

Análisis FODA en el sector de comercialización de combustibles: caso de una Estación de Servicios de la ciudad de Trujillo

SWOT analysis in the fuel marketing sector: case of a Service Station in the city of Trujillo.



Rodolfo Enrique Ramírez López
Universidad Cesar Vallejo, Trujillo / Perú
Egresado Escuela de Administración
Correspondencia: rodr1_007@hotmail.com



Matías Martín Ferradas Burga
Universidad Cesar Vallejo, Trujillo / Perú
Docente Tiempo Parcial
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

La presente investigación ha tenido como propósito realizar el análisis FODA de una Estación de Servicios de la ciudad de Trujillo (Perú), en el marco de su proceso de planeamiento estratégico. El trabajo realizado se ha desarrollado como un estudio de caso; con diseño no experimental, de alcance descriptivo y de corte transversal. Las técnicas de recolección de datos usados han sido la entrevista y análisis documental. El análisis de los datos ha seguido los criterios establecidos por la literatura especializada para la formulación de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Los resultados han demostrado no solo la posición competitiva de la empresa analizada sino, también, la utilidad práctica del análisis FODA como una eficaz herramienta para la generación de estrategias de las organizaciones.

Palabras clave: análisis FODA, planeamiento estratégico, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, estación de servicios.

ABSTRACT

The purpose of this research was to carry out the SWOT analysis of a Service Station in the city of Trujillo (Peru), within the framework of its strategic planning process. The work done has been developed as a case study; with non-experimental design, descriptive scope and cross-section. The data collection techniques used have been the interview and documentary analysis. The analysis of the data has followed the criteria established by the specialized literature for the formulation of the SWOT matrix (strengths, opportunities, weaknesses and threats). The results have demonstrated not only the competitive position of the analyzed company but also the practical utility SWOT analysis as an effective tool for the generation of organizational strategies.

Palabras clave: SWOT analysis, strategic planning, strengths, weaknesses, opportunities, threats, service station.

INTRODUCCIÓN

La industria de los hidrocarburos líquidos ha contribuido de manera importante al desarrollo del país desde los inicios de la República; habiendo recobrado su importancia en el panorama energético mundial en razón del descubrimiento y explotación de grandes reservas no convencionales de petróleo y gas, lo que ha generado cambios sustanciales en la estructura de mercado global con una mayor cantidad de agentes y una mayor oferta de petróleo. El Perú no ha sido ajeno a los efectos de estos acontecimientos, debido a su característica de importador neto de hidrocarburos líquidos, habiendo dado mayor importancia el Estado al desarrollo del yacimiento de gas de Camisea y a la diversificación de la matriz energética (Osinermin, 2015).

En este contexto general, sin embargo, un estudio de Morris, Díaz, Marco y Montenegro (2010) había advertido la presencia de ciertos problemas en el mercado de combustibles líquidos, tales como: (a) informalidad en la comercialización, manifestada en el elevado número de establecimientos expendedores de combustible que no contaban con la debida autorización y las mínimas condiciones de operación y medidas de precaución; (b) competencia desleal, en tanto que la cadena de despacho mostraba filtraciones que permitían que el combustible fuese mezclado, adulterado, robado o simplemente desviado a otro destino; (c) evasión de impuestos, como producto de la comercialización informal; (d) adulteración en la calidad de los combustibles, como secuela de la competencia desleal por parte de los informales; (e) contrabando o desvío ilegal del destino final, facilitado porque el marco legal permitía exoneraciones tributarias en algunas ciudades de la selva; (f) inseguridad de las instalaciones, en aquellos establecimientos que no contaban con las condiciones de prevención de accidentes; y, (g) contaminación ambiental, generada por la ausencia de procedimientos en las operaciones por parte de los informales. Ante esta problemática, según el estudio, el organismo regulador y fiscalizador, Osinermin, había emprendido acciones diversas para alcanzar objetivos y metas concretos.

Llama la atención en el contexto de esta problemática sectorial la escasez de publicaciones que traten la problemática del sector desde el punto de vista de la administración estratégica de las empresas que lo conforman. La teoría administrativa, en general, y la de la gerencia estratégica, en particular, han generado una serie de herramientas analíticas mediante las cuales es posible investigar la problemática de las empresas y la formulación de estrategias que permitan mejorar su competitividad. El análisis FODA es una de esas herramientas, a la que se echa mano en el presente trabajo con el propósito de analizar estratégicamente la situación actual de una empresa trujillana conformante del sector de combustibles líquidos derivados de los hidrocarburos y formular sus estrategias de mediano plazo.

