambiente.

En el caso puntual de la aplicación de la POAM en la empresa Eurogas Palmira, se encontró que, en la balanza bidireccional entre las oportunidades y amenazas relacionadas con el ámbito o entorno, las oportunidades cuantitativamente tuvieron una mayor calificación, (13/11) así no fuera en términos altamente significativos, se evidenció que el Gas Natural Vehicular como negocio no solo es rentable, sino sostenible económica y ecológicamente.

El comportamiento de la variable Oportunidades en su valoración Alta-Media-Baja, tuvo su mayor tendencia hacia la calificación Media; este tipo de ponderaciones por su ambivalencia pueden ocasionar análisis poco objetivos, porque si un empresario las puede tomar como potenciales calificaciones positivas, puede descontextualizarse, y confiarse o apostarle a inversiones infundadas; y por el contrario si las toma como potenciales negativos, puede dejar pasar valiosas chances de crecimiento o evolución de su empresa. Lo que se aconseja para los representantes de Eurogas, es que este tipo de valoraciones se realice con mayor frecuencia, así tendrán mayores elementos de juicio para tomar decisiones. De todas formas, la calificación de ALTA en 4 variables se considera una buena señal.

El comportamiento de la variable AMENAZAS en su valoración Alta-Media-Baja, presentó una tendencia más equitativa, (4,3,3, respectivamente), lo que puede entenderse como que ninguna de estas variables tiene un peso específico tan fuerte como para tomar acciones defensivas inmediatas, sin querer significar con ello, que el empresario deba desestimar su influjo.

Hay una oportunidad para el mercado del GNV muy atractiva que incluso va ganando valor con el tiempo, y es el Acuerdo COP21 sobre el cambio climático. Este fenómeno natural afecta ostensiblemente la geografía colombiana, en este tenor, el GNV (Gas Natural Vehicular), es la opción de combustible más aconsejable para revertir esta coyuntura y cuidar el medio ambiente. De hecho, se esperan aumentos de hasta 4°C en la temperatura, e incrementos en la intensidad de las lluvias y las sequías, esto sin mencionar el deterioro en la calidad del aire. (Pressreader, 2017). Con este panorama, las empresas que comercializan este tipo de energía sostenible tendrán muchas posibilidades de crecer y fortalecerse en el mercado.

7.10 ANALISIS INTERNO

Para entender y poder realizar el análisis interno de la empresa Eurogas Palmira S.A.S es importante tener claro el siguiente concepto “El análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente en el mundo empresarial, no existe una definición estándar de que es el auditaje de una organización. Cada firma determina el enfoque como a profundidad del diagnóstico que se requiere para revisar y actualizar su estrategia presente” (Serna, 2008)

En el análisis interno se puede afirmar que “la auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia” (Serna, 2008).

En la realización del diagnóstico interno se aplicará una observación directa a todas las personas involucradas en el proceso de la misma, además de una entrevista a la gerente de la empresa para poder analizar el proceso administrativo, el ambiente interno y las capacidades, de igual manera nos servirá para identificar las debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa.

7.10.1 Encuesta realizada al personal de la empresa Eurogas Palmira S.A.S

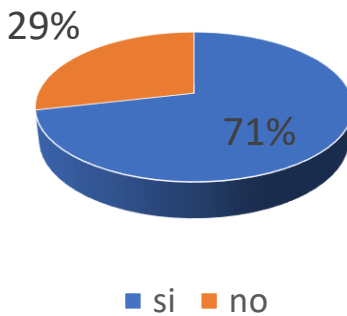
Esta encuesta se realizó en la empresa Eurogas Palmira S.A.S, la cual fue desarrollada por todos los trabajadores que en total son 7, dicha encuesta se realiza con el fin de contribuir al desarrollo del análisis interno. A continuación, se analizarán los resultados arrojados en la encuesta:

La aplicación de la encuesta se hace a través de 10 preguntas con opción múltiple de respuesta, donde se pretende recopilar la información necesaria para la realización del plan estratégico para la empresa:

7.10.2 Tabulación de la encuesta:

- Grafica 1: Historia de la empresa.

1. ¿Tiene conocimiento acerca de la historia de la empresa?



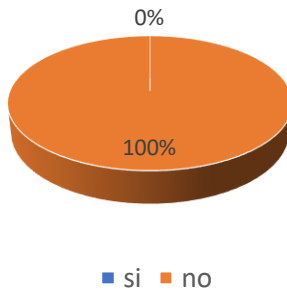
Fuente: Elaboración propia

Análisis 1: En cuanto a la historia de la empresa, se puede notar que el 71% tienen conocimiento de la historia, es decir conocen su fundador, por qué surgió la idea de crear esa empresa, los años que lleva activa etc. Es importante que a ese 14% que corresponde a 2 empleados que contestaron que no conocían la historia la gerente se encargue de contársela, para que si en algún momento un cliente pregunta sobre la historia no se dé una versión errada de ella.

El conocer la historia de la empresa no es un “dato menor”, máxime en un mercado tan competido, donde cualquier elemento por insignificante que parezca puede marcar una diferencia para bien o para mal en la percepción personal del usuarios, de hecho hay clientes que suelen preguntar a los empleados sobre la empresa, su historia, su evolución, su razón de éxito, y si dicho funcionario no le contesta, o el cliente detecta que desconoce esta información puede tomarlo como un empleado con bajo sentido de pertenencia de la empresa donde labora.

- Grafica 2: Organigrama de la empresa.

2. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?



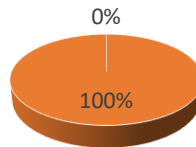
Fuente: Elaboración propia

Análisis 2: De acuerdo a los resultados obtenidos de la anterior pregunta sobre la encuesta realizada a los trabajadores de la Eurogas, se evidencia que el 100% desconoce el organigrama de la empresa, actualmente la empresa no cuenta con un organigrama definido donde evidencie la jerarquía que tiene, esto genera en su mayoría confusiones y problemas internos.

El valor agregado de poder esquematizar en forma visible la estructura organizacional de la empresa es que los empleados sientan que tienen un lugar en la organización, aparte de ello, allí se pueden visualizar las dependencias jerárquicas, y la cadena de mando respectiva, obviamente previa socialización del mismo. En el caso de Eurogas Palmira, no existe un organigrama formal, correspondía entonces crearlo.

- Grafica 3: Misión y visión de la empresa.

3. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?



■ si ■ no

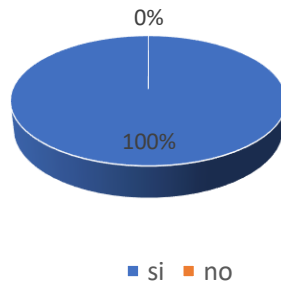
Fuente: Elaboración propia

Análisis 3: Como se puede evidenciar en la gráfica, el 100% es decir los 7 trabajadores de la empresa respondieron que NO tiene conocimiento alguno de la misión y visión, algo que resulta muy negativo para la empresa ya que si no tiene conocimiento de estas los trabajadores no tendrá el mismo sentido de pertenencia por su trabajo, es de vital importancia que la gerente se las dé a conocer ya que este esto es una parte fundamental de toda empresa

La identidad corporativa de cualquier negocio está fundamentada en la declaración de su misión (su razón de ser), su visión (expectativa de donde se quiere llegar) y los valores (sus pilares éticos); de ahí que sea tan relevante que todo el personal que labora para una organización sepa formalmente a que se dedica, y que aspiraciones tiene a su futuro.

- Grafica 4: Inducción de empleados.

4. ¿Usted recibió inducción al entrar a la empresa?



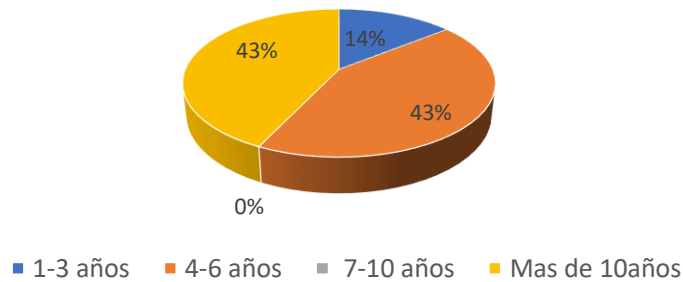
Fuente: Elaboración propia

Análisis 4: El 100% de los trabajadores respondieron que, Si recibieron inducción al entrar a la empresa, manifestaron que la parte administrativa recibió inducción por parte de la gerente y la parte operativa los enviaron a varias capacitaciones de manejo de máquinas, conversiones de vehículos, seguridad en el trabajo, algo que resulta muy positivo para la empresa ya que todos los trabajadores tienen claras sus funciones.

La inducción y los procesos similares relacionados con la capacitación del personal son imprescindibles para el sostenimiento de cualquier empresa formal, el que se cumplan o se sigan cumpliendo estos procesos depende de los directivos, porque por un funcionario que deje de recibir instrucción se puede generar un traumatismo en el engranaje funcional y operativo de la empresa.

- Grafica 5: Tiempo trabajando en la empresa.

5. ¿Hace cuánto trabaja en Eurogas Palmira?



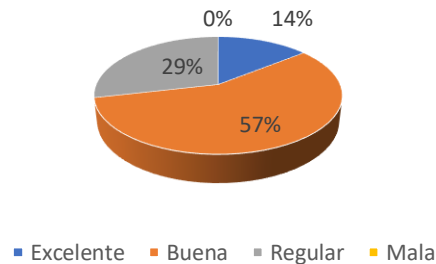
Fuente: Elaboración propia

Análisis 5: Como se muestra en los resultados de la gráfica anterior el 43% de los empleados trabajan aproximadamente entre 4-6 años y más de 10 años, lo cual quiere decir que son empleados que han estado en todos los procesos de cambio de la empresa y que esta tiene muy poca rotación de personal, y solo el 14% que equivale a un trabajador lleva muy poco en la empresa.

La pretensión de toda organización es que haya una rotación de personal baja o nula, pues los esfuerzos de los directivos es que se logre una sinergia con el grupo humano, y este proceso se da con el tiempo y las operaciones en conjunto. En ocasiones retener el personal es difícil, porque el personal calificado es constantemente observado por otras empresas, y si donde labora no hay posibilidades de retenerlo incrementando su salario, el asunto se complica.

- Grafica 6: Satisfacción laboral.

6. ¿Cómo es su satisfacción laboral frente a su puesto de trabajo?



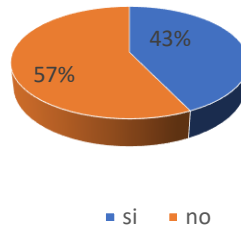
Fuente: Elaboración propia

Análisis 6: La encuesta arrojó que el 14% siente que su satisfacción laboral es excelente ya que tiene una buena comunicación y relación con todos los empleados de la empresa y siente un gran apoyo por parte de la gerente, el 57% responde que es buena su satisfacción, ya que sienten un buen trato por parte del resto de personal, estando en desacuerdo en algunas cosas, que pueden tener solución y por último el 29% que representa a dos empleados manifiestan sentir su satisfacción regular porque no tiene el apoyo suficiente que requieren de la gerente y el resto de personal administrativo.

Siendo objetivos, si de las cuatro categorías de calificaciones dos de ellas tienden a resultados positivos, es una señal fehaciente que la pretensión de los directivos con el tema de la satisfacción laboral va por buen camino. En el caso de los empleados que muestran inconformidad, al tener una nómina corta, puede ser solucionado abordando la situación con ellos, para tal fin existen muchas técnicas administrativas de resolución de conflictos que se pueden utilizar.

- Grafica 7: Opiniones de los empleados.

7. ¿Sus jefes directos tienen en cuenta las opiniones que usted da para la empresa?



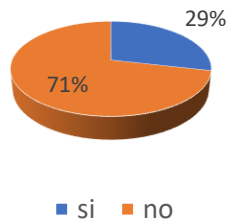
Fuente: Elaboración propia

Análisis 7: Como se puede evidenciar esta pregunta refleja un panorama negativo para la empresa ya que el 57% de los trabajadores dicen que sus opiniones no son tomadas en cuenta, generando graves problemas de comunicación, poca resolución de problemas, el 43% manifiesta que si son escuchadas sus opiniones, se le recomienda al gerente que este punto debe de cambiar para poder que todos sientan más confianza y haya una motivación a la hora de querer expresar su opinión, muchas veces son opiniones constructivas que ayudaran a una mejora en la empresa.

Las opiniones deberán en la medida de lo posible ser tenida en cuenta, siempre y cuando la factibilidad de las propuestas pueda ser comprobada, por un lado, y si su trasfondo propenda por el beneficio corporativo. Se recomienda iniciar un proceso de empoderamiento para que la comunicación empleado-directiva sea más fluida y más consecuente con los objetivos estratégicos que persigue la franquicia.

- Grafica 8: Colaboración de los compañeros.

8. ¿Los compañeros con los que trabaja le colaboran en sus funciones?



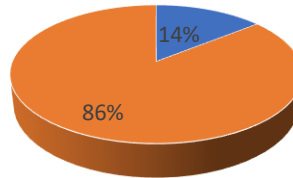
Fuente: Elaboración propia

Análisis 8: En la encuesta anterior más del 50% de los empleados contestaron que no tienen colaboración de sus compañeros, algo que resulta muy desfavorable para la empresa ya que eso se puede tornar en problemas personales creando un mal ambiente laboral, la gerente debe de reunirse con todos y hacerles tomar consciencia del trabajo en equipo.

Una empresa debe de operar en forma sincronizada, es una premisa de toda organización, en tal sentido, esta polarización de los resultados deberá ser erradicada a como dé lugar. Los usuarios son muy sensibles a este tipo de fallas, y si detectan que no entre los miembros de una organización no se colaboran entre sí, pueden deteriorar la imagen que tengan de la misma.

- Grafica 9. ¿Tiene usted claridad de las normas del taller?

9. ¿Tiene usted claridad de las normas del taller?



