

Diagnóstico Organizacional de una compañía dedicada a la refinación y comercialización de derivados del petróleo, con el fin de establecer estrategias que permitan su expansión en el mercado internacional.

Autor 1: Mancipe-Flechas, Julio César

Químico, Universidad Nacional de Colombia, cargo: gestor IV Coordinación del Servicio de Origen /Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Ciudad: Bogotá, País Colombia y correo electrónico: jmancipef@unbosque.edu.co

Autor 2: Bejarano-Pérez, Andry Rocío

Comercio Internacional, Universidad Cooperativa de Colombia, cargo: Coordinadora de compras/Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Ciudad: Bogotá, País: Colombia y correo electrónico: arbejarano@unbosque.edu.co

Resumen

El diagnóstico organizacional se realizó a la empresa cuyo objeto social es la refinación y comercialización de productos derivados del crudo, en su objetivo de crecimiento y como mecanismo para la búsqueda de estrategias para su expansión y apertura de nuevos mercados. Se analizó el entorno organizacional de la empresa, desde un análisis de contexto sectorial, tomando los aspectos metodológicos y analizando los diferentes aspectos del micro y macroentorno de la empresa por medio de una metodología mixta. Los resultados fueron fundamentales para realizar la formulación de estrategias identificando oportunidades y desafíos, basados en la posición competitiva de la empresa en aras de la apertura de nuevos mercados.

Palabras clave

Diagnóstico organizacional, petróleo, exportación, plan de internacionalización, sostenibilidad.

Abstract

The organizational diagnosis was made to the company. The purpose of this company is the refining and commercialization of products derived from crude oil. In its objective of growth, it has as a mechanism the search for strategies for its expansion and the opening of new markets. During the diagnosis, the organizational environment of the company was analyzed from a sectoral context analysis, taking the methodological aspects and analyzing the different aspects of the micro and macro environment of the company through a mixed methodology. The results were essential to formulate strategies, identifying opportunities and challenges based on the company's competitive position in order to open up new markets.

Keywords

Organizational diagnosis, oil, export, internationalization plan, sustainability.

1. INTRODUCCIÓN

Es importante tener en cuenta que el análisis de contexto sectorial es una herramienta clave para entender el entorno en el que se desenvuelve una empresa, por lo tanto, genera la expansión internacional de las empresas colombianas en los mercados internacionales, estableciendo operaciones directas o alianzas estratégicas encaminadas a incrementar la competitividad de las empresas, mejorar las exportaciones y en general, el crecimiento y desarrollo económico del país (Procolombia, 2022).

Las empresas deben estar enmarcadas en su visión y en los objetivos definidos para dar cumplimiento a sus estrategias planteadas para ser más competitivas, es por esto que el objetivo principal del trabajo es realizar un diagnóstico organizacional de la capacidad que tiene una compañía dedicada a la refinación y comercialización de derivados del petróleo, con el fin de establecer estrategias que permitan la apertura de nuevos mercados.

Por lo tanto, se realizó un análisis del entorno organizacional, analizando los diferentes aspectos mediante un método mixto de carácter descriptivo. Se empleó una técnica semiestructurada para la recolección de información, que permitiera el diagnóstico y análisis de los factores de la industria por medio del estudio del microentorno y macroentorno. La metodología FODA fue utilizada para analizar las oportunidades y riesgos asociados a la empresa, con el objetivo de desarrollar estrategias competitivas que favorezcan la apertura de nuevos mercados, la obtención de nuevos productos y la generación de estrategias encaminadas a incrementar la competitividad, el crecimiento y desarrollo sostenible de la compañía para contribuir positivamente al impacto económico del país.

2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, ENTIDAD O EMPRESA

2.1 Contexto de la empresa

La empresa objeto de estudio se especializa en la producción y comercialización de combustibles industriales y marinos. Fue fundada en 2017 para el sector *Oil & Gas*, es la primera refinería del centro del país autorizada por el Ministerio de Minas y Energía. La compañía mediante un proceso de destilación refina crudo y mezcla diferentes materias primas con el fin de obtener combustibles para la Industria con calidades estandarizadas y a precios competitivos. Así se formulan los ejes estratégicos de la organización:

Tabla 1.

Misión, visión y objetivos de la empresa

Misión	Somos la primera refinería del centro del país, especializada en combustibles industriales de alta calidad. Abastecemos al sector industrial, marítimo y petroquímico en todo el territorio nacional. Brindamos soluciones logísticas y económicas para garantizar un suministro de energía eficiente y sostenible
Visión	Ser la refinería de combustibles industriales y marítimos con mejor servicio a nivel nacional.

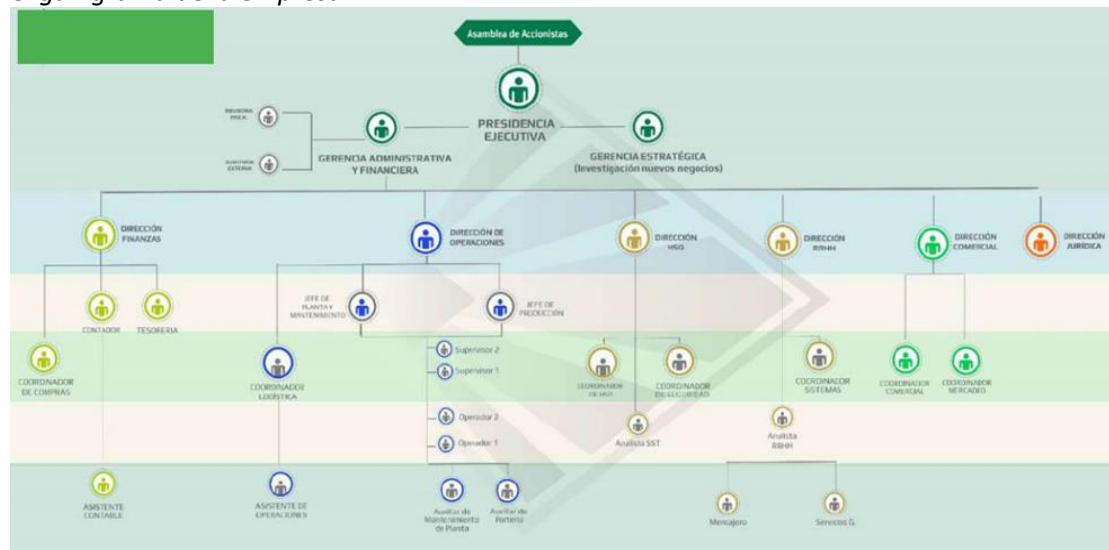
<p>Objetivos de la empresa</p>	<p>En este sentido, la solución o respuesta que alimenta la problemática o necesidad planteada se encuentra fundamentado en el plan estratégico de crecimiento de la compañía donde sus objetivos a corto plazo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciar operaciones de exportación de IFO-VLSFO de origen colombiano. • Penetrar el mercado de los combustibles marinos en Colombia. • Obtener un crecimiento de más de 100% en la producción de combustibles marinos de la compañía. • Aumentar la oferta de combustibles marinos en el puerto de Cartagena, que permitan a Colombia posicionarse como uno de los países que ofrece este tipo de combustibles. • Participar en el desarrollo de negocios de carácter internacional mediante la gestión comercial y la venta a empresas extranjeras de comercialización de combustibles. Distribuir y/o comercializar productos con su propia marca comercial en el exterior.
---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: Tomada del plan estratégico de la empresa, 2023.

2.2 Organigrama de la empresa

Figura 1.

Organigrama de la empresa



Nota: Departamento de Recursos Humanos de la empresa, 2023

En el organigrama encontramos que está encabezado por la presidencia ejecutiva, de allí parte la gerencia administrativa y financiera y la gerencia estratégica, de allí se desglosan las siguientes divisiones organizacionales.

- **Dirección y finanzas:** La cual controla el área contable, tesorería y compras.
- **Dirección y operaciones:** La cual controla el área de mantenimiento, producción y logística.
- **Dirección de HSEQ:** La cual controla la coordinación de HSEQ y seguridad y salud en el trabajo.
- **Dirección de RRHH:** La cual controla el coordinador de sistemas, analista de RRHH, mensajero y servicios generales.
- **Dirección comercial:** La cual controla el coordinador comercial y de mercadeo.
- **Dirección jurídica:** Actúa como unidad independiente.

2.3 Unidad Estratégica de Negocio: Refinería de crudo para la extracción de productos derivados del crudo

Mediante un proceso industrial en la torre de destilación se procesa el crudo y se mezclan diferentes materias primas, con el fin de obtener combustibles de alta calidad para la industria petroquímica y de combustibles marinos. Las líneas de productos que se refinan para su comercialización son:

- **Fuel Oil 4:** Un producto creado para motores de combustión interna de baja revolución que lleva impregnado en su ADN los detalles inherentes de combustibles como el diésel con una energía suficientemente productiva y una potencia altamente desarrollada.
- **VLSFO** (Very Low Sulfur Fuel Oil - Diesel Marino): Productos utilizados para calderas, principalmente para generación de energía y como combustible para los barcos de carga
- **Nafta:** Utilizada para la preparación de disolventes y pinturas en la industria petroquímica.
- **MGO** (Marine Gas Oil): Productos utilizados para calderas, principalmente para generación de energía y como combustible para los barcos de carga con diferentes grados API.

El mercado de combustibles marinos representa una significativa oportunidad para la empresa, por la demanda de embarcaciones que arriban a Cartagena. Este mercado no se ve amenazado por una competencia sustancial, debido a las elevadas barreras de entrada que exigen una sólida trayectoria comercial y un importante respaldo financiero. Por lo tanto, es imperativo iniciar un diagnóstico organizacional con el propósito de desarrollar estrategias para formular un plan de internacionalización que sea competitivo y sostenible, cumpliendo con los requisitos normativos.

3. MARCO CONCEPTUAL Y ANÁLISIS DE CONTEXTO

3.1 Análisis de contexto sectorial de la empresa

En el análisis del contexto sectorial es importante tener en cuenta que es una herramienta clave para entender el entorno en el que se desenvuelve una empresa. De acuerdo al objeto social de la empresa, se inicia con algunos conceptos básicos, posterior a esto se brindan conceptos de la industria petrolera, en cuanto a lo económico, social, cultural y ambiental, al final concluimos con conceptos para el desarrollo del diagnóstico organizacional y unos aspectos básicos para tener en cuenta de la línea de negocio.

3.1.1 Conceptos de la industria

En la industria actual, el petróleo es un recurso natural no renovable, actualmente es la principal fuente de energía en el mundo. El petróleo es un aceite mineral natural, formado principalmente por una mezcla de hidrocarburos y otros compuestos orgánicos como parafinas, naftenos y aromáticos, además de pequeñas cantidades de azufre. Los hidrocarburos se refieren al petróleo en todas sus formas, incluido el petróleo crudo, el fueloil, los residuos de petróleo y los productos de refinación del petróleo (Afonso, 2018). La industria de los hidrocarburos en general ha venido enfrentándose a un entorno de grandes cambios en esta década. De esta manera, existen factores de gran importancia del grupo en el sector minero energético y en la economía colombiana.

Durante los próximos años, la dinámica del mercado global se ha enfatizado por las preferencias de los consumidores, los avances tecnológicos, las nuevas políticas públicas y la transición energética. Los cambios en la demanda global de combustibles fósiles causados por la transición energética crearán riesgos macroeconómicos, sectoriales y regionales. El país debe entonces reconocer este entorno internacional, ajustar una estrategia comercial en materia de combustibles fósiles y prepararse para el desarrollo de otras industrias para diversificar las exportaciones (Ortiz & Delgado, 2021).

Este tipo de industrias extractivas generan un impacto ambiental, socioeconómico y cultural (Guerrero-Martin et al., 2023). Hoy en día fomentar la educación ambiental es imperativo para que las empresas desarrollen los objetivos del desarrollo sostenible (Márquez Delgado et al., 2021).

Rangel (2016) afirmó que Colombia enfrenta desafíos comparados con otras naciones emergentes en cuanto a la internacionalización, lo cual influye en su economía y requiere adaptarse a aspectos culturales, legales y sociales. El país se enfrenta a desafíos adicionales al intentar expandir sus empresas al ámbito internacional. Esto implica comprender las dinámicas de mercados, superar barreras no tarifarias y lograr la adaptabilidad de sus productos o servicios.

