

**Planeación Estratégica en la empresa Rampint (ingeniería, montaje y
mantenimiento) ubicada en Barrancabermeja, Santander**

Miguel Josué Parra Neira, Nicoll Valeria Gallardo Lozada

**Trabajo de grado para optar el título de Administrador de empresas y administrador de
empresas agropecuario**

Director

Juan Camilo Gutiérrez

Doctor (C) Ciencias Administrativas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División De Ciencias Económicas, Administrativas Y Contables

Facultad Administración de Empresas Agropecuarias y Administración de

Empresas

2022

Contenido

Introducción	7
1. Planeación Estratégica en la empresa Rampint (ingeniería, montaje y mantenimiento) ubicada en Barrancabermeja, Santander.	8
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
2. Identificación de la empresa	12
3. Diagnóstico Externo	13
4. Antecedentes.....	17
5. Marco teórico.....	19
6. Diseño Metodológico	23
7. Diagnóstico Interno	25
8. Propuesta de indicadores estratégicos	28
9. Conclusiones.....	29
Referencias.....	31

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen de Diseño Metodológico	24
Tabla 2. <i>Matriz DOFA con estrategias</i>	27
Tabla 3. <i>Propuesta de indicadores estratégicos. Fuente: Autoría Propia</i>	28

Lista de figuras

Figura 1.	<i>Análisis PESTEL</i>	13
Figura 2.	<i>Investigaciones</i>	17
Figura 3.	<i>Dinámica de la planeación estratégica.</i>	21
Figura 4.	<i>Análisis de factores internos</i>	25

Resumen

El presente trabajo toma como empresa de estudio, Rampint, (ingeniería, montaje y mantenimiento), una entidad en el sector Oil and Gas, localizada en la ciudad de Barrancabermeja (Santander, Colombia). Frente a la cual se planteó el **Problema** ¿cómo ampliar el mercado del ámbito local (Barrancabermeja), que permita una mayor consolidación de la empresa Rampint, en el mercado del sector de combustibles? A partir de lo anterior, se estableció como **Objetivo** Formular un plan estratégico enfocado al fortalecimiento en el mercado, a fin de identificar factores que le permitan aumentar su nivel de competitividad. Para ello, se estableció un **método** de estudio de enfoque cuantitativo, de alcance exploratorio y tipo no experimental; cuyos **resultados** obtenidos, a partir del cruce de la información interna y externa de la organización, y analizados en la Matriz DOFA; arrojan que la entidad cuenta con fortalezas significativas tanto para aprovechar las oportunidades del contexto como para afrontar las posibles amenazas. En cuanto a las debilidades, la mayor se encuentra, en su capacidad gerencial estratégica, necesaria para optimizar procesos internos y expandir su posicionamiento. Finalmente, dentro de sus **conclusiones** se evidencia la importancia de la planeación estratégica como una herramienta fundamental para potenciar la expansión de la entidad, pues permite la articulación de su estado actual, con el entorno y la forma como puede alcanzar su ideal, siendo sin duda alguna, el factor humano el verdadero capital de la empresa.

Palabras clave: planeación estratégica, indicadores, matriz DOFA y análisis PESTEL

Abstract

The present work takes as study company, Rampint, (engineering, assembly and maintenance), an entity in the Oil and Gas sector, located in the city of Barrancabermeja (Santander, Colombia). Against which the Problem was raised, how to expand the local market (Barrancabermeja), which allows a greater consolidation of the Rampint company, in the fuel sector market? Based on the above, the Objective was established to formulate a strategic plan focused on strengthening the market, in order to identify factors that allow it to increase its level of competitiveness. For this, a study method with a quantitative approach, with an exploratory scope and non-experimental type was established; whose results obtained, from the crossing of the internal and external information of the organization, and analyzed in the DOFA Matrix; They show that the entity has significant strengths both to take advantage of the opportunities of the context and to face possible threats. As for the weaknesses, the greatest is in its strategic management capacity, necessary to optimize internal processes and expand its position. Finally, within its conclusions, the importance of strategic planning as a fundamental tool to enhance the expansion of the entity is evidenced, since it allows the articulation of its current state, with the environment and the way it can reach its ideal, being undoubtedly the human factor the real capital of the company.

Keywords: strategic planning, indicators, DOFA matrix and PESTEL analysis.

Introducción

La empresa Rampint (ingeniería, montaje y mantenimiento) es una entidad con más de 25 años de experiencia en el sector Oil and Gas, localizada en la ciudad de Barrancabermeja, Distrito Especial, y uno de los principales centros industriales, portuarios y turísticos del departamento de Santander, cuya economía gira principalmente alrededor de la industria petrolera. La Cámara de Comercio de Barrancabermeja, (2015), expone dentro de su estudio *“Impacto de la crisis de la economía de Barrancabermeja”* que “De acuerdo a las cifras de importancia económica municipal que reporta el DANE, en Barrancabermeja la industria del petróleo, le aporta a la economía de la ciudad un 70%, los cuales representan 10,5 billones de pesos anuales”. De igual forma, el Ministerio de Minas y Energía informó que la producción fiscalizada de petróleo de Colombia fue de 739.848 barriles promedio día (BOPD) durante enero de este año, lo que representó una leve disminución de 0,75% en comparación con el mismo mes de 2021. Así mismo, el artículo de macroeconomía, (2 de marzo de 2022)

1 Planeación Estratégica en la empresa Rampint (ingeniería, montaje y mantenimiento) ubicada en Barrancabermeja, Santander.

1.1 Planteamiento del problema

La empresa Rampint (ingeniería, montaje y mantenimiento) es una entidad con más de 25 años de experiencia en el sector Oil and Gas, localizada en la ciudad de Barrancabermeja, Distrito Especial, y uno de los principales centros industriales, portuarios y turísticos del departamento de Santander, cuya economía gira principalmente alrededor de la industria petrolera. La Cámara de Comercio de Barrancabermeja, (2015), expone dentro de su estudio *“Impacto de la crisis de la economía de Barrancabermeja”* que “De acuerdo a las cifras de importancia económica municipal que reporta el DANE, en Barrancabermeja la industria del petróleo, le aporta a la economía de la ciudad un 70%, los cuales representan 10,5 billones de pesos anuales”. De igual forma, el Ministerio de Minas y Energía informó que la producción fiscalizada de petróleo de Colombia fue de 739.848 barriles promedio día (BOPD) durante enero de este año, lo que representó una leve disminución de 0,75% en comparación con el mismo mes de 2021. Así mismo, el artículo de macroeconomía, (2 de marzo de 2022). “Así busca Colombia levantar producción de crudo para aprovechar un Brent a más de US\$ 100”. *Revista Semana*, expone que, en 2021, Colombia registró la producción de petróleo más baja de los últimos 13 años. Los más de 62 días de bloqueos que se registraron en el marco del Paro Nacional afectaron las operaciones del sector y llevaron a que solo se extrajera del subsuelo un promedio de 736.356 barriles de petróleo por día, una disminución del 5,7 % frente al registro de 2020. Y en el 2022, la situación no ha mejorado ya que, la producción se vio afectada por los bloqueos viales en el campo Yariguí-Cantagallo de Ecopetrol, ubicado entre los departamentos de Santander y Bolívar, los cuales provocaron la

suspensión de operaciones en 64 pozos, que representaban el 54 % de la producción total del campo”.