■ si ■ no

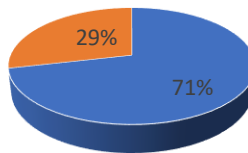
Fuente: Elaboración propia

Análisis 9: Como se puede ver en la gráfica anterior el 86% de los trabajadores de la Eurogas no tiene claras las normas del taller algo que resulta muy negativo ya que al no conocerlas lleva a que los trabajadores realicen mal sus labores, retrasando así el debido proceso de las funciones de la empresa. El 14% respondieron a que si corresponde a un trabajador que es el que más cercanía tiene con la gerente, así como ella se encargó de darle a conocer las reglas a este trabajador, debe de hacer lo mismo con el resto.

En negocios pequeños es hasta entendible que no se cuente con manuales de funciones y de procesos, porque se tiene la creencia que, al ser una nómina corta, es más práctico preguntar hasta aprender lo que se tiene que hacer, pero en escenarios de planificación estratégica es imprescindible contar con estos manuales, para garantizar la idoneidad de los procesos administrativos y operativos.

- Grafica 10: incentivos laborales.

10. ¿Recibe incentivos como reconocimiento a su buena labor?



■ si ■ no

Fuente: Elaboración propia

Análisis 10: En cuanto a los incentivos, la mayoría del personal es decir 5 empleados manifestó que si recibe incentivo por la buena labor que desempeñan en la empresa, como lo son los asesores que por cada carro de conversión que consigan tienen bonos extras y los técnicos igualmente.

Para no generar voces de inconformismo, los directivos deben unificar criterios respecto a estos incentivos para que todos los reciban de conformidad a sus actuaciones, de esa forma, todo el personal crecerá en la empresa con las mismas aspiraciones y oportunidades.

7.11. IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

7.11.1 Fortalezas

Esta variable se mide con base en lo que la empresa hace bien, con base en la percepción del usuario, y de su Gerente, en tal sentido los ítems que se consideran fuertes para esta organización son:

- **Portafolio de productos:** Eurogas Palmira ha logrado en su tiempo de servicio en el mercado local, ofrecer servicios personalizados de: conversión de vehículos a GNV (De gasolina a Gas Natural Vehicular); Mantenimiento y calibración de equipos de GNV, Certificación anual de normas técnicas de seguridad; Pruebas hidrostáticas., y comercialización de productos como repuestos, cilindros, SOAT, extintores, aparte de ofrecer servicio de scanner.
- **Personal calificado:** El nivel de formación del operario, del empleado y del ejecutivo de Eurogas Palmira, es alto, puesto que una de las políticas de sus directivos es ofrecer un servicio al cliente de calidad.

- **Certificación de sostenibilidad ambiental:** Eurogas es la única empresa conversora de GNV con certificación del DAGMA.
- **Apoyo por franquicia:** Existe un respaldo constante e irrestricto por parte de la Eurogas Cali, lo que robustece el servicio al cliente, en cuanto a la prestación de servicio y la consecución de repuestos e insumos.
- **Participación en el mercado:** Eurogas Palmira, prácticamente domina el mercado de esta municipalidad porque solo existen dos negocios relacionados, y el nivel de demanda de usuarios prácticamente lo cubre esta empresa, por eso se tomó como referente negocios de Cali, y Tuluá para poder ponderar su realidad participativa.
- **Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos:** Eurogas Palmira es una franquicia que se apoya con los proveedores y técnicos de este negocio a nivel nacional, por lo que constituye un valor agregado, porque el servicio técnico y operativo nunca sufre alternación en su funcionalidad.
- **Localización de la planta (ubicación estratégica):** Uno de los puntos más resaltantes de este negocio es su ubicación, puesto que se encuentra en la zona más neurálgica más industrial de Palmira, en forma adicional tiene una perfecta visualización por parte de los usuarios que se desplazan por ese sector, tanto locales, como de paso, puesto que es paso obligado de los automotores que vienen del Norte y Este del Departamento, y del Oeste en sentido contrario. Adicionalmente, Eurogas Palmira cuenta con un local amplio con unas dimensiones y condiciones cómodas para operar con eficacia y seguridad en sus procesos operativos.
- **Capacidad espacial y operativa:** Hace referencia en forma puntual a las posibilidades operativas o de almacenaje con que cuenta esta planta física, una localidad de unos 400 m²

7.11.2 Debilidades

- **Nivel tecnológico:** El nivel tecnológico de Eurogas no puede considerarse deficiente, no obstante, sus directivos son conscientes que otros oferentes cuentan con equipos conversores más innovadores y mayormente tecnificados.
- **Políticas salariales no competitivas:** Si bien la empresa cuenta con personal calificado, ellos no devengan como deberían de acuerdo a sus

habilidades y competencias, lo que es un riesgo latente de que ellos puedan migrar a la competencia. Se adolece de una política de retención de personal.

- **Direccionamiento Comercial:** Eurogas S.A.S domina el mercado por su excelente servicio, no obstante, se limita a esta demanda local, pero de conformidad en apostar a otros segmentos, debería adelantar investigaciones de mercado que permitan hacer presencia en otras zonas de la ciudad o fuera de ella.
- **Gestión incipiente de Marketing:** Eurogas Palmira tendría necesariamente que hacer una inversión en publicidad, y para ello debería desembolsar una buena cantidad de dinero, pues por la naturaleza del sector no es un servicio que resulte fácil de comercializar,
- **Uso poco frecuente de herramientas administrativas:** Las organizaciones modernas se caracterizan por hacer un uso intensivo y racional de las diferentes herramientas de gestión, en Eurogas Palmira, se ha desestimado este proceso, lo que se considera un factor de vulnerabilidad.
- **Instalaciones (poco atractivas):** Eurogas PALMIRA, tiene un local amplio, funcional, estratégicamente bien ubicado, pero no es lo suficientemente atractivo desde su ámbito físico, si se compara con otras conversoras que lucen modernas y llamativas que desde la perspectiva de marketing contribuyen a la decisión de compra.
- **Servicio post-venta limitado:** Eurogas PALMIRA, si bien cuenta con este servicio, es de carácter limitado, porque muchos usuarios exigen asesorías telefónicas o vía web, pero la empresa por un lado no tiene un empleado técnico para Call Center, y tampoco cuenta con una página web.
- **Políticas de descuento y promocionales limitadas:** Eurogas Palmira, se rige bajo la normatividad de la franquicia, la cual no es flexible, entonces a los usuarios no se les pueden hacer concesiones especiales por este motivo.

7.12. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Con base en los estudios de (David, 2013) La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Una matriz EFI se desarrolla con los siguientes pasos:

Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa y asigne a cada factor externo una calificación de 1 a 4. Para indicar si representa una debilidad importante=1, una debilidad menor=2, una fortaleza menor=3, una fortaleza importante=4.

Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Tabla 23. Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFI- CACIÓN	VALOR POND.
Portafolio de productos	0.09	4	0.36
Personal calificado	0.09	4	0.36
Participación en el mercado	0.07	4	0.28
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	0.08	4	0.32
Planta física y localización de la planta (ubicación estratégica)	0.04	4	0.16
Calidad en el servicio	0.06	3	0.18
Certificación sostenible	0.08	4	0.32
Capacidad espacial y operativa	0.07	3	0.21
DEBILIDADES	PESO	CALIFI- CIÓN	VALOR POND.
Nivel tecnológico	0.04	2	0.08
Políticas salariales no competitivas	0.03	2	0.06
Servicio post-venta limitado	0.04	2	0.08
Políticas limitadas de descuento	0.04	1	0.04
Gestión de marketing incipiente	0.03	2	0.06
Direccionamiento comercial muy local	0.03	1	0.03
Uso infrecuente de herramientas administrativas	0.04	2	0.08
Ornamentación del lugar (poco atractiva)	0.03	1	0.03
TOTAL	1		2.65
Subtotal Fortalezas			2.19
Subtotal Debilidades			0.46

Fuente: Elaboración propia

7.12.1 Análisis e interpretación MEFI

Al tenor de los resultados de la matriz MEFI anterior, es claro que existen mayor número de fortalezas mejor calificadas que debilidades, este porcentaje acumulado técnicamente se considera positivo porque la sumatoria de factores supera a 2.5 (la sumatoria real fue 2.65 exactamente) que supera ligeramente ese rubro, si bien es un valor positivo no es suficiente para interpretarse como un estado ideal o seguro, por el contrario, una calificación de este valor numérico, es una señal positiva, no para descuidarse o relajarse, pero si para tomar decisiones preventivas y predictivas de lo que potencialmente pudiera darse.

Estas calificaciones donde se presenta un margen tan estrecho entre las variables que se comparan (debilidades vs fortalezas), ameritan acciones inmediatas, así las variables positivas superen las negativas. Es precisamente en este punto donde se hace necesario analizar cada una de las debilidades por separado, y observar cómo lograr potencializarlas, por ejemplo, si una debilidad es la ausencia de dispositivos de tecnología de avanzada, podría contemplarse la idea de invertir en este rubro, obviamente con base en estudios presupuestales, en la revisión del nivel de endeudamiento, en realizar la relación costo/beneficio, etc.

Y un tratamiento muy similar, deberían adelantar los directivos con las fortalezas, porque una fortaleza que se descuide se puede convertir paradójicamente en una debilidad, verbigracia, el personal calificado, cuando la nómina es tan corta, un empleado clave que considere la posibilidad de migrar hacia otro oferente, deja a la empresa en riesgo, primero porque no es fácil la consecución de este tipo de personal, y segundo porque la organización no tiene en el momento la liquidez financiera para retenerse a dicho empleado, o tener una oferta salarial robusta para conseguir a alguien con el perfil del que piensa cambiar de empresa.

7.13. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Para realizar el análisis de oportunidad interna de la empresa suele utilizarse la metodología PCI (Perfil de Capacidad Interna), la cual es un “medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo” (Serna, 2003).

El PCI examina cinco categorías:

1. Capacidad directiva
2. Capacidad competitiva (o de mercado)
3. Capacidad financiera
4. Capacidad tecnológica (producción)

5. Capacidad del talento humano

Tabla 24. Perfil de capacidad interna

DIAGNÓSTICO PCI EUROGAS PALMIRA S.A.S									
CAPACIDAD DIRECTIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa responsabilidad social		X						X	
Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos						X	X		
Comunicación y control gerencial		X							
Evaluación de gestión					X				
Sistema de control interno		X							
CAPACIDAD COMPETITIVA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Participación en el mercado		X					X		
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		
Programas post-venta				X				X	
Portafolio de productos	X						X		
Fuerza de producto, calidad, exclusividad			X					X	
CAPACIDAD FINANCIERA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda					X		X		
Rentabilidad, retorno de la inversión				X					
Estabilidad de costos						X			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel tecnológico						X			X
Capacidad de innovación					X			X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas			X						X

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano	X						X		
Experiencia técnica	X						X		
Motivación		X						X	
Fortalezas				Alta			3		
				Media			6		
				Baja			2		
Debilidades				Baja			3		
				Media			4		
				Alta			2		

Fuente: elaboración propia

7.13.1 Análisis del perfil de capacidades internas

Por medio de la realización del PCI se permitió evaluar la situación interna de la empresa Eurogas Palmira con el fin de definir las fortalezas y debilidades por medio de la identificación de cinco capacidades las cuales son: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y talento humano.

Con el fin de presentar un análisis sistemático y por ende más específico, se presentan en forma secuencial los estudios por cada capacidad por separado, a saber:

Capacidad Directiva

Tres de los cinco ítems pertenecientes a este apartado, se categorizaron como fortalezas categoría media que se considera un valor clave que se puede mejorar o desmejorar, con base en la gestión que se haga de la misma, existe una debilidad (uso de planes estratégicos) y de impacto alto, contingencia que precisa tomar acciones correctivas inmediatas.

Capacidad Competitiva

Cinco ítems conforman este apartado, y de ellos 4 equivalen a fortalezas, o sea el 80% que se considera un valor altamente representativo, siendo el portafolio de productos y servicios el de calificación superior, seguido por otros dos con calificación media y solo uno con fortaleza baja. Estos resultados ponen de manifiesto que la empresa cuenta con suficientes fortalezas para consolidar un nivel

coherente de competitividad. Habría sí que mirar cómo puede robustecerse el programa post venta para tener un índice mayor de competitividad.

Capacidad Financiera

Este apartado que está integrado por solo por tres ítems, exhibe una realidad corporativa negativa, porque las finanzas soportan el peso estructural de cualquier empresa, habría que entrar a analizar cuál es el origen o conjunto de causas que generan estos resultados, porque el producto puede ser competitivo, pero si la empresa no logra tener liquidez financiera, no tiene mucha utilidad.

Capacidad Tecnológica

De conformidad a los resultados, Eurogas presenta cierto rezago en tecnología e innovación, lo que exige acciones inmediatas para revertir esta situación, puesto que el macro ámbito de globalización e internacionalización de la economía obliga a las organizaciones a ser congruentes con las nuevas tecnologías y tendencias de los mercados.

Capacidad de Talento Humano

Uno de los aspectos más relevantes de Eurogas desde su estructura organizacional, es su recurso humano, hecho que se confirmó en este ejercicio de calcular el PCI, al evidenciarse que, de tres ítems de este apartado, el 100% de ellos se consideraron como fortalezas, con un impacto alto para los intereses corporativos.

En suma, el resultado arrojado tras la realización del perfil de capacidad interna PCI aplicado a la empresa Eurogas Palmira obtuvo más fortalezas demostrando el alto impacto que estas tienen en la organización teniendo así un funcionamiento interno bueno, siendo así objetivos los resultados observados desde lo cuantitativo darían a entender que son positivos para Eurogas Palmira, sin embargo, si se analiza con mayor detalle que hay procesos que esta empresa no está cumpliendo como debería; por ejemplo, quedo de manifiesto que desde la perspectiva estratégica y de gestión, la compañía tiene serias falencias, y en un sector tan volátil y tan competido, dicha realidad es decididamente negativa.