Como antecedente de la aplicación del análisis FODA a empresas peruanas pertenecientes al sector de comercialización minorista de combustibles derivados del petróleo, GLP (Gas licuado de petróleo) y GNP (Gas natural vehicular), es decir, Grifos y Estaciones de Servicio, se puede citar el trabajo de Chiroque, Calderón y Tovar (2017), quienes formularon un plan estratégico para una empresa ubicada en la ciudad de Lima, cuyo análisis FODA arrojó los siguientes resultados: (a) Fortalezas: capacidad financiera sólida; sistema integrado de gestión de flotas; recurso humano comprometido y alineado con los objetivos de la empresa; reputación en el mercado, reconocida por la transparencia en los negocios; gestión comercial eficiente para identificar oportunidades de negocio; y, infraestructura ubicada en lugares estratégicos; (b) Debilidades: gestión de recursos humanos por competencias no desarrollada; y, ERP no integrado en su totalidad; (c) Oportunidades: riesgo país más bajo de América Latina; estabilidad política; demanda interna insatisfecha por faltas de redes de estaciones; entrega de reportes e información en tiempo real; reducción en los costos de comercialización por el uso de la tecnología; y, responsabilidad social, mejora de imagen de marca; (d) Amenazas: incremento de estaciones locales en las comunidades; estaciones informales con precio muy por debajo del mercado; conflictos sociales para megainversiones mineras; déficit de profesionales locales en tecnología de información; e, industria automotriz eléctrica en desarrollo; (e) Estrategias FO: incrementar los ingresos en el mercado a través de la expansión de los servicios en el segmento de minería, construcción e industria; perfeccionar las competencias del talento humano a través de la capacitación e inducción alineada a los planes estratégicos; incrementar la inversión en tecnología para el desarrollo de redes de atención y fidelización; invertir en un ERP que consolide todas las áreas de la empresa; implementar campañas de responsabilidad social y apoyo a la comunidad; y, ampliar la red de estaciones de servicio; (f) Estrategias FA: diversificar el negocio para mitigar la alta concentración en un proveedor único y la competencia; ampliar la red de estaciones para hacer frente a la mayor capacidad instalada de la competencia; y, elaborar estudios de escenarios con el fin de prever el comportamiento de las variables y evaluar escenarios; (g) Estrategias DO: potenciar la competitividad del recurso humano con el fin de dotarlo de competencias y experticia en el uso de nuevas tecnología; disminuir los costos como consecuencia del mejor uso de recursos, producto del proceso de aprendizaje; estandarizar los procesos de atención al cliente con el fin de favorecer su control y retroalimentación; y, crear conciencia al personal sobre la responsabilidad social hacia la comunidad; (h) Estrategias DA: realizar una consultoría para el desarrollo de un sistema de información gerencial ERP que facilite la analítica funcional en la empresa; y, cumplir con las regulaciones establecidas en la ley de seguridad y salud en el trabajo.

REVISIÓN TEÓRICA

Tal como sostienen Dess, Lumpkin y Eisner (2011), una de las técnicas básicas para analizar una empresa y su entorno es el denominado análisis FODA, acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En el idioma inglés, tal como se aprecia en el texto de Bateman y Snell (2009), el acrónimo resultante es SWOT, como producto de las palabras *strengths*, *opportunities*, *weaknesses* y *threats*. Otros autores (Francés, 2006), invirtiendo el orden de las palabras, lo denominan análisis DOFA. Jones y George (2006), por su parte, consideran al análisis FODA como una herramienta de planeación mediante la cual los administradores identifican las fortalezas (F) y debilidades de la organización (D), así como las oportunidades (O) y amenazas (A) de su entorno, a partir de la cual “eligen las estrategias corporativas, empresariales y funcionales para situar mejor a la organización a modo de que materialice su misión y sus metas” (p. 271). Para Hitt, Ireland y Hoskisson (2004), una oportunidad “es una circunstancia del marco general que, si la compañía la sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica”... [y]... “una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica” (p. 43). Por su parte, para Serna (2014), “las fortalezas son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos... [en tanto que] las debilidades son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito...” (p. 73). Como bien sostienen Dess et al. (p. 45):

La idea general del análisis FODA es que la estrategia de una empresa debe:

- Fundarse en sus fortalezas.
- Remediar las debilidades o trabajar en ellas.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.
- Proteger a la empresa de las amenazas.

Sin embargo, el análisis FODA no ha estado exento de críticas debido a sus limitaciones inherentes, tal como ponen en evidencia Dess et al., en su obra ya citada: (a) no indica cómo obtener una ventaja competitiva; (b) despierta temporalmente la reflexión sobre temas importantes pero no señala los pasos y acciones que se requieren para aprobar los cambios estratégicos; (c) su enfoque es demasiado estrecho para el entorno externo; (d) su evaluación es estática y concentra demasiada atención de la empresa en un momento; y, (e) concede demasiada importancia a una sola dimensión de la estrategia.

