



Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión de una empresa del sector  
hidrocarburos en Bucaramanga

Modalidad: Emprendimiento de Fortalecimiento Empresarial

Nidia Tarazona Rincón

1101597130

Verónica Acuña Lizarazo

1098629246

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales

Administración Financiera

Bucaramanga 05 de Julio de 2023

Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión de una empresa del sector  
hidrocarburos en Bucaramanga



Modalidad: Emprendimiento de Fortalecimiento Empresarial

Nidia Tarazona Rincón

1101597130

Verónica Acuña Lizarazo

1098629246

**Trabajo de Grado para optar al título de**  
Administradora Financiera

**DIRECTOR**

Ing. Catalina Santamaria Ortiz

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales

Administración Financiera

Bucaramanga 05 de Julio de 2023

Nota de Aceptación

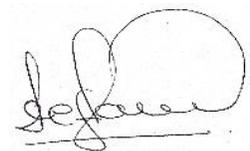
APROBADO en el cumplimiento de lo requisitos exigidos por las Unidades  
Tecnológicas de Santander para obtener el título profesional de  
Administración Financiera, comité efectuado el día  
14 DE AGOSTO DE 2023, SEGÚN ACTA No 011



Omar Hernán Nova Jaimes

---

Firma del Evaluador



Catalina Santamaria Ortiz

---

Firma del Director

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por la oportunidad que me da de ver un sueño cumplido a pesar de tantas luchas y esfuerzos; a mis padres por el apoyo incondicional y por la confianza que siempre han depositado en mí.

Nidia Tarazona Rincón

Dedico este trabajo final de grado a mi esposo, a mis hijos y a mi hermana Solangel, gracias por su apoyo incondicional para poder lograr este sueño que tanto hemos anhelado.

.Verónica Acuña Lizarazo

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a cada uno de los docentes que aportaron su conocimiento para guiarnos y enseñarnos de la mejor forma, especialmente a mi directora de proyecto ingeniera Catalina Santana ,a mi compañera verónica con quien hemos logrado culminar este proyecto y entrelazar una hermosa amistad.

Nidia Tarazona Rincón

Agradezco a Dios por permitirnos la sabiduría y conocimiento que puso en nosotros para llevar a cabo este proyecto, a la docente Catalina Santamaría, a mi compañera de proyecto Nidia con quien en conjunto hemos unido nuestros conocimientos y capacidades para culminar este trabajo final de grado.

Verónica Acuña Lizarazo

## TABLA DE CONTENIDO

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>INTRODUCCIÓN.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</u></b>	<b><u>14</u></b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	14
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	17
1.3. OBJETIVOS.....	18
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b><u>2. MARCO REFERENCIAL.....</u></b>	<b><u>20</u></b>
2.1. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	20
2.2. METODOLOGÍA FODA .....	21
2.3. BALANCE SCORE CARD .....	21
2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	22
2.3.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	23
2.3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS .....	23
2.3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE.....	23

<b>3.</b>	<b><u>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</u></b> .....	<b>24</b>
3.1.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN:.....	24
<b>4.</b>	<b><u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u></b> .....	<b>25</b>
<b>5.</b>	<b><u>RESULTADOS</u></b> .....	<b>27</b>
5.1.	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.....	27
5.2.	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA E IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE ENFOQUES ESTRATÉGICOS .....	34
5.3.	CARACTERIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO .....	39
<b>6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b> .....	<b>47</b>
<b>7.</b>	<b><u>RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b>49</b>
<b>8.</b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b> .....	<b>50</b>

## Lista de Figuras

**Figura 1** *Direccionamiento Estratégico Propuesto Disolventes Fénix..... 39*

### **Lista de Tablas**

**Tabla 1** *Detalle Matriz FODA Disolventes Fénix S.A.S* ..... 28

**Tabla 2** *Balance Score Card Propuesto para Disolventes Fénix S.A.S* ..... 40

## RESUMEN EJECUTIVO

El sector de hidrocarburos es de gran importancia debido a la relevancia de la naturaleza de sus actividades y su impacto en diversos aspectos relacionados. La gestión estratégica juega un papel fundamental en el éxito y la supervivencia de las empresas en un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio. En este contexto, Disolventes Fénix S.A.S se encuentra frente a un gran desafío dado que no cuenta con un direccionamiento estratégico. Para abordar esta problemática se ha propuesto ejecutar un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa. Se identificarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante el análisis FODA, y se propondrá un Balance Scorecard que permita medir y monitorear el desempeño estratégico de la organización. Como resultados importantes se identifica que la empresa Disolventes Fénix S.A.S cuenta con fortalezas internas significativas, como su amplia experiencia en la comercialización de productos químicos y su portafolio diversificado para la industria de pinturas, plásticos y pegantes. Estas fortalezas le brindan una base sólida para aprovechar las oportunidades externas, como el crecimiento de la demanda en el mercado como conclusiones finales, el plan estratégico propuesto se centra en mejorar la competitividad de la empresa a través de acciones claves en las perspectivas financiera, cliente, procesos y aprendizaje. Mediante el aumento del margen de ganancias, la captación de nuevos clientes, la optimización de procesos y el desarrollo de competencias comerciales en los colaboradores.

**PALABRAS CLAVE: Análisis, Direccionamiento, Estrategia, Mejora continua**

## INTRODUCCIÓN

La actividad petrolera, con más de un siglo de historia a nivel mundial, ha sido crucial para el desarrollo económico y social de los países productores, dentro de este contexto energético se encuentra Colombia, el cual es un país latinoamericano con significativos recursos hidrocarburíferos y un gran potencial de crecimiento futuro, según la agencia nacional de hidrocarburos ANH (2023), las reservas probadas de petróleo y gas natural se estiman en 1.668 millones de barriles, las actividades del sector se dividen en tres siendo la primera upstream (exploración y producción), la segunda midstream (transporte) y la tercera downstream (refinación y comercialización). La industria petrolera se destaca por su sofisticación y diversificación, con refinerías, de industria petroquímica, empresas de servicios petroleros y de gas, y comercializadores de productos derivados o consultoras, formando parte de la cadena de valor. Todo esto deja ver que el petróleo ha sido una importante fuente de ingresos en los cuales se apalanca la economía del país.

La gestión estratégica juega un papel fundamental en el éxito y la supervivencia de las organizaciones en un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio. En este contexto, Disolventes Fénix S.A.S una del sector de hidrocarburos dedicada a desarrollar la actividad downstream (comercialización) y distribución de productos petroquímicos en la ciudad de

Bucaramanga, en la actualidad esta organización se encuentra frente a un desafío crucial; siendo este la ausencia de un direccionamiento estratégico claro, lo cual le impide aprovechar todo su potencial.