3.1.2 Aspectos para la línea de negocio

- Innovación

En el marco del plan de internacionalización de una empresa, varios aspectos de innovación entran en juego. A saber: La adopción de nuevas técnicas de producción, la mejora de la calidad de productos y servicios, y la adaptación a las exigencias y gustos del mercado objetivos, permite diversificar, ser competitivo y disminuir la dependencia de mercados. Por último, la colaboración con agencias de promoción comercial proporciona herramientas de apoyo a la innovación en los procesos de exportación (Acuña, 2016).

- Generación de productos y nuevos mercados

La investigación de mercado y el análisis competitivo son herramientas claves para la generación de productos y la exploración de nuevos mercados. Estos permiten entender las necesidades de los clientes, las tendencias del mercado y las estrategias de los competidores, lo que, en última instancia, facilita la generación de ideas innovadoras y la diferenciación de la empresa en los mercados en cuestión. Además, la colaboración y las alianzas estratégicas posibilitan el intercambio de conocimientos, tecnologías y recursos, lo que puede impulsar la innovación y el crecimiento de la empresa en estos mercados (Monferrer, 2023).

- Gestión financiera

El análisis y gestión financiera es clave para evaluar la viabilidad de la internacionalización, examinando costos de expansión, inversiones iniciales y gastos operativos. Se debe considerar la selección de financiamiento adecuado, como inversores o préstamos, y gestionar riesgos relacionados con fluctuaciones monetarias y cambios regulatorios. La planificación presupuestaria implica estimar ingresos y gastos, estableciendo metas financieras para una gestión eficiente. (Bravo, 2017).

- Gestión estratégica de la organización

Para una gestión estratégica efectiva, es fundamental considerar aspectos como el análisis de mercado, que implica evaluar demanda, competencia y tendencias para definir estrategias de entrada y posicionamiento. La adaptación al entorno local es clave, ajustando productos, servicios y estrategias de marketing. Además, una gestión eficiente de la cadena de suministro es crucial para asegurar la

disponibilidad y calidad de los productos. Por último, una cultura organizacional que fomente la diversidad y adaptabilidad es esencial para desarrollar habilidades interculturales y un conocimiento profundo del mercado objetivo (Pinto, 2007).

- **Aspectos logísticos**

En logística, es importante optimizar los recursos considerando eficiencia y efectividad en el proceso de elaboración, buscando claridad, comodidad, rapidez, simplicidad y costos competitivos. La administración estratégica de la cadena de suministro es fundamental para garantizar disponibilidad de productos, optimización de costos y satisfacción del cliente, cumpliendo con regulaciones específicas de cada mercado. Además, se deben manejar adecuadamente los aspectos aduaneros y la documentación para el transporte internacional. La evaluación de opciones de transporte y almacenamiento adecuado es esencial para mantener la calidad del producto. (Dorta, 2013).

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

4.1 Aspectos metodológicos para el microentorno y macroentorno.

4.1.1 Método

Para llevar a cabo el diagnóstico organizacional se llevó a cabo un estudio mixto. Este estudio se caracteriza por ser de naturaleza cuantitativa y tiene un enfoque exploratorio-descriptivo

Técnica: La técnica empleada consiste en una encuesta por conveniencia, tipo semiestructurado con referentes al tema. Para este fin, se han establecido criterios tanto de inclusión como de exclusión

4.1.2 Definición de variables

Este estudio de tipo mixto, abordó para el análisis interno a partir de un instrumento, que consideró estas variables:

Tabla 2.

Definición de variables

Variable	Describir concepto de la variable	Indicadores
Posición competitiva	La variable mide la percepción sobre capacidades competitivas de la organización.	Innovación Productividad La planta instalada Acreditación Internacional Procesos de planeación y control Nuevos productos Barreras de entrada Capacidad de negociación
Creación nuevos productos	Estima la valoración acerca de factores relacionados con la producción y comercialización de	Capacidad tecnológica Experiencia Reconocimiento de marca y productos

	nuevos productos en un mercado internacional	Planta instalada (capacidad de crear nuevos productos) Desarrollo tecnológico Stakeholders Flexibilidad Estructura organizacional Gestión financiera, económica y contable
Gestión de la Internacionalización	Valora la adecuada gestión del proceso de internacionalización en cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.	Gestión de aduanas y agentes Participación en ferias o ruedas de negocios internacionales. Incoterms 2020 Certificado de proveedor Denominación técnica del producto. Estructura organizacional.
Gestión Logística	Examinar la gestión del proceso de internacionalización de la organización.	La gestión de transporte Procesos de logística internacional. Flexibilidad y adaptabilidad Proveedores Indicadores de gestión Estrategias y procesos

Nota: a partir de la validación del instrumento por los autores

4.1.3 Criterios de selección de los participantes

Criterios de Inclusión

- Experiencia laboral: Incluir a personas que hayan trabajado al menos un año en el sector de interés.
- Nivel jerárquico: Se incluyen los niveles jerárquicos de coordinación, supervisión, directivos y gerencia
- Departamentos o áreas específicas: Se incluyen todas las áreas administrativas de la empresa y jefes, los cuales tienen un mayor conocimiento de la empresa.
- Antigüedad en la empresa: Mayor a un (1) año

Criterios de exclusión

- Colaboradores que no tuviesen incidencia en la toma de decisiones
- Colaboradores con antigüedad menor a 1 año

4.1.4 Población

El cuestionario se realizó a 21 participantes del área administrativa de la empresa, con nivel jerárquico, experiencia y conocimiento de la empresa.

4.1.5 Validación del instrumento.

Para validar el instrumento, se hizo una prueba estadística de confiabilidad y consistencia interna, teniendo en cuenta los elementos de la observación, cuyos criterios, especialmente cualitativos fueron

formalizados en variables discretas, mediante la codificación (Rosa, 2012) en números enteros (0-4; donde 0 es la menor valoración y 4 el máximo) de la escala Likert (Totalmente en desacuerdo; En desacuerdo; Neutral; De acuerdo; Totalmente de Acuerdo), cuestionario desarrollado mediante la herramienta survey123. Para ello se hizo un Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_{k=1}^n \sigma_k^2}{\sigma_x^2} \right]$$

A partir de los siguientes descriptivos:

Sumatoria Varianzas de los ítems	24,42464286
Varianza total	212,521542
No de ítems del instrumento	29

Se tiene que:

$$\alpha = \frac{29}{29-1} \left[1 - \frac{24,4}{212,5} \right]$$

$$\alpha = 0,91$$

Este margen se considera como alto, para los coeficientes de fiabilidad superiores a 0,7 (ver Jack Torres, 2020, p.4). En la siguiente tabla se hicieron descriptivos estadísticos de las variables, derivadas de la codificación de la escala Likert:

Tabla 3.

Descriptivos

Descriptivo	Posición de competitividad	Creación de productos	Gestión de internacionalización	Gestión logística
Promedio	18,904762	21,095238	12,8571429	12,190476
D.E:	4,6787259	6,2920963	3,88954643	3,880967
Varianza	20,848073	37,705215	14,4081633	14,344671
Mediana	18	23	13	12
Moda	14	25	13	10

Nota: Se estimaron a partir de la sumatoria de cada uno de los ítems y de la muestra.

4.1.6 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias para el análisis interno fueron tomadas de la información oficial de la empresa.

- Estados financieros año 2022
- Plan estratégico
- Informe de gestión 2022

4.2 Elementos del Microentorno

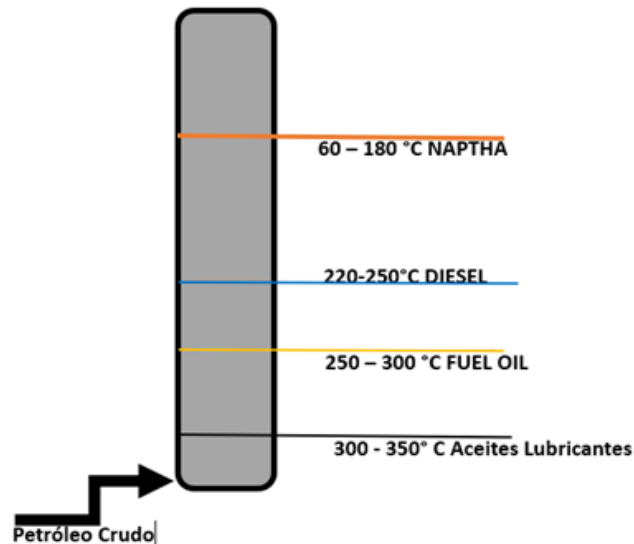
Dentro de los aspectos que se abordaron para estructurar el microentorno se tuvo en cuenta, la unidad estratégica de negocio, proveedores, clientes, competidores, canales de distribución, logística nacional y sus desafíos, crecimiento del mercado de combustible, el cual nos brindara una perspectiva de la compañía y su objeto comercial.

4.2.1 Unidad de negocio de refinación del crudo

Como se observa en la figura 2, la refinación se hace por medio de torres de destilación de crudo. Algunos derivados como turbosina, queroseno y diésel ya son productos finales. Las demás corrientes se envían a otras torres y unidades para someterlas a nuevos procesos, al final de los cuales se obtendrá el resto de los derivados del petróleo.

Figura 2.

Torre/Unidad de Destilación de Crudo



Nota: Elaboración propia, 2023

De acuerdo con el informe de producción de la compañía, para la refinación de hidrocarburos y su comercialización, la empresa cuenta con dos unidades de destilación, su capacidad máxima de operación es de 80.000 Bbl de crudo al mes. La planta cuenta con tanques para almacenamiento, zonas de cargue y descargue.

4.2.2 Principales proveedores de crudo

La empresa obtiene una ventaja competitiva significativa mediante la adquisición de materias primas gracias a su sólida asociación contractual con uno de los principales proveedores de crudo, el cual asegura la disponibilidad de producto con propiedades ideales para llevar a cabo las mezclas necesarias, permitiendo así alcanzar las viscosidades requeridas por los clientes finales.

4.2.3 Estudio de materias primas y proveedores potenciales

En esta fase, la calidad del petróleo juega un papel fundamental para dar cumplimiento a las normativas y regulaciones. La empresa, en colaboración con los departamentos de logística, producción, finanzas y calidad, ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de diversos proveedores que podrían ser incorporados en el proceso de acuerdo a la Tabla 4.

Tabla 4

Tabla de futuros proveedores de crudo

Departamento	Municipio	Operadora	Campo	Total BBL/Día x Semestre
PUTUMAYO	PUERTO ASÍS	AMERISUR EXPLORACION COLOMBIA LTD	PLATANILLO	11.789
CASANARE	VILLA NUEVA	GEOPARK COLOMBIA S.A.S.	JACANA	145.778
META	PUERTO GAITÁN	HOCOL S.A.	OCELOTE	37.069
BOYACA	PUERTO BOYACÁ	MANSAROVAR ENERGY COLOMBIA LTD	VELÁSQUEZ	14.501
META	CABUYARO	ONGC VIDESH LIMITED SUCURSAL COLOMBIANA	ÍNDICO	80.767
CASANARE	VILLA NUEVA	PAREX RESOURCES COLOMBIA LTD. SUCURSAL	BACANO	39.215

Nota: Tomado de ANH Agencia Nacional de Hidrocarburos - enero a mayo de 2023

4.2.4 Principales Clientes

La empresa ha logrado atraer clientes potenciales gracias a su puntualidad en las entregas y a la calidad de los productos que cumplen con las especificaciones requeridas por el mercado. Este éxito se traduce en la generación de confianza y seguridad en los clientes. Los principales clientes se encuentran en diversos sectores, incluyendo la industria química, la pintura y la petroquímica, abarcando distintas regiones del país.

4.2.5 Principales competidores

La empresa está realizando un seguimiento exhaustivo de posibles competidores con gran potencial que podrían emerger en el futuro en el mercado de la venta de combustible marino para embarcaciones. En este contexto, el departamento comercial ha identificado a los siguientes competidores:

- C.I. International Fuels Ltda.: Su principal área de enfoque se centra en la comercialización de combustible marino, con operaciones centrales establecidas en la ciudad de Santa Marta y Cartagena.
- Atlantic Marine Fuels S A S: Esta empresa opera como Comerciante al por Mayor de Petróleo y Productos Petroleros (excluyendo Estaciones y Terminales a Granel). Fue creada el 03 de mayo de 2013.
- C I Integral Services & Maritime Logistics S A S: Ubicada en la ciudad de Cartagena, esta empresa comercializa productos al por mayor de combustibles para los buques y pequeños barcos en la zona costera de la ciudad.

4.2.6 Canales de distribución

4.2.6.1 Logística y distribución nacional

La empresa se encuentra estratégicamente ubicada en el centro geográfico del país, lo que le otorga una posición privilegiada para acceder a las materias primas y garantizar una eficiente distribución a nivel nacional. Los proveedores de materia prima están ubicados en los departamentos de Casanare y Meta. Gracias a esta ubicación estratégica, se establecieron alianzas sólidas con diversas empresas de transporte certificadas para garantizar la entrega puntual y distribución como se ilustra en la figura 3.

Figura 3

Esquema de la Logística Nacional y Distribución



Nota: Procolombia, 2015

4.2.6.2 Desafíos en la distribución logística

La distribución logística en todo el país enfrenta desafíos significativos, derivados de restricciones en la capacidad de los poliductos, daños en las carreteras debido a condiciones climáticas adversas y bloqueos ocasionados por algunas comunidades (Asociación Colombiana de Petróleo y Gas, 2023). Uno de los corredores viales más importantes para el transporte de hidrocarburos destinados a la refinación es la ruta que abarca Casanare, Meta y Cundinamarca.

Estas deficiencias en la infraestructura vial generan el riesgo de aumentar los costos logísticos relacionados con el transporte de mercancías y productos. Además, el conflicto armado representa un factor de inseguridad para los oleoductos y la comunidad local. Estas circunstancias, a su vez, ejercen un impacto negativo en la competitividad económica del país. (Urrego y Romay, 2023).

4.3 Elementos del Macroentorno

4.3.1 Entorno Económico

Desde la perspectiva económica, Colombia ha mantenido una gestión macroeconómica y fiscal prudente, con un enfoque en un régimen de inflación objetivo, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en una regla fiscal. Estos fundamentos proporcionan una sólida base para garantizar la estabilidad macroeconómica, un componente esencial para la reducción de la pobreza (Banco Mundial, 2023).

En 2022, el Producto Interno Bruto (PIB) experimentó un crecimiento del 7.3%, este fenómeno generó desafíos como el sobrecalentamiento económico, una inflación acelerada y déficit en la cuenta corriente. A medida que la demanda, estimulada por el consumo reprimido durante la pandemia, se

desvanece y las políticas monetarias y fiscales se vuelven contractivas, se proyecta que el PIB crecerá solo un 1.7% en 2023. Se anticipa un aumento gradual del crecimiento a 2.0% en 2024 y 3.2% en 2025, a medida que la demanda externa se reactive y las tasas de interés disminuyan (Banco Mundial, 2023).

La inflación registró una tasa del 13.1% a finales de 2022, impulsada por la fuerte demanda interna, la inercia inflacionaria, la indexación de rentas, pérdidas de cultivos debido a fuertes lluvias y la depreciación del peso colombiano. A nivel internacional, Colombia ha mantenido niveles de inflación más bajos que sus pares regionales, proporcionando estabilidad a su economía. Sin embargo, la lenta recuperación tras la suspensión de la regla fiscal durante la pandemia afectó las perspectivas fiscales a mediano plazo, resultando en la pérdida del estatus de grado de inversión (Banco Mundial, 2023).

En lo que respecta al entorno empresarial, Colombia se mantiene como el tercer país de América Latina en facilidad para hacer negocios, pero persisten deficiencias en áreas clave como el Estado de Derecho, el comercio transfronterizo, la ejecución de contratos y los pagos de impuestos. Estas deficiencias pueden impactar la competitividad y la inversión extranjera directa (Solucion Colombia, 2023).

En 2021, los mercados petroleros mundiales experimentaron una recuperación tras la contracción de la oferta y la demanda provocada por la pandemia de COVID-19 en 2020. La demanda de combustibles líquidos aumentó rápidamente, generando desequilibrios en los mercados petroleros a nivel mundial. A nivel regional, la producción de hidrocarburos en América Latina y el Caribe (ALC) experimentó un crecimiento limitado en 2021, afectada por diversos factores (OCDE, 2023).

La invasión rusa a Ucrania tuvo un impacto significativo en los ingresos fiscales provenientes de recursos naturales no renovables en ALC en 2022. La volatilidad en los mercados internacionales de materias primas causó fluctuaciones en los precios de commodities energéticos y minerales. Aunque los ingresos por hidrocarburos aumentaron, hubo una caída generalizada en los precios de referencia en la segunda mitad del año (OCDE, 2023).

En Colombia, aunque el sector petrolero no aporta considerablemente al valor agregado nacional, constituye más de la mitad de las exportaciones, siendo una fuente importante de ingresos en dólares y un imán para la Inversión Extranjera Directa. Además, contribuye de manera considerable a los ingresos fiscales del gobierno. La reducción gradual de la producción petrolera a lo largo de períodos de 8 o 12 años conllevaría a una disminución notable de las exportaciones, un aumento del déficit en la balanza comercial y una reducción de la Inversión Extranjera Directa. Esto, a su vez, impacta la inversión, el consumo y los ingresos fiscales, generando un mayor déficit fiscal y de cuenta corriente. La disminución de los ingresos petroleros afecta negativamente la capacidad de compra en el exterior, aumenta la deuda pública y crea presiones sobre la tasa de cambio (Departamento Nacional de Planeación, 2023).

En el sector petrolero colombiano, se presentan dos escenarios significativos. Bajo la actual política gubernamental, se plantea una completa transición energética con la interrupción de nuevos proyectos de producción de petróleo, lo que plantea riesgos para la sostenibilidad de la industria y la estabilidad en la provisión energética (Navarro, 2023). En el segundo escenario, influenciado por factores geopolíticos como la invasión en Ucrania y la guerra en Israel, se sugiere que una escalada del conflicto podría tener impactos importantes en los precios de los productos básicos, especialmente el petróleo, afectando la inflación, la seguridad alimentaria y la estabilidad económica a nivel mundial (Banco Mundial, 2023).

En este contexto, es determinante que los responsables de formular políticas en Colombia gestionen posibles aumentos en la inflación, evitando restricciones comerciales y considerando alternativas sostenibles a largo plazo, como la transición hacia fuentes renovables de energía. Asimismo, Colombia enfrenta también la necesidad de transitar hacia cero emisiones netas de carbono y construir una economía resistente a los cambios climáticos, lo que requiere inversiones significativas, movilización de financiamiento y medidas para aumentar la productividad, adoptar tecnologías sostenibles, diversificar las exportaciones y solucionar la situación crítica de la deforestación.

El entorno económico descrito presenta considerables desafíos y oportunidades para la internacionalización de las empresas colombianas de hidrocarburos. Aunque la gestión macroeconómica y fiscal ha sido prudente, factores como el sobrecalentamiento económico y la pérdida del estatus de grado de inversión plantean interrogantes sobre la viabilidad de estrategias de expansión en un contexto nacional e internacional más moderado. Las deficiencias en áreas empresariales clave, sumadas a la incertidumbre en el sector petrolero influenciada por eventos geopolíticos y propuestas de transición energética, requieren que las empresas evalúen cuidadosamente las condiciones económicas y políticas, considerando la diversificación de fuentes de energía y la adaptabilidad a cambios en la política energética y comercial tanto a nivel local como internacional.

4.3.2 Entornos Político y Jurídico

El sistema político multipartidista de Colombia puede llevar a cambios frecuentes en la política y la legislación, a medida que diferentes partidos ganan influencia y poder. Esto puede tener un impacto en las políticas económicas y regulatorias que afectan a las empresas (Duque, 2007).

La corrupción es un desafío importante en Colombia, y puede afectar a las empresas en términos de costos y riesgos. El gobierno colombiano ha hecho esfuerzos para combatir la corrupción, incluyendo la creación de entidades especializadas para investigar y sancionar la corrupción, y la implementación de leyes y regulaciones para promover la transparencia y la integridad (Kah y Saavedra, 2021).

En cuanto a la política exterior, desde los años 90 Colombia ha adoptado políticas de liberalización económica, reduciendo barreras para el comercio internacional y promoviendo la competencia interna. Se ha dado gran énfasis a la integración económica con otras naciones a través de la firma de tratados de libre comercio con países y bloques económicos, incluyendo Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, la Comunidad Andina, entre otros. Estos tratados han permitido a Colombia acceder a mercados más grandes y diversificados, impulsando el crecimiento de sus exportaciones (García et al., 2019).

El marco legal y regulatorio colombiano es amplio y complejo, con leyes y regulaciones que cubren una amplia gama de aspectos, desde la protección del medio ambiente y los derechos laborales hasta la competencia y la protección del consumidor. Las empresas deben estar al tanto de este marco legal y regulatorio y asegurarse de cumplir con todas las leyes y regulaciones pertinentes.

El entorno político en Colombia, tras las últimas elecciones presidenciales, ha experimentado una transformación significativa con la victoria de Gustavo Petro, líder de la coalición de izquierda Pacto Histórico. Este gobierno, recién asumido, se propone consolidar la paz, promover la justicia social, abordar las cuestiones ambientales y liderar cambios en favor de la equidad de género (De los Reyes, 2022)

Asimismo, el resurgimiento de la violencia política se ha convertido en un tema crítico, con un aumento alarmante en incidentes violentos, amenazas y asesinatos. Las diferencias en las evaluaciones

de riesgo entre instituciones plantean preguntas sobre la confianza pública y la efectividad de las respuestas a estos desafíos (International IDEA, 2023).

Lo anterior indica una serie de desafíos significativos para el proceso de internacionalización de una compañía colombiana de hidrocarburos. La incertidumbre política y social derivada de cambios recientes en el gobierno, junto con el resurgimiento de la violencia política, introduce un ambiente volátil que puede afectar las decisiones estratégicas y la estabilidad operativa en mercados extranjeros, así como desafíos y riesgos diligente y una adaptabilidad estratégica para asegurar el éxito en la expansión internacional. La compañía debe evaluar cuidadosamente cómo estos factores específicos de Colombia pueden influir en su capacidad para operar eficientemente. La comprensión de la dinámica política, la monitorización de cambios regulatorios y la implementación de medidas proactivas para abordar la corrupción son elementos esenciales para navegar con éxito el complejo entorno internacional y asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de las operaciones globales.

Ahora bien, en cuanto al entorno jurídico, el objeto social de la empresa se rige bajo el Decreto 1073 de 2015 del Ministerio de Minas y Energía, por la cual se autoriza ejercer la actividad de refinación de combustibles líquidos derivados del petróleo, la empresa cumple con permisos y licencias ambientales, el cual son competencia de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) para operar como refinador y comercializador en el sector de hidrocarburos.

De conformidad con las disposiciones y regulaciones establecidas en el transcurso de los años en Colombia para la industria de hidrocarburos, la empresa cuenta con todos los permisos y autorizaciones ambientales requeridos para garantizar operaciones seguras en cumplimiento con lo establecido en el Decreto 1076 de 2015. En Colombia, se define que los impactos ambientales son cambios en el ambiente biótico, abiótico y socioeconómico, ya sean adversos o beneficiosos, totales o parciales. Estos impactos se relacionan con el desarrollo de proyectos y actividades (Guerrero-Martin et al., 2023), la empresa se rige por el marco normativo, basándose en los lineamientos exigidos en el proceso de refinación en cuanto a la seguridad ambiental, la comunidad y la preservación del medio ambiente. Además, de manera proactiva, implementa medidas para prevenir cualquier posible proceso sancionatorio o administrativo de las entidades que vigila esta industria y dando cumplimiento de las licencias y permisos ambientales se verifica mediante un Informe de Cumplimiento Ambiental (ICA).

Esta percepción del buen manejo reglamentario y normativo podría ser una ventaja competitiva en el mercado actual, permitiendo mostrar a los futuros clientes estas atribuciones, que podría generar confiabilidad para el cierre de un negocio y permitirá abrirse nuevos mercados.

4.3.3 Entorno Social

La cultura organizacional de la empresa es importante, ya que la gerencia y sus directivos transmiten a los empleados sus creencias, valores y dentro de las decisiones estratégicas de la organización se centran en los objetivos a alcanzar, en establecer la marca, infundir valores, igualdad y la participación colectiva de todas las áreas de la compañía y de la comunidad el cual coadyuvan para lograr los objetivos propuestos.

La compañía dentro de su plan estratégico, se ha centrado en tener una cultura sostenible con responsabilidad social con la comunidad, donde se tienen políticas y normas estructuradas para brindar

seguridad ambiental, aplicando la normatividad que nos rige bajo la Resolución 0312 de 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019).