Para la generación de estrategias, el análisis FODA utiliza una matriz como la que se aprecia en la figura 1. Según David (2013), en tanto que las estrategias FO buscan utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO buscan superar las debilidades aprovechando las oportunidades; asimismo, mientras que las estrategias FA buscan utilizar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas, las estrategias DA buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Figura 1
Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	1	1	
	2	2	
	3	3	
	4	4	
	5	5	
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	1		
	2		
	3	¿Cómo aprovechar las oportunidades teniendo en cuenta las fortalezas que se dispone	¿Cómo aprovechar las oportunidades teniendo en cuenta las fortalezas que se dispone
	4		
	5		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1			
2			
3		¿Cómo protegerse de las amenazas teniendo en cuenta las fortalezas de las que se dispone?	¿Cómo protegerse de las amenazas teniendo en cuenta las debilidades que se poseen?
4			
5			

Nota: Tomado de Ramírez y Ferradas (2017)

METODOLOGÍA

El trabajo realizado es de naturaleza cualitativa puesto que busca entender e interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas le otorgan (Denzin y Lincoln, 2012). Según el esquema clasificatorio de Hernández, Fernández y Baptista (2014), el trabajo realizado es un estudio de caso; tiene un diseño no experimental, puesto que no se ha manipulado ninguna de las variables analizadas; su alcance es descriptivo, ya que se ha limitado a describir la situación presente y futura de las variables analizadas; y, de corte transversal, dado que los datos se han recogido en un momento único del tiempo.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos usadas, éstas han sido la entrevista y la observación documental. Los instrumentos de recolección, por su parte, han consistido en guías de entrevista, listas de comprobación y formatos de registro.

RESULTADOS

Análisis interno

En la tabla 1 se muestran los resultados correspondientes a la evaluación de los factores internos de la empresa, expresados en términos de fortalezas y debilidades. Los resultados de la matriz EFI (3.02) indican que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte (teniendo en cuenta la escala de Fred David utilizada en el trabajo: 4= fortaleza alta; 3= fortaleza menor; 2= debilidad menor; 1= debilidad importante).

Tabla 1

Matriz EFI

	Factores internos clave	Ponderación	Evaluación	Puntaje ponderado
Fortalezas				
1	Calidad del combustible.	0.20	4	0.80
2	Cantidad de combustible (OSINERGMIN permite hasta un margen de error del 3%. La empresa despacha con un margen de error del 0%).	0.18	4	0.72
3	Imagen de marca (posicionada por 20 años).	0.16	3	0.48
4	Sólida posición financiera.	0.03	3	0.09
5	Política de que el cliente siempre tiene la razón ante quejas y reclamos.	0.11	3	0.33
Debilidades				
6	Algunas deficiencias en la atención al cliente.	0.04	1	0.04
7	Infraestructura física con deterioros.	0.04	2	0.08
8	Inadecuada presentación personal de los trabajadores.	0.02	2	0.04
9	Uso de tecnología manual en la atención al cliente.	0.11	2	0.22
10	Limitada oferta de productos	0.11	2	0.22
	Total	1.00		3.02

Análisis externo

En la tabla 2 se muestran los resultados correspondientes a la evaluación de los factores externos de la empresa, expresados en términos de oportunidades y amenazas. Los resultados de la matriz EFE (2.58) indican que la empresa viene respondiendo en forma promedio a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno (teniendo en cuenta la escala de Fred David utilizada en el trabajo: 4= respuesta superior; 3= respuesta por encima del promedio; 2= respuesta promedio; 1= respuesta deficiente).

Tabla 2

Matriz EFE

	Factores internos clave	Ponderación	Evaluación	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento del parque automotor.	0.15	4	0.60
2	Nuevos estilos de vida.	0.08	2	0.16
3	Crecimiento urbano.	0.04	2	0.08
4	Potencial de crecimiento económico de la región	0.13	2	0.26
5	Innovación tecnológica.	0.10	1	0.10
6	Estabilidad y crecimiento económico del país	0.13	3	0.39
Amenazas				
7	Creciente normatividad ambiental.	0.01	3	0.03
8	Reemplazo del combustible líquido por gaseoso como sustituto	0.01	3	0.03
9	Incremento de la inseguridad ciudadana	0.12	2	0.24
10	Ingreso de nuevos competidores	0.05	3	0.15
11	Alto poder de negociación de los proveedores	0.06	3	0.18
12	Alto poder de negociación de los compradores	0.08	3	0.24
13	Alta rivalidad entre competidores	0.04	3	0.12
	Total	1.00		2.58

Análisis FODA

En la tabla 3 se plantea la matriz FODA, que resume los resultados obtenidos del análisis estratégico efectuado, a partir de los cuales la empresa deberá implementar las estrategias pertinentes en el mediano plazo.