A pesar de contar con un amplio objeto de negocios que abarca diversas áreas relacionadas con hidrocarburos, productos petroquímicos y su interacción con otros sectores económicos, la empresa objeto de estudio carece de un enfoque estratégico que guíe sus actividades y le permita aprovechar al máximo las oportunidades para crecer y destacarse en el mercado. Esta ausencia de dirección estratégica tiene implicaciones negativas, como la falta de enfoque en objetivos a largo plazo, la incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno económico y la falta de alineación entre las diferentes áreas, procesos y colaboradores. Estas limitaciones dificultan la toma de decisiones informadas y coherentes con los objetivos corporativos, así como el logro de metas comunes y la implementación eficiente de acciones estratégicas.

La importancia de un plan estratégico en el ámbito organizacional radica en que es una herramienta esencial para guiar y orientar el rumbo de la empresa hacia el logro de sus objetivos a largo plazo, con lo cual se proporciona una visión clara y coherente de hacia dónde se dirige la organización, cómo se va a llegar allí y qué acciones se deben llevar a cabo para alcanzar el éxito deseado, Drucker (1964).

Para superar este problema, es imprescindible que la empresa realice un proceso de planificación estratégica. Este proceso permitirá definir una visión clara

y alcanzable, identificar los objetivos estratégicos y establecer un plan de acción detallado para alcanzarlos. Además, requerirá una evaluación y ajuste regular de la estrategia en función de los cambios en el entorno empresarial y las necesidades del mercado, en línea con el avance económico del país.

En este sentido, el objetivo principal de este trabajo es diseñar un plan estratégico para mejorar la gestión de Disolventes Fénix S.A.S en el sector hidrocarburos en Bucaramanga. A través de un enfoque innovador y fundamentado en la investigación, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa. Se identificarán las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante el análisis FODA, y se propondrá un Balance Scorecard que permita medir y monitorear el desempeño estratégico de la organización.

Los resultados obtenidos a partir de este análisis, tanto de la matriz FODA como del Balance Scorecard, proporcionarán una base sólida para la formulación de estrategias específicas y la implementación de acciones concretas que impulsen el crecimiento y la competitividad de Disolventes Fénix S.A.S en el mercado. Además, se espera que este estudio contribuya al avance teórico y práctico en el campo de la gestión estratégica de empresas del sector hidrocarburos, brindando aportes significativos a la literatura académica y al desarrollo empresarial en la región.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector de hidrocarburos es de gran importancia debido a la relevancia de la naturaleza de sus actividades y su impacto en diversos aspectos relacionados. Si bien se reconoce que los proyectos de exploración minero-energética han tenido efectos negativos en el medio ambiente y en algunas condiciones sociales y políticas, también se resalta su potencial para impulsar otros sectores de la economía, Navarro (2023).

Durante febrero de 2023, la producción fiscalizada de petróleo alcanzó un promedio de 757.339 barriles por día (BOPD), mostrando un incremento del 2,29% en comparación con el mismo mes del año anterior. Además, se observó un aumento del 3,44% en el promedio anual de producción entre febrero de 2022 y febrero de 2023, En cuanto a la producción de gas comercializado, se reportó un aumento del 0,22% en febrero de 2023 en comparación con el mismo mes del año anterior. Además, se observó un incremento del 5,98% en la producción de gas comercializado en comparación con enero de 2023, Ministerio de Minas y Energía (2023).

En este contexto, es relevante explorar estrategias administrativas que permitan maximizar los beneficios socioeconómicos derivados de esta industria, al tiempo que se minimizan los impactos negativos. La gestión adecuada de los

recursos y la promoción de prácticas responsables se convierten en aspectos fundamentales para enfrentar los retos actuales y futuros del sector de hidrocarburos.

Un plan estratégico permite a la empresa anticipar los cambios y desafíos del entorno, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones informadas y proactivas para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. Además, el plan estratégico fomenta la alineación de todas las áreas de la organización hacia un objetivo común, evitando acciones y esfuerzos aislados, promoviendo también la asignación eficiente de recursos (administrativos, financieros, humanos y de infraestructura), permitiendo que así que la empresa utilice sus capacidades de manera óptima para lograr el cumplimiento de metas estratégicas, Drucker (1964).

El direccionamiento estratégico es una transformación que experimentan las organizaciones dado que implica formular una estrategia y ejecutarla, contemplando elementos claves como el análisis, la toma de decisiones y las acciones necesarias para el desarrollo y avance organizacional. En el ámbito empresarial, es de vital importancia contar con un adecuado direccionamiento estratégico, dado que este permite la adaptación al medio cambiante de la economía, mediante la formulación e implementación de estrategias efectivas que contribuyan a la toma de decisiones informadas para alcanzar el logro de los objetivos propuestos, integrando el desarrollo de las competencias de los colaboradores, fortaleciendo los

conocimientos, habilidades y destrezas que incrementan su potencial, Armijos et al (2020).

Disolventes Fénix S.A.S, es una empresa dedicada a desarrollar la actividad downstream (comercialización) y distribución de productos petroquímicos, actualmente se enfrenta a un desafío importante respecto a la ausencia de contar con un direccionamiento estratégico por lo cual no está aprovechando su máximo potencial en el contexto económico del país. A pesar de tener un amplio objeto que abarca diversas áreas relacionadas con hidrocarburos, productos petroquímicos y el relacionamiento con otros sectores económicos, la empresa carece de un enfoque estratégico claro que guíe sus actividades y le permita aprovechar al máximo las oportunidades para crecer y destacarse en el mercado.

La ausencia de dirección estratégica puede tener varias implicaciones negativas para la empresa objeto de estudio, como lo son la falta de enfoque en objetivos a largo plazo, la incapacidad para adaptarse a los cambios en el entorno económico, la falta de alineación entre las diferentes áreas, proceso y colaboradores aumenta la dificultad para tomar decisiones informadas y coherentes con los objetivos corporativos, dificulta el logro de metas comunes y la implementación eficiente de acciones estratégicas.

Solucionar este problema requerirá que la empresa realice un proceso de planificación estratégica para definir una visión clara y alcanzable, identificar los objetivos estratégicos y establecer un plan de acción detallado para alcanzarlos.