El término capacidad implica la posibilidad de hacer algo, en tal sentido Eurogas no está cubriendo como debería esos procesos, que son de capital importancia para sus intereses corporativos. Hoy en día, todo se supedita a la gestión estratégica que los directivos pueden ejercer en el sector donde opera, de ahí que un usuario sea sensible a aquellas empresas que les agreguen valor a sus productos o servicios.

Un valor reiterativo calificado como “medio” para una fortaleza o para una debilidad puede ser un distractor, porque ni es bueno ni es malo, puede asumir la tendencia

hacia cualquier lado, corresponde al empresario, tomar nota sobre el asunto y propender porque el sesgo se incline a lo positivo.

Eurogas Palmira debe de adoptar herramientas necesarias que permitan reducir las debilidades y aprovechar las fortalezas con las que esta cuenta, es de gran importancia que la empresa cuente con el uso de un plan estratégico ya que esta produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, dando un orden y el correcto direccionamiento a los trabajadores de la organización hacia los mismos objetivos empresariales.

8. BENCHMARKING

El benchmarking consiste en comparar las métricas clave de un área de la empresa o negocio contra las de los competidores. La importancia del benchmarking radica en que ofrece un contexto de comparación inmediato con respecto a los pares (competidores directos e indirectos) permitiendo saber si se está haciendo bien las cosas o bien se cuenta con un margen para mejorarlas. (Archanco, 2015)

En el caso de la empresa Eurogas Palmira, según Blanca Virginia Mejía como gerente general de Eurogas Palmira indica que sus rivales más fuertes son: Energas Cali, Gas Express (Cali); Móvilgas (Cali) y Autogas (Tuluá), tres organizaciones que por operan en el mismo sector, y ofrecen servicios similares se toman como puntos de referencia.

8.1 GENERALIDADES DE LAS TRES EMPRESAS MÁS FUERTES DEL SECTOR DE CONVERSIÓN GVN DEL VALLE DEL CAUCA

Estas tres empresas fueron escogidas por su posicionamiento, por liderar la participación del mercado y calidad integral del servicio. Gas Express es una empresa certificada, con una trayectoria de más de 15 años en el mercado. Energas, a su vez es el referente que mayor oferta de servicios y productos suministra, su manejo comercial virtual es excelente, de hecho permite pagos en línea, y tiene dentro de sus elementos diferenciadores, el servicio técnico a domicilio; y Movilgas por su parte es un centro de conversión certificado por Bureau Veritas, mención que se considera la más importante en certificaciones de calidad a nivel mundial, aparte de ello cuenta con más de 8 años de experiencia en tema de conversión a gas vehicular, revisiones anuales, pruebas quinquenales, y otros servicios, contando con equipos y personal técnico especializado.

En forma consensuada con la Gerente General Mejía, Gerente de Eurogas Palmira, se determinó la relevancia de desarrollar el comparativo con estas tres conversoras.

Gas Express Cali



Actualmente GASEXPRESS VEHICULAR cuenta con cuatro centros de instalación propios de gas natural vehicular ubicados dos en Bogotá, uno en Cali y uno en Medellín. Hay dos centros de instalación a través de uno de los talleres aliados, que brinda servicio en la ciudad de Barranquilla. GASEXPRESS VEHICULAR es líder a nivel nacional en instalaciones a gas natural vehicular. Adicionalmente son

Distribuidores Autorizados de kits de conversión a gas natural vehicular TA, provenientes de Argentina, y AUTOGAS ITALIA. (Gas Express, 2018)

Misión

Trabajamos para ofrecer a nuestros clientes servicios y productos acreditados que satisfagan sus necesidades para que consideren a GASEXPRESS VEHICULAR su primera opción en GNV.

Visión

Para el año 2.020 mantenernos como empresa líder en la instalación, innovación y rentabilidad en el negocio del gas natural vehicular en Colombia

Portafolio de productos

- **Distribución de equipos:** GasExpress entra al mercado Nacional como distribuidor de equipos y accesorios de conversión, logrando la representación de la marca TA para nuestro país. Los productos TA están certificados por un sistema de calidad ISO 9001 Versión 2000 que distinguen su máxima confiabilidad, producto de una fábrica modelo en su tipo y una ingeniería de desarrollo totalmente comprometida con el resultado final; sometidos a una innovación permanente para superar los más importantes desafíos
- **Asistencia técnica:** Dado el vertiginoso desarrollo de la tecnología del GNV y la masiva implementación en el campo automotriz, nuestra empresa ha implementado el Servicio de Asistencia y Asesoría Técnica Especializada en Gas Natural Vehicular (GNV) y en Gestión Electrónica de Motor e Inyección de Combustible (EFI) Nuestros idóneos y experimentados técnicos brindan Soporte Especializado en GNV en las empresas en donde se implemente tecnología TA. Cuentan para este servicio con Equipos de Diagnóstico Electrónico de Última Generación e Información Técnica de Fabricante.
- **Desarrollos:** GasExpress Vehicular, ha realizado este desarrollo el cual le permite ser el único en poder ofrecer en el mercado del GNV la instalación del kit de gas natural sin que este pierda espacio en el baúl. Esto le permitirá a los usuarios poder contar con todos los beneficios del gas natural, sin necesidad de disponer del espacio en este espacio.
- **Servicio Postventa:** Revisiones anuales- Revisiones obligatorias periódicas – Mantenimientos y Garantías

Energas Cali



Nuestra misión

Contribuimos al mejoramiento del medio ambiente y en la calidad de vida de nuestros clientes, ofreciéndoles los mejores equipos de alta tecnología y seguridad, con personal altamente calificado para la conversión a gas natural vehicular (GNV), brindando un servicio técnico eficiente, comprometido y responsable, porque somos energía natural en movimiento. (Energas Cali, 2018)

Nuestra visión

Para el año 2017, nos posicionaremos como la empresa de conversiones a gas natural vehicular (GNV) con la mayor cobertura en el sur occidente de Colombia, reconocida por sus altos estándares de calidad en el servicio, siendo la mejor opción del segmento de mercado, lo que nos permitirá extendernos más allá de las fronteras de nuestro país.

Portafolio de Productos

Conversiones

En esta etapa se instalan componentes mecánicos al vehículo además de una computadora como componente principal y que en conjunto permiten a dicho vehículo funcionar con gas natural como combustible alternativo. De este modo el vehículo puede operar de forma dual gasolina-gas natural sin alterar su desempeño original.

Revisión Anual

Realizar una revisión técnica anual obligatoria a los cilindros de GNCV, que inicia desde la fecha de instalación del cilindro en el vehículo. El objetivo de esto es verificar los requisitos técnicos mínimos para el seguro y adecuado funcionamiento.

Revisión Quinquenal

Se debe desmontar totalmente los cilindros instalados en el vehículo, para demostrar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la resolución del Ministerio de Minas y Energía, y en las normas técnicas colombianas aplicable. El vehículo es inspeccionado por un ente certificador, el cual ingresa los datos de los vehículos certificados al Sistema de Información Conjunta (SIUC), lo que permitirá el abastecimiento de combustible y el control de componentes en el vehículo.

Se debe realizar una revisión técnica obligatoria a los cilindros de GNCV cada cinco (5) años, que inicia desde la fecha de fabricación del cilindro por corrosión o rozamiento. Prueba hidrostática: para conocer el porcentaje de expansión y capacidad de recuperación y fatiga de material.

Servicio Técnico

Ofrecimiento de servicios de calibración, reparación, mantenimiento y venta de piezas para todo el que posea un equipo de gas natural independientemente de en qué centro de conversión haya realizado su compra, pero con especial atención a todos aquellos que se cuentan entre los clientes nuestros y de nuestros aliados de otras regionales.

-Movilgas



Movilgas Conversiones es un centro de conversión certificado por Bureau Veritas con más de 8 años de experiencia en tema de conversión a gas vehicular, revisiones anuales, pruebas quinquenales, y otros servicios, contando con equipos y personal técnico especializado. (Movilgas Cali, 2016)

Misión

Nuestra misión es prestar un servicio integral con la colaboración de personal capacitado y con tecnología y equipos apropiados que garanticen la satisfacción de nuestros clientes

Visión

Nuestra visión es consolidarnos a nivel local y posicionarnos como una empresa sólida, eficiente y eficaz a nivel nacional.

Portafolio de productos

- Revisiones anuales
- Revisiones quinquenales
- Analizador de gases
- Servicio de scanner

- Servicios técnicos especializados
- Venta de Repuestos

8.2 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

8.2.1 Requerimientos y procedimientos

La matriz del perfil competitivo, se realizó teniendo como base las variables más representativas del sector donde opera la organización objeto de estudio, era necesario desarrollar esta matriz para poder construir las estrategias y formular el plan estratégico. Para construir la matriz del perfil competitivo se requirió:

1. Listar las fortalezas y debilidades más importantes de cada competidor.
2. Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (nada importante) a 1.0 (muy importante). El valor o peso dado a un factor indica la relativa importancia del factor en el éxito de la institución, la sumatoria de todos los valores asignados a los factores debe totalizar 1.0.
3. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
 - 2 = Debilidad menor
 - 3 = Fortaleza menor
 - 4 = Fortaleza mayor
4. Multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado de cada variable.
5. Sumar los resultados sopesados para cada variable para determinar el resultado sopesado total para la organización.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

8.2.2 Factores claves para este sector

- **Participación en el mercado (mayor número de vehículos convertidos a GNV):** Este factor concierne para este análisis al volumen de vehículos convertidos del combustible convencional al Gas Natural Vehicular. Si bien estos talleres ofrecen otra clase de servicios, el servicio principal de este tipo de taller es la conversión a GNV.

- **Planta física:** La infraestructura física tiene gran injerencia en un sector donde las labores de taller están relacionadas. Se valora en consecuencia la capacidad que tenga el taller para atender en forma simultánea varios procesos de conversión a GNV.
- **Personal calificado:** Refiere al recurso humano, tanto operativo, como administrativo y comercial que cuenta con las competencias deseables para ejercer una labor en forma profesional, y que como tal establezca un elemento diferenciador con otras empresas de similar naturaleza
- **Calidad del producto:** La calidad es conjunto de atributos que reúne un producto o servicio que por su condición se certifica. En un proceso comparativo es un factor de peso que permite al usuario de este tipo de sector, si visita a un taller o a otro. En este propósito, la calidad del servicio serían las condiciones con que se realiza el proceso conversor de GNV
- **Políticas de descuento:** Este tipo de directrices hacen alusión a ese conjunto de promociones, de flexibilidades de pago, de descuentos porcentuales relacionados con las tarifas estipuladas por cada taller
- **Localización de la planta:** Corresponde a la ubicación estratégica domiciliaria del taller. Por lo regular un negocio es más frecuentado que otro desde el punto de vista comercial que otro, por este factor. El usuario valora entre otros elementos, la facilidad de parqueo, la cercanía a otros negocios derivados del servicio o producto que se ofrece, si hay servicios bancarios en su periferia, etc.
- **Innovación/Tecnología:** Hoy en día estos factores de avance y utilización de dispositivos electrónicos, mecánicos y eléctricos, conforman el elemento diferenciador más importante entre una empresa y otra. Los usuarios son altamente sensibles a la oferta de productos innovadores, donde ellos aprecien tangiblemente el valor utilitario de dichos dispositivos.

Cuadro 1. Matriz FPC

			 EUROGAS		 ENERGAS		 GAS EXPRESS		 MOVILGAS		Convenciones
No.	Factores clave	Peso relativo	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	
1	Participación en el mercado	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80	2	0.40	1-Debilidad Mayor 2-Debilidad Menor
2	Planta física	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60	2	0.40	3-Fortaleza Menor
3.	Personal calificado	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40	4-Fortaleza Mayor
4.	Calidad del producto	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.20	
5.	Política de descuentos	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	
6.	Localización del taller	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	
7.	Innovación tecnológica	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.40	3	0.60	
	Resultado del diagnóstico	1.0		2.70		3.10		3.40		2.50	

Fuente: Elaboración propia

8.2.3 Análisis Matriz de Perfil Competitivo

Con base en esta matriz, la organización más fuerte una vez analizado en forma conjunta estos factores clave fue Gas Express con un peso ponderado de 3.40, seguida por EnerGas Cali con un puntaje acumulado de 3.10 y Eurogas con un peso ponderado de 2.7 en el tercer lugar.

El orden como quedaron organizados es una imagen estática de la realidad en el momento del análisis, es importante de todas formas, en el caso de los empresarios que analicen que pueden mejorar de acuerdo a su competencia, por ejemplo, en el caso de Eurogas, que ocupó el tercer lugar, puede servirle este comparativo para tomar decisiones corporativas, ya sea fortaleciendo o intentando robustecer esos factores donde sus rivales le han superado.

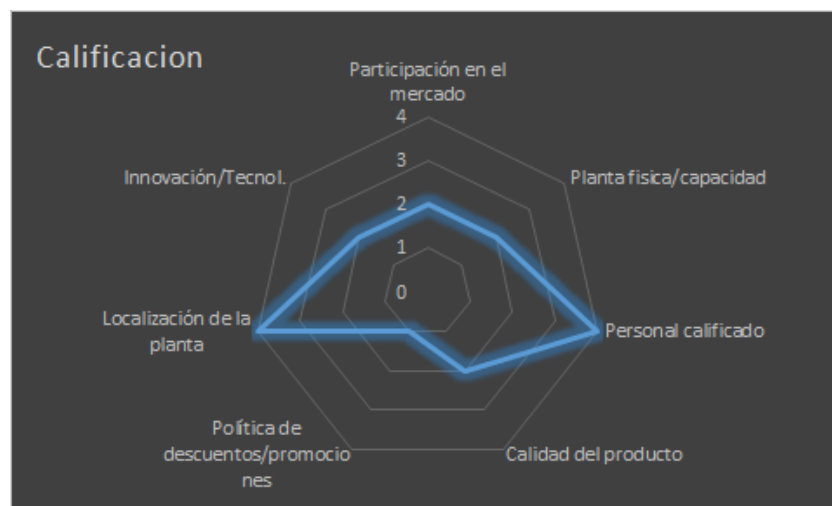
Otro aspecto no menos relevante, es que no se evidenció una brecha de calificación muy amplia entre el taller que ocupó el primer lugar y la empresa que ocupa el último, esto demuestra que el sector es muy competido, lo que abre oportunidades para todos, hecho que se considera optimo sobre todo para el usuario.

8.3 PROCESO DE BENCHMARKING

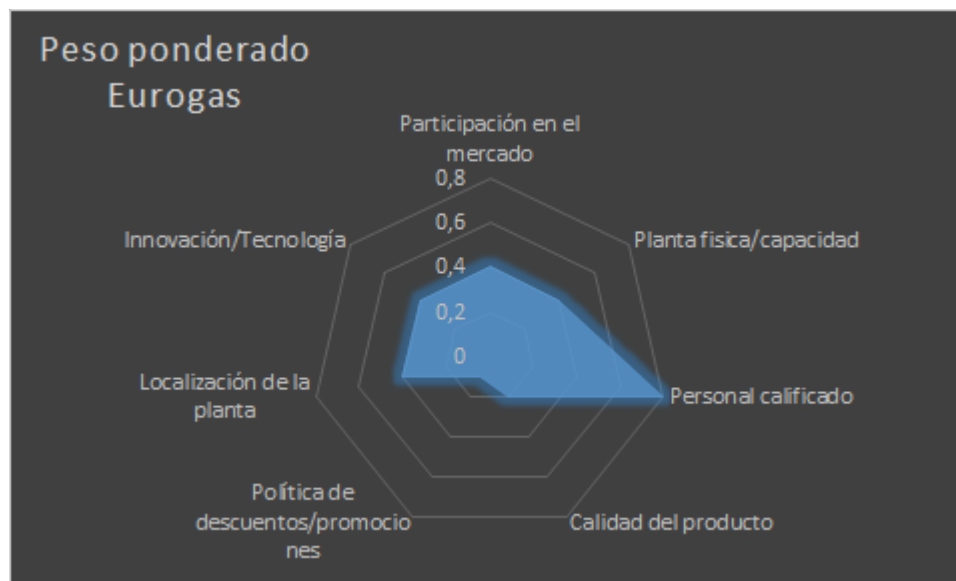
Una de las herramientas más utilizadas para procesos de benchmarking es la gráfica de Radar, también conocida como un Diagrama de Araña, su valor contributivo es que permite mostrar visualmente los gaps (espacios vacíos que separan un estado actual y el estado ideal)

8.3.1 Radares de comparación valor y valor sopesado

Gráfica 2. Radar de Valor (factores claves de éxito)



Gráfica 3. Radar de peso ponderado (factores claves de éxito)

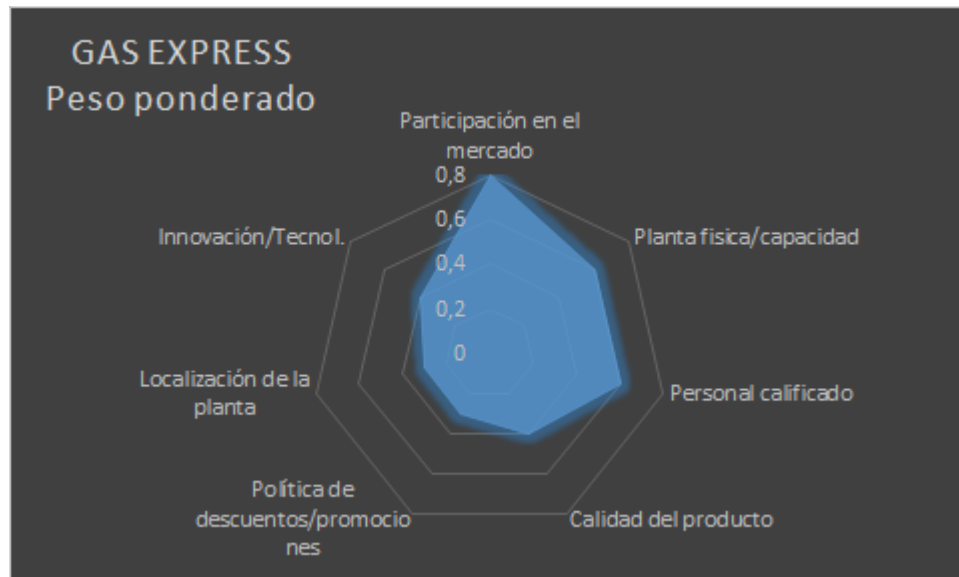


Con base en los gráficos anteriores, Eurogas presenta como puntos más altos, el personal calificado, tanto logístico como operativo, y otros factores con igual ponderación positiva como participación en el mercado, la planta física, y la ubicación de la empresa en Palmira (localizada en la calle 42, vía neurálgica para el fluido vehicular y de fácil destino).

Gráfica 4. Radar Valor Gas Express

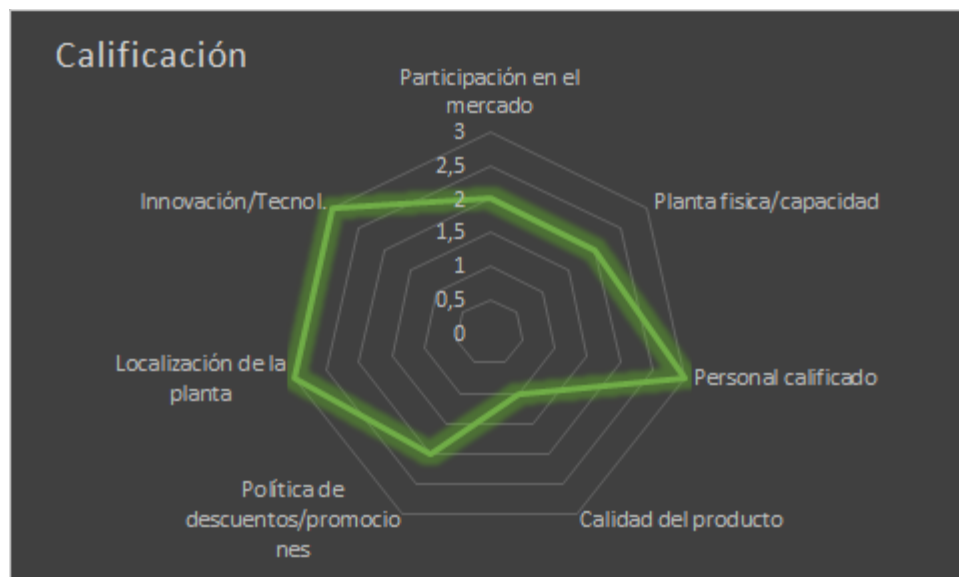


Gráfica 5. Radar peso ponderado (Gas Express)

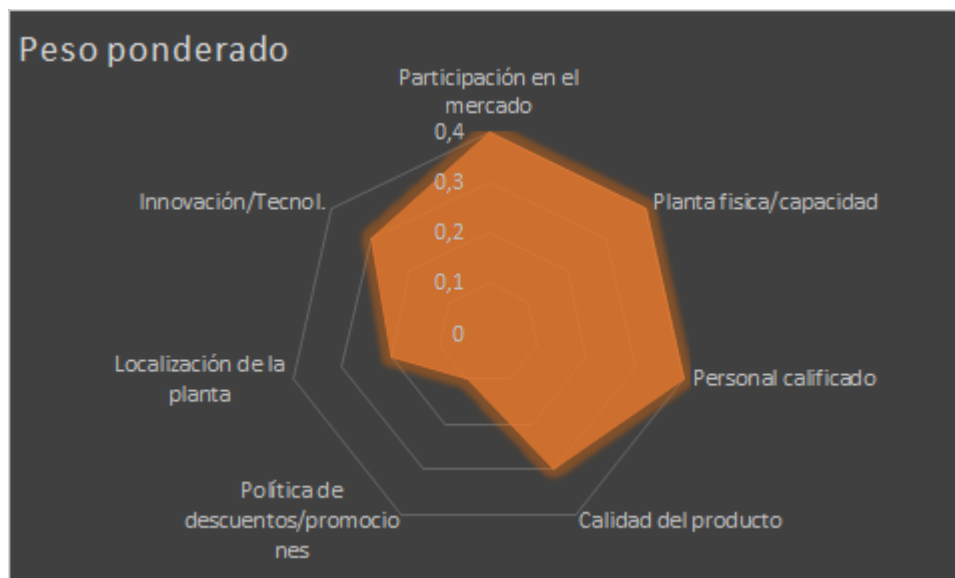


Revisando en forma conjunta los valores calificación y peso ponderado, se encontró que los factores claves más representativos para esta empresa, fueron con igual valor su participación en el mercado, y el personal calificado, con una calificación promedio aceptable de planta física, y con un valor muy bajo en factores como políticas de descuentos, que se consideran estratégicos en este sector.

Gráfica 6. Radar calificación MOVIL GAS



Gráfica 7. Radar peso ponderado MOVILGAS

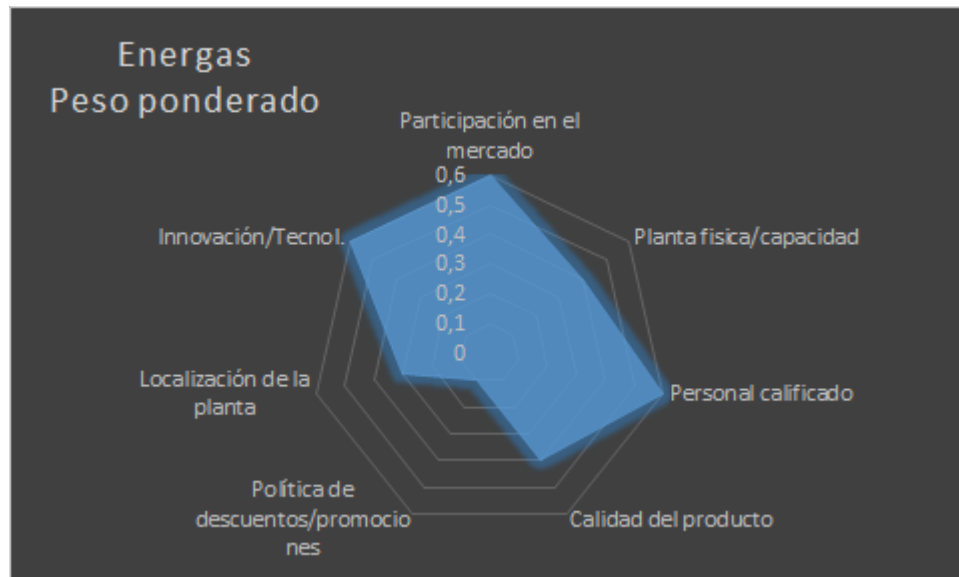


Para Movilgas los valores mejor calificados correspondieron a los factores, participación del mercado, planta física y personal calificado, dos factores con calificación aceptable como calidad del producto (en este caso sería calidad del servicio) e innovación/tecnología; y unas ponderaciones regulares y bajas, en localización de planta y política de descuentos, respectivamente.

Gráfica 8. Radar calificación ENERGAS

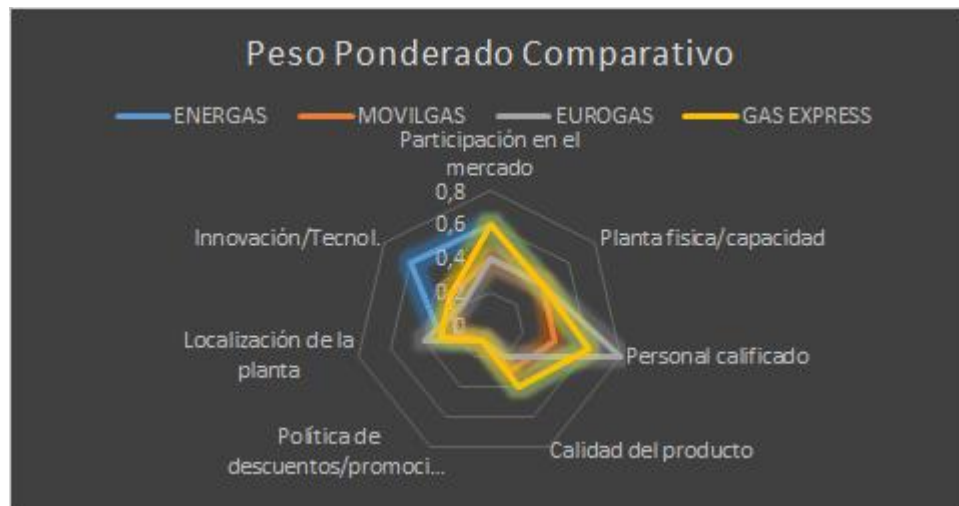


Gráfica 9. Radar peso ponderado ENERGAS

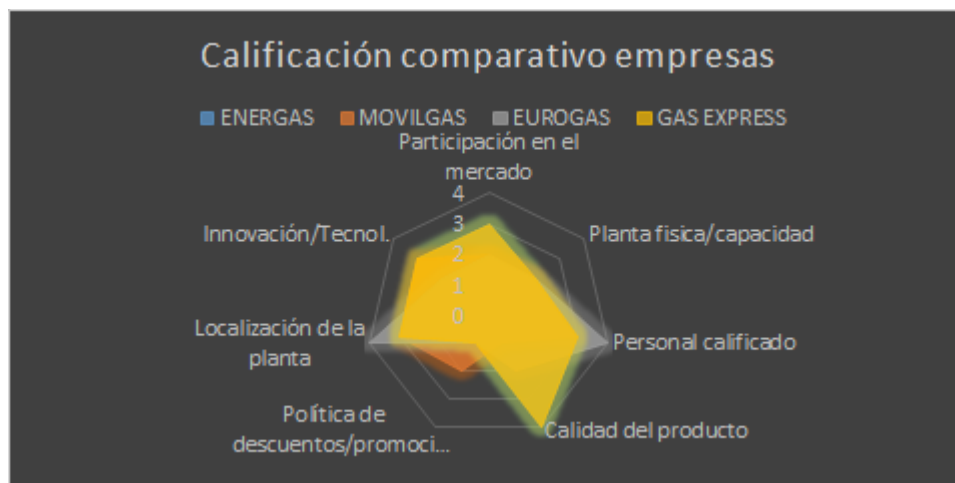


Energas, presentó el valor más alto en la calidad del producto, factor de singular relevancia, pero tiene un valor muy bajo en la política de descuentos, lo que infiere que esta empresa utiliza la calidad del servicio para justificar sus precios altos e inflexibles

Gráfica 10. Radar de valor de las empresas competidoras de EUROGAS



Gráfica 11. Radar de calificación de las empresas competidoras de EUROGAS



8.3.1. Análisis Benchmarking

Una vez sometida la empresa objeto de estudio (Eurogas S.A.S.) a un proceso comparativo con sus competidoras más fuertes del gremio de conversoras de GNV, se encontró que la organización líder del sector es Gas Express, superando a sus pares en factores como “participación del mercado”, y “personal calificado”, cuyos valores de peso ponderado corresponden a 0.60 (altamente representativos); la noticia saludable para Eurogas no obstante, es que esta conversora ocupó el tercer lugar, destacándose individualmente en factores de singular relevancia (0.80) como el de personal calificado. Las otras dos empresas sometidas al proceso de benchmarking presentaron un comportamiento alto, en el caso de Energas Cali, con el segundo lugar y Movilgas Cali ocupando la última plaza.

Hubo un comportamiento particular, las dos primeras empresas líderes del sector estuvieron con calificaciones por encima de 3, con una diferencia cuantitativa de 30 unidades, y las otras dos empresas, incluyendo Eurogas con Movilgas, que se ubicaron por debajo de este valor, se llevan muy poco, es decir se nivelan por lo debajo, y al tenor de estos resultados deberían tomar acciones inmediatas para reposicionarse.

Es perentorio, de igual forma que los talleres con calificaciones bajas, apliquen con este insumo (matriz perfil competitivo-gráficos de radar) un proceso complementario con otras técnicas de benchmarking donde pudieran identificar las practicas exitosas que los otros talleres realizan y que por su eficacia constituyen ventajas competitivas para esas organizaciones.

9. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. (Serna,2003)

Para formular el plan estratégico resultante, se tuvo como insumo los conceptos autorizados de la Gerente de Eurogas Palmira y tres funcionarios clave de la organización, basándose en la teoría de Fred, sobre la declaración de la misión y la visión.

David, (2003), plantea un ejercicio que ofrece la oportunidad de estudiar la naturaleza y el papel que desempeñan las declaraciones de la visión y la misión en la dirección estratégica.

Instrucciones

Paso	Actividad		
Paso 1 Se llama a varias empresas de la ciudad para identificar a aquellas que posean una declaración formal de la visión y la misión. Establezca contacto con empresas no lucrativas y oficinas gubernamentales, así como con empresas grandes y pequeñas. Pida hablar con el director, el propietario o el director general.	<i>Se contactó a la Gerente General de la empresa objeto de estudio (Eurogas Palmira) y ella junto con otros dos funcionarios colaboraron en el diligenciamiento de este taller. Para el resto de información se visitaron los sitios web de los talleres que constituyen la competencia inmediata de Eurogas Palmira</i>		
Paso 2 Plantee a varios ejecutivos las cuatro preguntas siguientes y registre sus respuestas:	<i>Gerente General (Blanca V. Mejía)</i>	<i>Funcionario 1 (Ana María Saavedra)</i>	<i>Funcionario 2 (Héctor Tapue)</i>
a. ¿Cuándo elaboró su empresa por primera vez, la declaración de la visión y la misión? ¿Quién fue el responsable principal de su elaboración?	<i>Se tenía planificado formalizar estas declaratorias corporativas, pero hasta ahora no se había concretado nada...La responsable soy yo</i>	<i>La Gerente nos había informado de la necesidad de formalizar estas declaraciones, pero ella quedo de informarnos la fecha de elaboración. La Responsable es la Dra. Mejía</i>	<i>Estábamos pendientes de su elaboración. La responsable es la Gerente Mejía</i>
b. ¿Desde cuándo existen sus declaraciones actuales? ¿Cuándo se modificaron por última ocasión? ¿Por qué se modificaron en ese momento?	<i>Aun no se cuenta con unas declaratorias formales</i>	<i>Todavía no hay nada escrito</i>	<i>Aun no se ha formalizado nada al respecto...</i>
c. ¿Qué procesos alteran las declaraciones de la visión y la misión de su empresa	<i>Cuando no hay claridad en las funciones y responsabilidades</i>	<i>La comunicación, la participación, las decisiones tomadas</i>	<i>Cuando se postergan las decisiones básicas,</i>

		<i>a la ligera, la improvisación</i>	<i>cuando los salarios no son muy altos, cuando no se toman en cuenta las ideas del personal</i>
d. ¿Cómo se utilizan las declaraciones de la visión y la misión en su empresa? ¿En qué forma afectan el proceso de planificación estratégica de su empresa?	<i>Aun no existen formalmente entonces no se puede medir su nivel de afectación, es claro si que son necesarias</i>	<i>Según lo que yo tengo entendido estas declaraciones se relacionan con el mejoramiento de la imagen de la empresa</i>	<i>Yo creo que van a ser utilizadas para darle una imagen más formal de la empresa, y claro serán de gran utilidad</i>

Fuente: Elaboración propia.

9.1 MISIÓN

Cada organización es completamente única, ya que cuenta con distintos valores, principios y filosofía que les permite diferenciarse en el mercado. Para definir la misión de la organización esta debe entender que es el primer paso de la alta dirección de la empresa en el proceso de diferenciación, dándoselas a conocer a cada uno de los colaboradores sin que este se quede solo en palabrería y sea con sentido de cumplimiento. La misión es la guía de la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.

Para la formulación de la misión es necesario responder las siguientes preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuál es el propósito básico del negocio?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuáles son las responsabilidades sociales?

Con base en lo anterior se evidencia la necesidad de formular una misión para la empresa Eurogas Palmira, reconociendo que su falencia está en la falta de esta, Se propone la siguiente misión para dar respuesta a las anteriores preguntas:

“Nuestra razón de ser empresarial es ofrecer a la comunidad Vallecaucana la prestación integral de servicios relacionados con el Gas Natural Vehicular, con el apoyo de personal altamente formado en competencias técnicas, operativas y de

servicio al cliente, orientado a superar las expectativas de los usuarios, brindándoles seguridad en sus automóviles, dado que dicho proceso de conversión ofrece cuidado al medio ambiente.”

9.2 VISIÓN

Para Serna, la visión corporativa es un gran conjunto de ideas que proveen el marco de lo que es la empresa y que va a ser en un futuro. Es muy importante dado que la visión se utiliza de guía en la formulación de estrategias y por ello debe hacerse realidad, ya que esta debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa y permita hacerse tangible.

Para formular la visión corporativa se requiere dar respuesta a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo visualiza la empresa a mediano y largo plazo?
- b) ¿Qué logro alcanzado le gustaría recordar en unos años?
- c) ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

Con base en lo señalado por Serna, las situaciones actuales de la empresa analizada resaltan la necesidad de realización de una visión corporativa para la empresa Eurogas Palmira:

“Nuestra visión es alcanzar para el 2023 el posicionamiento y reconocimiento más alto en la mente del usuario local, departamental y regional de este tipo de oferta de Gas Natural Vehicular, con funciones y procesos que garanticen la calidad de su servicio en los automóviles consolidando la empresa como el negocio de mayor atractivo del sector.”

9.3 VALORES CORPORATIVOS

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional, para la empresa Eurogas Palmira se establecen:

Compromiso con el cliente interno

El fundamento de la compañía es su recurso humano, por ende, el compromiso de los directivos de Eurogas Palmira es crear las condiciones ideales físicas, afectivas y laborales para que el colaborador de esta compañía trabaje motivado y con alto sentido de apropiación de la organización.

Compromiso de responsabilidad

El recurso humano de Eurogas Palmira deberá ser capaz de responder y enfrentar con inteligencia, proactividad, honestidad y sentido de solidaridad las interacciones comerciales con sus usuarios.

Compromiso con el entorno natural

El recurso humano de Eurogas Palmira, tendrá un compromiso irrestricto con el desarrollo sostenible, lo que se traduce en aplicar tecnologías y prácticas limpias en todos los procesos desarrollados en la compañía.

Compromiso con el usuario

El recurso humano de Eurogas Palmira, se compromete con el usuario en su satisfacción particular, en sus expectativas con el servicio, y en su bienestar.

9.4 ORGANIGRAMA

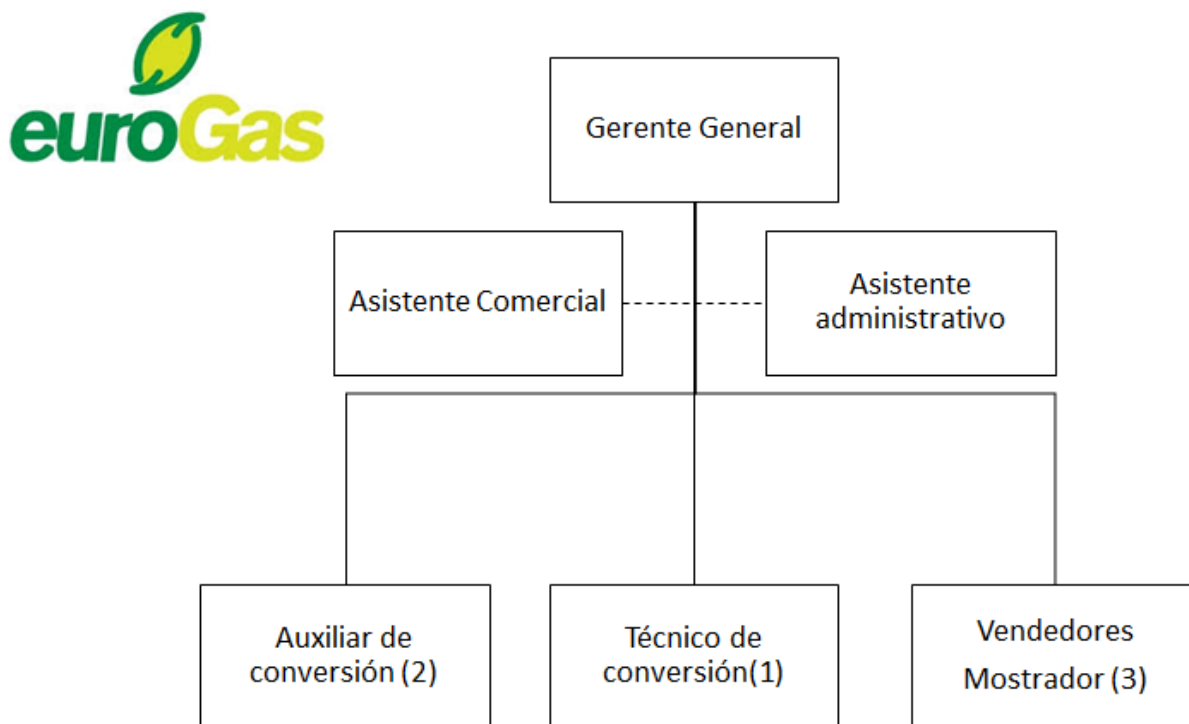
9.4.1 Diseño de un organigrama vertical

Según el portal web (Emprendipyme.net, 2014) en este tipo de organigramas, los puestos se representan por cuadros. Las líneas representan la autoridad y el flujo de la comunicación. Los puestos o cuadros situados arriba, tienen autoridad sobre los situados más abajo. Y estos últimos, dependen o están subordinados a los de arriba. Es decir, exista una graduación jerárquica descendente. De esta forma, en los organigramas verticales, las unidades se ramifican de arriba, donde se encuentra el titular, hacia abajo.

Los niveles jerárquicos pueden ser variados, pero, en general, parten del gerente o consejo. Después del nivel gerencial, suele distinguirse un nivel ejecutivo. A continuación, los distintos departamentos, como el departamento comercial, el departamento de administración o el departamento de personal. Por debajo de los departamentos aparece el nivel administrativo y los gestores de áreas, para concluir con el nivel operativo.

La empresa presenta una jerarquía vertical tradicional, donde el escaño superior lo ocupa la Gerente General (Nivel Gerencial), dos asistentes uno administrativo y otro asistente comercial (Nivel Ejecutivo) y seis funcionarios relacionados con el servicio de conversión y de atención al cliente (Nivel Operativo). Entre los dos asistentes existe una línea discontinua que expresa relación de coordinación entre ellos y el carácter de staff de Gerencia para toma de decisiones corporativas.

Ilustración 10. Organigrama general de Eurogas Palmira



Fuente: Elaboración propia con la colaboración de la Gerente General Eurogas Palmira

9.5 MATRIZ DOFA CRUZADA

Esta herramienta de comparación estriba su importancia en la posibilidad de cruzar las cuatro variables en forma estratégica. La contrastación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas dan origen a estrategias alternativas que bien concebidas pueden direccionar a cualquier organización a instancias deseables y consecuentes con sus objetivos corporativos.

La matriz DOFA es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA y DA. (Academia.edu, 2016)

Las **estrategias FO** se basan en el uso de fortalezas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios.

Las **estrategias DO** tienen como objetivo la mejora de las debilidades valiéndose de las oportunidades.

Las **estrategias FA** se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para reducir o evitar el impacto de las amenazas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las **estrategias DA** tienen como objetivo denotar las debilidades y eludir las amenazas, se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, un gran número de amenazas y debilidades. Pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. (Academia.edu, 2016)

Cuadro 2. Listado final de ítems por cada variable del DOFA

Debilidades	Oportunidades
D1. Nivel tecnológico D2. Políticas salariales no competitivas D3. Servicio post-venta limitado D4. Políticas limitadas de descuento D5. Gestión de marketing incipiente D6. Direccionamiento comercial muy local D7. Uso infrecuente de herramientas administrativas D8. Ornamentación del lugar (poco atractiva)	O1. Exploración Costa –Afuera (Off-Shore) O2. Consumo de gas per cápita O3. Índice de Precio al Consumidor O4. Exención a la norma (licencia de tránsito) O5. Innovación O6. Acuerdo COP21 de París O7. Incremento de venta de automóviles O8. Alianzas estratégicas
Fortalezas	Amenazas
F1. Portafolio de productos F2. Personal calificado F3. Participación en el mercado F4. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos F5. Planta Física F6. Calidad en el servicio F7. Localización de la planta (ubicación estratégica) F8. Capacidad espacial y operativa	A1. Decrecimiento del precio de los combustibles convencionales A2. Tasa representativa del mercado (TRM) A3. Legislación tributaria (impuesto al carbono) A4. Prohibición del Fracking A5. Grupos al margen de la ley (Atentados Gasoductos) A6. Legislación laboral A7. Creciente demanda de autos eléctricos A8. Inseguridad del sector

Cuadro 3. Matriz DOFA cruzada

MATRIZ DOFA CRUZADA		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Exploración Costa –Afuera (Off-Shore)	A1	Decrecimiento del precio de los combustibles convencionales
		O2	Consumo de gas per cápita	A2	Tasa representativa del mercado (TRM)-Devaluación
		O3	Índice de Precio al Consumidor	A3	Legislación tributaria (impuesto al carbono)
		O4	Exención a la norma (licencia de tránsito)	A4	Prohibición del Fracking
		O5	Innovación	A5	Grupos al margen de la ley (Atentados Gasoductos)
		O6	Acuerdo COP21 de París	A6	Legislación laboral
		O7	Incremento de ventas de automóviles	A7	Creciente demanda de autos eléctricos e hidrogenados
		O8	Alianzas Estratégicas	A8	Inseguridad del sector
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
F1	Portafolio de productos	F1-O2-O3-O4-O6 Ampliación del portafolio de productos y servicios que presta la empresa para aprovechar el alto índice de consumo de gas per capita vehicular, los precios del GNV comparado con los precios de la gasolina, para beneficiarse de la exención a la norma respecto a la disminución de trámites, y del Acuerdo COP 21 de París, donde se propende por el uso masivo de energías limpias F2-O5-O8 Formalizar alianzas con las entidades educativas y formativas tipo SENA para fomentar ideas de negocio relacionadas con el uso masivo del GNV (Gas Natural Vehicular) y para que el		F1-A3-A7 Diseñar un Plan de marketing mix donde se resalte el valor utilitario de sostenibilidad ambiental s del GNV (Gas Natural Vehicular), y donde se destaque los elementos diferenciadores del GNV vs la tecnología eléctrica donde se destaquen de variables como costo, disponibilidad, potencia, etc. F2-A4-A6 Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones de la organización, porque de esta forma se logre que el personal tanto administrativo como operativo sepa cómo ejercer sus labores conforme a las exigencias técnicas de la	
F2	Personal calificado				
F3	Participación en el mercado				
F4	Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos				
F5	Planta Física				

F6	Calidad en el servicio	personal de la empresa adquiera competencias en metodologías de innovación y tecnología que redunden en beneficio de la organización.	normatividad asociada, en forma adicional con este Manual Guía también se detallan las labores y operaciones si el Fracking es aprobado.
F7	Localización de la planta (ubicación estratégica)	F3-O1 Formar alianzas estratégicas con empresas gasolineras para obtener beneficios tributarios que están ofreciendo a las organizaciones que promuevan practicas limpias	F4-A1-A2-A5 Formulación de planes de contingencia, operativos; para ser utilizados en los casos que se presenten este tipo de atentados a los gasoductos, plantear cuotas de consumo con los proveedores, y también; planes de contingencia comerciales para mitigar el impacto de la devaluación, o la disminución del precio de productos suplementarios como la gasolina
F8	Capacidad espacial y operativa	F4-O2-O4 Creación de franquicias con el fin de expandir el negocio ubicando sucursales ya sea en localidades urbanas o rurales cercanas teniendo en cuenta el nivel sostenido de consumo per cápita de GNV, y la garantía de contar siempre con proveedores cercanos y amplia disponibilidad F5-O1-O2-O6. Ofrecer talleres de capacitación técnica en la planta, a emprendedores urbanos o rurales en temas como el Acuerdo COP 21, y la exploración OFF SHORE F8-O5-O6 Realizar un estudio del trabajo para minimizar los tiempos y métodos operativos aprovechando la nueva disposición del Layout de la planta con nuevos dispositivos tecnológicos de conversión, intentando generar procesos y prácticas limpias conforme al Acuerdo COP 21	F5-O5-O7 Plan de Modernización tecnológica para aprovechar la capacidad operativa y física de la planta y acondicionarla para recepcionar mayor cantidad de vehículos teniendo en cuenta los potenciales carros que puedan llegar para recibir el servicio de conversión. F8-A8 Adquisición de equipos y alarmas para optimizar las condiciones de seguridad de la empresa F6-A1-A2 Virtualización comercial de la empresa para hacerla visible en la red con fines comerciales, y allí en tiempo real colocar índices de precios del combustible, actualización normativa, etc.
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1	Nivel tecnológico	D2-O8. Acordar con aliados estratégicos bonificaciones o pagos bilaterales para los empleados de Eurogas que comercialicen los servicios de ambas compañías D3-A2. Fidelización de clientes por medio de un mejoramiento del servicio post-venta para evitar la migración de usuarios originados por el fenómeno de devaluación	D4-A2-A7 Crear políticas de descuento ajustadas cuantitativa y cualitativamente a los pronósticos de devaluación y a la tasa representativa del mercado
D2	Políticas salariales no competitivas		D7-A1-A2-A3-A6 Optimizar la gestión interna administrativa por medio de la utilización de herramientas gerenciales que mitiguen este impuesto y sus incrementos futuros, la devaluación, la
D3	Servicio post-venta limitado		

D4	Políticas de Descuento:	D4-O3-Realizar una prueba piloto de políticas concertadas de descuentos con clientes previa clasificación ABC (los que más consumen en la empresa, los más leales a la compañía) D6-08- Aliarse con las concesionarias para ingresar a EUROGAS Palmira en las campañas publicitarias de estas empresas y así hacer más visible los servicios y productos que comercializa la compañía	variabilidad de los precios de los productos suplementarios. D8-A4 Invertir en el mejoramiento de la parte externa del taller, haciendo un énfasis alusivo al NO FRACKING, pretendiendo generar un impacto positivo en la comunidad identificada con el desarrollo sostenible
D5	Gestión Comercial		
D6	Direccionamiento comercial muy local		
D7	Uso infrecuente de herramientas administrativas		
D8	Ornamentación del lugar (poco atractiva)		

Elaboración propia

9.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el libro Como implantar el Cuadro de Mando Integral, (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012), estos autores establecen que los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión y los valores corporativos.

9.6.1 Proceso de elaboración de los objetivos estratégicos

De conformidad en plantear unos objetivos estratégicos que en realidad pudiesen ser cumplidos desde lo factible con base en las posibilidades y recursos de Eurogas Palmira, se llevó a cabo esta secuencia lógica de actividades

- Se realizaron reuniones con las personas claves de la organización, y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolectó la información más relevante con base en el trabajo de campo que se hizo, y en congruencia con las áreas funcionales de la empresa
- Se definieron los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.
- Se listaron objetivos globales que fueron desglosados con las estrategias resultantes del DOFA cruzado

9.6.2 Objetivos estratégicos resultantes

- Establecer un crecimiento organizacional
- Alcanzar el posicionamiento en la mente del consumidor
- Diseñar un plan de modernización tecnológica

9.6.2.1 Establecer un crecimiento organizacional

Objetivo asociado

Lograr un crecimiento organizacional a partir de un aumento en la rentabilidad, en la participación del mercado, en el nivel de desarrollo de productos, y la satisfacción de los clientes y colaboradores.

Estrategias relacionadas

- Aliarse con las concesionarias para ingresar a EUROGAS Palmira en las campañas publicitarias de estas empresas y así hacer más visible los servicios y productos que comercializa la compañía
- Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones de la organización, porque de esta forma se logre que el personal tanto administrativo como operativo sepa cómo ejercer sus labores conforme a las exigencias técnicas de la normatividad asociada, en forma adicional con este Manual Guía también se detallan las labores y operaciones si el Fracking es aprobado
- Formalizar alianzas con las entidades educativas y formativas tipo SENA para fomentar ideas de negocio relacionadas con el uso masivo del GNV (Gas Natural Vehicular) y para que el personal de la empresa adquiera competencias en metodologías de innovación y tecnología
- Acordar con aliados estratégicos bonificaciones o pagos bilaterales para los empleados de Eurogas que comercialicen los servicios de ambas compañías
- Creación de franquicias con el fin de expandir el negocio ubicando sucursales ya sea en localidades urbanas o rurales cercanas teniendo en cuenta el nivel sostenido de consumo per cápita de GNV, y la garantía de contar siempre con proveedores cercanos y amplia disponibilidad

9.6.2.2. Alcanzar un posicionamiento en la mente del consumidor

Objetivo asociado

Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de marca de la empresa EUROGAS PALMIRA, que le permita mantenerse en la mente de sus consumidores

Estrategias relacionadas

- Realizar una prueba piloto de políticas concertadas de descuentos con clientes previa clasificación ABC (los que más consumen en la empresa, los más leales a la compañía)
- Fidelización de clientes por medio de un mejoramiento del servicio post-venta para evitar la migración de usuarios originados por el fenómeno de devaluación
- Crear políticas de descuento ajustadas cuantitativa y cualitativamente a los pronósticos de devaluación y a la tasa representativa del mercado
- Ampliación del portafolio de productos y servicios que presta la empresa para aprovechar el alto índice de consumo de gas per-carpita vehicular, los precios del GNV comparado con los precios de la gasolina, para

beneficiarse de la exención a la norma respecto a la disminución de trámites, y del Acuerdo COP 21 de Paris, donde se propende por el uso masivo de energías limpias teniendo en cuenta la flexibilidad dispuesta

- Diseñar un Plan de marketing mix donde se resalte el valor utilitario de sostenibilidad ambiental s del GNV (Gas Natural Vehicular), y donde se destaque los elementos diferenciadores del GNV vs la tecnología eléctrica donde se destaquen de variables como costo, disponibilidad, potencia, etc.
- Virtualización comercial de la empresa para hacerla visible en la red con fines comerciales, y allí en tiempo real colocar índices de precios del combustible, actualización normativa, etc.
- Ofrecer talleres de capacitación técnica en la planta, a emprendedores urbanos o rurales en temas como el Acuerdo COP 21, y la exploración OFF SHORE.
- Formulación de planes de contingencia, operativos; para ser utilizados en los casos que se presenten este tipo de atentados a los gasoductos, plantear cuotas de consumo con los proveedores, y también; planes de contingencia comerciales para mitigar el impacto de la devaluación, o la disminución del precio de productos suplementarios como la gasolina
- Formar alianzas estratégicas con empresas gasolineras para obtener beneficios tributarios que están ofreciendo a las organizaciones que promuevan prácticas limpias

9.6.2.3. Diseñar un plan de modernización tecnológica

Objetivo asociado

Diseñar un plan de Modernización tecnológica para aprovechar la capacidad operativa y física de la planta y acondicionarla para recepcionar mayor cantidad de vehículos teniendo en cuenta los potenciales carros que puedan llegar para recibir el servicio de conversión

Estrategias relacionadas

- Realizar un estudio del trabajo para minimizar los tiempos y métodos operativos aprovechando la nueva disposición del Layout de la planta con nuevos dispositivos tecnológicos de conversión, intentando generar procesos y prácticas limpias conforme al Acuerdo COP 21.
- Adquisición de equipos y alarmas para optimizar las condiciones de seguridad de la empresa

- Optimizar la gestión interna administrativa por medio de la utilización de herramientas gerenciales que mitiguen este impuesto y sus incrementos futuros, la devaluación, la variabilidad de los precios de los productos suplementarios.
- Invertir en el mejoramiento de la parte externa del taller, haciendo un énfasis alusivo al NO FRACKING, pretendiendo generar un impacto positivo en la comunidad identificada con el desarrollo sostenible

9.7 PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO

El plan de acción que se llevará a cabo para la empresa EUROGAS PALMIRA está representado con el fin de que brinde como resultado unas estrategias que permitan desde cada área de la empresa asegurar un crecimiento continuo, por su interés por adelantarse a los cambios del mercado en general.

Con base en el libro de Índices de Gestión de Serna se realiza la propuesta de plan de acción al ser implementada a través de estrategias, tareas, indicadores y responsables de manera efectiva para la empresa, contribuye al mejoramiento de Eurogas Palmira, a optimizar la gestión, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados.

El seguimiento y control debe ser constante por parte de los responsables encargados, y contar con el compromiso de cada uno de los miembros de la organización para que la propuesta sea efectiva en todos y cada uno de los aspectos planteados en la empresa.

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas y además prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. A continuación se desarrolla la propuesta del plan de acción, seguimiento y control para la empresa del sector del GNV Eurogas Palmira, del Valle del Cauca

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESP.	PRESUPUESTO
CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL Lograr un crecimiento organizacional a partir de un aumento en la rentabilidad, en la participación del mercado, en el nivel de desarrollo de productos, y la satisfacción de los clientes y colaboradores	1. Aliarse con las concesionarias de carros del municipio para ingresar a EUROGAS Palmira en las campañas publicitarias de estas empresas y así hacer más visible los servicios y productos que comercializa la compañía	Contactar a los representantes de las concesionarias para acordar citas con las fechas concretas y a corto plazo	3 semanas	Número de citas concertadas /Numero de concesionarias contactadas	Gerente General	\$300.000
		Apoyarse en las redes sociales para promocionar los productos y servicios de la empresa	3 semanas	Numero de promociones impulsadas en redes sociales / Numero de promociones globales de la empresa	Gerente/Asistente administrativo	\$350.000
	2. Diseño del manual de procesos, procedimientos y funciones de la organización, porque de esta forma se logre que el personal	Realizar capacitaciones a los miembros de la empresa sobre los nuevos procesos, dado que mediante la implementación se busca el posicionamiento y	3 semanas	Número de capacitaciones ejecutadas por el encargado / Número de capacitaciones	Gerente/Asistente administrativo	\$450.000 x (150.000 x 3 días de cada semana)

	tanto administrativo como operativo sepa cómo ejercer sus labores conforme a las exigencias técnicas de la normatividad asociada, en forma adicional con este Manual Guía también se detallan las labores y operaciones si el Fracking es aprobado	reconocimiento, conforme a las exigencias técnicas del taller		asignadas y planificadas por el encargado		
		Capacitar a la gerencia para la implementación de los procedimientos nuevos, con el fin de formalizar los procesos presentes y futuros.	1 semana	Número de capacitaciones ejecutadas / Número de capacitaciones planificadas	Representante Legal/ Gerente General	\$550.000
		Aclarar y realizar retroalimentación de las modificaciones a los procesos y funciones de la organización	3 días	Cantidad de personas internas/ Cantidad de personas externas socializadas	Gerente/Asistente administrativo	50.000 refrigerio el día de la socialización
	3. Formalizar alianzas con las entidades educativas y formativas tipo SENA para fomentar ideas de negocio relacionadas con el uso masivo del GNV (Gas Natural Vehicular) y para que	Contactar personal establecido para la socialización de ideas, ya que de este modo la empresa logre aprovechar conocimiento en innovación y tecnología.	2 días	Número de personal capacitado/ Numero de contactos del SENA	Gerente	15.000 (2 días de Transporte hacia el SENA)

	el personal de la empresa adquiera competencias en metodologías de innovación y tecnología	Revisar las posibilidades de inclusión de los currículos de capacitación técnica en GNV	2 semanas	Numero de contenidos formalizados	Gerente General	No aplica
	4. Acordar con aliados estratégicos bonificaciones o pagos bilaterales para los empleados de Eurogas que comercialicen los servicios de ambas compañías	Realizar revisión de los presupuestos internos de la empresa para establecer el valor con el que se cuenta.	1 semana	Relación del porcentaje consensuado entre ambas compañías	Gerente/Rep. Legal otras empresas	2.000.000 gastos administrativos actuales
	5. Creación de franquicias con el fin de expandir el negocio ubicando sucursales ya sea en localidades urbanas o rurales cercanas teniendo en cuenta el nivel sostenido de consumo per cápita de GNV, y la garantía de contar siempre con proveedores cercanos y amplia disponibilidad	Revisión de potenciales locales y visitarlos conforme a las variables de micro y macro localización	3 semanas	Número de sitios ubicados con potencial comercial	Gerente/Asistente administrativo	2.000.000 de presupuesto de alquiler \$10.000.000 para adecuación y tramites
		Realizar un estudio de mercado para determinar la participación del mercado actual.	2 semanas	Total de unidades convertidas de GNV por Eurogas Palmira/Total unidades	Gerente General	800.000 (Asesor Externo)

				convertidas de del mercado		
	Subtotal del presupuesto:					\$16.515.000
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSAB LE	PRESUPUESTO
POSICIONAMIENTO Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de marca de la empresa EUROGAS PALMIRA , que le permita mantenerse en la mente de sus consumidores	1. Realizar una prueba piloto de políticas concertadas de descuentos con clientes previa clasificación ABC (los que más consumen en la empresa, los más leales a la compañía)	Realizar la clasificación ABC, con la respectiva elaboración de un Diagrama de Pareto para los clientes de Eurogas	2 días	Número de clientes categorizad os/ número de clientes totales	Gerente/Asiste nte administrativo	Gestión interna en tiempo laboral
		Coordinar puesta en marcha de las nuevas políticas de descuento para los clientes más frecuentes de la empresa	8 semanas	Número de descuentos realizados a los clientes/ número de procesos	Gerente/Asiste nte administrativo /Representant e legal	200.000 (papelería, anuncios)
	2. Fidelización de clientes por medio de un mejoramiento del servicio post-venta para evitar la migración de usuarios originados por el fenómeno de devaluación	Escoger los ítems de servicio que se pueden ofrecer para fortalecer la post-venta que no se ha desarrollado en el taller de conversión.	1 semana	Número de servicios nuevos a implementar	Gerente/Asiste nte administrativo	500.000

	3. Crear políticas de descuento ajustadas cuantitativa y cualitativamente a los pronósticos de devaluación y a la tasa representativa del mercado	Realizar una respectiva reunión para diseño de políticas de descuento con base a las tasas representativas del mercado	2 semanas	Número de pronósticos revisados/ Número de tasas del mercado	Gerente/Asistente administrativo/	\$60.000 (10.000 de refrigerio por cada una de las 6 jornadas)
		Establecer cual va a ser las tasas para posicionar la política de descuento cuantitativa y cualitativa en la empresa.	2 días	Número de Tasas de descuento representativas del mercado	Representante legal	No aplica
	4. Ampliación del portafolio de productos y servicios que presta la empresa para aprovechar el alto índice de consumo de gas per-carpita vehicular, los precios del GNV comparado con los precios de la gasolina, para beneficiarse de la exención a la norma respecto a la disminución de trámites, y del Acuerdo COP 21 de Paris, donde se propende por el uso masivo de energías	Identificar los productos potenciales y servicios nuevos a desarrollar, para que la ampliación del portafolio sea efectiva aprovechando el nivel alto del índice en el consumo del gas natural vehicular	1 semana	Número de potenciales productos y servicios identificados /número de productos y servicios disponibles x 100	Gerente/Asistente administrativo	No tiene costo porque se hace virtualmente
		Observar el comportamiento estadístico de los precios de los combustibles convencionales, con base a la	4 semanas	Número de registros diarios / Numero de	Gerente/Asistente administrativo	

	limpias teniendo en cuenta la flexibilidad dispuesta	comparación entre los precios de la gasolina con los precios del GNV		estudios del precio actual del GNV		No tiene costo porque se hace virtualmente
	5. Diseñar un Plan de marketing mix donde se resalte el valor utilitario de sostenibilidad ambiental s del GNV (Gas Natural Vehicular), y donde se destaque los elementos diferenciadores del GNV vs la tecnología eléctrica donde se destaquen de variables como costo, disponibilidad, potencia, etc.	Contactar agencia de marketing publicitario, quienes sean los encargados de diseñar el respectivo plan de marketing que beneficie la imagen del GNV para la empresa. Revisar las tendencias de Marketing e Investigar los resultados de la competencia no para aprovechar de ella la experiencia y desarrollar acciones de marketing propias	12 semanas	Cantidad de anuncios x semana	Agencia de marketing	\$10.000.000
			2 semanas	Número de tendencias seleccionadas / Número de empresas analizadas	Gerente General / Asesor comercial	\$ 800.000
	6. Virtualización comercial de la empresa para hacerla visible en la red con fines comerciales, y allí en tiempo real colocar índices de precios del	Cotizar agencias informáticas para acordar negociaciones de diseño y contenido para la realización de una página red que permita dar	1 semana	Número de agencias contactadas / Número de páginas	Gerente General/Asistentes administrativos y comercial	viáticos (\$50.000)

	combustible, actualización normativa, etc.	mayor conocimiento de la empresa.		comerciales de GNV		
		Discutir contenidos resultantes y fecha de entrega de dicho diseño, para establecer puesta en línea, que indique precios y actualización de normativa	3 semanas	Número de campos y subbloques de contenido/ Número de páginas comerciales de GNV	Gerente General/Asistentes administrativos y comercial(Agencia outsourcing)	\$2.000.000 (incluye, diseño, hosting, actualización y mantenimiento)
	7. Ofrecer talleres de capacitación técnica en la planta, a emprendedores urbanos o rurales en temas como el Acuerdo COP 21, y la exploración OFF SHORE	Revisar los planos de la planta para identificar los espacios adecuados para la realización de los talleres.	1 día	Cantidad de espacios de adecuación locativos identificados / Cantidad de talleres	Gerente/asistentes/técnico de conversión	Gestión interna sin costo asociado
		Acondicionar los espacios con el mobiliario pertinente que permita a emprendedores de zonas tanto urbano o rural, la exploración en el tema off shore	2 semanas	Número de espacios dispuestos	Gerente/asistentes/técnico de conversión	1.000.000 presupuesto para adecuaciones
	8. Formulación de planes de contingencia, para ser utilizados en los casos que se presenten este tipo de atentados a los gasoductos, plantear	Reunirse con personal de la alta gerencia para definir la bitácora de actividades pertinente, que permita prever casos extremos de	3 días para concertar	Número de planes o programaciones definidos/ Número de casos	Gerente/Asistente administrativo	\$30.000 (\$10.000 refrigerio x día de reunión)

	cuotas de consumo con los proveedores, y también; planes de contingencia comerciales para mitigar el impacto de la devaluación, o la disminución del precio de productos suplementarios como la gasolina	atentados de gasoductos y que estos planes de contingencia sean establecidos				
		Plantear cuotas de consumo, realizando previos cálculos para estipular cumplimiento del plan de contingencia	3 días para concertar	Cantidad de cuotas pactadas	Gerente/Asistente administrativo	\$1.000.000
	9. Formar alianzas estratégicas con empresas gasolineras para obtener beneficios tributarios que están ofreciendo a las organizaciones que promuevan practicas limpias	Dilucidar que empresas podrían resultar claves para realizar la alianza estratégica que permitan obtener beneficios tributarios.	4 semanas	Número de empresas identificadas potenciales/ Número total de oferentes	Gerente/Asistente administrativo	No tiene costo porque se hace virtualmente
		Indagar e investigar la valoración económica del beneficio tributario para las empresas gasolineras del país.	1 día	Número de beneficios tributarios / Número de tributos totales a pagar	Contador /subcontratado	\$100.000
	Subtotal del presupuesto:					\$16.010.000

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGÍA	TAREAS	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Diseñar un plan de Modernización tecnológica para aprovechar la capacidad operativa y física de la planta y acondicionarla para recepcionar mayor cantidad de vehículos teniendo en cuenta los potenciales carros que puedan llegar para recibir el servicio de conversión	1. Realizar un estudio del trabajo para minimizar los tiempos y métodos operativos aprovechando la nueva disposición del Layout de la planta con nuevos dispositivos tecnológicos de conversión, intentando generar procesos y prácticas limpias conforme al Acuerdo COP 21.	Socializar la metodología a implementar con el personal de la empresas para intervenir con la ejecución de procesos y métodos que minimicen los tiempos, ya que de esta manera se logra aumentar la productividad de la organización	3 días	Número procesos y métodos optimizados / Número de métodos y procesos totales relacionados con la producción.	Gerente/Asistentes	No aplica por ser gestión interna
	2. Adquisición de equipos y alarmas para optimizar las condiciones de	Programar y poner en marcha el estudio de trabajo con sus respectivos procesos de mejora tanto tecnológicos como prácticos.	3 semanas	Número de movimientos prácticos / Número de tiempos ajustados según el diagrama bimanual	Gerente/Asistentes	\$ 1.000.000
		Revisar catálogos físicos y virtuales actualizados de las empresas de seguridad que permitan mejorar las	1 semana	Cantidad de catálogos revisados	Asistente administrativo	\$ 20.000.000

	seguridad de la empresa	condiciones en la empresa y poder obtener mejor vigilancia tanto del lugar como para los trabajadores.				
		Estudiar la distribución física de las instalaciones, para concluir si son las adecuadas para llevar acabo los diferentes procesos.	2 semanas	Números de cambios o mejoras en la infraestructura	Gerente y Administrador	\$800.000
	3. Optimizar la gestión interna administrativa por medio de la utilización de herramientas gerenciales que mitiguen este impuesto y sus incrementos futuros, la devaluación, la variabilidad de los precios de los productos suplementarios.	Revisar el grupo de herramientas administrativas y valorar objetivamente cuales se pueden implementar	1 semana	Cantidad de herramientas escogidas	Gerente/Asistente administrativo	Investigación vía web
		Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado mediante diferentes herramientas incluyendo las tecnológicas.	3 días	Número de tendencias encontradas	Asistente administrativo	\$100.000 Asesor Externo

	4. Invertir en el mejoramiento de la parte externa del taller, haciendo un énfasis alusivo al NO FRACKING, pretendiendo generar un impacto positivo en la comunidad identificada con el desarrollo sostenible	Cotizar y contactar agencias o empresas que ofrezcan servicios de adecuaciones locativas permitiendo un impacto positivo para la comunidad	1 semana	Número de cotizaciones / Número de Agencias contactadas	Asistente administrativo	\$5.000.000
		Participar en los diferentes talleres de mejoramiento e impacto visual que se brinden en el sector y sean realizados por las instituciones del Gobierno.	2 semanas	Número de participaciones en eventos / Número de eventos disponibles	Gerente	\$ 800.000 / Inscripciones y viáticos
	Subtotal del presupuesto					\$27'700.000
	Total de Presupuesto					\$60'225.000

Fuente: Elaboración propia

10 . CONCLUSIONES

Se analizó el sector competitivo de la empresa EUROGAS PALMIRA, para determinar cuál era la participación de esta organización en el mercado del gas natural vehicular, y se obtuvo como resultado que, dentro del gremio de los conversores de Gas Natural Vehicular, esta empresa ocupa los primeros lugares, al menos en Palmira, es la líder del sector, por elementos diferenciadores, como su ubicación estratégica, la calificación de su personal, la capacidad de operación, entre otras. Comparada con las rivales del resto del departamento ocupa el tercer lugar. Cabe anotarse que el conocer la participación del mercado de hecho, permitió a esta franquicia saber a ciencia cierta justamente cuál ha sido el impacto en ventas promedio en el mercado en cuestión que viene generándose en la medición de esta variable. Dada las condiciones y naturaleza de este servicio, hay que decir que, en este tipo de mercados tan competitivos, es donde más importancia se le atribuye a esta participación, porque los inversionistas o los empresarios, necesitan sí o sí saber cómo está funcionando su negocio y ello solamente será posible conociendo la participación que sus productos tienen en dicho mercado y también la performance de la competencia. Por un lado, si el nivel de participación es alto, intentar desde lo estratégico, conservarlo en dicha escala, y si el nivel de participación es bajo, tomar decisiones también desde lo estratégico, para establecer los elementos diferenciadores necesarios para alcanzar el grado de participación deseable.

Al efectuarse el análisis de los dos ámbitos de operación de la empresa (externo e interno) se logró evidenciar que Eurogas tiene más puntos a favor que en contra, no obstante, dicho resultado no es necesariamente una señal que la organización está cumpliendo un excelente desempeño, por el contrario es más objetivo decir que la empresa se sostiene porque el producto que comercializa tiene una gran aceptación en la comunidad, porque es una alternativa energética limpia que contribuye de gran manera al desarrollo sostenible del planeta; adicionalmente esta empresa ha sabido sopesar sus limitantes y debilidades ofreciendo un servicio de calidad. Las diferentes matrices aplicadas dieron cuenta que, si bien esta organización tiene una reputación alta en Palmira, le falta todavía mucho por mejorar, en rubros puntuales, como actualización tecnológica, políticas de descuento, políticas salariales, entre los más apremiantes; siendo las fortalezas más notorias; el portafolio de productos y servicios; el personal calificado, la participación del mercado y el respaldo de los proveedores en cuanto a disponibilidad de insumos, dichas fortalezas deberán utilizarse para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas. En cuanto a las debilidades, las más evidentes y en las que necesariamente hay que tomar recaudo fueron, insuficiencia tecnológica, políticas salariales internas poco competitivas y una gestión administrativa y de marketing deficiente. En relación a las amenazas más preocupantes, se encontraron el decrecimiento del precio de los combustibles convencionales, la tasa representativa del mercado (TRM) y la

inseguridad del sector; y las oportunidades a aprovechar más relevantes; el acuerdo COP 21 de París, el incremento de la demanda de gas natural vehicular y las potenciales alianzas estratégicas a consolidarse.

Se realizó un proceso de benchmarking con los oferentes más fuertes del sector por medio de una matriz de perfil competitivo donde se ponderaron en forma conjunta diferentes factores críticos, y donde a través de gráficos radiales se pudo observar que las tres empresas de mejor desempeño fueron Gas Express, Energas y Eurogas Palmira, respectivamente. Hay que anotar, sin embargo, que en el caso de la empresa objeto de estudio, si bien no logra alcanzar una posición inmejorable que le permita operar con mayor seguridad y confianza, si cuenta con el potencial para lograr tal fin. Los puntos clave fueron “participación del mercado”, y “personal calificado”, cuyos valores de peso ponderado corresponden a 0.60 (altamente representativos); en cuanto a la participación del mercado, se infiere que para estos oferentes es importante sostenerse en ese nivel de ventas no solo desde lo económico sino por imagen corporativa y referencia estratégica para los aliados, a esta deducción se llega por comentarios de la Gerente de Eurogas quien por su experiencia propende para el negocio que dirige se encuentre siempre entre los primeros lugares; respecto al otro ítem con alto nivel de valoración (personal calificado) es entendible que un usuario valore que el personal que realice el proceso conversor de GNV (Gas Natural Vehicular) sea calificado, porque la inversión es costosa, y en el caso de los taxis que tienen un gran flujo de servicio, exigen en esa dimensión, un producto realmente confiable.

Se lograron establecer tres (3) grandes objetivos estratégicos y diez y siete (17) estrategias relacionadas que se plantearon precisamente para optimizar la gestión administrativa, comercial y operativa de Eurogas Palmira.

Finalmente se pudo diseñar un sistema de seguimiento y medición para la empresa EUROGAS, mediante un Plan de Acción que involucraba aparte del objetivo y estrategias relacionadas, las tareas, el tiempo, los responsables, y el presupuesto asociado. Cuantitativamente el presupuesto estima del Plan de acción fue de \$60.225.000, representando en 33 actividades. Si bien es una suma significativa, el valor agregado es que una inversión integral, es decir cubre los factores clave de éxito de la organización, por un lado, y no todas las actividades expuestas requieren desembolso económico.

11. RECOMENDACIONES

La primera recomendación que por su carácter perentorio se les da a los directivos de esta organización es que puedan analizar la viabilidad de implementar las estrategias que arrojaron el análisis, puesto que la misma Gerente que colaboró decididamente en su desarrollo puede constatar las vastas posibilidades de éxito si llegan a ser aplicadas. La idea es que este tipo de propuestas no se queden “archivadas” en los anaqueles de las oficinas de Gerencia, sino que sean estudiadas objetivamente para medir su viabilidad real. Todas las investigaciones que se llevan a cabo en un negocio, no pueden ser consideradas como un acto de “responsabilidad social empresarial” sino como una oportunidad potencial de mejora corporativa, propuesta por profesionales que cuentan con todas las competencias académicas, técnicas y cognitivas,

Se recomienda de igual forma que se mejore la comunicación interna entre el personal, incluso sería muy utilitario para esta empresa, crear un ambiente de empoderamiento para su personal, para que ellos, al sentirse incluidos en las decisiones corporativas retribuyan positivamente a la organización con su experiencia y experticia sobre este tipo de alternativa energética. Podría incluso contemplarse aplicarse principios de “inbound marketing” o cliente interno, para que todos los trabajadores (administrativos, operativos) pudiesen desde su conocimiento del negocio, contribuir a la gestión comercial de la empresa.

Imperioso resulta para esta organización intentar abrir mercado en otros segmentos, la ciudad de Palmira tiene muchos corregimientos circunvecinos que estarían ávidos de contar con los servicios técnicos de una empresa como esta, cerca de sus domicilios. Hay que tener en cuenta que, en la zona rural de Palmira, hay un vasto parque automotor, que se traduce en un potencial considerable de negociación. La población rural de Palmira aproximadamente es el 30%.

Si bien la empresa se encuentra estratégicamente bien ubicada, no es menos cierto que el sector es inseguro, lo que admitiría la posibilidad a mediano plazo, subcontratar personal de seguridad privada. De igual forma, podría estudiarse la posibilidad de reubicarla en el mismo sector norte de la ciudad, pero en una localidad más confiable, como por ejemplo Los Samanes, Altamira, Las Mercedes, Mirriñao, por citar lugares más seguros.

BIBLIOGRAFIA

- Artículo resultado del Proyecto de Investigación Formativa desarrollado en la asignatura Administración y Organizaciones del programa de Administración de Negocios Internacionales de la Konrad Lorenz bajo la tutoría de la docente de la asignatura e investigadora del Centro de Investigaciones de la Escuela de Negocios CIEN, Olga Díaz.

-BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Eco Edición.
Recuperado en: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/An%C3%A1lisis-sectorial-y-competitividad.pdf>.

-Barrera, C. (4 de abril de 2017). *Ministerio de minas y energia* . Obtenido de <https://www.minminas.gov.co/documents/10180/23517/37446-Resoluci%C3%B3n-40278-04Abr2017.pdf>

-CATARINA. Trabajo de grado. Recuperado en:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/capitulo2.pdf.

-CASTELLANOS JOSE. Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Año 2014. Recuperado en:
<https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>.

-DEFINICION DE. Concepto de estrategia. Año 2008. Recuperado en:
<https://definicion.de/estrategia/>.

-DEFINICION DE. Definición de Planificación Estratégica. Recuperado en:
<https://definicion.de/planeacion-estrategica/>.

-DEFINICYQUE.ES. Marco conceptual. Año 2014. Recuperado en:
<http://definicyque.es/marco-conceptual/>

-Díaz, O. (2012). Artículo resultado del proyecto de investigación Formativa de administración . *Escuela de negocios - CIEN*.

-DINERO. Cambie la manera de hacer la planeación para el 2018. Recuperado en:
<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/cambie-la-manera-de-hacer-la-planeacion-en-2018-jorge-gomez/252426>.

-ECURED. Kenneth Richmond Andrews. Año 2006. Recuperado en: https://www.ecured.cu/Kenneth_Richmond_Andrews.

-EUMED. NET. Definición de Planificación Estratégica. Recuperado en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>.

- FRED. R. David. Conceptos de Administración estratégica. Novena Edición. Pearson Educación, México. 2003. Pág. 110. Recuperado en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR14&dq=administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=i-yVK2kH6X&sig=Cok4VaP27oJ8oqj87WgZzhAlcSl#v=onepage&q=administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false>

-LOPEZ ALBERTO. 10 Escuelas del pensamiento estratégico según Mintzberg. Año 2011. Recuperado en: <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>.

-LOZANO, JHON. Teoría Neoclásica. Año 2012. Recuperado en: <http://teoriasadministrativasg3n.blogspot.com.co/p/teoria-neoclasica.html>.

-MENDEZ. Carlos E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. 4 Edición. México, 2011. Pág. 229. Recuperado en: <https://es.scribd.com/document/324262554/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-CARLOS-MENDEZ-1-pdf>.

-PORTAFOLIO. Pymes se preocupan más por cumplir con los requerimientos del Estado que por la innovación. Recuperado en: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/estudio-sobre-preocupaciones-de-las-pymes-en-colombia-510720>.

-PSICÓLOGOS EN MADRID EU. Teoría General de Sistemas de von Bertalanffy. Recuperado en: <http://psicologosenmadrid.eu/teoria-general-de-sistemas-de-von-bertalanffy/>.

-RESEARCHGATE. Capítulo 3: la toma de decisiones organizacionales 3.1 la toma de decisiones en la administración de organizaciones. Año 2009. Recuperado en: https://www.researchgate.net/publication/263594198_CAPITULO_3_LA_TOMA_DE_DECISIONES_ORGANIZACIONALES_31_LA_TOMA_DE_DECISIONES_EN_LA_ADMINISTRACION_DE_ORGANIZACIONESBorrador_Capitulo_3_Toma_de_decisiones.

-SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10 edición. Bogotá. 3R Editores. 2008, p, 151. Recuperado en: <https://es.scribd.com/doc/66872891/Gerencia-Estrategica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ>.

-TEORIAS DE LA ADMINISTRACION. Administración por objetivos. Año 2013. Recuperado en: http://teoriasdelaadministracion113.blogspot.com.co/2013/03/administracion-por-objetivos_9540.html.

- Torres, C. (2011). *bdigital portal de revista UN*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/25452/39274>

-UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO. Teoría neoclásica de la administración. Año 2013. Recuperado en: <https://es.slideshare.net/mariaandreacastillochavez/teoria-neoclasica-de-la-administracinproyecto-final-23961438>.

-UNIVERSIDAD MARITIMA DEL CARIBE. Enfoque Neoclásico e la administración. Año 2011. Recuperado en: <http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20IV/Guia/Guia.pdf>.

-VIDAL A. Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Eco Ediciones. Bogotá. 2004. P.32

-ZAPATA, Álvaro. Organización y management. Primera Edición. 2006. Recuperado en: <https://books.google.com.co/books?id=EalodvbtIFwC&pg=PA71&lpg=PA71&dq=k.+andrews+teoria+neoclasica&source=bl&ots=a2IALyIjKB&sig=6J3iHlJvZ8zthWpmTSVOAFUheVA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiX3oz83LDAhXK0FMKHf6JCpEQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA EUROGAS PALMIRA

Buenas Tardes, agradecemos su tiempo y atención para por favor diligenciar las preguntas a continuación:

1. ¿Tiene conocimiento acerca de la historia de la empresa?
Sí____ No____
2. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?
Sí____ No____
3. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?
Sí____ No____
4. ¿Usted recibió inducción al entrar a la empresa?
Sí____ No____
5. ¿Hace cuánto trabaja en Eurogas Palmira?
1-3 años____ 4-6 años____ 7-10 años____ Mas de 10años____
6. ¿Cómo es su satisfacción laboral frente a su puesto de trabajo?
Excelente____ Buena____ Regular____ Mala____
7. ¿Sus jefes directos tienen en cuenta las opiniones que usted da para la empresa?
Sí____ No____
8. los compañeros con los que trabaja le colaboran en sus funciones?
Sí____ No____
9. ¿Tiene usted claridad de las normas del taller?
Sí____ No____
10. ¿Recibe incentivos como reconocimiento a su buena labor?
Sí____ No____

Agradecemos su colaboración

Anexo 2: Lista de asistencia a la socialización y realización del taller para la construcción de la misión y visión.

 CONTROL DE ASISTENCIA.					
NOMBRE DEL EVENTO: SOCIALIZACION PROYECTO DE GRADO EUROGAS PALMIRA				FECHA: NOVIEMBRE 20 2018	
NOMBRE	CODIGO/ IDENTIFICACIÓN	EMPRESA	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
Miller Quintana	14645051	Eurogas	3222694966		Miller Quintana
M ^o de los Angeles Carada	1113644473	Eurogas	3172173666	angeles0335@gmail.com	M ^o de los Angeles Carada
Hector Tapas	12996.302	Eurogas	3188321517		Hector Tapas
Aura Herrera Saavedra	31177432	Eurogas	3170502952	anna5000@hotmail.com	Aura Herrera Saavedra
Alex Carcedo Romero	6390775	Eurogas	3166672584	AlexCarcedo12@gmail.com	Alex Carcedo Romero

Anexo 3 Fotografías taller de campo en la Empresa Eurogas Palmira