Así mismo y como consecuencia de la emergencia sanitaria, el Gobierno (Ministerio de Minas y Energía) y la Asociación Colombiana de Petróleo (ACP) afirmaron que una de las principales razones de la caída de estos indicadores, se dio por el cierre de varios campos y pozos de petróleo y gas que influyeron en la caída de la producción y exploración de estos hidrocarburos. Según datos de estas dos entidades, citados en “¿Qué le espera al sector de hidrocarburos en Colombia?, (mayo 2022), en este año, se tuvieron que cerrar cerca de 400 pozos y 30 campos petroleros.

Con respecto a la explotación del gas natural, en un comunicado de prensa de la Asociación Colombiana de Petróleo y Gas, ACP, (mayo 2022) expone que “toma cada vez más fuerza en la matriz energética, por eso no sorprende que su participación venga creciendo en los últimos años. Colombia tiene potencial geológico, pero para que se desarrolle es necesario impulsar el crecimiento de su demanda, lo que implica medidas que faciliten la comercialización oportuna, el transporte competitivo hacia centros de consumo y promover la competencia en igualdad de condiciones. Esto será clave para impulsar el crecimiento de este energético en el país, el abastecimiento y la confiabilidad que se requiere en un proceso de transición energética”. Resulta indispensable, en el marco de las fluctuaciones de la economía alrededor de la producción petrolera y gasífera, analizar el impacto que esta amenaza representa para una empresa de este tipo. A partir de los anteriores planteamientos, es necesario establecer una estrategia de intervención que le permita tener ventaja competitiva. Es decir, que posibilite resolver ¿cómo ampliar el mercado del ámbito local (Barrancabermeja), que permita una mayor consolidación de la empresa Rampint, en el mercado del sector de combustibles?

1.2 Justificación

Para la empresa Rampint es importante en este momento resolver: ¿cómo ampliar el mercado del ámbito local (Barrancabermeja), que permita una mayor consolidación de la empresa, en el mercado del sector energético? La respuesta a esta necesidad puede darse a partir de un análisis informal e intuitivo del mercado que no garantiza una solución 100% efectiva o puede plantearse desde un ejercicio estructurado que aporta una solución más contundente. En esta segunda opción, se encuentra la planeación estratégica, como una herramienta básica y fundamental para el desempeño efectivo de la alta gerencia, la proyección empresarial y sin duda alguna, la solución a la necesidad de expansión y respuesta a la globalización que deben afrontar las empresas en la actualidad. Sobre todo, en mercados tan competitivos y cerrados, como el de hidrocarburos en nuestro país, marco en el cual se encuentra la empresa Rampint (ingeniería, montaje y mantenimiento) que es objeto del presente estudio.

Uno de los principales objetivos de la planeación estratégica, es contar con un panorama idóneo para la toma asertiva de decisiones, partiendo de los pilares empresariales como son la misión, visión y los valores. A partir de allí, se realiza el análisis y/o diagnóstico situacional de la empresa tanto de forma interna como externa, para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, así; una vez establecido el estado del arte, se plantean desde su situación actual, objetivos estratégicos que potencialicen la empresa en el sector al cual pertenece, desde una visión integral y que permita una adecuada toma de decisiones, desde el presente con proyección a mejoras a corto, mediano y largo plazo.

Cabe resaltar que no se puede analizar la empresa como una entidad sola, aislada de su entorno o contexto político, económico, tecnológico, legal, social y/o ambiental, por lo cual, es clave contar con este panorama, que, unido al análisis interno de la entidad, permita diseñar un

mapa estratégico basado en su identidad corporativa, la definición de metas y establecimiento de acciones que se encuentren al alcance de sus posibilidades y que repercutan positivamente en sus resultados.

Contar con una planeación estratégica actualizada aporta a la empresa, elementos que propenden por una actuación más eficiente en el campo petrolero, con alternativas de solución alineadas a la realidad organizacional, regional, nacional e internacional, que permitan la optimización de recursos en el alcance efectivo de los objetivos y metas planteadas por la organización.

Llevar a cabo un trabajo como el que se plantea en este ejercicio académico representa grandes ventajas para la empresa Rampint, ya que el desarrollo de una planeación estratégica le permite evaluar distintas áreas, competidores y ventajas competitivas para incursionar en nuevos mercados, todo ello, sin que le represente una inversión financiera.

Así mismo, resulta valioso para la entidad, poder contar con una visión externa a la organización, que permita quizás, refrescar la mirada de la dirección empresarial y contar con nuevas perspectivas de comprensión, soportadas en métodos y herramientas idóneas para la evaluación de los diversos factores que inciden en la planeación estratégica.

No darse la oportunidad de esta visión, puede incidir en limitar las posibilidades del conocimiento tanto de la propia empresa, como de las nuevas demandas del mercado y, por tanto, restringe los insumos informativos para la adecuada toma de decisiones. Es negarse la posibilidad de potenciar el futuro, ya que como indica Corredor (2007) “planificar, en su sentido más amplio, es aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas”. (p, 1)

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Formular un plan estratégico enfocado al fortalecimiento en el mercado, para la empresa Rampint (ingeniería, montaje y mantenimiento) ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, a fin de identificar factores que le permitan aumentar su nivel de competitividad.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Identificar la identidad de la organización.
- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa mediante la aplicación de los instrumentos idóneos.
- Aplicar las metodologías pertinentes para la formulación del mapa estratégico.
- Formular de indicadores y acciones acordes a la planeación estratégica establecida

2 Identificación de la empresa

A continuación, en cuanto a los datos generales de la organización, se extraen los textos literales de la página web institucional de la empresa: <https://www.rampint.com/>

Razón Social: Rampint - Ingeniería, montaje y mantenimiento

Misión: Trabajamos de forma confiable responsable y apasionada; asumiendo retos que generen valor a la industria colombiana, mediante servicios de ingeniería, montaje y mantenimiento.

Visión: Corre el año 2021 y Rampint se ha convertido en una empresa de talla mundial, líder en la gestión de activos, comprometida con el crecimiento de su gente y en armonía con el entorno, garantizando la confiabilidad en los procesos de las empresas más importantes de la industria colombiana, con un equipo altamente competente e innovador.

Razón Productos y/o servicios ofrecidos: Tanques de almacenamiento, Plantas industriales, Tuberías de proceso y Servicios especiales.