Para ello será necesario evaluar y ajustar regularmente la estrategia en función de los cambios en el entorno empresarial y en las necesidades del mercado en coherencia con el avance económico del país.

Lo anterior da lugar a formular la siguiente pregunta de investigación

**¿Cuáles son las principales estrategias y acciones que debe contener el plan estratégico para optimizar la gestión de una empresa del sector hidrocarburos en Bucaramanga?**

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

La ausencia de un direccionamiento estratégico claro y efectivo en Disolventes Fénix S.A.S representa un desafío significativo que limita el aprovechamiento máximo de su potencial en el mercado petroquímico de Colombia. Esta problemática plantea diversas implicaciones negativas para la empresa, como la falta de enfoque en objetivos a largo plazo, la dificultad para adaptarse a los cambios del entorno económico, la falta de alineación entre las diferentes áreas y colaboradores, así como la dificultad para tomar decisiones informadas y lograr metas comunes.

Ante esta situación, es necesario abordar esta problemática desde la perspectiva de la administración financiera para buscar soluciones que permitan a

Disolventes Fénix S.A.S superar sus limitaciones y aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado.

Para dar alcance a los objetivos planteados se proyecta, realizar un análisis FODA a los procesos de la organización, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa objeto de estudio. Así mismo se va a efectuar una revisión en la literatura para identificar las mejores prácticas y enfoques estratégicos utilizados en empresas similares, tanto a nivel nacional como internacional, de modo tal que se tenga un marco de referencia para el diseño del direccionamiento estratégico que se pretende proponer a la empresa Disolventes Fénix S.A.S. El cual contenga la formulación de una visión clara y alcanzable, la identificación de objetivos estratégicos, la definición de indicadores de desempeño y la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación en función de los cambios del entorno empresarial, y la alineación de las acciones con el avance económico del país.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### ***1.3.1. Objetivo general***

Diseñar un plan estratégico integral que permita mejorar la gestión de una empresa del sector hidrocarburos en Bucaramanga.

### 1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Evaluar la situación interna y externa de la empresa, analizando sus fortalezas y debilidades en áreas clave como recursos humanos, operaciones, finanzas y marketing.
- Identificar mediante revisión bibliográfica buenas prácticas de enfoques estratégicos.
- Caracterizar el plan estratégico enfocado en mejora la gestión de la empresa objeto de estudio

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Dirección Estratégica

(Drucker, 1964) ha contribuido de forma significativa en el campo organizacional, principalmente en la “estrategia” empresarial mediante los aportes de su enfoque denominado “La gestión orientada a resultados”, donde postuló que los directivos organizacionales deben centrarse en definir y alcanzar objetivos concretos, a los cuales les establecieron indicadores y métricas que les iban a permitir evaluar el desempeño y el progreso hacia los alcances definidos, para ello el autor enfatiza que el enfoque debe centrarse en la ventaja competitiva y en la creación de valor para los clientes. Para ello es fundamental comprender las necesidades del mercado, la economía, las leyes y las necesidades de los clientes objetivo, con lo cual al analizar y definir los alcances les permitan a los procesos organizacionales y a los colaboradores que desempeñan los roles irse adaptando a los cambios y tendencias del entorno empresarial.

El objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, con el propósito de anticiparse a los posibles acontecimientos futuros. Una vez establecidos los aspectos básicos y metodológicos del proceso de dirección estratégica, es importante contar con un modelo operativo que integre los recursos económicos, financieros y organizativos

asignados con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado y las posibles alternativas de acción, Laínez y Bellostas (1991).

## **2.2. Metodología FODA**

Es una herramienta de análisis que permite evaluar aspectos de (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en los diferentes niveles (personal y empresarial), se caracteriza por dividirse en dos partes, la primera es el análisis interno, que se enfoca en las fortalezas y debilidades; y el segundo es el análisis externo, que se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno. El resultado de esta evaluación es tener una visión global de la situación actual, lo que facilita la toma de decisiones desde medidas preventivas, potenciar las fortalezas y trabajar en las debilidades, es también una herramienta útil para la planificación estratégica de las organizaciones, ya que permite identificar los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas del entorno, para definir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, Colina y Westbrook (1997).

## **2.3. Balance Score Card**

También conocido como cuadro de mando integral, es un sistema de gestión que permite la integración de aspectos del direccionamiento estratégico y la evaluación del desempeño empresarial orientado hacia la capacidad de lograr

resultados excelentes mediante una planificación estratégica que integra cuatro perspectivas principales: 1) Financiera: seguimiento de los indicadores financieros para evaluar el desempeño económico de la empresa 2) Cliente: medición de la satisfacción del cliente y la creación de valor para ellos. 3) Procesos Internos: evaluación de los procesos internos clave que impulsan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. 4) Innovación y aprendizaje: medición de la capacidad de la organización para innovar, aprender y adaptarse, Kaplan y Norton (2007).

De otra parte Temoche (2021), refiere que el balanced scorecard es una herramienta fundamental para la dirección estratégica de las organizaciones dado que permite plasmar la visión y estrategia mediante un mapa que en su detalle incluye objetivos e indicadores de desempeño el cual tiene como principal propósito el lograr la alineación entre la planificación estratégica y las acciones operativas de la organización, a continuación, se detalla lo que comprende cada perspectiva del BSC así:

### **2.3.1. Perspectiva financiera**

Se utiliza ampliamente en las organizaciones para evaluar la rentabilidad y solvencia de la empresa. Se emplean indicadores financieros que traducen los resultados tangibles de la estrategia, Temoche (2021).

### **2.3.2. Perspectiva del cliente**

Se reconoce la importancia de los clientes en el funcionamiento de las organizaciones, ya que su lealtad y satisfacción se traducen en ganancias financieras. Se considera el valor de los activos intangibles, Temoche (2021).

### **2.3.3. Perspectiva de procesos**

Se deriva de la perspectiva de clientes. Para satisfacer a los clientes, es esencial organizar los procesos internos que respaldan este objetivo. Estos procesos internos se dividen en gestión operativa, gestión de clientes, gestión innovadora y procesos sociales, Temoche (2021).

### **2.3.4. Perspectiva de aprendizaje**

Combina las tres perspectivas anteriores. Reconoce que las finanzas y los procesos internos dependen del personal adecuado asignado a estas tareas, por ende se reconoce que cada rol ejercido por los colaboradores es fundamental en la gestión empresarial, por lo que es crucial capacitarlos para lograr un crecimiento deseado, lo que se traduce en un mejor desempeño y una situación económica más favorable, Temoche (2021).

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque de Investigación:

Las cualidades del presente estudio, se ubica dentro del enfoque cualitativo, en atención a lo detallado por Sánchez (2005). La investigación cualitativa se considera esencial para comprender significados a través de la observación, la escucha y la comprensión, donde el investigador se involucra activamente en el proceso de recolección de datos, convirtiéndose en una parte integral del proceso.

Así también lo refieren Hernández y Mendoza (2018), quienes indican que la intención del estudio cualitativo se basa en el análisis de datos empíricos recopilados a través de entrevistas, observaciones o documentos, donde el centro de este enfoque es la comprensión e interpretación profunda de los fenómenos sociales.

#### 4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Para dar alcance a los objetivos planteados, se determina ejecutar el desarrollo de estos en las siguientes fases:

- **Fase Uno:** esta fase corresponde al desarrollo del primer objetivo específico planteado (Evaluar la situación interna y externa de la empresa, analizando sus fortalezas y debilidades en áreas clave como recursos humanos, operaciones, finanzas y marketing), para ello se programa sesión con la gerencia de la empresa objeto de estudio, con el procesos de conocer acerca de la gestión que efectúan dentro de los procesos de cada una de las dimensiones referidas en este objetivo, por ende se hace el diligenciamiento de la matriz FODA teniendo en cuenta el análisis interno y externo del sector económico al que pertenece la empresa Disolventes Fénix S.A.S.
- **Fase 2:** esta fase corresponde el segundo objetivo específico planteado (Identificar en revisión bibliográfica las mejores prácticas de enfoques estratégicos), para ello se hace la exploración de revisión documental en la base de datos google académico, donde se identifican tesis y artículos de investigación desarrollados como propuestas de direccionamientos estratégicos en organizaciones de los diferentes sectores económicos, luego de contar con los documentos objeto de análisis se procede a efectuar lectura

de cada uno de estos, para identificar aspectos que puedan ser tomados como buenas prácticas para fortalecer el cierre y propuesta del direccionamiento estratégico de esta investigación.

- **Fase 3:** Finalmente en esta fase se da desarrollo al tercer objetivo (Caracterizar el plan estratégico enfocado en incrementar la competitividad de la empresa objeto de estudio), para ello se integran los aspectos de la matriz FODA así: (Fortalezas y oportunidades (FO), Debilidades y oportunidades (DO), Fortalezas y amenazas (FA) y Debilidades y amenazas (DA)), lo cual va a permitir caracterizar un direccionamiento estratégico que aporte en la mejora continua y fortalezca los procesos de la empresa Disolventes Fénix S.A.S.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Análisis Interno y Externo de la Empresa

Para dar alcance al objetivo específico uno se procedió a indagar con la gerencia de la organización Disolventes Fénix S.A.S, quien suministra información valiosa para efectuar el respectivo análisis a la situación interna y externa, para desarrollar este objetivo se da uso de la herramienta de análisis matriz FODA, lo cual permite efectuar una evaluación objetiva de la situación actual de la organización para la identificación de acciones estratégicas encaminadas en aprovechar las oportunidades y superar los desafíos de la realidad actual de Disolventes Fénix S.A.S.

Por lo tanto, se determina construir una matriz donde la cual surge luego de efectuar el proceso de calificación donde se determina para aspectos internos (fortalezas y debilidades) un valor que va de 1 a 4 a los cuales se aplica para fortaleza menor: 3 o fortaleza mayor: 4. Para debilidad menor: 1 o debilidad mayor: 2

Para calificar los aspectos externos (oportunidades y amenazas), se determina como rango de calificación entre 1 y 4 para cada factor con el objeto de indicar la relevancia que tiene para la empresa. 4 es una respuesta superior; 3, una respuesta superior a la media; 2, una respuesta media; 1, una respuesta mala. a continuación, se detalla la matriz FODA resultante de estos análisis.

**Tabla 1**

*Detalle Matriz FODA Disolventes Fénix S.A.S*

<b>Fortalezas Internas</b>	<b>Oportunidades Externas</b>	<b>Debilidades Internas</b>	<b>Amenazas Externas</b>
Se tiene amplia experiencia en la comercialización de productos químicos	Crecimiento de la demanda en la industria de pinturas, plásticos y pegantes.	Falta de personal para la operación de la empresa	Fluctuación de los precios de los productos químicos en el mercado
Se cuenta con un amplio portafolio de productos para la industria de pinturas, plásticos y pegantes.	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores.	No se tiene estructurada malla de entrenamiento para los perfiles de cargo	Reducción en la producción mundial de petróleo
Se cuenta con alta solvencia económica para realizar compras y competir con precios en el mercado	Desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo con los clientes	Dependencia de proveedores para el suministro de productos	Cambios en la normativa ambiental que puedan afectar la industria química
Se otorgan descuentos a los clientes por volumen de compra	Segmentación de mercado	Falta de base de datos de clientes	Competencia en el mercado de productos químicos para la industria.
La empresa se encuentra ubicada geográficamente en un sector comercial y de alto movimiento económico en la ciudad de Bucaramanga	Expansión geográfica	Falta de un sistema de información para las labores administrativas y comerciales	Ante la fluctuación de los precios del petróleo se podría afectar los márgenes de utilidad y la rentabilidad de la empresa

Los anteriores aspectos resultados de efectuar la calificación determinada por lo cual este análisis FODA, proporciona una visión integral de los factores internos y externos que están impactando la gestión de Disolventes Fénix S.A.S.

### **Fortalezas Internas:**

1. Amplia experiencia en la comercialización de productos químicos: Disolventes Fénix cuenta con un conocimiento profundo y una larga trayectoria en la comercialización de productos químicos. Esta experiencia le proporciona una ventaja competitiva al comprender las necesidades del mercado y las preferencias de los clientes.
2. Amplio portafolio de productos para la industria de pinturas, plásticos y pegantes: La empresa ofrece una amplia gama de productos especializados que atienden las necesidades de la industria de pinturas, plásticos y pegantes. Esta diversificación del portafolio permite aprovechar diferentes oportunidades de mercado y atender a diversos segmentos de clientes.
3. Alta solvencia económica para realizar compras y competir con precios en el mercado: Disolventes Fénix S.A.S, posee una sólida situación financiera que le otorga la capacidad de realizar compras estratégicas y competir con precios en el mercado.

4. Se otorgan descuentos a los clientes por volumen de compra , esta fortaleza financiera derivada de la anterior le permite a Disolventes Fénix S.A.S, negociar mejores condiciones con proveedores y por ende ofrecer precios competitivos y otorgar descuentos a sus clientes.
5. La empresa se encuentra ubicada geográficamente en un sector comercial y de alto movimiento económico en la ciudad de Bucaramanga: Disolventes Fénix posee una excelente ubicación en el sector comercial con lo cual puede establecer acuerdos de distribución con socios locales, aprovechando su conocimiento y experiencia en el mercado local.

### **Oportunidades Externas:**

1. Crecimiento de la demanda en la industria de pinturas, plásticos y pegantes:  
Existe un crecimiento sostenido en la demanda de productos químicos en la industria de pinturas, plásticos y pegantes. Disolventes Fénix puede aprovechar esta oportunidad expandiendo su participación en este mercado en crecimiento.
2. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores: La empresa tiene la oportunidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores clave. Estas alianzas pueden

brindar acceso a nuevos mercados, fortalecer la cadena de suministro y ampliar la presencia geográfica.

3. Desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo con los clientes: Disolventes Fénix puede aprovechar la oportunidad de desarrollar relaciones comerciales sólidas y duraderas con sus clientes. Esto puede generar lealtad, confianza y un flujo constante de ventas, permitiendo un crecimiento sostenible.
4. Segmentación de mercado: La amplia gama de productos y servicios que la empresa brinda , ofrece la oportunidad de segmentar el mercado y dirigirse a nichos específicos. Al identificar segmentos de clientes con necesidades particulares, la empresa puede desarrollar estrategias de marketing más efectivas y personalizadas.
5. Expansión geográfica: La empresa puede aprovechar oportunidades para expandir su presencia geográfica a nivel local o nacional a través de la comercialización y distribución de productos en nuevas regiones. Esto permitiría diversificar sus alcances y acceder a nuevos mercados potenciales.

### **Debilidades internas:**

1. Falta de personal para la operación de la empresa: Disolventes Fénix enfrenta una debilidad interna debido a la falta de personal adecuado para cubrir las necesidades operativas de la empresa. Esta carencia puede afectar la eficiencia de los procesos y la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.
2. No se tiene estructurada una malla de entrenamiento para los perfiles de cargo: La empresa carece de un programa de capacitación estructurado para los diferentes perfiles de cargo. Esta falta de capacitación puede limitar el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados, afectando la productividad y la calidad del trabajo que efectúen.
3. Dependencia de proveedores para el suministro de productos: ante el mercado de derivados del petróleo existen pocos proveedores que tengan todos los permisos para la venta de los disolventes que se comercializan en esta organización.
4. Falta de base de datos de clientes: Disolventes Fénix no cuenta con una base de datos de clientes consolidada. Esta carencia dificulta el seguimiento y la personalización de las relaciones con los clientes, lo que puede afectar la retención y el crecimiento de la clientela.
5. Falta de un sistema de información para las labores administrativas y comerciales: la organización únicamente tiene implementado un software

para el sistema contable y financiero, por lo cual debe proyectar la inversión para que se tenga un nivel organizado y consolidado del manejo de los diferentes procesos, con lo cual se reduzca la operatividad y riesgos.

**Amenazas externas:**

1. Fluctuación de los precios de los productos químicos en el mercado: La empresa se enfrenta a la amenaza de la volatilidad en los precios de los productos químicos en el mercado. Las fluctuaciones pueden afectar los márgenes de beneficio y la rentabilidad de la empresa, así como su capacidad para competir con precios.
2. Reducción en la producción mundial de petróleo: puede llegar a ocasionar fluctuaciones en los precios de los productos petroquímicos así como en la escasez para cubrir la demanda del mercado, estos cambios pueden impactar directamente las condiciones del mercado y afectar la estabilidad de la empresa.
3. Cambios en la normativa ambiental que puedan afectar la industria química: Existen riesgos asociados a los cambios en la normativa ambiental que podrían afectar la industria química en la que opera Disolventes Fénix. Estos cambios pueden requerir inversiones adicionales en tecnologías limpias y procesos más sostenibles.

4. Competencia en el mercado de productos químicos para la industria: La empresa se enfrenta a una competencia intensa en el mercado de productos químicos para la industria. La entrada de nuevos competidores y la existencia de actores establecidos pueden dificultar la captación de clientes y la expansión de la participación de mercado.
5. Ante la fluctuación de los precios del petróleo se podría afectar los márgenes de utilidad y la rentabilidad de la empresa: Esta dependencia puede ser un riesgo, ya que los precios del petróleo están sujetos a fluctuaciones y volatilidad. Además, la falta de clientes fijos y la variabilidad en las condiciones de compra pueden generar incertidumbre en los ingresos y la rentabilidad en el mediano y largo plazo de Disolventes Fénix S.A.S.

## **5.2. Revisión Bibliográfica e Identificación de Buenas Prácticas de Enfoques Estratégicos**

Navarro (2023), realiza una investigación que se centra en analizar las perspectivas de sostenibilidad del sector petrolero en Colombia en miras a la vigencia 2050, para identificar estrategias que permitan a las comunidades cercanas a estos proyectos garantizar la sostenibilidad en el largo plazo, para ello el autor discute las perspectivas de la industria petrolera hasta el año 2050, considerando el impacto de factores políticos y sociales que generan una presión

significativa para el futuro. Lo cual le permite identificar tres posibles escenarios: 1) transición hacia la sostenibilidad, 2) continuación de la exploración con daño ambiental y 3) agotamiento de los recursos con una crisis energética. Para lograr la sostenibilidad, se resalta la importancia de promover una buena interacción entre la comunidad y las empresas, destacando la relevancia del petróleo y los hidrocarburos en la estructura social moderna, lo que ha dado lugar a una industria de gran magnitud a nivel mundial. Se reconoce que los proyectos petroleros son inherentemente complejos y requieren una amplia consideración previa para su correcto desarrollo, adaptándose constantemente a los avances tecnológicos, movimientos socioambientales y otros aspectos relevantes.

Trujillo et al (2022), realizan un diagnóstico organizacional en la empresa Asoingeniería S.A.S, utilizando diferentes herramientas y metodologías como los modelos RISE y MMGO, las matrices DOFA y IE, y el mapa de experiencia del cliente. Herramientas estas que les permiten conocer con mayor profundidad los procesos de la empresa, proporcionando una visión del contexto organizacional actual y sentando las bases para proponer un cuadro de mando integral que muestre las causas, efectos y su relación con la estrategia. El enfoque de la propuesta es desarrollar un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard, que no solo se centre en indicadores, sino que sea un proceso de cambio para la organización donde se integre de manera oportuna y adecuada el plan de acción propuesto para que enfoquen los esfuerzos de la empresa hacia el logro de los

objetivos estratégicos. Con lo cual los autores esperan que la empresa objeto de estudio comprenda que la búsqueda constante y la aplicación de técnicas y prácticas gerenciales más eficientes deben responder a la transformación del mundo empresarial, buscando mejorar tanto los resultados operacionales como el desempeño general de la organización.

Menjura (2021) desarrolla investigación en la empresa Amperio Colombia, la cual pertenece al sector de proyectos de sistemas eléctricos. El autor identifica varios desafíos que están limitando el crecimiento y generación de valor, la principal dificultad radica en la falta de un proceso de planeación estratégica respaldado por un sistema de gestión de objetivos, lo cual impide realizar análisis adecuados de las necesidades de la empresa en relación con los factores internos y externos. El plan estratégico se basó en un exhaustivo diagnóstico estratégico que incluyó la recolección de información a través de encuestas y entrevistas, tanto internas como externas. Se utilizaron herramientas como la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y las cinco fuerzas de Porter para identificar oportunidades y amenazas, así como deficiencias y fortalezas internas. El análisis reveló que los factores tecnológicos y económicos tienen un mayor impacto en la organización. Además, se identificó la amenaza del poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre competidores como factores relevantes en el sector, se utilizaron las matrices FODA, PEYEA y MIME para desarrollar estrategias alternativas. Las estrategias determinadas se centraron en estructurar los procesos financieros,

especializar las áreas de la organización y desarrollar un nuevo servicio de automatización con capacitaciones en domótica.

Chitiva et al (2021), desarrollaron proyecto en la empresa Dado S.A.S, donde identifican como problemática la carencia de planes estratégicos a nivel organizacional y la falta de una visión y proyección empresarial con objetivos claros a corto y largo plazo. Para dar apoyo los autores efectúan una revisión exhaustiva de la literatura especializada con el fin de diseñar un modelo de direccionamiento estratégico, junto con la ejecución de un análisis situacional detallado para obtener un panorama preciso del estado actual de la compañía. Con base en estos elementos, se elaboró un plan de implementación del modelo de direccionamiento estratégico, el cual se propone como una herramienta efectiva para el control y seguimiento de los objetivos establecidos. Con base en lo anterior como resultado del análisis realizado, los autores desarrollan el plan de intervención propuesto, que les permite concluir de que la estrategia enfocada en el incremento de las ventas y la rentabilidad de la empresa DADO deberá ser implementada por la compañía en el menor tiempo posible, en atención a que les va a permitir asegurar un crecimiento óptimo empresaria en las próximas vigencias.

Cano (2021), desarrolla proyecto donde aborda la problemática del manejo del agua en la actividad de perforación estratigráfica dentro de la industria de hidrocarburos en Colombia. Para ello propone una solución a través del establecimiento de un servicio que cumpla con la normativa vigente para el

vertimiento de agua, ya sea mediante la creación de una nueva organización o una unidad de negocio dedicada a esta tarea. Para dar alcance a los objetivos la autora analiza el contexto en el que se desarrollará este servicio, explorando la normativa ambiental y de manejo de aguas, así como aspectos generales de la industria y la cadena de valor. También se presenta una breve descripción del proceso en el que se generan los vertimientos de agua objeto de estudio. Seguidamente aplica herramientas como DOFA, PESTEL y las 5 fuerzas de Porter con lo cual estructura una unidad de negocio con un direccionamiento estratégico lo cual le permite orientar el desarrollo de estrategias para lograr una gestión más efectiva en la empresa determinada.

De otra parte Peralta et al (2020) desarrollan investigación que aborda la importancia de la dirección estratégica y la innovación en el contexto de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla Colombia, con el objetivo de proponer un modelo de dirección estratégica adecuado a las necesidades, capacidades y recursos de las Pymes para promover la innovación. Para esto se ejecutó una revisión documental donde se exploran diferentes enfoques y modelos teóricos relacionados con la dirección estratégica y se examinan sus aplicaciones prácticas en el ámbito empresarial. A partir del análisis de la información recopilada, se desarrolló un modelo de direccionamiento estratégico que posiciona a la innovación como un elemento transversal en todas

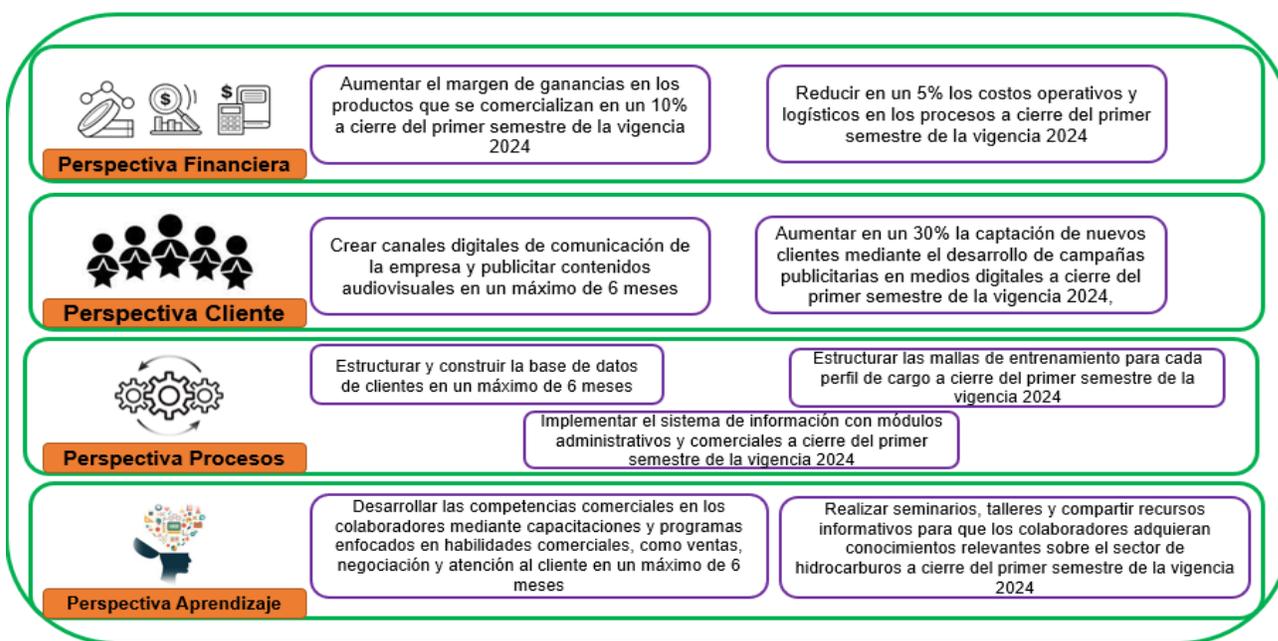
las áreas y procesos de la organización, permitiendo así la adaptación al entorno cambiante y fomentando la generación de nuevas ideas, productos o servicios.

Los aportes de los anteriores autores con el desarrollo de sus investigaciones, dejan ver los beneficios de efectuar análisis internos y externos apoyados en las diferentes metodologías para identificar aspectos que se puedan proponer intervenir , siendo el insumo para que se desarrolle el ejercicio estructurado de la formulación de estrategias, para que se fortalezca la mejora continua y se aporte a la estabilidad organizacional.

### 5.3. Caracterización del Plan Estratégico Enfocado en Incrementar la **Competitividad** de la Empresa Objeto de Estudio

#### Figura 1

*Direccionamiento Estratégico Propuesto Disolventes Fénix*



El plan estratégico propuesto detalla los objetivos que se han estructurado bajo los parámetros de la metodología Smart , por lo cual estos son específicos, medibles, realistas, alcanzables y con un tiempo límite definido para que sean apropiados y aporten mejoras corporativas en Disolventes Fénix S.A.S.

A continuación se detalla el Balance Score Card con los componentes detallados de cada perspectiva, objetivo, indicador de medición, presupuesto estimado, responsable, tiempo estimado y riesgos identificados así:

**Tabla 2**

*Balance Score Card Propuesto para Disolventes Fénix S.A.S*

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO DE	RIESGOS IDENTIFICADOS
-------------	----------	-----------	-------------	-------------	-----------	-----------------------

					EJECUCIÓN	
PERSPECTIVA	META	INDICADOR	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RIESGOS IDENTIFICADOS
FINANCIERA	Aumentar el margen de ganancias en los productos que se comercializan en un 10% a cierre del primer semestre de la vigencia 2024	Utilidad neta / Ingresos operacionales) *100	\$ 80.000.000	Dirección Financiera	12 Meses	Empresas de la competencia que reducen sus precios de venta
	Reducir en un 5% los costos operativos y logísticos en los procesos a cierre del primer semestre de la vigencia 2024	(Gastos de operación / Ingresos de operación) *100	\$ (9.000.000)		12 Meses	Despilfarros e ineficiencias en los procesos operativos y logísticos
CLIENTE	Crear canales digitales de comunicación de la empresa y publicitar contenidos audiovisuales en un máximo de 6 meses	Avance de Cronograma número de plataformas con contenido audiovisual actualizado / 6 meses	\$700.000	Dirección Comercial	6 Meses	Incidencias técnicas en la implementación de canales digitales
	Aumentar en un 30% la captación de nuevos clientes mediante el desarrollo de campañas publicitarias en medios digitales a cierre del primer semestre de la vigencia 2024,	(# clientes año anterior / # clientes año actual) *100	\$ 1.000.000		12 Meses	*Falta de creatividad e impacto de las campañas publicitarias *Baja adopción de los canales digitales por parte de los clientes objetivo segmentados
PROCESOS	Estructurar y construir la base de	Base de datos construida y actualizada	\$ 200.000	Dirección de Calidad	6 Meses	*Falta de información y consistencia

	datos de clientes a cierre de la vigencia 2023					de los datos actuales *Retrasos en la construcción de la base de datos
	Implementar el sistema de información con módulos administrativos y comerciales a cierre del primer semestre de la vigencia 2024	Módulos de software funcionando	\$ 20.000.000		12 Meses	*Incidencias de compatibilidad con activos tecnológicos existentes *Dificultades en la migración de datos al sistema de información que se implemente
	Estructurar las mallas de entrenamiento para cada perfil de cargo a cierre del primer semestre de la vigencia 2024	(# perfiles de cargo / # Mallas de entrenamiento construida ) *100	\$2.000.000	Dirección de Gestión Humana	12 Meses	Dificultades en la implementación de las mallas de entrenamiento
<b>PERSPECTIVA</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>RIESGOS IDENTIFICADOS</b>
<b>APRENDIZAJE</b>	Desarrollar las competencias comerciales en los colaboradores mediante capacitaciones y programas enfocados en habilidades comerciales, como ventas, negociación y atención al cliente en un máximo de 6 meses	(# de colaboradores capacitados/ # Total de colaboradores ) *100	\$ 3.000.000	Dirección de Gestión Humana	6 Meses	* Falta de participación y compromiso de los colaboradores *Resistencia al cambio

Realizar seminarios, talleres y compartir recursos informativos para que los colaboradores adquieran conocimientos relevantes sobre el sector de hidrocarburos a cierre del primer semestre de la vigencia 2024	(# de capacitaciones realizadas / # de capacitaciones programadas ) *100	\$5.000.000	12 Meses	*Limitada disponibilidad de expertos en el sector de hidrocarburos * Dificultades en la logística de los eventos y seminarios
---	--	-------------	----------	--

Perspectiva Financiera:

- Aumentar el margen de ganancias en los productos que se comercializan en un 10%: Esta meta busca mejorar la rentabilidad de la empresa. Al incrementar el margen de ganancias, se aumenta la eficiencia en la gestión de costos y se maximiza la rentabilidad de cada producto vendido.
- Reducir los costos operativos y logísticos en los procesos en un 5%: Esta meta apunta a optimizar los procesos internos y reducir los gastos innecesarios en operaciones y logística. Al disminuir los costos operativos, la empresa puede mejorar su eficiencia y rentabilidad.

#### Perspectiva del Cliente:

- Crear canales digitales de comunicación de la empresa: Esta meta busca mejorar la experiencia del cliente al proporcionar canales de comunicación digitales que faciliten la interacción y la atención eficiente. Esto permitirá una comunicación más rápida y efectiva, mejorando la satisfacción del cliente y fortaleciendo la relación con ellos.
- Aumentar la base de nuevos clientes en un 30%: Esta meta tiene como objetivo expandir la base de clientes de la empresa. Al aumentar el número de clientes, se incrementa el potencial de ventas y se fortalece la posición de mercado de la empresa.

#### Perspectiva de Procesos Internos:

- Construir la base de datos de clientes: Esta meta busca centralizar y organizar la información de los clientes en una base de datos. Tener una base de datos estructurada y actualizada permitirá una gestión más eficiente de los clientes, una mejor segmentación del mercado y una personalización de las estrategias de marketing y ventas.
- Implementar sistema de información administrativo y comercial: Esta meta tiene como objetivo contar con un sistema de información que permita gestionar de manera eficiente las labores administrativas y comerciales. Esto

facilitará el control de inventario, la gestión de pedidos, el seguimiento de clientes y la toma de decisiones basadas en datos concretos.

- Estructurar las mallas de entrenamiento para cada perfil de cargo: Esta meta busca fortalecer el desarrollo y la capacitación del personal. Al estructurar mallas de entrenamiento adaptadas a cada perfil de cargo, se promueve el crecimiento profesional de los colaboradores, se mejoran sus habilidades y conocimientos, y se optimiza su desempeño en sus respectivas funciones.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

- Desarrollar las competencias comerciales en los colaboradores: Esta meta busca potenciar las habilidades comerciales del personal. Al capacitar a los colaboradores en competencias comerciales, se mejora su desempeño en la captación y retención de clientes, lo que contribuye al crecimiento y éxito de la empresa.
- Facilitar conocimientos acerca del sector de hidrocarburos: Esta meta tiene como objetivo brindar a los colaboradores conocimientos actualizados sobre el sector de hidrocarburos. Esto les permitirá comprender mejor el mercado en el que se desenvuelve la empresa, identificar oportunidades y desafíos, y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento de la organización.

las metas propuestas en el Balance Scorecard están diseñadas para mejorar la rentabilidad financiera, satisfacer las necesidades de los clientes, optimizar los procesos internos y promover el aprendizaje y desarrollo del personal en la organización Disolventes Fénix S.A.S. al implementar esto la empresa estará en una posición favorable para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

## 6. CONCLUSIONES

La evaluación de la situación interna y externa de Disolventes Fénix S.A.S reveló importantes fortalezas internas, como su amplia experiencia en la comercialización de productos químicos y un portafolio diversificado para la industria de pinturas, plásticos y pegantes. Estas fortalezas le brindan una base sólida para competir en el mercado y aprovechar las oportunidades externas.

Además, se identificaron debilidades en áreas clave como recursos humanos y operaciones por lo cual es necesario fortalecer la capacitación y el desarrollo de competencias del personal, así como optimizar los procesos internos para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

La revisión bibliográfica efectuada permitió identificar un conocimiento sólido sobre las estrategias que han aplicado otras empresas, por lo cual se tomaron como referentes para el desarrollo y diseño del plan estratégico propuesto para cubrir las necesidades específicas de Disolventes Fénix S.A.S.

El plan estratégico propuesto para Disolventes Fénix S.A.S, se centra en mejorar la competitividad de la empresa a través de acciones claves en las perspectivas financiera, cliente, procesos y aprendizaje. Mediante el aumento del margen de ganancias, la captación de nuevos clientes, la optimización de procesos y el desarrollo de competencias comerciales en los colaboradores, con lo cual la

empresa fortalezca su posición en el mercado y se adapte a los cambios del entorno.

El éxito en la implementación del plan estratégico sugerido, dependerá de la capacidad de la empresa para superar los desafíos identificados y aprovechar las oportunidades que brinda su amplia experiencia en la comercialización de productos químicos, su solvencia económica y su ubicación geográfica favorable. Además, se requerirá un liderazgo sólido y comprometido, así como la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización para lograr la mejora continua y el crecimiento sostenible de Disolventes Fénix S.A.S.

## 7. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar un plan de reclutamiento y selección de personal para cubrir las necesidades operativas de la empresa. Esto permitirá contar con un equipo calificado y adecuado para maximizar el rendimiento y eficiencia en las operaciones.

Se recomienda establecer una malla de entrenamiento estructurada para cada perfil de cargo. Esto asegurará que los empleados adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva, aumentando así la productividad y el desempeño general de la empresa.

Es fundamental desarrollar un sistema de información administrativo y comercial que permita una gestión eficiente de las labores diarias. Esto incluye el uso de módulos de software funcionales que faciliten la gestión de inventario, pedidos, facturación y seguimiento de clientes.

Se recomienda invertir en el desarrollo de competencias comerciales en el personal para fortalecer las habilidades de negociación, comunicación y gestión, lo que contribuirá a un mayor éxito en la captación y retención de clientes.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANH. (2023, julio 31). *Sector Colombiano del Petróleo y el Gas* -. Agencia Nacional de Hidrocarburos. <https://www.anh.gov.co/es/hidrocarburos/oportunidades-disponibles/procesosde-seleccion/ronda-colombia-2010/anh/sector-colombiano-del-petr%C3%B3leo-y-el-gas/>
- Cano, A. (2021). *Diseño de una unidad de negocio y su direccionamiento estratégico, para prestar el servicio de tratamiento de agua en la perforación estratigráfica de pozos petroleros* [Master thesis, Universidad de La Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/49797>
- Chitiva, D., Cifuentes, J., & Cantor, L. (2021). *Direccionamiento estratégico para la empresa Dado* [Maestria, Antonio Nariño]. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11137>
- Drucker, P. (1964). *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions* (1.<sup>a</sup> ed., Vol. 1). HarperCollins E-books. [https://books.google.com.co/books?id=iKtvThMKvBkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=iKtvThMKvBkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. MC Graw Hill. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Laínez, J., & Bellostas, A. (1991). *La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación*. 21(67), 501-534.

Menjura, E. (2021). *Diseño del direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral para la empresa Amperio Colombia* [Pregrado, Universidad de la Salle].  
[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=4131&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=4131&context=administracion_de_empresas)

Navarro, M. (2023). *Sostenibilidad del Sector de Hidrocarburos en Colombia: Perspectivas y alternativas al petróleo de cara al 2050* [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>

Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R., & Espinosa, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(89), 229-243.

Sánchez, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. 1, 1(1), 115-119.

Temoche, M. (2021). *Modelo de Balanced scorecard para el direccionamiento estratégico de la Empresa Constructora Zuloeta, Chiclayo* [Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57898/Temoc  
he\\_ZML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=16&zoom=100,93,373](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57898/Temoc<br/>he_ZML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=16&zoom=100,93,373)

Trujillo, M., Yepes, M. C., & Chávez, A. (2022). *Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Asoingeniería S.A.S.* [Master Thesis, Maestría en Administración de Empresas - MBA - Virtual].  
<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12069>