



**Escuela de Dirección y Gestión Empresarial**

**Proyecto Final para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas**

**PLAN DE REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LA EMPRESA SIGMA PETROLEUM**

**Realizado por:**

<b>Nombre</b>	<b>Matrícula</b>
Aaron Castro	15-1057

**Asesora:**

Ana Victoria Jiménez

Santo Domingo, D.N

Jueves 8 de Octubre del 2020

\*Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad de los sustentantes de la misma.

## **Contenido**

### **0.0.1 Introducción**

## **Capítulo 1. Antecedentes y referencias**

### **1.1. Planteamiento del problema**

#### **1.1.2. Revisión de la literatura y estudios previos**

## **Capítulo 2. Generalidades**

### **2.1. Principales productos**

#### **2.1.1. Naturaleza de los clientes**

#### **2.1.2. Marco Organizacional**

#### **2.1.3 Definición de puestos**

#### **2.1.4 Políticas y Procedimientos**

#### **2.1.5. Marco Legal**

#### **2.1.6 Constitución**

#### **2.1.7 Reglamentos**

#### **2.1.8 Marco Estratégico**

#### **2.1.9 Principales estrategias implementadas**

#### **2.2.1 Modelo de gestión estratégico**

## **Capítulo 3. Análisis Interno**

### **3.1.1 Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos**

#### **3.1.2 Producción/Operaciones**

**3.1.3 Logística Externa**

**3.1.4 Marketing y Ventas**

**3.1.5 Servicios**

**3.1.6 Aprovisionamiento**

**3.1.7 Desarrollo Tecnológico**

**3.1.8 Gestión de Recursos Humanos**

**3.1.9 Finanzas**

**3.2.1 Gestión Empresarial**

**3.2.2 Recursos y Capacidades**

**3.2.3 Indicadores de la cadena de valor**

**3.2.4 Matriz de recursos y capacidades**

**3.2.5 Competencias distintivas - Ventaja Competitivas**

**3.2.6 Fortalezas y Debilidades**

**3.2.7 Análisis Fortalezas y Debilidades**

**3.2.8 Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)**

**3.2.9 Identificación de las necesidades de organización**

**3.3.1 Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación**

**3.3.2 Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.**

**3.3.3 Análisis de la información y evidencias**

**3.3.4 Conclusión**

## **Capítulo 4. Análisis Externo**

### **4.1.1. Análisis del Macroambiente**

### **4.1.2. Análisis del Entorno Competitivo**

### **4.1.3. Descripción de la industria a la que pertenece la empresa**

### **4.1.4. Análisis de los competidores**

### **4.1.5. Alcance de la competencia y grado de integración de la misma**

### **4.1.6. Posición y movimientos estratégicos de los competidores**

### **4.1.7. Grupo estratégico en que se desarrolla**

### **4.1.8. Posicionamiento Competitivo**

### **4.1.9. Tamaño del mercado y datos del mercado**

### **4.2.1. Grado de diferenciación de productos**

### **4.2.2. Análisis de Tendencias**

### **4.2.3. Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria**

### **4.2.4. Factores Clave del éxito**

### **4.2.5. Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.**

### **4.2.6. La Rivalidad entre competidores**

### **4.2.7. Amenazas y Oportunidades**

### **4.2.8. Análisis Amenazas y Oportunidades**

### **4.2.9. Matriz de perfil competitivo (CPM)**

### **4.3.1. Benchmarking**

### **4.3.2. Conclusiones**

## Dedicatoria

Mi tesis va a dedicada a en primer lugar a Dios, quien me ha dado la oportunidad de nacer en esta cariñosa familia que supo entenderme y apoyarme en todos mis momentos, a mi padre por enseñarme muchas lecciones aunque a veces no tuve el deseo de aprender, por enseñarme a ganarme las cosas y no ha simplemente heredarlas, a tío Martín por enseñarme que para todo existe un tiempo y que no es necesario apresurarse. A mi abuela Irene por estar tan pendiente de la rectitud de mi caminos en el evangelio. A mis tías, Amalfis, Bethania, Dania, Elvira por ser un soporte para mi en la ausencia de mi madre, por ser la figura maternal que faltó en nuestro precioso hogar.

A la familia Baez Ortiz, quienes fueron una segunda familia en mi momentos más difíciles. A Pamela por hacerme reír y burlarse conmigo de todo tipo de situaciones conmigo, por ser la hermana que nunca tuve pero siempre quise por que al final uno se ríe...

A Nicole, por que me das los dolores de cabeza más fuertes de toda mi vida, por enseñarme que tan rápido se puede coger un pique, por no dejarme fluir, por hacerme dar un discurso para luego responder con un “Ehh?, no oí” la lista sigue pero se resume en: gracias por enseñarme a querer aunque cuando no te entiendo, por enseñarme a querer aun cuando no estoy de acuerdo, cuando estamos los 2 de mal humor y cuando todo está patas arriba. Tus acciones me han hecho ser una mejor persona.

A todos ustedes les dedico este logro.

## **Introducción**

El presente trabajo de tesis tiene como principal objetivo identificar, aplicando métodos econométricos, las principales variables económicas y sociales que han determinado, en este periodo de la pandemia COVID-19 el comportamiento del margen de beneficio en el sector de la venta de combustible en la República Dominicana. Asimismo identifica aquellas relaciones entre estas mismas variables de salud que entran en juego durante este periodo.

El margen de beneficio proviene de que existe una diferencia proporcional entre los costos variables medios y los precios fijados por las empresas. Este trabajo muestra cómo se comporta esta diferencia proporcional entre costos y precios en diferentes tipos de mercados que fueron identificados en la industria del combustible dominicano y establece aquellos elementos económicos, sociales y de salud que determinan su evolución en el corto y largo plazos.

El presente trabajo expone los nuevos desafíos digitales a los que se enfrenta la empresa así mismo como los desafíos operativos dada las restricciones impuestas por el Gobierno Dominicano mediante la implementación del toque de queda y la reducción del personal permitido en funciones diarias.

## **Resumen Ejecutivo**

Ante los nuevos desafíos que el COVID-19 ha traído al ámbito laboral el sector combustibles se ve obligado a recurrir a estrategias nuevas con el fin de aumentar sus ventas mensuales y hacer la empresa lo más rentable posible, por primera vez en su historia el sector combustible se ve obligado a salir a buscar sus clientes así como a rediseñar todos sus procesos para ajustarse a la que coloquialmente se conoce como “la nueva realidad”.

Este trabajo se centra en la búsqueda de información para determinar cuál ha sido el comportamiento del consumidor y las fluctuaciones en el consumo de combustible del pueblo dominicano durante la pandemia del COVID-19.

Este trabajo explora soluciones digitales que habrían de ser ejecutadas por la empresa Sigma Petroleum que se encuentra en una transición digital con el fin de trazar un precedente nuevo en el mercado del consumo de combustibles a nivel empresarial y personal.

En el trabajo se proponen estrategias innovadoras nunca antes implementadas en la República Dominicana las cuales prometen un aumento en las ventas semanales, reducción en los gastos y aumento de las utilidades. Dichas estrategias se avalan de tendencias digitales recientes pre, durante y post- COVID-19 que reestructuran los procesos de las empresas en los próximos años.

## **1. Antecedentes y referencias**

**Título** :Plan de reorientación estratégica de la marca de combustibles Sigma Petroleum.

### **- Planteamiento del problema**

El crecimiento exponencial de la pandemia COVID-19 es de grandes problemas económicos mundiales y ha recibido magnífica atención mundial. La vulnerabilidad de la pandemia con menor inmunidad económica es mayor en países en vía de desarrollo.

Esta situación ha traído consigo una disminución de personas transportándose en sus vehículos lo cual se ha reflejado directamente en las ventas diarias de la empresa Sigma Petroleum.

La pandemia del Covid-19 ha generado una baja de alrededor de 72% en las ventas diarias de combustibles a personas jurídicas. A esta problemática también se añade la reducción de horas laborables en el día.

Ante esta realidad, la alta gerencia debe estructurar una organización flexible y alineada a los cambios constantes del entorno; desarrollando una gestión que sepa adaptarse rápidamente a las medidas impuestas por el gobierno de turno.



La empresa debe de tomar en cuenta que dada las medidas para afrontar el Covid-19 también se ve obligada a trabajar con muchísimo menos personal lo cual podría de varias maneras afectar el desarrollo del plan de reorientación propuesto.

Esta problemática requiere de un plan estratégico minuciosamente elaborado dado la dificultad que ha presentado el mundo con cara a aplanar la curva del Covid-19 con el fin de levantar las medidas de distanciamiento social y la reactivación de la economía lo cual indica que las mismas medidas estarán presentes por un tiempo prolongado afecto así la manera de operar de la empresa y sus márgenes de beneficios.

Este plan busca estudiar el comportamiento de los habitantes de la zona metropolitana de Santo Domingo durante el periodo Septiembre-Diciembre ante la reorientación del modelo de negocios de la Empresa Sigma Petroleum.

Objetivo General: desarrollar un plan de re-orientación para la marca Sigma Petroleum.

Objetivos específicos:

- Definir el comportamiento del consumidor de combustible de Sigma Petroleum
- Realizar un reporte de las horas con mayor flujo de vehículos en la estación
- Definir las zonas de Santo Domingo con mayor flujo de vehículos estacionados por mayor periodo de tiempo

## **2. Revisión de la literatura y estudios previos:**

El coronavirus, llamado COVID-19, se originó en el mercado mayorista de mariscos de Hunan venta de muchos animales, incluyendo murciélagos, serpientes, perros mapaches, civeta de palma en Wuhan en Hubei, China (Rothan y Byrareddy, 2020; Shereen et al., 2020). El COVID-19 es un humano a humano principalmente por gotas respiratorias de tos y estornudos se ha extendido a través de muchos países, y por lo tanto, fue declarada como una verdadera pandemia mundial por la Organización (Abiad et al., 2020; Bhutta et al., 2020; Cavallo y Cai, 2020; Shereen et al., 2020). El coronavirus es uno de los patógenos que dañan principalmente el sistema respiratorio humano (Rothan y Byrareddy, 2020). Generalmente, el síndrome asociado con el COVID-19, de 2 a 14 días, incluye fiebre, tos, dificultad para respirar y dolor de garganta (Mitra y Mitra, 2020). Sin embargo, en escenario de todo, el COVID-19 causa neumonía, sepsis, aturdimiento séptico y respiración respiratoria intensa

## **Planificación estratégica**

Una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

## **Herramientas**

### Roadmapping tecnológico

Se trata de una herramienta para la planificación estratégica que une los recursos (incluida la tecnología) a los objetivos del negocio. Esta herramienta se suele representar como un gráfico de múltiples capas organizadas en función del tiempo, es decir, se planifica un camino a seguir en un tiempo determinado para alcanzar un objetivo. Este camino se “pavimenta” a través de 6 temas: mercado, modelo de negocio, productos, servicio, tecnología y recursos.

### Balanced Scorecard

Este modelo consiste en un cuadro de mando integral que permite evaluar el funcionamiento de la empresa. Para realizar esta evaluación se toman en consideración los siguientes aspectos:

- Perspectiva financiera: evalúa el rendimiento de las inversiones. Para esto existen indicadores porcentuales como el ROI (retorno sobre la inversión). Además, mide el valor añadido de la organización.
- Perspectiva de los clientes: analiza el éxito del ejercicio empresarial con base en la satisfacción de los clientes. Analiza si están contentos con los productos o servicios que les entrega la empresa; qué tan fidelizados están con la marca y la cuota de mercado que absorbe la compañía, o sea, el porcentaje de participación dentro de la industria.
- Perspectiva de los procesos: mide la calidad del producto o servicio final. Dimensiona el tiempo de respuesta del equipo operacional frente a las problemáticas y nuevos desafíos impuestos. Verifica el coste de los procesos de producción y operacionales. Analiza la capacidad de introducir los productos y servicios en el mercado.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: pondera la satisfacción del personal de la empresa, su compromiso con la organización, la gestión efectiva del capital humano y la disponibilidad de sistemas de información.

## 2. Mapa Estratégico

Este modelo de planeación estratégica es una herramienta visual que tiene la función de comunicar el plan estratégico a todos los integrantes de la compañía. El mapa estratégico se complementa con el Balanced Scorecard, sin embargo, no es exclusivo de esta metodología y puede ser utilizado con otros modelos.

El mapa estratégico comunica el plan de acción de manera estructurada, segmentando la información en diferentes niveles de participación dentro de la empresa, tales como directivos o ejecutivos. Considera también los departamentos y equipos de trabajo establecidos en el organigrama de la empresa.

### 3. Análisis FODA

Este análisis permite construir la planeación estratégica con base en el análisis interno de la empresa frente al contexto del mercado. Consiste en un cuadrante que identifica y enumera las fortalezas y debilidades de la empresa, y las entrelaza con las oportunidades y amenazas del mercado. Su función es desarrollar planes de acción. Estos deben estar enfocados a resolver los problemas situacionales de la organización en la industria. Además, direcciona a la organización hacia su crecimiento aprovechando las cualidades positivas y oportunidades del sector.

Si una de las debilidades de tu empresa está relacionado con las habilidades comunicativas, puedes revisar los programas que Berlitz tiene disponible. Contamos con cursos y certificaciones sobre comunicación corporativa, capacitación cultural y servicios de traducción.

### 4. Análisis PEST

Permite analizar el mercado desde un punto de vista macro. Por lo general, es el paso anterior para realizar el análisis FODA, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado. Este modelo se basa en analizar factores cruciales dentro del territorio comercial. Estos aspectos son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Con el tiempo el análisis PEST ha sido llamado análisis PESTAL, ya que algunos autores han añadido otros factores. Estos aspectos son ambientales y legales, separándolos de los factores políticos.

### 5. Análisis de brechas (GAP Analysis)

El modelo de análisis de brechas analiza la posición de la empresa dentro del mercado. Ayuda a identificar hacia dónde quiere llegar la empresa. Con esta metodología se analiza de manera secuencial el estado actual de la empresa.

Determina las expectativas a futuro de la organización, enlistando las brechas y obstáculos para alcanzar los objetivos. Además, ayuda a observar los aspectos a mejorar para cumplir metas. Este modelo está indicado para realizar una planeación estratégica con enfoque al crecimiento de la organización.

## 6. Blue Ocean Strategy

Este modelo apunta a buscar la situación más favorecedora. Propone que lo mejor para una organización es desarrollarse dentro de un mercado no disputado. Busca evitar los mercados demasiado explorados y, por ende, ser más competitivos. Consiste en desarrollar el plan con el objetivo de posicionar a la empresa dentro del panorama no disputado, es decir, el océano azul. Ambos panoramas cuentan con diferentes cualidades, las cuales son:

- Océano rojo: (este es el que se debe evitar) Competir en mercados ya existentes, destinar demasiados recursos para ganar a la competencia, explorar la demanda ya existente, escoger entre costo y diferenciación.
- Océano azul: (recomendado) Crear nuevos mercados, desenvolverse en situaciones menos competitivas, generar una nueva demanda a través del desarrollo de nuevas propuestas de valor, perseguir un menor costo operacional y generar una mayor diferenciación.

## 7. Análisis PORTER

Este modelo es el paso previo para el análisis FODA. Ayuda a identificar amenazas y oportunidades. También sirve para identificar si el modelo de negocio se encuentra en el océano azul midiendo el atractivo del mercado. El análisis PORTER mide las fuerzas del mercado, entre ellas se encuentran:

- La rivalidad y la competencia del mercado.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos productos y servicios

## Design Thinking

El Design Thinking es un concepto cuya metodología se ha venido implementando gradualmente en los últimos años en diferentes empresas como una forma de crear productos y servicios que tiendan a satisfacer en mejor manera las necesidades de los usuarios haciéndolos parte activa del proceso de creación.

Parte de la importancia y el protagonismo que ha empezado a tener en los últimos años están directamente relacionados con la innovación y la creatividad; aquello que permite a las empresas crear productos capaces de cambiar las reglas del mercado (como en el caso de Apple), y en la necesidad cada vez más evidente que tienen las organizaciones hoy en día de crear nuevos modelos y formas de entender los problemas a los que se enfrentan, no bajo la lupa de las formas tradicionales, sino de nuevos esquemas en tanto quieran diferenciarse y asumir un papel cada vez más destacado dentro del mercado y su entorno competitivo.