Localización: Calle 37 No. 35A-23, Barrio Yarima, Barrancabermeja – Santander, Colombia.

3 Diagnóstico Externo

Este diagnóstico de condiciones externas se realizó a través de un análisis PESTEL.

Figura 1. *Análisis PESTEL*

Análisis PESTEL						
Factor		Detalle	Plazo			Impacto
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Política petrolera	La Agencia Nacional de Hidrocarburos es la autoridad que regula la política petrolera, que afecta la demanda del servicio.	X	X	X	Positivo
	Estabilidad de Gobierno	El cambio de presidente puede generar inestabilidad política y social en el país.	X			Negativo
	Incentivos a empresas	Actualmente existen múltiples líneas gubernamentales de apoyo y/o financiación a Pymes.		X		Positivo

Económico	Precio internacional del crudo	Afecta los volúmenes de exportación y por ende, el ritmo de producción.	X	X	X	Positivo
	Industria líder en el País	La industria de la producción petrolera es uno de los sectores más rentables del país.	X	X	X	Positivo
	Divisas	La devaluación de la moneda frente al dólar, afecta el costo de materias primas y equipos.	X	X	X	Negativo
Social	Pandemia del Covid 19	Produce aumento de la desigualdad socioeconómica, convivencia y bienestar social.	X			Negativo
	Migración	El aumento en la demografía por la migración venezolana aumenta la oferta de mano de obra.	X			Positivo
	Desempleo por baja demanda	Limitada mano de obra calificada que puede acceder a empleos en sectores productivos.	X			Negativo
Desarrollos tecnológicos y automatización		Se presentan mayores y mejores desarrollos tecnológicos que vienen del exterior, que requieren constante capacidad de adaptación.		X		Negativo
Tasas de obsolescencia		El ciclo de vida de los equipos es limitado.	X	X	X	Negativo
Acceso a comunicaciones		Proyección en el mercado a través de medios digitales.	X	X	X	Positivo
Certificaciones ambientales		Cumplimiento de estándares ambientales en la implementación de procesos.	X	X	X	Positivo

Disposición de los residuos de producción	Cumplir la normativa, implican altos costos del manejo y distribución final.	X	X	X	Negativo
Exigencia de cumplimiento con la leyes de protección ambiental.	El no cumplimiento por parte de los explotadores, incide en el cierre de campos, lo que limita los campos de producción.		X	X	Negativo
ISO 14001	Normas de calidad en el área de manejo ambiental y de cambio climático	X	X	X	Positivo
OHSAS 18001	Norma que busca que las empresas estén comprometida con la seguridad y la salud en el trabajo.	X	X	X	Positivo
ISO 9001	Norma que busca generar en la empresas, sistemas de garantía de calidad, para la correspondiente satisfacción del cliente.	X	X	X	Positivo

Adaptado de Ingenioempresa (2018).

A fin de establecer el diagnóstico de condiciones externas de la Empresa Rampint, se realizó un análisis PESTEL, como se evidencia en la tabla anterior y a continuación se exponen los aspectos más relevantes encontrados.

- **Factor Político:** en este aspecto se encuentran como factores relevantes: la política petrolera del país, la estabilidad gubernamental y los incentivos a empresas PYMES. En ese caso, el factor más influyente del sector y por ende de la Empresa Rampint, es la política petrolera, ya que Rampint surte las necesidades de mantenimiento y servicios de esta industria en Barrancabermeja y si, ésta descende, directamente se disminuyen los movimientos de la empresa. Otro aspecto que resulta crítico en este momento, es la estabilidad gubernamental, ya que Colombia se encuentra a puertas de la elección de su nuevo presidente y esta situación conlleva mucha incertidumbre frente a la seguridad, reacciones sociales, económicas nacionales e internacionales según sea el ganador.

- Factor Económico: son factores claves: el precio internacional del crudo, que el petróleo es una industria líder en el país y la fluctuación de las divisas. Como se indicó anteriormente, en el planteamiento del problema, Colombia ha logrado permanecer efectivamente dentro del mercado, ya que, aunque la producción ha disminuido, le ha favorecido el valor del dólar. Estos datos se encuentran relacionados en el artículo “45% del presupuesto de exploración de 2021 estará enfocado en la búsqueda de gas natural” de la ACP, Asociación Colombiana de Petróleo y Gas.

- Factor Social: en él, la pandemia del Covid 19, la migración principalmente venezolana y el desempleo por baja demanda, son los principales aspectos que inciden en el desarrollo normal de la producción petrolera y por ende, de Rampint.

- Factor tecnológico: en este campo, juegan un papel fundamental el desarrollo tecnológico y automatización, ya que esto, incide en que las empresas deben destinar recursos significativos para prestar servicios a la vanguardia tecnológica. Así mismo, las tasas de obsolescencia altas para este tipo de equipos y maquinaria, inciden en el presupuesto y prestación de servicios de empresas del sector. Por otra parte, resulta vital, en este campo, el acceso a las comunicaciones, como un factor positivamente clave, para favorecer el posicionamiento y la expansión de mercados.

- Factor Ambiental: por encontrarse la empresa Rampint ligada a la producción petrolera, es fundamental cumplir con toda la reglamentación referente a las certificaciones medio ambientales, donde cobra vital importancia, todo lo referente a la disposición de residuos de producción y el cumplimiento absoluto de las exigencias de las leyes de protección ambiental.

- Factor Legal: en este aspecto se encuentran la normatividad, que incluye directrices oficiales, leyes, decretos y demás resoluciones del orden nacional, regional y/o local, que fiscalizan y regulan la producción, regulan el recaudo, dan directrices frente a la distribución de regalías y los compromisos frente al medio ambiente. En este sentido, se recalcan en este factor,

más que la normatividad general del sector, las normas de calidad que rigen a empresas desde el ámbito organizacional en busca de la satisfacción del cliente, cumple con los requisitos suficientes para encontrarse certificada lo referente a la salud y seguridad en el trabajo e incluye una certificación de relevante importancia para su quehacer y es la referente al manejo medio ambiental.

4 Antecedentes

A continuación, se exponen a modo de cuadro resumen, seis investigaciones que previamente han abordado temáticas asociadas a la presente investigación.

Figura 2. *Investigaciones*

Autores: Maria Jose Aguirre
Enriquez Y Estefania Alban

Nivel: Internacional

Título: Planificación Estratégica Año: 2020
Para La Empresa CpvenServicios Petroleros Ltd.
Revista/Universidad: Universidad Ciudad: Quito|
Nacional Del Ecuador

RESUMEN: El principal objetivo fue desarrollar una planificación estratégica adecuada para la empresa CPVEN Servicios Petroleros, se llevó a cabo un diagnóstico situacional de la empresa del microambiente, el análisis interno, empleando diversos instrumentos para desarrollar la planificación estratégica.

