

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CONTROL DE LA OPERACIÓN DE LOS  
ISLEROS QUE LABORAN EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO COMBUSCOL  
DE LA CIUDAD DE CALI

PEÑA AYALA LADY KATHERINE  
OSORIO ESCOBAR SEBASTIAN  
VARGAS CORREA KEVIN ALEJANDRO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CONTROL DE LA OPERACIÓN DE LAS  
PERSONAS QUE LABORAN EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO  
COMBUSCOL DE LA CIUDAD DE CALI

PEÑA AYALA LADY KATHERINE  
OSORIO ESCOBAR SEBASTIAN  
VARGAS CORREA KEVIN ALEJANDRO

Informe de seminario de profundización para optar al título de Administración de  
empresas.

Asesor de trabajo de grado: Héctor Fabio Viveros  
Magister en Administración de empresas

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

## NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el asesor Héctor Fabio Viveros con sus respectivas correcciones, verificadas en el presente documento, bajo los parámetros exigidos por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium para optar al título de Administración de empresas.

Héctor Fabio Viveros

Asesor de Proyecto de Grado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, 17 de julio de 2020.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	METODOLOGÍA.....	12
1.1	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	13
1.2.1	Objetivos específicos. ....	13
2.	RESULTADOS .....	15
2.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	15
2.1.1	Análisis de direccionamiento estratégico en la estructura organizacional y operacional.. ....	15
2.2	ANALISIS DE ENTORNOS .....	16
2.2.1	Entorno político legal. En materia de .....	16
2.2.2	Entorno económico. ....	16
2.2.3	Entorno socio cultural.....	17
2.2.4	Entorno tecnológico. ....	18
2.2.5	Entorno ecológico. ....	19
2.2.6	Análisis Externo Metodología de Análisis (POAM). ....	19
2.3	ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION .....	23
2.3.1	Diagnóstico situacional de COMBUSCOL. ....	23
2.3.2	Análisis de los resultados con respecto al tema de investigación.....	25
2.3.3	Matriz MEFI.....	26
2.3.4	Diagnóstico de la situación específica. ....	27

2.4	PROSPECTIVA.....	28
2.4.1	Valoración de tendencias del sector. ....	29
2.4.2	Matriz de análisis estructural.....	30
2.4.3	Análisis mapa de variables. ....	30
2.4.9	Resultados del Abaco de Regnier.....	34
2.5.1	Análisis de las hipótesis de futuro .....	36
2.5.2	Presentación de escenarios aplicados al tema de investigación .....	37
3.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	44
4.	DISCUSION .....	50
5.	CONCLUSIONES.....	53
6.	RECOMENDACIONES .....	55

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Entorno político y legal .....	16
Cuadro 2. Diagnóstico externo POAM .....	20
Cuadro 3. Matriz PCI .....	23
Cuadro 4. Matriz MEFI .....	26
Cuadro 5. Tendencias.....	29
Cuadro 6. Valoración de tendencias del sector.....	29
Cuadro 7. Análisis mapa de variables.....	31
Cuadro 8. Mapa de variables .....	32
Cuadro 9. Resumen del mapa de variables .....	32
Cuadro 21. Matriz DOFA .....	44
Cuadro 22. Matriz DOFA en adición .....	45
Cuadro 23. Operación de la estrategia 1 .....	46
Cuadro 24. Operación de la estrategia 2 .....	47
Cuadro 25. Plan de mejoramiento de COMBUSCOL .....	49

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Relaciones directas entre variables.....	30
Gráfica 2. Mapa de actores de relaciones directas de fuerza .....	33

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resultados del Abaco de Regnier.....	34
Tabla 2. Afirmaciones claves de Abaco de Regnier.....	34
Tabla 3. Integrantes de las entrevistas en COMBUSCOL .....	35
Tabla 4. Afirmaciones de los entrevistados .....	35
Tabla 5. Votación final .....	35
Tabla 6. Condiciones iniciales del sistema (AÑO 0) .....	38
Tabla 7. Escenario 1: Pacto por Colombia, pacto por la equidad .....	39
Tabla 8. Escenario 2: Pacto por Colombia, pacto por la equidad .....	39
Tabla 9. Escenario 3: Crisis financiera.....	40
Tabla 10. Escenario 4: Crisis financiera.....	40
Tabla 11. Escenario 5: Pandemia .....	41
Tabla 12. Escenario 5: Pandemia .....	41

## RESUMEN

La empresa Combustibles de Colombia S.A es una compañía creada en marzo de 2005. Actualmente, es una operadora de red de Estaciones de Servicio, realizando actividades como el abastecimiento de combustibles, en las principales ciudades del país, tales como: Bogotá, Cali, Medellín, Pasto, Tumaco, Ipiales y Santa Marta. Además de ello, suministran combustible a nivel industrial enmarcados dentro del Decreto 4299 de Minas y su modificadorio (COMBUSCOL, 2016).

La investigación tiene como finalidad indicar las falencias que presenta la empresa en el área donde se comercializa el servicio, debido a que, no tiene un sistema (proceso) de control permanente, el cual ayude a regular la operación de los vendedores del servicio, también llamados “isleros”. A partir de ese diagnóstico, se plantea una propuesta de mejora para dicho control.

Palabras Claves: Falencias, planeación estratégica, prospectiva, gestión del talento humana.

## ABSTRACT

Combustibles de Colombia S.A. (Combuscol) is a company with more than ten years of experience; is a network operator of service stations, where they carry out marketing and distribution activities of fuels, lubricants and other petroleum derivatives. In addition to this, it works as retail and industrial marketing agents of the fuel supply chain, operating in a network of service stations in important cities in the country such as: Bogotá, Cali, Medellín, Pasto, Tumaco, Ipiales and Santa Marta (COMBUSCOL, 2016).

The COMBUSCOL company has an optimal organization within all the departments that make up the company, except when it reaches the service stations, which are the perimeters determined and authorized by the organization to offer the service. Therefore, the improvement plan for the operation control of the islanders that work in the COMBUSCOL service stations in the city of Santiago de Cali, will be related to the operation of the islands' activities of the service stations of the company, implementing strategic and prospective planning tools, in addition to the presentation of strategies, activities and managers within the framework of a structured alignment with functions and performances of related personnel.

## INTRODUCCIÓN

Combustibles de Colombia S.A. (Combuscol) es una compañía con más de diez años de experiencia; es una operadora de red de estaciones de servicio, donde realizan actividades de comercialización y distribución de combustibles, lubricantes y demás derivados del petróleo. Además de ello, funciona como agentes comercializadores minoristas e industriales de la cadena de abastecimiento de combustibles, operan en una red de estaciones de servicio en importantes ciudades del país como: Bogotá, Cali, Medellín, Pasto, Tumaco, Ipiales y Santa Marta (COMBUSCOL, 2016).

La empresa COMBUSCOL, tiene un óptimo ordenamiento dentro de todos los departamentos que componen la empresa, en excepción cuando se llega a las estaciones de servicio, que son los perímetros determinados y autorizados, por la organización para ofertar el servicio.

Por lo tanto, el plan de mejoramiento para el control de operación de los isleros que laboran en las estaciones de servicio COMBUSCOL de la ciudad de Santiago de Cali, se encontrará relacionado con la operación de las actividades de las islas de las estaciones de servicio de la compañía, implementando herramientas de la planeación estratégica y prospectiva, además de la presentación de estrategias, actividades y responsables en el marco de una alineación estructurada con funciones y desempeños del personal relacionado.

## 1. METODOLOGÍA

En el plan de mejoramiento para el control de operación de los isleros que laboran en las estaciones de servicio COMBUSCOL de la ciudad, se toma en cuenta la investigación de tipo cualitativo, ya que es recurrente para el campo de la administración, dando un enfoque en el interés por captar una realidad social, a través de la observación, es decir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto.

Para este tipo de informe de investigación, se encontrará constituido por el método inductivo, ya que permite generar una secuencia de actividades que van de la noción general de las cosas, hasta suponer una serie de respuestas a problemáticas específicas, en ese sentido se puede reconocer que el método inductivo es una forma de razonamiento que pasa desde el conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, el cual refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017).

Por lo tanto, como fuentes primarias se apoya por medio de entrevistas, como elemento inicial para plantear la problemática relacionada con el tema de investigación, la entrevista es de carácter no estructurada, y su propósito es recolectar información general, además, la entrevista es realizada a personas que se encuentran en la empresa consideradas anónimas por el propósito mismo del informe.

Para la elaboración propia de la planeación estratégica, se utilizaron las herramientas tales como:

- Matriz POAM

- Matriz PCI
- Matriz MEFI
- Matriz DOFA

• Plantilla de plan de mejoramiento creada por los autores del presente informe

En el estudio prospectivo, las técnicas utilizadas son aquellas que fueron proporcionadas en el módulo de prospectiva, y que se pueden resumir de la siguiente manera:

- Análisis de tendencias
- Juego de actores
- Matriz de vulnerabilidad
- Abaco de Reigner
- Plantilla de escenarios

## 1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué se debe realizar un plan de mejoramiento para el control de la operación de los isleros en las estaciones de servicio de la empresa COMBUSCOL en la ciudad de Cali?

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan de mejoramiento para el control de la operación de los isleros en las estaciones de servicio de la empresa COMBUSCOL en la ciudad de Cali.

### 1.2.1 Objetivos específicos.

- Presentar el direccionamiento estratégico de la empresa aplicada al tema de investigación.

- Elaborar el análisis de entornos e interno para la formulación estratégica del informe de investigación.
- Realizar un estudio prospectivo y un planteamiento de escenarios para la empresa COMBUSCOL.
- Formular el plan de mejoramiento para el control de la operación de isleros en las estaciones de servicio de la empresa COMBUSCOL en la ciudad de Cali.

## 2. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron dentro del proceso de observación de la empresa Combustibles de Colombia S.A; a través de cuatro momentos como lo son:

- Direccionamiento estratégico
- Análisis de entornos
- Prospectiva y formulación de estrategias

### 2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**2.1.1** Análisis de direccionamiento estratégico en la estructura organizacional y operacional. En el análisis realizado a la compañía COMBUSCOL, se evidencia que la empresa contiene una estructura jerárquica altamente estricta y respetuosa, en la cual se destacó que cada cargo es de vital importancia para la empresa.

Por otro lado, se logró identificar la disciplina que tiene la compañía en cada una de sus departamentos, en excepción cuando se llega a las estaciones de servicio, que son los perímetros determinados y autorizados por la organización.

Por otro lado, en las estaciones de servicio se encuentran diferentes cargos como: isleros, secretarias, administradores, personal de mantenimiento, entre otros. Los isleros son los vendedores del servicio, el número de este personal varia regularmente dependiendo de la estación, no tienen un supervisor constante, y quien ejerza este cargo debe rotarse en ocho estaciones, generando que se realicen actividades no autorizadas por la empresa tales como: comer en las islas, retirarse del puesto de trabajo excediendo el tiempo autorizado, delegar entre ellos la responsabilidad de venta, etc.

Por lo tanto, el absentismo laboral da como resultado un clima empresarial negativo, puesto que, entre los mismos compañeros deben cubrirse para que no se presenten inconvenientes en la atención al cliente.

Para concluir, el planteamiento del problema de la compañía se identifica por falta de control y supervisión en los puntos de venta.

## 2.2 ANALISIS DE ENTORNOS

2.2.1 Entorno político legal. En materia de hidrocarburos, las estructuras específicas según el régimen político y legal del país en este campo son:

Cuadro 1. Entorno político y legal

LEY	DESCRIPCIÓN
ARTÍCULO 8	Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas y naturales de la Nación (Cadavid).
ARTÍCULO 330	PARÁGRAFO. La explotación de los recursos naturales en los territorios indígenas se hará sin desmedro de la integridad cultural, social y económica de las comunidades indígenas. En las decisiones que se adopten respecto de dicha explotación, el Gobierno propiciará la participación de los representantes de las respectivas comunidades (Cadavid).
ARTÍCULO 332	El Estado es propietario del subsuelo y de los recursos naturales no renovables, sin perjuicio de los derechos adquiridos y perfeccionados con arreglos a las leyes preexistentes (Cadavid).
ARTÍCULO 360	La ley determinará las condiciones para la explotación de los recursos naturales no renovables, así como los derechos de las entidades territoriales sobre los mismos (Cadavid).
ARTÍCULO 361	Con los ingresos provenientes de las regalías que no sean asignados a los departamentos y municipios, se creará un Fondo Nacional de Regalías cuyos recursos se destinarán a las entidades territoriales en los términos que señale la ley. Estos fondos se aplicarán a la promoción de la minería, a la preservación del ambiente y a financiar proyectos regionales de inversión definidos como prioritarios en los planes de desarrollo de las respectivas entidades territoriales (Cadavid).

Fuente: Autores.

2.2.2 Entorno económico. Los factores externos que pueden afectar la microeconomía de la misma son los siguientes:

Cuadro 2. Entorno económico

FACTORES	JUSTIFICACIÓN
Fase del ciclo económico	Según el TIEMPO (2018), luego de la caída de los precios del crudo a finales del 2014 afectó la contribución al mercado colombiano en cuanto a impuestos y regalías. Sin embargo, existen compañías interesadas en seguir invirtiendo en proyectos de hidrocarburos, teniendo en cuenta el buen ambiente de inversión y ampliando los portafolios de negocios centrados en proyectos con altos volúmenes de petróleo y gas.
Disponibilidad del mercado de inversión y factores de producción.	En el año 2019, la extracción de hidrocarburos en Colombia representó una fuente de ingresos fiscales importante, ya que, se le otorgó un porcentaje del 40% del total de las exportaciones nacionales, es decir, en su momento se convirtió en la industria con mayor flujo de divisas que generaba el país. Sin embargo, el autor Camacho expone que Colombia podía llegar a ser dependiente de esa actividad y eso puede verse reflejado en situaciones actuales de pandemia (CRUDO TRANSPARENTE, 2020).
Disponibilidad de carreteras y rutas rápidas de transporte	Según la revista DINERO (2020), Colombia tiene un conflicto frente a los empresarios e inversionistas dueños de oleoductos contra los productores de petróleo, debido a que, se ha presentado una recesión económica y dichos productores han pedido a la ACP (Asociación Colombiana de Petróleo), bajar las tarifas de transporte debido a las fluctuaciones del mercado actual.
Perspectivas de inflación	<i>"De acuerdo con el Índice de Seguimiento a la Economía (ISE) elaborado mensualmente por el DANE, el PIB -el indicador más importante del sector productivo nacional-, se desplomó 20,06% frente a igual periodo de 2019" (PORTAFOLIO, 2020).</i> Esto quiere decir que, el impacto del Covid-19 frente al sector industrial según datos del DANE decreció un 35,8% con un desplome en la economía sin pronta recuperación.
Nivel general de deuda	Actualmente, ningún país puede unilateralmente fijar precios de venta de crudo, sin sacrificar sus finanzas ya que, aún se depende del ingreso petrolero. Sin embargo, Colombia puede optar por convertir el problema en oportunidad, dado que, puede llegar a ser más eficiente su sostenibilidad y aporte tal y como lo realizó en los 90 el pueblo británico para salvar el mar norte, dejando instalada una cultura de esfuerzo colaborativo que se moviliza para afrontar retos de cada ciclo de los precios (PORTAFOLIO, 2020).

Fuente: Autores.

2.2.3 Entorno socio cultural. En cuanto al entorno socio-cultural de crudo e hidrocarburos se puede demostrar lo siguiente:

Cuadro 3. Entorno socio cultural

FACTORES	JUSTIFICACIÓN
Conductas de consumo	La firma Raddar, la cual mide semana a semana el comportamiento del consumo de las cuatro principales ciudades del país, manifestó que los recursos de los hogares ahora se destinan más al mantenimiento del hogar y a alimentos, por lo tanto, pierden peso las actividades que se realizaban por fuera de casa y que hoy por hoy no se consideran esenciales tales como: Transporte, gasolina, parqueadero, entre otros. Con ello se quiere decir que, el fenómeno ocurrido dio caída al año 2020 (TIEMPO, 2020).
Conflictos entre los agentes económicos	Los conflictos entre los agentes económicos en Colombia son escasos debido a que, el FMI hace unos años le otorga al país una llamada Línea de Crédito Flexible (FCL) por la suma de 11.000 millones de dólares, y con ello el Banco de la República puede fortalecer sus reservas internacionales. Es decir, contar con esa línea genera una tranquilidad en los agentes económicos porque saben que hay un buen respaldo de divisas para sus operaciones (TIEMPO, 2020).
Calidad de vida	Tras el informe realizado por la ministra de minas y energía María Fernanda y el presidente de Naturgas, Colombia superó los 10 millones de usuarios con servicio de gas natural, avanzando en equidad y calidad de vida en los hogares gracias a nuevas conexiones de usuarios residenciales, comerciales e industriales en el gobierno actual (DINERO, 2020).

Fuente: Autores.

2.2.4 Entorno tecnológico. En el sector industrial ha evolucionado tras la era, gracias al desarrollo tecnológico a nivel mundial. Por consiguiente, se exponen las siguientes variables las cuales pueden afectar de forma positiva o negativa en dicho factor:

Cuadro 4. Entorno tecnológico

FACTORES	JUSTIFICACIÓN
Impacto tecnológico	Actualmente, el transporte ha querido fomentar otro tipo de tecnologías en su área, ya que la creación de medios de transporte eléctricos trae consigo la sostenibilidad e innovación dentro del mismo. Sin embargo, para la industria de crudo e hidrocarburos no es de su total agrado dado que, una tendencia como esta puede conllevar explorar otro tipo de campos a los que no se encontraban dispuestos a innovar.
Nuevas tecnologías	En cuanto a la inversión de nuevas tecnologías en actividades de exploración y producción de hidrocarburos, puede ser un camino seguro para la industria petrolera colombiana, ya que, gracias a ello, se vuelve necesario para encontrar nuevos yacimientos, aumentar reservas y mejorar productividad. Además de la minimización del riesgo exploratorio y de desabastecimiento del país. Es decir, explorar de manera eficiente puede garantizar óptimos recursos de la seguridad energética y el crecimiento de reservas de hidrocarburos (OIL CHANEL, 2019).

FACTORES	JUSTIFICACIÓN
Medios de comunicación	Gracias a la inteligencia artificial se ha desempeñado un papel cada vez más importante en la industria, junto con la automatización y otras tecnologías digitales. Así que muchas empresas, especialmente las más grandes, ya están utilizando análisis de datos, computación en la nube, campos digitales, imágenes satelitales, robótica, automatización, mantenimiento predictivo, aprendizaje automático (ML) e Inteligencia Artificial (IA) en cada uno de sus procesos y con ello garantizar el proceso de exploración de un campo que en este momento se encuentra complejo por el gran análisis de datos ambientales que se deben realizar para detectar nuevas reservas de petróleo y gas (OIL CHANEL, 2019).

Fuente: Autores.

2.2.5 Entorno ecológico. Las externalidades demográficas, geográficas y ambientales son indispensables, en el sector industrial del país como también en el departamento de Valle del Cauca, donde se evidencia un crecimiento que aporta un gran porcentaje al PIB, es necesario saber que, la industria es una actividad económica y técnica, que consiste en transformar las materias primas hasta convertirlas en productos que son llevados a satisfacer las necesidades de los consumidores en el mercado.

Las industrias en el departamento hoy por hoy, muestran resultados positivos frente al crecimiento en el sector, ya que, según datos de la Alcaldía de la ciudad de Santiago de Cali (2019), demuestra una contribución a dicho sector en un 13,81% en el valor agregado nacional, lo cual es el resultado de avances importantes en los últimos años. Aunque, por otro lado, los resultados no son tan positivos debido a la explotación de recursos naturales del medio ambiente que son perjudicados por la explotación, que causan daño de deforestación, ríos contaminados, dióxido de carbono, etc.

2.2.6 Análisis Externo Metodología de Análisis (POAM). El análisis externo se desarrolló haciendo uso de la metodología denominada POAM la cual es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una compañía las cuales se clasifican como:

- Como oportunidades

- Crecimiento del PIB
- Disminución del desempleo
- Economía regional
- Demanda de combustible
- Tecnología
- Calidad en el servicio al cliente

En cuanto a las amenazas se obtienen las siguientes variables:

- Disminución del precio del petróleo
- Competencia
- Impacto ambiental
- Vulnerabilidad
- Educación
- Factores políticos Gubernamentales y jurídicos

La matriz POAM tendrá una calificación de amenazas y oportunidades las cuales estarán divididas en Alto=a Medio=M y Bajo= B con este sistema de identificación podremos establecer el Impacto (IMPC) que genera en cada una de estas variables.

Cuadro 5. Diagnóstico externo POAM

FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
ECONÓMICOS											
1. Acuerdos Internacionales				X						X	Permite que la empresa explore nuevos territorios y así lograr maximizar ganancias.
2. El entorno económico nacional	X									X	Afecta ineludiblemente el desempeño económico de la empresa, ya que son los reguladores de la sobretasa de la gasolina.
3. Niveles de confianza del consumidor	X									X	La variación de los precios hace que el cliente este inconforme con el servicio.

FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
4. Alto Costo de materias primas		X								En cuanto a los precios, el valor del servicio tiene una constante variación.
5. Incremento salarial				X			X			El Estado genera nuevas políticas de remuneración y eso hace que los usuarios puedan adquirir de los servicios de COMBUSCOL
<b>SOCIALES</b>										
1. Paz social				X			X			Gracias a las oportunidades de ventas y productividad se puede incrementar el interés de inversionistas en este sector industrial.
2. Discriminación racial					X			X		La empresa no tiene discriminación racial y ayuda que los colaboradores se sientan satisfechos con el trato que se les brinda.
3. Sistema de seguridad social del País				X				X		COMBUSCOL puede llegar a tener más seguridad en el transporte de sus productos a lugares de difícil acceso.
4. Preferencia por energía limpia	X				X		X			Las personas prefieren energía que no contamine el medio ambiente generando disminución en las ventas.
5. Proyectos innovadores con impacto social				X				X		Los proyectos innovadores pueden generar seguridad de los usuarios al desplazarse a cualquier lugar del país y con ello demandar de los servicios de COMBUSCOL.
<b>TECNOLOGÍA</b>										
Telecomunicaciones del sector					X				X	Gracias a estas empresas se da a conocer los puntos de ventas y promociones del mercado.

FACTORES	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en la sociedad					X				X	Los productos que se venden son cada vez más amigables con el medio ambiente y generan más aceptación del público en general.
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo en el sector	X								X	Los procesos son de costos elevados y su rentabilidad es limitada debido a que, no son regulados.
Facilidad de acceso a la tecnología en el sector					X				X	Hace que los productos sean más seguros en su transformación y distribución.
Globalización de la información					X				X	Permite un mayor conocimiento de las ventas y de actividades de las empresas.
<b>GEOGRÁFICOS</b>										
Dificultad de transporte (aéreo-terrestre)	X						X			En cuanto a la exportación, una vez y este se disminuya la empresa presentaría pérdidas financieras elevadas, ya que su fortaleza es la exportación.
Infraestructura marítima	X						X			Cuando los productos son transportados en vía marítima es débil el control de tiempo de llegada de los mismos.

Fuente: Autores.

Por medio de la Matriz POAM se puede constatar que existen factores externos que no están haciendo aprovechados por la empresa, lo cual a largo plazo puede generar pérdidas financieras, haciendo que sea un determinante en el servicio que la empresa COMBUSCOL se encuentra ejerciendo, es decir una visión errada de los factores externos de la empresa conlleva a un rendimiento financiero ineficaz. Estos factores se destacan en las amenazas externas como: Cambio de gobierno, alta tasa de desempleo, acceso a zonas rurales, tecnología avanzada en la competencia y el conflicto armado en Colombia.

## 2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACION

2.3.1 Diagnóstico situacional de COMBUSCOL. Para la presentación del análisis interno se representa por medio de dos matrices las cuales son: Matriz PCI y Matriz MEFI. La matriz PCI se compone de las siguientes variables:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva (o de mercadeo)
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica (producción)
- La capacidad del talento humano

Por otro lado, la matriz PCI tendrá una calificación de fortalezas y debilidades las cuales estarán divididas en 1 o Alto=A 2 o Medio=M y 3 o Bajo= B con este sistema de identificación se puede identificar el Impacto (IMPC) en cada una de las variables anteriormente dichas.

Cuadro 6. Matriz PCI

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
CAPACIDAD DIRECTIVA											
1. Imagen Corporativa	X									X	La empresa refleja una imagen de atención al cliente, calidad y seguridad.
2. Relación personal directivo con los clientes	X									X	Los directivos están constantemente interesados en encontrar formas para mejorar la atención al cliente.
3. Uso de planes estratégicos - Análisis estratégico	X								X		La empresa busca la manera de que el cliente se encuentre satisfecho con el servicio ofertado.
4. Evaluación y pronóstico del medio						X				X	El servicio que la empresa se encuentra ofertando no es fácil de innovar ya que, tiene parámetros legales que lo obligan a permanecer en el mismo sitio donde esta se encuentre.

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
5. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X								X	COMBUSCOL busca prever los detalles en cuanto a las fluctuaciones del mercado.
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>										
1. Fuerza de producto y calidad	X							X		Los productos que maneja la empresa son de alta calidad.
2. Lealtad y satisfacción del cliente						X			X	Las empresas no pueden tener publicidad que no sea de Texaco, quien es, quien surte el combustible y esto hace que la empresa no pueda tener la lealtad con sus clientes.
3. Participación del mercado	X								X	Cuando el combustible es traído del exterior, la empresa constantemente tiene que estar informada de la actuación en el mercado.
4. Altos costos de distribución y ventas					X				X	COMBUSCOL solo vende productos de alta calidad y esto hace que la empresa sea una de las más costosas en el mercado.
5. Grandes barreras en entrada de productos						X			X	Por la complejidad del producto solo se puede transportar ciertas cantidades en específico.
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>										
1. Acceso a capital cuando se requiera	X								X	Estabilidad económica solventada por sus activos.
2. Facilidad para salir del mercado	X								X	No requiere de muchos requisitos para salir del mercado.
3. Rentabilidad, retorno de la inversión	X								X	La utilidad por galón de gasolina se encuentra alrededor del 6%.
4. Habilidad para competir con precios					X				X	Los precios son establecidos por la ley con un tope máximo.
5. Inversión de capital				X					X	Son muy pocas las personas que tienen los recursos para invertir en esta clase de productos.
<b>CAPACIDAD TECNÓLOGICA</b>										
1. Habilidad técnica y de manufactura				X					X	Se requiere personal capacitado para la elaboración del producto terminado.
2. Capacidad de innovación				X					X	Frente a los caracteres tecnológicos de la organización, no presentan algún tipo de innovación.

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos	X						X			Se aplica en la extracción, transformación y entrega del producto.
4. Efectividad de la producción y programas de entrega			X					X		COMBUSCOL, no es el productor directo. Cuenta con un proveedor extranjero que brinda alta calidad en el producto comercializado.
5. Tiempo establecidos de entregas			X						X	La compañía desarrolla un sistema de planificación con soportes tecnológicos, anticipado con el proveedor para tener a tiempo las entregas.
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO										
1. Rotación		X						X		Cada trabajador es responsable de su puesto de trabajo.
2. Ausentismo				X					X	El ausentismo de los isleros quienes son los vendedores del servicio puede perjudicar la el compañerismo entre ellos mismos y en la parte financiera de la empresa.
3. Pertenencia		X						X		La, empresa tiene como prioridad a sus trabajadores el cual influye en el sentido de pertenencia de los colaboradores.
4. Motivación			X						X	Prestaciones, auxilios de transporte y bonificaciones salariales.
5. Nivel de remuneración			X						X	Dependiendo del cargo que le corresponda cada empleado.

Fuente: Autores.

2.3.2 Análisis de los resultados con respecto al tema de investigación. Con los datos reportados por la Matriz PCI se puede constatar que existen factores determinantes en la calidad del servicio que presta la empresa COMBUSCOL. Tales factores se destacan en la parte de debilidades internas como son: filosofía institucional, planeación, dirección, control y empirismo, las cuales deben ser mejoradas en la parte de su estructura con el fin de tener una capacidad competitiva y de sostenibilidad empresarial.

2.3.3 Matriz MEFI. La matriz de evaluación de factores internos (Matriz MEFI) es un instrumento para formular estrategias, las cuales evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una compañía, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Teniendo en cuenta lo anterior, se realiza de la siguiente manera:

- Realiza tu lista de fortaleza y debilidades
- Asignar valor
- Asignar calificaciones
- Definir la calificación ponderada
- Determinar el valor ponderado

Cuadro 7. Matriz MEFI

FORTALEZAS	% DE VALOR	RANGO DE VALOR	PONDERACIÓN
Servicio al cliente	10	4	40
Empresa calificada	15	4	60
Innovación continua	15	4	60
Motivación empresarial	10	3	30
DEBILIDADES			
Formación de mediana gerencia empírica	5	1	5
Riesgos de complejidad del producto	10	2	20
Dificultad de construcción de establecimientos	20	2	40
Incumplimiento de políticas de salud ocupacional	15	2	30
TOTAL	100%		285

Fuente: Autores.

El rango de valores del

Cuadro 7. Matriz MEFI se encontrará de la siguiente manera:

- Debilidad mayor: 1
- Debilidad menor: 2

En cuanto a las fortalezas será:

- Fortaleza menor: 3
- Fortaleza mayor: 4

Una vez y sea realizado la sumatoria de los valores de la matriz MEFI se puede deducir que el impacto es fuerte si tiene una sumatoria menor a 250, de lo contrario si posee muchas fortalezas de bajo impacto la suma debe ser mayor a 250.

2.3.3.1 Conclusión de la matriz MEFI. En el total del peso ponderado de las fortalezas se puede demostrar un porcentaje de 190%. Con respecto al de las debilidades se presenta un porcentaje de 95%. Una vez y se obtienen estos dos porcentajes, se restan y se obtiene un resultado como porcentaje de 95%, eso quiere decir, que se posee una posición interna medianamente fuerte, sin embargo, se debe profundizar en trabajar en las debilidades de la compañía COMBUSCOL.

2.3.4 Diagnóstico de la situación específica. Se encuentran los siguientes problemas:

- El número de este personal varía regularmente dependiendo de la estación.
- La compañía no tiene un supervisor constante.
- Los isleros realizan actividades no autorizadas por la empresa como lo son: comer en las islas y retirarse del puesto de trabajo excediendo el tiempo el cual tienen autorizado.
- Errores monetarios.
- Fraude y saqueo.

La principal causa de la problemática planteada anteriormente, es que la empresa cuenta con un supervisor para ocho estaciones, haciendo que se encuentre en deficiencia el proceso de control, supervisión, y capacitaciones de los operadores

de las estaciones de servicio. Puesto que, son los encargados de la entrega final del producto y eficacia del servicio.

Los efectos que se tienen como resultado, al no realizar esto de manera correcta ocasionan problemáticas dentro de la organización, estos se verán reflejados tanto en el factor interno y externo de la compañía. De esta manera, diversos factores de COMBUSCOL, como lo son sus ingresos que tiene por la oferta del combustible, se verán afectados, conllevando así la pérdida de credibilidad de la imagen y provocando disminución en las finanzas.

En caso dado que la problemática no sea tomada en cuenta como sugerencia, esta podría generar diversos efectos negativos y preocupantes sobre la empresa, debido a que, los clientes al observar que no se encuentran los isleros en su puesto de trabajo pueden demandar de otro servicio que la competencia se encuentre ofertando en ese momento.

En conclusión, se identifica falta de control y supervisión en los puntos de venta puede llevar deliberadamente a pérdidas a la compañía COMBUSCOL.

## 2.4 PROSPECTIVA

La estrategia empresarial, surge como consecuencia de la aversión a lo desconocido y responde a las necesidades de encarar un futuro incierto en las organizaciones, tanto a nivel general como de departamentos.

Por lo tanto, no existe una política en las empresas que generará ventaja competitiva si no se realiza ejercicios prospectivos. En el desarrollo de competencias, en este tema especialmente, se pretende ejercitar la capacidad de visionar el futuro de la empresa COMBUSCOL.

Para la formulación del estudio prospectivo se realizaron las siguientes actividades metodológicas:

2.4.1 Valoración de tendencias del sector. Mediante un estudio investigativo se llevó a cabo una búsqueda de tendencias en el sector del petróleo, en el cual se escoge las variables más significativas que pueden alterar el funcionamiento de la compañía. En resultado a lo anterior se logra encontrar lo siguiente.

Cuadro 8. Tendencias

ÍTEM	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
V1	Caída del petróleo	Desplome de ingresos fiscales para el país y para las compañías petroleras generaría perdidas.
V2	Variaciones y alza del TRM en Colombia	TRM o tasa representativa del mercado permite controlar los precios de las importaciones y algunos de los productos o materias primas.
V3	Economía mundial entra en recesión	Los clientes tendrán menos dinero para comprar el servicio y por ende menos ingresos para la organización.
V4	Crecimiento del precio Dólar	Impacto del dólar en la venta y la compra del combustible que es el principal producto.
V5	Tendencia general de precios	Los precios establecidos por el país tenderán a variar en busca de equilibrar la demanda y la oferta de productos esenciales para el día de los clientes.
V6	Teletrabajo como política nacional	Manera estratégica donde las acciones para el desarrollo de actividades están siendo complejas por la situación de la pandemia.
V7	Expectativa frente a la evolución del Covid-19	Nuevas estrategias y dificultades en algunas actividades las cuales nos generan costos más altos por motivos de prevención
V8	Orden de aislamiento	Las ventas disminuirán de manera relevante ya que nuestro principal producto depende de la movilización constante de personas.

Fuente: Autores.

Una vez y se establecen las variables más importantes, el siguiente paso es elaborar la calificación de variables donde se demuestra el nivel de impacto de una variable sobre otra, los índices calificativos son los siguientes:

- 3 influencia directa fuerte
- 2 influencia directa media
- 1 influencia directa débil o potencial

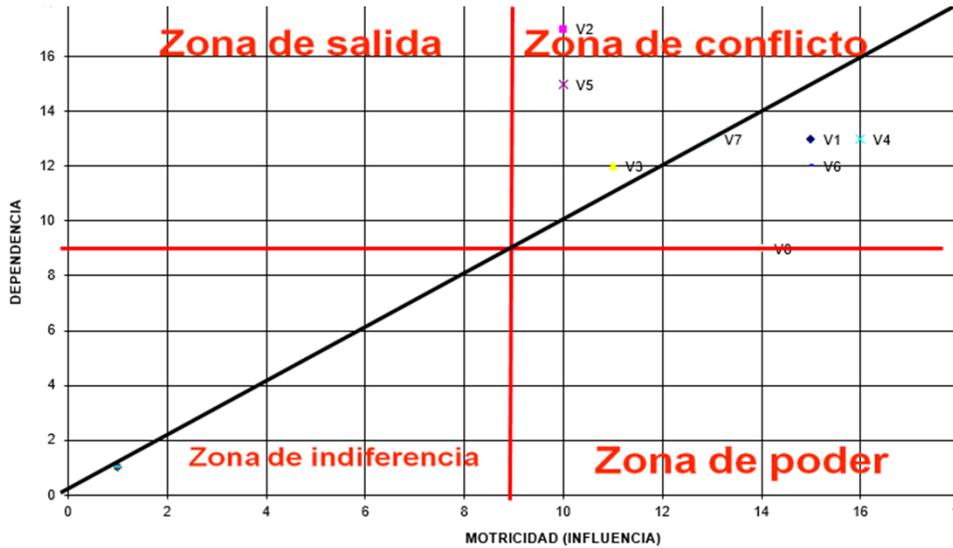
Cuadro 9. Valoración de tendencias del sector

ÍTEM	NOMBRE	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	TOTAL, MOTRICIDAD
V1	Caída del Petróleo	X	3	2	3	1	2	2	2	15
V2	Variaciones y alza del TRM en Colombia	3	X	0	3	0	2	1	1	10
V3	Economía mundial entra en recesión	2	2	X	2	3	0	2	0	11
V4	Crecimiento del precio Dólar	2	3	2	X	2	2	3	2	16
V5	Tendencia general de precios	2	1	2	2	X	2	0	1	10
V6	Teletrabajo como política nacional	1	3	2	1	3	X	3	2	15
V7	Expectativa frente a la evolución del Covid-19	2	2	2	1	3	2	X	1	13
V8	Orden de aislamiento	1	3	2	1	3	2	2	X	14
TOTAL, DEPENDENCIA		13	17	12	13	15	12	13	9	104

Fuente: Autores.

#### 2.4.2 Matriz de análisis estructural.

Gráfica 1. Relaciones directas entre variables



Fuente: Autores.

2.4.3 Análisis mapa de variables. Dicha calificación arrojó un gráfico que permite visualizar su ubicación en diferentes zonas de la matriz de análisis estructural.

Seguidamente se encuentran en la zona de poder la variable V8 orden de aislamiento, esta variable influye sobre todas las demás, sin embargo, recibe muy poca influencia de las otras, porque no cuenta con la disciplina ni los escenarios para el desarrollo de dicha labor.

Por último, en la zona de conflicto quedaron las variables V1 caída del petróleo, V2 variaciones y alza del TRM en Colombia, V3 economía mundial entra en recesión, V4 Crecimiento del precio Dólar, V5 Tendencia general de precios, V6 Teletrabajo como política nacional, V8, Expectativa frente a la evolución del Covid-19. Las variables dichas anteriormente tienen una alta dependencia y motricidad en el sistema y son las que se consideran con mayor cuidado en el análisis, teniendo en cuenta que cambios radicales en los empleos del futuro, bien sea en forma positiva o negativa. Se deben desarrollar proyectos que permitan una capacidad de respuesta e influencia en dicha variable; así mismo es fundamental analizar el comportamiento del crecimiento en las nuevas oportunidades laborales.

- Actores:

En este ítem se lleva a cabo la identificación de dichos gestores, beneficiarios, observadores o interesados que rigen el comportamiento industrial y comercial del sector petróleo, en ellos encontramos:

Cuadro 10. Análisis mapa de variables

ÍTEM	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
A1	UPME	Unidad de Planeación Minero Energética
A2	Gremios	Todos los gremios relacionados con el sector de la empresa
A3	SSPD	Inspección, Vigilancia y Control Superintendencia de Servicios Públicos y Energía
A4	CREG	Comisión de regulación de energía y gas
A5	Sic	Superintendencia industria y comercio
A6	MME	Ministerio de Minas y Energía

- Mapa de variables

Después de realizar el cuadro anterior, el siguiente paso es elaborar la calificación de variables donde se mostrará el nivel de impacto de un actor sobre otro, los índices calificativos son los siguientes:

- 4) El actor Ai puede cuestionar la existencia del actor Aj
- 3) El actor Ai puede cuestionar la misión del actor Aj
- 2) El actor Ai puede cuestionar los proyectos del actor Aj
- 1) El actor Ai puede cuestionar de manera limitada (durante algún tiempo o en algún caso en concreto) la operatividad del actor Aj
- 0) El actor Ai no tiene ninguna influencia sobre el actor Aj

Cuadro 11. Mapa de variables

ÍTEM	ACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	TOTAL, INFLUENCIA
A1	UPME	X	3	2	3	1	4	2	15
A2	Gremios	2	X	2	2	1	2	2	11
A3	SSPD	1	3	X	3	2	3	2	14
A4	CREG	1	3	2	X	0	2	1	9
A5	Sic	1	4	2	2	X	0	0	9
A6	MME	2	1	4	3	0	X	0	10
A7	ANH	2	1	3	4	0	4	X	14
TOTAL, DEPENDENCIA		9	15	15	17	4	15	7	82

Fuente: Autores.

Cuadro 12. Resumen del mapa de variables

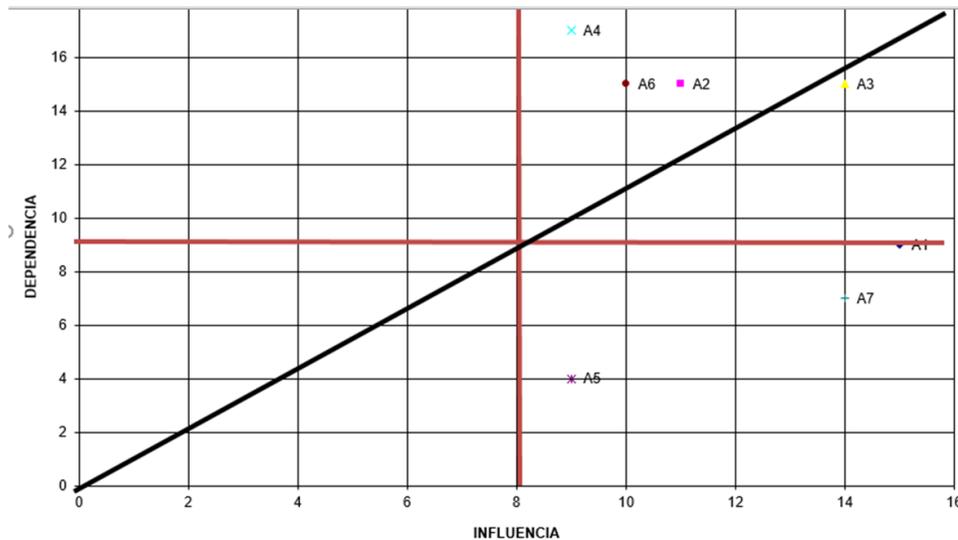
RESUMEN	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
INFLUENCIA (Eje X)	15	11	14	9	9	10	14
DEPENDENCIA (Eje Y)	9	15	15	17	4	15	7

Fuente: Autores.

## 2.4.7 Mapa de actores de relaciones directas de fuerza

- ACTORES

Gráfica 2. Mapa de actores de relaciones directas de fuerza



Fuente: Autores.

2.4.8 Cómo quedaron ubicados los actores y cuál es el impacto. En la zona de poder, encontramos como actores determinantes al A1 UPME unidad de planeación minero energética, A5 SIC Súper Intendencia industria y comercio, A7 ANH Agencia Nacional hidrocarburos los cuales son determinantes en el impacto para el buen futuro de la compañía, dado que, son entes que regulan en pro de la industria petrolera.

Por último, en la zona de conflicto, se encuentran actores determinantes al A2 Gremios A3 SSPD Superintendencia de servicios públicos y energía, A4 CREG Comisión de regulación de energía y gas, A6 MME Ministerio de minas y energía, ya que, estos al ser entes de regulación en el ámbito de procesos y producción donde generan circunstancias de conflicto de gran impacto en la empresa.

2.4.9 Resultados del Abaco de Regnier. Para el presente estudio, en la primera fase se realiza la recolección de opiniones de expertos en el entorno industrial. Para ello, se debe hacer una definición precisa de cuál es la problemática que se va a someter a estudio y con ello, redactar en forma de afirmación. Cada experto dará su afirmación a través de una escala cromática .

En la segunda fase se lleva a cabo el tratamiento de los datos. Consiste en tratar las respuestas coloreadas en forma de matriz, donde se representan los ítems en filas que definen el problema y en columnas los expertos que participan en el estudio. La imagen de mosaico constituye un verdadero panorama de información cualitativa, permitiendo evidenciar en una matriz cromática simultánea la votación por parte de los expertos.

La tercera fase es la última, allí se discuten los resultados mediante un debate o a través de la explicación del voto de cada experto, el cual se lleva a cabo de forma abierta. Cada experto puede cambiar de color y justificar su cambio de opinión en todo momento como se evidencia a continuación:

Tabla 1. Resultados del Abaco de Regnier

Verde oscuro: tendencia positiva muy fuerte
Verde claro: tendencia positiva con menor fuerza
Amarillo: posición intermedia (duda, incertidumbre, escepticismo)
Rosada o fucsia: muestra actitud negativa
Roja: muy desfavorable

Fuente: Autores.

Tabla 2. Afirmaciones claves de Abaco de Regnier

Para el 2032 se establece una caída del Petróleo
Como las empresas buscan una salida a la recesión para el 2032
Crecimiento del precio Dólar en el 2032
Crisis que dejó la Orden de aislamiento para contrarrestar sus efectos.

Fuente: Autores.

- EXPERTOS:

Tabla 3. Integrantes de las entrevistas en COMBUSCOL

ÍTEM	NOMBRE DEL COLABORADOR
1	Claudia Milena Parra- Ejecutiva de Cuenta TERPEL
2	Nolberto Jesús Vargas-Ingeniero Industrial COMBUSCOL
3	Andrés Arteaga - Admin. Estación de servicio COMBUSCO
4	Jorge Duan Ospina -- Admin. Estación de servicio COMBUSCOL

Fuente: Autores.

Tabla 4. Afirmaciones de los entrevistados

AFIRMACIONES	1	2	3	4
Para el año 2032 se establece caída del petróleo	Red	Pink	Red	Red
Las variaciones y alza del TRM en Colombia para el año 2032	Pink	Pink	Red	Pink
Como las empresas buscan una salida a la recesión para del año 2032	Orange	Green	Green	Green
Crecimiento del precio dólar en el año 2032	Red	Red	Red	Red
Tendencia general de precios que afectará el mercado en el año 2032	Yellow	Pink	Pink	Yellow
Teletrabajo como política nacional para mejorar el desarrollo en el año 2032	Yellow	Pink	Orange	Yellow
Enfrentamientos que deja la evolución del Covid-19 para el 2032	Yellow	Yellow	Red	Pink
Crisis debido al orden de aislamiento para contrarrestar efectos del virus	Pink	Pink	Yellow	Pink

Fuente: Autores.

Tabla 5. Votación final

AFIRMACIÓN	VOTO	JUSTIFICACIÓN
Para el año 2032 se establece una caída del petróleo	Red	Según las nuevas tendencias que se ha estado generando por los países desarrollados se encuentra lo siguiente: en el mercado del petróleo tiende a decaer ya que, países de Europa ya tienen fecha límite para que los vehículos funcionen con energías renovables para evitar la contaminación al medio ambiente.
Las Variaciones y alza del TRM en Colombia para el año 2032	Pink	El TMR establece el cambio de cuánto vale un peso por Dólar. Y Con ello, la inestabilidad que causa la pandemia con los mercados de divisas a incitando a una incertidumbre en los mercados, las empresas colombianas, corren el riesgo de que sus materias primas importadas crezcan en su valor.
Como las empresas buscan una salida a la recesión para el año 2032	Green	Mediante el análisis detallado de la evolución de la tasa de desempleo del DANE, el desempleo se incrementará en los últimos años, dando así un aumento en la falta de capacidad de sostenibilidad para las empresas.
Crecimiento del precio dólar en el año 2032	Red	Según el estudio desarrollado, se descubre que para el proceso el cual se lleva a cabo a nivel mundial por la pandemia y la incertidumbre que genera, las inversiones, además de la compra y venta de divisas influye en que el dólar tienda a crecer y por ende que los productos importados se encarezcan.

AFIRMACIÓN	VOTO	JUSTIFICACIÓN
Tendencia general de precios que afectara el mercado en el 2032		Este estudio en profundidad sobre la tendencia de precios, establece en gran medida la desaceleración de la economía con una variabilidad de precios y de costos para las organizaciones, estableciendo a si una incertidumbre en los precios hacia el futuro.
Teletrabajo como política nacional para mejorar el desarrollo en el 2032		Mediante el análisis detallado de la evolución de las empresas, se logra determinar un incremento en el índice de trabajo a distancia que para las compañías a ayudaría a generar menos perdidas y una estructura más sólida en el horario de los empleados y su control.
Enfrentamientos que deja la evolución del Covid-19 para el año 2032		Analizando los cambios actuales en el trabajo, el covid-19 a obligado a las empresas a establecer una nueva categoría de trabajo, donde muchas de las empresas se han podido adaptar por medio de innovaciones y desarrollo tecnológico.
Crisis por orden de aislamiento para contrarrestar sus efectos.		Los motivos por los cuales se llega a investigar los efectos del uso regular del aislamiento prolongado, se concluyen, que la economía se vería afectada, ya que al no poder generar el ciclo económico no se establece una ganancia para los trabajadores ni para las compañías dando a si como resultado una baja en los ingresos a corto y largo plazo.

Fuente: Autores.

2.5.1 Análisis de las hipótesis de futuro. En la hipótesis de futuro se opta por seleccionar las variables de la zona de conflicto, y las de poder para proyectar su comportamiento a futuro. Lo anterior no significa que las hipótesis resultantes no integren elementos de las demás variables.

Luego, para seleccionar las dos hipótesis de los ejes de Schwartz se recurrió a perfilar 5 hipótesis H1, H2, H3, H4, H5, analizando las hipótesis H3, H4, H5 son las causas de las hipótesis H1 Y H2 solo se definen estas dos en los ejes"

#### H1. Caída del petróleo

Ante la inminente crisis mundial que se presenta a causa del Covid-19, la caída del petróleo es un fenómeno real el cual dejará secuelas durante los próximos años generando grandes pérdidas financieras.

#### H2. Variaciones y alza de TRM en Colombia

Ante la crisis mundial de la pandemia por Covid-19, la inestabilidad económica afecta al mundo entero y dentro de ello las variaciones de TRM que se seguirán modificando mientras la economía mundial retorna a la normalidad.

### H3. Disminución precio de gasolina

En consecuencia, a la caída del petróleo, a las empresas que cuentan con estaciones de servicio como COMBUSCOL, obtendrían una caída en el precio de la gasolina ofertada, lo cual genera pérdidas monetarias en su margen de utilidad.

### H4. Aumento precio del dólar

Ante la variación del TRM en Colombia, según el profesor de economía de la UAM Carlos David Cardona Arenas (2020), en medio de la crisis que se encuentra atravesando el país, el mercado de divisas será cambiante, donde este no generará rentabilidad a la compañía COMBUSCOL, ya que, al comprar su materia prima en el extranjero estaría dependiendo de este mercado y al ser tan cambiante puede presentar pérdidas financieras en la compañía.

### H5. Aumento de uso de vehículos eléctricos y/o biocombustibles

Frente a toda la problemática del petróleo y el mercado de divisas ocasionado por la pandemia, existe un alto índice de probabilidad de una vez y pase la situación se vea potenciado el uso de vehículos eléctricos y/o biocombustibles, los cuales no dependerían del petróleo.

## 2.5.2 Presentación de escenarios aplicados al tema de investigación.

*“Un escenario, elemento clave de este método, es una descripción de las circunstancias, condiciones o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo. Definido así, un escenario no es una previsión del futuro sino un análisis cualitativo de cómo puede ser dicho futuro”*  
(Wolters Kluwer, s.f.)

A continuación, se construye el siguiente cuadro donde se puede evidenciar lo anteriormente dicho:

Tabla 6. Condiciones iniciales del sistema (AÑO 0)

ÍTEM	NOMBRE	CONDICIONES
V1	Caída del Petróleo	La caída del petróleo ha sido una de las consecuencias para América Latina de la caída del valor del crudo en medio de la crisis por el coronavirus.
V2	Variaciones y alza del TRM en Colombia	Debido a las variaciones que se están presentando en el mercado de divisas en el mundo, el TRM en Colombia presenta un alza histórica.
V3	Economía mundial entra en recesión	Durante la pandemia por coronavirus más de 80 países ya han solicitado ayuda de emergencia al Fondo Monetario Internacional.
V4	Crecimiento del precio Dólar	Debido a la situación económica por la cual atraviesa el mundo, el crecimiento del dólar en Colombia ha presentado alza.
V5	Tendencia general de precios	Tendencia frente a soluciones de espacio y flexibilidad
V6	Teletrabajo como política nacional	Decretos nuevos.
V7	Expectativa frente a la evolución del Covid-19	Adaptaciones correspondientes a la situación.
V8	Orden de aislamiento	Nuevas decisiones, adaptarse a las condiciones planeando sobre la prospectiva estratégica.
A1	UPME	Unidad de Planeación Minero Energética (Análisis de riesgos, evaluación de proyectos, informes de QP, auditorías.)
A2	Gremios	Todos los gremios relacionados con el sector de la empresa COMBUSCOL S.A.
A3	SSPD	inspección, Vigilancia y Control Superintendencia de Servicios Públicos y Energía
A4	CREG	Comisión de regulación de energía y gas.
A5	SIC	Superintendencia industria y comercio ordena suspender el uso de 106 balanzas y surtidores de combustible en todo el país
A6	MME	Ministerio de Minas y Energía, se encarga de dirigir la política nacional en cuanto a minería, hidrocarburos e infraestructura energética.

Fuente: Autores.

Por consiguiente, se ilustra el siguiente cuadro de escenarios:

Tabla 7. Escenario 1: Pacto por Colombia, pacto por la equidad

ÍTEM	NOMBRE	2025
V1	Caída del Petróleo	Cumplimiento de decretos según lo ordenen las políticas nacionales colombianas.
V2	Variaciones y alza del TRM en Colombia	Dependiendo del mercado de divisas.
V3	Economía mundial entra en recesión	Se deben de tomar medidas estratégicas ante la crisis económica que afecta a todo tipo de empresas, desarrollar prospectivas estratégicas es la mejor opción para acoplarse y superar la recesión económica que se derivó del Covid-19.
V4	Crecimiento del precio Dólar	El crecimiento del dólar se ajustará a las variaciones del TMR.
V5	Tendencia general de precios	Los precios se verán gravemente afectados, esta es sin duda alguna, el peor escenario en el que se coloca a prueba todas las empresas mundialmente. Se espera un escenario diferente al actual.
V6	Teletrabajo como política nacional	Decretos nuevos surgen ante la situación del Covid-19. Las empresas deben de implementar el teletrabajo por política nacional, dependiendo de cómo se logre controlar el virus, los colaboradores podrán volver a sus áreas laborales, de lo contrario los trabajadores deben seguir laborando desde sus hogares.
V7	Expectativa frente a la evolución del Covid-19	Las expectativas dependen de la toma de decisiones de la OMS y políticas nacionales.
V8	Orden de aislamiento	Cumplimiento de decretos según lo ordenen las políticas nacionales colombianas.

Fuente: Autores.

Tabla 8. Escenario 2: Pacto por Colombia, pacto por la equidad

ÍTEM	NOMBRE	2025
A1	UPME	Los análisis de riesgos serán los más estudiados por la situación, planificar un futuro es inestable, desarrollar medidas y estrategias se convertirán en prioridad. Tanto para enfrentar la crisis como también para superarla.
A2	Gremios	Inestabilidad frente a la situación económica.
A3	SSPD	Nuevas reformas, se desencadenan de la situación se tomarán medidas para no dejar caer a las empresas.
A4	CREG	Inestabilidad frente a la situación económica.
A5	Sic	Inestabilidad frente a la situación económica.
A6	MME	Inestabilidad frente a la situación económica.
A7	ANH	Inestabilidad frente a la situación económica.

Fuente: Autores.

En cuanto a la evolución del sistema en el horizonte de tiempo se evidencia en el siguiente cuadro a continuación:

Tabla 9. Escenario 3: Crisis financiera

ÍTEM	NOMBRE	2025
V1	Caída del Petróleo	La crisis financiera que se presenta alrededor del mundo, afecta también el precio del petróleo en el mercado, las proyecciones dependen de cómo se encuentre la problemática de salud que se presenta por el Covid-19.
V2	Variaciones y alza del TRM en Colombia	Depende de las variaciones que se presenten en el mercado de divisas.
V3	Economía mundial entra en recesión	El FMI confirma que tomará medidas para poder soportar la crisis económica, pero también anunció que no se tienen los fondos suficientes para cubrir todos los entornos económicos que hay (Fondo Monetario Internacional, 2020)
V4	Crecimiento del precio Dólar	El crecimiento del dólar se ajustará a las variaciones del TMR.
V5	Tendencia general de precios	La crisis financiera afecta de manera directa los precios, siendo éste el peor escenario en el que se colocará a prueba todas las empresas mundialmente. Se espera poder superar este escenario.
V6	Teletrabajo como política nacional	La crisis financiera ha creado una incertidumbre en las acciones laborales, para que las compañías proyecten sus posibles salidas, se debe tener en cuenta las posibles derivaciones de la situación.
V7	Expectativa frente a la evolución del Covid-19	Se presentan dos expectativas en esta variable, la primera es tener el control sobre la situación, donde la curva de infectados descienda o termine con ayuda del sector de salud, generando una vacuna para el virus. Por otro lado, como segunda expectativa si la evolución del Covid-19 sigue avanzando, se espera obtener un control de punto de equilibrio empresarial, de lo contrario se verá afectado de la peor manera.
V8	Orden de aislamiento	Cumplimiento de decretos según lo ordenen las políticas nacionales colombianas.

Fuente: Autores.

Tabla 10. Escenario 4: Crisis financiera

ÍTEM	NOMBRE	2025
A1	Escenario: Crisis financiera	Los análisis de riesgos serán los más estudiados por la situación, planificar un futuro es inestable, desarrollar medidas y estrategias se convertirán en prioridad. Tanto para enfrentar la crisis como también para superarla.
A2	Gremios	Inestabilidad frente a la situación económica.
A3	SSPD	Nuevas reformas, se desencadenan por la situación, además de ciertas medidas para que las empresas puedan surgir.
A4	CREG	Inestabilidad frente a la situación económica.
A5	Sic	Inestabilidad frente a la situación económica.
A6	MME	Inestabilidad frente a la situación económica.
A7	ANH	Inestabilidad frente a la situación económica.

Fuente: Autores.

Tabla 11. Escenario 5: Pandemia

ÍTEM	NOMBRE	2025
V1	Caída del Petróleo	Drástica reducción de demanda energética por el coronavirus, una epidemia que mantiene a más de 3.000 millones de personas de todo el mundo confinadas en sus hogares.
V2	Variaciones y alza del TRM en Colombia	Dependiendo del mercado de divisas.
V3	Economía mundial entra en recesión	La pandemia del coronavirus ha llevado a la economía mundial a una recesión, y serán necesarios fondos masivos para ayudar a las naciones en desarrollo
V4	Crecimiento del precio Dólar	Debido al acontecimiento del Covid-19 declarado como pandemia, el dólar en Colombia aumenta considerablemente.
V5	Tendencia general de precios	Ante las circunstancias de la Pandemia y una eminente caída de petróleo ocasionaría caída en los precios de venta, teniendo como repercusión pérdidas a la empresa
V6	Teletrabajo como política nacional	El 80% de trabajadores en el país lo implementan
V7	Expectativa frente a la evolución del Covid-19	Incertidumbre ante la posibilidad de la aparición de un medicamento o vacuna que logre controlar el virus.
V8	Orden de aislamiento	Vigente orden que afecta el comercio y transporte mundial

Fuente: Autores.

Tabla 12. Escenario 5: Pandemia

ÍTEM	NOMBRE	2025
V1	Caída del Petróleo	Al presentarse una recesión económica mundial, según lo afirmó el FMI, la caída del petróleo también se ha visto afectada, teniendo en cuenta, además la competencia de los países que explotan este producto, ha llevado a que el petróleo caiga en el mercado. Se deben de desarrollar estrategias prospectivas que ayuden a soportar y superar la crisis que se ha presentado por el Covid-19, en los próximos años.
V2	Variaciones y alza del TRM en Colombia	Las variaciones del TRM dependen del comportamiento del mercado de divisas (Universidad Autónoma de Occidente, 2020).
V3	Economía mundial entra en recesión	Después de la crisis mundial que se presentó por el Covid-19, para poder desarrollar una inclinación positiva en la economía, se deben de tener en cuenta los factores que se presentaron y se presentaran a futuro, ya que las medidas se seguirán implementando. Porque no solo el 2020 será el año afectado.
V4	Crecimiento del precio Dólar	El Dólar fijara su precio dependiendo de la economía mundial en el mercado de divisas (Universidad Autónoma de Occidente, 2020)
V5	Tendencia general de precios	Los precios se verán gravemente afectados, esta es sin duda alguna, el peor escenario en el que se ponen a prueba todas las empresas mundialmente. Se espera se pueda superar.
V6	Teletrabajo como política nacional	Nuevos decretos seguirán apareciendo, y cambiando, conforme a la situación mundial. No se sabe cuándo la economía y los trabajos de los colaboradores en las empresas vuelvan a la normalidad. La empresa debe acoplarse al escenario.
V7	Expectativa frente a la	Se presentan dos expectativas en esta variable, la primera es que haya control sobre la situación, que la curva de infectados descienda o termine

ÍTEM	NOMBRE	2025
	evolución del Covid-19	con la ayuda de una posible cura. Por otro lado, como segunda expectativa si la evolución del Covid-19 sigue avanzando, se espera poder tener un control de punto de equilibrio empresarial, de lo contrario se verá afectado de la peor manera.

Fuente: Autores.

- Conclusión prospectiva:

Existe diversas herramientas que permite anticipar el futuro, como lo son: la planificación, organización, dirección y control, de las cuales son cercanas al hecho de ocurrencia en el mediano y largo plazo, es decir, establecer las medidas adecuadas a esas ocurrencias, trae consigo una mayor eficiencia en los procesos y estrategias. La estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles, los cuales nos ayudan a analizar posibles soluciones y anticipándonos a posibles contratiempos externos y externos de la compañía.

Una de las estrategias en este plan de mejoramiento es el ábaco de Régnier el cual es un diagnóstico estratégico que ayuda a establecer mediciones de un grupo de expertos, quienes logran establecer posibles contratiempos en un futuro.

Con lo anterior, los contratiempos establecidos por los expertos son las variables ubicadas en la zona de poder del mapa estratégico, donde ayudan a establecer que variables deben ser vigiladas para que no puedan ocasionar conflictos o establecer contratiempos empresariales, además de ello, las que se encuentran ubicadas en la zona de conflicto son las que se pueden trabajar, ya que, reciben una alta influencia por parte de la organización.

Las variables de la zona de indiferencia no merecen una gran concentración, pero si un pequeño control de verificación logrando un control en toda la variable de la gráfica.

Para concluir, la postura estratégica en la empresa COMBUSCOL S.A se debe tener como prioridad un constante control. Es decir, crear estrategias las cuales obliguen hacer un seguimiento permanente del entorno de la estación de servicio y posibilite en un futuro establecer lineamientos evitando posibles contratiempos que puedan afectar la empresa en diferentes ángulos empresariales externos.

### 3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Para la elaboración de la formulación estratégica, se utilizan herramientas, tales como, la matriz DOFA y el plan de mejoramiento, entendido este último como el sustento de la solución a la problemática planteada. A continuación, se presentan los resultados de la elaboración de dichas herramientas:

Cuadro 13. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<p>O1. Los acuerdos internacionales</p> <p>O2. Proceso de integración Andina</p> <p>O3. Negociación virtual</p> <p>O4. Nuevos compradores extranjeros se encontrarán atraídos para invertir en el país.</p> <p>O5. Adaptación del personal en las nuevas tecnologías.</p> <p>O6. Crecimiento institucional.</p>	<p>F1. Refleja alta calidad.</p> <p>F2. Se enfoca en brindar una excelente atención al cliente.</p> <p>F3. Es una empresa altamente organizada.</p> <p>F4. El aditivo Techron diferenciador del producto.</p> <p>F5. El apoyo de los factores tecnológicos.</p> <p>F6. Motivaciones constantes por parte de la empresa a sus colaboradores.</p>
AMENAZAS	DEBILIDADES
<p>A1. Las entidades financieras generan comisiones elevadas, esto ocasiona que el cliente no adquiera el producto.</p> <p>A2. No todos los países tienen pactos arancelarios, es decir, que en repetitivas situaciones se perderán negociaciones.</p> <p>A3. La cantidad de impuestos que se les otorga a pequeñas y medianas empresas no ayuda que estas puedan salir adelante.</p> <p>A4. Desconfianza por parte de compradores extranjeros.</p> <p>A5. Existe una mayor competitividad, pero podrían ser buenos aliados estratégicos.</p> <p>A6. Dependencia de transporte de alta carga para distribución de producto.</p>	<p>D1. Formación de mediana gerencia empírica.</p> <p>D2. La complejidad del producto evita diferentes formas de venta, debido a los riesgos de transportación.</p> <p>D3. Dificultad de construcción de establecimientos, en zonas adecuadas.</p> <p>D4. Alto riesgo de accidentalidad en el que se exponen a los colaboradores.</p>

Fuente: Autores.

Cuadro 14. Matriz DOFA en adición

FO	DO
<p>F6+O5: Contribuir el crecimiento personal y laboral de los trabajadores, para mejorar el rendimiento.</p> <p>F2+O3: Utilizar los estudios realizados a la competencia, y potencializarlos.</p> <p>F6+O6: Realizar una lista de chequeo de todos los procesos para generar una mayor eficiencia.</p>	<p>D1+O6: Realizar conversatorios en el cual se vea evidenciado la eficiencia laboral en los colaboradores y sus ventajas internas como externas.</p> <p>D3+O4: Elaborar estrategias publicitarias para atraer clientes.</p> <p>D3+O5: Establecer correctivos en el área de producción</p>
FA	DA
<p>F2+A2: Revisar costos de producción y establecer nuevas listas de precios para posibles clientes extranjeros, los cuales no tengan tratados de comercio.</p> <p>F4+A4: Mejorar el servicio al cliente</p> <p>F5+A1: Interactuar con entidades bancarias para realizar acuerdos de tasas de intereses.</p> <p>F3+A6: Generar nuevas estrategias de distribución.</p>	<p>D1+A5: Realizar actividades donde los colaboradores sientan un mejor clima laboral.</p> <p>D4+A6 Establecer protocolos de seguridad de manera meticulosa al momento de interactuar con el producto</p> <p>D2+A3: Establecer un control en la dirección del personal.</p>

Fuente: Autores.

2.6.1. Plan de Mejoramiento para la operación de Isleros de la Estaciones de Servicio de la Empresa COMBUSCOL en la ciudad de Cali. A continuación, se plantean los siguientes cuadros para evidenciar las estrategias que se sugiere en el plan de mejoramiento para la operación de isleros de las estaciones de servicio de la empresa COMBUSCOL en la ciudad:

Cuadro 15. Operación de la estrategia 1

ESTRATEGIA 1						
FOMENTAR LA BUENA OPERACIÓN DE LAS RUTAS F2/O3						
OBJETIVO DE LARGO PLAZO	OBJ ESTRATEGICOS	ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	MET A	TIEMPO
Mejorar la operatividad de la empresa	Mejorar los procesos de mantenimiento de los vehículos.	Realizar seguimiento a las bitácoras de cada vehículo.	Jefe de transporte y analistas de ruta.	Bitácoras actualizadas de mantenimientos de los vehículos	100%	Semana l
		Inspeccionar cada vehículo en su turno	Analista de ruta	Bitácoras actualizadas de mantenimientos de los vehículos.	100%	Diario
	Incrementar el tiempo de reacción de las busetas	Analizar contantemente el cumplimiento de los tiempos de salida y de llegada de las busetas.	Analista de ruta y supervisores.	Encuestas de satisfacción de clientes.	90%	Diario
		Verificar por GPS la ubicación y tiempo aproximado de cada micro.	Jefe de transporte, analistas de ruta y supervisores.	Producción diaria de pasajeros movilizados.	80%	Diario
	Inspeccionar y controlar las rutas.	Marcar con claridad los tiempos de paso para cada buseta.	Jefe de transporte.	Faros de marcación en la vía.	100%	Diario
		Visualizar gradualmente problemas frecuentes de movilidad y trato al usuario.	Supervisores y analistas de ruta	Producción diaria de pasajeros movilizados	100%	Semana l

Fuente: Autores.

Cuadro 16. Operación de la estrategia 2

ESTRATEGIA 2						
ACTUALIZAR Y COMPETIR CON NUEVA FLOTA AUTOMOTOR ACTUALIZADA D3/A2						
OBJETIVO DE LARGO PLAZO	OBJ ESTRATEGICOS	ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR	META	TIEMPO
Obtener mayor ventaja competitiva	Atraer nuevos usuarios.	Promocionar las rutas con los nuevos buses.	Gerencia y jefe de transporte	Redes sociales	75%	Semanal
		Inspeccionar el conducir de los nuevos buses.	Supervisores y analistas de ruta	Producido semanal por ruta.	100%	Semanal
	Conocer las ventajas de la tecnología implementada en los buses.	Analizar los beneficios y limitaciones de dichas tecnologías	Gerencia y jefe de transporte	Rentabilidad operacional.	80%	Mensual
		Inspeccionar el rendimiento de los nuevos buses por ruta.	Jefe de transporte, analistas de ruta y supervisores	Costos de operación.	80%	Diario
	Implementar una flota apropiada.	Escoger marcas de vehículos que se adapten al servicio y a la malla vial de la ciudad.	Asociados y gerencia	Preferencia ciudadana por la empresa.	100%	Mensual
		Construir nuevos planes de operación para cobertura total de la ruta.	Gerencia, jefe de transporte, supervisores y analistas de ruta.	Encuestas de satisfacción de clientes.	70%	Mensual

Fuente: Autores.

Acorde a la elaboración de la Matriz DOFA, se selecciona las dos estrategias que contienen un nivel de relevancia significativo y con ello se elabora el plan estratégico

de la compañía COMBUSCOL, acorde al mejoramiento del control de la operación de los isleros que laboran en las estaciones de servicio en la ciudad de Cali.

Como primera estrategia, se postula la mejora del desempeño en el servicio al cliente, la cual se lleva a cabo mediante los siguientes objetivos y acciones:

- a. Servicio al cliente por medios digitales y la apertura de sistemas de información interno, capacitando a los colaboradores para la acción del mismo.
- b. Establecer un sistema de CRM mediante las acciones: adquisición de licencia y recopilación de datos para la plataforma.
- c. Implementar nuevas alternativas de comunicación con los clientes con las siguientes acciones: apertura de redes sociales y aplicaciones digitales.
- d. Implementar servicio de atención al cliente las 24 horas: se implementa horarios rotativos.

En la segunda estrategia, se estipula la mejora de procesos mediante el direccionamiento estratégico enfocado en establecer un control en la dirección del personal que se llevara a cabo mediante los siguientes objetivos y acciones:

- a. Capacitación del personal en el manejo de medios digitales y capacitaciones internas.
- b. Establecer un sistema de control de seguridad adecuado: sistema de vigilancia digital, implementación de tareas específicas para los empleados y generar liderazgo interno.

c. Implementación de un cargo de control en las estaciones: tareas específicas del cargo y apertura de recopilación de datos de cumplimiento.

Cuadro 17. Plan de mejoramiento de COMBUSCOL

ESTRATEGIA					
	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO
Mejora del desempeño en el servicio al cliente	Capacitación de empleados en servicio al cliente	En análisis	Junta directiva	En análisis	\$ 14.000.000
	Sistema CRM	En análisis	Administración Regional	En análisis	\$ 3.540.000
	Aplicación y Redes sociales	En análisis	Marketing y publicidad	En análisis	\$ 3.587.264
Control en la dirección del personal	Capacitación de personal (isleros)	En análisis	Junta directiva	En análisis	\$ 16.000.000
	Sistema de vigilancia digital	En análisis	Junta directiva	En análisis	\$ 20.500.000
	Cargo de control de personal (Líder)	En análisis	Junta directiva		\$ 1.500.000
<b>TOTAL, PRESUPUESTO</b>					<b>\$ 59.127.264</b>

Fuente: Autores.

#### 4. DISCUSION

Es necesario establecer una relación entre los componentes de las teorías utilizadas durante el plan de mejoramiento, y con ello realizar el análisis previo de todas las estrategias abordadas en el presente trabajo para llevar a cabo una propuesta estratégica de solución ante el conflicto interno de la empresa COMBUSCOL.

En cuanto al servicio al cliente, se realiza el siguiente análisis teórico:

- Según Albrecht (1994) las empresas se clasifican en 5 niveles, en donde el quinto nivel se encuentran empresas que son caracterizadas por adoptar el servicio al cliente como un arte. Para lograr este nivel se deben desarrollar varios objetivos, los cuales están inmersos en el desarrollo del trabajo como lo son: formulación de estrategias de mejoras, capacitación y comunicación.
- Jhon Barker (1997) establece que la definición de calidad varía dependiendo de la necesidad que tiene el cliente con la empresa, por lo tanto, se establece un criterio con un dinamismo mayor, es decir, donde los colaboradores puedan ejercer nuevos roles, y con ello lograr una mejor atención al cliente implementando las actividades planteadas anteriormente en el plan de mejoramiento para la compañía COMBUSCOL.

De lo anterior se reconoce que en el plan de mejoramiento establece los siguientes componentes como estrategias:

- a. Mejorar el servicio al cliente de las estaciones de servicio.
- b. Establecer un control en la dirección del personal.

La segunda base teórica del informe lo constituye el control de dirección de las personas:

- Candreva (2006), insta que el control es un conjunto de componentes integrales de alta gerencia, los cuales se pueden lograr una vez y sea suministrada la confianza al alcanzar los objetivos de eficacia y eficiencia operacional. En este plan de mejoramiento, se ha desarrollado varios tipos de estrategias se pueda llegar a lograr un sistema mayor de confianza entre empleados y alta gerencia, como también mejorar la eficiencia y eficacia de la organización por el inadecuado control que esta conlleva.
- William Edwards (1982) afirma en su teoría, que calidad total es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento de la organización. Además de proponer nuevas formas para suministrar un producto de calidad a los clientes.

Por consiguiente, en el presente plan de mejoramiento se realiza un desarrollo de un método que permite replantear un sistema de control de personal donde la calidad de venta se verá supervisada una vez y sea entregado al cliente final.

En relación a la teoría anterior, el informe establece en su plan de mejoramiento los siguientes elementos relacionados:

**a.** Descripción sobre los objetivos, estrategias y acciones establecidas en el plan de mejoramiento.

- Establecer un control en la dirección del personal.

Se busca mejorar el sistema de control en la organización COMBUSCOL, con las estrategias planteadas anteriormente, con el fin de establecer acciones sistemáticas como lo son: apertura de capacitaciones por medios digitales, apertura de capacitación interna, sistemas de vigilancia digitales, implementación de tareas

específicas para los colaboradores, capacitación de liderazgo interno e implementación de tareas específicas para el cargo.

Por lo tanto, implementar un sistema de liderazgo y sentido de pertenencia en los colaboradores será de gran utilidad en la compañía debido a que, el absentismo de los isleros en sus debidos puestos de trabajo puede causar daños colaterales para COMBUSCOL, ya que, una vez y el consumidor observe no encuentra un servicio óptimo puede pensar en dirigirse a otro lugar en busca de su bien necesario.

## 5. CONCLUSIONES

El plan de mejoramiento para la compañía COMBUSCOL S.A tiene como finalidad implementar una solución en las falencias identificadas con las estaciones de servicio; la falta de supervisión constante ha traído consigo que los vendedores del servicio presenten descuidos en sus cargos y tareas delegadas.

Debido a que, la investigación fue positiva, se puede demostrar que el direccionamiento estratégico logra ser una herramienta fundamental dentro de todas las empresas u organizaciones que desean un mejoramiento de su organización y lograr así establecer solides en el mercado actual.

De igual manera, en el presente plan de mejoramiento se plantean dos estrategias de gestión orientadas a la calidad del servicio, teniendo en cuenta aspectos fundamentales para el desarrollo de las diversas proposiciones a ejecutar tales como el servicio al cliente y el personal.

El enfoque de todo lo anterior, es resolver la problemática que se evidenció en los procesos, con el fin de garantizar y mejorar la calidad que percibe el cliente en el momento de recibir el servicio.

Por otro lado, gracias a las matrices internas realizadas de la compañía COMBUSCOL, se puede probar que la empresa carece de metas, siendo así una de sus principales problemáticas, ya que no pueden tener el debido control del alcance de sus objetivos empresariales. Además, se evidenció que los colaboradores no tienen capacitaciones constantes para el desarrollo de sus actividades en las estaciones y en su mayoría no cuentan con los estudios necesarios para desarrollar otro tipo de actividades que el cargo establezca, y eso hace que utilicen una metodología de empirismo en la organización.

Como segunda instancia, de acuerdo al esquema propuesto por el modelo de Donabedian (1966), se expone como propuesta el siguiente modelo de la estrategia de gestión de la calidad en el servicio de la empresa COMBUSCOL compuesto por: estructura, procesos y resultados.

En esta empresa, la estructura corresponde a los recursos que intervienen en los procesos claves del servicio. Los procesos son esas herramientas que se desarrollaron para mejorar la satisfacción del cliente y finalmente, los resultados se relacionan con los cambios logrados por medio de las herramientas aplicadas.

Según el modelo de Donabedian (1966), la gestión de un servicio está compuesta por: un diagnóstico previo, basado en una percepción o diagnóstico previo a los clientes, y con ello confirmar la influencia de la calidad del servicio en el momento de acercarse a una estación de servicio a cubrir una necesidad, es decir, el abastecimiento de combustible del vehículo del cliente.

Con lo anterior, se establece un control desde dos puntos de vista los cuales son: resultados de la evaluación de servicio al cliente en los colaboradores y, las sugerencias recibidas por los clientes, donde pueden dar a conocer sus inconformidades, y con ello tomar las medidas para mejorar a partir de los resultados encontrados.

Para finalizar, se propone lo un sistema de adaptación compuesto por una nueva estructura de control, donde las capacitaciones de desempeño para los colaboradores será prioridad y a largo plazo se pueda evidenciar el desarrollo de actividades operativas traducido en menos costos variables y más ingresos para la compañía COMBUSCOL.

## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización COMBUSCOL lo siguiente:

- Mejorar en sus procesos de control dentro de las estaciones de servicio, donde la supervisión de los isleros se encuentre constante para la satisfacción del cliente al momento de demandar de los servicios de la compañía.
- Si COMBUSCOL logra implementar la mejora en sus procesos, lograría tener mejores resultados.
- Si la problemática no es tomada en cuenta, se puede ver afectado no solo la estructura de la organización, sino también la imagen que tiene ante el mercado, marcándose como una falencia administrativa que surge por no tener una buena administración sobre sus recursos y supervisión de los colaboradores.
- Aplicando estas recomendaciones podrá llegar a tener mejor control en:
  - a) Mejor desempeño
  - b) Control
  - c) Buen clima laboral
  - d) Estabilidad en la empresa
  - e) Confianza y sentido de pertenencia en los colaboradores
  - f) Evitar robos

g) Evitar problemas con el personal a cargo de la venta del combustible

- Se recomienda iniciar un cronograma de reinducción frente a los colaboradores antiguos, ya que, de acuerdo a lo observado las zonas de confort que se identifican en el personal antiguo, tiende a contaminar el personal nuevo.
- Se recomienda generar un sistema de comunicación centralizada, donde cualquier miembro del equipo pueda consultar la solución a situaciones presentadas en el desarrollo de su labor y lo más importante pueda compartir sus experiencias con el resto del equipo, construyendo una ventajosa base de datos que genere confiabilidad en las operaciones y gracias a la facilidad de la consulta optimice la calidad en el servicio al instante.
- Se recomienda establecer en la compañía un plan carrera, donde se ofrezcan oportunidades de crecimiento lineal o jerárquico, de modo que, los colaboradores tengan la oportunidad de mejorar sus conocimientos aumentando el conocimiento colectivo e impulsando un servicio superior.

## REFERENCIAS

- Cadavid, A. M. (s.f.). *Hidrocarburos: marco institucional y legal colombiano*. Bogotá D.C
- COMBUSCOL. (2016). *COMBUSCOL*. Recuperado 16 de junio de 2020, de <https://combuscol.com/index.php/nuestra-compania>
- CRUDO TRANSPARENTE. (2020). *Importación de crudo y gas: crisis económica u oportunidad de cambio*. Recuperado 17 de abril de 2020, a partir de <https://crudotransparente.com/2020/04/17/importacion-de-crudo-y-gas-crisis-economica-u-oportunidad-de-cambio/>
- DINERO. (2020). *¿Cuál es la pelea entre productores de petróleo y dueños de oleoductos?* Recuperado 6 de marzo de 2020, a partir de <https://www.dinero.com/economia/articulo/la-pelea-por-las-tarifas-de-los-oleoductos/286962>
- DINERO. (2020). *Colombia llegó a los 10 millones de usuarios de gas natural*. Recuperado 6 de marzo de 2020, a partir de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/cuantos-usuarios-de-gas-natural-hay-en-colombia/290265>
- DONABEDIAN, A. (1966). Evaluating the quality of medical care. *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, vol. 44, no. 3, part 2, pp. 166-203, jun., 2005.
- EL TIEMPO. (2018). *Industria de los hidrocarburos sigue siendo muy promisoría*. Recuperado 29 de abril de 2018, a partir de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyecciones-de-la-industria-de-los-hidrocarburos-en-colombia-211114>
- EL TIEMPO. (2020). *Cómo han cambiado los hábitos de compra en una ciudad en crisis*. Recuperado 21 de abril de 2020, a partir de

<https://www.eltiempo.com/bogota/como-han-cambiado-los-habitos-de-compra-en-una-ciudad-en-crisis-486716>

EL TIEMPO. (2020). *Un programa económico para la crisis*. Recuperado 22 de abril de 2020, a partir de <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/coronavirus-en-colombia-asi-esta-la-economia-en-colombia-por-la-pandemia-487606>

Férrandez, M. P. (2006). *La calidad en el servicio al cliente: Vanguardia organizacional actual*. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4528/131018.pdf?sequence=1>

Fondo Monetario Internacional. (2020). *Afrontar la crisis: Prioridades para la economía mundial*. Recuperado 9 de Abril de 2020, a partir de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/04/07/sp040920-SMs2020-Curtain-Raiser>

Gutiérrez, C. A., y Londoño, A. F. (2016). *¿Cuál es la importancia del sector de Combustibles en Colombia?* Bogotá D.C.: Grupo Bancolombia.

Mendoza, M. H. (2008). *Diseño de un sistema de gestión de la calidad para una microempresa*. Recuperado mayo 12 de 2008, a partir de <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/miriam-herrera-mendoza.pdf>

OIL CHANEL. (2019). *Aplicar la tecnología en exploración de hidrocarburos es un camino seguro para la industria petrolera colombiana*. Recuperado 23 de octubre de 2019, a partir de <https://www.oilchannel.tv/noticias/aplicar-la-tecnologia-en-exploracion-de-hidrocarburos-es-un-camino-seguro-para-la-industria-petrolera-colombiana>

PORTAFOLIO. (2020). *Abril fue un periodo nefasto para la economía colombiana*. Recuperado 18 de junio de 2020, a partir de

<https://www.portafolio.co/economia/abril-fue-un-periodo-nefasto-para-la-colombiana-541897>

Universidad Autónoma de Occidente. (2020). *¿Cómo afecta el COVID-19 en la tasa de cambio? Análisis UAM*. Recuperado 24 de abril de 2020, a partir de <https://www.autonoma.edu.co/noticias/como-afecta-el-covid-19-en-la-tasa-de-cambio-analisis-uam>

Universidad Católica. (2016). *Relación entre el precio del petróleo y la gasolina para Colombia*.

Wolters Kluwer. (s.f.). *Método de los escenarios*. Recuperado de <https://www.guiasjuridicas.es>.