Tabla 3

Matriz FODA

Factores internos		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	1	Calidad del combustible.	1 Algunas deficiencias en la atención al cliente
	2	Cantidad del combustible.	2 Infraestructura con deterioros.
	3	Imagen de marca.	3 Inadecuada presentación personal de los trabajadores.
	4	Sólida posición financiera	4 Uso de tecnología manual en la atención al cliente
	5	Política de que el cliente siempre tiene la razón ante quejas y reclamos	5 Limitada oferta de productos
Oportunidades (O)		Estrategias FO	Estrategias DO
1	Crecimiento parque automotor.	Establecimiento de nuevas Estaciones de servicio (01, 02, 03, 04, 06, F3, F4).	Implementación proyecto mejora continua (01, 02, 03, 04, 06, D1)
2	Nuevos estilos de vida.	Utilización de redes sociales (Facebook, instagram) para fortalecer la marca (02, 05, F1, F2, F3)	
3	Crecimiento urbano		Alquiler de espacios libres para actividades comerciales (03, 04, D5).
4	Potencial de crecimiento económico de la región		
5	Innovación tecnológica.	Obtención certificación BREEAM (05, F4)	Implementación sistema automático de control de grifos y estaciones (D4, 05)
6	Estabilidad y crecimiento económico del país		
Amenazas (A)		Estrategias FA	Estrategias DA
1	Creciente normatividad ambiental.	Obtención certificación BREEAM (A1, A4, A7, F4).	
2	Reemplazo del combustible líquido por gaseoso como sustituto.	Implementación proyecto conversión tecnológica (A3, F4).	Inversión en instalaciones de GNV (A2, D5)
3	Incremento de la inseguridad ciudadana.	Implementación sistema seguridad integral (A4, F4).	
4	Ingreso de nuevos competidores.		Implementación proyecto mejora continua (A4, A6, A7, D1)
5	Alto poder de negociación de los proveedores	Integración hacia atrás en transporte de combustibles (A5, A7, F4).	
6	Alto poder de negociación de los compradores.		Plan de capacitación continua en calidad de servicio (A6, A7, D1, D3)
7	Alta rivalidad entre competidores		

DISCUSIÓN

A pesar de las críticas efectuadas al análisis DOFA, los resultados de la presente investigación sirven, en primer lugar, para confirmar que dicho análisis, como metodología de generación de estrategias, sigue siendo útil para las organizaciones. Tal como precisa David, el propósito de este tipo de herramientas “no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse” (p. 177).

En segundo lugar, los resultados no difieren sustantivamente de los alcanzados en estudios realizados como el de Chiroque, Calderón y Tovar, en cuanto a su análisis del ambiente interno y externo como insumos fundamentales para la formulación de sus estrategias. En todo caso, resulta una cuestión lógica que su análisis interno difiera del mostrado en el presente trabajo, por tratarse de organizaciones diferentes aun cuando pertenezcan al mismo sector.

CONCLUSIÓN

El análisis FODA, tal como sostienen los especialistas, sigue siendo una herramienta importante y útil para orientar el trabajo de planeamiento estratégico en las organizaciones, cualquiera sea su giro de negocios. Sin olvidar, por supuesto, que existen también otras herramientas que pueden utilizarse de manera complementaria o alternativa para la generación de estrategias en el mediano plazo.

Los resultados alcanzados señalan que la organización analizada tiene una posición interna relativamente fuerte y viene respondiendo en forma promedio a las oportunidades y amenazas que le plantea el entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México, D.F.: Mc Graw Hill Educación.

Chiroque, M., Calderón, C. y Tovar, J. (2017), *Plan estratégico de una empresa comercializadora de combustible 2016-2020*. Trabajo de investigación para optar el grado académico de Magister en Administración de Negocios. Universidad del Pacífico. Escuela de PostGrado. Recuperado de:
http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2232/Mario_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2012). La investigación cualitativa como disciplina y como práctica. En *Manual de investigación cualitativa*, Vol. I. España: Gedisa.
- Dess, G., Lumpkin, G.T. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Jones, G. y George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Hitt, M., Ireland, R.D. y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México, D.F.: International Thomson Editores.
- Morris, E., Díaz, J., Marco, E. y Montenegro, C. (2010). *Comercialización de combustibles: modelo de solución tecnológica*. Universidad ESAN. Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2010/12/03/Comercializaci%C3%B3n%20de%20combustiblesconSello.pdf>
- Osinergmin (2015). La industria de los hidrocarburos líquidos en el Perú: 20 años de aporte al desarrollo del país. Lima, Perú. Recuperado de: http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Libro-industria-hidrocarburos-liquidos-Peru.pdf
- Ramírez, L. y Ferradas, M. (2017). Análisis estratégico en el sector de la educación básica: caso de una institución educativa de gestión privada de la ciudad de Trujillo (Perú), 2017. *Ex Cathedra en negocios*, 2 (2), pp. 55-75.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial.