

**Propuesta para la definición del plan estratégico 2021-2025 para la empresa Combustibles  
Líquidos de Colombia SAS.**

John William Vargas Torres

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de ciencias básicas, tecnología e ingeniería

Ingeniería Industrial

Bogotá, Colombia

2021

**Propuesta para la definición del plan estratégico 2021-2025 para la empresa Combustibles  
Líquidos de Colombia SAS.**

Trabajo de grado presentado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Lyda Angélica Vega Garzón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Escuela de ciencias básicas, tecnología e ingeniería

Ingeniería Industrial

Bogotá, Colombia

2021

## Contenido

	Pag
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción .....	13
Definición del Problema .....	14
Formulación del Problema .....	14
Planteamiento del Problema.....	15
Objetivos.....	16
Objetivo General .....	16
Objetivos Específicos .....	16
Justificación .....	17
Marco de Referencia.....	19
Marco Conceptual .....	19
Marco Teórico.....	20
Marco Histórico.....	22
Diseño Metodológico.....	24
Tipo de Investigación .....	24
Método de Investigación.....	24
Fuentes .....	25
Fuentes Primarias .....	25
Fuentes Secundarias .....	25
Población y Muestras .....	26

Técnica de Recolección y Análisis de Información .....	26
Presentación de Resultados.....	29
Análisis de la Declaración de la Misión, Visión y Valores.....	29
Misión.....	30
Visión.....	33
Valores.....	35
Análisis del Entorno Empresarial.....	37
Análisis del Entorno Externo.....	37
Análisis PESTEL. ....	38
Factor Político.....	38
Factor Económico. ....	39
Factor Socio-Cultural.....	52
Factor Tecnológico. ....	53
Factor Ecológico. ....	55
Factor Legal. ....	56
Cinco Fuerzas de Porter.....	57
Matriz de Perfil Competitivo - MPC. ....	62
Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE.....	66
Análisis del Entorno Interno.....	68
Recursos Organizacionales. ....	68
Evaluación de las Capacidades Empresariales. ....	75

Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI .....	83
Establecer las Estrategias .....	85
Matriz DOFA.....	87
Matriz Interna-Externa - IE .....	89
Matriz PEYEA.....	91
Generar, Evaluar y Seleccionar las Estrategias .....	95
Propuestas de Mejoramiento.....	97
Declaración de la Misión, Visión y Valores .....	97
Mapa Estratégico.....	99
Programas Estratégicos .....	103
Cuadro de Mando Integral – CMI.....	109
Impactos Generados.....	113
Social.....	114
Económico.....	114
Ambiental .....	114
Conclusiones.....	116
Recomendaciones .....	118
Referencias.....	119

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Modelo Integral de Planeación Estratégica .....	21
<b>Figura 2</b> Respuestas Pregunta 1 - Misión .....	30
<b>Figura 3</b> Respuestas Pregunta 2 - Misión .....	31
<b>Figura 4</b> Respuestas Pregunta 3 - Misión .....	32
<b>Figura 5</b> Respuestas Pregunta 4 - Misión .....	32
<b>Figura 6</b> Respuestas Pregunta 5 - Misión .....	33
<b>Figura 7</b> Respuestas Pregunta 6 - Visión.....	34
<b>Figura 8</b> Respuestas Pregunta 7 - Visión.....	34
<b>Figura 9</b> Respuestas Pregunta 8 - Visión.....	35
<b>Figura 10</b> Respuestas Pregunta 9 – Valores Corporativos.....	36
<b>Figura 11</b> Respuestas Pregunta 10 – Valores Corporativos.....	36
<b>Figura 12</b> Estimación de precios y demanda de Petróleo a corto plazo .....	40
<b>Figura 13</b> Reservas probadas y producción histórica de Petróleo (MBIs).....	41
<b>Figura 14</b> Reservas probadas y producción histórica de Gas .....	42
<b>Figura 15</b> Producción mundial de GLP – Miles de toneladas .....	43
<b>Figura 16</b> Demanda mundial de GLP – Miles de toneladas .....	44
<b>Figura 17</b> Precios internacionales de GLP. Dólares por barril .....	44
<b>Figura 18</b> Precios referencia Gas Natural y GLP. Dólares por mmbtu .....	45
<b>Figura 19</b> Producción nacional de GLP – Miles de toneladas.....	46
<b>Figura 20</b> Producción nacional de GLP por fuente – Miles de toneladas.....	47
<b>Figura 21</b> Demanda nacional de GLP – Miles de toneladas.....	47
<b>Figura 22</b> Demanda nacional de GLP por departamento – Hogares que consumen .....	48

<b>Figura 23</b> Balance oferta – demanda GLP 2020-2024 – Tonelada mes .....	49
<b>Figura 24</b> Precio GLP (\$/Kg).....	50
<b>Figura 25</b> Usuarios con Gas Natural.....	51
<b>Figura 26</b> Usuarios con GLP por Redes de Gas .....	52
<b>Figura 27</b> Distribución de la población por ubicación.....	52
<b>Figura 28</b> Acceso a servicios públicos.....	53
<b>Figura 29</b> Diagrama unifilar – Generación Eléctrica en Zonas de No Interconexión .....	54
<b>Figura 30</b> Emisiones de dióxido de carbono por región geográfica – Millones de toneladas .....	55
<b>Figura 31</b> Mecanismo evaluación Cinco (5) Fuerzas de Porter.....	57
<b>Figura 32</b> Análisis Cinco (5) Fuerzas de Porter.....	62
<b>Figura 33</b> Modelo de distribución de GLP en CLC.....	69
<b>Figura 34</b> Mapa de Infraestructura de CLC .....	69
<b>Figura 35</b> Personal de Combustibles Líquidos de Colombia.....	72
<b>Figura 36</b> Estructura Funcional Combustibles Líquidos de Colombia.....	73
<b>Figura 37</b> Mapa de Procesos CLC Mapa de Procesos CLC .....	74
<b>Figura 38</b> Valoración por Capacidad .....	77
<b>Figura 39</b> Resumen Total de los Factores.....	82
<b>Figura 40</b> Resumen Total de los Factores.....	83
<b>Figura 41</b> Estrategias FO .....	87
<b>Figura 42</b> Estrategias FA .....	88
<b>Figura 43</b> Estrategias DO.....	88
<b>Figura 44</b> Estrategias DA.....	89
<b>Figura 45</b> Matriz Interna-Externa (IE) para CLC .....	90

<b>Figura 46</b> Interpretación Matriz Interna-Externa (IE) .....	90
<b>Figura 47</b> Matriz PEYEA para CLC.....	91
<b>Figura 48</b> Interpretación Matriz PEYEA.....	92
<b>Figura 49</b> Mapa Estratégico CLC .....	99
<b>Figura 50</b> Cuadro de Mando Integral CLC .....	110

### Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Tabla relación respuesta a Pregunta 3 - Misión .....	31
<b>Tabla 2</b> Normatividad del sector .....	56
<b>Tabla 3</b> Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	58
<b>Tabla 4</b> Poder de negociación de los proveedores .....	59
<b>Tabla 5</b> Poder de negociación de los clientes .....	59
<b>Tabla 6</b> Amenaza de posibles productos sustitutos.....	60
<b>Tabla 7</b> Rivalidad entre competidores existentes.....	61
<b>Tabla 8</b> Variables para Matriz de Perfil Competitivo .....	62
<b>Tabla 9</b> Participación CLC en el mercado nacional.....	64
<b>Tabla 10</b> Participación CLC en el mercado nacional.....	64
<b>Tabla 11</b> Resultado valoración Matriz Perfil Competitivo. $\bar{y}$ hace referencia al promedio del mercado.....	65
<b>Tabla 12</b> Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFÉ. $\bar{y}$ hace referencia al promedio del mercado.....	66
<b>Tabla 13</b> Inventario de Plantas y depósitos.....	70
<b>Tabla 14</b> Distribución Puntos de Venta .....	70
<b>Tabla 15</b> Inventario de Flota .....	71
<b>Tabla 16</b> Capacidades empresariales .....	76
<b>Tabla 17</b> Valoración Capacidades Empresariales .....	81
<b>Tabla 18</b> Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI. ....	84
<b>Tabla 19</b> Tipos de estrategias.....	86
<b>Tabla 20</b> Reagrupamiento de estrategias .....	93

<b>Tabla 21</b> Selección de estrategias .....	96
<b>Tabla 22</b> Propuesta de declaración de la Misión, Visión y Valores .....	97
<b>Tabla 23</b> Programas estratégicos para CLC.....	103

## Resumen

A lo largo de la presente investigación se expone la situación particular que la empresa Combustibles Líquidos de Colombia presenta para su recertificación en la norma internacional ISO 9001:2015, cuando decide actualizar su acreditación y que puede ser base de estudio para situaciones futuras en otras organizaciones. Los aspectos puntuales que generaron una No Conformidad al sistema de gestión de la empresa, están relacionados con el contexto de la organización, planificación y la evaluación del desempeño en la empresa.

Ante la situación presentada, se decidió generar los escenarios necesarios para definir estudiar y entender el contexto de CLC, definir el plan estratégico para un período de 5 años y se determinó el mecanismo de control y monitoreo que facilite evaluar el desempeño empresarial, orientado al cumplimiento del plan estratégico definido.

A lo largo del trabajo se plantea cómo se realiza la revisión de la misión, visión y valores corporativos y se estudiará tanto el entorno externo e interno de la empresa. Se detallarán el uso de diferentes herramientas para los diversos análisis que permitirán identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas organizacionales para finalmente visualizar estrategias en pro del desarrollo de CLC.

Finalmente se relaciona la forma de llevar a cabo las estrategias definidas y los mecanismos de gestión y control, definiendo indicadores claves de desempeño y metas retadoras de cumplimiento.

Palabras clave: Plan Estratégico, misión, visión, valores corporativos, análisis del entorno empresarial, evaluación de estrategias, Mapa Estratégico, Programas Estratégicos, Cuadro de Mando Integral.

### **Abstract**

Throughout this research, the particular situation that the company Combustibles Líquidos de Colombia presents for its recertification in the international standard ISO 9001: 2015 is exposed, when it decides to update its accreditation and that can be the bases of study for future situations in other organizations. The specific aspects that generated a Non-Conformity to the company's management system are related to the context of the organization, planning and performance evaluation in the company.

Given the situation presented, it was decided to generate the necessary scenarios to define, study and understand the CLC context, define the strategic plan for a period of 5 years, and the control and monitoring mechanism was determined to facilitate the evaluation of business performance, aimed at compliance of the defined strategic plan.

Throughout the work, it is proposed how the review of the corporate mission, vision and values is carried out and both the external and internal environment of the company will be studied. The use of different tools will be detailed for the various analyzes that will allow identifying weaknesses, opportunities, strengths and organizational threats to finally visualize strategies for the development of CLC.

Finally, the way to carry out the defined strategies and the management and control mechanisms is related, defining key performance indicators and challenging compliance goals.

**Keywords:** Strategic Plan, mission, vision, corporate values, business environment analysis, strategy evaluation, Strategic Map, Strategic Programs, Balanced Scorecard

## **Introducción**

Son cada vez más las organizaciones a nivel mundial que se encuentran certificadas en normas internacionales ISO, hecho basado en la búsqueda permanente de las empresas en mejorar sus productos y/o servicios, optimizar sus procesos, satisfacer cada vez más las necesidades de sus clientes, entre otros beneficios que se obtienen ante la normalización.

Las organizaciones que luego de analizar los beneficios que se obtiene con la implementación de dichas normas internacionales y deciden efectuar la implementación, realizan un esfuerzo considerable para el otorgamiento de la certificación y posteriormente deben trabajar incansablemente en mantener sus acreditaciones que con tanto esmero han obtenido.

Ahora bien, de manera ejemplarizante a través de actualización a las normas ISO, se genera un mensaje a las empresas que cuentan con la certificación, el cual consiste en la revisión permanente de sus lineamientos para generar mejoras en pro de la excelencia.

Combustibles Líquidos de Colombia es una empresa colombiana que distribuye y comercializa Gas Licuado del Petróleo, que se certificó en la norma ISO 9001:2008. Decidió realizar el proceso de certificación en la nueva versión ISO 9001:2015. En dicho proceso, fueron identificadas No Conformidades relacionadas con el contexto de la organización, planificación y la evaluación del desempeño en la empresa.

A lo largo de este documento se presentarán las acciones llevadas a cabo por CLC, para cerrar la No Conformidad anteriormente mencionada y lograr así acreditación respectiva.

## **Definición del Problema**

### **Formulación del Problema**

En un mercado cada vez más competitivo donde los clientes son más exigentes, han surgido nuevas tecnologías, las cadenas de suministro cada vez son más complejas y existe una mayor conciencia de la necesidad de iniciativas para el desarrollo sostenible, es necesario que las organizaciones estén preparadas en el corto, mediano y largo plazo para permanecer en el mercado. Producto de lo anterior, Organizaciones Internacionales como la ISO, en sus constantes revisiones normativas, ha decidido realizar una revisión en el 2015 a la ISO 9001 y dar un giro, efectuando cambios trascendentales como lo es identificar claramente el contexto que rodea la organización.

Combustibles Líquidos de Colombia S.A.S es una empresa de servicios públicos domiciliarios que distribuye y comercializa Gas Licuado de Petróleo, que cuenta con la certificación ISO 9001:2008 y efectuó su proceso de recertificación ISO 9001:2015. En la transición de norma se evidenciaron No Conformidades menores por parte del ente auditor, relacionadas con el contexto de la organización (numeral 4), planificación (6.1) y la evaluación del desempeño (numeral 9.1); el no cierre de estas No Conformidades, genera el riesgo de pérdida de la certificación ISO y por consiguiente, el cierre de centros operativos de la empresa.

Es importante determinar qué acciones estratégicas se deben llevar a cabo para dar cierre a las No Conformidades identificadas por el ente certificador, utilizando diferentes herramientas disponibles teóricamente y que se amolden adecuadamente a las necesidades de la organización en mención.

**Planteamiento del Problema**

¿Cuál debe ser el marco estratégico para el período 2021-2025 de la empresa Combustibles Líquidos de Colombia S.A.S que facilite dar cumplimiento del cierre a las No conformidades identificadas por ICONTEC, en el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2015?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Presentar una propuesta de Plan Estratégico para el período 2021-2025 de la empresa Combustibles Líquidos de Colombia S.A.S, con el propósito de dar cierre a las No conformidades identificadas por ICONTEC, en el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2015.

### **Objetivos Específicos**

Realizar revisión a la misión, visión y valores corporativos de la organización.

Efectuar un análisis del entorno externo e interno de la empresa Combustibles Líquidos de Colombia S.A.S, para establecer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.

Establecer las estrategias acordes con el análisis del entorno externo e interno de Combustible Líquidos de Colombia, que faciliten preparar la organización ante las necesidades específicas del sector de Gas LP.

Construir la propuesta de Plan Estratégico para el período 2021-2025 de la empresa Combustibles Líquidos de Colombia S.A.S.

Definir un mapa de ruta para la evaluación del desempeño del Plan Estratégico definido por Combustibles Líquidos de Colombia S.A.S.

### **Justificación**

Combustibles Líquidos de Colombia S.A.S es una empresa de servicios públicos domiciliarios que distribuye y comercializa Gas Licuado de Petróleo, que cuenta con la certificación ISO 9001:2015, vigente desde abril de 2015.

La organización se preparó para obtener su recertificación, teniendo en cuenta los cambios trascendentales en la norma. La recertificación se obtuvo, sin embargo, el ente certificador evidenció No Conformidades menores que deben ser atendidas, so pena en el seguimiento anual que se realiza por el mismo ente, dichas No Conformidades se conviertan en No Conformidades mayores, implicando una pérdida de la certificación con que cuenta la organización.

Analizando cada una de las No Conformidades, se logra identificar como causa raíz general, deficiencias en el proceso de Planeación Estratégica, partiendo del análisis del entorno empresarial, la definición objetiva de estrategias y contar con un mecanismo apropiado para la evaluación del desempeño del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización.

A partir de la identificación de No Conformidades por parte del ente certificador, se vienen adelantado las acciones correctivas necesarias, sin embargo, al interior de la organización se han presentado múltiples factores estructurales debido a cambios en la junta directiva, que han prolongado las fechas de cierre de las No Conformidades y que desde el punto de vista del ente certificador son justificables. Por lo anterior, se ha pedido adelantar las acciones pertinentes para el cierre de la No conformidad, ampliándose el horizonte de planeación para los años comprendidos entre el 2021 y 2025.

No es menos importante mencionar que los cambios mencionados anteriormente generan un impacto sustancial en el enfoque estratégico que la empresa desee plantear.

**Limitaciones:**

La calidad de la información que se requiere para el análisis del entorno externo, específicamente el estudio de la competencia es deficiente.

Limitaciones presupuestales para la adquisición de bases de datos que faciliten ampliar el conocimiento del sector.

Disponibilidad suficiente por parte de los miembros del Comité Directivo para participación en los talleres de Planeación Estratégica.

## **Marco de Referencia**

### **Marco Conceptual**

**Análisis del entorno externo:** Está integrado por variables que se encuentran fuera de la organización (Oportunidades y Amenazas). Son generalmente fuerzas y tendencias que están en el entorno externo general o factores específicos que operan dentro del contexto de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria.

**Análisis del entorno interno:** Está integrado por variables que se encuentran dentro de la organización misma (Fortalezas y Debilidades). Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la empresa. Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la empresa puedes usar para lograr una ventaja competitiva.

**Análisis PESTEL:** Análisis del macro entrono empresarial que examina los factores socioculturales, tecnológicos, económicos, ecológicos y las fuerzas político-legales que afectan a largo plazo las actividades y los resultados de una empresa. Presencia o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

**BRENT:** Petróleo de alta calidad que se extrae del yacimiento británico de Brent, en el mar del Norte, y cuyo precio se toma en Europa como referencia para el precio de los crudos.

**BREXIT:** Abreviatura inglesa que significa salida del reino unido de la Comunidad Económica Europea. Britain – Exit.

**CREG:** Comisión Reguladora de Energía y Gas. Encargada de regular la prestación de los servicios públicos domiciliarios de energía eléctrica, gas combustible y servicios públicos de combustibles líquidos en Colombia.

**GLP:** Gas Licuado del Petróleo. Mezcla de gases licuados presentes en el gas natural o disueltos en el petróleo. Su mayor composición es de Propano y Butano.

Mapa Estratégico: Representación gráfica que permite de manera simple, describir la estrategia de una empresa.

OPC: Sigla que significa Oferta Pública de Cantidades.

OPEP: Sigla que identifica a la Organización de Países Exportadores de Petróleo, una entidad fundada en 1960 que reúne a doce países. La asociación fue creada con el objetivo de coordinar las políticas de sus integrantes referidas al petróleo, de modo tal que puedan proteger sus intereses.

SUI: Sistema Unico de Información de Servicios Públicos en Colombia.

UPME: Unidad de Planeación Minero Energética en Colombia. Unidad administrativa encargada de planear de manera integral el desarrollo minero energético, apoyar la formulación de política pública y coordinar la información sectorial con los agentes y partes interesadas.

WLPGA: Asociación Mundial de Gas Licuado de Petróleo (World LPG Association).

WTI: Es una corriente de crudo producido en Texas y el sur de Oklahoma que sirve como referencia para fijar el precio de otras corrientes de crudo.

## **Marco Teórico**

Las organizaciones cada vez con más frecuencia se enfrentan a retos que le permitan ser más competitivas y exitosas; asumir dichos retos también les implica organizar sus objetivos, metas e iniciativas de forma estructurada dentro de un modelo de planeación estratégica.

Según Fred R David en su libro conceptos de Administración Estratégica, plantea que “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.

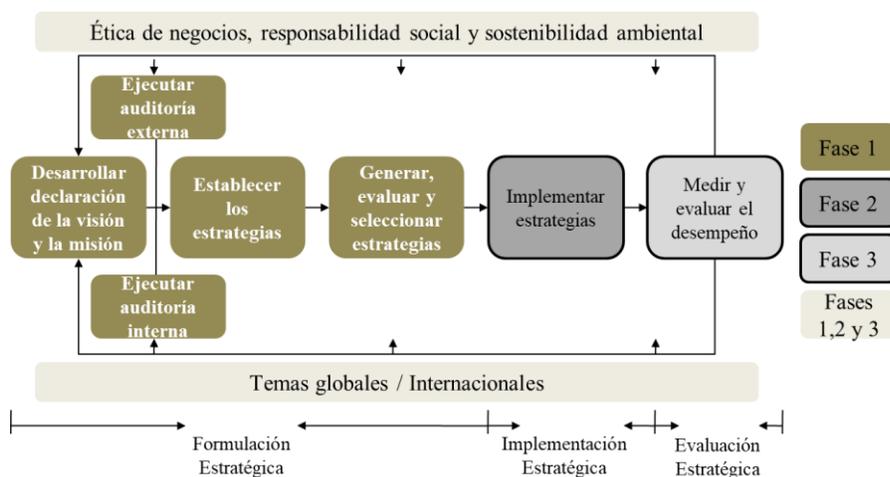
Para el desarrollo del presente trabajo, se toma como referencia el modelo propuesto por Fred R David, debido a su enfoque práctico y profesional, así como la amplia aceptación en el

mercado de la administración empresarial. El modelo integral de planeación estratégica contempla tres etapas fundamentales:

1. **Formulación Estratégica:** implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.
2. **Implementación de la Estrategia:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse.
3. **Evaluación de Estrategias:** consta de tres actividades fundamentales, revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas.

**Figura 1**

*Modelo Integral de Planeación Estratégica*



*Nota:* Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p 30), por Fred R. David, 2013, Pearson.

Considerando la necesidad de dar cierre a las No Conformidades identificadas por ICONTEC, en el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2015 relacionadas con el contexto de la organización y planificación, indiscutiblemente la fase de Formulación Estratégica es fundamental para el cumplimiento del objetivo del presente trabajo.

Ahora bien, la No Conformidad relacionada con la evaluación del desempeño y que corresponde a la fase de evaluación estratégica, contempla la definición de un mapa de ruta que facilite el seguimiento al plan estratégico definido en la fase formulación, sin abarcar el seguimiento permanente durante el período de planeación definido.

Dentro de las diversas herramientas disponibles para la evaluación de las estrategias se encuentran el Benchmarking, reevaluación de matrices definidas en la fase de formulación estratégica, auditorías internas y/o externas, Balance Score Card, entre otras. Entendiendo que el presente trabajo pretende definir un mapa de ruta facilitador del seguimiento al plan estratégico, la herramienta que mejor se adecua a esta necesidad es el Balance Score Card o cuadro de mando Integral. Creada por Robert Kaplan y David Norton, para permitir el control y gestión de los objetivos estratégicos, mediante indicadores de seguimiento a las iniciativas definidas en la formulación estratégica.

### **Marco Histórico**

Combustibles Líquidos de Colombia SA ESP (CLC) se constituye el 20 de septiembre de 2007 como una empresa prestadora de servicios públicos. Para el año 2009 adquiere las empresas Siva Gas y Plus GAS registrando la reconocida marca de GAZ. La empresa distribuye y comercializa Gas Licuado de Petróleo. Cuenta con 7 plantas de envasado, 6 depósitos de almacenamiento y más de 3.000 puntos de venta, distribuidos estratégicamente en Antioquia, Bogotá, Boyacá, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Quindío, Risaralda y Valle del

Cauca. Suministra Gas LP en cilindros y tanques estacionarios, garantizando disponibilidad del producto.

La empresa tiene ubicada su oficina principal en la ciudad de Bogotá, en el sector industrial de Puente Aranda, Cra 50 No 18-75. En esta ubicación labora todo el grupo directivo de la organización y el área Administrativa.

## **Diseño Metodológico**

Para efectos de lograr el cierre de las No Conformidades identificadas por ICONTEC, en el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2015 relacionadas con el contexto de la organización, planificación y la evaluación del desempeño, se hace necesario formular la estrategia para Combustibles Líquidos de Colombia. En atención al desarrollo del método científico la presente investigación plantea los siguientes aspectos en búsqueda del conocimiento y cumplimiento del objeto de la investigación.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizado para el desarrollo del presente documento es de carácter descriptivo. Según Sampieri R (2003), los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice; describe tendencias de un grupo o población.

### **Método de Investigación**

Los métodos utilizados para el desarrollo de la presente investigación son dos:

Método de análisis: De acuerdo con Méndez C (2003), es el proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Método de síntesis: De acuerdo con Méndez C (2003), es el proceso de conocimiento que procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo, de los principios a las consecuencias.

## **Fuentes**

La información es la “materia prima” por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación (Méndez, C; 2003). Se describen a continuación los tipos de fuentes utilizados para el desarrollo del trabajo de investigación.

### ***Fuentes Primarias***

Como fuentes primarias para el desarrollo de la definición estratégica de Combustibles Líquidos de Colombia se tuvo en cuenta los diversos colaboradores de la organización, informes internos producidos por las diferentes áreas y el manual de calidad con que cuenta la empresa. De dichas fuentes se logrará obtener de primera mano toda la información y análisis requeridos, en el proceso de formulación estratégicas de la organización.

### ***Fuentes Secundarias***

Como apoyo al análisis del entorno externo, se efectuó lectura de diferentes informes sectoriales propios de la industria a la que pertenece la empresa Combustibles Líquidos de Colombia. Estos informes corresponden a publicaciones efectuadas por organismos internacionales como Asociación Mundial de Gas Licuado del Petróleo (WLPGA) y la Asociación Iberoamericana de Gas Licuado del Petróleo (AIGLP); organismos nacionales como el Ministerio de Minas y Energía, Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), Banco de la República, ECOPETROL, Asociación Gremial Colombiana de Comercializadores de Gas (AGREMIGAS) y la Asociación Colombiana de Gas Licuado del Petróleo (GASNOVA).

## **Población y Muestras**

El punto de partida de la investigación realizada es determinar el quehacer de la empresa Combustibles Líquidos de Colombia. Se construyó cuestionario para visualizar la misión, visión y valores empresariales; las preguntas de dicho cuestionario fueron respondidas por 50 colaboradores de la empresa estudiada. Para el cálculo de la muestra seleccionada se utilizó la siguiente fórmula para una población finita de 194 empleados:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N * e^2) + (Z^2 * p * q)}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (194)

Z = Nivel de Confianza de 1,65 (90%)

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = Probabilidad de fracaso (0,5)

e = Error muestral (10%)

$$n = \frac{1,65^2 * 0,5 * 0,5 * 194}{(194 * 0,1^2) + (1,65^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 50$$

## **Técnica de Recolección y Análisis de Información**

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron técnicas que permiten la recolección de datos. Se recopiló información propia del sector industrial y mediante reuniones de comité de dirección, encuestas y cuestionarios, se llevó a cabo la investigación. Con la información

acuñada, se procede con la respectiva tabulación y análisis estadístico, para generar finalmente las conclusiones respectivas.