La compañía tiene proyectado estructurar un área de responsabilidad social empresarial, con el objetivo de ser una empresa socialmente responsable, obtener conocimientos en materia de responsabilidad social y evitar accidentes que provoquen consecuencias negativas en el medio ambiente. Además de los desafíos relacionados con la infraestructura vial en el país, se enfrentan obstáculos significativos en las interacciones con las comunidades cercanas a los campos petroleros, las cuales exigen beneficios y soluciones que puedan impulsar sus economías locales y protección ambiental. En este contexto, se resalta la importancia del factor social, de acuerdo con la perspectiva de Thompson y Strickland (2004), quienes argumentan que los factores sociales pueden ejercer un fuerte impacto en la demanda de la industria (Rojas et al., 2019).

Con base en este diagnóstico la empresa podría realizar planes y estrategias para fortalecer sus relaciones con la comunidad e incluyen oportunidades para contribuir a superar barreras y fortalecer la confianza entre ellos. Dentro de estos fomentos sociales, es posible organizar encuentros que promuevan la contribución local y al medio ambiente, como la siembra de árboles en sus alrededores y la educación sobre el manejo de residuos aprovechables. Esto ayuda a romper las barreras y fomentar la empatía.

4.3.4 Entorno Tecnológico

La importancia de la tecnología y la adaptabilidad en las empresas radica en la constante evolución del mercado local, que puede representar una competencia significativa al comparar los niveles de avance tecnológico necesarios para mantenerse competitivo. Además, la competencia tiende a implementar estrategias agresivas, como la reducción de precios y la entrega rápida, lo que aumenta la complejidad de competir eficazmente con aquellas compañías que se ajustan con mayor destreza a las preferencias del mercado.

La innovación en los procesos que incorporan componentes tecnológicos tiene un impacto significativo mediante mejoras en los procesos y funciones operativas en la reducción de los costos de producción, generando un valor agregado en la eficiencia, calidad y costo. (Cano, 2022). El cambio tecnológico, además de reducir los costos, conlleva la implementación de procesos con tiempos de producción más cortos en una empresa, influyendo en la posición competitiva dentro de una industria. (Fred, R.D, 2003, pág. 250). De igual manera, se destaca la importancia de la innovación como un factor crucial para aumentar la rentabilidad, haciendo énfasis en que la innovación era el motor esencial que impulsaba la competitividad y la dinámica económica (Flores Ccanto et al., 2019). Por lo tanto, es imperativo que la empresa desarrolle estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles en el mercado actual (Fred, R.D, 2003, p. 251).

Dentro del diagnóstico organizacional, este tipo de cambios tecnológicos busca que la empresa mejore la calidad del producto, reduzca los tiempos de producción, disminuya las emisiones contaminantes y cumpla con la normatividad regulada. Esto se convierte en un punto a favor para alcanzar los objetivos de apertura de nuevos mercados, mejorando la eficiencia y competitividad en la industria.

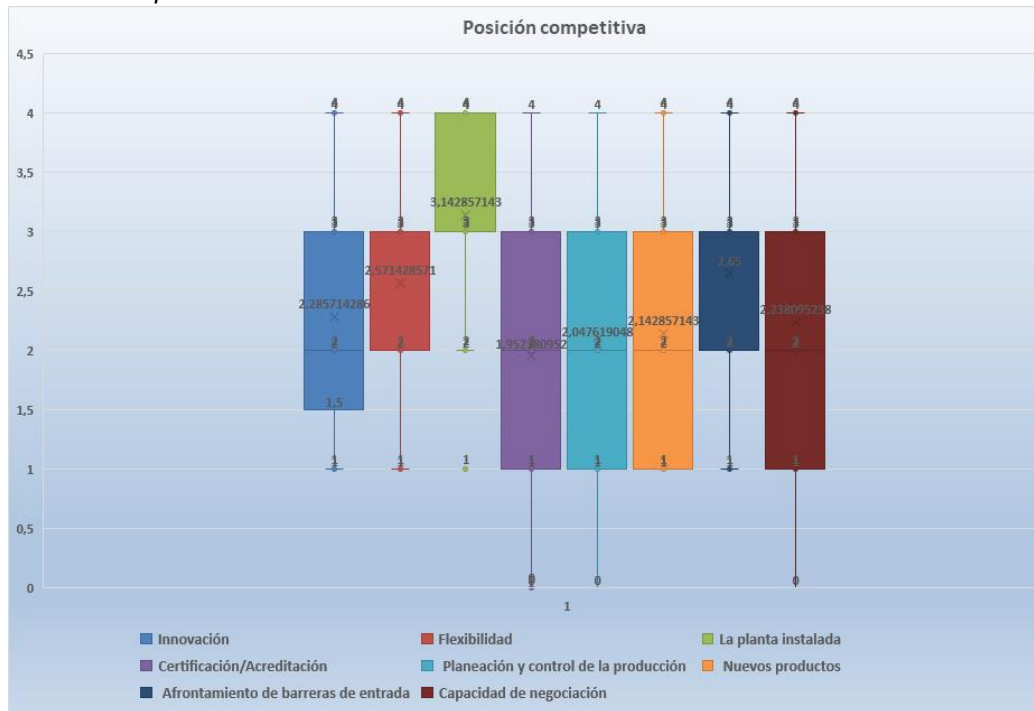
5. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5.1 Análisis de los resultados

5.1.1 Análisis de percepción

Figura 4.

Posición competitiva

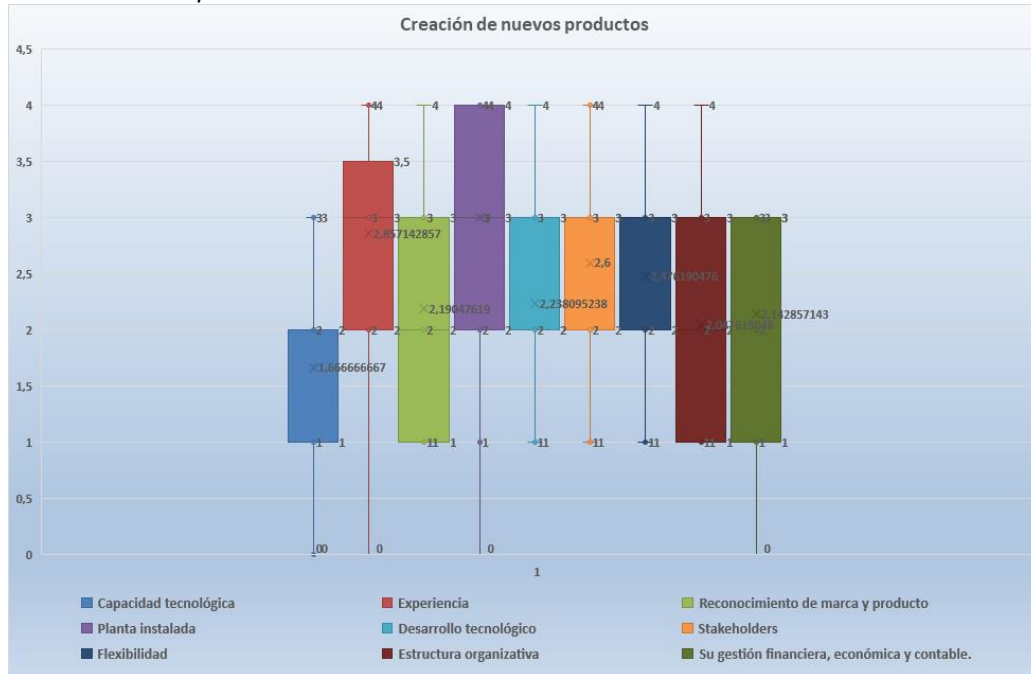


Nota: La variable mide la percepción sobre capacidades competitivas de la organización.

La planta instalada es el aspecto superior a las ponderaciones de percepción, el cual proporciona ventajas competitivas en comparación con sus competidores. La empresa adopta una posición media con relación al reconocimiento en las barreras de entrada para sus nuevos productos en el mercado internacional, esto se debe a la falta de clientes y materia prima para atender la demanda internacional. La empresa reconoce en una escala media-baja, las barreras de entrada para sus nuevos productos en el mercado internacional, constituyéndose en una oportunidad de mejora, para lo cual es importante la formulación de un plan estratégico. Los procesos de planificación y control de la producción necesitan ser revisados para mantener su posición competitiva. En cuanto a la implementación de procesos de certificación o acreditación internacional y a su capacidad de negociación para garantizar la competitividad dentro del ramo, la empresa debe desarrollar planes estratégicos que resulten de la implementación de las otras variables de las capacidades competitivas de la organización. En conclusión, La empresa cuenta con una infraestructura de producción apropiada, la cual sirve como oportunidad para ser más competitivos. Asimismo, se deben fortalecer a través de la formulación e implementación de planes de mejora estratégicos los procesos de planificación y control, las barreras de entrada y los nuevos productos si se espera que la compañía sea realmente más competitiva.

Figura 5.

Creación nuevos productos



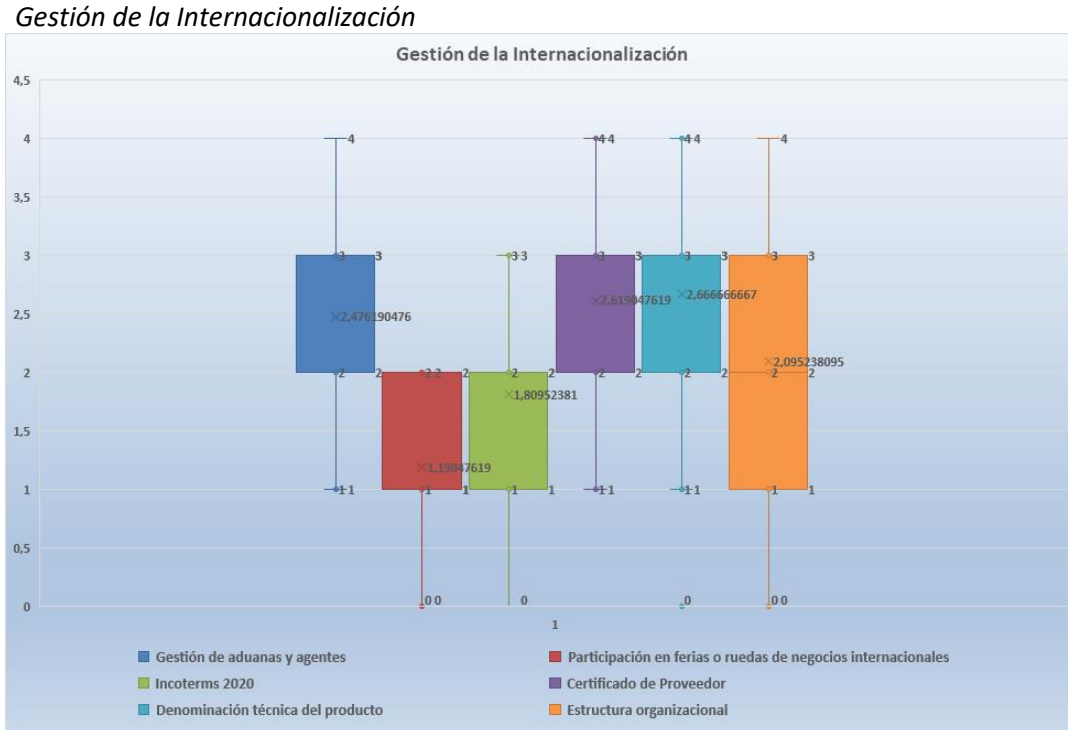
Nota: Esta variable estima la valoración acerca de factores relacionados con la producción y comercialización de nuevos productos en un mercado internacional.

En cuanto a la creación de nuevos productos, la compañía posee una planta instalada que refleja una fortaleza, esto se debe a su infraestructura de producción. Asimismo, se observa que la experiencia y trayectoria de la empresa ubicándola en una posición media-alta. En lo que respecta a la relación con el público de interés que permita a la empresa su completo funcionamiento (stakeholders), situándose en un nivel medio alto. A medida que se lleve a cabo el plan de internacionalización, este factor podría mejorar considerablemente. En términos de flexibilidad para responder al cambio de las tendencias del mercado, la compañía deberá llevar a cabo un cuidadoso análisis que permita responder a la variabilidad del escenario político y económico que influye en el mercado.

Llama la atención el contraste que existe entre la capacidad tecnológica instalada, siendo la variable más baja para la creación de nuevos productos, en la que la empresa debe desarrollar un plan de mejoramiento de adaptación a nuevos requerimientos tecnológicos. Esto va en concordancia con el valor que se le da a la experiencia en la empresa, lo que le permitiría responder adecuadamente a esta oportunidad de mejoramiento. La percepción de los encuestados indica un reconocimiento medio de la marca y el producto de la compañía, ya que se ha posicionado en un ámbito muy limitado que requiere ser ampliado. En cuanto a la estructura organizativa y la gestión financiera, económica y contable, la empresa tiene un reconocimiento medio en la percepción de los encuestados. Esto señala una oportunidad de mejoramiento importante para la implementación de todo el plan de internacionalización. En conclusión, una oportunidad destacada es la planta instalada, la cual se adapta para la creación de nuevos productos. Como fortaleza, se destaca la experiencia y el conocimiento en el negocio, tanto del personal directivo como de los accionistas. Esto es fundamental para el crecimiento y expansión a nuevos mercados. Como debilidad, se observa la capacidad tecnológica limitada, en parte

debido a la necesidad de contar con un laboratorio más robusto y mejorar el software para sistematizar los procesos internos.

Figura 6.

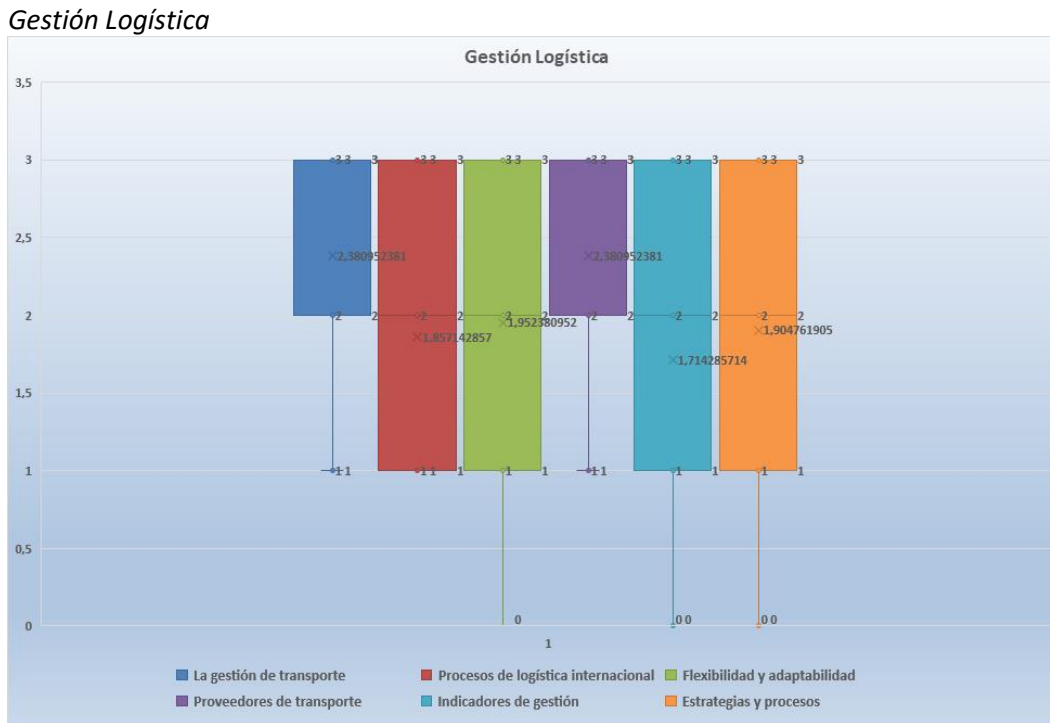


Nota: Esta variable valora la adecuada gestión del proceso de internacionalización en cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

En cuanto a la gestión del proceso de internacionalización, la compañía conoce la denominación técnica del producto para el mercado internacional y su posición arancelaria en una escala media, aunque esta variable es la mejor ubicada, requeriría un plan de mejoramiento que realice procesos de difusión en el área encargada para tener mejor conocimiento. Estos mismos procesos de capacitación deberían incluir lo que implica un Certificado de Proveedor en el contexto de negocios internacionales y cuándo es aplicable, con un promedio muy cercano a la primera variable. Un módulo central que podría incluir este plan de formación y actualización de los funcionarios son los términos de negociación internacional, específicamente los Incoterms 2020, que tienen una percepción relativamente baja.

Al analizar la gestión adecuada de los procesos con las agencias de aduanas y agentes de carga internacionales, se observa una ponderación media-alta, lo que demanda un trabajo intenso en la configuración del plan estratégico. En conclusión, es evidente la necesidad de adaptar la estructura organizacional, jurídica, contable y financiera de la compañía a los requerimientos propios de la gestión de negociación internacional, que fue valorada en una escala media. La variable valorada con menor puntuación fue la participación activa en ferias o ruedas de negocios internacionales. Esto podría mejorarse de manera expedita con un plan de participación en eventos que ayudaría incluso a mejorar otras variables que podrían indicar la presencia de debilidades y oportunidades para el desarrollo de la empresa.

Figura 7.



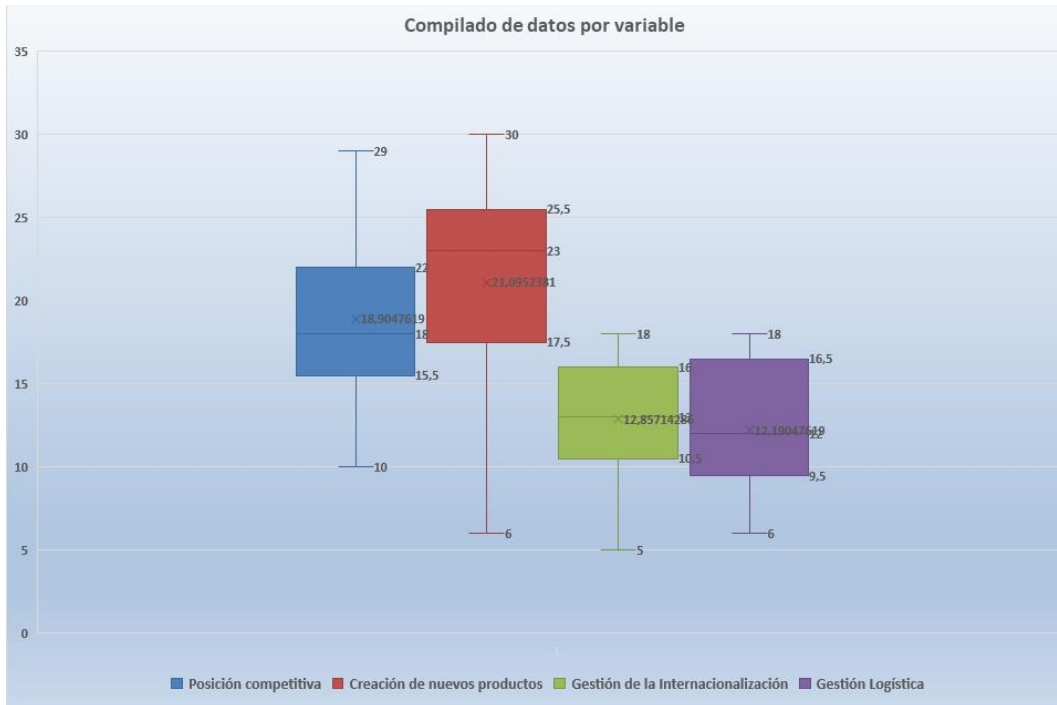
Nota: Examinar la gestión del proceso de internacionalización de la organización

La gestión del proceso de internacionalización de la organización refleja una percepción que va desde una valoración media-baja. En cuanto a la eficiencia de la gestión y las formas de transporte, así como la disponibilidad de proveedores de servicios de transporte, se refleja un promedio ligeramente superior. La posición de estas variables se comprende debido a que ambas se observan centrándose más en la capacidad instalada que en las potencialidades de proyección.

Otras dos variables que presentan una percepción muy cercana son la flexibilidad y adaptabilidad en los cambios de la logística de transporte y la implementación de estrategias y procesos para la gestión logística. Ambas requieren una formulación cuidadosa de planes de mejoramiento por etapas, que en primer lugar formulen y apliquen instrumentos con indicadores que ayuden a valorar el grado de avance en los procesos de esta gestión, y en segundo lugar sirvan como referentes para la toma de decisiones en la implementación y consolidación del plan de internacionalización de la Compañía. Esta estrategia contribuiría a un mejor reconocimiento de los procesos de logística internacional y a la adopción de indicadores de gestión de los procesos logísticos que hayan sido debidamente piloteados y probados. En conclusión, es importante realizar planes estratégicos para seguir construyendo mejoras en el área logística para poder medir estas variables y sean competitivas en la organización. que sean medibles.

Figura 8.

Compilado de datos por variable.



Nota: En el consolidado se muestra la variable más alta y donde los participantes perciben una valoración más alta, acerca de factores relacionados con la producción y comercialización de nuevos productos en un mercado internacional.

Al analizar estos cuatro componentes conforme a la percepción de cada una de sus variables, se identifica que la mejor valorada es la Creación de nuevos productos, indicando que la compañía cuenta con la experiencia y el conocimiento en el negocio tanto del personal directivo como de los accionistas, lo cual es de vital importancia para el crecimiento y expansión hacia nuevos mercados. La planta instalada es pertinente para la creación de nuevos productos que respondan a las necesidades exigidas por la transición a la internacionalización de la empresa. La posición competitiva de la compañía ocupa un segundo lugar en sus fortalezas. Esto se entiende por la planta instalada de producción, que proporciona ventajas competitivas. La empresa tiene un mediano reconocimiento de las barreras de entrada para sus nuevos productos en el mercado internacional. Este componente demanda el mejoramiento continuo de su capacidad tecnológica, que podría alcanzarse con un laboratorio más robusto y el mejoramiento del software para sistematizar los procesos internos.

La gestión de la internacionalización se posiciona ligeramente por encima de la media. Esto demanda un plan estratégico que adapte la estructura organizacional, jurídica, contable y financiera de la compañía a los requerimientos propios de la gestión de negociación internacional y la participación activa en ferias o ruedas de negocios internacionales que visibilice y posicione mejor la marca y sus productos y servicios. La gestión logística ofrece retos importantes a la compañía. En primer lugar, es importante señalar que, en la medida en que se construyan instrumentos que sirvan para hacer seguimiento a los distintos indicadores de gestión de los procesos logísticos, se podrían formular, implementar y evaluar los planes estratégicos que respondan a las amenazas que, aunque son externas a la compañía, deben ser solucionadas, especialmente en la gestión del transporte para que pueda ser viable un plan de internacionalización.

5.2 Matriz FODA

Para el análisis del Microentorno y del Macroentorno se usó una Análisis FODA, esta permite evaluar factores internos fuertes y débiles, así como los factores externos oportunidades y amenazas, que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización (Ponce, 2006).

Tabla 5.

Matriz FODA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitación en la Diversidad de Proveedores de Crudo: Restricciones en la variedad de proveedores de crudo, lo que limita la capacidad de innovar y desarrollar nuevos productos. 2. Ausencia de Software Especializado: Carencia de un sistema informático adaptado a los procesos internos, lo que impide una gestión. 3. Deficiencia en la Estructura del Departamento Comercial: Falta de un departamento comercial organizado y eficiente, lo que dificulta la maximización de las oportunidades de mercado y la gestión de relaciones con clientes. 4. Inexistencia de un Área de Calidad Consolidada: Ausencia de un área de calidad estructurada y definida, lo que puede afectar la consistencia y el control de calidad de los productos o servicios 5. Falta de un Departamento de Innovación y Desarrollo: No contar con un departamento dedicado a la innovación y desarrollo, limitando la capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias del mercado y avanzar tecnológicamente. 6. Necesidad de Formar Alianzas Estratégicas con Clientes: Ausencia de alianzas estratégicas sólidas con clientes, lo que puede resultar en una menor comprensión de sus necesidades y oportunidades perdidas para el crecimiento colaborativo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión de la Capacidad de Producción: Existe un potencial para aumentar la producción, para satisfacer eficientemente tanto la demanda interna como la externa 2. Alianzas Estratégicas con Clientes Potenciales: Adecuado relacionamiento con Stakeholders para establecer alianzas estratégicas, y posicionamiento en clientes potenciales 3. Relaciones Comerciales a Largo Plazo con Proveedores: Desarrollo de relaciones comerciales duraderas con proveedores para el suministro constante y confiable, además de potenciales beneficios en términos de costos y calidad. 4. Desarrollo de Nuevos Productos para Nuevos Mercados: Posibilidad de penetrar en nuevos mercados, ampliando la base de clientes y diversificando fuentes de ingresos. 5. Beneficios de la Certificación por Entidades Acreditadas: La colaboración con entidades certificadoras puede mejorar la credibilidad de la organización y abrir puertas a nuevos mercados que valoran altos estándares de calidad y sostenibilidad. 6. Aprovechamiento del Mercado Cercano al Aeropuerto El Dorado y la Fuerza Aérea: presenta una oportunidad única para expandir nuestra presencia en mercados adyacentes y aprovechar las sinergias logísticas.
FORTALEZAS	AMENAZAS

<p>1. Óptima Infraestructura de Planta Instalada: Se dispone de una infraestructura de planta moderna y bien equipada, lo que facilita una producción eficiente y de alta calidad</p> <p>2. Relaciones Comerciales Excepcionales con Clientes: Mantiene excelentes relaciones comerciales con nuestros clientes, lo que permite entender mejor sus necesidades y fomentar la lealtad a largo plazo.</p> <p>3. Sólida Capacidad Financiera para Nuevos Proyectos: Robusta u adecuada gestión financiera, brindando la capacidad de invertir en nuevos proyectos y oportunidades de expansión sin restricciones significativas.</p> <p>4. Ubicación Geográfica Estratégica: Ubicación geográfica es óptima, facilitando la logística, el acceso a mercados clave y la eficiencia en la distribución</p> <p>5. Cumplimiento de Normativas y Enfoque en Sostenibilidad: Se cuenta con todos los permisos necesarios para operar, así como certificaciones en gestión ambiental, seguridad y salud laboral reflejan compromiso con la sostenibilidad y el bienestar de los empleados.</p> <p>6. Dirección con Amplio Conocimiento del Sector: Los directivos tienen un conocimiento profundo y especializado del sector y la actividad empresarial, asegurando una gestión informada y estratégica.</p>	<p>1. Volatilidad del Precio del Crudo Brent y de la TRM: La fluctuación en los precios del crudo Brent y en la Tasa Representativa del Mercado (TRM) podría tener un impacto directo en los márgenes de rentabilidad y utilidad de la empresa, afectando la estabilidad financiera.</p> <p>2. Riesgos en la Infraestructura Vial y Desastres Naturales: Los daños en la infraestructura vial y los efectos de desastres naturales pueden provocar interrupciones significativas en nuestras operaciones y logística, impactando la eficiencia y la continuidad del negocio.</p> <p>3. Protestas y Movimientos Sociales por daño ambientales y otros factores gubernamentales: Las protestas ciudadanas y los movimientos sociales podrían resultar en interrupciones operativas, afectando la producción y la distribución, además de posibles implicaciones en la reputación corporativa.</p> <p>4. Cambios en las Regulaciones y Normativas: Las modificaciones en las leyes y regulaciones que afectan la industria pueden imponer restricciones adicionales o costos operativos, impactando en la competitividad y capacidad de adaptarse y responder a los escenarios disruptivos del mercado.</p> <p>5. Reducción de las Reservas de Crudo: La disminución en las reservas de crudo puede aumentar los costos de adquisición de materias primas y limitar la disponibilidad, afectando así la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo de las operaciones de la empresa.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3 Análisis matriz FODA

Una vez establecida la matriz FODA, se procedió a elaborar la matriz cruzada de estrategias

Tabla 6.

Matriz cruzada de estrategias.

<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (Fortalezas-Oportunidades)</p>	<p>ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN (Debilidades-Oportunidades)</p>
--------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

<p>F1-O1: Implementar un plan de producción y desarrollo de nuevos productos para atender el mercado de combustibles y productos derivados.</p> <p>F2-O2-O3: Apalancarse en la alianza con las grandes empresas de bunker, para atender la alta demanda de combustibles marinos y posicionar la marca.</p> <p>F3, F4, F6-O4, O6: Diseñar un plan de análisis de mercadeo (precio) para venta nacional e internacional, en donde se analice nuestra posición geográfica y capacidad financiera.</p> <p>F5 - O5: Desarrollar un plan que permita obtener y mantener los certificados, (ISO, NORSOK, RUC, entre otros) acordes a la industria.</p>	<p>D1, D3, – O3 Obtener un personal idóneo y cualificado para realizar un estudio de mercado y plan de visitas a futuros proveedores y clientes, para generar crecimiento y reconocimiento de los productos.</p> <p>D1, D6 – O2, O3 Formar parte de los gremios del sector para aprovechar su influencia en el mercado, buscar alianzas comerciales, posicionamiento de marca, y estar actualizados sobre noticias y cambios de las normas.</p> <p>D4 - O1, O4, O5 Estructurar el área de calidad, con el fin de mejorar nuestros procesos y productos para garantizar la confiabilidad de la marca</p> <p>D2-O1 Desarrollar un plan de automatización de Software, infraestructura y logística.</p>
<p>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (Debilidades-Amenazas)</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (Fortalezas-Amenazas)</p>
<p>D3-Estructurar el área de calidad, con el fin de mejorar nuestros procesos y productos para garantizar la confiabilidad de la marca.</p> <p>D3, D6-A1, A2, A3 Estructurar un área comercial que permita posicionar nuestros productos, aumentar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>D5 – A5: Estructurar un área de innovación y desarrollo para crear nuevos productos dirigidos al sector aéreo, petroquímico y energético.</p>	<p>F1, F6- A1, A2, A3, A5: Desarrollar un plan de acción con la posibilidad de manejar la cantidad de inventarios en la planta cuando se pretende volatilidad en los precios del crudo y TRM, afectaciones viales y protestas ciudadanas.</p> <p>F3, F2, F4- A2, A3, Adquirir una flota de vehículos para garantizar la logística de abastecimiento y entrega confiable a clientes.</p> <p>F5-A4: Fortalecer y capacitar al personal para garantizar atender a tiempo los cambios normativos en la industria.</p> <p>F3, F5-A3: Estructurar un área de responsabilidad social empresarial.</p>

5.4 Análisis del Microentorno FODA

Fortalezas:

1. La empresa tiene una buena infraestructura en la planta, lo cual ayuda a la producción óptima para atender la demanda requerida, brindando mayor eficiencia y productividad.
2. La compañía, en su corta trayectoria, ha mantenido una excelente relación comercial con los clientes, ya que, al ser una empresa pequeña, tiene un mayor acercamiento con el personal para la adquisición de productos, servicio al cliente y comunicación asertiva.
3. De acuerdo con los estados financieros de la empresa, actualmente se cuenta con capacidad financiera para la realización de nuevos proyectos, lo que permite generar un crecimiento. La empresa, al estar posicionada en el centro del país, tiene acceso a los proveedores y clientes para atender las necesidades requeridas.

4. En pro del desarrollo de la sostenibilidad, la empresa cuenta con permisos para operar, certificación en gestión ambiental (sostenibilidad), seguridad y salud laboral, los cuales, de acuerdo con la normatividad, se realizaron los procedimientos establecidos y así se obtuvo la certificación RUC (Registro Único de Proveedores y Contratistas).

5. Una de las fortalezas más importantes es el conocimiento por parte de los directivos en el sector y de la actividad, lo cual ayuda a comprender las tendencias del mercado, estar al tanto de los cambios en el sector y en la actividad empresarial. Esto permite adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, identificar oportunidades y anticipar posibles desafíos.

Oportunidades:

1. El crecimiento en la capacidad de producción, tanto para atender la demanda interna como la externa, brinda a la empresa la oportunidad de incrementar la demanda de sus clientes y expandir su participación en este mercado.

2. La posibilidad de establecer alianzas estratégicas con clientes potenciales, que van más allá de la calidad, otorga a la empresa la oportunidad de crecer y ampliar su presencia en el mercado.

3. El desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo con proveedores permite a la empresa contar con suministro de materia prima, lo que contribuye a lograr una producción y ventas eficientes a largo plazo.

4. La oportunidad de desarrollar nuevos productos para acceder a mercados nuevos es fundamental para segmentar el mercado, aumentar la competitividad, ampliar la base de clientes y elevar las ventas.

5. La colaboración con entidades certificadoras en relación a la actividad de la compañía se presenta como una oportunidad fundamental, ya que estas instituciones desempeñan un papel determinante en la garantía de que los procesos relacionados con la sostenibilidad ambiental, la comunidad y el entorno cumplan con sus estándares.

6. La proximidad al mercado en el Aeropuerto El Dorado y la Fuerza Aérea Colombiana representa una oportunidad significativa para la empresa, dada su ubicación estratégica, lo que le permitiría desarrollar productos destinados a la industria aeronáutica y, al estar cercana, convertirse en uno de sus principales clientes.

Debilidades:

1. Falta de proveedores de crudo para tener la capacidad de generar nuevos productos. Esta es una debilidad de la empresa, por lo tanto, debe buscar proveedores consolidados que puedan satisfacer la demanda futura y contribuir a la apertura del mercado internacional.

2. Carencia de un software que se adapte a los procesos. La empresa necesita adquirir un software más completo que evite reprocesos y errores manuales en diversas áreas de la compañía, especialmente en el área operativa, logística y producción.

3. Falta de un departamento comercial estructurado. La empresa presenta una deficiencia significativa al no contar con un área comercial estructurada, lo que limita la capacidad de posicionar los productos, aumentar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes.

4. Área de calidad no estructurada. Tanto para la producción de nuevos productos como para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad para los clientes, la empresa debe estructurar y equipar adecuadamente esta área.

5. Ausencia de un departamento de innovación y desarrollo. Esta carencia representa una limitante, ya que, si la empresa busca la creación de nuevos productos, es necesario invertir en la estructuración de esta área.

6. Falta de alianzas estratégicas con clientes. La empresa cuenta con un número limitado de clientes, y debido a la falta de un área comercial estructurada, se ven limitadas las posibilidades de establecer alianzas estratégicas con nuevos clientes potenciales, tanto a nivel nacional como en el ámbito de la exportación.

Amenazas:

1. La volatilidad en el precio del crudo Brent y la TRM podría afectar los márgenes de rentabilidad y la utilidad de la empresa. En general, la volatilidad de estos precios puede tener un impacto significativo. Por lo tanto, la empresa debe prepararse para gestionar estos riesgos.

2. Afectaciones en la infraestructura vial y desastres naturales representan amenazas constantes debido a las rutas utilizadas para el suministro de materia prima al sur del país y la entrega de productos a los clientes en la zona costera.

3. Las protestas ciudadanas han impactado a la empresa en algunas regiones del país, debido a preocupaciones por el impacto ambiental, incumplimientos gubernamentales y otros motivos. Estas protestas a menudo resultan en cierres en las principales vías de suministro de crudo o en las rutas hacia la costa colombiana.

4. Cambios en las regulaciones normativas pueden afectar a la industria. Estas regulaciones pueden limitar la capacidad de la empresa para operar en ciertos mercados u ofrecer ciertos productos o servicios. Sin embargo, también pueden crear nuevas oportunidades, por lo que la empresa debe adaptarse a los cambios regulatorios.

5. La reducción de las reservas de crudo puede tener un impacto significativo en la industria petrolera. La disminución de las reservas puede aumentar los precios del petróleo y afectar la rentabilidad de las empresas que dependen de la producción de petróleo. Además, puede limitar la capacidad de las empresas para expandir su producción y crecimiento.

5.5 Cruce de Matriz

Se llevó a cabo un análisis mediante la matriz FODA, en la que se generaron estrategias a partir del cruce de variables internas y externas en cuatro cuadrantes.

- Las estrategias ofensivas se basan en la combinación de las fortalezas con las oportunidades. En otras palabras, se busca aprovechar las fortalezas de la organización para capitalizar las oportunidades del entorno.
- Las estrategias de reorientación, por su parte, se derivan de la combinación de las debilidades con las oportunidades. Aquí, el enfoque es corregir las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas mediante acciones correctivas o de eliminación de las debilidades.
- Las estrategias defensivas se fundamentan en la unión de las fortalezas con las amenazas. En este caso, se busca utilizar las fortalezas para mitigar las amenazas, identificando alternativas que permitan contrarrestar las amenazas y desarrollando planes de contingencia.
- Las estrategias adaptativas surgen de la combinación de las debilidades con las amenazas. La idea es abordar y corregir las debilidades internas para enfrentar las amenazas, encontrando alternativas que permitan resistir los efectos de dichas amenazas y minimizar las consecuencias negativas.

A partir de esta evaluación, se definen las estrategias que la empresa puede seguir, basándonos en el análisis FODA cruzado. Se identificaron las estrategias que la empresa podría implementar inicialmente con los recursos disponibles y cuáles tienen un alcance a corto plazo.

5.6 Formulación estratégica

El análisis FODA permite que las organizaciones desarrollen estrategias que permitan a la organización aprovechar sus fortalezas, prevenir los efectos de las debilidades, hacer uso oportuno de las oportunidades y predecir el impacto de las amenazas.

Tomamos las estrategias que para nosotros son fundamentales en el diagnóstico organizacional para formular un plan de internacionalización por medio de las 4 perspectivas de la estrategia.

- **Diseñar un plan de análisis de mercadeo (precio) para venta nacional e internacional, en donde se analice nuestra posición geográfica y capacidad financiera.**

Otro aspecto por mejorar identificado en la empresa se refiere a la falta de un plan de análisis de mercadeo para sus operaciones, tanto a nivel nacional como internacional. Para abordar esta deficiencia, se recomienda la contratación de una firma especializada en mercadeo o un experto en la materia. Este profesional llevará a cabo un análisis exhaustivo del mercado, teniendo en cuenta la ubicación geográfica de la empresa.

Este análisis se centrará en determinar si la empresa posee la capacidad financiera necesaria para satisfacer la demanda tanto a nivel nacional como internacional. Además, se evaluarán los costos asociados a la producción, distribución y comercialización de sus productos. La implementación de este análisis permitirá a la empresa obtener una proyección financiera más sólida, lo que facilitará la toma de decisiones a corto plazo.

Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none">- Aumentar la rentabilidad- Disminuir el gasto impositivo- Mantener la información financiera actualizada
Perspectiva de los clientes	<ul style="list-style-type: none">- Ofrecer confiabilidad con los estados de cuenta- Ampliar la oferta comercial
Perspectiva de procesos internos	<ul style="list-style-type: none">- Optimizar procesos de la información interna- Enlazar la información del área de operaciones con el área contable.- Generar alianzas con firma de mercadeo
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none">- Aprender a realizar un plan de mercadeo- Aprender el uso de herramientas digitales- Identificar el listado de firmas de mercadeo

- **Implementar un plan de producción y desarrollo de nuevos productos para atender el mercado de combustibles y productos derivados**

La implementación de un plan integral de producción y desarrollo de nuevos productos inicia con un estudio de mercado destinado a identificar nuevos proveedores de materia prima, ya que la obtención de nuevos productos depende en gran medida de esta adquisición.

Además, se llevará a cabo un análisis de mercado con el propósito de identificar las oportunidades para la introducción de nuevos productos tanto a nivel nacional como internacional. En este proceso, se examinarán las barreras arancelarias, se evaluará la competencia interna y se realizarán proyecciones de costos para garantizar la rentabilidad de dichos productos. La implementación de este plan permitirá a la empresa estar mejor preparada para la introducción exitosa de nuevos productos al mercado, al considerar de manera integral todos los aspectos relacionados con la producción, comercialización y rentabilidad.

Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none">- Incrementar la rentabilidad.- Disminuir el gasto impositivo.
Perspectiva de los clientes	<ul style="list-style-type: none">- Brindar mayor oferta del producto.- Aumentar el conocimiento de marca.
Perspectiva de procesos internos	<ul style="list-style-type: none">- Implementar el proceso de producción.- Mejorar el proceso de logística.
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	<ul style="list-style-type: none">- Conocer los productos y acuerdos comerciales con los cuales la empresa pueda ser más competitiva.- Conocer las modalidades y el alcance de exportación de productos.- Conocer la normatividad vigente para la exportación de productos y acuerdos comerciales con cero (0) arancel.

- **Estructurar un área comercial que permita posicionar nuestros productos, aumentar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes.**

Una de las estrategias principales que consideramos para la empresa es la creación de un área comercial sólida, con el propósito de fortalecer la posición de la marca y sus productos en el mercado, aumentar las ventas y satisfacer las necesidades de los clientes. Esta estrategia desempeña un papel fundamental en la consecución de los objetivos de la empresa, ya que involucra la planificación integral de la producción, las estrategias de venta, la expansión de la base de clientes y la búsqueda de nuevos proveedores.

Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none">- Incrementar la rentabilidad.- Mantener un flujo de caja constante.
-------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Perspectiva de los clientes

- Mayor oferta del producto.
- Garantizar una frecuencia de entrega.
- Posicionamiento en el mercado y reconocimiento de la marca.

Perspectiva de procesos internos

- Diseñar un plan de venta mensual atado al plan de producción para cumplimiento de la demanda interna y externa.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Conocer el comportamiento de consumo del cliente.
- Conocer las estadísticas de la demanda actual.
- Definir y comunicar claramente la propuesta de valor de los productos.

- Desarrollar un plan que permita obtener y mantener los certificados, (ISO, NORSOK, RUC, entre otros) acordes a la industria.

La elaboración de este plan de trabajo para la certificación aporta una mayor fiabilidad a los procesos internos y tiene como objetivo fundamental garantizar el cumplimiento de los controles internos establecidos por la gerencia. Esto se convierte en un elemento esencial para el funcionamiento eficaz de la organización. Además, este enfoque agrega valor al proporcionar recomendaciones para abordar las debilidades en los controles internos y mejorar la eficiencia de nuestros procesos. El mantener los procedimientos y productos certificados brinda a los clientes una mayor confiabilidad a la hora de negociar o adquirir un producto.

Perspectiva Financiera

- Incrementar el valor agregado de la empresa
- Aumentar el precio del producto certificado

Perspectiva de los clientes

- Ofrecer productos certificados
- Confiabilidad y mayor oferta del producto

Perspectiva de procesos internos

- Diseñar un plan de trabajo con las áreas competentes para obtener y mantener las certificaciones.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- Identificar las certificaciones que contribuyan al crecimiento y mejora de procesos.
 - Evaluar el estado de la empresa por medio de las auditorías externas.
-

5.6 Discusión

Dentro de la percepción y estudio realizado la literatura que impregna factores importantes del estudio y diagnóstico organizacional nos lleva a vislumbrar los factores que consideramos afectan más la organización en su proceso hacia la expansión de nuevos mercados y llegar a internacionalizarse

En relación al diagnóstico estratégico presentado por (Arrieta et al, 2021), este contribuye a revelar la situación de la organización y a tomar las medidas apropiadas para alcanzar la mejora continua. El éxito empresarial implica la capacidad de reacción y adaptación ante situaciones imprevistas, así como la monitorización y ejecución de planes frente a los cambios que puedan surgir en el entorno. Como resultado, se pueden identificar y generar mejoras que posibilitarían el establecimiento de objetivos estratégicos, contribuyendo así a que la organización alcance mejores resultados.

Por otra parte, el diagnóstico organizacional llevado a cabo en las empresas es de suma importancia para analizar tanto su entorno interno como externo. Este procedimiento implica la evaluación de los elementos y factores que rodean a la organización y, al igual que en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades), contribuye a la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización. A partir de la matriz FODA, se toman decisiones estratégicas y se diseñan estrategias orientadas a obtener ventajas competitivas y a estar preparados ante los cambios en el entorno.

Asimismo, Francés (2006), nos muestra que dentro del plan estratégico de una empresa que “La estrategia es la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre”, dentro de este contexto es esencial la definición de las áreas estratégicas de negocios. Estos elementos permiten definir el propósito de la empresa y explicar cómo influyen en la estrategia global, la alineación de objetivos y la construcción de una cultura empresarial ética y orientada a la planificación, seguimiento de control y ejecución o también llamados KPI (p.p. 22 -28).

Desde otra perspectiva, Márquez Delgado et al. (2021) definen la problemática ambiental como un impacto socioeconómico, y en la actualidad, esta cuestión se relaciona estrechamente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Bajo este enfoque, la sostenibilidad abarca no solo el posible crecimiento económico sino también la equidad en la satisfacción de las necesidades de la población, todo fundamentado en el mantenimiento de la sostenibilidad del medio ambiente. La búsqueda y promoción de una cultura de desarrollo sostenible se reflejan en objetivos que apuntan a sensibilizar, educar, planificar, implementar y evaluar alternativas en colaboración con diversos sectores de la sociedad.

Hablando de los ODS (Objetivos de desarrollo de sostenibilidad Destek y Sinha (2020), identificaron que en las economías globales deben buscar alternativas tecnológicas y más limpias a los combustibles fósiles sucios consumidos tradicionalmente para satisfacer sus respectivas necesidades energéticas, al mismo tiempo minimizar las desventajas ambientales y de salud basadas en el consumo de energía.

Según Fedesarrollo la demanda mundial de energía está impulsada por las economías emergentes y menos desarrolladas, según el acuerdo de París se estima que entre el 2030 y 2040 la demanda mundial de energía primaria disminuirá en distintos grados, según el tipo de políticas de sostenibilidad que se adopten. Para el grupo Ecopetrol es importante plantear estrategias de sostenibilidad es acelerar y priorizar la descarbonización y la eficiencia energética, enfatizar en el cambio climático, la biodiversidad, economía circular seguridad y medio ambiente (Ortiz & Delgado, 2021).

Fernández (2023), señala que La Guajira ha experimentado afectaciones que van desde la minería hasta la instalación de los aerogeneradores en su transición hacia la energía renovable. Sin embargo, esta transición no ha sido tan efectiva, generando impactos sociales, ambientales y territoriales. Aunque el Estado podría desempeñar un papel más activo en este nuevo modelo extractivista, canalizando parte de las ganancias hacia la redistribución, aún persisten los impactos negativos en términos sociales y ambientales. La explotación incontrolada de los recursos naturales con frecuencia conduce a la degradación ambiental y al desplazamiento de las comunidades locales, afectando los derechos humanos y la sostenibilidad a largo plazo.

5.7 Recomendaciones

Expansión de la Capacidad de Producción y creación de nuevos productos:

Se vislumbra un potencial considerable para aumentar la producción, para satisfacer eficientemente tanto la demanda interna como la externa, es una oportunidad clave reside en la planta instalada, que se adapta para la innovación de nuevos productos. Esto conlleva el aprovechamiento del mercado cercano al Aeropuerto El Dorado y la Fuerza Aérea, el cual presenta una oportunidad única para expandir la presencia en mercados adyacentes y aprovechar las sinergias logísticas. Desarrollar nuevos productos para penetrar mercados inexplorados es una valiosa oportunidad para satisfacer las necesidades y demandas específicas de los mercados locales.

Estructuración del departamento comercial para realizar alianzas estratégicas con clientes y proveedores.

Es imperativo que la empresa establezca un departamento comercial, ya que es parte de la columna vertebral de la empresa y es una estrategia fundamental para su crecimiento y expansión. Es importante que el área cuente con personal con gran experiencia en la industria, el cual es el foco principal para la apertura de nuevos mercados, crear alianzas estratégicas con clientes potenciales para incrementar la rentabilidad de la empresa, generar posicionamiento y marca, y desarrollar relaciones comerciales duraderas con proveedores para el suministro constante y confiable, además de potenciales beneficios en términos de costos y calidad. Al generar una participación en ferias o ruedas de negocios internacionales con este proceso más definido y consolidado, la empresa podría tener la posibilidad de desarrollar nuevos productos con miras a la exportación.

Generar un plan de producción nacional con perspectivas a la internacionalización

Es determinante llevar a cabo un análisis exhaustivo del mercado nacional. Esto tiene como propósito determinar si la empresa cuenta con la capacidad productiva, financiera, normativa, procesos sostenibles y personal idóneo. Este enfoque abarca la evaluación de los entornos macroeconómicos que impactan a este sector industrial.

Para incrementar la producción y cumplir con la demanda a nivel nacional, resulta crucial implementar este análisis. Esto posibilitará que la empresa desarrolle una proyección financiera más robusta, facilitando la toma de decisiones a corto plazo y evaluando la viabilidad de atender la demanda internacional.

Plantear medidas para mitigar las fluctuaciones del precio Brent y de la TRM tasa representativa de mercado.

- Obtener una cobertura financiera utilizando instrumentos financieros como opciones o derivados (operaciones de forward) para cubrirse contra las fluctuaciones de la TRM. Esto puede proporcionar un nivel adicional de seguridad financiera.

- Mantener los inventarios estratégicos a final de mes, el cual permita que la flexibilidad en la producción en momentos de alta volatilidad en los precios del petróleo o cambios abruptos en la TRM, minimizando riesgos y mejorando la capacidad de planificación financiera
- Diversificar las fuentes de aprovisionamiento de materias primas y hacer alianzas estratégicas con los proveedores para obtener un precio competitivo en el mercado.
- Realizar proyecciones financieras con precios bajos para medir la tendencia financiera, el cual sirve para identificar la estrategia de solvencia financiera en tiempos de crisis del precio del petróleo Brent.

6. CONCLUSIONES

La empresa posee las capacidades necesarias para experimentar un crecimiento significativo. No obstante, la gestión cuidadosa de debilidades y amenazas resulta esencial para garantizar su posición sostenible y competitiva en el mercado. Aunque la compañía cuenta con una infraestructura de planta moderna y relaciones comerciales sólidas, enfrenta desafíos relacionados con la diversidad de proveedores y la falta de un software especializado. Además, se requiere la formulación e implementación de planes estratégicos que fortalezcan los procesos del departamento comercial y de control de calidad, amplíen la capacidad de producción, establezcan alianzas con nuevos clientes, y desarrollen productos para mercados inexplorados. Asimismo, es imperativo minimizar el impacto de riesgos derivados de la volatilidad de los precios del crudo, el deterioro de la infraestructura vial, cambios regulatorios y organización de protestas.

Las cuatro perspectivas estratégicas abordadas, que incluyen análisis de mercadeo, internacionalización, producción y desarrollo de nuevos productos, estructuración de un área comercial y obtención de certificaciones, reflejan una comprensión holística de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa. En el ámbito financiero, se busca incrementar la rentabilidad y mantener un flujo de caja constante mediante el análisis de mercadeo, la introducción de nuevos productos y el establecimiento de un área comercial robusta. La dimensión centrada en los clientes tiene como objetivo ofrecer una mayor diversidad de productos, asegurar entregas frecuentes y consolidar el reconocimiento de la marca. Respecto a los procesos internos, se orienta a optimizar la eficiencia operativa mejorando los procesos de información, logística y obteniendo certificaciones. Por último, la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se enfoca en adquirir habilidades específicas, desde la elaboración de planes de mercadeo hasta la identificación de certificaciones relevantes para el crecimiento organizacional. En conjunto, estas estrategias conforman un plan integral que aborda aspectos clave de la organización, reflejando un enfoque proactivo y bien fundamentado para alcanzar los objetivos propuestos.

La empresa debe adoptar una estrategia integral que no sólo busque la expansión y diversificación, sino que también se centre en fortalecer su estructura interna y su capacidad de adaptación a condiciones económicas variables. El enfoque en la innovación de productos y la búsqueda de nuevos mercados, respaldado por una estructura comercial sólida, sugiere una visión a largo plazo para el crecimiento sostenible. La consideración cuidadosa de factores externos, como las fluctuaciones en los precios del petróleo y las tasas de cambio, refleja una conciencia aguda de los riesgos y la implementación de medidas preventivas. En conjunto, estas recomendaciones apuntan no solo a la expansión cuantitativa, sino también a la consolidación de la empresa como una entidad robusta y adaptable en el panorama empresarial, preparada para enfrentar desafíos y capitalizar oportunidades en el mercado global.

Se puede inferir que la empresa debería formular e implementar un plan de internacionalización como parte fundamental de su estrategia integral para lograr un crecimiento sostenible. La empresa ya ha identificado la necesidad de expandir su capacidad de producción, explorar y consolidar alianzas con nuevos clientes, así como desarrollar nuevos productos para mercados inexplorados. Estas metas están alineadas con los objetivos comunes de la internacionalización, que buscan acceder a nuevos mercados y diversificar la base de clientes. Además, el reconocimiento de la importancia de minimizar riesgos derivados de factores externos, como la volatilidad de los precios del crudo y los cambios regulatorios, sugiere que la empresa comprende la necesidad de la diversificación geográfica para reducir su exposición a factores específicos de un mercado. En consecuencia, la implementación de una estrategia de internacionalización se presenta como una medida coherente y estratégica para asegurar la posición sostenible y competitiva de la empresa en el mercado global.

El análisis del caso destaca las sólidas capacidades de la empresa para un crecimiento sostenible. Sin embargo, es importante reconocer las limitaciones inherentes a estos resultados, específicas del contexto de la empresa objeto de estudio. Las áreas identificadas de mejora, como la diversidad de proveedores y la falta de software especializado, son aspectos claves que deben abordarse en una estrategia integral. Si bien la internacionalización es importante, su implementación puede enfrentar obstáculos imprevistos, como fluctuaciones en los precios del crudo y cambios regulatorios. En este sentido, la empresa debe adoptar un enfoque proactivo y estar preparada para ajustar su estrategia ante las complejidades del mercado global.

7. REFERENCIAS

- Acuña, P. V. R. (2016). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano*. *Suma de negocios*, 7(16), 125-140. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X/pdf?md5=06fbf272eb3032de64fe496f505469b7&pid=1-s2.0-S2215910X1600015X-main.pdf>
- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (2023). *Estadísticas de Producción*. <https://www.anh.gov.co/es/operaciones-y-regal%C3%ADas/sistemas-integrados-operaciones/estad%C3%ADsticas-de-producci%C3%B3n/>
- Alfonso Pineda, T. (2021) *Del transporte de hidrocarburos al servicio del bunkering* [Trabajo de Grado Náutica y Transporte Marítimo, Universidad de La Laguna]. <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/13425/DEL%20TRANSPORTE%20DE%20HIDROCARBUROS%20AL%20SERVICIO%20DEL%20BUNKERING.pdf?sequence=1>
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L. & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Revista Económicas Universidad de la Costa CUC*, 243–254. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1JEL: D21, D24, L1>.
- Asociación Colombiana de Petróleo y Gas. (2023). *Informe económico Mercado de combustibles líquidos en Colombia en un contexto de transición energética (Evolución 2022 y perspectivas 2023 – 2032)*. <https://acp.com.co/web2017/es/publicaciones-e-informes/economicos/853-informe-economico-mercado-de-combustibles-liquidos-en-colombia-en-un-contexto-de-transicio-n-energetica/file>

- Banco Mundial. (2023). *Colombia: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Banco Mundial. (2023). *El conflicto en Oriente Medio podría generar un “doble impacto” en los mercados mundiales de productos básicos*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2023/10/26/commodity-markets-outlook-october-2023-press-release>
- Bravo, C. C. C., Zurita, M. P. F., & Segovia, G. W. C. (2017). *La gestión financiera aplicada a las organizaciones*. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-231. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174482.pdf>
- Cano, C. M. G. (2022). Gestión de la innovación tecnológica: una revisión de literatura. *Ruta Académica*, 16(1), 30-47. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/entities/publication/81581665-d1c0-4c91-8627-eabb79e5e360>
- De los Reyes Ramírez, R. (2022). *Gustavo Petro: un cambio en la geopolítica colombiana*. *bie3: Boletín IEEE*, (28), 146-167. <https://www.ieee.es/Galerias/fichero/BoletinesIEEE3/2022/BoletinIEEE28.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación (2023). *Vulnerabilidades macroeconómicas de la transición energética*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/550.pdf>
- Destek, M. A., & Sinha, A. (2020). Renewable, non-renewable energy consumption, economic growth, trade openness and ecological footprint: Evidence from organisation for economic Co-operation and development countries. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118537. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118537>
- Dorta-González, P. (2013). *Transporte y logística internacional*. Editorial Ecoe https://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/gestion_logistica.pdf
- Duque Daza, J. (2007). Los partidos políticos colombianos 1974-2006: Su institucionalización de los partidos tradicionales y emergencia de organizaciones políticas alternativas. Informe final del concurso: Partidos, movimientos y alternativas políticas en América Latina y el Caribe. Programa Regional de Becas CLACSO. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20190809051812/duque.pdf>
- Fernández Hernández, Y. J. (2023). *El Auge de la Transición Energética en Colombia y la Recreación de la Desigualdad para el Pueblo Wayuu* [Tesis grado en Relaciones Internacionales e Integración, Instituto Latino-Americano de Economía, Sociedad e Política da Universidad Federal da Integração Latino-Americana]. Repositorio Institucional Universidad Federal da Integração Latino-Americana. <https://dspace.unila.edu.br/handle/123456789/7645>
- Flores Ccanto, F., Ramos Vera, R. P., Ramos Vera, F., & Ramos Vera, A. M. (2019). Gestión de Innovación tecnológica y globalización como factores impulsores de la calidad de servicio y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30174>

- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Editorial Pearson Educación
https://www.academia.edu/38221453/Franc%C3%A9s_A_2006_Estrategia_y_Planes_para_la_Empresa_con_el_Cuadro_de_Mando_Integral_Cap
- Fred, R, D (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Pearson Prentice Hill.
<https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- García-García, J., López-Valenzuela, D. C., Montes-Uribe, E., Esguerra-Umaña, M. D. P., Echavarría-Soto, J. J., Giraldo-Salazar, I., ... & Collazos-Gaitán, M. M. (2019). Comercio exterior en Colombia: política, instituciones, costos y resultados. *Banco de la República, Colombia*.
https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9754/LBR_2019-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guerrero-Martin, C. A., Ortega-Ramírez, A. T., Rodríguez, P. A. P., López, S. J. R., Guerrero-Martin, L. E., Salinas-Silva, R., & Camacho-Galindo, S. (2023). *Analysis of Environmental Sustainability through a Weighting Matrix in the Oil and Gas Industry*. *Sustainability*, 15(11), Article 11.
<https://doi.org/10.3390/su15119063>
- International IDEA. (2023, 15 de septiembre). *El tablero político de Colombia: Juegos de poder y violencia*. *International Idea Supporting Democracy Worldwide*.
<https://www.idea.int/news/el-tablero-politico-de-colombia-juegos-de-poder-y-violencia>
- Jack Torres L. (2020). Fiabilidad de las escalas: interpretación y limitaciones del Alfa de Cronbach. p.4.
https://www.researchgate.net/profile/Jack-Torres-Leandro-2/publication/350590351_Fiabilidad_de_las_escalas_interpretacion_y_limitaciones_del_Alfa_de_Cronbach/links/60674db992851c91b19b8290/Fiabilidad-de-las-escalas-interpretacion-y-limitaciones-del-Alfa-de-Cronbach.pdf
- Kahn, T., & Saavedra, V. (2021). Coyuntura Económica. Volumen LI, diciembre de 2021, pp. 115-172. Fedesarrollo, Bogotá – Colombia
https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4213/Co_Eco_Diciembre_2021_Kahn_y_Saavedra.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Márquez Delgado, D. L., Hernández Santoyo, A., Márquez Delgado, L. H., & Casas Vilardell, M. (2021a). La educación ambiental: Evolución conceptual y metodológica hacia los objetivos del desarrollo sostenible. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 301-310.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202021000200301
- Ministerio de Minas y Energía. (26 de mayo de 2015) Decreto Reglamentario Único del Sector Administrativo de Minas y Energía [Ley 1073 de 2015].
<https://www.minenergia.gov.co/es/repositorio-normativo/normativa/>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Editorial Sapiencia.
<https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

- Navarro Sarmiento, M. X. (2023). *Sostenibilidad del sector de hidrocarburos en Colombia: perspectivas y alternativas al petróleo de cara al 2050* [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/10603/Sostenibilidad%20del%20sector%20de%20hidrocarburos%20en%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- OCDE. (2023). *Estadísticas tributarias de América Latina y el Caribe 2023*. OECD Publishing, Paris <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5a7667d6-es.pdf?expires=1699884598&id=id&accname=guest&checksum=7D9105114776EC5CF2BE877DC A8E4419>
- Ortiz, A. M., & Delgado, M. E. (2021). *Los retos del Grupo Ecopetrol y del país frente a la transición energética*. Fedesarrollo. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4256/Repor_Noviembre_2021_Mart%c3%adnez_et_al..pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pinto, F. D. A. (2007). *Planificación estratégica de marketing*. *Perspectivas*, (20), 67-104. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Ponce, Humberto. T. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2(1), 1-16.
- Rangel, I. B. (2016). Apuntes sobre Colombia a propósito de su internacionalización y otros desafíos. *Aglala*, 7(1), 209-224. <https://doi.org/10.22519/22157360.905>
- Rojas, L. M. B., Muñoz, A. V., Vera, P. M. R., & Arana, A. A. T. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
- Rosa de Sáa, S.D.L (2012). *Análisis estadístico comparativo de tres escalas de valoración: Likert, fuzzy-Likert y fuzzy de respuesta libre* [Tesis Master en Modelización Matemática, Estadística y Computación]. Universidad de Oviedo. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/4145/?sequence=3>
- Solunion Colombia. (2023). *Economía de Colombia en 2023: panorama actual y grandes retos*. (2023). <https://www.solunion.co/blog/economia-de-colombia-en-2023-panorama-actual-y-grandes-retos/>
- Urrego, O. C., & Romay, D. J. C. (2023). Importancia del transporte de hidrocarburos y su realidad en Colombia. *INVENTUM*, 18(34), Article 34. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inventum.18.34.2023.79-89>