Se llevó a cabo el análisis A partir de la planificación estratégica propuesta se espera que la empresa logre una actuación eficiente en la gestión petrolera con el desarrollo de los proyectos alineados a la realidad organizacional, facilitando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos lo cual repercutirá en la sostenibilidad de la empresa.

RELEVANCIA: Este estudio plantea un objetivo muy similar al de la presente investigación y su objeto de estudio, es también una empresa asociada a la industria petrolera.

Autores: Mariana Torres Saayedra		Nivel: Nacional	
TITULO: Análisis, diagnóstico y planteamiento estratégico de una empresa comercializadora del servicio de gas natural para tipo de uso residencial en Villavicencio - Meta.		Ano: 2018	
Revista/Universidad: U. Santo Tomas		Ciudad: Villavicencio	
RESUMEN: "Se evalúan los factores internos y externos de la compañía a partir de la aplicación de varias matrices, identificando una serie de problemáticas que afectan los diferentes procesos. Se elige una para realizar el planteamiento de solución de la misma, plasmando detalladamente el plan de acción, los indicadores que medirían la gestión y la forma en que la propuesta se articularía con los procesos internos de la compañía".			
RELEVANCIA: Este trabajo cobra importancia para la presente investigación, porque emplea elementos de la planeación estratégica en una empresa que presta servicios relacionados con el gas y esto se relaciona de forma cercana con el sector del petróleo.			
Autores: Gerardo Manuel Fernández Farfán Y Teynaldo Martin Pacora Candela		Nivel: Internacional	
Título: Plan Estratégico De La Empresa De Distribución Gas Natural Ban S.A. Periodo 2008 - 2010		Ano: 2014	
Revista Universidad: Universidad Del Pacifico		Ciudad: Buenos Aires	
RESUMEN: Este trabajo está centrado en la elaboración del planeamiento estratégico a tres años, para la empresa de distribución de Gas Natural enfocada a consumidores residenciales de bajos ingresos económicos.			
RELEVANCIA: Esta investigación muestra la importancia de entender la dinámica cambiante de las empresas y cómo la planeación estratégica debe ajustarse a estas características.			
Autores: Valeria RamosBenavides Y Daniela Salazar Mella		Nivel: Nacional	
Título: Diseño De Una Planeación Estratégica Para La Empresa Eurogas Palmira S.A.S. Periodo 2018-2023		Ano: 2018	
Revista Universidad: Universidad Del Valle		Ciudad:Buga	
RESUMEN: Se diseña y realiza un esquema de planeación estratégica en la empresa EUROGAS Palmira, como una herramienta que favorece el desarrollo de la empresa.			
RELEVANCIA: Esta investigación resalta la importancia de la planeación estratégica dentro de los contextos empresariales, sea desde lo privado y/o público, ésta debe implementar acciones pensadas en los clientes, partiendo desde la misión empresarial.			

Autores: Adith Rafael Romero Polanco		Nivel: Local
TITULO: Análisis de experiencias en		AÑO: 2020
Planeación Estratégica y Pensamiento Prospectivo en la Oficina de Planeación de Barrancabermeja en la Administración 2016-2019.		
Revista Universidad: Universidad Nacional Abierta Y A Distancia		Ciudad: Barrancabermeja
RESUMEN El presente trabajo tiene como objetivo analizar experiencias de planeación estratégica y pensamiento prospectivo propuestas por la oficina de planeación Municipal incluidas en el plan de desarrollo Barrancabermeja incluyente, humano y productiva 2016 -2019. Los resultados reportan deficiencias en el proceso de planeación, concebidas para un periodo de un alcalde, con enfoque inmediateista, sin que exista una visión prospectiva.		
RELEVANCIA: Este trabajo realiza un ejercicio de planeación estratégica a un área, de una entidad pública ubicada en la misma ciudad, donde se encuentra la empresa, objeto del presente estudio. Lo cual permite identificar algunas características importantes del contexto y las posibles influencias de la zona sobre el ámbito empresarial.		
Autores: Jesús Alberto Rolón Gómez		Nivel: Nacional
Título: Diseño E Implementación		Año: 2017
Del Proceso De Planeación Estratégica Para La Empresa Servicios Y Alquileres Roles		
Revista/ Universidad: Universidad Ean		Ciudad: Bogotá
RESUMEN: El estudio plantea soluciones a la situación actual de la empresa, donde se muestran estrategias intensivas y conservadoras que conllevan al mejoramiento y sostenibilidad de la empresa.		
RELEVANCIA: Este trabajo presenta los pasos del diseño e implementación de la planeación estratégica en una empresa de nuestro país con deseos de expansión.		

5 Marco teórico

El presente marco teórico retoma los principales componentes que aborda la planeación estratégica a partir de sus conceptos y/o teorías fundamentales. Por lo cual, se considera importante iniciar esta exposición partiendo de entender la concatenación entre la administración de empresas, la planeación estratégica, instrumentos diagnósticos y planes de acción. “En la actualidad, la

administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia”. Munch, (2.014, p.3). Este concepto de administración, lleva implícito la planeación estratégica como componente fundamental y resalta el valor que estos elementos le aportan a la competitividad; y es que éste, es sin duda alguna, el factor que garantiza la permanencia de la empresa en el mercado, por lo cual resulta de vital importancia tener como norte una buena administración, para una excelente gestión.

En cuanto a la planeación estratégica, Chiavenato, (1.988, p.27) afirma que “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. Desde este principio, se entiende que es un proceso, es decir, que implica un continuo de acciones permanentes en el tiempo y que requiere la articulación de toda la organización para que se alcance de manera real, el cumplimiento de la misión en el día a día de la organización. Llevar a cabo una planeación estratégica efectiva, implica, partir de unas premisas fundamentales, diseñar planes para todos los niveles operativos e implementar acciones que le permitan a la empresa proyectar la forma como responde a las necesidades actuales y futuras en su campo de acción. Reitera Chiavenato, (1.988, p.27) que el “concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de guía sobre lo que debe hacer toda la organización”. Esta conceptualización es acorde a lo expuesto por González, J. et al., (2019, p.3) que, tal como lo condensan en la figura 1, “la planeación sirve de base para manejar la empresa, fomentar la eficiencia al no permitir la improvisación y a su vez opera como sistema de control”. Es así, como interrelaciona elementos internos y externos, del

pasado, presente y futuro, con elementos de seguimiento y retroalimentación, que, en su ejercicio constante, llevan al planteamiento de una estrategia, que sin duda alguna debe repercutir y se gesta para la toma de decisiones empresariales.

Figura 3. *Dinámica de la planeación estratégica.*



Tomado de Manual Práctico de Planeación Estratégica. Bogotá. (2019).

Por su parte, frente a la importancia de la planeación, en el Manual práctico de planeación estratégica González, J. y Rodríguez, M. (2021, p.8) exponen

Por tal motivo y centrando un poco más el temas estratégico en Colombia, Sánchez (2003, p.6) considera que se puede evidenciar que las grandes empresas cuentan con el personal, las herramientas, información, el conocimiento y la experiencia necesaria para su manejo, mientras que en las PYMES se carece de planes y documentos escritos, tanto así, que algunas empresas tan solo cuentan con elementos esenciales del sistema de información corporativo como: organigrama, manual de sistemas de costos, bases de datos (clientes, proveedores, personal, insumos y materiales).

De ahí, la relevancia de invitar y acompañar a las PYMES desde el ejercicio administrativo, a resaltar la planeación como un elemento esencial para el éxito empresarial y no solo como ejercicio teórico o de papel, sino como lo recalca Chiavenato, (1.988, p.41) “no basta con solo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario, saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos”. y es así, como se requiere entonces establecer elementos fundamentales que permitan llevar a la acción y se parte, de elegir correctamente los instrumentos que recolecten información idónea de la arquitectura organizacional, que permitan establecer el plan estratégico adecuado. En este sentido, se encuentran instrumentos/herramientas, como el análisis PESTEL que es “un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa” Gestión.pensemos.com, (2022). Análisis PESTEL. <https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>, y que para efectos del presente trabajo se utilizará como el instrumento que permita establecer los factores externos tales como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales y su incidencia en la empresa a fin de cumplir su misión y alcanzar su visión. Así mismo, se empleará la matriz de análisis DOFA, como elemento de diagnóstico interno que establece las debilidades y fortalezas a nivel interno de la organización y las oportunidades y amenazas como parte del entorno en el que se encuentra inmersa. Este análisis se realiza a fin de potenciar la entidad, desde la planificación y optimización de los recursos humanos y materiales de la empresa, donde se entiende el diagnóstico institucional, como una valiosa oportunidad para identificar los factores que facilitan y/u obstaculizan el adaptarse al medio y posicionarse en el mercado.

Es de anotar, que no resulta suficiente realizar estos ejercicios diagnósticos para construir solamente el estado del arte de la empresa, si no que se hace necesario traducir dichos hallazgos

en acciones que impacten la organización desde el interior y que se encuentren en línea con los direccionamientos institucionales, demarcados por su propósito, la misión y la visión. En este sentido, Ninco, E y Ramos, J. (2013 p. 49) citan con referencia a la implementación estratégica, Harrison y St. John (2002, P.6)³², quienes consideran que la “implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos”.

Cabe resaltar, que dicha implantación trae consigo el compromiso institucional de disponer de los recursos tanto a nivel material como humano para su efectiva aplicación, pues de nada sirve la planeación estratégica, sin una implementación real. Es así como, Johnson y Scholes (1997, p 33), mencionados por Aguilera (2010, p.34), consideran que la “implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos”. Esto cobra importancia, en la medida en que se entiende que la planeación estratégica, aunque pertenece a los procesos estratégicos institucionales, va íntimamente ligado a los procesos de apoyo y los procesos de seguimiento y control, lo que generan una dinámica circular que dinamiza la organización en favor no solo del cumplimiento de los requisitos del cliente sino, y propende por alcanzar su satisfacción, desde la visión del negocio, de la filosofía corporativa, los principios y valores organizacionales.

6 Diseño Metodológico

Teniendo en cuenta las condiciones y características del presente trabajo, así como el acceso a las fuentes de información primaria, los tiempos establecidos, alcance y necesidades que motivan la investigación para el caso, desde la tutoría de la Monografía de Investigación del

Diplomado: Habilidades administrativas en entornos competitivos; la Institución ha sugerido, las siguientes características para el tipo de investigación y la clase de diseño metodológico.

Tabla 1. Resumen de Diseño Metodológico

Tipo De Investigacion Y Diseño			
Enfoque	Tipo	Alcance	Estudio De Caso
Cuantitativo	No Experimental	Exploratorio	Unidades De Estudio Es Una Empresa
Poblacion Y Muestra Enfoque			
Cuantitativo			
Mencionar Que Sera Una Investigacion De La Poblacion Aplicando Una Lista De Chequeo Y La Revision De Informacion Secundaria (Hernandez Etal.,2014) Fuentes			
PRIMARIAS: Matriz de factores internos y Matriz		Secundaria: Información revisada para el análisis	
MICMAC		De Factores Externos	
Instrumento De Recoleccion De Datos Enfoque			
Cuantitativo			
Matriz De Factores Internos			

Tomado de Monografía de Investigación del Diplomado: Habilidades administrativas en entornos competitivos (2022).

7. Diagnóstico Interno

Figura 4. *Análisis de factores internos*

Empresa:	RAMPINT							
Integrantes del grupo:	1. Miguel Josué Parra Neira							
	2. Nicoll Valeria Gallardo Lozada							
Fecha:	Junio 14 de 2022							

Análisis factores internos								
	Debilidad mayor (1 puntos)	Debilidad Menos (2 puntos)	Neutral (3 puntos)	Fortaleza Menor (4 puntos)	Fortaleza Mayor (5 puntos)	Ponderación	Puntuación Item	Puntuación factor
CAPACIDAD DIRECTIVA								
Composición Accionaria Reducida				4		13%	4	2,0
Experiencia y Conocimiento del Sector			3			13%	3	
Capacidad gerencial estratégica	1					13%	1	
Capacidad para identificar personal potencial	1					13%	1	
Área de Control Interno	1					13%	1	
Agresividad para enfrentar la competencia				4		13%	4	
Manejo de conflictos del recurso humano	1					13%	1	
Carencia de Sistema de Medición de Gestión	1					13%	1	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA								
Planta de producción u oficinas de atención a clientes propias					5	14%	5	4,4
Maquinaria o equipos especializados propios					5	14%	5	
Producción o prestación del servicio continua					5	14%	5	
Capacidad de almacenamiento / Capacidad de sitios para espera de clientes					5	14%	5	
Área especializada en Innovación y desarrollo			3			14%	3	
Sistemas tecnológicos y digitales avanzados					5	14%	5	
Medios de comunicación corporativos			3			14%	3	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO								
Nivel académico del personal		2				17%	2	1,7
Experiencia técnica/profesional		2				17%	2	
Cumplimiento de perfil de funciones	1					17%	1	
Clima Organizacional	1					17%	1	
Nivel de remuneración			3			17%	3	
Motivación Recurso humano	1					17%	1	
CAPACIDAD COMPETITIVA								
Instalaciones e Infraestructura propia					5	13%	5	4,4
Lealtad y satisfacción del cliente				4		13%	4	
Participación del mercado nacional				4		13%	4	
Flota de transporte propia					5	13%	5	
Ubicación estratégica del negocio					5	13%	5	
Calidad en producto y servicio					5	13%	5	
Bajos costos de distribución y ventas				4		13%	4	
Portafolio de productos			3			13%	3	
CAPACIDAD FINANCIERA								
Alto Margen de rentabilidad			3			13%	3	3,6
Liquidez					5	13%	5	
Solvencia Económica de los Socios					5	13%	5	
Disponibilidad apalancamiento financiero			3			13%	3	
Autonomía en negociación de precios				4		13%	4	
Área financiera especializada			3			13%	3	
Gestión en recuperación de cartera	1					13%	1	
Capacidad de endeudamiento					5	13%	5	

Adaptado de Serna Gómez, H. Gerencia Estratégica, 2014. SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica 11ª Ed. Colombia 3R Editores, 2014. 480 p. ISBN 978-9583043710

Dentro del análisis interno realizado con el apoyo de la empresa, se buscó medir las diversas capacidades organizacionales: directiva, tecnológica, del talento humano, competitiva y financiera. De las cuales, resaltan en Rampint las competitivas y tecnológicas, ya que cuenta con grandes fortalezas frente al mercado por tener infraestructura, instalaciones, planta de producción, equipos, maquinaria, transporte y sistemas tecnológicos propios, lo cual le permite no solo contar con productos de calidad, si no también competir significativamente con los precios de mercado. En estas competencias también incide que cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector y se encuentra ubicada estratégicamente en el Puerto Petrolero. Dentro de los aspectos que serían factibles de mejorar en ellas, y que aportan significativamente en el posicionamiento de la entidad, se encuentra el portafolio de servicios, los medios de comunicación corporativos y la innovación.

En cuanto a las capacidades que se encuentran con bajo puntaje, o catalogadas como debilidades se encuentran las: directiva y la de talento humano. En la primera, resaltan: la capacidad gerencial estratégica, la capacidad para identificar personal potencial, el área de control Interno, el manejo de conflictos del recurso humano y la carencia de sistema de medición de gestión. Estas falencias directivas se relacionan con elementos claves que debe contemplar la planeación estratégica. En la segunda, talento humano; todas se encuentran con puntajes inferiores a tres, donde los más bajos son: cumplimiento de perfil de funciones, clima organizacional y motivación del recurso humano. Cabe resaltar que, en cuanto al personal, tienen baja calificación: el nivel académico y la experiencia técnica profesional. Siendo estos, aspectos se encuentran relacionados de forma cercana con las funciones propias del área de psicológica de la entidad o su encargado(a), ya que se asocian al proceso de selección de personal, en las etapas de reclutamiento, enganche, condiciones laborales e incentivos, motivación laboral y clima organizacional.

Finalmente, dentro de la evaluación de la capacidad financiera, las bajas calificaciones se encuentran en la disponibilidad de apalancamiento financiero, y la gestión en recuperación de cartera; aspectos que aunque están en el área de las finanzas, están completamente ligados al manejo del talento humano y a la habilidad de planeación de la organización.

Tabla 2. Matriz DOFA con estrategias

Matriz DOFA		Fortalezas - F		Debilidades - D	
		F 1	Planta de producción y oficinas propias	D 1	Baja capacidad gerencial estratégica
		F 2	Buen capital para inversión	D 2	Deficiente gestión en recuperación de cartera
		F 3	Capacidad tecnológica propia (Maquinaria/equipos)	D 3	Dificultades en el clima Organizacional y motivación
		F 4	Instalaciones, infraestructura y transporte propio	D 4	Bajo nivel de remuneración a empleados
		F 5	Ubicación estratégica del negocio	D 5	Bajo nivel académico del personal
Oportunidades - O		Estrategias - FO		Estrategias - DO	
O 1	Precio internacional del crudo	1. Ofrecer servicios más personalizados (O1, F1, F3, F4) 2. Fortalecer posicionamiento en medios virtuales (O3, F2, O2, O4)		1. Desarrollar estrategias en el área de gestión humana (D3,D4,D5,O2)	
O 2	Acceso a comunicaciones virtuales				
O 3	Política petrolera				
O 4	Industria líder en el País				
O 5	Incentivos a PYMES				
Amenazas - A		Estrategias - FA		Estrategias - DA	
A 1	Baja oferta de personal cualificado	1. Diversificar nichos de mercados (A4,F3, F4) 2. Impelementar desarrollos tecnológicos (F4, F5, A3)		1. Revisar la planeación estratégica organizacional (A1,D1, D2)	
A 2	Pandemia del Covid 19				
A 3	Inestabilidad de Gobierno por elecciones				
A 4	Fluctuación del sector petrolero				
A 5	Depreciación en la moneda local (peso)				

Adaptado de Monografía de Investigación del Diplomado: Habilidades administrativas en Entornos competitivos (2022).

Figura 1. Matriz DOFA cuantitativa

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS						
FODA		O1	O2	O3	O4	O5	Promedio	A1	A2	A3	A4	A5	Promedio
FORTALEZAS	F1	7	1	7	7	7	5,8	1	1	6	7	7	4,4
	F2	7	7	7	7	7	7,0	6	6	6	6	6	6,0
	F3	7	1	7	7	7	5,8	1	4	3	3	7	3,6
	F4	7	2	7	7	1	4,8	1	4	3	3	7	3,6
	F5	7	2	7	7	1	4,8	1	2	3	4	1	2,2
Promedio		7,0	3,0	7,0	7,0	7,0		2,7	3,7	5,0	5,3	6,7	
DEBILIDADES	D1	1	7	3	3	7	4,2	5	5	5	5	5	5,0
	D2	1	1	1	1	1	1,0	1	2	2	2	2	1,8
	D3	1	1	1	1	1	1,0	7	1	1	1	1	2,2
	D4	1	2	1	1	1	1,2	7	5	2	1	2	3,4
	D5	1	2	1	2	2	1,6	5	2	2	2	3	2,8
Promedio		1,0	2,6	1,4	1,6	2,4		5,0	3,0	2,4	2,2	2,6	

Adaptado de Gutiérrez, J. (2022) *Monografía de Investigación del Diplomado: Habilidades administrativas en entornos competitivos*. Universidad Santo Tomás. Bucaramanga.

8 Propuesta de indicadores estratégicos

Tabla 3. *Propuesta de indicadores estratégicos. Fuente: Autoría Propia*

HALLAZGOS	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	META		
				INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CANTIDAD	MESES
O 1 Precio internacional del crudo	Ofrecer servicios más personalizados	La empresa Rampint se mueve en un sector limitado y por tanto es necesario ampliar el portafolio de servicio para favorecer y/o ampliar el mercado.	* Revisar el portafolio actual de servicios y productos	Número de nuevos servicios ofertados.	2	2
F 1 Planta de producción y oficinas propias			* Desarrollar un Programa de seguimiento a clientes claves	Número de programas de seguimiento a clientes claves.	1	3
F 3 Capacidad tecnológica propia (Maquinaria/equipos)			* Asesorar a los clientes con las especificaciones técnicas de los productos y servicios solicitados	Porcentaje de solicitudes gestionadas.	100	3
F 4 Instalaciones, infraestructura y transporte propio						
O 3 Acceso a comunicaciones virtuales	Fortalecer posicionamiento en medios virtuales	Esta entidad cuenta con capital que le permite invertir en el posicionamiento de imagen y servicios a través de la web.	* Realizar estudio de mercados digitales	Número de Estudios realizados	1	1
F 2 Buen capital para inversión			* Actualizar la página web	Número de páginas web actualizadas	1	2
O 2 Acceso a comunicaciones virtuales						
O 4 Política petrolera						
O 2 Acceso a comunicaciones virtuales	Desarrollar estrategias en el área de gestión humana	Dentro de los hallazgos, se encontraron factores que inciden negativamente en el área de gestión humana y por tanto, requieren de su intervención.	* Revisar los protocolos y procesos de reclutamiento, vinculación e incentivos laborales	Protocolo y Procesos Revisados	1	1
D 3 Dificultades en el clima Organizacional y motivación				Porcentaje de disminución en la rotación de personal	60	6
D 4 Bajo nivel de remuneración a empleados			* Implementar un programa de mejoramiento del clima laboral	Número de Programas implementados	1	6
D 5 Bajo nivel académico del personal				Porcentaje de disminución en la insatisfacción del clima laboral	50	3
A 4 Fluctuación del sector petrolero	Diversificar nichos de mercados	La empresa Rampint ubicada en Barrancabermeja cuenta con un mercado local fijo, sin embargo, teniendo en cuenta las fluctuaciones del mercado, condiciones del sector y que cuenta con maquinaria y transporte propio podría incursionar en otros sectores como el de producción de alimentos.	* Desarrollar un estudio de exploración de mercados	Número de estudios realizados	1	3
F 3 Capacidad tecnológica propia (Maquinaria/equipos)			* Participar en licitaciones de diversos sectores de producción.	Número de licitaciones a participar	2	3
F 4 Instalaciones, infraestructura y transporte propio				Porcentaje de licitaciones ganadas	100	3
F 4 Instalaciones, infraestructura y transporte propio	Impelementar desarrollos tecnológicos	Contar con desarrollos tecnológicos es un elemento fundamental para este sector, por lo cual, mantenerse a la vanguardia se convierte en una prioridad.	* Diseñar un plan de revisión y actualización de maquinarias, equipos y tecnologías.	Número de planes de actualización diseñados	1	3
F 5 Ubicación estratégica del negocio				Número de Planes de actualización implementados	1	3
A 3 Inestabilidad de Gobierno por elecciones						
A 1 Baja oferta de personal cualificado	Revisar la planeación estratégica organizacional	Dentro de los hallazgos establecidos, aparece una baja capacidad gerencial estratégica, que incide en diversos aspectos de la entidad, por lo cual se sugiere revisar, evaluar y refrescar si es necesario, el plan estratégico actual.	* Revisar y actualizar el plan estratégico	Número de planes revisados y ajustados	1	2
D 1 Baja capacidad gerencial estratégica				Porcentaje de socialización del plan estratégico	100	1
D 2 Deficiente gestión en recuperación de cartera				Porcentaje de acciones implementadas	40	4

9 Conclusiones

El presente trabajo inició con la pregunta problema de: ¿cómo ampliar el mercado del ámbito local (Barrancabermeja), que permita una mayor consolidación de la empresa Rampint, en el mercado del sector de combustibles? Para dar respuesta a ella, se partió de revisar la identidad de la organización, y como elementos relevantes de esta etapa se sugiere la revisión de la visión y la misión institucional. En cuanto al segundo objetivo planteado, de realizar el diagnóstico situacional de la empresa mediante la aplicación de los instrumentos idóneos, se empleó para ello, el análisis externo el PESTEL, el diagnóstico de factores internos y la matriz DOFA, los cuales fueron desarrollados tanto por los autores del presente trabajo, como por integrantes de la empresa y permitieron obtener una radiografía de la realidad tanto de la entidad, como del entorno en el que se encuentra y la dinámica del sector al que pertenece. A partir de allí, se plantea la formulación de un mapa estratégico, con la formulación de indicadores y acciones acordes a la tanto al estado del arte de la empresa como a su prospección.

Como objetivo general se planteó, formular un plan estratégico enfocado al fortalecimiento en el mercado, para la empresa Rampint (ingeniería, montaje y mantenimiento) ubicada en la ciudad de Barrancabermeja, a fin de identificar factores que le permitan aumentar su nivel de competitividad. Éste se alcanzó y dio como resultado una estrategia de planeación con seis componentes de distintas áreas organizacionales, que, de ser aplicado, tanto desde el punto de vista tecnológico como humano, tiende a favorecer la competitividad de la empresa. Al analizar los resultados encontrados en el proceso diagnóstico, se puede afirmar que Rampint cuenta con grandes elementos para seguir creciendo, dentro de los cuales se encuentra su importante trayectoria en el sector, su capacidad financiera, contar con planta de producción, oficina, maquinaria y equipos propios, que le representan sin duda alguna un potencial de proyección y

crecimiento significativo. De igual forma, se evidencia en esta empresa, la importancia de la planeación estratégica. Las anteriores afirmaciones parten de los resultados arrojados en el diagnóstico interno. Al respecto, en cuanto a los resultados obtenidos, cuando se realizó el cruce de la información obtenida en la recolección de datos internos y externos de la organización, y se analizaron en la Matriz DOFA; entre las variables de oportunidades y fortalezas, el mayor puntaje en las fortalezas fue (7/7), que correspondió a buen capital para inversión, como aquella que permite aprovechar de forma más eficiente las diversas oportunidades del contexto. Siendo este aspecto también, el que mejor permite afrontar y contrarrestar las posibles amenazas, según se indicó en el análisis con un puntaje de (6/7).

Por su parte, la debilidad que más obstaculiza la posibilidad de aprovechar las oportunidades, es la Baja capacidad gerencial estratégica (4,2/7), así mismo, esta es la debilidad más sensible frente a las amenazas del contexto. Por su parte, la amenaza más relevante es la baja oferta de personal cualificado con la que cuenta la región (5/7), y la mayor oportunidad se encuentra en el acceso a comunicaciones virtuales (2,6/7). En este sentido se sugiere el mayor aprovechamiento de las herramientas informáticas y de la web, tanto para los procesos de selección de personal como para la oferta de servicios. A partir de los anteriores resultados, se proponen como estrategias, fortalecer el posicionamiento en medios virtuales, ofrecer servicios más personalizados, desarrollar estrategias en el área de gestión humana, diversificar nichos de mercados, implementar desarrollos tecnológicos; y como estrategia central o general, se invita a revisar la planeación estratégica organizacional, como el marco guía de la entidad, que atiende aspectos misionales y visionales enfocados en el cliente interno y externo y que propende por el bienestar de la organización.

Referencias

- American Psychological Association (2019). *Style and Grammar Guidelines*. Recuperado el 17 de enero de 2020. <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/>
- Alejandra Zapata Quinchia, (01 de marzo del 2022). *Producción de petróleo y gas en Colombia arrancó con caídas el 2022*. El colombiano. URL:
<https://www.elcolombiano.com/cronologia/noticias/meta/alejandra-zapata-quinchia>
- Aceldas, N. G. (2018). Plan Estratégico De Marketing Digital 2018 -2019 Para La Empresa Control-D De La Ciudad De Cúcuta Norte De Santander. Universidad Libre Seccional Cúcuta. Repositorio institucional Unilibre.
<https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/11482>
- Aguirre Enriquez M.N. y Alban Moya E.Y., (2020). Planificación estratégica para la empresa CPVEN Servicios Petroleros LTD. Universidad internacional del ecuador. Repositorio de la universidad internacional del ecuador.
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4218/1/T-UIDE-0044.pdf>
- Benavides V.R. y Salazar Mejia D., (2018). Diseño de una planeación estratégica para la empresa eurogas palmira s.a.s. para el periodo 2018-2023. Universidad del valle. Biblioteca digital de la universidad del valle.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19313>
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2ª ed.). Pearson. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>.
- Betancourt, D. (2018, Septiembre). Cómo hacer un análisis PESTEL paso a paso + ejemplo guiado. Ingenioempresa. https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/#google_vignette

Chenaut, V. «*Impactos sociales y ambientales de la explotación de hidrocarburos en el municipio de Papantla, Veracruz (México)*». Open edition Journals. URL:

<http://journals.openedition.org/eces/2433>; DOI: <https://doi.org/10.4000/eces.2433>

Chila, L. L., & Avellán, C. M., (octubre de 2011). *Plan estratégico de marketing para posicionar una marca de la compañía INTERBYTE S.A.. Universidad Politécnica Salesiana.*

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3124/1/UPS-GT000218.pdf>

Colombia, C. T. por. (2022, January 25). El cambio que se requiere en la lucha contra la corrupción -.Transparencia Por Colombia. <https://transparenciacolombia.org.co/2022/01/25/el-cambio-que-se-requiere-en-la-lucha-contr-la-corrupcion/>

Fernández Farfán G.M. y Pacora Candela R.M., (2014). “plan estratégico de la empresa de distribución gas natural BAN S.A. período 2008 - 2010”. Universidad del pacifico.

Repositorio institucional universidad del pacifico.

<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1118>

Gobierno de la República. (2013, July 27). Decreto 1377 de 2013 - Gestor Normativo - Función Pública. www.funcionpublica.gov.co.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>

Harrison, J.S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégico (2ª ed) Madrid: Internacional Thomson Editores.

Ignacio López, J., España Amador, R., & Consuegra, S. (2021, diciembre). Corficolombiana.

Investigaciones.corficolombiana.com.https://investigaciones.corficolombiana.com/finanzas-corporativas/analisis-especiales/manual-de-estrategias-para-2022/informe_1070007

ISO. (2020). ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad. Iso.org.

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Ministerio de Hacienda Colombiano. (2021). El cierre fiscal preliminar de 2021 y el Plan Financiero de 2022 traen excelente noticias en materia de crecimiento económico y sostenibilidad fiscal.

https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=/ConexionContent/WC_C_CLUSTER-185368//idcPrimaryFile&revision=latestreleased

Misión y visión, (mayo 2022). Agencia nacional de hidrocarburos. <https://www.anh.gov.co/es/la-anh/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n/>

Nueva ISO 14001. (2018, April 2). ¿Qué es y para qué sirve la norma ISO 14001? www.nueva-iso-14001.com. <https://www.nueva-iso-14001.com/2018/04/norma-iso-14001-que-es/>

OHSAS 18001 - Software ISO Seguridad y Salud en el Trabajo. (n.d.). [Www.isotools.org](http://www.isotools.org). Retrieved May 20, 2022, from <https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/ohsas-18001/>

Revista energía y negocio, (2021). *Conozca a los principales productores de gas natural del mundo. Revista energía y negocio*. URL: <https://revistaenergiaynegocios.com/2021/03/29/perfilando-a-los-principales-productores-de-gas-natural-del-mundo/>

Referencias Tiempo, CEE (11 de marzo de 2022). Propuestas económicas de los que encabezan las listas para el Senado. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/elecciones-2022-propuestas-economicas-de-los-que-encabezan-las-listas-para-el-senado-562812>.

Ríos C.J., Montaña L. M., Mutis O. M., Monroy V.R., (2021). Crisis u oportunidad: impacto de la migración venezolana en la productividad colombiana. *Revista Scielo*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35842021000300003

- Romero Polanco A.R., (2020). Análisis de experiencias en Planeación Estratégica y Pensamiento Prospectivo en la Oficina de Planeación de Barrancabermeja en la Administración 2016-2019. Universidad nacional abierta y a distancia. Repositorio de la universidad nacional abierta y a distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/33347>
- Rolón Gómez J.A., (2017). Diseño E Implementacion Del Proceso De Planeacion Estrategica Para La Empresa Servicios Y Alquileres Roles. Universidad EAN. Repositorio universidad EAN. <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/8955>
- Saavedra M.T., (2018). Análisis, diagnóstico y planteamiento estratégico de una empresa comercializadora del servicio de gas natural para tipo de uso residencial en Villavicencio - Meta., universidad santo tomas Villavicencio. Repositorio de la universidad santo tomas de Villavicencio. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/15114>.
- S.A.S, E. L. R. (2022, April 26). Precios de materias primas se mantendrán elevados hasta 2024, dice Banco Mundial. Diario La República.
<https://www.larepublica.co/globoeconomia/precios-de-materias-primas-se-mantendran-elevados-hasta-2024-dice-banco-mundial-3350738#:~:text=Se%20prev%C3%A9%20que%20los%20precios>
- S.A.S, E. L. R. (2022b, May 1). Facturación Electrónica: Las ofertas especializadas para la implementación en Pyme. Diario La República.
<https://www.larepublica.co/especiales/facturacion-electronica-2022/facturacion-electronica-las-ofertas-especializadas-para-la-implementacion-en-pyme-3312863>
- S.A.S, E. L. R. (2022c, May 19). WhatsApp lanzará una API en la nube y funciones premium para atraer a empresas. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/globoeconomia/whatsapp-lanzara-una-api-en-la-nube-y-funciones-premium-para-atraer-a-empresas-3366972>

World Energy Trades (2021). Una tecnología ecológica e innovadora podría transformar la industria petrolera. Revista world energy trades. <https://www.worldenergytrade.com/oil-gas/investigacion/una-tecnologia-ecologica-innovadora-podria-transformar-la-industria-petrolera>