La Gerencia General, facilita la generación de sesiones de trabajo que permitieran el análisis del entorno del sector industrial y la evaluación de diferentes escenarios que permitan a CLC afrontar las demandas de rentabilidad, productividad, calidad, servicio y tecnología que contribuyan a su desarrollo sostenible. Para ello se efectuaron diferentes talleres que facilitan la definición el Plan Estratégico de Combustibles Líquidos de Colombia S.A.S en el período 2021-2025. En ellos participarán diferentes representantes de la organización y se utilizan diversas herramientas de análisis, documentando todo el proceso que servirá de apoyo en la definición de estrategias.

Inicialmente se detalló en la búsqueda de determinar el quehacer de la empresa, se realizó encuesta a 50 colaboradores para determinar la misión, visión y valores empresariales. Se realizó virtualmente, mediante Software gratuito ([www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com)). El detalle del cuestionario se encuentra disponible en el Apéndice A. Importante resaltar del cuestionario que las preguntas son abiertas, aspecto que genera multiplicidad de respuestas y opiniones por parte de los encuestados.

Para la determinación de estrategias empresariales efectivas, es necesario reconocer inicialmente la dinámica del entorno empresarial. Es por ello que, en el estudio del entorno externo de la organización, se revisaron y analizaron diferentes documentos del sector industrial al que pertenece la empresa Combustibles Líquidos de Colombia SAS. De lo estudios revisados se construyó un análisis PESTEL y se compartió con el grupo directivo de la organización, con el fin de facilitar la identificación de diversas oportunidades y amenazas.

Por otro lado y como parte integral del análisis del entorno externo empresarial, se efectuó un análisis de las cinco fuerzas de Porter. En él se analizan los 5 vectores que influyen en el quehacer de la organización. La dinámica utilizada fue la entrevista a todos los integrantes del grupo directivo de CLC, evaluando de los 5 diferentes vectores, cada uno de los elementos particulares que la componen.

Para finalizar el análisis del entorno externo de la organización, se efectúa un estudio de competitividad de la empresa en comparación con otras empresas del sector, a través de entrevistas a todos los líderes y/o jefaturas del área comercial de Combustibles Líquidos de Colombia. Se seleccionaron los competidores más representativos de cada una de las zonas donde la compañía cuenta con presencia y se evalúan diferentes criterios propios del sector.

En cuanto al análisis del entorno interno se elaboró un cuestionario para la evaluación de competencias empresariales; estas competencias fueron: comercial, operativa, financiera, directiva, a nivel de resultados, estratégica de procesos y talento humano. El cuestionario fue respondido por el 100% (26 empleados) de los colaboradores con cargos directivos y jefes de área de la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, utilizando para ello un formulario virtual construido a través de una aplicación de Google.

Finalmente se genera documento resumen con todos los resultados obtenidos en las diferentes sesiones de trabajo realizadas, para presentar a la junta directiva de CLC, quien dará su aprobación o modificación que dé a lugar.

## **Presentación de Resultados**

A continuación se desarrollan todos los análisis requeridos para dar cierre a las No Conformidades identificadas por ICONTEC, en el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2015 relacionadas con el contexto de la organización, planificación y la evaluación del desempeño.

Con base en el modelo de planeación de Combustibles Líquidos de Colombia S.A E.S.P que se encuentra enmarcado dentro del concepto de Administración Estratégica de Fred R David, inicialmente se efectuará una revisión de la Misión, Visión y Valores organizacionales, así con un análisis del entorno empresarial; producto de la revisión y análisis se estructurarán diversas opciones estratégicas para finalmente seleccionar aquella que se adapte a la empresa.

### **Análisis de la Declaración de la Misión, Visión y Valores**

Para formular efectivamente estrategias dentro de la organización, es preciso contar con una declaración clara de la Misión, Visión y Valores organizacionales (Fred R, D, 2013, p 43). Combustibles Líquidos de Colombia dentro de su sistema de gestión de la calidad, tiene definido estos aspectos, sin embargo, el grupo directivo plantea conocer de primera mano, que piensan sus colaboradores de las definiciones actuales.

Para el desarrollo de la encuesta se logró participación de todas las áreas funcionales de la organización, utilizando un Software gratuito disponible en [www.encuestafacil.com](http://www.encuestafacil.com) (Ver detalle del cuestionario en el Apéndice A). Esta situación facilita obtener diferentes perspectivas de las diferentes áreas de la compañía en cuanto a la Misión, Visión y Valores Corporativos. Se enviaron un total de 53 cuestionarios con el propósito de cubrir la totalidad de las respuestas requeridas de 50, obteniéndose una eficacia en la respuesta de 94%.

No menos importante es mencionar que considerando el carácter abierto de las preguntas que facilitan el análisis de la declaración de la Misión, Visión y Valores, se encontrarán cantidad de respuestas a preguntas que superan el número de encuestados.

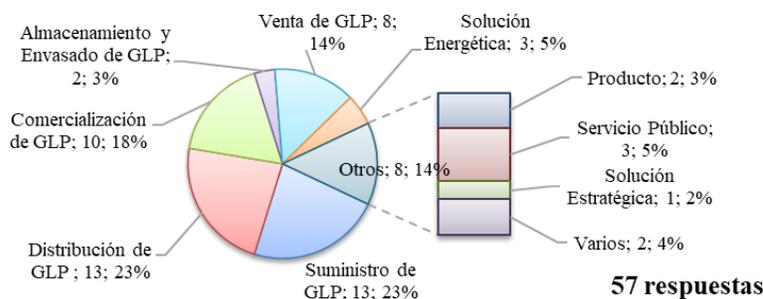
### ***Misión***

De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta a los diferentes colaboradores, se pueden determinar aspectos relevantes de la misión de la empresa:

Pregunta 1. ¿Cuál es el servicio que CLC ofrece a sus clientes? De un total de 57 respuestas, el 23% de los encuestados identifica que el servicio ofrecido corresponde al suministro o distribución de GLP, el 18% a la comercialización y el 14% a la venta.

### **Figura 2**

#### *Respuestas Pregunta 1 - Misión*



*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

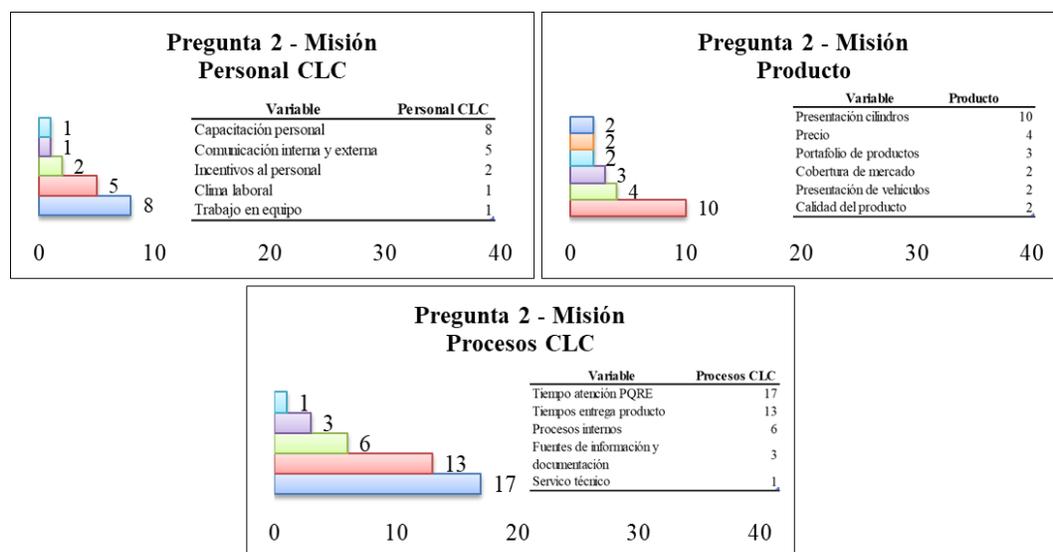
Pregunta 2. ¿Cómo mejoraría el servicio que CLC ofrece a sus clientes? Las respuestas a los 50 cuestionario fueron agrupadas en tres grandes bloques dependiendo del tipo de respuesta dada, personal de CLC, producto y proceso; lo anterior con el propósito de facilitar el análisis a las múltiples respuestas recolectadas. De acuerdo con el agrupamiento señalado, 17 respuestas (21%) se asociaron al personal, 23 respuestas (29%) a producto y 40 respuestas (50%) a proceso. Los aspectos para mejora en el servicio y que presentaron una mayor frecuencia de respuesta

Propuesta para la definición del plan estratégico 2021-2025 para CLC

fueron, los tiempos de atención de Peticiones, Quejas, Reclamos y Emergencias (PQRE) con 17 respuestas, tiempos de entrega de producto con 13 respuestas y la presentación del producto o del cilindro con 10 respuestas.

### Figura 3

#### Respuestas Pregunta 2 - Misión



*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Pregunta 3. ¿Cómo califica usted el servicio que CLC ofrece a sus clientes? Debido al carácter abierto de la pregunta, se presentaron respuestas de carácter cualitativo y cuantitativo. Para facilitar el análisis de la información, se construyó la siguiente tabla de relación.

### Tabla 1

#### Tabla relación respuesta a Pregunta 3 - Misión

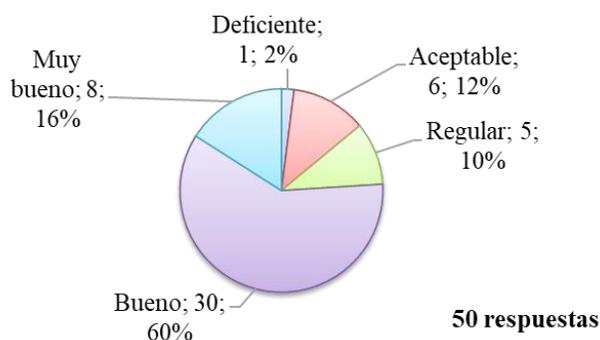
Valor Cualitativo	Valor Cuantitativo
<b>Muy bueno</b>	9 a 10
<b>Bueno</b>	7 a 8
<b>Regular</b>	5 a 6
<b>Aceptable</b>	3 a 4
<b>Deficiente</b>	1 a 2

*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con criterios aprobado por grupo directivo.

El 16% y el 60% calificaron el servicio como muy bueno o bueno respectivamente; el 12% y el 2% lo calificaron como aceptable o deficiente. En términos generales se considera con buena calificación el servicio que CLC presta a sus clientes.

#### Figura 4

##### Respuestas Pregunta 3 - Misión

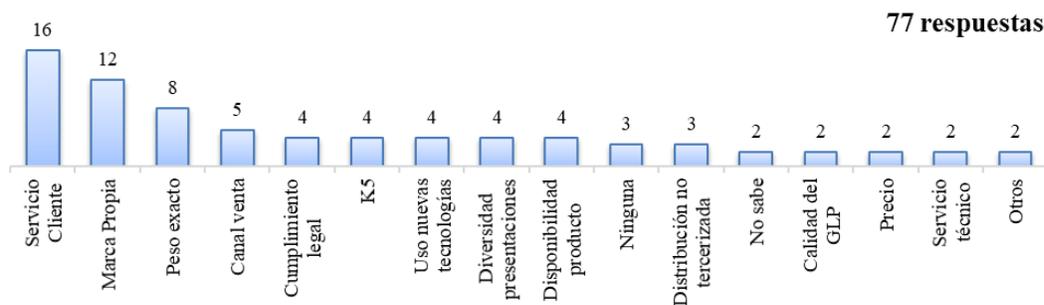


*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Pregunta 4. ¿Qué diferencia a CLC de sus competidores? De un total de 77 respuestas, el 21% (16 respuestas), consideran que el aspecto diferencial de CLC con sus competidores es el Servicio al Cliente, el 16% (12 respuestas) es la marca propia, el 10% (8 respuestas) y el 6% (5 respuestas) al peso exacto.

#### Figura 5

##### Respuestas Pregunta 4 - Misión

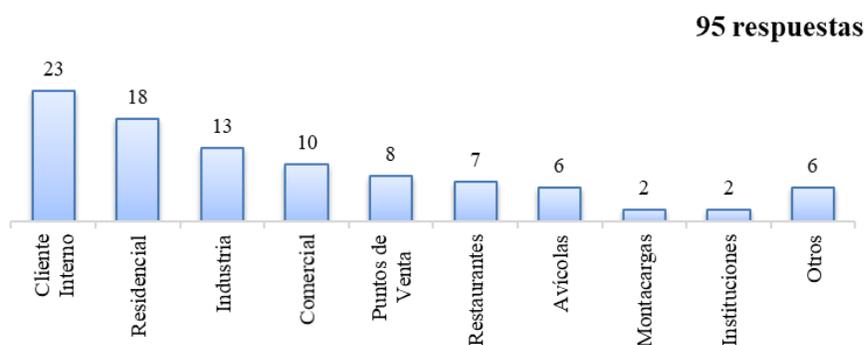


*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Pregunta 5. ¿Quiénes son mis clientes hoy? De un total de 95 respuestas, 23 (24%) mencionan el cliente interno, 18 (19%) consideran que el principal cliente es el residencial, 13 (14%) el cliente industrial, 10 (11%) el cliente comercial y 8 (8%) los puntos de venta.

### Figura 6

*Respuestas Pregunta 5 - Misión*



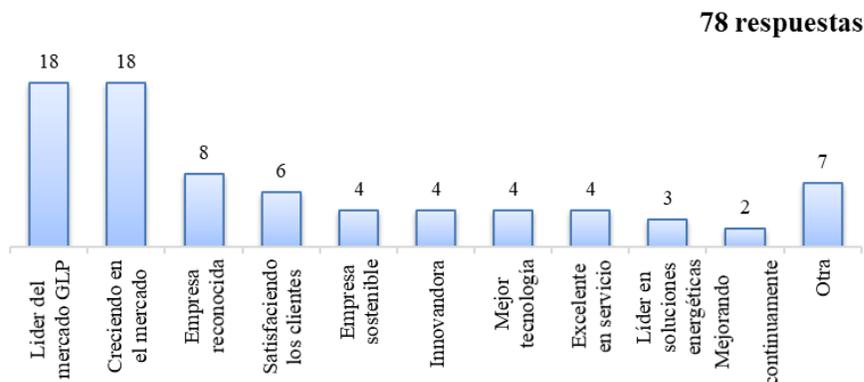
*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Recopilando las respuestas asociadas con la misión de la organización, puede concluirse, que a CLC se le identifica como una empresa prestadora de servicios públicos, distribuidora de GLP que orienta sus esfuerzos a prestar un buen servicio tanto a sus clientes como empleados.

### *Visión*

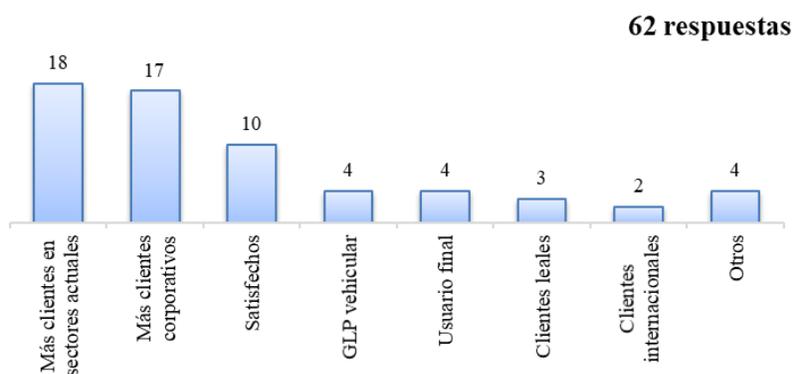
De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta a los diferentes colaboradores, se pueden determinar aspectos relevantes de la visión de la empresa:

Pregunta 6. ¿Cómo ve a CLC en cinco años? De un total de 78 respuestas, 18 (23%) ven a CLC como líder en el mercado de GLP, 18 (23%) consideran que crece en el mercado de GLP, 8 (10%) la identifican como una empresa reconocida, 6 (8%) como una empresa que satisface a sus clientes y se tienen cuatro valoraciones con 4 (5%) respuestas cada una, identificando a CLC como una empresa sostenible, Innovadora, con mejor tecnología o excelente en el servicio.

**Figura 7***Respuestas Pregunta 6 - Visión*

*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Pregunta 7. ¿Qué tipos de clientes me gustaría tener en cinco años? De un total de 62 respuestas, 18 (29%) visualizan a CLC con más clientes en los sectores actuales, 17 (27%) con más clientes corporativos, 10 (16%) ven clientes satisfechos.

**Figura 8***Respuestas Pregunta 7 - Visión*

*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

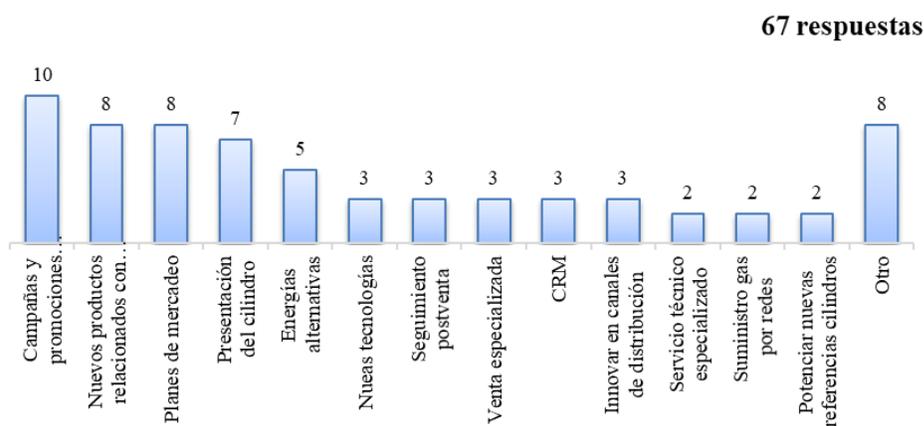
Pregunta 8. ¿Qué formas novedosas en productos y servicios, podemos tener en CLC para llegar a nuestros clientes? De un total de 67 respuestas, 10 (15%) solicitan tener campañas

Propuesta para la definición del plan estratégico 2021-2025 para CLC

y promociones con clientes, 8 (12%) nuevos productos relacionados con GLP, 8 (12%) planes de mercadeo, 7 (10%) creen que se debe mejorar la presentación del cilindro y 5 (7%) solicitan productos o servicios relacionados con energías alternativas.

### Figura 9

Respuestas Pregunta 8 - Visión



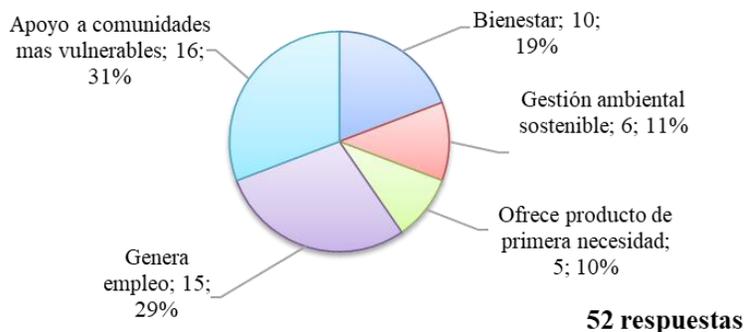
Nota: Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Puede finalmente concluirse que acorde a los resultados de la encuesta, CLC pretende crecer y liderar diferentes sectores del mercado, ser reconocida por sus clientes, a través de un excelente servicio, innovando en nuevos productos apalancándose en la tecnología.

### Valores

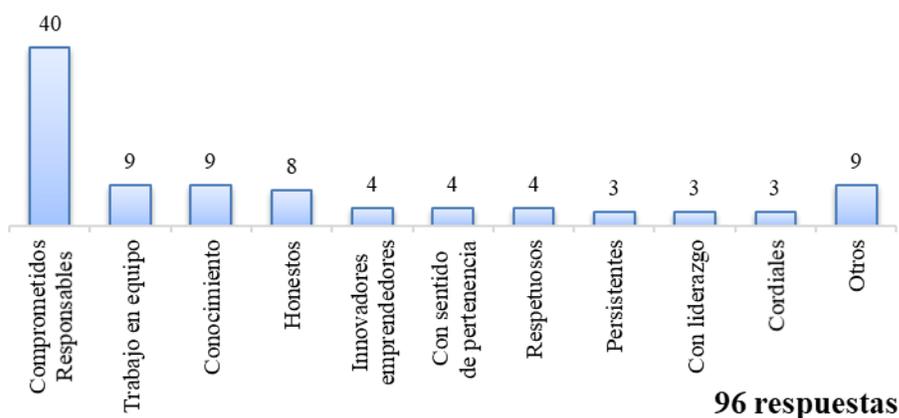
De acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta a los diferentes colaboradores, se pueden determinar aspectos relevantes de los valores de la empresa:

Pregunta 9. ¿Cómo aporta CLC en el desarrollo de la comunidad? El 31% (16) considera que CLC aporta en el desarrollo de la comunidad prestando apoyo a las comunidades más vulnerables, el 29% (15) mediante la generación de empleo, 19% (19) generando bienestar.

**Figura 10***Respuestas Pregunta 9 – Valores Corporativos*

*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Pregunta 10. ¿Qué fortalezas y comportamientos se destacan en el personal que labora en CLC? El 42% (40) considera que el personal de CLC es comprometido y/o responsable, el 9% (9) destaca el trabajo en equipo, el 9% (9) destaca su conocimiento y el 8% (8) destacan la honestidad.

**Figura 11***Respuestas Pregunta 10 – Valores Corporativos*

*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con los resultados de la encuesta.

Se debe resaltar que del análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta a los colaboradores de la empresa, se observa una marcada tendencia a señalar como los valores más importantes al compromiso y responsabilidad de sus colaboradores, el trabajo en equipo, el nivel de conocimiento y honestidad, usados en pro de los más vulnerables ya sea prestando un servicio a sus clientes o generando oportunidades laborales.

### **Análisis del Entorno Empresarial**

El análisis del entorno implica la vigilancia, evaluación y difusión de la información desde los entornos externo e interno hasta el personal clave de la empresa (Fred R, D, 2013, p 61, p 93). Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la compañía.

#### ***Análisis del Entorno Externo***

Está integrado por variables que se encuentran fuera de la organización (Oportunidades y Amenazas). Son generalmente fuerzas y tendencias que están en el entorno social general o factores específicos que operan dentro del contexto de tareas de una organización, llamado con frecuencia su industria.

Las herramientas que se utilizarán para el análisis del entorno externos serán PESTEL y las 5 fuerzas de PORTER. En general, este par de herramientas facilitan de una manera sencilla, reconocer y analizar los diferentes factores externos a la organización, orientando la identificación de Oportunidades y Amenazas que afectan a Combustibles Líquidos de Colombia.

### **Análisis PESTEL.**

Para presentar un panorama general del entorno externo del sector público de distribución y comercialización de Gas Licuado del Petróleo para la empresa Combustibles Líquidos de Colombia S.A. E.S.P, se efectúa el siguiente análisis PESTEL (Fred R, D, 2013, p 65 a p 72).

#### ***Factor Político.***

Este factor hace referencia a una revisión general de la situación política tanto mundial como nacional, que pueda influir en los aspectos propios de la organización.

**Situación mundial:** Dentro de los aspectos más relevantes que actualmente se presentan y que pueden producir efectos colaterales en las negociaciones internacionales se encuentran la Pandemia mundial a causa del Covid 19, la estabilidad económica mundial, la firma de diversos tratados de libre comercio y la estabilidad en el medio oriente en cuanto al precio del petróleo. En particular para Colombia, se debe mencionar la incertidumbre política de la nación con miras a las próximas elecciones del 2022, ante la marcada polarización vigente.

**Cultivos ilícitos y terrorismo en Colombia:** Entre los años 2013 y 2017 se presentó un crecimiento de 3,7 veces y posteriormente se estabiliza en el 2018; para el 2019 se presenta un descenso del 9% en las hectáreas cultivadas con respecto al 2018 (ONUDD, 2018). Por otro lado, se ha venido presentado una disminución considerable de los ataques terroristas por parte de grupos al margen de la ley, obteniéndose una disminución del 75% del 2013 al 2019 (MINDEFENSA, 2020).

En este aspecto el impacto que se visualiza es la dificultad para la realización de exploraciones de nuevas fuentes petrolíferas y gasíferas ante la ocupación de amplios territorios por grupos al margen de la ley.

***Factor Económico.***

**Producto Interno Bruto – PIB mundial y Colombia:** De acuerdo con la información suministra por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2020) el crecimiento de la economía mundial en el 2019 fue del 2.9%. Producto de la Pandemia de COVID-19 se pronostica una contracción económica de -3% en el 2020. Si bien la incertidumbre generada por la particular situación del presente se estima que economías como la China e India no presentarán valores negativos. Una situación muy diferente se visualiza para el 2021 donde se pronóstica una reactivación económica de hasta el 5.8%.

Colombia no será ajena a la situación de la Pandemia y de acuerdo al Fondo Monetario Internacional (Rubio, 2021) la economía del país se proyecta para el 2020 cerrará en cuanto al PIB se refiere, en -2.4% y se expandirá en el 2021 en 3.7%, siendo uno de los países con menor impacto del COVID 19.

Pese a la situación ya mencionada en diversas ocasiones, el sector productivo del suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado al cual pertenece la empresa Combustibles Líquidos de Colombia, muestra un panorama positivo. Con respecto al primer trimestre del 2019 el sector creció en 4.3% y con referencia al trimestre directamente anterior el crecimiento es de 0.9% (DANE, Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB), 2020); situación alentadora para el sector en análisis.

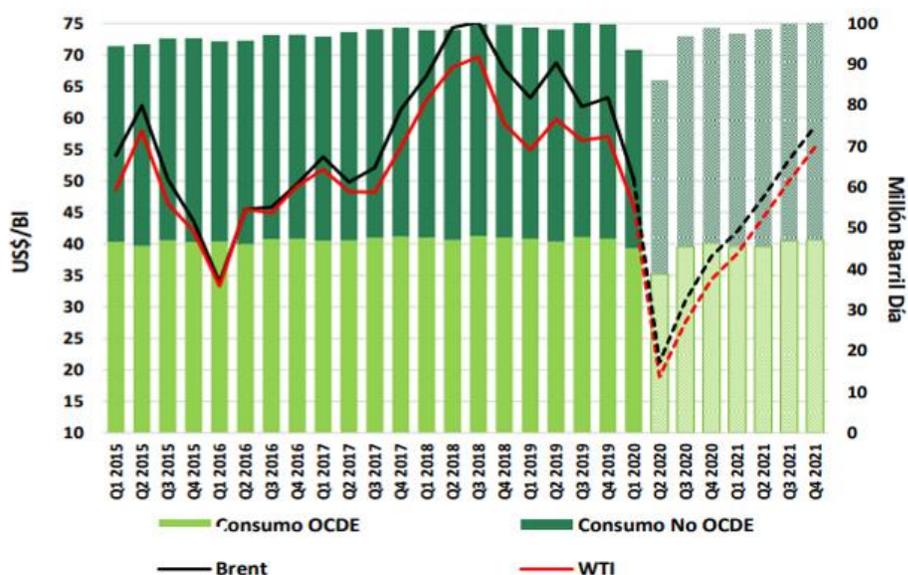
**Precio internacional del petróleo:** Debido a factores de presión de la oferta, el precio internacional del petróleo a comienzos del 2019 tuvo una tendencia al alza. Los factores que influyeron en el descenso del precio del crudo se resumen en el acuerdo entre los diferentes integrantes de la Organización de países Exportadores de Petróleo (OPEP) para reducir la oferta, las sanciones de Estados Unidos a Venezuela, las exenciones a los compradores de crudo en Irán,

disminuyeron la producción de petróleo del 2018 a 2019 en hasta 2.07 millones de barriles diarios y en consecuencia la caída del precio.

De acuerdo con la consultora de energía y recursos renovables Wood Mackenzie, teniendo en cuenta la situación particular por la que atraviesa el mundo debido al COVID 19, estima “que el transporte por carretera liderará la recuperación de la demanda de petróleo desde el tercer trimestre de 2020 hasta 2021, seguido de la carga comercial, la actividad industrial y, finalmente, los viajes en avión. Infieren que el desarrollo de una vacuna Covid-19 provocará una recuperación de la demanda de combustible en el segundo trimestre de 2021, pero llevará tiempo para que la demanda global de combustible regrese a los niveles de 2019”.

## Figura 12

*Estimación de precios y demanda de Petróleo a corto plazo*



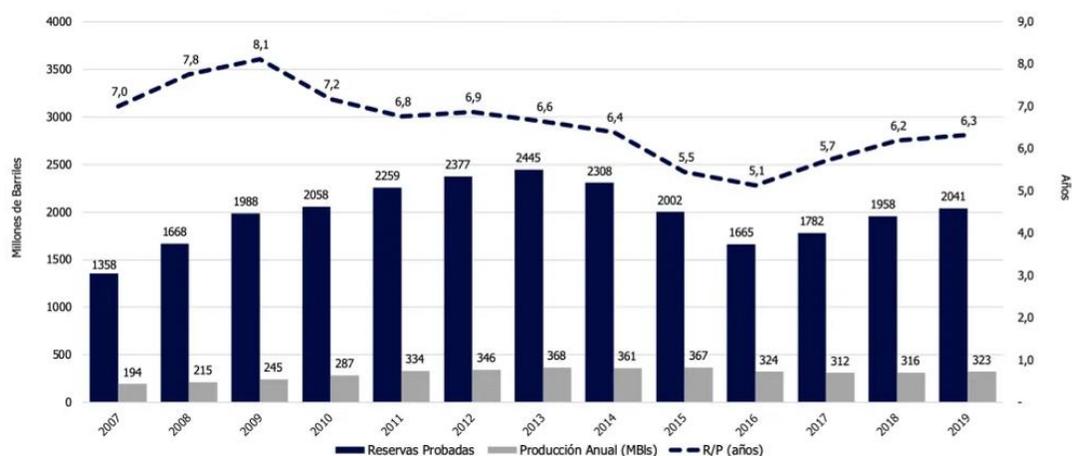
*Nota:* Representa la evolución 2015 y proyectada a 2021 de la demanda de petróleo de naciones asociadas o no a la OCDE y perspectivas del precio del petróleo. Tomado de *UPME*, por Wood Mackenzie, mayo 2020.

Es importante recalcar que el precio del petróleo influye en el comportamiento del precio de sus derivados con lo es el GLP.

**Producción de petróleo y gas en Colombia:** El GLP se genera producto del petróleo o de pozos gasíferos, por lo tanto es importante conocer el comportamiento histórico de las reservas y producción tanto de petróleo como de gas. Como se observará a continuación y según la Agencia Nacional de Hidrocarburos, las reservas declaradas y probadas de petróleo, con respecto a los volúmenes de producción, permiten garantizar que Colombia podrá abastecerse por los próximos 6.3 años.

**Figura 13**

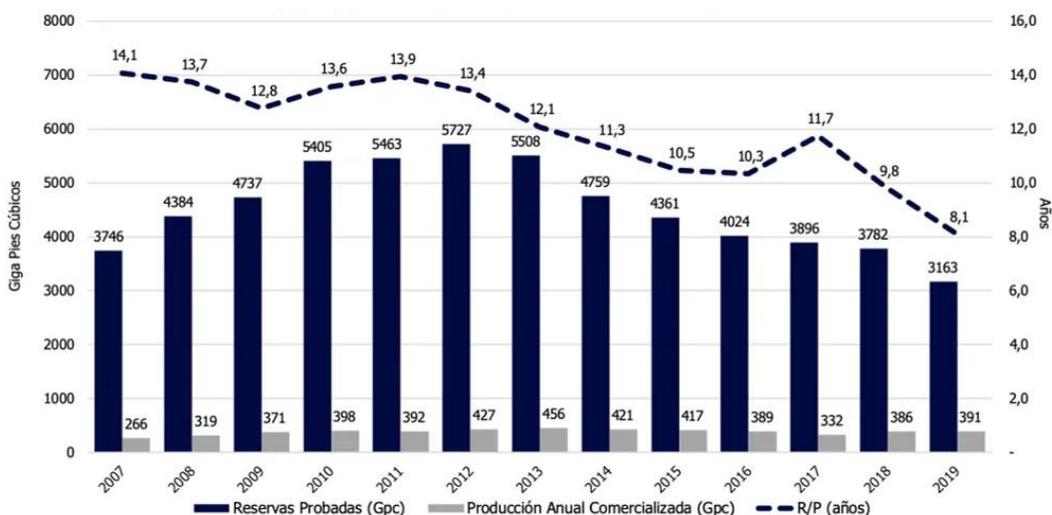
*Reservas probadas y producción histórica de Petróleo (MBls)*



*Nota:* La línea punteada representa el número de años con reservas garantizadas de petróleo.

Recuperado de (ANH, 2020)

En cuanto a las reservas declaradas y probadas de gas con respecto a los volúmenes de producción, permiten garantizar que Colombia podrá abastecerse por los próximos 8.1 años.

**Figura 14***Reservas probadas y producción histórica de Gas*

*Nota:* La línea punteada representa el número de años con reservas garantizadas de gas.

Recuperado de (ANH, 2020)

Lo anterior permite inferir que el país contará con fuentes de materia prima para la producción de GLP, por un período no inferior a 8 años, sin embargo, no es garantía de abastecimiento requerido en Gas Licuado.

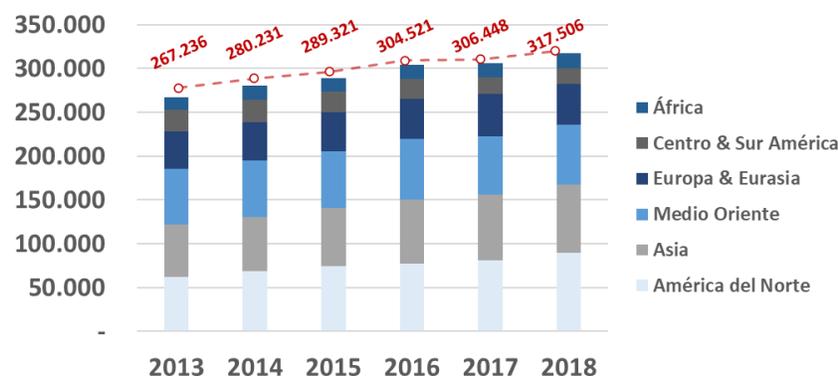
**Entorno Internacional de GLP:** Se presenta un crecimiento durante los últimos 5 años en la producción mundial de GLP. Para el período 2014-2018 el crecimiento global fue de 13.3%. Los países con mayor producción de GLP son: USA (76.165 MTon), China (38.713 MTon), Arabia Saudita (29.003 MTon), Rusia (16.690 MTon) y Canadá (13,866 MTon). Canadá con 12.0%, Estados Unidos con 10.1% e India con 6.7%, los países con mayor crecimiento en la producción.

De acuerdo con el Departamento de Energía de Estados Unidos (DOE), la causa por la cual desde 2019 el estado norteamericano se convirtió en el mayor productor mundial de Gas

gracias a la producción en formaciones de esquisto o no convencionales, extraído mediante métodos de facturación hidráulica.

### Figura 15

*Producción mundial de GLP – Miles de toneladas*



*Nota:* Tomado de GASNOVA, por Statistical review of global LPG 2019, WLPGA y Argus media.

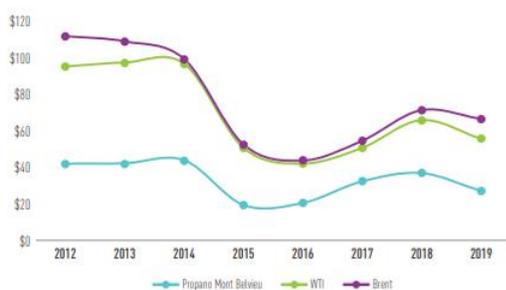
En cuanto a la demanda de GLP a nivel mundial, se observa un crecimiento durante los últimos 5 años. Para el período 2014-2018 el crecimiento global fue de 15.1%. Los países con mayor consumo de GLP son: China (55.027 MTon), USA (46.223 MTon), India (24.642 MTon), Arabia Saudita (19.734 MTon) y Japón (15.226 MTon). Canadá con 9.7%, USA con 6.9% y China con 6.2% son los países con mayor crecimiento en la demanda.

De acuerdo con la WLPGA los sectores que impulsarán la demanda de producto serán el sector residencial y el petroquímico, encontrándose una relación directamente proporcional entre el consumo y el PIB como lo son los países asiáticos. El sector petroquímico crecerá ante la necesidad de utilizar energéticos más limpios para su producción como es el caso del GLP.

**Figura 16***Demanda mundial de GLP – Miles de toneladas*

*Nota:* Tomado de GASNOVA, por Statistical review of global LPG 2019, WLPGA y Argus media.

El precio internacional de referencia para el GLP, el Propano Mont Belvieu tiene un comportamiento similar al precio del petróleo. Es importante considerar la variable precio, puesto que el cálculo del costo del gas está atando al precio internacional Propano Mont Belvieu.

**Figura 17***Precios internacionales de GLP. Dólares por barril*

*Nota:* Tomado de Informe del sector de GLP, por Energy Information Administration.

Es importante agregar que siendo el gas natural el competidor directo del GLP, el precio de referencia Henry Hub del gas natural con respecto al precio de referencia propano Mont

Belvieu del GLP, ha disminuido su brecha de 6.3 dólares por mmbtu en el 2018 a 4.2 dólares por mmbtu en el 2019.

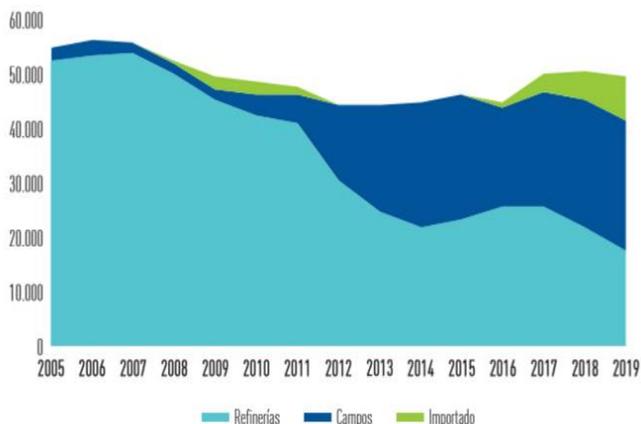
### Figura 18

*Precios referencia Gas Natural y GLP. Dólares por mmbtu*



*Nota:* Tomado de *Informe del sector de GLP*, por Energy Information Administration (DOE 1029).

**Entorno nacional de GLP:** Desde el 2015, Ecopetrol reinicia la importación de GLP con el propósito de cubrir la demanda por la decreciente oferta nacional. Para el 2017 se conforma el Consorcio G5 (Almagas, Chilco, Inversores del nordeste, Montagas y Vidagás) con el propósito de importar GLP y cubrir el déficit de oferta nacional. En el 2019 Ecopetrol y el Consorcio G5 importan un promedio de 8.000 toneladas mes.

**Figura 19***Producción nacional de GLP – Miles de toneladas*

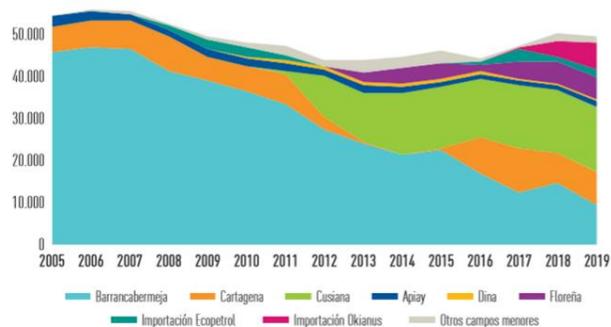
*Nota:* La producción se presenta por mecanismo de extracción. Tomado de *Informe del sector de GLP*, por UPME y GASNOVA 2019.

La producción nacional de GLP por parte de Ecopetrol al cierre del año 2019 fue de 34.500 toneladas mensuales promedio; en 2020 se estima que este número será de 45.000 toneladas mensuales.

La caída vertiginosa de producción que se presenta en la refinería de Barrancabermeja de 46.800 toneladas mes en el 2006 a 9.400 toneladas mes en el 2019, han sido cubiertas por Cupiagua, la importación de gas o por nuevos grupo productores menores que aportan hasta 7.000 toneladas mes de GLP. A continuación, se presenta el comportamiento de producción en 2019.

**Figura 20**

*Producción nacional de GLP por fuente – Miles de toneladas*

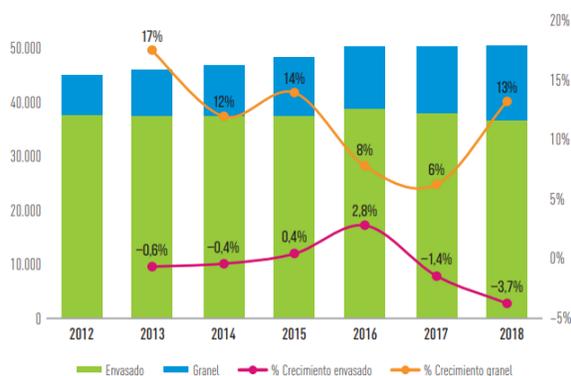


*Nota:* La producción se presenta por fuente de producción. Tomado de *Informe del sector de GLP*, por UPME y GASNOVA 2019.

Desde el punto de vista de la demanda, se presenta un crecimiento sostenido desde el 2012 al 2019, siendo este aumento aportado por las ventas de GLP en la modalidad de granel (crecimiento anual de 11.81%), pese a la disminución de las ventas en modalidad de envasado (decrecimiento anual de 0.47%).

**Figura 21**

*Demanda nacional de GLP – Miles de toneladas*

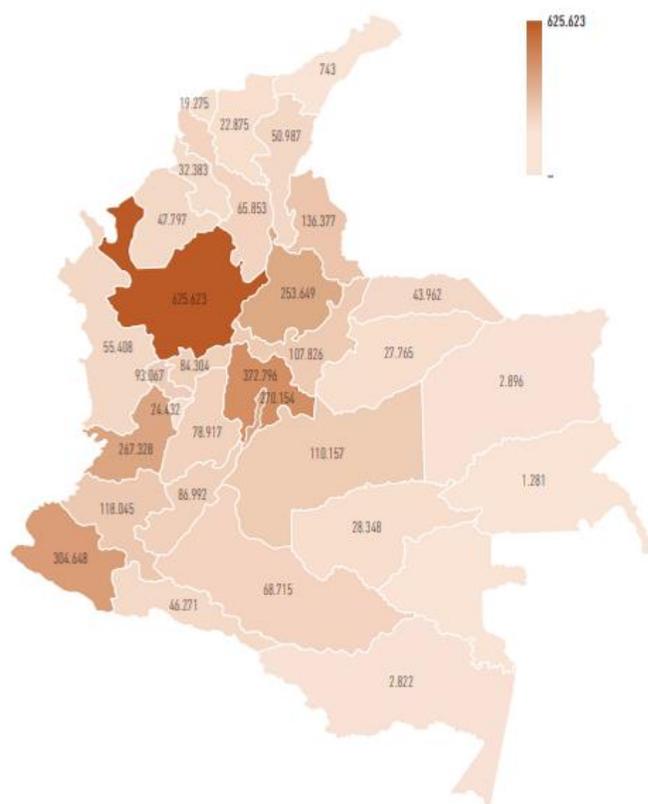


*Nota:* La demanda se presenta apilada por línea de comercialización. Tomado de *Informe del sector de GLP*, por UPME y GASNOVA 2019.

Viendo la demanda de GLP a nivel nacional el departamento con mayor consumo corresponde a Antioquia con un 18% de participación, respecto a un promedio mes en ventas de 50.6 mil toneladas; le siguen en su orden Cundinamarca con 11%, Nariño con 9%, Bogotá y Valle con 8% y Santander con 7%. Para resaltar que departamentos como Nariño, Caquetá, Cauca, Nariño, Putumayo, Amazonas, San Andrés, Providencia y Santa Catalina cuentan con subsidio al consumo en estratos 1 y 2.

## Figura 22

*Demanda nacional de GLP por departamento – Hogares que consumen*



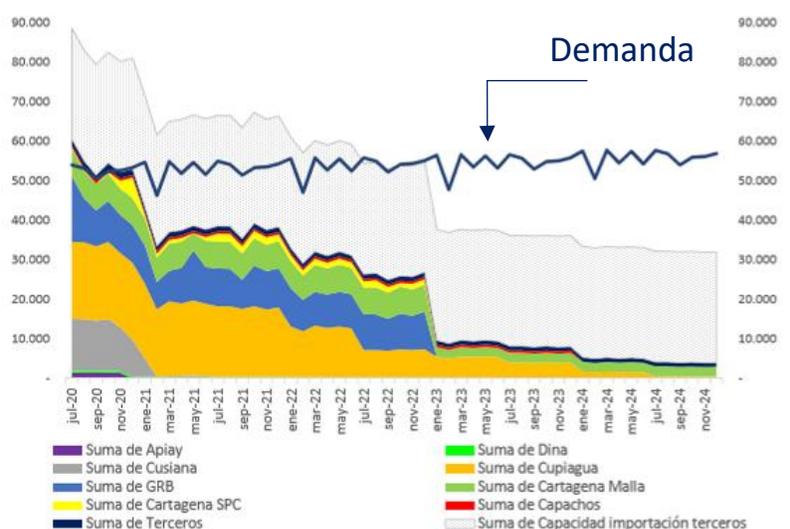
*Nota:* Tomado de *Informe del sector de GLP*, por UPME y GASNOVA 2019.

Por otro lado, Ecopetrol ha informado que en el primer semestre de 2020, las fuentes de Cusiana y Apiay serán destinadas a la actividad de codilución para transporte de crudos pesados

y en su reemplazo entrará la fuente de Cupiagua, con 15.000 toneladas mensuales (30% del total de las ventas promedio mes). A partir del segundo semestre de 2020 se prevé de nuevo un déficit nacional de GLP de hasta 8.000 toneladas, situación muy parecida a la presentada en el primer semestre de 2019. Este déficit será cubierto por las importaciones para atender la demanda actual y para el desarrollo de nuevos usos del GLP como el autogás, la generación eléctrica y el reemplazo de leña y carbón.

### Figura 23

*Balance oferta – demanda GLP 2020-2024 – Tonelada mes*



*Nota:* La oferta se relaciona por fuente de producción. Tomado de *Declaración de Producción GLP, balance 2020-2024*, por Comité Abastecimiento MME.

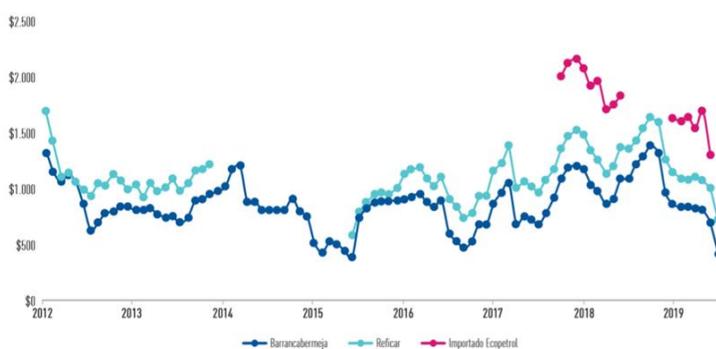
En cuanto al comportamiento del precio nacional de GLP, durante el primer semestre de 2019 el precio del GLP referencia Barrancabermeja, se situó en un promedio de \$805 por kg, y referencia Reficar en \$1.079 por kg. Para julio se presentó un descenso del precio de Barranca hasta los \$421 y Reficar \$724 y a cierre de 2019 el precio fue de \$626 Barranca y \$851 Reficar.

En cuanto al precio del GLP importando, osciló entre los \$1.627 iniciando año 2019 y \$1.426 finalizando.

Los precios de GLP en el 2019 se deben a los precios internacionales de referencia bajos. Este comportamiento se mantendrá, si continúa el crecimiento del shale gas en EE.UU., por las tensiones económicas entre Estados Unidos y China, entre otras razones. Es importante resaltar que el precio del GLP en Colombia está indexado al comportamiento del Propane MontBelvieu, índice de precios del combustible en los Estados Unidos.

### Figura 24

*Precio GLP (\$/Kg)*



*Nota:* Tomado de *Informe del sector GLP, balance 2020-2024*, por UPME y GASNOVA 2019.

**Fuentes de producción y transporte:** Otra variable importante dentro del ciclo de comercialización de GLP hace referencia a la ubicación de los puntos de refinación del petróleo o campos de producción y el transporte del producto hasta los sitios de almacenamiento y expendios finales. En la actualidad se tienen 4 medios de transporte: Poliductos, Propanoductos, transporte fluvial y Tractocamiones.

Todos los activos de transporte, almacenamiento y logística de la producción que efectúa ECOPETROL, pertenecen a su filial CENIT, situación que junto al porcentaje de participación en la oferta del primero, fortalece aún más el poder del proveedor en el mercado de GLP. El

CENIT cuenta con los siguientes puntos de entrega: Bucaramanga, Puerto Salgar, Mansilla, Sebastopol Mosquera, Pereira, Manizales, Cartago, Yumbo, Cartagena y Apiay. Las refinerías de Apiay y Cartagena entregan directamente en sus terminales el producto a los comercializadores. Un esquema general se presenta en el Apéndice B.

**Productos Sustitutos:** Leña - De acuerdo con la Encuesta de Calidad de Vida del 2019, desarrollada por el DANE, determinó que en Colombia el número de hogares que utilizan la leña llega a 1'664.000 familias, de los cuales el 7% de las familias están ubicadas en las cabeceras municipales y el 93% en las zonas rurales.

El uso de este sustituto se resume en la cocción de alimentos y generan un impacto en la contaminación ambiental y en el incremento de muertes por el efecto nocivo que produce en los directos consumidores de dicho sustituto.

Gas Natural - De acuerdo a datos suministrados por el sistema único de información (SUI) el consumo de gas natural se ha incrementando considerablemente, restando volúmenes de consumo a GLP. Durante el período comprendido entre el 2017 y 2019, se han conectado 866.647 nuevos usuarios a la red de gas natural, tal como se demuestra en la siguiente gráfica.

**Figura 25**

*Usuarios con Gas Natural*



*Nota:* Los datos son obtenidos de (SIU, 2021)

Gas Domiciliario GLP por redes - Otro de los sustitutos del GLP corresponde a las redes de Gas Propanado. Estos proyectos consisten en la instalación de una estación de

almacenamiento, regulación y suministro de GLP, como el transporte del producto en tuberías de 1", ¾" y ½", desde la estación de almacenamiento hasta la acometida interna en las viviendas.

De acuerdo a datos suministrados por el sistema único de información (SUI) el consumo de este tipo de redes también ha venido en aumento. Durante el período comprendido entre el 2017 y 2019, se han conectado 40.002 nuevos usuarios a la red de gas natural, tal como se demuestra en la siguiente gráfica.

### Figura 26

*Usuarios con GLP por Redes de Gas*



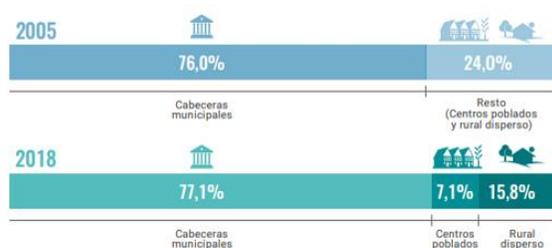
*Nota:* Los datos son obtenidos del (SIU, 2021)

### **Factor Socio-Cultural.**

**Crecimiento Poblacional:** Teniendo en cuenta que el Gas Natural ha trasladado al GLP a zonas cada vez más distantes, es importante conocer la distribución de la población en Colombia de acuerdo con su ubicación.

### Figura 27

*Distribución de la población por ubicación*

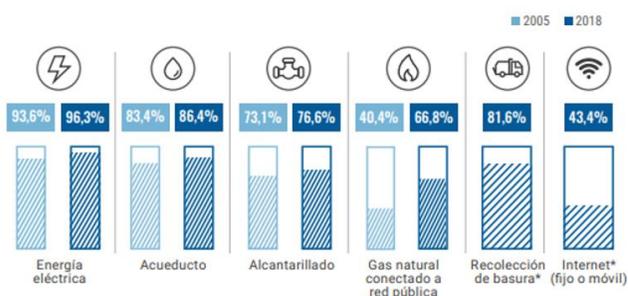


*Nota:* Los datos obtenidos del (DANE, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2019)

Por otro lado es importante conocer el nivel de acceso de la población a los servicios públicos; se observa un crecimiento de 26.4 puntos porcentuales entre el 2005 y 2018, en el acceso al gas natural conectado a red pública, que como se mencionaba anteriormente es un producto sustituto del GLP.

### Figura 28

#### Acceso a servicios públicos



*Nota:* Los datos obtenidos del (DANE, Censo Nacional de Población y Vivienda, 2019)

Se destaca el departamento de Nariño con un potencial alto de mercado, considerando sus amplias zonas rurales y la cercanía de planta de almacenamiento y envasado de GLP por parte de Combustibles Líquidos de Colombia.

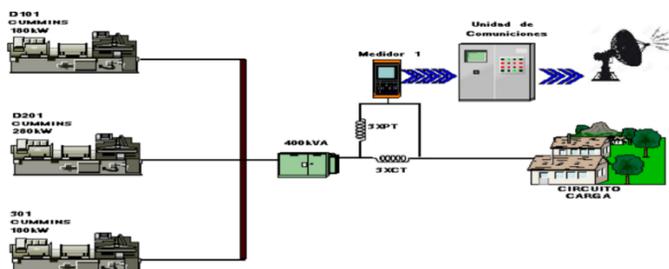
#### **Factor Tecnológico.**

**Generación Eléctrica:** A través de la ley 1755 de 2014 el Ministerio de Minas y Energía promueve el desarrollo y uso de las fuentes no convencionales de energía, incentivando la inversión en iniciativas que integren al mercado eléctrico en zonas donde la red nacional de interconexión eléctrica no se encuentra presente. Actualmente se han identificado 48 municipios en 18 departamentos que de acuerdo con el Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas No Interconectadas - IPSE, se encuentran fuera de la red nacional de

interconexión eléctrica. La solución con la que cuentan los municipios en las Zonas No Interconectadas (ZNI) se puede representar a continuación.

### Figura 29

#### *Diagrama unifilar – Generación Eléctrica en Zonas de No Interconexión*



*Nota:* Tomado de *Informe trimestral de telemetría* (p 40), por IPSE.

Las plantas generadoras se alimentan actualmente de ACPM y se observa una oportunidad de mercado, suministrando como combustible el GLP, siendo éste un energético con menor poder contaminante e incluso más económico para los usuarios.

**Autogás y Nautigás:** Al uso de GLP como carburante o combustible en automotores de circulación terrestre se le denomina autogás y para automotores que circulan en río o mar (fluvial y marítimo) se le denomina nautigás. Estas dos alternativas de consumo de Gas Licuado de Petróleo viene siendo estudiadas y reglamentadas en Colombia desde 2015. El uso de GLP como carburante tiene múltiples beneficios como menor emisión de CO<sub>2</sub>, presentan un rango más bajo de inflamabilidad, las fugas son más sencillas de identificar generando un componente de seguridad interesante, así como su menor valor que puede presentar para los usuarios.

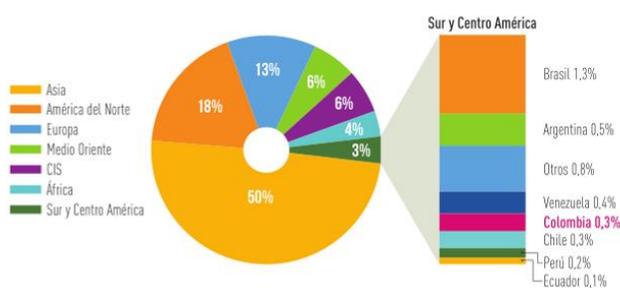
Por el momento en Colombia desde marzo del presente año se cuenta con primer borrador de los lineamientos que definen los parámetros de calidad del GLP para uso vehicular (AutoGLP y NautiGLP), así como del reglamento técnico aplicable a las estaciones de servicio que suministran GLP para uso vehicular.

### ***Factor Ecológico.***

Se ha visto a través de diversos medios de comunicación, la preocupación mundial por aspectos relacionados con el deterioro del medio ambiente, tales como el calentamiento global, la contaminación, la acidificación del ambiente, la destrucción de la capa de ozono, entre otras.

### **Figura 30**

*Emisiones de dióxido de carbono por región geográfica – Millones de toneladas*



*Nota:* Tomado de UPME, Statistical review of world energy.

En Colombia se presentaron emisiones de dióxido de carbono por 98 millones de toneladas, siendo el transporte, la “combustión estacionaria” (cocinas y calefacción) y la generación de energía las principales fuentes de contaminación local del aire.

El GLP es uno de los combustibles convencionales más limpios que existen. No es tóxico y no afecta negativamente al suelo, las masas de agua o los acuíferos. El GLP también ayuda a reducir las emisiones de hollín y partículas que, aparte de afectar a la calidad del aire en interiores y exteriores, pueden causar problemas graves de salud. Es menos contaminante que la gasolina y, especialmente, que el gasóleo, ya que no contiene azufre ni plomo. Además, produce la mitad de ruido y emite un 15% menos de gases de efecto invernadero.

El GLP puede contribuir positivamente a mejorar la calidad del aire, en comparación con el gasóleo, el fueloil de calefacción y los combustibles sólidos. Lo anterior considerando que

para el gas, la huella de carbono –es decir, la suma de todas las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas– es la menor de todos ellos.

### ***Factor Legal.***

El GLP es un producto regulado por el régimen de los servicios públicos domiciliarios, regido por la ley 142 de 1994. Dentro de los múltiples reglamentos y normativas que cubren este sector, se presenta a continuación un resumen de los aspectos más fundamentales.

## **Tabla 2**

### *Normatividad del sector*

<b>Normativa</b>	<b>Nombre</b>
Ley 142 de 1994	Régimen de los Servicios Públicos Domiciliarios
Res 023 DE 2008	Reglamento de Distribución y Comercialización Minorista de Gas
Res 165 de 2008	Licudo de Petróleo
Res 045 de 2008	Período de Transición de un esquema de parque universal de cilindros a un esquema de parque marcado de cilindros
Res 40245 de 2016	Reglamento Técnico para cilindros y tanques estacionarios y sus procesos de mantenimiento
Res 40246 de 2016	Reglamento Técnico aplicable al recibo, almacenamiento y distribución de GLP
Res 40247 de 2016	Reglamento Técnico para plantas de envasado de GLP
Res 40248 de 2016	Reglamento Técnico aplicable a los depósitos, expendios y puntos de venta de cilindros de GLP
Res 067 de 1995	Código de Distribución de Gas Combustible por redes
Res 90902 de 2013	Reglamento Técnico de Instalaciones Internas de gas Combustible

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con información suministrada por área Jurídica.

La diversidad de regulaciones, normativas y/o reglamentos técnicos hace que sea un sector que requiere de múltiples inversiones que faciliten el cumplimiento legal. De igual forma genera dificultades para la entrada de nuevos competidores que deberán contar con el capital suficiente para cumplirlas.

### Cinco Fuerzas de Porter.

Michael Porter economista norteamericano catalogado como el padre de la estrategia y la consultoría moderna, propone que las empresas pueden generar un valor competitivo diferencial, si se analizan cinco aspectos que él denomina fuerzas a saber, amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de posibles productos sustitutos y rivalidad entre competidores existentes (Fred R, D, 2013, p 75).

Cada una de las fuerzas propuestas por Porter, se componen de unos elementos, cuyas definiciones se describen en el Apéndice C. Cada elemento se pondera otorgando una calificación de acuerdo con la importancia que dentro de la industria se otorgue, de manera tal que la sumatoria del valor de los elementos sea igual a 1. Por otro lado, se califica la respuesta que la empresa CLC ofrece a cada elemento. El producto de la importancia según la industria y la respuesta de la empresa, genera la ponderación final de cada fuerza analizada.

### Figura 31

#### Mecanismo evaluación Cinco (5) Fuerzas de Porter

Elemento	Gerente	Director Admin y Finanzas	Director Comercial	Director Operaciones	Director Talento Humano	Director Planeación y Calidad	Promedio
Elemento 1	0,05	0,1	0,2	0,1	0,05	0,2	0,12
Elemento 2	0,6	0,5	0,4	0,5	0,6	0,45	0,51
Elemento 3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2	0,25
Elemento 4	0,03	0,05	0,1	0,1	0,03	0,1	0,07
Elemento n	0,02	0,05	0,1	0,1	0,02	0,05	0,06
$\Sigma$	1	1	1	1	1	1	1

FUERZA DE PORTER			
Elemento	Importancia según industria	Respuesta CLC	Ponderación
Elemento 1	0,12	Respuesta Buena	0,36
Elemento 2	0,51	Respuesta Buena	1,53
Elemento 3	0,25	Respuesta Buena	0,75
Elemento 4	0,07	Respuesta Buena	0,21
Elemento n	0,06	Respuesta Buena	0,18
$\Sigma$	1,00		3,03

Elemento	Muy buena	Buena	Media	Mínima	Nula	$\Sigma$ Votos	Respuesta Seleccionada
Elemento 1	1	5				6	Buena
Elemento 2	2	3	1			6	Buena
Elemento 3	1	5				6	Buena
Elemento 4	1	4	1			6	Buena
Elemento n		3	2	1		6	Buena

Nota: Cuadro explicativo para la valoración de cada fuerza expuesta por Michael Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter desarrollado en Combustibles Líquidos de Colombia SAS, arrojó los siguientes resultados en cada uno de sus vectores analizados.

**Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:** Se determinó que para esta fuerza el aspecto más relevante para la industria es la curva de experiencia (0.51) y el de menor importancia las barreras gubernamentales (0.07). En general CLC presenta una respuesta buena a todos los elementos evaluados. Efectuando el producto de la importancia y la respuesta de la organización se observa a CLC, respondiendo adecuadamente con la curva de experiencia (1.53) e inadecuadamente con las represalias (0.18). La ponderación total de la fuerza es de 3.

**Tabla 3**

*Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Elemento	Importancia según Industria	Respuesta de CLC	Ponderación
Inversión necesaria o requisitos de capital	0,12	Respuesta Buena	0,35
Curva de experiencia	0,51	Respuesta Buena	1,53
Acceso a canales de distribución	0,25	Respuesta Buena	0,75
Barreras gubernamentales	0,07	Respuesta Buena	0,20
Represalias	0,06	Respuesta Buena	0,18
	$\Sigma$ <b>1,00</b>		<b>3,00</b>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** En el caso de la presente fuerza el aspecto más relevante para la industria es sin duda la concentración de los proveedores (0.73) y los de menor importancia la importancia del volumen para los proveedores y la disponibilidad de insumos sustitutos (0.08). En general CLC presenta una respuesta media a cada elemento y se destaca que muestra una respuesta nula en el caso de disponibilidad de insumos sustitutos. La ponderación final de esta fuerza evidencia como fortaleza en CLC la respuesta a la concentración

de proveedores (1.47) y sin respuesta alguna a la disponibilidad de insumos sustitutos (0). La ponderación total de la fuerza es de 1.85.

**Tabla 4**

*Poder de negociación de los proveedores*

Elemento	Importancia según Industria	Respuesta de CLC	Ponderación
Concentración de Proveedores	0,73	Respuesta Media	1,47
Importancia del volumen para los proveedores	0,08	Respuesta Media	0,17
Disponibilidad de insumos sustitutos	0,08	Respuesta Nula	0,00
Impacto de los insumos	0,11	Respuesta Media	0,21
	$\Sigma$		<b>1,85</b>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

**Poder de Negociación de los Clientes:** Se determinó que para esta fuerza el aspecto más relevante para la industria es la concentración de los clientes (0.75) y el de menor importancia los productos sustitutos (0.06). CLC presenta una respuesta entre media y mínima. Efectuando el producto de la importancia y la respuesta de la organización se determina que CLC responde adecuadamente con la concentración de los clientes (0.75) e inadecuadamente con los productos sustitutos (0.06). La ponderación total de la fuerza es de 1.83.

**Tabla 5**

*Poder de negociación de los clientes*

Elemento	Importancia según Industria	Respuesta de CLC	Ponderación
Concentración de clientes	0,38	Respuesta Media	0,75
Volumen de compras	0,27	Respuesta Media	0,53
Diferenciación	0,11	Respuestas Mínima	0,11
Información acerca del proveedor	0,14	Respuesta Media	0,28
Identificación de la marca	0,05	Respuesta Media	0,10
Productos sustitutos	0,06	Respuestas Mínima	0,06
	$\Sigma$		<b>1,83</b>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

**Amenaza de Posibles Productos Sustitutos:** En cuanto a la presente fuerza el aspecto más relevante para la industria es la disponibilidad de sustitutos (0.40) y la de menor importancia el rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto (0.14). La respuesta que CLC presenta a cada elemento se encuentra entre media y mínima. La ponderación final de esta fuerza evidencia como fortaleza en CLC la respuesta a la disponibilidad de sustitutos (0.8) y como debilidad los costos del cambio para el cliente (0.18). La ponderación total de la fuerza es de 1.54.

**Tabla 6**

*Amenaza de posibles productos sustitutos*

<b>Elemento</b>	<b>Importancia según Industria</b>	<b>Respuesta de CLC</b>	<b>Ponderación</b>
Disponibilidad de sustitutos	0,40	Respuesta Media	0,80
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	0,28	Respuestas Mínima	0,28
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	0,14	Respuesta Media	0,28
Costos de cambio para el cliente	0,18	Respuestas Mínima	0,18
	$\Sigma$ <b>1,00</b>		<b>1,54</b>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

**Rivalidad Entre Competidores Existentes:** Finalmente, el aspecto más relevante para la industria en cuanto a esta fuerza se refiere son los grupos empresariales (0.29) y el de menor importancia las barreras de salida (0.04). En general CLC presenta una respuesta media a los elementos evaluados. Efectuando el producto de la importancia y la respuesta de la organización se observa a CLC, respondiendo adecuadamente con la diversidad de competidores (0.41) e inadecuadamente con las barreras de salida (0.11). La ponderación total de la fuerza es de 1.75.

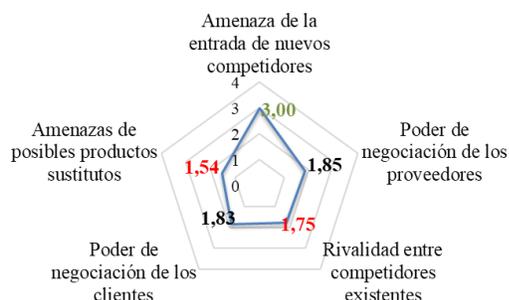
**Tabla 7***Rivalidad entre competidores existentes*

<b>Elemento</b>	<b>Importancia según Industria</b>	<b>Respuesta de CLC</b>	<b>Ponderación</b>
Concentración	0,20	Respuesta Media	0,40
Diversidad de Competidores	0,21	Respuesta Media	0,41
Condiciones de los Costos	0,08	Respuesta Media	0,16
Costos de Cambio	0,19	Respuesta Media	0,38
Grupos Empresariales	0,29	Respuestas Mínima	0,29
Barreras de Salida	0,04	Respuesta Buena	0,11
	$\Sigma$ <b>1,00</b>		<b>1,75</b>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

**Resumen de Todas las Fuerzas:** En su representación gráfica, se observa un sector muy competido, con diversas amenazas a tal punto que se encuentran varias fuerzas con una calificación muy baja; los productos sustitutos con una calificación de 1.54, aspecto que sugiere analizar alternativas para minimizar el impacto por crecimiento de clientes que usan el gas natural, su directo competidor, o la leña en sectores de difícil acceso para la distribución del GLP. También se presenta una calificación baja la rivalidad entre diversos competidores (1.75); es un sector con aproximadamente 70 competidores atomizados a lo largo del territorio nacional e incluso con grupos empresariales con buen poder financiero, que incluso dificultan cada vez la entrada de nuevos competidores (3.00).

Finalmente, se observa que el poder de clientes (1.83) y proveedores (1.85), generan amenazas al sector; aspectos entendidos desde el punto de vista de la gran diversidad de proveedores de producto que facilita al cliente elegir entre una gran gama de opciones y en cuanto a la fuerza de negociación de los proveedores, ECOPETROL marca una gran diferencia.

**Figura 32***Análisis Cinco (5) Fuerzas de Porter*

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

**Matriz de Perfil Competitivo - MPC.**

Para la construcción de la matriz de perfil (Fred R, D, 2013, p 83) se identifican los principales competidores de la compañía y se comparan teniendo como referencia los factores críticos de éxito más relevantes de la industria. Estos factores de éxito más relevantes de la industria y en consenso del grupo directivo fueron las siguientes:

**Tabla 8***Variables para Matriz de Perfil Competitivo*

<b>Variable</b>	<b>Alcance</b>
Participación de mercado	Porcentaje de un producto vendido por CLC con relación a las ventas totales de productos similares de las otras compañías del sector.
Cobertura de mercado	Mayor o menor amplitud de puntos de venta en un determinado territorio.
Canales de distribución y ventas	Se refiere al canal que se usa para llevar el producto hasta el cliente.
Disponibilidad de producto	Posibilidad que el servicio, esté disponible de ser realizado, encontrado o utilizado.
Capacidad instalada	Es el potencial de producción o volumen máximo de producción que la empresa puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones.

<b>Variable</b>	<b>Alcance</b>
Cadena logística – Transporte Primario	Transporte de producto desde las fuentes del proveedor del GLP hasta las plantas de producción.
Cadena logística – Transporte Terciario	Capacidad y calidad del transporte desde plantas de producción y depósitos al cliente final.
Competitividad en precios	Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad.
Talento humano	Nivel de conocimientos, capacitación y de perfiles.
Mercadeo y Servicio al cliente	Todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio regularmente.

*Nota:* Elaborado por el autor en consenso con el grupo directivo, de variables críticas a evaluar.

Para la selección de competidores de la organización se tuvo en cuenta el mercado del sector, esencialmente la participación y cobertura de este; para ello se recurrió al Sistema Único de Información del sector de servicios públicos (SUI). La información se analizó teniendo en cuenta la totalidad del mercado del país y las zonas donde CLC cuenta con cobertura. CLC a nivel nacional se encuentra entre las 7 primeras empresas en ventas de un total de aproximadamente 70 empresas legalmente constituidas. Entre el período 2018 y 2019 la empresa creció en 1.013 Ton de Gas vendidos aumentando su participación en el mercado de 3.6% a 3.7%.

**Tabla 9***Participación CLC en el mercado nacional*

<b>Grupo empresarial</b>	<b>2019 (Ton)</b>	<b>% Particp</b>	<b>2020 (Ton)</b>	<b>% Particp</b>
Grupo IN	199.496	32,9%	205.127	32,9%
Inversiones GLP	97.025	16,0%	97.446	15,6%
Grupo Chilco	84.999	14,0%	89.202	14,3%
Montagas	49.919	8,2%	50.987	8,2%
Rayogas	25.862	4,3%	26.054	4,2%
Roscogas	22.894	3,8%	23.081	3,7%
CLC	21.898	3,6%	22.911	3,7%
Otros	103.525	17,1%	109.627	17,6%
<b>Totales</b>	<b>605.618</b>	<b>100%</b>	<b>624.435</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Extraído de la superintendencia de servicios públicos (SUI).

En cuanto a la participación de CLC en el mercado donde cuenta con cobertura se encuentra entre las 4 primeras empresas. Entre el período 2018 y 2019 la empresa aumentó su participación en el mercado de 5.8% a 5.9%.

**Tabla 10***Participación CLC en el mercado nacional*

<b>Grupo empresarial</b>	<b>2019 (Ton)</b>	<b>% Particp</b>	<b>2020 (Ton)</b>	<b>% Particp</b>
Grupo IN	120.673	32,1%	119.605	31,0%
Inversiones GLP	67.122	17,9%	69.370	18,0%
Grupo Chilco	52.281	13,9%	53.434	13,8%
CLC	21.898	5,8%	22.911	5,9%
Roscogas	22.486	6,0%	22.732	5,9%
Rayogas	20.814	5,5%	21.232	5,5%
Grupo Gas Zipa	14.581	3,9%	15.675	4,1%
Otros	56.049	14,9%	60.956	15,8%
<b>Totales</b>	<b>375.904</b>	<b>100%</b>	<b>385.915</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Extraído de la superintendencia de servicios públicos (SUI).

Teniendo en cuenta las cifras anteriormente señaladas, se seleccionaron los competidores más importantes para CLC y se continuó con el análisis de las diferentes variables competitivas entre las empresas. De manera muy similar a la forma en que se evaluaron las 5 fuerzas de

Porter, se valoran los factores de acuerdo con la importancia según la industria y el tipo de respuesta que cada competidor le da a cada factor.

**Tabla 11**

*Resultado valoración Matriz Perfil Competitivo.  $\bar{y}$  hace referencia al promedio del mercado.*

Factor crítico de éxito	Importancia según industria	Grupo IN		Inversiones GLP		Chilco		CLC	
		Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso	Valor	Peso
Talento Humano	0,15	Superior	0,61	Superior	0,61	Superior	0,61	> $\bar{y}$	0,46
Logística - T Terciario	0,12	Superior	0,47	> $\bar{y}$	0,35	> $\bar{y}$	0,35	< $\bar{y}$	0,23
Capacidad Instalada	0,11	Superior	0,43	> $\bar{y}$	0,33	> $\bar{y}$	0,33	> $\bar{y}$	0,33
Competitividad Precios	0,11	Superior	0,43	< $\bar{y}$	0,22	> $\bar{y}$	0,33	> $\bar{y}$	0,33
Participación Mercado	0,10	Superior	0,40	> $\bar{y}$	0,30	> $\bar{y}$	0,30	> $\bar{y}$	0,30
Canales Distribución y Venta	0,10	Superior	0,40	> $\bar{y}$	0,30	< $\bar{y}$	0,20	< $\bar{y}$	0,20
Disponibilidad Producto	0,10	Superior	0,40	Superior	0,40	Superior	0,40	Superior	0,40
Mercadeo y Servicio al Cliente	0,08	> $\bar{y}$	0,24	< $\bar{y}$	0,16	< $\bar{y}$	0,16	< $\bar{y}$	0,16
Logística - T Primario	0,08	Superior	0,31	> $\bar{y}$	0,24	> $\bar{y}$	0,24	> $\bar{y}$	0,24
Cobertura de Mercado	0,06	Superior	0,23	> $\bar{y}$	0,18	> $\bar{y}$	0,18	> $\bar{y}$	0,18
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>1,00</b>		<b>3,92</b>		<b>3,07</b>		<b>3,07</b>		<b>2,81</b>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas con líderes

comerciales.

De acuerdo con la evaluación se puede determinar que existe una notable diferencia entre la empresa Grupo IN con respecto a sus inmediatos competidores, obteniendo una calificación de 3.92. Como aspecto a destacar revisando cada factor se encuentran oportunidades de mejora en lo relacionado con el talento humano, la logística de transporte primario y los canales de

distribución y ventas. Finalmente, existe un factor diferenciador entre CLC e inversiones GLP, siendo éste la competitividad en precios.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE.**

Como resultado de la construcción del PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de PORTER y la Matriz de Perfil Competitivo, se reunió al grupo directivo para identificar, discutir y seleccionar Oportunidades y Amenazas para CLC dentro del sector o industria del GLP.

Los factores claves seleccionados se califican según la importancia de la industria, de forma tal que la sumatoria de las ponderaciones sea igual a 1 y se califican de acuerdo con la respuesta que CLC ofrece a cada uno de dichos factores (Fred R, D, 2013, p 80).

#### **Tabla 12**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE.  $\bar{y}$  hace referencia al promedio del mercado.*

	<b>Factor externo clave</b>	<b>Importancia según industria</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>
<b>Oportunidades</b>				
O1	Ser pequeños y tener solamente el 4% (aprox.) del mercado nacional	0,109	< $\bar{y}$	0,218
O2	Los intermediarios son empresarios que tienen oportunidad de desarrollar sus propios negocios	0,075	> $\bar{y}$	0,225
O3	Desarrollo de industria y hogares en zonas de influencia, municipios de amplio potencial (sin gas natural)	0,074	Superior	0,297
O4	El GLP es uno de los combustibles convencionales más limpios que existen	0,060	< $\bar{y}$	0,120
O5	Nariño tiene hoy en día un mercado interesante con poca competencia (con el doble de ventas de CLC)	0,042	Deficiente	0,042
O6	Posibilidad de entrega directamente al usuario final, bajo un buen modelo de logística y distribución	0,009	Deficiente	0,009
O7	La estructura organizacional de la competencia es muy jerárquica y difícil toma de decisiones que la hace lenta para reaccionar	0,003	Superior	0,013

	<b>Factor externo clave</b>	<b>Importancia según industria</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>
O8	Ampliación del mercado de GLP en el sector industrial y transporte (autogas).	0,003	Deficiente	0,003
<b>Amenazas</b>				
A1	El sector tiene negocios con mucha informalidad e ilegalidad (desigualdad competitiva)	0,227	< $\bar{y}$	0,453
A2	Gran cercanía de las personas comerciales con los clientes finales, quienes tienen la información del mercado	0,093	< $\bar{y}$	0,187
A3	Penetración del Gas natural en las zonas de influencia (nos ha sacado de grandes ciudades)	0,080	> $\bar{y}$	0,240
A4	Dependencia alta de Ecopetrol (cuando cambian condiciones) hay que importar y es mucho más caro	0,053	Deficiente	0,053
A5	Acaparamiento de cilindros por la competencia y desaparición de cilindros sin causa	0,051	> $\bar{y}$	0,153
A6	Empresas que se están enfocando en logística y distribución tienen más opción de quedarse con el negocio de GLP	0,039	Deficiente	0,039
A7	Incorporación de nuevas regulaciones muy estrictas	0,032	Deficiente	0,032
A8	Intermediarios con rutas directas a clientes (desconocimiento del consumidor final)	0,050	< $\bar{y}$	0,100
		$\Sigma$ <b>1,00</b>		<b>2,18</b>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

De acuerdo con la Matriz MEFE, se puede determinar que los factores externos más relevantes que generan oportunidades para CLC son:

Ser una empresa relativamente pequeña en el mercado (3.7% a nivel nacional y 5.9 en zonas de influencia), aspecto que facilita la captura de mercado que está siendo liderado por sus mas grandes competidores, sin generar una alarma o contra estrategia en ellos.

Los intermediarios en la cadena de valor son empresarios con potenciales de crecimiento en mercados donde CLC no ha podido llegar.

Se generan nuevas opciones de mercado en zonas donde aún el Gas natural no ha llegado y en las que difícilmente llegarán.

Por otro lado, también se detectan amenazas para CLC como son:

El sector tiene “competidores” donde se labora de manera informal e ilegal, que genera una desigualdad competitiva.

El gas natural es un producto sustituto que penetró en las zonas de mayor concentración de clientes y que a su vez son las de menor costos de distribución.

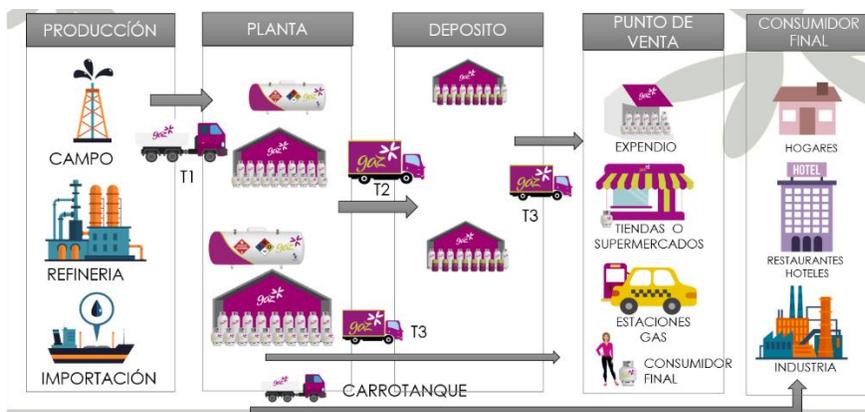
### ***Análisis del Entorno Interno***

Está integrado por variables que se encuentran dentro de la organización misma (Fortalezas y Debilidades). Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la empresa (Fred R, D, 2013, p 93). Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la empresa puede usar para lograr una ventaja competitiva.

#### **Recursos Organizacionales.**

Se hace inicialmente un recuento del conjunto de elementos disponibles dentro de la Combustibles Líquidos de Colombia para llevar a cabo la actividad empresarial, con el propósito de posteriormente evaluar las capacidades con que cuenta la organización.

**Modelo de Distribución de GLP en CLC:** Combustibles Líquidos de Colombia cuenta con un modelo de distribución del producto desde la recolección del gas en los diferentes puntos de compra, a través de vehículos tractomulas y cisternas (T1) para posterior acopio en las plantas de almacenamiento y envasado. De acuerdo con el plan de producción, la empresa efectúa un proceso de envasado en diferentes referencias de comercialización, para su traslado a los depósitos de almacenamiento a través de vehículos (T2), o en carrotanques cuando sus clientes cuentan con tanques de almacenamiento a granel. Finalmente y desde los depósitos se transportan los cilindros de gas a través de vehículos (T3) hasta los clientes y/o usuarios.

**Figura 33***Modelo de distribución de GLP en CLC*

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con información suministrada por área de operaciones.

**Infraestructura:** La compañía cuenta con una infraestructura para la atención de sus clientes acorde con el modelo de distribución expuesto en la sección anterior. En el siguiente mapa general se relaciona la infraestructura a nivel nacional:

**Figura 34***Mapa de Infraestructura de CLC*

PLANTAS	DEPOSITOS	PUNTOS DE VENTA	FLOTA VEHICULAR	CILINDROS Y TANQUES
SAN FRANCISCO 18.200 m <sup>2</sup>	BOGOTA NORTE	5,342 NIVEL NACIONAL	T. Primario 1 Tractomula – 4 Cisternas	741,181 Cilindros
VILLETA 14.000 m <sup>2</sup>	BOGOTA SUR		T. Secundario 8 vehiculos	2,071 Montacargas
UBAQUE 4.493 m <sup>2</sup>	COPACABANA		T. Terciario 154 vehiculos	610 Tanques Estacionarios
GUATEQUE 6.894 m <sup>2</sup>	BUENAVENTURA			
RIONEGRO 11.252 m <sup>2</sup>	POPAYAN 3.515 m <sup>2</sup>			
YUMBO 29.810,94 m <sup>2</sup>	ARMENIA			
CHINCHINA 7.000 m <sup>2</sup>	RIOSUCIO			

Arriendo
Propia

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con información suministrada por directores de área.

**Plantas:** La empresa cuenta con la siguiente infraestructura en plantas y depósitos:

**Tabla 13***Inventario de Plantas y depósitos*

Planta (P) Depósito (D)	Ubicación	Terreno (m <sup>2</sup> )	Tanques	
			Cantidad	Volumen (Gal)
P San Francisco	C/marca	18.200	1	11.300
P Villeta	C/marca	14.000	1	21.000
P Ubaque	C/marca	4.493	1	11.300
P Guateque	Boyacá	6.894	1	10.000
P Rionegro	Antioquia	11.252	1	35.470
P Yumbo	Valle del Cauca	29.811	3	212.236
			1	10.250
P Chinchiná	Caldas	7.000	1	10.000
D Bogotá Suba	Bogotá		n.a	n.a
D Bogotá Soacha	Bogotá		n.a	n.a
D Copacabana	Antioquia		n.a	n.a
D Buenaventura	Valle del Cauca		n.a	n.a
D Popayán	Cauca		n.a	n.a
D Armenia	Quindío		n.a	n.a
D Riosucio	Caldas		n.a	n.a

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con información suministrada por área de operaciones.

**Puntos de Venta:** Combustibles Líquidos de Colombia cuenta con 5.342 Puntos de Venta con infraestructura para la presentación de sus cilindros como exhibidores y jaulas, distribuidos de forma estratégica de la siguiente forma:

**Tabla 14***Distribución Puntos de Venta*

Departamento	Municipios Atendidos	Tipo	Nombre	Cantidad Puntos Venta
Antioquia	58	Planta Depósito	Rionegro Copacabana	73 1.113
Caldas	22			
Quindío	11	Planta	Chinchiná	573
Risaralda	8	Depósito	Riosucio	162
Tolima	2	Depósito	Armenia	143
Valle	7			

Departamento	Municipios Atendidos	Tipo	Nombre	Cantidad Puntos Venta
Cauca	8	Planta	Yumbo	968
Valle	31	Depósito	Buenaventura	176
		Depósito	Popayán	29
Cundinamarca	109	Planta	San Francisco	382
		Planta	Ubaque	144
		Planta	Villeta	210
		Planta	Guateque	433
		Depósito	Bogotá Norte	332
		Depósito	Bogotá Sur	584

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con información suministrada por área comercial.

Es importante aclarar que los puntos de venta son de propiedad de los clientes y se encuentran legalizados a través de contratos debidamente firmados.

**Flota Vehicular:** La empresa cuenta con siete una flota vehicular acorde a la infraestructura de venta requerida. Su distribución es la siguiente.

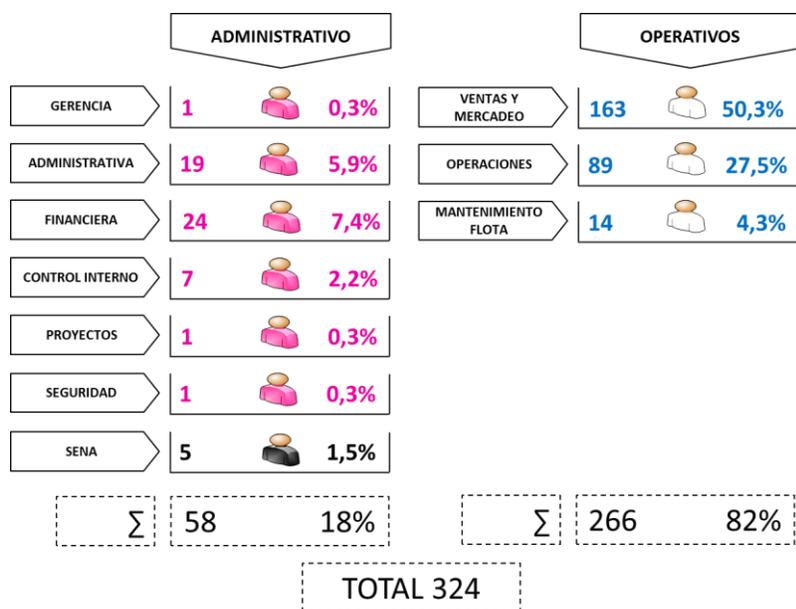
**Tabla 15**

*Inventario de Flota*

Tipo Vehículo	Alcance	Operación	Cantidad Vehículos
T-1	Abastecimiento a plantas y granel	Tractomula	1
		Cisternas	4
T-2	Abastecimiento depósitos - Cilindros		8
T-3	Venta y distribución – Granel y Cilindros	Mmto Vehicular	6
		Servicio Técnico	2
		Distribución Granel	3
		Distribución en Cilindros	139
		Venta Montacargas	4

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con información suministrada por área de logística.

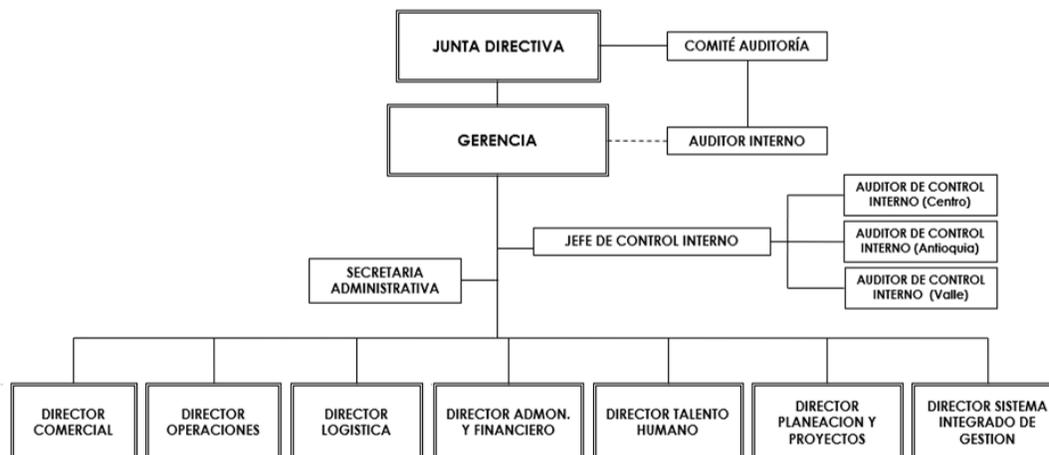
**Personal Administrativo y Operativo:** La compañía cuenta con la siguiente distribución de colaboradores a nivel nacional:

**Figura 35***Personal de Combustibles Líquidos de Colombia*

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con información suministrada por área de T Humano.

El personal administrativo tiene como responsabilidad brindar apoyo a la cadena de valor de la compañía y el personal operativo aporta a la actividad principal de la organización.

Esta estructura está compuesta por direcciones funcionales donde el Gerente General delega a los directores responsabilidades sobre las operaciones diarias de sus áreas y así mismo las personas de cada área tienden a ser especialistas en sus funciones. La estructura actual de la compañía permite ejecutar los planes y estrategias que se pretenden poner en marcha. Su estructura funcional se esquematiza a continuación:

**Figura 36***Estructura Funcional Combustibles Líquidos de Colombia*

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con información suministrada por área de T Humano.

**Infraestructura Tecnológica:** La compañía cuenta con los recursos tecnológicos de software, hardware y telecomunicaciones, para planear, hacer, ejecutar y revisar las labores operativas y administrativas de la compañía.

Las nuevas tendencias tecnológicas y el incremento de ataques cibernéticos hacen que la organización esté volcando sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de la seguridad informática en cada una de las transacciones de datos presentes en su operación y el Cloud Computing. De igual manera, se requiere una actualización del Software contable y operativo para mejorar la productividad de la empresa.

**Calidad:** La compañía se encuentra Certificado bajo la norma de calidad ISO 9001:2008 e IMIS, en temas de envasado de cilindros y cisternas, en las 7 plantas, procesos gerenciales y de apoyo. El mapa de proceso de la organización se relaciona a continuación:

**Figura 37***Mapa de Procesos CLC Mapa de Procesos CLC*

*Nota:* Elaborado por el área calidad de CLC.

**Financieros:** La compañía pertenece al Holding empresarial Inversores de Gases de Colombia, cuyo enfoque está orientado al sector energético del gas, que brinda su respaldo a CLC SA ESP, para apalancar sus operaciones financieras. Adicionalmente, la compañía genera sus propios recursos de capital de trabajo para la operación, siendo auto-sostenible. Actualmente la compañía genera EBITDA positivo, así como generación de utilidades positivas, aspecto que ha facilitado reinversión para la modernización de flota y cubrimiento de deudas financieras.

**Sinopsis Recursos Organizacionales:** Combustibles Líquidos de Colombia es una empresa cuya materia prima recibe en las diferentes fuentes de producción de GLP, mediante vehículos cisterna o tractomula. Los transporta hasta sus zonas de almacenamiento y/o envasado en 7 plantas ubicadas en las zonas Antioquia, Valle, Eje Cafetero, Boyacá y Cundinamarca. En estos centros de trabajo envasa el producto en cilindros para ser transportados a depósitos de

almacenamiento, estratégicamente distribuidos para atender los departamentos foco de su mercado; estos son transportados en camiones de su propiedad.

Desde los diferentes depósitos de almacenamiento distribuye el producto envasado a sus clientes directos (Puntos de Venta) y usuarios finales; para movilizar estos cilindros cuenta con flota vehicular propia.

La empresa cuenta también con una línea de productos denominada Granel que consiste en el suministro de GLP a tanques de almacenamiento de gran tamaño que son instalados en el domicilio cliente; la distribución del producto se realiza en vehículos tipo cisterna.

Desde el punto de vista administrativo, el personal es contratado directamente en las diferentes zonas donde tiene presencia la organización, generando así un buen sentido de pertenencia. Su estructura es acorde a la cadena de suministro y distribución del producto. Cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para realizar su actividad, así como un Sistema de Gestión certificado. Tiene el respaldo financiero del grupo INVERCOLSA y sus resultados permiten su autosostenibilidad.

### **Evaluación de las Capacidades Empresariales.**

Como herramienta para el análisis del entorno interno, se utilizó un formulario propuesto por el Sr Carlos Augusto Viscaya, administrador de empresas de la Universidad Externado de Colombia, para el análisis de capacidades empresariales. Se utilizó esta herramienta gracias a que uno de los directores de área de la organización, facilitó sus memorias de especialización educativa; se efectuó adecuación de la plantilla original adecuándola a las particularidades de la empresa.

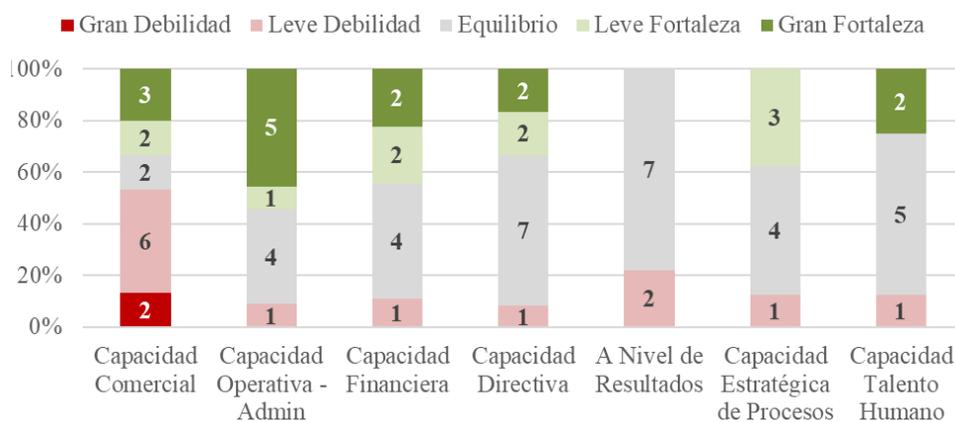
**Tabla 16***Capacidades empresariales*

<b>Capacidad</b>	<b>¿Qué evalúa?</b>
Comercial	Capacidad humana, empresarial y de infraestructura en la comercialización de los productos y servicios.
Operativa y Administrativa	Capacidad humana, empresarial y de infraestructura que apoya el cumplimiento de la actividad misional de la organización.
Financiera	Posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones.
Directiva	Debilidades o fortalezas que tengan que ver con el proceso admin. para la planeación, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.
A nivel de resultados	La orientación al logro y a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.
Estratégica de procesos	Responde a la necesidad de alinear la planeación estratégica con la estructura organizativa y de sus procesos misionales y de apoyo.
Talento Humano	Determina las competencias y habilidades de los colaboradores que pertenecen a la organización, así como reconoce si cuenta con las evaluaciones para determinar el desempeño y satisfacción de los empleados.

*Nota:* Elaborado por el autor de acuerdo con criterios aprobado por grupo directivo.

Cada una de las capacidades cuenta con una serie de preguntas relacionados con el tema a evaluar y deberá determinarse si representan para la organización si corresponde a una gran debilidad, una leve debilidad, un equilibrio, una leve fortaleza o una gran fortaleza. La relación de factores evaluados por cada capacidad se encuentra relacionadas en el Apéndice D.

Como resultado de las encuestas realizada al 100% de los empleados de la organización con cargos directivos y jefes de área se obtuvieron los siguientes resultados por tipo de capacidad analizada.

**Figura 38***Valoración por Capacidad*

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con resultados de entrevistas con miembros de la organización y grupo directivo.

**Capacidad Comercial:** Las grandes fortalezas que se tienen a nivel comercial son el conocimiento claro de sus principales competidores, la participación y tasas de crecimiento del mercado, así como tener claramente identificados su portafolio de productos y servicios. En cuanto sus grandes debilidades se cuentan con deficiencia en el conocimiento en que las diversas áreas de la organización conocen el plan comercial de CLC, la falta de desarrollo de nuevos productos y servicio, así como la ausencia de una base de datos actualizada de sus clientes.

La gran debilidad que identifican los colaboradores de CLC es que el plan de comercialización de la compañía no es conocido por parte de las áreas interesadas. La mayor leve debilidad detectada hace referencia a la no evaluación del servicio prestado a los clientes. En cuanto a las fortalezas puede mencionarse, la leve fortaleza con mayor representación es que la empresa tiene detectadas y evaluadas las necesidades de sus clientes y su mayor fortaleza corresponde a la identificación de sus principales competidores y su participación en el mercado. En general la capacidad comercial tiene una tendencia a contar con grandes y leves debilidades,

representando un 54% en comparación con la sumatoria de las grandes y leves fortalezas que representan el 33%.

**Capacidad Operativa y Administrativa:** Las grandes fortalezas que presenta la capacidad operativa y administrativa son contar con las licencias requeridas para la prestación del servicio, la ubicación de sus plantas, depósitos y equipos para su funcionamiento y la asequibilidad a la materia prima para la elaboración del producto. Por su parte las mayores debilidades son contar con una estructura administrativa eficiente y adaptada a las necesidades de los clientes y contar con la tecnología adecuada para cumplir con las expectativas de los usuarios y que aporte a la productividad de la empresa.

Esta capacidad no presenta grandes y leves debilidades por resaltar. La mayor leve fortaleza que se presenta es la de contar con los instrumentos y medios adecuados para la distribución del producto y como gran fortaleza, la de contar con las licencias requeridas para la prestación de sus servicios. La capacidad operativa y administrativa muestra una tendencia muy marcada hacia la fortaleza (54%) y el equilibrio (45%), en comparación con sus debilidades (9%)

**Capacidad Financiera:** Para la capacidad financiera las grandes fortalezas son, contar con el capital de trabajo necesario para atender sus necesidades y obligaciones, se cuentan con el apoyo de los socios en el aporte de los recursos comprometidos de acuerdo con lo planeado en la sociedad y es una empresa que genera los recursos para asegurar su sostenibilidad. Dentro de sus pocas debilidades resaltan, la evaluación de la solidez y su proyección para los 2 próximos años y el desconocimiento de utilidades sociales generadas por su accionar.

Realizando una revisión de los resultados, la organización no presenta debilidades significativas. En cuanto a sus fortalezas, la generación de recursos para asegurar su sostenibilidad es su mayor leve fortaleza y la mejor gran fortaleza hace referencia a contar con el

capital de trabajo necesario para atender sus necesidades y obligaciones. Esta capacidad demuestra que CLC es una empresa equilibrada (45%) y con fortalezas (44%) con respecto a sus recursos financieros.

**Capacidad Directiva:** Como fortalezas dentro de la capacidad directiva se destacan, se han diseñado para su aplicación y ejecución estrategias de fortalecimiento de la empresa, se cuenta con acciones planeadas para fortalecer la calidad total de la empresa, a través de capacitación, normas, aseguramiento de procesos, etc y se cuenta con un proceso de planeación activo que guía su toma de decisiones a todo nivel. En cuanto a las debilidades se mencionan el no disponer de información sobre prospección del sector, cadenas de valor de su región, análisis de competitividad y productividad sectorial y regional, no contar con habilidades para atraer y retener gente altamente creativa y deficiencia en una adecuada comunicación interna y externa para el desarrollo de sus actividades.

Nuevamente no se presentan debilidades en esta capacidad. Cuenta con acciones planeadas para fortalecer la calidad total de la empresa, a través de capacitación, normas, aseguramiento de procesos, etc, representa una leve fortaleza y el diseño para su aplicación y ejecución, estrategias de fortalecimiento de la empresa como su gran fortaleza. La capacidad directiva tiene un marcado equilibrio con un porcentaje de 58% seguido de fortalezas con 34%.

**Capacidad a Nivel de Resultados:** A nivel de resultados se muestran como fortalezas contar con una operación acorde a lo planeado, la generación de un buen impacto en el sector siendo parte activa del mismo. En cuanto a debilidades, no contar con convenios de cooperación regional o local.

La capacidad a nivel de resultados evidencia un claro equilibrio en su diagnóstico. Solo se resaltaría como leve debilidad, el no contar con convenios de cooperación con entidades

regionales. Al igual que la capacidad directiva la empresa evidencia un equilibrio (78%). De resaltar que no se cuentan identificadas fortalezas, ni grandes debilidades.

**Capacidad en Estratégica de Procesos:** En cuanto a la capacidad en estrategia de procesos se resalta contar con un direccionamiento estratégico con enfoque en el gerenciamiento por procesos; en aspectos de debilidad, por mejorar el establecimiento de mecanismos de relación entre los objetivos específicos y los operativos o sea gestión del día a día vs. Resultados estratégicos.

Considerando que la capacidad estratégica de procesos que Combustibles Líquidos de Colombia presenta un equilibrio, se pueden destacar dos leves fortalezas; la empresa identifica desde el direccionamiento estratégico un enfoque de gerenciamiento de procesos y adicionalmente se establecen mecanismos de relación entre los objetivos específicos y los operativos o sea gestión del día a día vs. resultados estratégicos. Se reitera que esta capacidad muestra un equilibrio marcado (50%). Sin embargo, se apalanca en leves fortalezas que representan el 38%.

**Capacidad Talento Humano:** A nivel de las capacidades de talento humano, se presenta una particularidad muy interesante; el factor de la medición del desempeño orientada a elevar la productividad, rentabilidad, garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional, así como el factor de mecanismos periódicos de evaluación de la satisfacción de los empleados, se calificaron como sus grandes fortalezas y al mismo tiempo como sus grandes debilidades. Lo anterior permite resaltar una gran polarización entre los miembros de la organización en estos dos factores en particular.

La capacidad en Talento Humano evidencia como grandes fortalezas el contar con los mecanismos periódicos de evaluación de la satisfacción de los empleados y cómo dicha

evaluación está orientada a elevar la productividad, rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacional. Al igual que diversas de las capacidades vistas anteriormente del análisis individual de los factores relacionados con la capacidad en talento humano arroja un equilibrio del 63%. Con un 25% se destacan grandes fortalezas.

**Resumen de Todos los Factores:** En términos generales CLC presenta una marcada tendencia al equilibrio (46%). Por otro lado, la empresa se percibe con mayores fortalezas (33%) en comparación con sus debilidades (21%). Otro aspecto destacable es su mínima representación de solo apenas el 3% en cuanto a grandes debilidades se refiere. Como resumen a todos los factores analizados en cada una de las capacidades, se relaciona en la siguiente tabla los aspectos más relevantes:

**Tabla 17***Valoración Capacidades Empresariales*

<b>Tipo Valoración</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Factor</b>	<b>% calificación</b>
Gran Fortaleza	Operativa - Administrativa	CLC cuenta con las licencias requeridas para la prestación de sus servicios.	82.7
	Operativa - Administrativa	La ubicación física de las plantas, depósitos, equipos es adecuada para su funcionamiento y utilización.	73.9
Leve Fortaleza	Operativa - Administrativa	Cuenta con los instrumentos y medios adecuados para la distribución del producto.	43.5
Equilibrio	Financiera	CLC genera recursos que aseguren su sostenibilidad.	43.5
	Estratégica de procesos	La estructura de la organización está basada en procesos y no en funciones.	47.8
	Comercial	CLC tiene claro el posicionamiento que busca obtener en sus clientes.	43.5
	Directiva	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa.	43.5
	A nivel de resultados	Las acciones previstas en los presupuestos se han cumplido.	43.5
	A nivel de resultados	La puesta en operación de la empresa se ha realizado dentro de los planes y expectativas previstas.	43.5

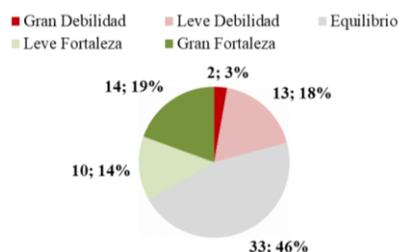
Tipo Valoración	Capacidad	Factor	% calificación
Leve Debilidad	Estratégica de procesos	Es práctica CLC en evaluar la eficacia de los procesos en forma comparativa con entidades de procesos semejantes y/o sus competidores.	43.5
	Comercial	CLC dispone de Base de Datos actualizada y dinámica de sus clientes.	34.8
	Comercial	CLC cuenta con un plan de acción comercial con cronograma de trabajo.	34.8
Gran Debilidad	A nivel de resultados	CLC cuenta con convenios de cooperación con entidades regionales.	34.8
	Comercial	Cada área que interviene tiene conocimiento del plan de acción comercial.	47.8
	Comercial	CLC desarrolla constantemente nuevos productos y/o servicios.	34.8

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con resultados de entrevistas con miembros de la organización y grupo directivo.

Se abren un sin número de oportunidades para fortalecer la organización desde cada una de las diferentes capacidades analizadas, así como continuar con el monitoreo de cada una de las variables para lograr llevar las debilidades a fortalezas empresariales que generen elementos diferenciadores en el sector industrial. Es así como CLC, se percibe como una empresa equilibrada en sus diversas capacidades con un porcentaje de 46%. En cuanto a las fortalezas representaron 33% y las debilidades el 21%.

### Figura 39

#### Resumen Total de los Factores

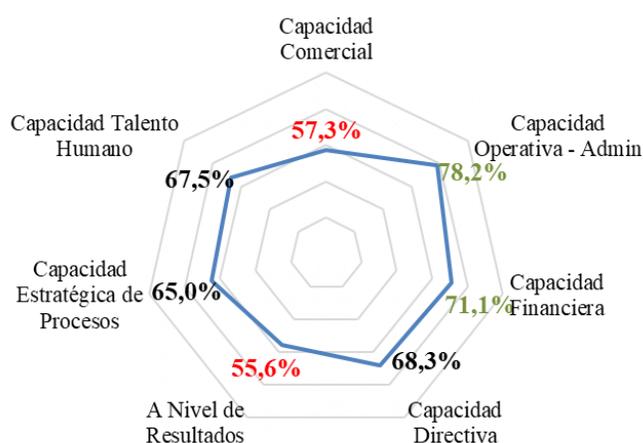


*Nota:* Elaborado por el autor acorde con resultados de entrevistas con miembros de la organización y grupo directivo.

Revisando el consolidado de todos los factores, las capacidades operativas y administrativas (78.2%) y la capacidad financiera (71.1%) representan las mejores fortalezas dentro de la organización, mientras que las capacidades a nivel de resultados (55.6%) y comercial (57.3%) representan las debilidades. La organización cuenta con las capacidades operativas, administrativas y financieras que faciliten la mejora de sus capacidades comerciales, de procesos, comunicación y de innovación para la creación de nuevos productos y servicios, que finalmente seguirán potenciando sus resultados financieros.

### Figura 40

#### *Resumen Total de los Factores*



*Nota:* Elaborado por el autor acorde con resultados de entrevistas con miembros de la organización y grupo directivo.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.**

Como resultado del análisis de los recursos y capacidades organizacionales, se reunió al grupo directivo para identificar, discutir y seleccionar Fortalezas y Debilidades para CLC dentro del sector o industria del GLP.

Los factores claves seleccionados se califican según la importancia de la industria, de forma tal que la sumatoria de las ponderaciones sea igual a 1 y se califican de acuerdo con la respuesta que CLC ofrece a cada uno de dichos factores (Fred R, D, 2013, p 122).

**Tabla 18**

*Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.*

	<b>Factor interno clave</b>	<b>Importancia para CLC</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>
<b>Fortalezas</b>				
F1	Ubicación de las siete plantas actuales, no está concentrada la operación	0,115	Fortaleza Importante	0,460
F2	La infraestructura con la que contamos y los medios de transporte de T2 y T3	0,108	Fortaleza Importante	0,433
F3	Gran diversidad de referencias en nuestro portafolio (cilindros + granel) evitamos la concentración	0,097	Fortaleza Menor	0,290
F4	Dispersión geográfica al estar en 4 zonas de influencia	0,072	Fortaleza Importante	0,287
F5	Variedad de fuentes de abastecimiento como producto de la atomización del mercado	0,065	Fortaleza Importante	0,260
F6	Tenemos un 26% de nuestra capacidad de compra sin utilizar	0,063	Fortaleza Menor	0,190
F7	La marca GAZ	0,033	Fortaleza Importante	0,133
F8	Contar con Jefes de Zona que facilita el conocimiento de su mercado, para la toma de decisiones	0,027	Fortaleza Menor	0,080
<b>Debilidades</b>				
D1	Falta organización y contar con un equipo más dinámico (en la industria y en la gestión del negocio), falta comunicación y trabajo en equipo	0,138	Debilidad Menor	0,277
D2	No hay trazabilidad del historial de los clientes	0,062	Debilidad Importante	0,062
D3	Nuestro servicio a granel poco tecnificado y especializado (instalaciones y servicios a clientes)	0,047	Debilidad Importante	0,047
D4	En general hay muy poco almacenamiento, poca inversión para el almacenamiento (cisternas)	0,035	Debilidad Importante	0,035
D5	Bajo nivel de capacitación para el cumplimiento de las estrategias	0,038	Debilidad Importante	0,038
D6	Baja participación en las referencias Pareto del mercado K18, K15 y K45	0,033	Debilidad Importante	0,033

	<b>Factor interno clave</b>	<b>Importancia para CLC</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>
D7	Los responsables de logística están muy enfocados solo a vehículos y no a la búsqueda de bajar costos en toda la cadena de distribución (optimización de rutas, almacenamiento, etc.)	0,035	Debilidad Menor	0,070
D8	Alta rotación de conductores (porque los conductores tienen el contacto con los clientes)	0,032	Debilidad Menor	0,064
		$\Sigma$ <b>1,00</b>		<b>2,76</b>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

De acuerdo con la Matriz MEFI, se puede determinar que los factores internos más relevantes que representan fortalezas para CLC son:

La ubicación y tamaño de las plantas, no genera dependencia o inmovilización de estas. Si estratégicamente se requiere abarcar un mayor mercado y debe trasladarse es de menor complejidad en comparación con empresas que cuentan con plantas de dimensiones mayores, concentrando su foco de negocio a la ubicación de la misma.

La infraestructura de transporte, modernizada en los últimos años, facilita la distribución logística del producto; adicionar que es una flota propia.

Por otro lado, también se detecta una debilidad marcada para CLC como son:

El trabajo en equipo y la comunicación, son de vital importancia en las organizaciones; se observa una gran oportunidad en CLC para mejorarla.

### **Establecer las Estrategias**

La estrategia de una empresa es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará la misión, visión su propuesta de valor y los objetivos. Según Fred R David, “es importante que en todos los niveles directivos participen y comprendan el plan estratégico de la empresa para garantizar la coordinación, la facilitación y el compromiso. Se evita al mismo tiempo la incongruencia, la ineficiencia y la falta de comunicación.”. Por esta razón el grupo

directivo en pleno y en diversas sesiones de trabajo, estudia la información recopilada en el análisis del entorno para definir estrategias claves para establecer el plan maestro.

Dentro de lo señalado por el mismo autor mencionado en el párrafo anterior, existen diferentes tipos de estrategias a desarrollar y que se describen a continuación.

**Tabla 19**

*Tipos de estrategias*

<b>Tipo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>
<b>De Integración</b>		
	Hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores.
	Hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
	Horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.
<b>Intensivas</b>		
	Penetración de mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
	Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (usos alternativos) el producto actual.
<b>Diversificación</b>		
	Concéntrica	Añadir nuevos productos, pero relacionados
	De conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados.
	Horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.
<b>Otras</b>		
	Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
	Reducciones	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.
	Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización.
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, o por su valor tangible.
	Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

*Nota:* Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p 137), por Fred R. David, 2013,

Pearson.

Se utilizarán tres herramientas para el establecimiento de las factibles estrategias.

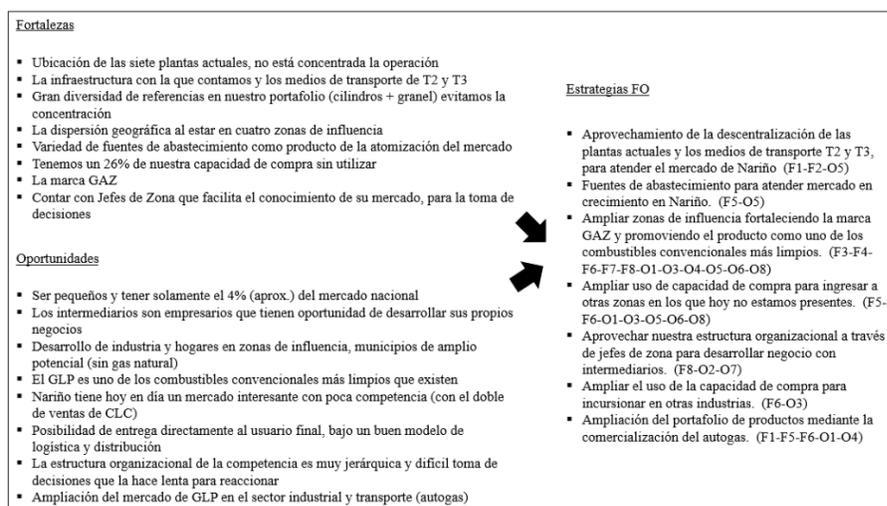
## Matriz DOFA

Teniendo en cuenta las diferentes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas relacionadas en las matrices MEFE (Tabla 12) y MEFI (Tabla 18), se distinguen diferentes estrategias de tipo FO, DO, FA y DA relacionadas a continuación (Fred R, D, 2013, p 174).

**Estrategias FO:** Se registraron las estrategias para maximizar las Fortalezas aprovechando las Oportunidades.

### Figura 41

#### Estrategias FO



*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

**Estrategias FA:** Se registraron las estrategias para maximizar las Fortalezas aprovechando las Oportunidades.

## Propuesta para la definición del plan estratégico 2021-2025 para CLC

**Figura 42***Estrategias FA*

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicación de las siete plantas actuales, no está concentrada la operación</li> <li>La infraestructura con la que contamos y los medios de transporte de T2 y T3</li> <li>Gran diversidad de referencias en nuestro portafolio (cilindros + granel) evitamos la concentración</li> <li>La dispersión geográfica al estar en cuatro zonas de influencia</li> <li>Variación de fuentes de abastecimiento como producto de la atomización del mercado</li> <li>Tenemos un 26% de nuestra capacidad de compra sin utilizar</li> <li>La marca GAZ</li> <li>Contar con Jefes de Zona que facilita el conocimiento de su mercado, para la toma de decisiones</li> </ul>	
<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El sector tiene negocios con mucha informalidad e ilegalidad (desigualdad competitiva)</li> <li>Gran cercanía de las personas comerciales con los clientes finales, quienes tienen la información del mercado</li> <li>Penetración del Gas natural en las zonas de influencia (nos ha sacado de grandes ciudades)</li> <li>Dependencia alta de Ecopetrol (cuando cambian condiciones) hay que importar y es mucho más caro</li> <li>Acaparamiento de cilindros por la competencia y desaparición de cilindros sin causa</li> <li>Empresas que se están enfocando en logística y distribución tienen más opción de quedarse con el negocio de GLP</li> <li>Incorporación de nuevas regulaciones muy estrictas</li> <li>Intermediarios con rutas directas a clientes (desconocimiento del consumidor final)</li> </ul>	<p><u>Estrategias FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de acercamiento con clientes finales a través de los Jefes de Zona. (F6-F8-A1-A2-A3-A6-A8)</li> <li>Ubicación, infraestructura y variedad de referencias para penetrar mercado en zonas de influencia con una estrategia de fidelización de intermediarios. (F1-F2-F3-F4-F6-A1-A2-A5-A6-A8)</li> <li>A través del posicionamiento de nuestra marca apoyar el desarrollo de intermediarios para beneficio y crecimiento mutuo en el mercado. (F7-A1-A2-A6-A8)</li> <li>Analizar viabilidad de nuevas fuentes de abastecimiento con Ecopetrol para evitar costos más altos por importación. (F5-F6-A4)</li> <li>Crecimiento a través del montaje e implementación de estaciones de aire propanado. (F1-F2-F4-F5-F6-A3)</li> </ul>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

**Estrategias DO:** Se registraron las estrategias para minimizar las Debilidades aprovechando las Oportunidades.

**Figura 43***Estrategias DO*

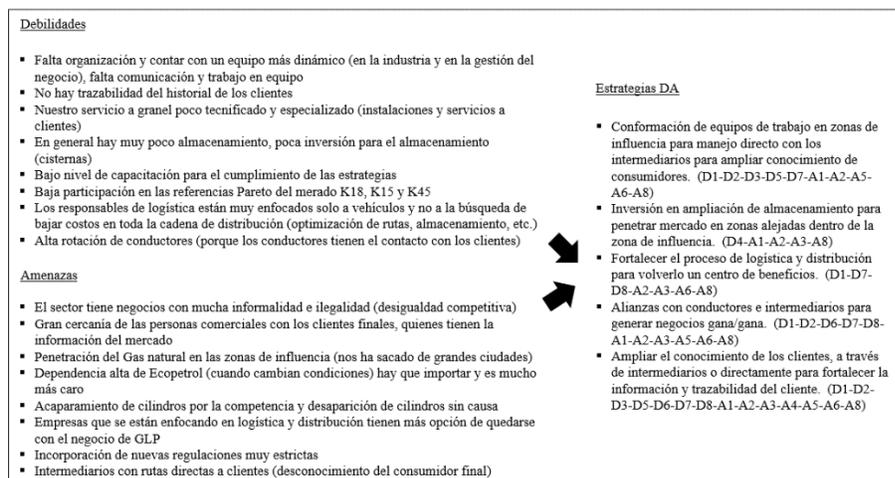
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta organización y contar con un equipo más dinámico (en la industria y en la gestión del negocio), falta comunicación y trabajo en equipo</li> <li>No hay trazabilidad del historial de los clientes</li> <li>Nuestro servicio a granel poco tecnificado y especializado (instalaciones y servicios a clientes)</li> <li>En general hay muy poco almacenamiento, poca inversión para el almacenamiento (cisternas)</li> <li>Bajo nivel de capacitación para el cumplimiento de las estrategias</li> <li>Baja participación en las referencias Pareto del mercado K18, K15 y K45</li> <li>Los responsables de logística están muy enfocados solo a vehículos y no a la búsqueda de bajar costos en toda la cadena de distribución (optimización de rutas, almacenamiento, etc)</li> <li>Alta rotación de conductores (porque los conductores tienen el contacto con los clientes)</li> </ul>	
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ser pequeños y tener solamente el 4% (aprox.) del mercado nacional</li> <li>Los intermediarios son empresarios que tienen oportunidad de desarrollar sus propios negocios</li> <li>Desarrollo de industria y hogares en zonas de influencia, municipios de amplio potencial (sin gas natural)</li> <li>El GLP es uno de los combustibles convencionales más limpios que existen</li> <li>Nariño tiene hoy en día un mercado interesante con poca competencia (con el doble de ventas de CLC)</li> <li>Posibilidad de entrega directamente al usuario final, bajo un buen modelo de logística y distribución</li> <li>La estructura organizacional de la competencia es muy jerárquica y difícil toma de decisiones que la hace lenta para reaccionar</li> <li>Ampliación del mercado de GLP en el sector industrial y transporte (autogas)</li> </ul>	<p><u>Estrategias DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión de almacenamiento en Nariño para crecer el mercado en la zona. (D4-O5)</li> <li>Ampliar participación de referencias Pareto en industria y hogares de la zona de influencia proporcionando un combustible convencional limpio. (D6-O1-O3-O4-O6-O8)</li> <li>Alianzas con conductores para buscar crecimiento directamente vendiendo a usuarios finales, buscando disminuir la rotación de conductores. (D1-D7-D8-O1-O2-O6)</li> <li>Profundizar conocimiento de industria para desarrollo de mercado y mayor penetración en mercado de alto crecimiento. (D1-D2-D3-D5-D7-O1-O3-O5-O7-O8)</li> <li>Transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia (D5-O3-O4-O5-O6-O8)</li> </ul>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

**Estrategias DA:** Se registraron las estrategias para minimizar las Debilidades y las Amenazas.

## Figura 44

### *Estrategias DA*



*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

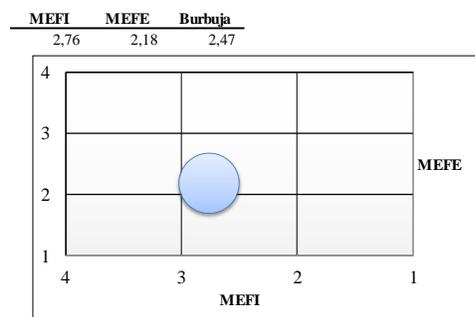
Realizando una revisión de las diferentes estrategias planteadas, se observan convergencias entre algunas de ellas. Con el propósito de focalizar la toma de decisiones de la (s) estrategia (s) a seguir, se efectúa una sinopsis y conjunción de la mismas.

### ***Matriz Interna-Externa - IE***

Producto de la calificación obtenida en las matrices MEFÉ y MEFI, la resultante es la matriz Interna-Externa para CLC (Fred R, D, 2013, p 186), relacionada a continuación.

**Figura 45**

*Matriz Interna-Externa (IE) para CLC*

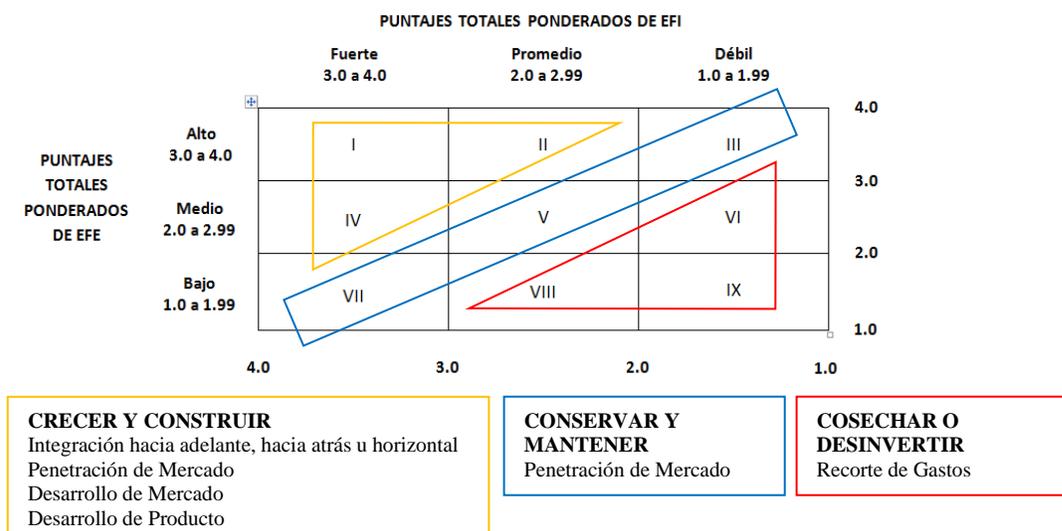


*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados matrices MEFE y MEFI.

Para interpretar los resultados del gráfico anterior se debe comprender como interpretar adecuadamente la matriz. En el siguiente gráfico se detalla como analizar los resultados obtenidos para Combustibles Líquidos de Colombia.

**Figura 46**

*Interpretación Matriz Interna-Externa (IE)*



*Nota:* Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p 187), por Fred R. David, 2013, Pearson.

De acuerdo con la figura 45, la situación analizada en particular para CLC, sugiere estructurar estrategias del tipo conservación y mantenimiento como lo son penetración de mercado y/o desarrollo de producto. No se deben descartar como estrategias alternativas, aunque en menor grado, del tipo cosechar o desinvertir como la optimización de gastos.

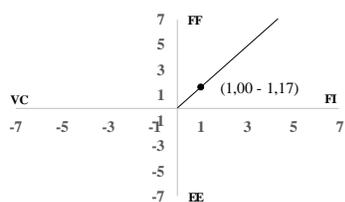
### **Matriz PEYEA**

Mediante la matriz PEYEA Se analiza la posición estratégica de la empresa con base en la evaluación de las iniciativas de cuatro factores relevantes (Fred R, D, 2013, p 178). Esta matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción, representa dos dimensiones internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (CV) y dos externas estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria o del sector (FI), relacionadas.

De acuerdo a lo anterior, el primer cuadrante está determinado por la fortaleza financiera y por las ventajas competitivas de CLC, refleja las estrategias basadas en los valores empresariales propios sin una consideración importante del entorno. Por el contrario, el cuadrante inferior derecho delimita los aspectos internos, y un posicionamiento en el mismo implica una situación de acción en competencia y basada en la consideración del entorno. Utilizando los resultados de las matrices MEFE y MEFI, de acuerdo con la importancia y la facilidad para poner en marcha iniciativas, se evalúan los cuatro factores de la matriz PEYEA.

### **Figura 47**

#### *Matriz PEYEA para CLC*



*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados matrices MEFE y MEFI.

Para comprender los resultados del gráfico anterior se debe comprender como interpretar adecuadamente la matriz. En el siguiente gráfico se detalla como analizar los resultados obtenidos para Combustibles Líquidos de Colombia.

### Figura 48

#### Interpretación Matriz PEYEA



*Nota:* Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p 178), por Fred R. David, 2013, Pearson.

El resultado después de analizar la matriz PEYEA, arroja una posición agresiva cuadrante uno. CLC puede posicionarse a través de sus ventajas competitivas o una propuesta de valor clara que puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico por considerar es la entrada de nueva competencia o productos sustitutos como el gas natural.

Esto significa que a CLC se le abren oportunidades por su fortaleza financiera si cuida el desempeño de la industria. Esto debería hacerlo con el monitoreo del entorno en cuanto a regulaciones y entrada de productos sustitutos como el gas natural, por zona de influencia.

Debería aprovechar las fortalezas FF y FI, con el fin de diseñar estrategias de penetración y desarrollo de mercado en zonas de influencia y analizar para tomar la decisión de incursionar en zonas de no influencia como Nariño.

Tiene la posibilidad de diseñar estrategias de composición del portafolio en zonas de influencia de acuerdo con el comportamiento o preferencias de compra de la zona y el cliente /consumidor de cada región. Abre la posibilidad a iniciativas para definir, estrategias de composición de portafolio entre líneas de cilindros y granel, además de decidir sobre inversiones en línea granel.

### ***Sinopsis de Estrategias***

Como resultado del análisis realizado en la matriz DOFA, se identificaron diecinueve estrategias que al ser revisadas en su esencia, pueden ser unificadas pues convergen hacia un mismo fin. El equipo directivo en pleno, realizó el respectivo análisis y obtuvo los siguientes resultados:

### **Tabla 20**

#### *Reagrupamiento de estrategias*

<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia DOFA</b>
<b>Incursionar y crecer en el mercado de Nariño</b>	
FO1	Aprovechamiento de la descentralización de las plantas actuales y los medios de transporte T2 y T3, para atender el mercado de Nariño
FO2	Fuentes de abastecimiento para atender mercado en crecimiento en Nariño
DO1	Inversión de almacenamiento en Nariño para crecer el mercado en la zona
<b>Buscar e incorporar nuevas fuentes de suministro</b>	
FA4	Analizar viabilidad de nuevas fuentes de abastecimiento para evitar costos más altos por importación
<b>Ampliación de la capacidad de compra a través de la inversión de cilindros y tanques</b>	
FO4	Ampliar uso de capacidad de compra para ingresar a otras zonas en las que hoy no estamos presentes
FO6	Ampliar el uso de la capacidad de compra para incursionar en otras industrias

<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia DOFA</b>
<b>Ampliar la cobertura dentro de las zonas de influencia y segmentos de mercado</b>	
FO3	Ampliar zonas de influencia fortaleciendo la marca GAZ y promoviendo el producto como uno de los combustibles convencionales más limpios
DO2	Ampliar participación de referencias Pareto en industria y hogares de la zona de influencia proporcionando un combustible convencional limpio
<b>Incrementar el conocimiento del cliente a través del uso de la tecnología</b>	
FA1	Estrategia de acercamiento con clientes finales a través de los Jefes de Zona
DO4	Profundizar conocimiento de industria para desarrollo de mercado y mayor penetración en mercado de alto crecimiento
<b>Ampliar el almacenamiento en plantas a través del crecimiento en tanques</b>	
DA2	Inversión en ampliación de almacenamiento para penetrar mercado en zonas alejadas dentro de la zona de influencia
<b>Mejorar y tecnificar el modelo de logística propio y de distribución</b>	
DA3	Fortalecer el proceso de logística y distribución para volverlo un centro de beneficios
DO3	Alianzas con conductores para buscar crecimiento directamente vendiendo a usuarios finales, buscando disminuir la rotación de conductores
DA5	Ampliar el conocimiento de los clientes, a través de intermediarios o directamente para fortalecer la información y trazabilidad del cliente
DA4	Alianzas con conductores e intermediarios para generar negocios gana/gana
<b>Tercerización de la logística y distribución del producto desde plantas y depósitos hasta el cliente/usuario final.</b>	
DA1	Conformación de equipos de trabajo en zonas de influencia para manejo directo con los intermediarios para ampliar conocimiento de consumidores
FO5	Aprovechar nuestra estructura organizacional a través de jefes de zona para desarrollar negocio con intermediarios
FA3	A través del posicionamiento de nuestra marca apoyar el desarrollo de intermediarios para beneficio y crecimiento mutuo en el mercado
DA5	Ampliar el conocimiento de los clientes, a través de intermediarios o directamente, para fortalecer la información y trazabilidad del cliente
FA2	Ubicación, infraestructura y variedad de referencias para penetrar mercado en zonas de influencia con una estrategia de fidelización de intermediarios
DA4	Alianzas con conductores e intermediarios para generar negocios gana/gana
<b>Desarrollar nueva unidad de negocio para nuevos nichos de mercado.</b>	
FA5	Crecimiento a través del montaje e implementación de estaciones de aire propanado
FO7	Ampliación del portafolio de productos mediante la comercialización del autogas

<b>Estrategia</b>	<b>Estrategia DOFA</b>
Transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia	Transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

Finalmente se obtuvieron diez (10) estrategias que serán evaluadas en el siguiente numeral, con el propósito de seleccionar aquellas con un mejor atractivo de ejecución.

### **Generar, Evaluar y Seleccionar las Estrategias**

Para la generación, evaluación y seleccionar las estrategias de mayor conveniencia para la empresa, se debe considerar inicialmente las recomendaciones generadas producto del desarrollo de la Matriz Interna-Externa – IE y de la Matriz PEYEA (Fred R, D, 2013, p 171). La primera herramienta mencionada, recomienda diseñar estrategias de tipo penetración de mercado y/o desarrollo de producto en combinación con la optimización de gastos. La segunda herramienta sugiere monitorear el entorno en cuanto a regulaciones y entrada de productos sustitutos como el gas natural, por zona de influencia, diseñar estrategias de penetración y desarrollo de mercado en zonas de influencia y analizar para tomar la decisión de incursionar en zonas de no influencia como Nariño, diseñar estrategias de composición del portafolio en zonas de influencia de acuerdo con el comportamiento o preferencias de compra de la zona y el cliente/consumidor de cada región y estrategias de composición de portafolio entre líneas de cilindros y granel, además de decidir sobre inversiones en línea granel.

En resumen, Combustibles Líquidos de Colombia debe orientar sus esfuerzos hacia estrategias intensivas y de optimización de gastos. De la lista de diez estrategias mencionadas en la tabla 21, a continuación, se relacionan aquellas que apuntan al tipo de estrategias a implementar.

**Tabla 21***Selección de estrategias*

<b>Estrategia</b>	<b>Tipo Estrategia</b>	<b>¿Sugerida?</b>
Incursionar y crecer en el mercado de Nariño	Intensiva (Desarrollo de mercado)	<input checked="" type="checkbox"/>
Buscar e incorporar nuevas fuentes de suministro	De integración (Hacia atrás)	<input type="checkbox"/>
Ampliación de la capacidad de compra a través de la inversión de cilindros y tanques	De integración o por asociación	<input type="checkbox"/>
Ampliar la cobertura dentro de las zonas de influencia y segmentos de mercado	Intensiva (Penetración de mercado)	<input checked="" type="checkbox"/>
Incrementar el conocimiento del cliente a través del uso de la tecnología	Optimización	<input checked="" type="checkbox"/>
Ampliar el almacenamiento en plantas a través del crecimiento en tanques	De integración o por asociación	<input type="checkbox"/>
Mejorar y tecnificar el modelo de logística propio y de distribución	Optimización	<input checked="" type="checkbox"/>
Tercerización de la logística y distribución del producto desde plantas y depósitos hasta el cliente/usuario final	Desposeimiento	<input type="checkbox"/>
Desarrollar nueva unidad de negocio para nuevos nichos de mercado	Intensiva (Desarrollo de producto)	<input checked="" type="checkbox"/>
Transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia	Optimización	<input checked="" type="checkbox"/>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

### Propuestas de Mejoramiento

Finalizada la presentación de resultados y los análisis respectivos del entorno empresarial de Combustibles Líquidos de Colombia, así como la determinación de las posibles estrategias empresariales, aspecto que facilitaría dar cierre a la No Conformidad identificada por el ente certificador, se plantearán las respectivas propuestas de mejoramiento.

### Declaración de la Misión, Visión y Valores

En el siguiente cuadro comparativo se relaciona la misión, visión y valores corporativos vigentes y la propuesta que se ofrece producto del análisis realizado.

**Tabla 22**

*Propuesta de declaración de la Misión, Visión y Valores*

Situación Actual	Situación Propuesta
<b>Misión</b>	
Ofrecer el mejor servicio de GAS LP en forma eficiente, confiable y continua, al alcance de todos nuestros usuarios y adaptable a sus necesidades	Brindar el mejor servicio de GAS LP, de manera eficiente y confiable; al alcance del mercado energético.
<b>Visión</b>	
Ser una compañía agradable para trabajar, rentable y preferida por los consumidores de GAS LP	Ser una compañía líder en soluciones energéticas adaptables a las necesidades de nuestros clientes, rentable, agradable para trabajar, orientada a la excelencia en innovación y mejora continua.
<b>Valores</b>	
Respeto: Consigo mismo, el cliente y mi compañero. Honestidad: Hablamos y actuamos con la verdad. Lealtad: Consigo mismo y la compañía. Servicio: Satisfacemos oportunamente las necesidades del cliente. Trabajo en equipo: Unidos con objetivos comunes.	Honestidad: Hablamos y actuamos con la verdad. Respeto: Consigo mismo, el cliente y mi compañero. Ética: Obrar de manera correcta en todas y cada una de las actividades del quehacer empresarial. Confianza: Generamos credibilidad en todo momento. Lealtad: Consigo mismo y la compañía.

<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Propuesta</b>
<p>Compromiso: Entregamos nuestro mejor esfuerzo.</p> <p>Sentido de pertenencia: Querer a la compañía como si fuera propia.</p> <p>Confianza: Generamos credibilidad en todo momento.</p> <p>Responsabilidad: Asumimos nuestros deberes sin justificaciones.</p> <p>Pasión: Demostramos alegría y satisfacción por lo que hacemos.</p> <p>Puntualidad: Siempre estamos a tiempo para cumplir nuestros deberes.</p>	<p>Responsabilidad: Asumimos nuestros deberes sin justificaciones.</p>

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

La propuesta de la misión se fundamenta en una fuerte orientación hacia un servicio eficiente, es decir, llegar en el menor tiempo posible a un costo menor a los clientes y usuarios; que se visualice a CLC como una empresa que brinda una alternativa energética que genere confianza, motor que garantiza preferencia por el producto que se ofrece.

En cuanto a la visión se refiere, se desea impulsar a la organización hacia el liderazgo en soluciones energéticas, aspecto nada menor y que facilita incursionar en sectores económicos que Combustibles Líquidos está en la capacidad de atender y que se observa en la definición estratégica, desea atender, como son las redes de gas propanado y el autogas.

Por otro lado, esta nueva visión se sustenta en cuatro grandes pilares, los clientes, los accionistas, los trabajadores y el mejoramiento continuo. En primera instancia, los clientes y la satisfacción de sus necesidades. Los accionistas, en razón de un resultado positivo a su inversión, y además esperan que la compañía sea un referente en el sector, crezca y permanezca en el tiempo. Los trabajadores, siendo el motor que facilita la obtención de resultados, gracias a que se cuenta con un equipo motivado, feliz, entrenado y trabajando en equipo, haciendo de la organización un lugar armonioso para trabajar. Por último, una empresa que apunta al mejoramiento continuo, fuerte, creativa e innovadora.

Finalmente, se propone reducir el número de valores corporativo, aspecto que facilita una mejor comprensión por parte de los diferentes involucrados en el quehacer de la organización. Fue suficientemente claro en la revisión que se efectuó a través de la consulta a los diferentes colaboradores de la empresa, que la identidad y cultura organizacional permiten identificar los seis valores corporativos propuestos, los que mejor identifican la cultura de CLC.

## Mapa Estratégico

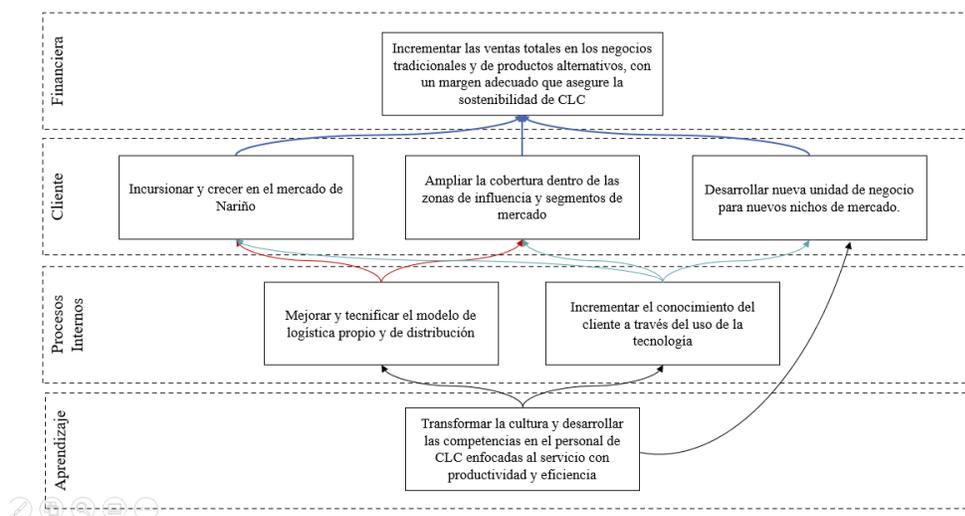
Considerando las 6 estrategias seleccionadas por la empresa para ser desarrolladas en el largo plazo, se propone el siguiente mapa estratégico que facilitará a todos los miembros de la organización, identificar de forma simple la hoja de ruta que establece la organización (Fred R, D, 2013, p 135). De igual manera permitirá de forma coherente el seguimiento a la definición estratégica.

### Figura 49

#### Mapa Estratégico CLC

##### MEGA: Lograr el crecimiento en ventas de 2,5 Millón de Kg. adicionales al quinto año.

**Visión:** Ser una compañía líder en soluciones energéticas adaptables a las necesidades de nuestros clientes, rentable, agradable para trabajar, orientada a la excelencia en innovación y mejora continua.



*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

La lectura del anterior gráfico se realizará desde su base es decir desde la perspectiva de aprendizaje, donde el objetivo primordial es el de transformar la cultura organizacional y desarrollar las competencias en el personal de la organización, con un enfoque al servicio de forma productiva y eficiente. Las líneas conectoras cuyo origen es el anterior objetivo estratégico facilitan el apalancamiento de otros dos objetivos visualizados en la perspectiva procesos internos y uno en la perspectiva cliente.

Se puede entender del mapa estratégico que a través del objetivo de aprendizaje se facilitará la mejora y tecnificación del modelo logístico propio y de distribución, así como incrementar el conocimiento del cliente a través del uso de la tecnología. Adicionalmente y gracias al fortalecimiento de las competencias del personal de CLC, se estructurará una nueva unidad de negocio que oriente en la consecución de nuevos nichos de mercado.

¿Qué se espera mediante las estrategias ubicadas en la perspectiva procesos internos? Ampliar el mercado en zonas de influencia de la compañía como los son Valle, Antioquia, Eje Cafetero y Centro del país, aprovechando la distribución geográfica de las plantas de almacenamiento, manteniendo los clientes actuales y abriendo nuevos segmentos de mercado. Se debe agregar que gracias a que CLC cuenta con la planta con mayor capacidad de almacenamiento en dicha zona (Yumbo), el mercado de Nariño es otro de los objetivos estratégicos que se plantean. Y finalmente, también es posible apalancar la creación de la nueva unidad de nuevos negocios a través del cumplimiento de los objetivos ubicados en la perspectiva procesos internos.

Todo lo anteriormente descrito, facilitará el alcanzar el último objetivo estratégico ubicado en el mapa estratégico en la perspectiva financiera; este es el de incrementar las ventas totales tanto en el negocio tradicional, como en nuevos negocios, manteniendo un margen o

utilidad adecuado y que garantice la sostenibilidad del negocio. La hoja de ruta planteada en el mapa estratégico se encuentra totalmente alineada con la visión de organización que se planteó en la sección 9.1 y cuyo propósito mayor se refleja en una mega meta que consiste en lograr el crecimiento en ventas de 2.5 millones de kilogramos de GLP.

Ahora bien, revisando cada uno de los objetivos estratégicos planteado en el mapa, cada uno de ellos buscan:

- Transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia. Se pretende generar una cultura de servicio y trabajo en equipo, así como fortalecer las competencias del personal de la compañía, orientándolas a adquirir conocimientos relacionados con el producto (GLP), sus usos tradicionales y alternativos y en los diferentes procesos de la organización.
- Mejorar y tecnificar el modelo de logística propio y de distribución. Dentro de los costos más altos de la organización se encuentran los relacionaos con el transporte del producto desde las fuentes de recolección de la materia prima, hasta la entrega a clientes y usuarios; mediante este objetivo se busca optimizar el modelo logístico actualmente operativo, facilitando una reducción en los costos y mejorando la satisfacción de los clientes.
- Incrementar el conocimiento del cliente a través del uso de la tecnología. En los análisis del entorno se visualizaron herramientas tecnológicas que facilitan la actividad de los funcionarios en cuanto al control y gestión de las necesidades de los clientes, instrumentos que para actualmente al interior de la organización se encuentran desactualizados, obsoletos e incluso utilizados inadecuadamente. Se busca a través de

este objetivo, contar con herramientas que faciliten el cumplimiento de las expectativas del cliente (CRM, ERP, etc).

- Incursionar y crecer en el mercado de Nariño. Se identificó en el análisis del entorno externo, una oportunidad de crecimiento en el mercado de Nariño en donde adicionalmente se cuenta con subsidio al consumo en estratos 1 y 2. En este departamento se cuenta con la gran ventaja de la ubicación estratégica de la planta con mayor almacenamiento (Yumbo) que facilitará cumplir con las demandas que surjan del desarrollo de este mercado.
- Ampliar la cobertura dentro de las zonas de influencia y segmentos de mercado. Se identificó en el análisis del entorno externo, una oportunidad de crecimiento en los mercados donde CLC cuenta con presencia, mediante el desarrollo de estrategias de mercadeo, potencializando el portafolio de servicios y ampliando la cobertura en zonas no incursionadas, pero se encuentran dentro de las zonas de influencia.
- Desarrollar nueva unidad de negocio para nuevos nichos de mercado. Se visualizan nichos de mercado que actualmente en el mercado nacional, no se están explotando como lo son el autogas y nautigas; se hace interesante constituir una unidad de negocio, que cuente con los conocimiento y herramientas necesarias para la exploración de estas opciones, constituyendo nuevos servicios que dentro del portafolio actual de la compañía no se poseen.
- Incrementar las ventas totales en los negocios tradicionales y de productos alternativos, con un margen adecuado que asegure la sostenibilidad de CLC. El presente objetivo se da como resultado final de los objetivos anteriormente señalados.

## Programas Estratégicos

En la sección anterior se describió el que hacer de Combustibles Líquidos de Colombia para los próximos cinco años. Ahora atañe describir el cómo serán alcanzados los diversos objetivos planteados en la estrategia. Se estructuran quince programas que facilitarán la consecución de la estrategia definida y que se resumen a continuación; el detalle del cronograma de alto nivel de cada uno de los programas estratégicos anteriormente señalados se encuentra en el Apéndice E.

**Tabla 23**

### *Programas estratégicos para CLC*

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Programa Estratégico</b>	<b>Líder Estrategia</b>	<b>Entregables</b>	<b>Horizonte de Tiempo</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>
Transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia					
	Transformación Cultural & Competencias	Directora Talento Humano	Plan de comunicación empresarial Medición del desempeño laboral Plan de capacitación	19 meses	50 millones
Mejorar y tecnificar el modelo de logística propio y de distribución					
	Productividad enfocada al cliente adaptado a la infraestructura interna (BackOffice)	Director Logística	Diseño de solución y balance tecnológico	17 meses	
	Proyecto de transformación tecnológica	Director Tecnología	Desarrollo tecnológico	17 meses	300 millones
	Modelo de Distribución competitivo	Director Logística	Modelo de distribución competitivo implementado	17 meses	

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Programa Estratégico</b>	<b>Líder Estrategia</b>	<b>Entregables</b>	<b>Horizonte de Tiempo</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>
	Suministro de GLP	Director Operaciones	Plan de suministro de GLP	24 meses	
<b>Incrementar el conocimiento del cliente a través del uso de la tecnología</b>					
	Conocimiento del cliente y actualización de tecnología	Director Tecnología	Desarrollo tecnológico	16 meses	
	Alianzas estratégicas con intermediarios en la cadena de distribución, dirigida a consumidor final	Director Comercial	Modelo de alianzas estratégicas	17 meses	600 millones
	Desarrollo de alianzas comerciales en el canal de venta directa Institucional, (Granel y Montacargas)	Director Comercial	Modelo de alianzas comerciales	16 meses	
<b>Incursionar y crecer en el mercado de Nariño</b>					
	Pre-factibilidad operacional	Director Comercial	Informa análisis de prefactibilidad	5 meses	1.500 millones
	Proyecto de apertura de Mercado en Nariño	Director Comercial	Plan de mercadeo Registro de clientes en zona	11 meses	
<b>Ampliar la cobertura dentro de las zonas de influencia y segmentos de mercado</b>					
	Incremento de cobertura	Director Comercial	Plan de mercadeo Registro de clientes en zona	19 meses	1.000 millones
<b>Desarrollar nueva unidad de negocio para nuevos nichos de mercado.</b>					
	Dimensionamiento nueva unidad de negocio	Gerencia General	Unidad de negocio con contratos	4 meses	500 millones
	Plan de desarrollo línea granel	Gerencia General	Plan de mercadeo	13 meses	

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Programa Estratégico</b>	<b>Líder Estrategia</b>	<b>Entregables</b>	<b>Horizonte de Tiempo</b>	<b>Presupuesto Estimado</b>
	Plan de desarrollo línea redes de gas propanado	Gerencia General	Registro de clientes en zona Plan de mercadeo Registro de clientes en zona	16 meses	
	Plan de desarrollo línea autogas/nautigas	Gerencia General	Plan de mercadeo Registro de clientes en zona	16 meses	

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

Estos programas buscan cada uno de ellos atender el cumplimiento de los siete objetivos estratégicos descritos y plasmados en el mapa estratégico representado en la figura 49. En resumen, son quince programas los cuales cuentan con sus respectivos líderes, quienes estarán encargados de patrocinar y gestionar la ejecución de los mismo en los tiempos comprometidos y cumpliendo con los entregables establecidos; contarán con los recursos económicos respectivos para llevarlos a cabo, cuyas inversiones ascienden a 3.950 millones de pesos.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia se cuenta con un plan a saber:

- Programa de transformación cultural & competencias. En el presente programa se contemplan actividades de definición de brechas de competencias de los diferentes trabajadores de la organización, diseñar e implementar un plan de transformación para la adecuada selección de nuevos empleados como de desarrollo de los trabajadores vigentes, medición de eficiencia del plan y de competencias; definición de la cultura de servicio para CLC, definición de acuerdos de nivel de servicio entre diferentes áreas funcionales,

alineación de procesos y herramientas informáticas y ejecución de un plan de implementación.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico mejorar y tecnificar el modelo de logística propio y de distribución se cuenta con cuatro planes estratégico:

- Programa de productividad enfocado al cliente adaptado a la infraestructura interna (BackOffice). Se pretende alinear las necesidades de los clientes con la infraestructura interna de la organización desde el punto de vista procedimental y tecnológico, en la búsqueda de la satisfacción de los clientes y la mejora de la productividad de la organización.
- Proyecto de transformación tecnológica. Se definirán requerimientos en las diferentes herramientas informáticas de la organización incluyéndola opción de adquisición de nuevo software para el apoyo óptimo de las labores logísticas de la organización.
- Modelo de distribución competitivo. A través de este programa estratégico se pretende analizar la situación actual del modelo de distribución de GLP hacia los clientes y determinar oportunidades de mejora para implementar prácticas adecuadas disponibles en el mercado y/o acorde a las necesidades de la organización, que faciliten contar con un modelo logístico, eficaz, eficiente y productivo.
- Programa de suministro de GLP. Al igual que el programa señalado anteriormente, acá se pretende optimizar el modelo de distribución desde la fuente de materia prima hasta las diferentes plantas de la organización. De igual forma se pretende garantizar que se cuente con producto acorde a las nuevas expectativas de venta en cuanto a su suministro y almacenamiento.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico incrementar el conocimiento del cliente a través del uso de la tecnología se cuenta con tres planes estratégico:

- Programa de conocimiento del cliente y actualización de tecnología. Apoyado en un análisis de requerimientos de cliente, de necesidades del mercado y optimización de los procesos que se brindan desde el área de servicio al cliente, se levantarán los requerimientos informáticos que se requieran para el ajuste o adquisición de software que facilitarán prestar un mejor servicio e incrementar el conocimiento de los mismos.
- Programa alianzas estratégicas con intermediarios en la cadena de distribución, dirigida a consumidor final. Se pretende a través de este programa diseñar un modelo que apoyado de las mejoras informáticas y de procesos que se realicen, obtener control, gestión y conocimiento de los clientes atendidos a través de las alianzas que se tengan o se generen con intermediarios de la cadena de distribución.
- Desarrollo de alianzas comerciales en el canal de venta directa institucional, (Granel y Montacargas). Se pretende a través de este programa y mediante el uso de la tecnología brindar un factor diferencial a los clientes de las líneas de granel y montacarga, optimizando de igual manera las propuestas comerciales que se presentan a los potenciales clientes. Pasa este programa también por una revisión de la estructura de preventa con la que actualmente cuenta la organización, dotando de herramientas informáticas para el dimensionamiento de nuevas propuestas comerciales.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico incursionar y crecer en el mercado de Nariño se cuenta con dos planes estratégico:

- Pre-factibilidad operacional. Previo a realizar cualquier tipo de inversión operativa y en talento humano, se plantea a través de este programa estratégico revisar todas las

condiciones de mercado (diseñar el plan de mercadeo), el esquema operativo donde se definirá la adquisición de un depósito en la zona, se diseñará el esquema de distribución logística, se determinarán los requerimientos de personal, así como la viabilidad financiera del proyecto de apertura de mercado en Nariño.

- Proyecto de apertura de mercado en Nariño. Este programa pretende implementar una nueva operación en Nariño, acorde con los análisis de pre-factibilidad realizado en el programa anteriormente descrito.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico ampliar la cobertura dentro de las zonas de influencia y segmentos de mercado se cuenta con un plan estratégico:

- Programa de incremento de cobertura. Se pretende a través de este programa ampliar la cobertura de mercado en las zonas de influencia o donde CLC cuenta con cobertura. Para ello se elaborará un plan de mercadeo, se analizará y optimizará el esquema de distribución, se definirán requerimientos a nivel de almacenamiento y de activos.

Para el cumplimiento del objetivo estratégico desarrollar nueva unidad de negocio para nuevos nichos de mercado se cuenta con tres planes estratégico:

- Dimensionamiento nueva unidad de negocio. En cabeza directa de la Gerencia, se realizará el dimensionamiento de la nueva unidad de negocio que se encargará de apoyar el crecimiento en la línea de granel y específicamente en la definición puntual de nuevas líneas de negocio que no han sido actualmente trabajadas por parte de la organización.
- Plan de desarrollo línea granel. Este programa se encuentra alineado con el programa de alianzas comercial en el canal de venta directa institucional, pues brinda apoyo a él en la definición del sector de clientes que serán atendidos acorde con una propuesta comercial puntual a presentar para la consecución de nuevos clientes.

- Plan de desarrollo línea redes de gas propanado y plan de desarrollo línea autogas.

Estos dos programas pretenden a través de la definición de un plan de mercadeo, el estudio técnico, financiero y de requerimientos de talento humano, ampliar el portafolio de servicios con que cuenta la organización, incursionando en mercado aún no explorados por CLC.

### **Cuadro de Mando Integral – CMI.**

En la necesidad de determinar la eficiencia y efectividad de la estrategia definida para Combustibles Líquidos de Colombia, se requiere definir el mecanismo de seguimiento y medición del plan estructurado. El siguiente Cuadro de Mando Integral, mediante los indicadores propuestos, permitirán un monitoreo permanente de la estrategia, facilitando la toma de decisiones en cuanto a acciones a emprender en caso dado que los objetivos y metas no se estén cumpliendo (Fred R, D, 2013, p 135).

**Figura 50**

*Cuadro de Mando Integral CLC*

**MEGA: Lograr el crecimiento en ventas de 2,5 Millón de Kg. adicionales al quinto año.**

		Metas					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Financiera	Incrementar las ventas totales en negocios tradicionales y de productos alternativos, con un margen adecuado que asegure sostenibilidad de CLC	Ventas totales (Kg.)	22.395.062	24.633.791	28.128.329	29.332.494	6.782.002
		EBITDA	8.758.000	9.548.000	10.350.000	11.327.000	12.971.000
		CAPEX	100%	100%	100%	100%	100%
		OPEX	100%	100%	100%	100%	100%
		Nivel de cartera	75%	75%	80%	80%	85%
Cliente	Desarrollar nueva unidad de negocio para nuevos nichos de mercado	Total vtas estaciones aire propanado (Kg.)	-	876.000	2.336.000	3.504.000	3.504.000
		Total vtas autogas (Kg.)	-	500.000	750.000	1.000.000	1.250.000
	Ampliar la cobertura dentro de las zonas de influencia y segmentos de mercado	Total vtas Zona Centro (Kg.)	5.744.632	6.315.057	6.521.399	6.737.077	6.960.332
		Total vtas Zona Antioquia (Kg.)	5.753.931	6.134.021	6.346.524	6.568.334	6.799.823
		Total vtas Zona Valle (Kg.)	4.384.235	4.684.572	4.824.841	4.971.724	5.121.930
		Total vtas Zona Eje Cafetero (Kg.)	4.116.744	4.212.675	4.337.594	4.468.392	4.602.073
Incursionar y crecer en el mercado de Nariño	Total vtas en Nariño (Kg.)		404.000	865.536	1.350.147	1.883.219	
Procesos Internos	Incrementar el conocimiento del cliente a través del uso de la tecnología	# usuarios en BD con información completa	500	1.000	3.000	6.000	12.000
		% aliados en BD con información completa	50%	75%	75%	100%	100%
		Satisfacción del cliente	> ó = 3,5	> ó = 3,5	> ó = 4	> ó = 4	> ó = 4,5
	Mejorar y tecnificar el modelo de logística propio y de distribución	% ejecución mantenimiento vehicular	> 97%	> 97%	> 100%	> 100%	> 100%
		% disponibilidad de la flota	> 95%	> 95%	> 97%	> 97%	> 97%
		% devoluciones de GLP en la flota	< 30%	< 30%	< 25%	< 25%	< 25%
		Costo por Km transportado (CPK)	< ó = 800				
Aprendizaje	Transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia	Evaluación del Desempeño	> ó = 90%	> ó = 95%			
		Eficacia evaluaciones de capacitación	> ó = 4	> ó = 4	> ó = 4	> ó = 4	> ó = 4
		Satisfacción de los empleados	> ó = 3,5	> ó = 3,5	> ó = 4	> ó = 4	> ó = 4,5
		Rotación de Personal	> ó = 3%				

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.

Para cada uno de los siete objetivos estratégicos que se plantean en el plan estratégico de la organización y que se pretenden cumplir mediante la ejecución de los quince programas estratégicos definidos, cuentan con conjunto de indicadores clave de desempeño. Para cada indicador se definieron en consenso con el grupo directivo metas por año para el horizonte de ejecución del plan estratégico, es decir, cinco años. Estas metas se trazan considerando los resultados obtenidos en años anteriores o e algunos casos en donde no se contó con históricos de referencia, con valores conocidos por miembros del grupo directivo en su experiencia laboral en de otras empresas.

Es así como se definieron para el cumplimiento del objetivo transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia, indicadores de evaluación de desempeño de los funcionarios de la organización, medición orientada a determinar si las actividades que ejecutan están enfocadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por otro lado se pretende determinar la eficiencia y de las capacitaciones que recibirán los diferentes miembros de la organización y finalmente determinar la satisfacción de los empleados; no menos importante se quiere determinar el efecto sobre el nivel de rotación de los trabajadores.

En cuanto a las mediciones del objetivo estratégico mejorar y tecnificar el modelo de logística propio y de distribución, se cuentan con indicadores de disponibilidad de flota que pretende determinar el tiempo disponible de la flota, para minimizar tiempos muertos de la misma, la eficiencia en la ejecución del plan de mantenimientos vehiculares, se medirá la relación del beneficio costo logístico por kilos transportados para la venta y finalmente, determinar el nivel de retorno de gas a plantas luego de la ejecución de la ruta de venta.

En cuanto a la medición del cumplimiento del objetivo estratégico incrementar el conocimiento del cliente a través del uso de la tecnología, la mejor de determinarlo es a través de la satisfacción del cliente con el servicio prestado; por otro lado, se determinará el % de clientes y aliados logísticos registrados en las diferentes bases de datos con información completa aspecto que ayuda a garantizar que se cuenta con el conocimiento de los clientes.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados en la perspectiva cliente, la medición se relacionará con el volumen en kilos vendidos al año; ventas en Nariño, en las zonas de influencia y para los nuevos servicios aire propanado y autogas/nautigas.

Finalmente y como indicadores de resultado de toda la estrategia definida, se realizará control sobre los siguientes indicadores financieros: Ventas totales en kilos, EBITDA, CAPEX, OPEX y el nivel de cartera.

Con el propósito de efectuar el seguimiento de los diferentes indicadores y metas definidas, se encargará de realizar el monitoreo al área de Planeación y Calidad de la organización, incluyendo de igual manera, el seguimiento al cumplimiento de los programas estratégicos definidos.

### **Impactos Generados**

En primera instancia se debe mencionar que producto del desarrollo del presente trabajo, la empresa Combustibles líquidos de Colombia, logra su recertificación ISO 9001:2015 emitida por ICONTEC, evidenciándosele al ante certificador el cierre de las No Conformidades relacionadas con el contexto de la organización (numeral 4), planificación (6.1) y la evaluación del desempeño (numeral 9.1).

Puntualizando, la propuesta de Plan Estratégico para la empresa Combustibles Líquidos de Colombia S.A.S, planteó mejorar los siguientes aspectos relacionados con los requisitos de la norma ISO 9001:2015:

- Contexto de la organización: El sistema de gestión de la organización delimitará su alcance mediante la comprensión clara de su contexto tanto interno como externo.
- Acciones para mitigar riesgos y oportunidades: Conociendo claramente el contexto de la organización, se podrán identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, estructurando acciones o planes que potencialicen dichas oportunidades y fortalezas y minimicen los impactos que produzcan las debilidades y amenazas empresariales.
- Evaluación del desempeño: Toda acción que se plantee desarrollar con la propuesta de plan estratégico será monitoreada a través del seguimiento, medición, análisis y evaluación de resultados, facilitando replantear los planes que no estén presentando los resultados inicialmente planteados, así como fortalecer las acciones que si lo estén permitiendo.

Por otro lado es importante mencionar que se mitigaron los riesgos asociados con un probable cierre de los centros operativos por incumplimientos normativos, o en su defecto, el detrimento de la empresa y su entorno por posibles multas relacionadas con dicho

incumplimiento normativo. Lo anterior permite una continuidad operativa, económica y social de la organización, generando un impacto positivo de su entorno.

Adicionalmente con el desarrollo del presente trabajo, se pretenden generar los siguientes impactos desde los social, económico y ambiental.

### **Social**

El lograr las metas planteadas en el plan estratégico de CLC requerirán, estabilizar la plantilla de personal actualmente en 324 empleados e incluso se visualiza un crecimiento acorde a las nuevas capacidades requeridas en la venta y la operación.

Con la generación de la nueva unidad de negocios para nuevos nichos de mercado, será posible desarrollar proyectos de inversión social para el acceso a servicios públicos como los son las redes de propano.

### **Económico**

Con la ejecución del plan estratégico para CLC, se esperan generar ingresos por la venta de 8.000 kg mensuales adicionales a los realizados en el año 2020, en los siguientes 5 años, que representarán, 482.163 millones de pesos en el mismo período de tiempo. Estas cifras, apalancarán el PIB del sector minero energético y de la nación. De igual forma apoyará el desarrollo económico de las regiones donde la empresa tiene presencia, Valle, Antioquia, Centro y Eje Cafetero.

### **Ambiental**

En Colombia se presentaron emisiones de dióxido de carbono por 98 millones de toneladas, siendo el transporte, la “combustión estacionaria” (cocinas y calefacción) y la generación de energía las principales fuentes de contaminación local del aire.

El GLP es uno de los combustibles convencionales más limpios que existen. No es tóxico y no afecta negativamente al suelo, las masas de agua o los acuíferos. El GLP también ayuda a reducir las emisiones de hollín y partículas que, aparte de afectar a la calidad del aire en interiores y exteriores, pueden causar problemas graves de salud. Es menos contaminante que la gasolina y, especialmente, que el gasóleo, ya que no contiene azufre ni plomo. Además, produce la mitad de ruido y emite un 15% menos de gases de efecto invernadero.

El GLP puede contribuir positivamente a mejorar la calidad del aire, en comparación con el gasóleo, el fueloil de calefacción y los combustibles sólidos. Lo anterior considerando que para el gas, la huella de carbono –es decir, la suma de todas las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas– es la menor de todos ellos.

## Conclusiones

La propuesta para la definición del plan estratégico 2021-2025 para la empresa Combustibles Líquidos de Colombia SAS, permite el cierre de las No Conformidades identificadas en el proceso de recertificación en la Norma ISO 9001:2015.

Mediante la verificación de la misión, visión, valores corporativos de una organización, así como un análisis del entorno empresarial tanto externo como interno, es posible estructurar un plan estratégico que cumpla con los lineamientos de las Normas ISO 9001:2015 en sus numerales asociados con el contexto de la organización (numeral 4), planificación (6.1) y la evaluación del desempeño (numeral 9.1).

El punto de partida en la definición estratégica de una organización se encuentra en la generación de un consenso empresarial de ¿cuál es el negocio que se administra?, que responde a la misión de la empresa y ¿hacia dónde quiere ir la empresa?, que responde a la visión; no existe una mejor fuente para determinarlo que los mismos colaboradores de la organización.

El análisis del entorno externo de la empresa facilita la identificación de oportunidades y amenazas organizacionales, mientras el análisis del entorno interno ayuda con la identificación de fortalezas y debilidades.

Mediante el uso de diversas herramientas facilitadoras del análisis del entorno empresarial, como PESTEL, 5 fuerzas de Porter, matriz de perfil competitivo, matriz de evaluación de factores externos, evaluación de las capacidades empresariales, matriz de evaluación de factores internos, es posible cuantificar y cualificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se identifican en una organización.

A través de la matriz DOFA, la matriz interna-externa y la matriz PEYEA, es posible orientar la definición de estrategias focalizadas, alineando los factores claves identificados en el análisis del entorno empresarial.

La definición de un plan estratégico organizacional se hace insuficiente si no se encuentra acompañado con planes que detallen cómo se implementará dicho plan, así como de una definición clara de un tablero de control con indicadores bien definidos y unas metas establecidas.

### **Recomendaciones**

Para poder llevar a cabo la propuesta de plan estratégico, que facilitará el cierre a las No Conformidades identificadas por ICONTEC, en el proceso de certificación de la Norma ISO 9001:2015 relacionadas con el contexto de la organización, planificación y la evaluación del desempeño en la empresa, se realizan las siguientes recomendaciones finales:

- Elaborar fichas para los diferentes Indicadores del Cuadro de Mando integral, aspecto que facilitará el unificar los criterios de medición.
- Diseñar y ejecutar un plan de capacitación, para dar a conocer a todos los miembros de la organización el plan estratégico de CLC para los próximos cinco años
- Actualizar toda la documentación, papelería y medios electrónicos que mencionen misión, visión, valores, así lo relacionado con el plan estratégico.
- Definir y ejecutar los espacios directivos para el seguimiento de los diferentes planes estratégicos, así como a los indicadores del tablero de control.
- Estudiar la opción de adquirir o diseñar un Software de seguimiento de los planes estratégicos e indicadores de gestión.
- Ante la situación actual de Pandemia y considerando que las restricciones que se presenten de circulación, movilidad y facilidad de operación, tienen un mínimo impacto en la organización debido a su carácter de servicio público, se recomienda ejecutar todas las normas de bioseguridad, que minimicen el riesgo de contagio. De igual forma, revisar impactos económicos en la organización para revisar estrategias que minimicen factibles repercusiones por la situación que se presenta.

## Referencias

- Altair. (2005). El cuadro de mando integral. [Archivo PDF].  
[https://www.academia.edu/4914227/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral](https://www.academia.edu/4914227/Cuadro_de_Mando_Integral).
- ANH. (2020). Datos y Estadísticas. *ANH - Agencia Nacional de Hidrocarburos - Colombia*, 3.
- DANE. (2019). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Bogotá: DANE.
- DANE. (2020). *Boletín Técnico Producto Interno Bruto (PIB)*. Bogotá: DANE.
- FMI. (2020). INFORMES DE PERSPECTIVAS DE LA ECONOMÍA MUNDIAL *International Monetary Fund*, 1-2.
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- GASNOVA. (2019). Análisis de información del GLP. [Archivo PDF].  
<http://www.gasnova.co/wp-content/uploads/2019/10/05082019-ANA%CC%81LISIS-DE-INFORMACIO%CC%81N-DE-GLP-primer-trimestre-2019-09102019-AMV-final.pdf>
- GASNOVA. (2019). *Informe del sector de GLP*. [Archivo PDF]. <http://www.gasnova.co/wp-content/uploads/2019/08/INFORME-DEL-SECTOR-DEL-GLP-2019.pdf>
- Hernández, J. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. [Archivo PDF].  
<https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- IPSE. (2019). Informe telemetría mensual de diciembre. [Archivo PDF].  
<https://ipse.gov.co/cnm/informe-mensuales-telemetria/>
- Méndez, C. (2003). *Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y administrativas*. McGrawHill.
- MINDEFENSA. (2020). *Logros de la Política de Defensa y Seguridad Todos por un Nuevo País*. Bogotá.
- Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. 23 de

Septiembre de 2015.

ONUDD. (2018). Colombia coca survey 2019. *Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito*, 1.

Rubio, P. V. (2021). La economía regional decrecerá 5,2% este año debido a la expansión del Covid-19. *La República*, 1-2.

Sampieri, R. Mendoza, C. (2003). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.

Sistema Único de Información de Servicios Públicos Domiciliarios SUI. Información relacionada con el GLP. <http://www.sui.gov.co/web/glp>

SIU. (2021). Indicadores sobre el servicio, reportes comerciales, financiero, administrativos y técnico operativos Gas Natural. *Sistema Único de Información de Servicios Públicos*, 1-3.

UPME. (2018). Plan indicativo de abastecimiento de gas licuado del petróleo (GLP). [Archivo PDF]. [http://www1.upme.gov.co/Hidrocarburos/publicaciones/Plan\\_GLP\\_19102018.pdf](http://www1.upme.gov.co/Hidrocarburos/publicaciones/Plan_GLP_19102018.pdf)

## Apéndice A. Cuestionario Declaración Misión, Visión, Valores Corporativos



DECLARACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS - CLC

### Aviso de Privacidad

Dando cumplimiento a lo dispuesto en la Ley 1581 de 2012 y el Decreto Reglamentario 1377 de 2013, Combustibles Líquidos de Colombia S.A. E.S.P. adopta la presente política para el tratamiento de datos personales, la cual será informada a todos los titulares de los datos recolectados o que en el futuro se obtengan en el ejercicio de las actividades comerciales o laborales.

De esta manera informamos que la autorización para el uso y tratamiento de los datos podrá ser obtenida mediante: Sitio Web, Internet, formulario, grabaciones telefónicas, mediante conductas concluyentes en los términos de la ley, o mediante cualquier otro medio que permita concluir de manera inequívoca que el titular otorgó la autorización.

Acepto.

El presente formulario tiene como objetivo conocer la percepción que los trabajadores de CLC tienen con respecto a la misión, visión y valores corporativos de la organización, con el propósito de determinar si se encuentran alineados con las definiciones actuales de dichos aspectos y/o se encuentran algunos otros, para ser contemplados en el quehacer de CLC.

### De nuestra misión

---

1. ¿Cuál es el servicio que CLC ofrece a sus clientes?
2. ¿Cómo mejoraría el servicio que CLC ofrece a sus clientes?
3. ¿Cómo califica usted el servicio que CLC ofrece a sus clientes?
4. ¿Qué diferencia a CLC de sus competidores?
5. ¿Quiénes son mis clientes hoy?

[Siguiente->](#)

### De nuestra visión

---

6. ¿Cómo ve a CLC en cinco años?
7. ¿Qué tipos de clientes me gustaría tener en cinco años?
8. ¿Qué formas novedosas en productos y servicios, podemos tener en CLC para llegar a nuestros clientes?

[<-Anterior](#) [Siguiente->](#)

### De nuestros valores

---

9. ¿Cómo aporta CLC en el desarrollo de la comunidad?
10. ¿Qué fortalezas y comportamientos se destacan en el personal que labora en CLC?

[<-Anterior](#) [Fin->](#)

*Nota:* Elaborado por el autor en consenso con el grupo directivo.

## Apéndice B. Esquema de distribución por fuentes de producción



*Nota:* Tomado de *Reporte Integrado de Gestión Sostenible* (p 230), por Ecopetrol, 2020.

## Apéndice C. Definición de los elementos evaluados en las 5 fuerzas de Porter

<b>Fuerza/Elemento/Concepto</b>
<p><b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b></p> <p><b>Inversión necesaria o requisitos de capital:</b> Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.</p> <p><b>Curva de experiencia:</b> Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización: gestión, tecnología de productos, procesos, etc. Know how acumulado por una empresa en el desarrollo de su actividad durante un período de tiempo prolongado</p> <p><b>Acceso a canales de distribución:</b> Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.</p> <p><b>Barreras gubernamentales:</b> Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, copyrights, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Pueden ser también subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales.</p> <p><b>Represalias:</b> Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa.</p>
<p><b>Poder de negociación de los proveedores</b></p> <p><b>Concentración de Proveedores:</b> Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.</p> <p><b>Importancia del volumen para los proveedores:</b> Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.</p> <p><b>Disponibilidad de insumos sustitutos:</b> Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.</p> <p><b>Impacto de los insumos:</b> Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.</p>
<p><b>Poder de negociación de los clientes</b></p> <p><b>Concentración de clientes:</b> Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.</p> <p><b>Volumen de compras:</b> Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.</p> <p><b>Diferenciación:</b> Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.</p> <p><b>Información acerca del proveedor:</b> Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.</p> <p><b>Identificación de la marca:</b> Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca.</p>

---

### **Fuerza/Elemento/Concepto**

---

**Productos sustitutos:** La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

---

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

---

**Disponibilidad de sustitutos:** La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

**Precio relativo entre producto sustituto y el ofrecido:** Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

**Rendimiento y calidad comparada entre producto ofrecido y su sustituto:** Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

**Costos de cambio para el cliente:** Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

---

#### **Rivalidad entre competidores existentes**

---

**Concentración:** Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos.

**Diversidad de Competidores:** Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.

**Condiciones de los Costos:** Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

**Costos de Cambio:** Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.

**Grupos Empresariales:** La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

**Barreras de Salida:** La rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria.

**Recursos Duraderos y Especializados:** Existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.

**Barreras Emocionales:** La resistencia a liquidar o salir del negocio generada por compromisos de carácter afectivo del empresario.

**Restricciones Gubernamentales o Contractuales:** Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

*Nota:* Tomado de *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*, por Hernández J.

2011.

## **Apéndice D. Evaluación de Capacidades Empresariales**

### **Capacidad Comercial**

---

CLC conoce su segmento de mercado y su potencial: valor y tasa de crecimiento.  
 CLC tiene detectadas y evaluadas las necesidades y los satisfactores de sus clientes.  
 CLC tiene identificados su portafolio de productos y servicios, su marketing mix y su enfoque estratégico  
 CLC dispone de Base de Datos actualizada y dinámica de sus clientes.  
 CLC tiene claros los elementos singulares y definidos que la diferencian de sus competidores.  
 CLC tiene claro el posicionamiento que busca obtener en sus clientes.  
 CLC tiene cuantificada la rentabilidad de cada cliente o grupo de clientes y una estrategia para maximizar su valor  
 CLC cuenta con un plan de acción comercial con cronograma de trabajo.  
 Cada área que interviene tiene conocimiento del plan de acción comercial.  
 Existen estrategias claras de promoción, precio, portafolio de productos y servicios, modelo de venta y servicio al cliente  
 CLC cuenta con personal capacitado para informar adecuadamente a sus clientes.  
 CLC desarrolla constantemente nuevos productos y/o servicios.  
 CLC proporciona a clientes medios para expresar sus sugerencias y su satisfacción por los servicios.  
 CLC tiene identificados sus principales competidores, su participación en el mercado.  
 CLC Evalúa el Impacto de Servicios prestados a sus clientes.

---

### **Capacidad Operativa – Admin.**

---

CLC cuenta con las licencias requeridas para la prestación de sus servicios.  
 La capacidad instalada está acorde con las expectativas de mercado.  
 La materia prima para su producción es asequible y facilita la elaboración del producto  
 Los equipos y la tecnología cumplen con las expectativas de sus usuarios y aportan a la productividad de la empresa.  
 CLC cuenta con convenios de cooperación formales con proveedores, tales como, financieras, aseguradoras, tecnología  
 Se tienen establecidos controles efectivos para maximizar la operación.  
 Los procesos de servicio de CLC son flexibles para permitir su utilización con diferentes tipos de clientes.  
 La estructura administrativa de CLC es eficiente y se adapta a las necesidades de los clientes.  
 La ubicación física de las plantas, depósitos, equipos es adecuada para su funcionamiento y utilización.  
 Cuenta con los instrumentos y medios adecuados para la distribución del producto.  
 Se cuenta con un Programa de Seguridad Vial con indicadores y evaluación general.

---

### **Capacidad Financiera**

---

El sistema contable y de costos provee la información requerida para el proceso de toma de decisiones.  
 CLC cuenta con facilidades para financiar adecuadamente nuevas operaciones y servicios  
 Se conoce la rentabilidad financiera de la empresa y de cada uno de sus servicios.

Se conocen las utilidades sociales de CLC generadas por su accionar.

Se ha evaluado la solidez de CLC y su proyección para los 2 próximos años.

CLC cuenta con el capital de trabajo necesario para atender sus necesidades y obligaciones.

Los socios están aportando los recursos comprometidos de acuerdo con lo planeado en la sociedad.

Se cuenta con un sistema de información que facilite el proceso de toma de decisiones.

CLC genera recursos que aseguren su sostenibilidad.

---

### **Capacidad Directiva**

---

CLC cuenta con un proceso de planeación activo que guía su toma de decisiones a todo nivel.

CLC tiene una adecuada velocidad de respuesta a los cambios de su entorno.

Se cuenta con una estructura organizacional y un equipo humano coherente con sus necesidades.

Existe una adecuada comunicación interna y externa para el desarrollo de sus actividades.

Se cuenta con un desarrollo interno de habilidades para responder a los cambios del entorno.

Se cuenta con habilidades para atraer y retener gente altamente creativa

Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa.

Dispone de información sobre prospección del sector, cadenas de valor de su región, análisis de competitividad y productividad sectorial y regional

El personal esta activamente involucrado con los objetivos, metas y estrategias de la empresa

Los planes trazados cuentan con la formulación presupuestal correspondiente.

Se cuenta con acciones planeadas para fortalecer la calidad total de la empresa, a través de capacitación, normas, aseguramiento de procesos, etc.

Se han diseñado para su aplicación y ejecución estrategias de fortalecimiento de la empresa

---

### **A Nivel de Resultados**

---

Las acciones previstas en los presupuestos se han cumplido.

La puesta en operación de la empresa se ha realizado dentro de los planes y expectativas previstas.

La rentabilidad recibida por los socios de la empresa cumple con sus expectativas

La participación de las entidades proveedores a la empresa se realiza de acuerdo con las expectativas iniciales.

CLC cuenta con convenios de cooperación con entidades regionales

CLC cuenta con convenios de cooperación con entidades locales

CLC forma parte activa de la cadena de valor del sector en que se encuentra.

Las actividades realizadas por CLC en busca de fortalecer la integración con otras empresas ha generado...

CLC siente que el impacto de su gestión en su sector es considerado como una.....

---

### **Capacidad Estratégica de Procesos**

---

CLC identifica desde el direccionamiento estratégico un enfoque de gerenciamiento de procesos.

Los procesos de apoyo tienen establecidos los niveles de eficacia y eficiencia requeridos por sus clientes en los procesos fundamentales.

Es práctica la organización en evaluar la eficacia de los procesos en forma comparativa con entidades de procesos semejantes y/o sus competidores.

Dentro de sus competencias claves de éxito ha establecido estrategias enfocadas al mejoramiento de procesos generadores de ineficiencia y/ o costos de no calidad.

Se establecen mecanismos de relación entre los objetivos específicos y los operativos o sea gestión del día a día vs. resultados estratégicos.

Existe coherencia entre la estructura de los procesos, la cultura de la organización y la estrategia.

Hay relación entre indicadores estratégicos y operativos que evidencie la construcción de estos como soporte de los procesos realizados en el día a día.

La estructura de la organización está basada en procesos y no en funciones.

---

### **Capacidad Talento Humano**

---

Los perfiles del cargo están definidos con base en las competencias establecidas por la empresa.

Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión

La medición del desempeño está orientado a elevar la productividad, rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales

Se cuenta con un programa de Seguridad industrial con indicadores y evaluación general de riesgos

Se cuenta con un programa de salud ocupacional con indicadores

El plan de compensación, servicios y beneficios para los colaboradores se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y el mercado laboral

Se cuentan con los mecanismos periódicos de evaluación de la satisfacción de los empleados.

La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento y la innovación.

---

*Nota:* Elaborado por el autor en consenso con al grupo directivo.

## Apéndice E. Programas Estratégicos CLC

### Programas estratégicos perspectiva Aprendizaje.

Objetivo / Iniciativas / Acciones	Año 1												Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Objetivo Estratégico:</b> Transformar la cultura y desarrollar las competencias en el personal de CLC enfocadas al servicio con productividad y eficiencia																								
<b>Programa de Transformación Cultural &amp; Competencias</b>																								
Balance Tecnológico y de Talento Humano																								
Diseño del Programa de transformación																								
Implementación del Programa																								
Eficiencia y Competitividad																								
Maximización del valor																								
Definición de Cultura CLC																								
Identificación de clientes internos por grupos de trabajo																								
Definir acuerdos de niveles de servicio a clientes internos (ANS)																								
Alinear sistemas y procesos																								
Establecer metodología y medición de los ANS																								
Puesta en marcha de Transformación cultural																								

### Programas estratégicos perspectiva Procesos Internos.

Objetivo / Iniciativas / Acciones	Año 1												Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Objetivo Estratégico:</b> Mejorar y tecnificar el modelo de logística propio y de distribución																								
<b>Programa de productividad enfocado al cliente adaptado a la infraestructura interna (BackOffice)</b>																								
Entendimiento y traducción de las directrices estratégicas, a los objetivos y directrices de la operación																								
Dimensionamiento del reto																								
Diseño de la Solución y balance tecnológico																								
Implementación Integral																								
Maximizar la Solución y el valor																								
<b>Proyecto de transformación tecnológica</b>																								
Levantamiento de Información: Entendimiento y consenso en las Hipótesis																								
Definición y aprobación de la Tecnología																								
Implementación Integral																								
Acompañamiento: Auditoría de Objetivos, de gestión y de integridad																								
<b>Modelo de Distribución competitivo</b>																								
Levantamiento de Información: Análisis de la situación actual																								
Diseño del Modelo de Distribución Competitivo																								
Implementación del Modelo de Distribución Competitivo																								
Medición del Modelo																								
Maximización del Valor																								
<b>Programa de Suministro de GLP</b>																								
Balance de Producción de GLP																								
Definición del Programa de Suministro																								
Implementación del Programa de Suministro																								
Seguimiento y evaluación																								
Maximización del valor																								

Objetivo / Iniciativas / Acciones	Año 1												Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Objetivo Estratégico:</b> Incrementar el conocimiento del cliente a través del uso de la tecnología																								
<b>Programa de conocimiento del cliente y actualización de tecnología</b>																								
Diseño de programa de conocimiento del cliente																								
Implementación tecnológica en la cadena de valor con aplicativo interactivo: canal - consumidor final - distribución.																								
Estructurar y ejecutar plan piloto conocimiento y trazabilidad ventas consumidor final																								
Estructurar y desarrollar plan de mercadeo por zona acorde a los objetivos estratégicos																								
Ajustar procesos para mejorar conocimiento del cliente a través del área de servicio al cliente																								
<b>Programa Alianzas estratégicas con intermediarios en la cadena de distribución, dirigida a consumidor final</b>																								
Diagnóstico																								
Diseño del modelo																								
Implementar propuesta																								
Maximización																								
<b>Desarrollo de alianzas comerciales en el canal de venta directa Institucional, (Granel y Montacargas)</b>																								
Identificación del mercado Objetivo.																								
Diseño de propuesta de valor al sector																								
Implementación																								
Crecimiento																								

## Propuesta para la definición del plan estratégico 2021-2025 para CLC

## Programas estratégicos perspectiva Cliente.

Objetivo / Iniciativas / Acciones	Año 1												Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Objetivo Estratégico:</b> Incursionar y crecer en el mercado de Nariño																								
<b>Pre-factibilidad operacional</b>																								
Análisis de Mercado en Nariño (factibilidad de operación)																								
Análisis y definición de Plan de Mercadeo																								
Análisis de Modelo de Operación (Planta - Depósito)																								
Análisis de Modelo de Abastecimiento y Distribución																								
Análisis del Talento Humano																								
Análisis de implementación de procesos																								
Análisis financiero de viabilidad																								
Aprobación / Modificación de Gerencia y Junta Directiva																								
<b>Proyecto de apertura de Mercado en Nariño</b>																								
Puesta en marcha adecuación y certificación planta/depósito																								
Puesta en marcha de adecuación logística																								
Puesta en marcha selección y contratación de personal																								
Puesta en marcha de la venta y plan de mercadeo																								
Seguimiento y Maximización																								

Objetivo / Iniciativas / Acciones	Año 1												Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Objetivo Estratégico:</b> Ampliar la cobertura dentro de las zonas de influencia y segmentos de mercado																								
<b>Programa de incremento de cobertura</b>																								
Diseñar programa de cobertura y crecimiento																								
Modelo de distribución óptima logística según programa																								
Definición de Plan de Mercadeo																								
Modelo de Abastecimiento de Gas y necesidades de cilindros																								
Aprobación / Modificación de Gerencia y Junta Directiva																								
Ejecución de inversión																								
Ejecución de Plan de Mercadeo																								

Objetivo / Iniciativas / Acciones	Año 1												Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Objetivo Estratégico:</b> Desarrollar nueva unidad de negocio para nuevos nichos de mercado.																								
<b>Dimensionamiento nueva unidad de negocio</b>																								
Definir estructura del área																								
Aprobación Gerencia																								
Selección y contratación de personal																								
Inducción al cargo																								
<b>Plan de desarrollo línea granel</b>																								
Definir metas en cobertura por zona, clientes y kgs crecimiento																								
Definir propuesta de valor por tipo de cliente-sector																								
Optimizar modelo de distribución GLP a granel para el sector																								
Definición Plan de mercadeo por zona tipo cliente																								
Aprobación del plan																								
Implementación y despliegue																								
Monitoreo y control																								
<b>Plan de desarrollo línea redes de gas propanado</b>																								
Análisis de Mercadeo																								
Análisis Técnico																								
Análisis Financiero																								
Aprobación del plan																								
Implementación y despliegue																								
Monitoreo y control																								
<b>Plan de desarrollo línea autogas</b>																								
Análisis de Mercadeo																								
Análisis Técnico																								
Análisis Financiero																								
Aprobación del plan																								
Implementación y despliegue																								
Monitoreo y control																								

*Nota:* Elaborado por el autor acorde con los resultados de las entrevistas al grupo directivo.