Sin embargo, a diferencia de lo que muchos pueden pensar, el Design Thinking o “Pensamiento de Diseño” como su nombre lo indica no es algo nuevo, pues es un concepto que va muy ligado a los diseñadores y a sus formas de solucionar problemas.

No obstante, sabiendo que dependiendo la industria e incluso la misma cultura de las organizaciones hasta hace poco aspectos como la innovación, la creatividad y el diseño se creían casi que exclusivos de ciertas empresas, podríamos decir que el Design Thinking había



estado relegado casi que exclusivamente a estos negocios en los que dichos aspectos resultaban altamente críticos para su propia supervivencia o a ese muy bajo porcentaje de organizaciones que les daban importancia (en el caso que dichos aspectos no fueran tan determinantes

## Herramientas

**El mapa de actores** es una potente herramienta de Design Thinking y Diseño de Servicios. El objetivo es llevar a cabo un mapeo en el que se incluyen de forma visual cada uno de los participantes que intervienen durante todo el proceso. Tanto cuando estamos creando un producto, un servicio o diseñando la solución a un problema dentro de nuestra empresa.

El mapa de stakeholders o de actores es un recurso muy utilizado en las ciencias sociales. Dentro de un proceso de Design Thinking, se utiliza como parte del proceso de investigación. Integrándose en la fase empatizar y llevando a cabo un mapeo de red de todos los implicados en el proceso.

A medida que vamos integrando a los actores, somos más capaces de caracterizarlos. Entendiendo de esta manera cómo se establecen las relaciones entre ellos. Y diseñando también un mapeo de conflictos diferentes en cada caso.

**El Grupo de Discusión o Focus Group** es una técnica muy utilizada en un proceso de diseño. Antes de eso, fue muy popular y utilizada por el departamento de Marketing de muchas empresas. Habitualmente está asociada a la investigación de mercados.

Como técnica utilizada en Design Thinking, presenta algunas variaciones. Forma parte de las llamadas Técnicas Cualitativas, como la observación participante. Y puede llevarse a cabo al principio del proceso o en la última de sus fases.

IDEO, la consultora de Design Thinking más importante del mundo la utiliza a menudo como forma de investigación. Otras empresas de diseño de nuestro país, como Innbrands, se sirven de ella en la investigación cualitativa de grupos de usuarios.

La **inmersión cognitiva** es una de las técnicas más potentes que puedes utilizar en un proceso de Design Thinking. Se sitúa dentro de la fase de empatizar, la primera de todas. Y su potencial viene dado por cómo nos coloca en situaciones vividas por el usuario, para así comprenderlo mejor.

El **benchmarking** es una técnica de investigación cualitativa. La palabra benchmark significa en inglés “calidad”, y el objetivo de esta práctica es identificar, medir y analizar la calidad en procesos, productos y servicios. El concepto benchmarking se popularizó con Xerox en 1979, cuando la compañía realizó importantes esfuerzos investigando la calidad de su desempeño frente a sus competidores.

Existen dos tipos de benchmarking principales. El benchmarking competitivo y el benchmarking interno. Ambos pueden utilizarse en un proceso de diseño. Dependiendo de si queremos poner el foco de observación en nuestros competidores o en nuestra propia empresa.

• **Nombre del trabajo**

Plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo

• **Autor (es)**

Bach. Martínez Riofrío, Jordy Gary. Bach. Silva Samamé, Kerly Eliseth.

• **Fecha**

Agosto del 2016

• **Objetivos de la investigación**

Objetivo general

Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo 2015. Objetivo específico

Diagnosticar la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo, mediante el Balanced Scorecard: Perspectiva financiera. Perspectiva del cliente. Perspectiva del proceso interno. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Elaborar un plan estratégico para la mejora en la gestión de la empresa Celestial Touch – Chiclayo.

• **Síntesis de la situación problemática planteada**

En el distrito de José Leonardo Ortiz, Urb. Latina se han aperturado distintos Salón - Spa y para los pobladores es beneficioso sin embargo la competitividad es mayor por lo tanto algunas empresas y organizaciones ya cuentan con un plan estratégico y amplios conocimientos sobre direcciones estratégicas de negocio, lo que les permite seguir creciendo,

hoy en día las empresas han optado por aplicar adecuadas estrategias para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo que permitan el crecimiento de la empresa. Sin embargo el Salón – Spa, Celestial Touch carece de un plan estratégico por lo que no sabe hacia dónde ir, qué es lo que quiere, lo cual presente un problema en su gestión, ya que esta empresa trabaja del día a día sin importar que tenga clientes o no, ante esto la empresa no está preparada para subsistir ante cualquier dificultad, además no tiene un direccionamiento. Por lo tanto es indispensable proponer un plan estratégico para mejorar la gestión empresarial, enfocadas a las exigencias y expectativas de los clientes, para satisfacer sus necesidades. En la empresa Celestial Touch, se ha detectado la falta de un plan estratégico lo que ha ocasionado la limitada captación de clientes.

#### • **Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo**

. La metodología utilizada es cualitativa, se inscribe dentro de la metodología de investigación aplicada donde, a partir de la confrontación de la teoría con las condiciones específicas del objeto abordado y a través de la implementación de diferentes técnicas tanto de última generación como humanísticas, la observación sobre el terreno, aplicación de entrevistas, cuestionarios y análisis documental, se define el modelo de Gestión del Conocimiento.

Método inductivo – deductivo: Este método de inferencia se basa en la lógica y estudia hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

#### • **Resultados y conclusiones más importantes**

Al realizar el estudio en cuanto a la variable gestión, a través del cuestionario, encuestas se pudo determinar que la empresa no tiene una adecuada gestión. El tema principal de los cuadros analizados, el spa si tiene rentabilidad pero no fideliza al cliente ni reconoce a sus empleados por el trabajo desempeñado, lo cual es perjudicial para la empresa ya que a través de los clientes se genera la rentabilidad.

- **Nombre del trabajo**

Plan estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil

- **Autor (es)** Neira Loza José Gregorio Tenelema Pérez Claudia Elizabeth

- Fecha 2017

- **Objetivos de la investigación**

Objetivo General

Elaborar un Plan estratégico que permita a la Empresa suplir las necesidades organizacionales a través de una planificación formal de sus actividades.

Objetivos Específicos

Elaborar el marco teórico metodológico con referencia a las bibliografías utilizadas en el desarrollo de la investigación.

Analizar la situación actual de la Empresa SERVIEXPRESS S.A. para elaborar la visión, misión y objetivos estratégicos en la Organización. Diseñar un plan de acción en función de las estrategias planteadas para optimizar los recursos y procesos en Serviexpress.

- Síntesis de la situación problemática planteada

La empresa Serviexpress s.a. está ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil, e inició sus operaciones laborales en enero del 2016 y su actividad comercial es ofrecer el servicio

técnico automotriz móvil a las empresas de Logística de Transporte de carga pesado dentro y fuera de la ciudad, comprometiéndose a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes a través de un servicio técnico garantizado. Sin embargo Serviexpress atraviesa por un gran problema que es la carencia de un plan estratégico que defina la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias; ya que desde sus inicios hasta la fecha actual la compañía ha realizado sus actividades sin una debida planificación, teniendo como resultado una inadecuada organización en las diversas áreas: operativa, administrativa, logística y de talento humano, lo cual impide a la compañía crecer y posicionarse en el mercado competitivo. Actualmente Serviexpress necesita de un plan de acción que establezca estrategias claras en su operación, puesto que están convencidos de realizar sus actividades de una manera empírica lo cual retrasa los lineamientos de crecimiento y su desarrollo. Desafortunadamente este tipo de costumbre es lo que impide que la compañía realce sus actividades de comercialización, competitividad y la rentabilidad en la misma

- Metodología utilizada para el desarrollo del trabajo

Diseño Metodológico Métodos de nivel teórico utilizados Método Analítico. El tema de investigación se desarrollara mediante el método analítico, el cual nos permite conocer más nuestro objeto de estudio, con el cual se puede comprender mejor el comportamiento de las variables y establecer nuevas teorías, la importancia de este análisis es que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes. Método Deductivo En el método deductivo de la presente investigación se tratará de explicar cómo se obtienen los resultados y conclusiones es decir la inducción de nuevos acontecimientos o hipótesis que se han generado del resultado de otros, certificando la veracidad de los datos concluyentes.

## • Resultados y conclusiones más importantes

**Análisis Económico** El surgimiento de nuevas de empresas que realizan el servicio de transportación de carga pesada es eminente en la ciudad, sin embargo muchas de ellas no cuentan con el personal técnico calificado para el mantenimiento y reparación de sus unidades, por lo tanto es una fortaleza para la empresa, dado que esto permite un incremento en la demanda de la asistencia técnica automotriz.

**Análisis Social** El aumento de la población significa una fortaleza para las empresas a largo plazo, ya que aumentan el consumo en los diversos sectores lo cual es un hecho constatado, por otro lado es un factor muy importante porque los cambios que experimentan las personas tienen gran influencia en sus actitudes hacia los productos y servicios que necesitan.

**Análisis tecnológico** En el país diversas empresas del sector automotriz se encuentra en una implementación de avances e innovaciones en los procesos lo cual han ayudado notablemente a mejorar la calidad en los servicio y disminuir el tiempo en la entrega de los servicios, así como también facilitar la información a los clientes por medio de las redes sociales, además el internet se ha convertido en una herramienta de información para los clientes como para la propia empresa, la cual necesita para estudiar las nuevas exigencias del mercado y adaptarse a ellas.

### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica utilizada para este trabajo será la encuesta junto con esto se creará una base de datos para almacenar e interpretar los resultados obtenidos

## **II. Generalidades**

Sigma es una empresa de distribución, transportación y venta de combustibles de la República Dominicana.

La empresa cuenta con más de 30 estaciones de servicios distribuidas en todo el territorio nacional, conocidas por la innovación de nuestras instalaciones, las cuales están equipadas con tecnología de última generación para ofrecer a nuestros clientes un servicio de calidad.

La oferta de sus productos y servicios se completa con nuestros populares Smart Shop, pioneros en el concepto de minimarket en el mercado de tiendas de conveniencia, junto a nuestro Smart Wash que optimizan el tiempo a nuestros clientes.

### **Historia y evolución**

En el año 2009, nacen las estaciones de combustibles Sigma Petroleum Corporation. Somos una empresa de distribución retail y GLP de la República. Con inversión 100% dominicana bajo la firma del Grupo Sención.

La primera estación se encuentra ubicada en la Av. Monumental de Santo Domingo y ha servido como punta de lanza para el desarrollo y adquisición de otras estaciones.

El fundador de la empresa es el señor Guillermo Sención, propietario de la firma Grupo Sención.



## **Principales productos**

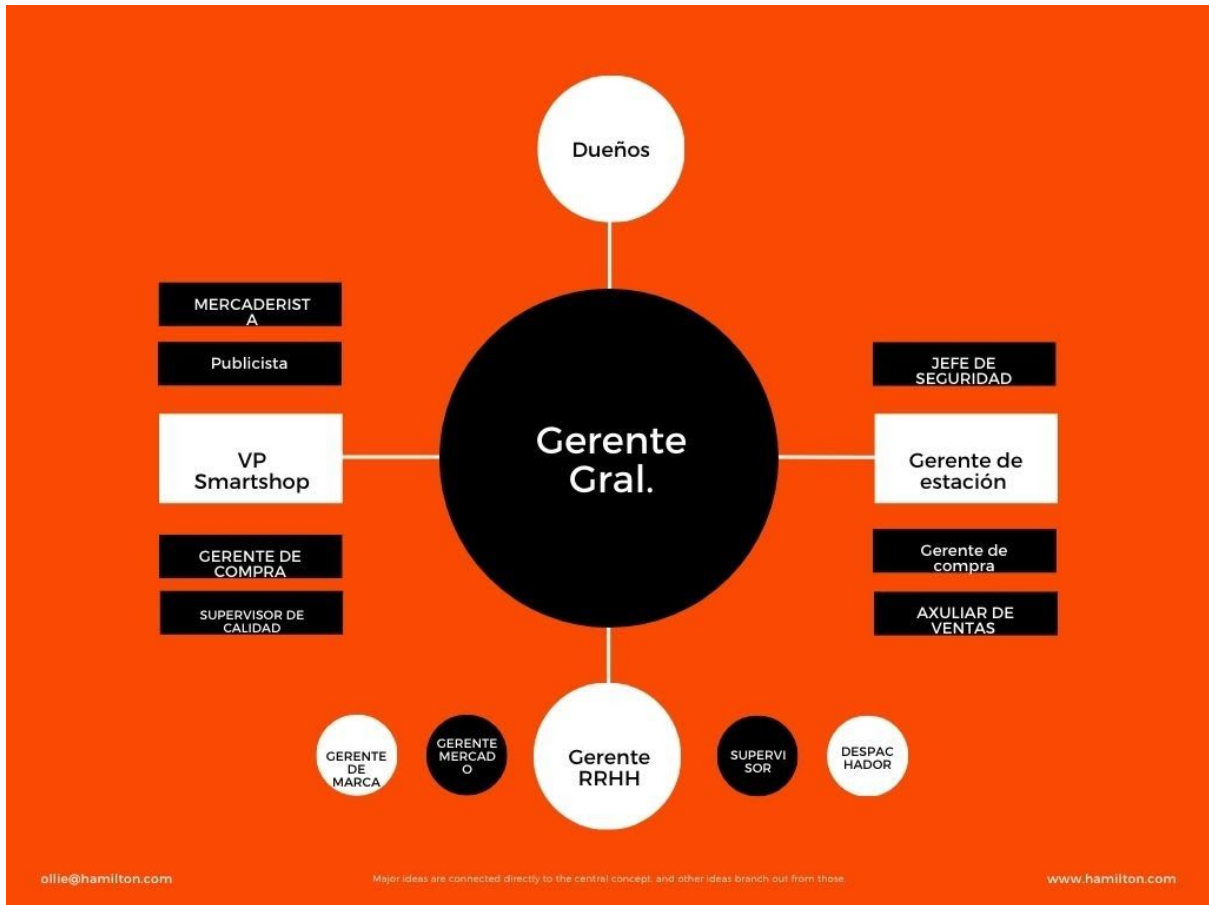
Sigma tiene como productos

- Gasolina; La gasolina es una composición de hidrocarburos obtenida del petróleo por destilación fraccionada, que se utiliza principalmente como combustible para todo tipo de móviles con motor en motores de combustión interna, estufas, lámparas y para limpieza con disolventes, entre otras aplicaciones
- GLP; El gas licuado del petróleo es la mezcla de gases licuados presentes en el gas natural o disueltos en el petróleo. Lleva consigo procesos físicos y químicos por ejemplo el uso de metano. Los componentes del GLP, aunque a temperatura y presión ambientales son gases, son fáciles de licuar, de ahí su nombre
- Gas; Un gas combustible es un gas que se utiliza como combustible para producir energía térmica mediante un proceso de combustión. El gas natural es el más habitual, pero existen otros como: Gas licuado del petróleo, como propano o butano. Se obtienen mayoritariamente en la destilación fraccionada del petróleo
- Diesel; El diesel o dísel, también denominado gasóleo o gasoil, es un hidrocarburo líquido de densidad sobre  $850 \text{ kg/m}^3$ , compuesto fundamentalmente por parafinas y utilizado principalmente como combustible en calefacción y en motores diésel. Su poder calorífico inferior es de  $35,86 \text{ MJ/l}$  que depende de su composición.

## **Naturaleza de los clientes**

Dado que los productos que ofrece Sigma son todos de consumo masivo el perfil de sus clientes vendría siendo todo aquel que posea un vehículo de motor impulsado por gasolina o alguno de sus derivados

## Marco Organizacional



### Definición de puestos

#### Gerente General

Coordinar con el Gerente y los jefes de turno los pagos Refinación de acuerdo con los programas de abasto preestablecidos.

Validar los cortes de turno de los despachadores, verificando que los reportes coincidan contra el efectivo recontado y elaborar el depósito correspondiente.

reportando a quien corresponda en la administración de la Estación de Servicio (Contador Externo).

Programar y mantener al corriente los pagos de derechos y servicios tales como luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos a que haya lugar, de común acuerdo con el Contador Externo o con quien corresponda en el área administrativa y contable de la Franquicia.

Recibir y dar el tratamiento adecuado a requerimientos de autoridades locales, estatales o federales, de acuerdo con las políticas establecidas.

Reclutar y completar la primera fase del proceso de selección (llenado de solicitud y primera entrevista) de personal, para turnarlo posteriormente al Gerente.

Tener, por los medios acordados, un control pormenorizado y actualizado de todos los clientes a los que se les otorga crédito, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los principales proveedores.

Responder a todas las otras actividades que el puesto demande.

### **Gerente de estación**

Propósito General: Asegurar el adecuado funcionamiento de todos los equipos existentes en la Estación de Servicio, para brindar un óptimo servicio a los clientes de la misma.

#### Principales Actividades

Asistir al Supervisor en todas las funciones relativas a mantener en forma permanente, el control de las existencias de los combustibles y productos alternos en los niveles e inventarios acordados.

Efectuar la medición de la existencia de todos los combustibles al inicio de su turno.

Controlar las motobombas para distribuir los combustibles a los dispensarios durante su turno, de conformidad con los sistemas establecidos.

Verificar el estado de carga de aire en los compresores, asegurándose que el nivel sea el adecuado conforme a las instrucciones recibidas.

Efectuar un chequeo a la planta de luz de emergencia.

Recibir los autotanques programados de abasto de combustibles, descargados y efectuar el pago correspondiente.

Atender y notificar al Gerente, en caso de existir queja o inconformidad de la clientela, apegándose a lo señalado en el Sistema de Quejas y Sugerencias.

Atender las llamadas telefónicas en ausencia del personal de oficina (generalmente en el segundo o tercer turno), utilizando la extensión que para tal efecto se habilita.

Efectuar el cierre de cuentas individuales de los despachadores, cerrar cifras de los contadores de litros de los dispensarios al entregar su turno, así como verificar físicamente al recibir su turno.

Atender un dispensario en el que debe desempeñar las labores de un Despachador en las estaciones de bajo volumen y apoyar en ‘horas pico’ en la de alto volumen.

Elaborar el recuento de las existencias y liquidación de aceites y demás productos, tanto en el almacén como en los exhibidores existentes en las islas.

Atender en materia de pagos a la clientela que tiene asignado un crédito, en ausencia del Auxiliar Administrativo.

Coordinar y supervisar la implantación de los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo establecidos en los programas respectivos.

Responder a todas las otras actividades que el puesto demande.

### **Gerente recursos humanos**

- Definir los objetivos de la organización.
- Desarrollar, aprobar y poner en práctica políticas, programas y campañas organizacionales.
- Supervisar las actividades de todos los departamentos, definiendo su estructura jerárquica:
- Seleccionar a Gerentes, Directores y demás personal ejecutivo.
- Hacer seguimiento de los recursos materiales y financieros, así como del talento humano:
- Coordinar el trabajo de las divisiones y departamentos.
- Representar a la organización o delegar a los representantes que desempeñarán funciones oficiales, asistirán a negociaciones o actividades de Relaciones Públicas.

### **Gerente de mercadeo(Smartshop)**

- Elaboración del plan de marketing, de la empresa en base a los objetivos empresariales.
- La gerencia de mercadeo elaborar las estimaciones de ventas en base a las medidas y modelos de producto en base a las premisas de participación de mercados y rentabilidad
- hacer el estudio de rentabilidad por código de productos con la colaboración del departamento de finanzas que proporciona los costos de cada producto.
- Lanzamiento de nuevos productos

- Investigación de mercados

### **Despachador coloquialmente conocido como bombero**

Propósito General: Despachar con amabilidad y respeto los diferentes tipos de servicios y productos solicitados por el cliente, dándole un servicio con valor agregado al verificar niveles de aceites y fluidos, anticongelantes, aditivos, líquido de frenos y cualquier otro producto o servicio que ofrece la Estación de Servicio.

Actividades:

Recibir y verificar conjuntamente con el Oficial Gasolinero/Jefe de turno, el dispensario que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de litros.

### **Contable**

Facturación: tanto la elaboración de las facturas como el registro de las mismas.

Conciliaciones bancarias: saber en qué estado se encuentran las cuentas bancarias de la empresa. Además, hay que comparar las cuentas que hay que cobrar y pagar para que no haya discrepancia en los registros.

Elaboración de informes contables. En ellos se recoge la información acerca de los bienes, tanto muebles como inmuebles, que posee la compañía.

Preparación de declaraciones fiscales: el responsable de la contabilidad es quien ha de encargarse de que la empresa cumpla con las obligaciones fiscales y tributarias que le pertenezcan.

## Políticas y Procedimientos

### DE LOS OBJETIVOS, ALCANCE Y DEFINICIONES

Art. 1. El presente Reglamento tiene como objetivo establecer los requisitos, procedimientos y especificaciones ambientales para la instalación y operación de las Estaciones de Servicios nuevas y existentes así como sus remodelaciones, procurando la protección del ambiente, la salud y seguridad de las personas.

Art. 2. El presente Reglamento es aplicable a toda persona física o jurídica responsable de la instalación y/u operación de Estaciones de Servicios en todo el territorio nacional.

Art. 3 Para los efectos de aplicación del presente reglamento, se entenderá por:

1. Aguas residuales: aguas cuya composición y calidad original han sido afectadas como resultado de su utilización, para los efectos de esta norma se limitará el uso de este término a las aguas residuales producto de los servicios sanitarios.
2. Aguas oleosas: Desechos líquidos provenientes de las zonas de almacenamiento y despacho, con contenido de grasas y aceites.
3. Aguas pluviales: Aguas de escorrentía, resultantes de la precipitación.
4. Área o zona de abastecimiento: Zona junto a las islas de abastecimiento donde se estacionan los vehículos automotores para abastecerse de combustible.

5. **Atmósfera inflamable:** Mezcla de gases o vapores de combustibles en el aire que alcanzan concentración de inflamabilidad.
6. **Bomba sumergible:** Equipo instalado en el interior del tanque de almacenamiento para suministrar combustible al surtidor mediante el sistema de control remoto.
7. **Canal Perimetral:** Canal de concreto que sirve para recolectar aguas provenientes de las zonas de almacenamiento y despacho de combustibles
8. **Combustible:** Producto derivado de petróleo para uso en motores de combustión interna.
9. **Contenedor primario:** Recipiente y tubería herméticos empleados para almacenar o conducir combustibles (tanques de almacenamiento y tuberías, para producto).
10. **Contenedor secundario:** Recipiente y tubería herméticos empleados para contener al elemento primario y evitar la contaminación del subsuelo en caso de la presencia de fugas de combustibles en los contenedores primarios (tanques o tuberías).
11. **Curva horizontal:** Curvatura que forma la carretera hacia la izquierda o la derecha en un mismo plano horizontal.
12. **Curva vertical:** Curvatura que forma la carretera cuando se va ascendiendo o descendiendo respecto a un plano vertical.
13. **Declaración de Impacto Ambiental (DIA):** Es el documento resultado del proceso de análisis de una propuesta de acción desde el punto de vista de su efecto sobre el medioambiente y los recursos naturales, y en el cual se enuncian sus efectos, positivos y negativos, así como las medidas de mitigación, prevención o compensación necesarias; estableciendo el Programa de Manejo y Adecuación Ambiental del mismo. Este documento sirve de base para la evaluación de aquellos



proyectos de impactos bien conocidos y que no requieren de estudios ambientales más detallados.

14. Detección electrónica de fugas: Equipo electrónico que detecta por medio de sensores la presencia de líquidos y vapores de gasolinas y diesel.

Estación de Servicio: Establecimiento destinado al expendio de derivados de hidrocarburos (gasolina y diesel) así como a la venta de lubricantes, accesorios, repuestos, artículos varios y servicios complementarios autorizados

#### **. De las Delimitaciones.**

Art. 4. El área ocupada por la Estación de Servicio estará delimitada en sus colindancias con paredes de mampostería, muros, o material resistente al fuego y a impactos, con una altura mínima de 2.5m, medidos desde el nivel de piso terminado de las áreas de circulación, excepto en los linderos frontales y laterales que afecten la visibilidad de la estación.

Art. 5. En la colindancia que se encuentre a menos de 10m de la zona de descarga, se deberá ubicar una pared con 3m de altura; esta tendrá como mínimo 15m de longitud, centrandolo 7.5m hacia cada lado desde las bocas de descarga, tomando como referencia el camión cisterna. Si los tanques se ubican hacia un vértice del terreno, debe cumplirse lo anterior para cualquiera de las colindancias.

Art. 6. Cuando la Estación de Servicio se encuentre dentro de un conjunto arquitectónico en donde se comercialicen o proporcionen servicios ajenos a los de la Estación de Servicio, el área de la misma deberá estar adecuadamente delimitada. En todos los casos se

respetarán las áreas de abastecimiento y almacenamiento de la Estación de Servicio, quedando prohibida su utilización para dar acceso o salida a cualquier otro servicio.

#### De las Instalaciones

Art. 16. Deberá contarse con un espacio adecuado para colocar los contenedores de basuras y otros desechos, convenientemente drenado y cercado con materiales que permitan ventilar y ocultar los contenedores o recipientes que aloje en su interior. Se ubicará fuera de las áreas de atención al público y alejadas de éstas, en una zona específica en donde no produzca molestias por malos olores o apariencia desagradable y de fácil acceso para el desalojo de los desperdicios generados, de tal manera que no interfiera con el flujo vehicular de otras zonas.

Art. 17. El área destinada a la ubicación de generadores de emergencia, compresores y otras maquinarias deberá ser diseñada y construida tomando en cuenta los requerimientos de control de ruidos, manejo de derrames, control de emisiones, seguridad de las personas y estética.

Art. 18. Las aguas pluviales captadas en la techumbre se canalizarán por medio de tuberías, quedando prohibida su caída libre. Estas aguas deben ser dispuestas mediante un sistema separado de drenaje, de manera que no entren en contacto con aguas contaminadas por hidrocarburos o con las aguas residuales de los servicios sanitarios.

Art. 19. El recubrimiento de las columnas en la zona de abastecimiento debe ser de materiales resistentes al fuego con un mínimo de dos horas de exposición.

Art. 20. Cuando no existan trincheras que estén debidamente identificadas y con el objeto de señalar visualmente la trayectoria de las tuberías de combustibles, conductos eléctricos y de comunicación, se deberá integrar al piso terminado placas o botones metálicos que indican la misma.

Art. 21. En la estación de servicio deberán estar archivados todos los planos correspondientes a todas las instalaciones de las facilidades eléctricas como de las mecánicas.

#### De los Servicios Obligatorios y Complementarios

Art. 29. Las Estaciones de Servicios deberán ofrecer los siguientes servicios obligatorios:

- a) Aire y Agua.
- b) Sistema de protección
  - a) Equipo contra incendio a base de extintores distribuidos en las diferentes posiciones de expendio de los combustibles

Art. 30. Previa autorización por las autoridades estatales, las estaciones de servicio podrán ofrecer los siguientes servicios complementarios:

1. Cambios de aceite
2. Expendio de accesorios, productos y repuestos para vehículos.
3. Reparación y cambio de neumáticos para vehículos de motor.
4. Comidas rápidas.
5. Lavado y engrase de vehículos

6. Afinamiento de motores
7. Tienda de conveniencia.
8. Bancos.
9. Otros servicios debidamente autorizados

Art. 31. Los Servicios Complementarios deberán garantizar condiciones de completa seguridad que no interrumpan el funcionamiento normal de la estación de servicio. De manera particular, considerar los siguientes:

- a) De cocinarse con flama abierta, deberá contarse con un sistema contra incendios de extinción automática e instantánea, ya sea por medio de un gas o de aspersores, colocados sobre el área de cocción. Dicha área de cocción de flama abierta deberá localizarse a una distancia no menor de 12 m de cualquier isla de abastecimiento, de la zona de almacenamiento, bocas de llenado y tubos de ventilación.
- b) Los cilindros portátiles de GLP que se utilicen para cocción deberán contar con válvulas de cierre automático ante un sismo, ubicarse en el exterior del edificio en una zona ventilada. Tanto los tanques como el sistema de cocción deberá estar a una distancia no menor de 12 m de cualquier isla de abastecimiento, de la zona de almacenamiento, bocas de llenado y tubos de ventilación.
- c) El área de cocción debe estar dentro de un edificio que cuente con ventilación, iluminación y ser de materiales resistentes al fuego por un tiempo mínimo de 2 horas.

Párrafo: En caso de que el promotor opte por ofrecer cualquiera de los servicios complementarios mencionados en el artículo 30, deberá indicar en los planos arquitectónicos las áreas específicas destinadas para tales servicios.

## **Marco Legal**

Aspectos Legales

### **Registro de nombre y actividad**

SIGMA PETROLEUM, CORP.. REG. No. 283687

Estado

Registrada

Expedición

27/11/09

Titular

SIGMA PETROLEUM CORP SRL

Vencimiento

27/11/29

Actividad

46-IMPORTACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TODO TIPO DE COMBUSTIBLES FÓSILES..

## **Constitucion**

La empresa está constituida como una SRL Una Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Limitada es un tipo de sociedad mercantil, en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no

responde con el patrimonio personal de los socios, sino al aportado en dicha empresa Limitada

### **Reglamentos**

CONSIDERANDO que la instalación indiscriminada de estaciones de servicio o puestas para expendio de gasolina dentro de las zonas residenciales de las ciudades, ofrece peligros para la ciudadanía, así como entorpecimientos al tránsito y otros inconvenientes que es necesario prevenir y resolver; CONSIDERANDO que, en consecuencia, es conveniente trazar pautas que regulen, a nivel nacional, la ubicación de los referidos establecimientos; HA DADO LA SIGUIENTE LEY: Art. 1.- Queda prohibida la instalación de estaciones de servicio o puestos para el expendio de gasolina en las avenidas y calles principales de las zonas residenciales de las ciudades de Santo Domingo de Guzmán y de Santiago de los Caballeros. Párrafo.- Con la aprobación del Poder Ejecutivo, las respectivas oficinas de planeamiento Urbano o las que tengan a su cargo iguales funciones, quedan facultadas para determinar por medio de avisos públicos y tomando en consideración los Planos Reguladores del crecimiento de dichas ciudades, cuales son las avenidas y calles afectadas por la referida prohibición. Art. 2- En las demás calles de Santo Domingo de Guzmán y de Santiago de los caballeros, compendiadas dentro de las zonas residenciales y en las otras ciudades de la República sólo se permitirá la instalación de dichos establecimientos cuando ocupen en su totalidad solares que midan por lo menos cincuenta (50) metros lineales en su lindero menos extenso y estén a una distancia mínima de (700) metros lineales uno del otro. Párrafo.- Sin embargo, en los Municipios no cabecera de Provincia, las estaciones de gasolina podrán ocupar solares que tengan en su lindero menos extenso, por lo menos cuarenta (40) metros lineales. Art. – 3.- En ningún caso

dichas instalaciones o puestos de gasolina podrán erigirse a menos de doscientos (200) metros en Santo Domingo de Guzmán y Santiago de los Caballeros y ciento veinticinco (125) metros en cualquier en cualquier otra población del interior, cuando se encuentren edificios destinados o que se proyectan destinar a escuela, mercado, hospital, iglesia, teatro, cine, asilo, biblioteca, plaza, parque o jardín público y de aquellos otros establecimientos o lugares de carácter público para los que la Oficina de Planeamiento Urbano correspondiente juzgue necesaria la aplicación de tal medida. Art. 4.- Las violaciones a las disposiciones de la presente ley, se castigarán con multa de cien a quinientos pesos (RD\$ 100.00 ARD\$ 500.00) o con prisión de dos (2) a seis (6) meses, o con ambas penas a la vez, según la gravedad del caso, y las sentencias que intervengan ordenará la destrucción de las obras que ejecuten en contravención con esta ley.

### **Marco Estratégico**

#### Grupos de interés

Por el momento la empresa solo cuenta con un grupo que es representado por el dueño de la empresa, Guillermo Sención , esta es la única persona o grupo en su defecto con quien se establecen directrices y se toman decisiones en la empresa

#### **Internos**

Empleados

Dueños

#### **Externos**

Ministerio de industria y comercio

Clientes

Ministerio de la presidencia

#### **Visión**

Ser la diferencia en el mercado de combustibles, reconocida por nuestra eficiencia, calidad y aportes al desarrollo sostenible del país.

### **Misión**

Somos una empresa que comercializa combustibles, innovando siempre en el mercado, comprometidos con el medio ambiente y generando confianza en nuestros clientes

### **Valores**

Trabajo en Equipo

Credibilidad

Compromiso

Innovación

Calidad

Cultura Organizacional

### **Principales estrategias implementadas**

Dado que este es un producto de consumo masivo la estrategias implementadas siempre han sido basadas en el flujo de vehículos en la zona en la cual se aperturará la estación nueva.

Por ende la estrategia a utilizar siempre ha sido una medición del flujo de carros donde se piensa colocar la estación junto con la determinación de cuántos dispensadores llevará la misma basada en flujo de vehículos. Esta estrategia fue



llevada a cabo al conjunto de empresas de mercadeo, publicidad y fitosanitarias para poder obtener un panorama completo a la hora de la apertura de una nueva estación.

### **Modelo de gestión estratégico**

Dado que el consumo masivo en el cual la ubicación de la estación influye en el mayor medida que la preferencia de una marca por otra la empresa siempre ha implementado decisiones basadas en ubicación, flujo de carros y servicio de calidad.

## **. Analisis Interno**

### **Análisis de la Cadena de Valor / Análisis Factores Internos**

#### **Logística Interna:**

##### **Pista**

La empresa apegada a la ley hace la compra de su materia prima a la refinería nacional haciendo uso de sus propios camiones.

Los tanques subterráneos tienen capacidad de 6,200 galones los cuales son llenados a toda su capacidad cuando la cantidad restante en el tanque baja a 3,100 galones o menos.

La venta de gasolina se hace con pago al contado o con pago por tickets de combustibles que son vendidos y previamente pagados por la persona jurídica o empresa que lo compra. La misma es procesada a través del sistema de ventas almacenadas en la nube, ARCADIA.

La gasolina es recibida y firmada por el supervisor de turno e inmediatamente se notifica al gerente de estación de su llegada.

El tiempo estimado de llenado de los tanques subterráneos es de 35-40 minutos. El cual está por debajo del tiempo promedio de la competencia que es 45-55 mins.

Al momento en que el llenado es completado los dispensadores están listos inmediatamente para despachar gasolina.

Al final de cada llenado los tanques son medidos de manera manual y digital con el sistema de la oficina principal.

### **Smartshop**

Se venden comidas preparadas tanto como comidas terminadas y/o producidas fuera de la estación.

La materia prima para la producción de dichas comidas se compra y paga con crédito a 30 o 60 días.

Los productos ya terminados que se venden son comprados basado en la venta y rotación de inventario de los mismos. Estos también son pagados con crédito a 30 o 60 días.

Una vez recibidos los productos estos pasan una serie de inspecciones tales como, revisión de la fecha de vencimiento, productos que vienen en contenedores de cualquier tipo deben estar completamente sellados, la cantidad ordenada fue la cantidad entregada.

Se le hace entrada a cada mercancía por código al sistema ARCADIA.

### **Producción/Operaciones**

Sigma adquiere sus combustibles de la refinera según lo estipulado por la ley, este proceso conlleva varios pasos que conforman las labores de la empresa:

- Compra de camiones semanales
- Recibimiento de los camiones
- Medición de tanques subterráneos
- Compra/recibimiento de aditivos de combustibles

### **Logística Externa**

Cada despacho de cualquier tipo de combustible es revisado por el Ministerio de Industria y Comercio.

Los precios son regulados por el Ministerio de industria y comercio.

Los permisos fitosanitarios, de construcción y de venta de combustibles deben ser emitidos antes de dar inicio a las operaciones de la estación.

Todos los permisos de las estaciones han sido entregados en el tiempo indicado por el ministerio.

### **Marketing y Ventas**

El equipo de marketing se encarga de generar promociones, eventos y demás atractivos con el fin de atraer clientela al Smartshop entre ellas

Uso de influencers

Promociones 2x1 en bebidas alcohólicas

Combos de comida y bebida

Descuentos por afiliación a una determinada entidad, ejemplos clientes del banco popular.

La empresa ofrece gasolina, gas, GLP y Diesel como parte de su catálogo primario. como productos complementarios ofrece comidas preparadas ,comidas terminadas y bebidas de varios tipos.

El mercado de su catálogo primario es bastante amplio ya que consiste en todo aquel residente dominicano que posee un vehículo de motor impulsado por cualquiera de los combustibles anteriormente mencionados. El mercado de sus catálogo complementario consta de las clases A +, A, B + y B factores delimitados por sus precios. Dichos precios son delimitados por el sector donde esté ubicada la estación así mismo como la cantidad de productos en el catálogo.

La empresa goza de un excelente nombre en el mercado por sus procesos estandarizados y rígidos.

Por el momento la empresa solo hace uso de promociones para su catálogo secundario de productos(smartshop) dado que la venta de combustible está más ligada a la ubicación que a la promoción.

En el mismo aspecto, con el fin de mantener una imagen pulcra de la marca en su catálogo secundario la empresa consta varias marcas de un mismo producto con distintos niveles de precio por ejemplo: los vinos los cuales van desde Carlo Rossi hasta Apothic Red Winemaker's Blend.

La empresa cuenta con un riguroso y detallado control de venta, el mismo permite también una retribución a aquellos vendedores con experiencia que hacen ventas extra posibles.

## **Servicios**

### **Pista:**

Al inicio de cada día se hace una medición del galonaje de los tanques subterráneos.

Mediante el sistema computarizado se hace un chequeo individual de los dispensadores.

Cada semana se hace revisión de inventario de equipos de repuestos de los dispensadores.

Las quejas con respecto a el funcionamiento de cada dispensador ya sea expuesta por un empleado o por un cliente se escribe y se escala formalmente por los departamentos correspondientes.

Dado que los combustibles son productos de consumo masivo, el servicio postventa y el trato hacia el consumidor final junto con mantener una imagen de calidad y confianza son factores claves en la empresa ya que los clientes son todos de la categoría “clientes recurrentes” y por ende son más receptivos a cualquier cambio negativo por pequeño que sea este.

### **Smartshop**

- Las máquinas de producción de alimentos terminados dentro la estación son revisados y probados diariamente con el fin de asegurar su correcto funcionamiento .
- De cada máquina para realización de alimentos preparados en la estación existe una de repuesto en inventario.
- Los camiones, neveras y equipos de almacenamiento que guardan los alimentos terminados traídos de fuera son revisados diariamente.
- Las quejas ya sean por alimentos preparados o terminados son formalmente escritas y dirigidas al departamento de calidad y abastecimiento de ser necesario.
- Dado que la venta de alimentos es una fuente complementaria de ingresos, se le presta mucha atención al servicio ofrecido al consumidor final.

## **Aprovisionamiento**

### **Pista**

Dada la estructura dominicana solo existe un proveedor único de combustibles el cual sería la refinería nacional la cual provee los mejores estándares de calidad de la materia prima adquirida por sus compradores, la misma cuenta con revisiones periódicas de los camiones cargueros propios y los de la empresa que está adquiriendo el combustible con el fin de asegurar el bienestar de los ciudadanos del país a la hora de transportar dicho material. Con el fin de proteger al pueblo dominicano la misma entidad emite un límite de compra semanal y se asegura de que la empresa no pueda comprar más combustible del que pueda ser almacenado en sus tanques subterráneos.

### **Smartshop**

Se venden comidas preparadas tanto como comidas terminadas y/o producidas fuera de la estación.

La materia prima para la producción de dichas comidas se compra y paga con crédito a 30 o 60 días.

Los productos ya terminados que se venden son comprados basado en la venta y rotación de inventario de los mismos. estos también son pagados con crédito a 30 o 60 días.

### **Desarrollo Tecnológico**

Las estaciones cuentan con el avanzado sistema ARCADIA que registra cada venta al instante, la cantidad de dinero en caja, si existen faltantes o sobrantes, determina cuántas ventas son pagadas al momento y cuantas son escaneo de tickets.

La empresa cuenta con los equipos de última tecnología para facilitar los procesos de compra de cualquiera de sus productos sin importar que método de pago se fuese a utilizar al momento.

Cuenta con cajas de seguridad para el efectivo proporcionadas por el banco popular que solo pueden ser abiertas por personal del banco.

### **Gestión de Recursos Humanos**

La empresa exige el grado de bachiller para sus despachadores, los mismos reciben un curso de capacitación de 2 semanas antes de ser llevados a trabajar en la pista.

Para puestos gerenciales tales como: Gerente de Estación , Gerente Regional, Gerente de Compra se imparte capacitación de 1 a 3 meses. aparte de esto títulos y estudios afines con el mercado de las gasolineras son exigidos.

### **Finanzas**



Ventas netas	33.926.000
Menos: Costo de ventas	<u>3.292.006</u>
Utilidad bruta	30.633.994
Menos: gastos operativos	
Gastos de mercadeo y ventas	1.500.000
Descuentos en ventas	4.600.000
Sueldos y Salarios	<u>852.900</u>
Total gastos operativos	<u>6.952.900</u>
Utilidad operacional	23.681.094
Más (menos) partidas no operativas:	
Interes	0
Gasto de intereses sobre préstamos	850.000
Utilidad neta antes de impuesto	22.831.094
Menos: impuesto sobre la renta	<u>5.707.774</u>
Utilidad netas despues de impuesto	<u><u>17.123.321</u></u>

## Análisis

Como podemos observar más arriba a pesar de la reducción del 47% de las ventas anteriormente mencionadas, la empresa aún se encuentra generando utilidades que le permite incursionar en nuevas estrategias que le permitan recuperar el porcentaje perdido debido al cambio que ha generado en la sociedad el Covid-19.

## Gestión Empresarial

La gerencia ha decidido optar por una estrategia de capacitación extendida con el fin de lograr procesos eficientes aunque estos impliquen un gasto mayor en capacitación y salarios. Esta decisión vino completamente ligada a la seguridad y cuidado que demandan las leyes dominicanas a la hora de incursionar en el negocio de los combustibles.

## **Recursos y Capacidades**

### **Tangibles**

Financieros: la empresa dispone actualmente de una venta diaria de 3,398,02 RD\$ en pista y 989,284 RD\$ en smartshop. y cuenta con una capacidad de endeudamiento de hasta 3,720,000 USD\$.

Físicos: la empresa dispone de 27 estaciones con tecnología de último modelo en el mercado de venta de combustibles. Dada la estrategia de marketing de la empresa todas estas estaciones están ubicadas en propiedades que fueron adquiridas en su totalidad por la empresa y que disponen de un flujo de vehículos que permite el mayor rendimiento sobre la inversión de dicha estación.

Las maquinarias adquiridas por la empresa son las más eficientes en el mercado lo cual aumenta el nivel de eficiencia de la empresa ya que permite realizar las labores diarias en el tiempo indicado.

Tecnológicos: Sigma cuenta con el proceso de registro venta más avanzado en el mercado, el sistema ARCADIA el cual digita las ventas al instante que son registradas en la nube, permite a los usuarios autorizados acceder desde cualquier dispositivo, alerta sobre faltantes o sobrantes de caja manteniendo un sondeo constante por medio arqueos digitales cada 2 horas. Esto también permite a los usuarios ver la frecuencia con la cual los despachadores deposita el efectivo en la bóveda inteligente proporcionada por el Banco Popular.

La empresa cuenta con copyright sobre la frase “Avanzamos contigo” y “energía que nos mueve”.

### **Intangibles**

Servicio al cliente de primer nivel.

Personal sumamente capacitado.

Procesos estandarizados.

Personal con horarios flexibles

Acceso a la alta gerencia 24/7

### **Indicadores de la cadena de valor**

#### **Actividades primarias**

Venta de combustibles.

Adquisición de permisos(fitosanitarios, de venta y de construcción).

Compra de insumos terminados a la Refinería Nacional.

Recepción de tanqueros.

#### **Actividades de soporte**

Control y supervisión de las ventas diarias.

Capacitación y gestión de personal.

Construcción de instalaciones seguras.

Aprovisionamiento de los combustibles, insumos y comidas terminadas para la venta.

Implementación del sistema ARCADIA.

**Matriz de recursos y capacidades (corregir, son 10. Ventaja competitiva escrito completo)**

<b>Recurso</b>	<b>Valioso</b>	<b>Raro</b>	<b>Difícil de sustituir</b>	<b>Insustitui ble</b>	<b>C. Competitiv a</b>	<b>Implicacion es en el desempeño</b>
Tecnología	Si	No	No	No	Paridad	Retorno promedio
Personal Capacitado	Si	No	No	No	Paridad	Retorno promedio
Sistema ARCADI	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiv a	Retorno por encima del promedio

### **Competencias distintivas - Ventaja Competitivas**

Dado los tan detallados estudios de mercados y flujo de automóviles, Sigma ha logrado establecer sus estaciones en puntos estratégicos y eficiente para la

distribución de combustible de manera rentable y óptima permitiendo también esto un proceso rápido y preciso a la hora de solicitar sus permisos tanto de distribución como de construcción.

Al Sigma ser una marca propia y subcontratada tiene libertad de reinventar sus procesos cada vez que sea necesario con el fin de optimizar sus labores diarias.

Ya que todas las estaciones pertenecen a dueños dentro de Grupo Sencion lo cual facilita la coordinación a la hora de implementar una nueva política, reinventar la marca o implementar algún modelo nuevo de negocio.

### **Fortalezas y Debilidades**

<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidades</b>
Los procesos estandarizados de la marca permiten que los clientes se identifiquen	La ausencia de un supervisor de turno puede entorpecer los procesos de

con la marca Sigma como calidad.	recepción.
Sistema de cobros automatizado	El cierre de carreteras complica el acceso a algunas estaciones.
Capacitaciones constantes de los empleados.	Dada la compleja y extensa capacitación el proceso de inclusión de un empleado de reemplazo o temporal disminuye la eficiencia en el departamento que ingrese.
Sistemas Digitales que facilitan la supervisión.	Dado que el toque de queda eliminó horas de trabajo se han generado varios despidos que implican capacitar empleados desde cero.
Solidez crediticia que permite pago mercancía a un mayor plazo de días.	El bajo flujo de clientes da muchas horas de ocio a los empleados de turno.

Infraestructura moderna	Competencia bastante agresiva
Informe diario de ventas	Segmento de mercado contraído
Sistema ARCADIA el cual registra las ventas al instante y hace un respaldo en la nube.	Poca relevancia en las redes.

Personal estudiado y capacitado	No se asigna presupuesto para dar valor a la marca
Cualidades de servicio	Acceso de una sola vía

### **Análisis Fortalezas y Debilidades**

La empresa presenta un modelo de negocios bastante sólido con procesos estandarizados pero los mismo conllevan un tiempo de capacitación bastante extendido y con bastantes pasos que en caso de incumplir alguno de ellos la empresa se vería afectada de tal manera que los efectos de dicho evento demoraría meses para ser debidamente corregido.

A esto también se suma la reducción de personal que dada la antes mencionada extendida capacitación la empresa es mucho más propensa a saltarse pasos del proceso de supervisión en la ausencia de dichos individuos.

### **Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)**

MATRIZ MEFE Y MEFI						
AMENAZAS	PONDERACIÓN	VALOR GRUPO 1	VALOR GRUPO 2	VALOR GRUPO 3	SUBTOTAL	TOTAL
Impactos medioambientales	0.0625	1	1	1	1	0.0625
Mega proyectos	0.25	1	0	0	1	0.25
Explosiones por escape de Gas	0				0	0
Inadecuado manejo del recurso y salarios + atractivos en otros lugares	0.0625	1	2	1	2	0.125
	0.125	1	2	1	2	0.25
OPORTUNIDADES						
aciones en el mercado tecno-petrolero	0.0625	4	4	4	4	0.25
Infraestructuras multiusos	0.1875	3	4	4	4	0.75
ta de estaciones a marcas extranjeras	0.125	4	4	4	4	0.5
Inclusion en el sector electric	0.1	4	4	4	4	0.5
					Total	2.7
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	VALOR GRUPO 1	VALOR GRUPO 2	VALOR GRUPO 3	SUBTOTAL	TOTAL
ectura y características de la población	0.04347826086956	3	4	4	4	0.1739130434
Producto de consumo masivo	0.05797101449275	3	4	4	4	0.2318840579
procesos digitales y estandarizados	0.05797101449275	3	4	4	4	0.2318840579
Calidad	0.04347826086956	3	4	4	4	0.1739130434
Diversidad de productos	0.04347826086956	4	4	4	4	0.1739130434
Personal Capacitado	0.04347826086956	4	3	4	4	0.1739130434
DEBILIDADES						
Alto índice de NBI	0.05797101449275	1	1	1	1	0.0579710144
Población estacionaria	0.10144927536231	1	1	1	1	0.1014492753
sumo de comidas preparadas fuera de casa	0.10144927536231	1	1	1	1	0.1014492753
Ausencia de capital humano	0.08695652173913	2	2	2	2	0.1739130434
Procesos demasiado secuenciales	0.10144927536231	1	1	1	1	0.1014492753
Equipos Financiados	0.05797101449275	1	1	1	1	0.0579710144
Capacitacion de larga duración	0.07246376811594	1	1	1	1	0.0724637681
incentivos para el despachador promedio	0.07246376811594	1	1	1	1	0.0724637681
frece mas a los empleados de bajo nivel jerárquic	0.05797101449275	1	1	2	1	0.0579710144
					Total	1.9565217391

## Identificación de las necesidades de organización

En estos momentos la empresa se ve en la necesidad imperativa de replantear sus estrategias de mercadeo aunque su producto sea de consumo masivo la situación actual a disminuido el consumo del mismo de tal manera que ya no es suficiente con simplemente estar ubicados en el punto correcto, la situación amerita un plan que logre llamar atención de un potencial comprador que no se ven la necesidad de consumir combustibles con tanta frecuencia. A esta situación también se le agrega un déficit y descontrol en los procesos de control y calidad debido al recorte del personal.

## Elaboración y aplicación de instrumentos de investigación (entrevistas, encuestas, observación, grupos de enfoque, agendas reuniones).

Entrevista con el gerente general.



Al desarrollar la entrevista salieron a relucir 2 situaciones de suma importancia para el buen funcionamiento del negocio:

1- Por primera vez en la historia de la empresa Sigma se ve obligado a ir a sus clientes ya que dada la pandemia el consumo ha disminuido y si ha esto se le suma el toque de queda ya no existe mucho tiempo para detenerse tranquilamente a rellenar combustible. Esto ha afectado significativamente las ventas, se ha visto una caída del 47% de las ventas en un plazo de 6 meses lo cual sin lugar a dudas pone a la empresa en una situación económica difícil.

2- Dada la reducción de personal tanto por despidos como trabajo remoto, la eficiencia de la empresa a la hora de realizar sus labores diarias ha disminuido significativamente dando lugar a errores tanto contables como a nivel de rellenado de los tanques subterráneos

#### **Documentación de hechos, situaciones, eventos, problemas, oportunidades, etc.**

Recientemente uno de los empleados de turno se saltó un paso en la revisión de los tanques subterráneos lo cual concluyó en una orden de llenado mayor a la capacidad que podía albergar el tanque en el momento. Este suceso detuvo los procesos de la estación durante 3 horas y 22 minutos.

#### **Análisis de la información y evidencias**

Dada las situaciones previamente expuestas Sigma se encuentra en la necesidad de modernizar su modelo de negocios para así superar ese déficit de 47% pero a la vez se ve obligado dado el uso de un personal limitado sus procesos de revisión y supervisión.

#### **Conclusión**

La empresa presenta una situación desfavorable dada la situación actual del mundo, la misma también se ve obligada a implementar estrategias de negocios nuevas ya que aunque esta no se encuentra en una situación financiera crítica la reducción en sus ventas es de un porcentaje considerable.

La empresa también se encuentra en la necesidad de una propuesta nueva de estandarización y supervisión que se ajuste al reciente recorte de personal.

## **4.. Análisis Externo**

### **Análisis del Macroambiente**

En estos momentos el sector de los combustibles se ve rodeado de incertidumbre, a esta situación Sigma no es la excepción. Dadas las restricciones de tránsito impuestas por el gobierno por motivo del virus COVID-19 los clientes han reducido su consumo de combustibles. Esto ha reducido significativamente los ingresos mensuales de Sigma obligando a la empresa a la reducción de personal y menos horas para realizar las tareas diarias.

PESTEL

### **Perspectiva Política**

En Julio del 2020, Luis Abinader asumió la presidencia y con ello dio entrada a un nuevo partido para gobernar. Por el momento a pesar de que ciertas decisiones han sido repudiadas y otras aplaudidas por el pueblo es muy pronto para dar una perspectiva política concreta sin embargo existe un factor constante que es la crisis económica que dejó la pandemia del covid y que sus efectos alcanzarán todos los niveles laborables de Sigma.

### **Perspectiva Económica**

La pandemia del COVID-19 causó el cierre temporal de la mayoría de las actividades económicas, debido a medidas de confinamiento dirigidas a contener la propagación del virus y así reducir las pérdidas de vidas humanas. Este choque adverso de gran magnitud ha llevado a una revisión a la baja del crecimiento económico, proyectándose una variación del Producto Interno Bruto (PIB) mundial de -5.2 % en 2020, aproximadamente ocho puntos porcentuales por debajo de la expansión de 2.4 % alcanzada en 2019, según las proyecciones más actualizadas del Banco Mundial (BM) publicadas en el actual mes de junio.

Para mitigar los efectos de la crisis provocada por el coronavirus, la mayoría de los países alrededor del mundo están aplicando medidas de estímulo económico orientadas a facilitar la expansión del gasto y a una rápida recuperación de la demanda interna, como ha recomendado desde el inicio de la presente crisis la Directora Gerente del Fondo Monetario internacional (FMI), Kristalina Georgieva. De forma particular, la República Dominicana ha adoptado un conjunto de políticas de amplio espectro para moderar el impacto económico de la pandemia, tomando en cuenta los grados de libertad que se tienen en los ámbitos monetario, fiscal y financiero.

Cabe precisar que previo a la aparición del COVID-19 en el país, la economía se encontraba en una posición cíclica favorable, creciendo en torno a su nivel potencial de 5.0 % en los primeros dos meses del año. No obstante, como es de todos conocido, a mediados de marzo el gobierno se vio precisado a implementar un conjunto de medidas preventivas ante el riesgo inminente de transmisión comunitaria del virus, como el distanciamiento social, la suspensión de operaciones en actividades no esenciales, el cierre de las fronteras por aire, mar y tierra, la implementación del toque de queda y la adopción de restricciones en el transporte público, entre otras. Estas disposiciones, si bien han sido necesarias para preservar la salud de las personas y evitar la saturación del sistema sanitario, han afectado de forma significativa a la actividad económica provocando el cierre temporal de sectores productivos, pérdidas de empleos y el deterioro de las fuentes de ingresos de empresas y hogares.

En efecto, las cifras del Indicador Mensual de Actividad Económica reflejan el choque sin precedentes del COVID-19 que ocasionó variaciones interanuales de -9.4 % en el mes de marzo y de -29.8 % en abril, la cual se prevé sea el punto más crítico de la crisis actual al igual que en la mayoría de las economías del mundo. Con estos resultados, la actividad económica en la República Dominicana (RD) registró una variación promedio de -7.5 %, lo que representa una marcada disminución durante el primer cuatrimestre del presente año con respecto al mismo periodo de 2019, debido fundamentalmente a la suspensión transitoria de importantes actividades económicas y al debilitamiento de la demanda externa e interna.

Por otro lado, la disminución en los precios del petróleo y la desaceleración de la demanda agregada han incidido en que la inflación acumulada se mantenga en terreno negativo, al registrar -1.25 % durante los primeros cinco meses del año 2020. Asimismo, la inflación interanual se moderó hasta 0.99 % en el mes de mayo, continuando muy por debajo de la meta de  $4.0 \% \pm 1.0 \%$  del Programa Monetario, lo que otorga suficiente espacio al Banco Central de la República Dominicana (BCRD) para mantener las medidas expansivas ante el COVID-19, sin poner en riesgo su mandato constitucional de preservar la estabilidad de precios

### **Perspectiva Sociodemográfica**

La población del país se encuentra en proceso de transición demográfica, esto significa que la población infantil y joven tiene un peso relativo cada vez menor, mientras la población en edades avanzadas representa una proporción cada vez más importante.

De acuerdo con las proyecciones oficiales de República Dominicana 15, al inicio del siglo XXI, la proporción de niños de 0 a 14 años era de 35.1 por ciento, decrecía lentamente para alcanzar 31.5 por ciento en 2010, 29.3 por ciento en 2015 y 28.9 por ciento en 2017. De acuerdo con las proyecciones más recientes, se espera que esta proporción se reduzca hasta 27.5 por ciento en 2020 y, finalmente, alcance 24.4 por ciento en 2030 (ONE, 2015).

En el año 2000, la población en edades laborales (15 a 64 años), representaba el 60 por ciento del número total de habitantes. Esta proporción se incrementó a 63.0 por ciento en el año 2010 y para 2017 equivale al 64.7 por ciento de la población total. Se espera que, para 2020 alcance 65.2 por ciento y finalmente 65.6 por ciento en 2030 (ONE, 2015).

Por su parte, la población de las personas mayores de 64 años era de menos del cinco por ciento al inicio del siglo XXI. Sin embargo, para 2010, 6.1 por ciento de la población estaba en este grupo de edades. Actualmente el 6.8 por ciento de la población es adulto mayor. Se espera que, en 2020, las personas de 65 años o más representan el 7.3 por ciento de la población y 10 por ciento en 2030. Las estimaciones indican que la aceleración del crecimiento de la población adulta mayor comenzó a partir de 2015, en contraste con una reducción en la relación de dependencia de la población menor de 15 años.

Al igual que otros países de la región, la República Dominicana se encuentra actualmente en un proceso de transición demográfica, en el que se parte de una situación inicial de altas tasas de mortalidad y fecundidad para transitar hacia un escenario donde ambas tasas son significativamente más reducidas. Este proceso

implica cambios muy importantes en la dinámica del crecimiento demográfico, en la composición por edades de la población y en las tendencias demográficas futuras.

El tamaño, el crecimiento, la estructura por edad y por sexo y la distribución espacial de la población –es decir, las características y tendencias de la población total– tienen diversos efectos importantes para las políticas y las decisiones públicas. En particular, ejercen una influencia decisiva en la trayectoria de la fuerza laboral, puesto que determinan el tamaño de la población activa potencialmente disponible y algunos factores que afectan a la participación de las mujeres.

Asimismo, las tendencias de la población determinan la evolución de los grupos de edad destinatarios de los principales sectores sociales (educación, salud y salud sexual y reproductiva, seguridad social, vivienda, saneamiento y otros indicadores), así como sus perfiles por edad, sexo y distribución espacial, que son claves para estimar los requerimientos sectoriales y su ubicación geográfica. También, a través de una serie de mecanismos, estos factores tienen repercusiones en parámetros económicos totales básicos, como la inversión, el ahorro, el consumo y la productividad. Aunque estos efectos son complejos, la esencia de la teoría, al igual que las evidencias, sugieren que las rápidas tasas de crecimiento de la población y los patrones de altos niveles de dependencia tienden a socavar el desempeño económico de los países.

La reestructuración etaria que ocurre actualmente en República Dominicana tiene importantes implicaciones en términos de oferta laboral, demanda por servicios de educación y salud y requerimientos de ampliación del sistema de seguridad social de largo plazo

## **Perspectiva Tecnológica**

En la actualidad nos encontramos en el centro de la revolución tecnológica más importante, la cual tiene un impacto decisivo en dos dimensiones fundamentales de la experiencia humana: el tiempo y el espacio. Las transformaciones económicas, sociales y organizativas dadas por el sistema de relaciones que operan a través de los flujos espaciales, como las telecomunicaciones, los sistemas de transporte rápido, etc. están conformando un nuevo modelo de organización social que redefine la estructura de los estados, regiones y territorios a nivel mundial y toca a todos los ámbitos de la organización social, desde la producción hasta el marketing, del tiempo libre a la política, hasta extenderse a nuevas formas de control y vigilancia. Por lo anterior, actualmente la innovación tecnológica no es un “Prometeo Desencadenado”<sup>1</sup> imposible de controlar, aunque tenga contenidos propios que puedan incidir sobre las características de la mutación. La innovación tecnológica no es simplemente el producto de la investigación y desarrollo aplicada a la resolución de problemas sociales y económicos. La manera en la que nace, crece y se difunde depende de un conjunto de factores sociales, económicos y organizativos. Entonces se vuelve importante analizar, como sugería Nathan Rosemberg en su reconocida obra “Dentro de la caja negra: tecnología y economía” de 1982, la caja negra que comprende los mecanismos constitutivos y de crecimiento de la tecnología para reconsiderar la relación Ciencia-Tecnología-Sociedad, no según una lógica lineal y unidireccional, sino circular y sistemática.

En la época en la que nos encontramos hay que considerar la naturaleza compleja del proceso innovador y de la relación entre innovación tecnológica y sociedad. La innovación no es sólo la aplicación de los resultados de investigación y desarrollo a alto nivel, sino que también es el resultado de capacidades emprendedoras,



estratégicas, de decisión, organizativas e imaginativas. En el entorno actual, la sociedad en su conjunto está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico – social,

### **Perspectiva Ambiental**

El anterior Ministro de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Ángel Estévez, se reunió con un equipo técnico de esa institución, con la finalidad de evaluar los impactos del COVID-19 en la calidad del agua, suelo y aire, así como en la flora y la fauna. En la reunión acompañaron al ministro, Manuel Serrano, viceministro de recursos forestales; Silmer González, directora de Calidad de Agua; Luís Reyes, especialistas en agua corriente y subterránea.

Aseguraron que la disminución de las operaciones industriales y las actividades comerciales, han generado una significativa mejoría en la calidad del agua de los ríos Ozama, Isabela, Haina, Camú, Yaqué del Norte, Sur y Yuna.

La calidad del agua se determina tomando en cuenta los parámetros físicos (turbidez, color, olor y sólidos suspendidos) químicos (demanda biológica de oxígeno, demanda química de oxígeno, aceites y grasas y nitrógenos) y biológicos (coliformes fecales, *Streptococos* fecales, entre otros). Desde el punto de vista físico se puede apreciar una importante mejoría en la calidad del agua de estos cuerpos hídricos antes mencionados.

Se estima que la disminución del tráfico vehicular, aéreo y las operaciones industriales han resultado en una reducción considerable de los contaminantes atmosféricos y gases de efectos invernadero (GEI) que contribuyen al Cambio Climático. Esta reducción de gases efecto invernaderos supone un impacto positivo para la República Dominicana en la mitigación del Cambio Climático, además, se puede observar que el smog fotoquímico ha disminuido. El smog fotoquímico consiste en la contaminación del aire como resultado de la combinación de niebla con humo y otras partículas contaminantes presentes en la atmósfera, en zonas con niveles de contaminación elevados.

En la actualidad no se dispone de una vacuna fiable lo cual es un indicador de que no hay fecha exacta para la contención del virus o para el inicio de un plan de reintegración de la población que devuelva al mundo a sus condiciones habituales.

### **Perspectiva Legal**

Debido a la pandemia del covid-19 se han establecido ciertas regulaciones para las empresas que limitan su funcionamiento entre las cuales cabe mencionar y citar con fechas:

17 de marzo, se suspende toda actividad comercial no esencial.

18 de marzo, se le insta a las empresas cuyos establecimientos deben permanecer cerrados a otorgar vacaciones remuneradas a quienes califiquen para las mismas. En el caso de trabajadores que no hayan adquirido el derecho a vacaciones se les autoriza a las empresas a avanzar una semana de vacaciones remuneradas, así como el pago de una semana de salario por parte de la empresa.

27 de marzo, se estableció un toque de queda, inicialmente entre 8 pm y 6 am, luego se extendió de 5 pm hasta 6 am.

24 de abril, se convoca a ministros, directores y administradores generales a incorporarse a las labores oficiales a partir del lunes 27, esto con el personal mínimo y cumpliendo con el protocolo establecido por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y el Ministerio de Salud Pública en cuanto a las medidas de higiene, distanciamiento social y de protección para aquellas personas que vayan a laborar.

17 de mayo, el presidente de la República Danilo Medina anuncia como parte de las medidas de desescalada que Las microempresas, que pueden tener hasta 10 empleados, podrán trabajar hasta 5 empleados o no más del 50% del personal.

En las pequeñas, que son aquellas de entre 10 y 50, podrán trabajar un mínimo 10 personas y no más del 50% de sus empleados. Las empresas medianas y grandes deberán operar, como máximo, con el 25% del personal en la primera fase. El sector público comenzará a laborar también con el 50% del personal, quedando autorizados los incumbentes a incrementar ese porcentaje si las necesidades así lo demandan.

Así mismo el horario del toque de queda cambia a partir del lunes 18 de mayo, este será de lunes a sábado de 7 PM a 5 AM, y los domingos de 5 PM a 5 AM.

### **Análisis del Entorno Competitivo**

Los mercados de combustibles líquidos suelen organizarse con pocos actores, constituyendo una organización de tipo oligopólica, dada la escala mínima eficiente de este tipo de comercio, que maneja grandes volúmenes con márgenes estrechos, y en el que la logística es clave para el posicionamiento competitivo de las firmas.

Los países no petroleros que han abierto sus puertas al comercio internacional, a la vez de fomentar las prácticas competitivas, logran alinear los precios locales a los internacionales, los que determinan el costo económico del recurso. Esto a su vez impacta en el manejo de los precios internos por cuanto se trata de mercados que suelen ser muy volátiles.

Actualmente basando en el galonaje vendido y número de estaciones de servicio la competencia directa de Sigma sería Sunix. Estos también son la métrica usada para medir la eficiencia de alguna de las estaciones ya que están dentro de la misma zona, ej: Sigma 27 de Febrero y Sunix 27 de Febrero. Aunque se encuentren a unos KM de distancia la métrica se basa en la variable de estar en la misma línea de tránsito del cliente ya que están en línea recta en la 27 de Febrero.

### **Descripción de la industria a la que pertenece la empresa**

Los hidrocarburos constituyen la principal fuente de energía a nivel mundial. En República Dominicana, las importaciones de combustibles han estado en aumento consistentemente durante las últimas dos décadas, conforme incrementa el nivel de renta de los hogares –y con esto su demanda energética– surgen nuevas industrias y crece el parque vehicular nacional. En el año 2005, el volumen importado de hidrocarburos –i.e., gas natural, petróleo y derivados– fue de 46.5 millones de barriles (MMb); este volumen alcanzó 60.3 MMb en el año 2017, indicando un aumento interanual de un 2.9% para todo el período.

Con el aumento de la demanda, también ha incrementado el número de actores y proveedores que participan en el mercado de combustibles dominicano. Por ejemplo, la Refinería Dominicana de Petróleo (REFIDOMSA) –que por mucho tiempo fue el principal importador y proveedor local de combustibles– en el año 2017 importó sólo el 37.8% del total de petróleo y derivados, compartiendo el mercado con otros actores privados como las empresas ESSO, Vienergy, Coastal Dominicana y AES Dominicana, por citar algunos casos.

Aunado a lo antes planteado, la República Dominicana tiene un parque vehicular con más de 4 millones de vehículos –aunque gran parte de estos son motocicletas– y unas 800 estaciones de expendio de combustibles líquidos esparcidas en toda la geografía nacional. Más aún, una variedad de naciones en distintas regiones –incluidas Colombia, Trinidad y Tobago, Nigeria y Países Bajos– abastecen el mercado local. Sin embargo, a pesar de la diversidad de oferentes y demandantes, el mercado de combustibles dominicano permanece estrictamente regulado, situación que crea ineficiencias en la asignación de recursos, limita la competencia y deriva en mayores precios para los consumidores. El objetivo de este trabajo es analizar esta problemática y realizar algunas recomendaciones de política económica orientadas a incrementar el bienestar social.

Para las economías en vía de desarrollo, los hidrocarburos son una fuente indispensable de energía, debido al alto costo de oportunidad que aún representa la generación de energía renovable. En República Dominicana, los combustibles representan un componente importante dentro de la balanza comercial; de allí que las fluctuaciones en los precios y/o en la producción mundial tengan repercusiones significativas en los desequilibrios macroeconómicos y en la actividad productiva. Por eso, presentamos a continuación algunos elementos que caracterizan la demanda

importada de hidrocarburos y su impacto –en términos de Producto Interno Bruto (PIB)– en la balanza comercial.

Los combustibles son la principal materia prima de importación de la República Dominicana. En el año 2005, la factura de combustible nacional ascendió a USD 2,450 millones de dólares, equivalente al 33% del valor total de las importaciones. Desde entonces, la factura de combustibles promedia unos USD 3,300 millones anuales, alcanzando un máximo de USD 4,790 millones en el año 2012 –o el 27% del total de importaciones–, momento en que el barril de petróleo cotizó la cifra más alta de las últimas dos décadas, alcanzando 140 USD/ barril (dólares por barril). Recientemente, con el desarrollo de la tecnología de fracturación de rocas para la extracción de petróleo y gas de esquisto, la oferta mundial de combustibles ha incrementado de forma importante, resultando en una caída dramática de los precios; como es de esperar, la economía dominicana se ha beneficiado de este escenario, reduciendo su factura de combustibles hasta USD 2,846 millones –apenas un 16.1% de las importaciones– en el año 2017.

Del total de combustibles importados, el petróleo y sus derivados representan el componente más importante de la factura de combustibles, totalizando USD 2,592 millones –o 46.8 millones de barriles (MMb)– en el año 2017. En cambio, el gas natural representó un total importado de USD 255 millones (13.5 MMb) en ese año. Entre los productos de petróleo y derivados importados se destacan el petróleo crudo, gasoil, gasolina, Avtur y demás combustibles de aviación, fueloil y lubricantes de motor.

### **Análisis de los competidores**

Sigma cuenta con 2 tipos de competidores: competidores de primera línea o primarios y competidores de segunda línea o secundarios a continuación explicamos y nombramos cada uno:

- Primera línea: Sunix. Dado que Sunix cuenta con más de 32 estaciones a nivel nacional es el único que puede manera directa y eficaz acaparar el mismo porcentaje del mercado nacional que Sigma que cuenta con 28 estaciones a nivel nacional, las mismas también suelen estar dentro de la misma zona geográfica o carretera.

Las medidas implementadas por Sunix afectan directamente a Sigma, para explicar este enunciado usare un ejemplo: Si Sunix 27 añade Febrero anade 2 dispensadores más a su pista esto afecta directamente a nivel mercadológico a Sigma ya que esto resultara en un factor distintivo en la mente del consumidor. Más dispensadores igual menos tiempo en cola.

- Competidores de segunda línea: Total, Esso, Axxon, Texaco, entre otros. Dado que las siguientes marcas no alcanzan una cantidad similar de estaciones que Sigma y que se encuentran la mayoría en zonas distanciadas o menos asequibles que las estaciones de Sigma estos se consideran competidores de segunda línea.

### **Alcance de la competencia y grado de integración de la misma**

Actualmente basando en el galonaje vendido y número de estaciones de servicio la competencia directa de Sigma sería Sunix. Estos también son la métrica usada para medir la eficiencia de alguna de las estaciones ya que están dentro de la misma zona, ej: Sigma 27 de Febrero y Sunix 27 de Febrero. Aunque se encuentren a unos KM de distancia la métrica se basa en la variable de estar en la misma línea de tránsito del cliente ya que están en línea recta en la 27 de Febrero.

Sunix actualmente ocupa un 47.2% del mercado, seguidos por Sigma con un 32.1, el 20% restante se reparte entre Total, Axxon, Sunix, Texaco y Esso.

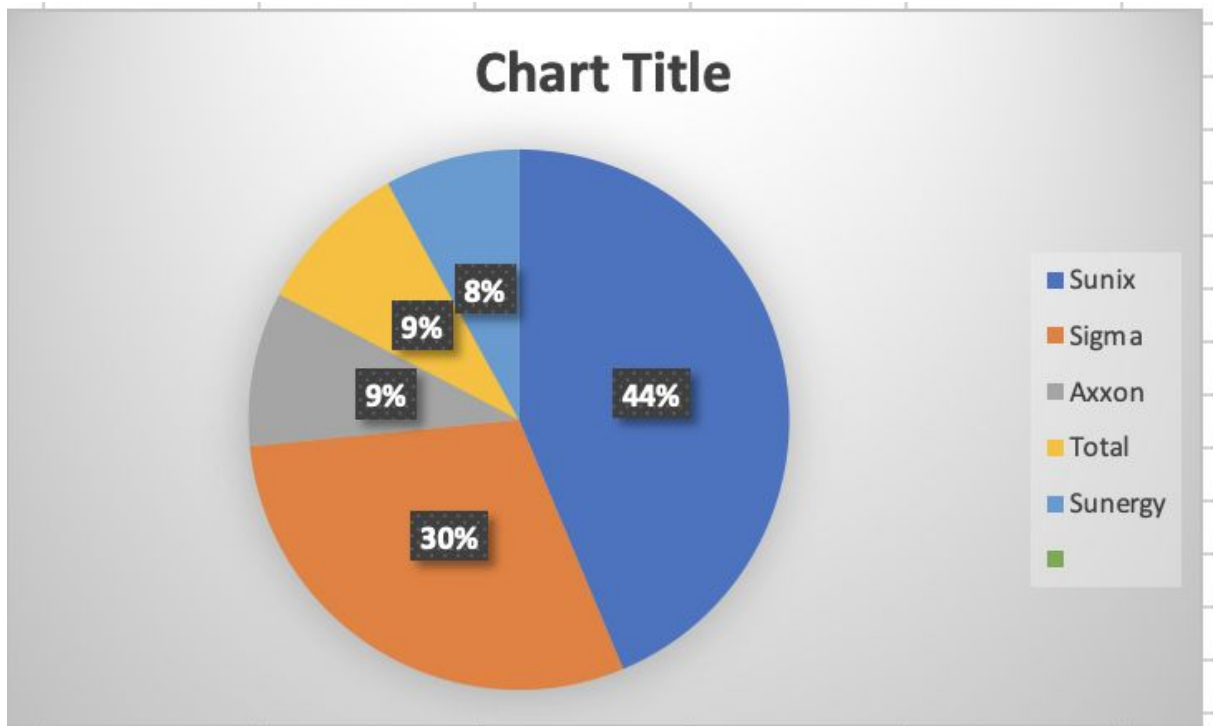
### **Posición y movimientos estratégicos de los competidores**

Dada la naturaleza del sector los posicionamientos del porcentaje acaparado en el mercado han sido los mismo en los últimos 5 años. Ya que el factor de compra definitivo de los combustibles es la ubicación de la estación más que movimientos estratégicos sería simplemente la compra de una local cuyo flujo de vehículos sea significativa a la inversión que se hará para dicha estación.

Este comportamiento en el mercado le ha permitido a Sunix mantener su participación en el mercado por encima de los demás ya que la brecha que hay entre el número de estaciones de Sunix y la competencia es demasiado amplia para ser igualada.



### Grupo estratégico en que se desarrolla



## **Posicionamiento Competitivo**

Sigma se ha caracterizado desde sus principios por ser la empresa número 2 en el mercado dado que es la única marca con suficientes estaciones para hacerle competencia a la número uno que es Sunix. Dado que la ubicación es el factor determinante a la hora de comprar combustibles en la mente del consumidor, Sigma se ha mantenido siempre ocupando un espacio en la mente de sus potenciales clientes. La calidad en el servicio y los procesos estandarizados han permitido a Sigma colocarle en el número 2, la ausencia de incidentes relacionados con el despacho al detalle tanto como al por mayor han sido un elemento clave a la hora de que consumidor asocie a la marca con alguna característica.

## **Tamaño del mercado y datos del mercado**

El parque vehicular al cierre del año fiscal 2018 ascendió a 4,350,884 unidades, registrando un incremento de 6.2% con respecto al año anterior, equivalente a 253,546 nuevas unidades (ver gráfica 2.1.1). Nota: Cifras generadas al 07 de enero de 2019.

La necesidad de consumo de combustible por barriles en República Dominicana, según datos de la Refinería Dominicana de Petróleo del año pasado, es como sigue: recalamos que son en barriles a 15 grados por año, y de este podemos obtener los galones (multiplicando por 42) o la demanda diaria (entre 365). A saber: demanda general de GLP: 11 millones 318,567; gasolina regular: 4 millones 434,453; gasolina Premium: 4 millones 421,173; gasoil regular: 7 millones 587,518; gasoil óptimo: 2 millones 359,785, para un total general de 30 millones 121,496 galones.

### **Grado de diferenciación de productos**

En el mercado minorista de gasolina puede existir cierto grado de diferenciación en el producto, a pesar de que el producto vendido, la gasolina, es completamente homogéneo. Esta diferenciación puede generarse tanto por los servicios complementarios como por la localización de las estaciones.

Dejando de lado este enunciado se concluye que dentro de la cartera de productos que ofrecen las marcas, Gasolina Regular y Gasolina Premium no existe un factor diferenciador.

Cabe destacar que algunas marcas ofrecen derivados especiales de combustibles con mayor precio, por ejemplo la gasolina Racing X que ofrece la marca Sunix.

### **Análisis de Tendencias**

Durante las últimas semanas los precios se han mantenido en un rango de 40-41 dólares el barril, pero aún no está claro cuál será la tendencia en las próximas semanas. La realidad es que la tendencia va a depender del comportamiento del virus y las decisiones que tomen los gobiernos con relación al confinamiento para evitar la expansión en esta etapa de recontaminación. Muchos de los estados de Estados Unidos están optando por dar marcha atrás en algunas medidas que habían adoptado para volver a la normalidad, cerrando bares, restaurantes y museos.

Los miembros de la OPEP+ presidido por Arabia Saudí y Rusia tuvieron este miércoles 15 una conferencia virtual donde se evaluaron las condiciones del mercado y decidieron que política de recortes seguir. Anunciaron que a partir de agosto se

incrementará la producción de crudo en casi 2 millones de barriles diarios, con lo que los recortes pasarían a situarse en los 7.7 millones de barriles por día. Esta propuesta defendida por Arabia Saudí y Rusia fue aprobada. Los operadores petroleros estuvieron esperando la evolución de esta conferencia que definirá la tendencia en los precios del crudo.

La perspectiva de una progresiva mejoría de la economía mundial y del consumo energético, aunque persiste el riesgo a la baja por la pandemia, ha dinamizado un aumento en la demanda de los combustibles. El precio del West Texas Intermediate abrió este miércoles en alza tras conocerse los datos de las reservas del Instituto Estadounidense de Petróleo, que estimó una caída de 7.5 millones de barriles la semana pasada, un volumen muy por encima del descenso de 2 millones esperado por los analistas. Esas informaciones marcaron una tendencia alcista en el mercado de los combustibles.

En su teleconferencia, la OPEP+ recomendó a los países que no hayan cumplido en mayo y junio con sus cuotas de reducción de la producción de petróleo, que la compensen en un recorte adicional de 842 mil barriles por día en agosto y septiembre. Los miembros de la OPEP+ llegaron en abril a un acuerdo histórico para recortar en mayo y junio 9.7 millones de barriles diarios, pacto que después se prolongó a julio. A partir de agosto hasta diciembre la OPEP+ ejecutará la segunda fase del acuerdo, que reduce el recorte a 7.7 millones de barriles por día, lo que supone un aumento oficial del suministro de 2 millones de barriles diarios.

Cambio tecnológico: los avances tecnológicos permiten a las empresas producir de forma más eficiente, lo que puede alterar rápidamente a una industria.

Políticas gubernamentales: una ley, un decreto o una normativa que se imponga o deje de lado, puede hacer que un mercado deje de ser rentable y la industria culmine de forma espontánea. En esta cuestión suele existir mucha especulación política

### **Fuerzas impulsoras y Factores Claves de Éxito en la Industria**

Digitalización de procesos (el internet): sin lugar a dudas internet ha sido una de las mayores fuerzas impulsoras de toda la historia. La eliminación de fronteras y la posibilidad de abrir el comercio a todo el mundo ha afectado la forma tradicional de comercio. Internet ha abierto todo tipo de oportunidades y amenazas para las empresas, fomentando la competencia abierta. Pero cada industria se ve afectada de forma distinta, con lo cual no se puede hacer un análisis genérico de que medidas se pueden adoptar.

Cambios en el índice del crecimiento de la industria: el crecimiento, estancamiento o decrecimiento de la industria es un factor clave en este análisis, ya que permitirá al empresario planificar a largo plazo al conocer cual es el futuro de la industria, y así decidir si seguir invirtiendo en ella o salir antes que sea demasiado tarde.

Cambios en las preferencias de consumo: esto es un cambio en la tendencia de consumo, no de moda. Hay una clara diferencia entre ambas, la primera es un cambio sostenido en el tiempo, mientras que el segundo es un cambio temporal y habitual. Un ejemplo de cambio en la tendencia de consumo, es la inclinación a productos naturales.

Factores Clave del éxito

Saber el potencial de venta de la estación con números precisos como IMD, número de vehículos en la zona, número de estaciones en la zona.

Entender al detalle los costes fijos y variables de la estación de servicio.

Saber cuál es la rentabilidad y la remuneración que piensa obtener la empresa de la inversión realizada para cada estación.

Conocer la competencia: es necesario conocer sus puntos débiles y fuertes ya sean sus instalaciones, sus promociones y por supuesto su política de precios.

Gestión adecuada del inventario de productos minimizando el capital circulante

Ubicación Geográfica

**Análisis de Porter para la industria en la que se desarrolla la empresa o proyecto.**

La Rivalidad entre competidores

Existe un único factor diferenciador a la hora de competir en el negocio de los combustibles que pudiese caer dentro del renglón de rivalidad, este sería la ubicación geográfica de la estación.

Estrategias como la cercanía con los clientes y la filosofía de la excelencia, lleva a las compañías a estructurar el área de servicio al cliente, pensando cómo cubrir los requerimientos del cliente y midiendo su satisfacción en aras de la mejora continua.

De igual manera las empresas nacionales para competir con éxito deben establecer estrategias enmarcadas en, lograr eficiencia operacional, identificar y aprovechar las ventajas competitivas, diversificar el riesgo y realizar un mercado efectivo definiendo potenciales clientes y atractivos paquetes de proyectos,

#### Poder de negociación de los proveedores

Dado que el proveedor único por el momento es la Refinería Nacional y que por artículos establecidos por la ley se mide a todas las empresas bajo las mismas pautas y se le exige la misma frecuencia de pago con el fin de regular el sector no existe poder de negociación que se pudiese mencionar.

#### Poder de negociación de los clientes

La estrategia de toda marca de combustibles siempre ha sido se podría llamar una “geoestrategia” la ubicación de mi estación determina a que potenciales compradores puedo llegar. Habiendo ya expuesto cabe señalar que el nivel de competencia en el mercado es bastante alto ya que existe más de 7 marcas de combustibles a nivel nacional las cuales suelen intentar captar el mercado de la zona metropolitana de Santo Domingo.

#### Amenaza de nuevos competidores

El nivel de dificultad para nuevos competidores es bastante alto ya que existe una serie de variables y permisos regulados por el estado que demoran el inicio de las operaciones de una estación nueva. Por ejemplo el SV-SCE-001(Registro Nacional de Estaciones de Expendio de Combustibles) que pertenece a industria y comercio suele demorar entre 1-1.5 años en ser emitido

#### Amenaza de nuevos productos o servicios. Fuerza media

Por el momento la única amenaza existente es la inclusión de vehículos eléctricos o sus sustitutos al mercado ya que estos son los únicos que obligarían a la empresa a incursionar en un nuevo producto.

### **Amenazas y Oportunidades**

#### Oportunidades

Existe la posibilidad de expansión en el número de estaciones.

Los despachos de combustibles son hechos de manera manual lo cual permite supervisar la eficiencia del proceso de manera directa.

La empresa está en una transición digital que ha permitido extender facilidades tanto a los empleados como a los clientes.

#### Amenazas

##### Altibajos en los precios

La crisis económica que atraviesa el país, limita el poder adquisitivo del cliente que opta por economizar y restringir el consumo de combustible.

El toque de queda ha disminuido el tiempo disponible para la realización de labores y chequeos rutinarios que garantizan la eficacia y eficiencia de la empresa.

### **Análisis Amenazas y Oportunidades**

#### Análisis oportunidades

Desde un punto de vista de crecimiento en el mercado la empresa presenta un panorama favorable ya que la estrategia usada para expandir hacia un sector



específico del mercado consta de solo 2 pasos; análisis del flujo vehicular y compra y desarrollo del espacio de las estación.

Con la llegada de la pandemia la mayoría de los procesos se vieron obligados a ser digitalizados, proceso el cual la empresa ya proactivamente había iniciado.

### Analisis Amenazas

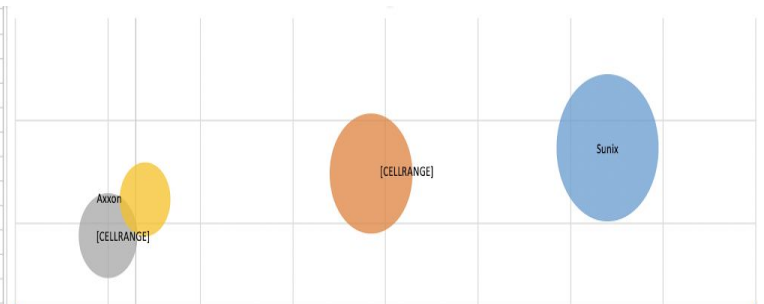
La frecuencia con las que varían los precios de los combustibles representan una amenaza directa a la ventas, a esto se suman; la crisis económica, el toque de queda y bajo flujo de vehículos que se ha producido durante esta pandemia que podrían sin lugar representar un daño irreparable para las ventas de la empresa

### Matriz Evaluación Factores Externos

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1.	Rápido crecimiento de la demanda	10%	3	0.3
2.	Expansion en el numero de estaciones	10%	3	0.3
3.	Altos niveles de conectividad (velocidad de banda ancha)	4%	3	0.12
4.	Transicion digital	10%	3	0.3
5.	Nuevas tecnologías de telecomunicación	10%	4	0.4
<b>Amenazas</b>				
1.	Entrada de competidores globales	15%	2	0.3
2.	Thorario reducido(toque de queda)	11%	2	0.22
3.	Altibajos en los precios	9%	2	0.18
4.	Recesión económica	12%	1	0.12
5.	Reducción de la confianza en el consumidor	9%	1	0.09
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.33</b>

### Matriz de perfil competitivo (CPM)

Marca	Ventas (GL)	Calidad	Conocimiento espontáneo
Sunix	4200	95	60%
Sigma	2922	90	40%
Total	1500	78	20%
Axxon	1700	85	15%
Máximo	4200	95	60%
Mínimo	1500	78	15%
Promedio	2580.5	87	34%



## Benchmarking

Sunix:

La empresa ofrece servicios de medición de aceite y agua en parabrisas

Las máquinas inflar neumáticos son automáticas y digitales

Posee un producto (Gasolina Racing X) especializado para vehículos de alto desempeño.

Sunix ofrece servicio 24/7

Corta y eficaz capacitación de empleados

## Conclusiones

Al observar todos los análisis anteriormente expuestos podemos observar que a pesar de que la pandemia ha afectado considerablemente las ventas de la empresa todavía queda lugar para el crecimiento en el % de mercado que Sigma abarca ya que el flujo de vehículos está siendo lentamente restablecido según se flexibilizan las medidas establecidas por el gobierno.

La ausencia de competidores relevantes con el mismo número de estaciones que la empresa le da la oportunidad a la misma de innovar sus procesos y estrategias de marketing con comodidad sin miedo a perder posicionamiento en el mercado.

La crisis económica y el altibajo de los precios presentan una fuerte amenaza para la empresa ya que el consumo diario de combustible se ha visto afectado por la pandemia.

Existe un alto nivel de dificultad para la incursión de nuevos competidores en la industria, este alto nivel de dificultad presenta una ventaja competitiva y a la vez tranquilidad al posicionamiento de la empresa en el mercado.

La tendencia en el consumo de combustible ha seguido un patrón lineal durante el último trimestre con altas posibilidades de aumento ofreciendo a la empresa una oportunidad de aumentar su posicionamiento en el mercado con nuevas estrategias mercadológicas.

## Capítulo 6



### Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

Aumentar las ventas-> Mayor conocimiento de la marca

Aumentar las utilidades-> Aumento de las ventas

Mejorar los servicios digitales de la empresa-> Mayor conocimiento de la marca

Mejorar la interacción al momento de elegir la empresa

Optimizar el capital humano-> Gerencia de proyecto más eficaz

Aumentar capacitación-> Capital humano optimizado

### **Metas, Acciones y Proyectos**

Metas:

Aumento de las ventas. Dado que la pandemia ha reducido considerablemente el flujo de vehículos diarios, esto ha afectado de manera directa las ventas semanales de la empresa, este plan consiste del desarrollo de la “app Sigma” que se propone un aumento de 37.3% de las ventas semanales para finales del mes de Diciembre del año 2020.

Para dichos fines se realizará un proceso de digitalización que permitirá a la empresa por primera vez en la historia de la industria acercar el combustible al consumidor y no el consumidor al combustibles. Esta propuesta también lleva consigo el programa de capacitación para los colaboradores que les permitirá manejar

### **Propuesta de Valor**

El desarrollo de la “Sigma App” aporta a la empresa un valor que ninguno de sus competidores posee, acceso a compra de productos de manera digital, segura y

cómoda. Esta propuesta le dará a la empresa varios pasos de ventaja a la hora de competir en un mercado que está en medio de una pandemia.

### **Estrategia Competitiva**

Al digitalizar sus servicios la empresa debe enfocarse en crear una fuerte presencia digital de tal manera de que sus nuevos servicios digitalizados sean asociados a la marca y tracen un precedente histórico en el consumo de combustibles en la República Dominicana.

### **Estrategias Por Perspectiva**

#### **Financiera**

Recortar los gastos mensuales. Dada la baja tendencia del parque vehicular se propone usar solo el capital necesario para estandarizar los procesos de manera que la transición digital sea lo más eficiente posible.

#### **Clientes**

La empresa debe crear una presencia firme pero a la vez moldeable en las redes, dando lugar a opiniones y críticas de sus clientes puesto que esta es una propuesta totalmente nueva en la República Dominicana. Debe crear un canal de escucha y de pronta acción antes las situaciones que pudiesen surgir durante la ejecución de estos nuevos procesos. Esto se hará a través de la creación de canales abiertos e interactivos dentro de Instagram al conjunto del lanzamiento del programa “Sigma te escucha” donde mediante varios post serán expuestos los problemas que han surgido durante la transición y sus posibles soluciones.

#### **Aprendizaje**

Los colaboradores serán capacitados mediante un campana de digitalización que les permitirá a todos aprender cómo solucionar problemas que pudiesen surgir durante esta nueva transición digital. Los mismos serán incluidos también en el proceso solución de problemas. Además de esto se impartirán cursos sobre soluciones a problemas técnicos simples que pudiesen surgir al momento de usar las nuevas herramientas digitales.

### **Procesos**

Con la llegada de estos nuevos procesos, tanto para la empresa como para el país, la empresa se ve obligada a asumir una posición de ensayo y error abriendo un canal de escuchar para las quejas y dudas de sus clientes.

## **Misión, Visión, Valores (MVV)**

### **Visión**

Ser la diferencia en el mercado de combustibles, reconocida por nuestra eficiencia, calidad y aportes al desarrollo sostenible del país.

### **Misión**

Somos una empresa que comercializa combustibles, innovando siempre en el mercado, comprometidos con el medio ambiente y generando confianza en nuestros clientes

### **Valores**

Trabajo en Equipo

Credibilidad

Compromiso

Innovación

Calidad

Cultura Organizacional

· **Evaluacion Misión, Visión, Valores**

La visión de la empresa demuestra poca claridad y se percibe bastante genérica en ocasiones, la misma no logra conectar con los clientes ya que no deja claro un objetivo palpable para la empresa.

**Misión**

La misión no describe concretamente la labor a desempeñar por la empresa y aunque esta es de fácil comprensión para los empleados y está orientada hacia el cliente, debe ser mejorada y ampliada

**Valores**

Los valores están concretamente definidos y alineados con el propósito y las metas de la empresa.

Para la empresa el compromiso y la innovación representan factores clave que son lo que los distingue de la competencia y los saca de la casilla de “una gasolinera promedio”.

Al haber innovado y digitalizado muchos de sus procesos la credibilidad se convierte en un factor crucial para la empresa ya que el cliente necesita depositar confianza en los nuevos procesos planteados por la empresa y para este fin la empresa da un enfoque de calidad a cada una de sus labores con el fin de que estén sean las más rápidas, eficientes y baratas posibles para el cliente. A dichos enfoques se le suma el compromiso ya que llevar cada uno de estos estandarizados y rigurosos requiere de un alto nivel de compromiso de parte de los empleados que debe ser percibido tanto por los clientes como por la gerencia.

### **Propuesta de Misión, Visión, Valores**

Se propone mantener los valores tal y como están. Sin embargo se requiere una reconstrucción de la Misión con el fin de que esta sea más específica en cómo la empresa planea alcanzar y desarrollar lo que propone en la visión expuesta la misma debe ser redactada con pautas y labores específicas y entendibles para empleados y clientes. Como referencia propongo: “Satisfacer las necesidades de transporte público individual, con responsabilidad, agilidad y seguridad a nuestros clientes internos y externos. Teniendo un equipo humano capacitado y comprometido con los objetivos y valores de la empresa, garantizando calidad, eficiencia y competitividad.”

Se propone una reformulación de la visión que sea más clara y objetiva de que lugar desea ocupar la empresa en el mercado y bajo qué lineamientos planea alcanzar dicha lugar. Utilizar adjetivos y terminados relacionados con los procesos nuevos que han incorporado al mercado.



- **Matriz FODA(CAME)**

## DEBILIDADES

- La ausencia de un supervisor de turno puede entorpecer los procesos de recepción.
- El cierre de carreteras complica el acceso a algunas estaciones.
- Dada la compleja y extensa capacitación el proceso de inclusión de un empleado de reemplazo o temporal disminuye la eficiencia en el departamento que ingrese.
- Dado que el toque de queda eliminó horas de trabajo se han generado varios despidos que implica capacitar empleados desde cero.
- El bajo flujo de clientes da muchas horas de ocio a los empleados de turno.
- Competencia bastante agresiva
- Segmento de mercado contraído
- Poca relevancia en las redes.
- No se asigna presupuesto para dar valor a la marca
- Acceso de una sola vía

### Corregir

La ausencia de un supervisor de turno puede entorpecer los procesos de recepción.  
Poca relevancia en las redes.  
No se asigna presupuesto para dar valor a la marca

## AMENAZAS

- Altibajos en los precios
- La crisis económica que atraviesa el país, limita el poder adquisitivo del cliente que opta por economizar y restringir el consumo de combustible.
- El toque de queda ha disminuido el tiempo disponible para la realización de labores y chequeos rutinarios que garantizan la eficacia y eficiencia de la empresa.
- Condiciones del gobierno
- Normas para preservar el medio ambiente
- Factor climático
- Aumento del salario mínimo
- Prestaciones de los empresarios que deban ser recortados.
- Alza de los fletes marítimos
- Mayor tiempo de almacenaje de los productos

### Afrontar

Se debe realizar un horario mas costo eficiente tanto para la empresa como para las clientes de cara al los cambios que pueda imponer en el gobierno en el toque de queda.

### **FORTALEZAS**

- Los procesos estandarizados de la marca permiten que los clientes se identifiquen con la marca Sigma como calidad.
- Sistema de registro de ventas automatizado
- Capacitaciones constantes de los empleados.
- Sistemas Digitales que facilitan la supervisión.
- Solidez crediticia que permite pago mercancía a un mayor plazo de días.
- Infraestructura moderna
- Informe diario de ventas
- Sistema ARCADIA el cual registra las ventas al instante y hace un respaldo en la nube.
- Personal estudiado y capacitado
- Cualidades de servicio

### **Mantener**

Los procesos estandarizados de la marca permiten que los clientes se identifiquen con la marca Sigma como calidad.

Sistemas Digitales que facilitan la supervisión.

Informe diario de ventas

### **OPORTUNIDADES**

- Existe la posibilidad de expansión en el número de estaciones.
- Los despachos de combustibles son hechos de manera manual lo cual permite supervisar la eficiencia del proceso de manera directa.
- La sociedad está en una transición digital que ha permitido extender facilidades tanto a los empleados como a los clientes.
- Crecimiento de la población
- Digitalización de la población
- Demanda flotante
- Alianzas Empresariales
- Presencia en las redes sociales
- Mercado con mayor presencia digital
- Fortaleza y reconocimiento de la marca

### **Explotar**

Existe la posibilidad de expansión en el número de estaciones.

La sociedad está en una transición digital que ha permitido extender facilidades tanto a los empleados como a los clientes.

### **Estrategias Defensivas**

Fortalecer los procesos estandarizados que reafirman la confianza la confianza del cliente durante este tiempo de crisis económica. (A2 + F1)

Establecer un horario costo-tiempo-eficiencia tanto para la empresa como para el cliente de cara a los nuevos horarios implementados al toque de queda por el gobierno dominicano. (A3+ F2)

El alto nivel de capacitación de la gerencia permite efficientar la distribución de los productos cuando predomina una rotación de mercancía más lenta. (A10+F3)

### **Estrategias Ofensivas**

Fortalecer la transición digital que le dará la oportunidad al sistema ARCADIA de hacer un registro y respaldo en la nube a ofrecer servicios más digitalizados y rápidos para los clientes.( O3+F3)

La solidez crediticia permite a la empresa añadir más mercancía a crédito de cara a un futuro aumento en la población y en el parque vehicular de la nación. (O1+F5)

### **Estrategias de Supervivencia**

Establecer un horario más costo eficiente tanto para la empresa como para los clientes de cara a los cambios que pueda imponer en el gobierno en el toque de queda. Dicha acción representa una necesidad imperante ya que dicta una nueva forma de vivir que basado en estudios médicos podría durar hasta el 2022 y por ende se ha convertido en la nueva realidad funcional de la empresa (A3+D4).

## **Estrategia de Reorientación**

Establecer una mayor presencia en las redes sociales dado que la sociedad está en una transición digital que ha permitido extender facilidades tanto a los empleados como a los clientes lo cual permitiría a la empresa posicionarse dentro de las redes ofertando servicios de manera automatizada, personalizada y digital. (O3+D4)

## **Desarrollo de las propuestas**

La propuesta apropiada para una época como esta debe siempre apuntar hacia la digitalización promoviendo también el distanciamiento social como un plus a la hora de escoger los servicios de la empresa.

Dicha propuesta radica a la elaboración de 2 apps: la primera hará llegar el combustible donde estés usando la geolocalización. La app requerirá el número de placa del vehículo y una tarjeta de crédito asociada a la cuenta con el fin de realizar los cobros. El cliente tiene la opción de acercarse a su vehículo cuando el camión dispensador se vaya acercando o simplemente dejar la tapa de la bomba de combustible de su vehículo abierta y dejar indicado donde está estacionado.

La segunda app mostrará tránsito, flujo de carros y tiempo estimado de llenado de tu vehículo en caso de congestión en la estación. Dicha app también te permitirá pre-pagar tu consumo de gasolina y usando tu ubicación te reservará una isla dispensadora cuando te vayas acercando a la estación.

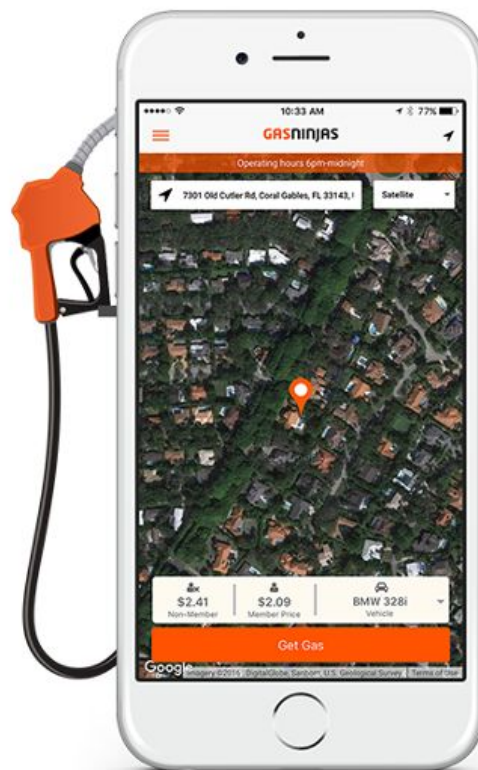
Ambas funciones pueden ser incorporadas con elementos que ya se encuentran dentro de la empresa puesto que la empresa cuenta con camiones pequeños para entregas y también cuenta con el sistema de monitoreo y registro de compra digital ARCADIA.

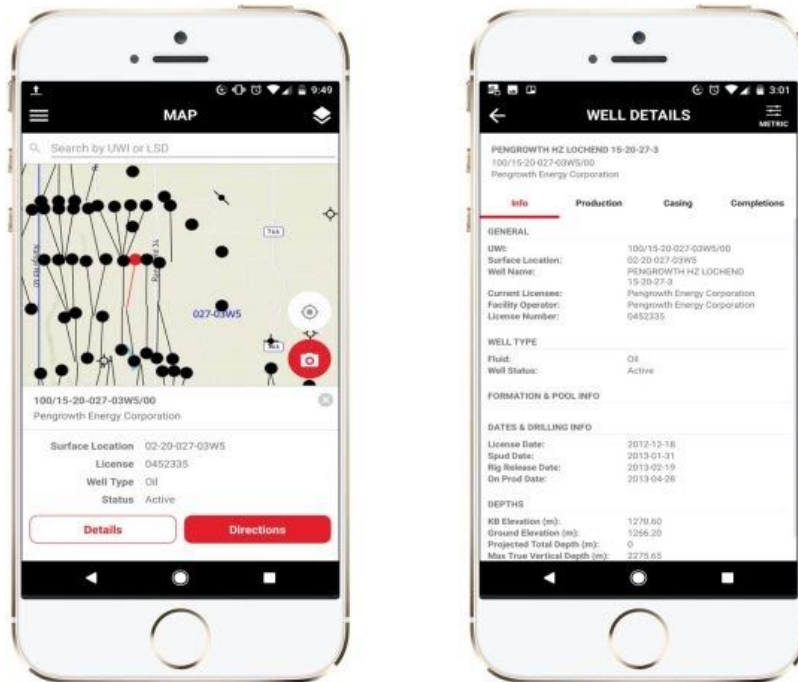
Para el diseño de la app recomendamos la empresa Consmous Technologies, empresa líder desarrollo de app en los Estados Unidos.

El costo de desarrollo de la app tiene un valor de 72,800 dólares o 4,295,200 que sería su equivalente en pesos. Este sería el único costo extra en el cual la empresa tendría que incurrir.

Esta estrategia está orientada a los mercados A +, A, B+, B ya que requiere de un vehículo de motor propio y espacio suficiente donde esté para que el camión de entrega se estacione.

### Diseño de prototipo.





## Capítulo 6 Retroalimentación y Validación

### Retroalimentación de la empresa

La idea fue expuesta al gerente general junto con uno de los dueños. Dicha idea recibió aprobación de ambos. En dicha entrevista ambos recalcaron la importancia de cotizar el desarrollo de las apps en otra empresa ya que se encuentran el costo actual un poco elevado y quisieran tener una idea de que tan lejano o cercano se encuentra el mismo del precio de sus competidores en el mercado.

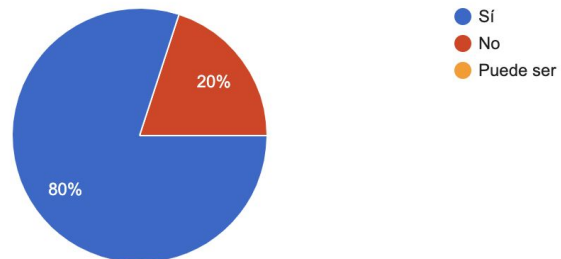
### Validación con el cliente

Se aplicó una encuesta en Google Forms donde se usó como muestra nuestro clientes empresariales y personales con mayor consumo de combustible mostrando los mismos una reacción satisfactoria ante la propuesta, añadiendo preocupaciones y resaltando situaciones como: clonación de tarjetas de crédito, desconfianza a la hora del llenado a domicilio cuando

se deja la bomba de gasolina abierta sin cuidado alguno y el peligro que implica dejar sin supervisión a los despachadores. A continuación presentamos los resultados

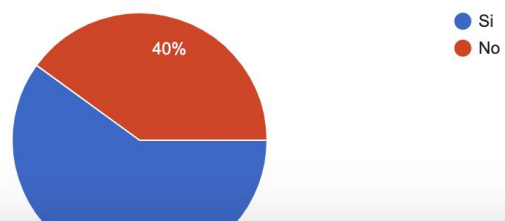
Utilizaría usted un servicio de entrega de combustible a domicilio si este es directamente dispensado a vehículo?

5 respuestas



Estaría dispuesto a pre-pagar su combustible si esto le asegurara un puesto en la isla dispensadora a la hora de su llegada?

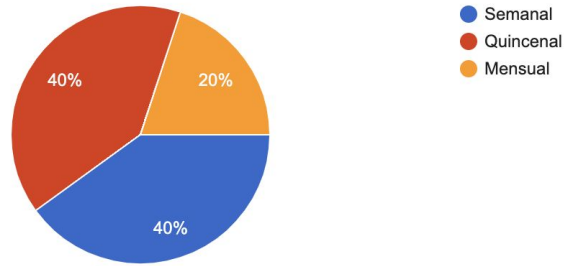
5 respuestas





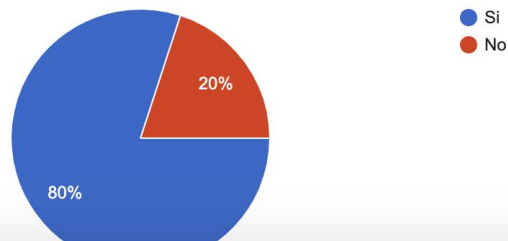
Con que frecuencia rellena su tanque?

5 respuestas



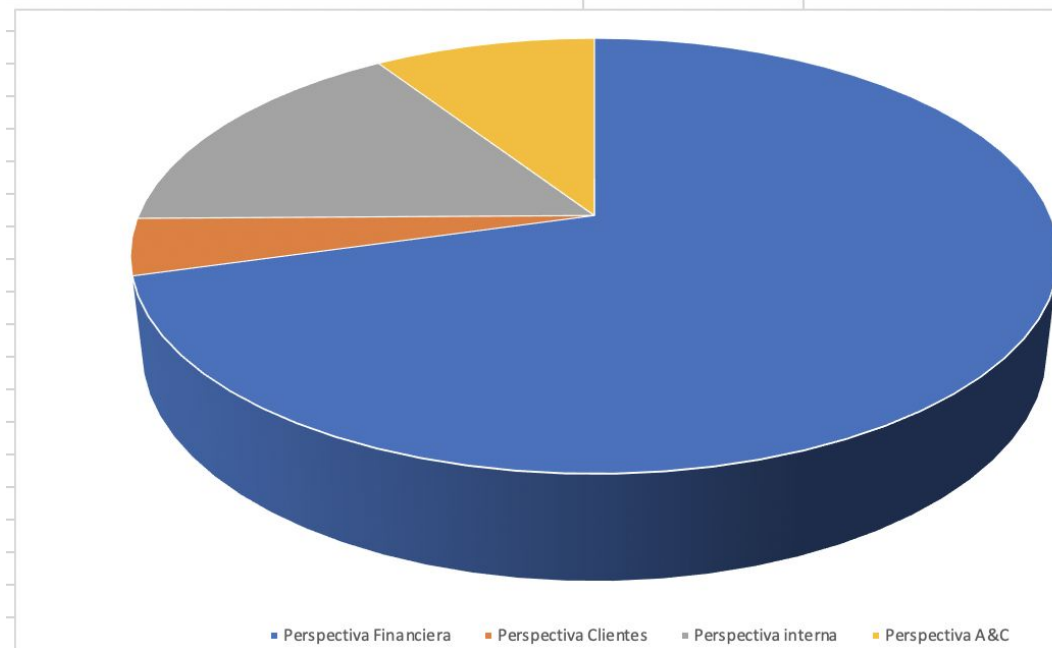
Le gustaría que su combustible llegue a su lugar de trabajo y sea dispensado en su auto aun si estar presente?

5 respuestas



### Presupuesto vinculado al plan de respuesta

<b>Presupuesto por perspectiva</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Perspectiva Financiera	4,295,200	71%
Perspectiva Clientes	255,000	4%
Perspectiva interna	973,567	16%
Perspectiva A&C	560,452	9%
<b>Total</b>	<b>6,084,219</b>	<b>100%</b>



Podemos observar que la perspectiva financiera es la que tiene el mayor porcentaje ya que el desarrollo de la app requiere de un capital grande, luego le sigue la perspectiva interna ya que con la implementación de esta nueva app varios procesos tendrán que ser reinventados.

## Capítulo 7

### Presupuesto por año

<b>Perspectiva</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Perspectiva Financiera	4,295,200	120,000	120,000
Perspectiva Clientes	255,000	125,000	100,000
Perspectiva interna	973,567	973,567	800,000
Perspectiva A&C	560,452	100,000	100,000
Total	6,084,219	1,318,567	1,120,000

Fuente: propia

Análisis: dado que el proyecto radica meramente en la implementación de una APP este solo requiere una inversión grande durante el primer año, luego los demás gastos irán a la publicidad y mantenimiento mensual de los servidores de la app para luego dar lugar a los gastos por perspectiva de aprendizaje que capacitan a nuestros colaboradores en cada uno de los nuevos procesos digitales que la empresa va a implementar.

Se estima que la perspectiva A&C solo incurrirá en gastos durante el primer año dado que no hay intenciones de contratar personal nuevo por lo pronto y que la capacitación del programa dura 7 meses.

La perspectiva de los clientes representa un gasto durante los 3 años de ejecución ya que la misma podría incluir retoques y corrección de dirección de alguno de los servicios digitales dependiendo del feedback recibido de los clientes sobre la app.

### Análisis de retorno sobre la inversión

<b>Campaña</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
<b>Costo Inversion Sigma app</b>	\$6,084,219.00	\$120,000.00	\$120,000.00
<b>Campaña Conoce la Sigma App en las redes</b>	\$90,000.00	\$90,000.00	\$90,000.00
<b>Ventas de Gasolina Premiun y Regular</b>	\$192,000.00	\$220,000.00	\$247,623.00
<b>ROI (\$)</b>	-\$5,982,219.00	\$10,000.00	\$37,623.00
<b>ROI (%)</b>	<b>-96.84%</b>	<b>83.33%</b>	<b>106.35%</b>

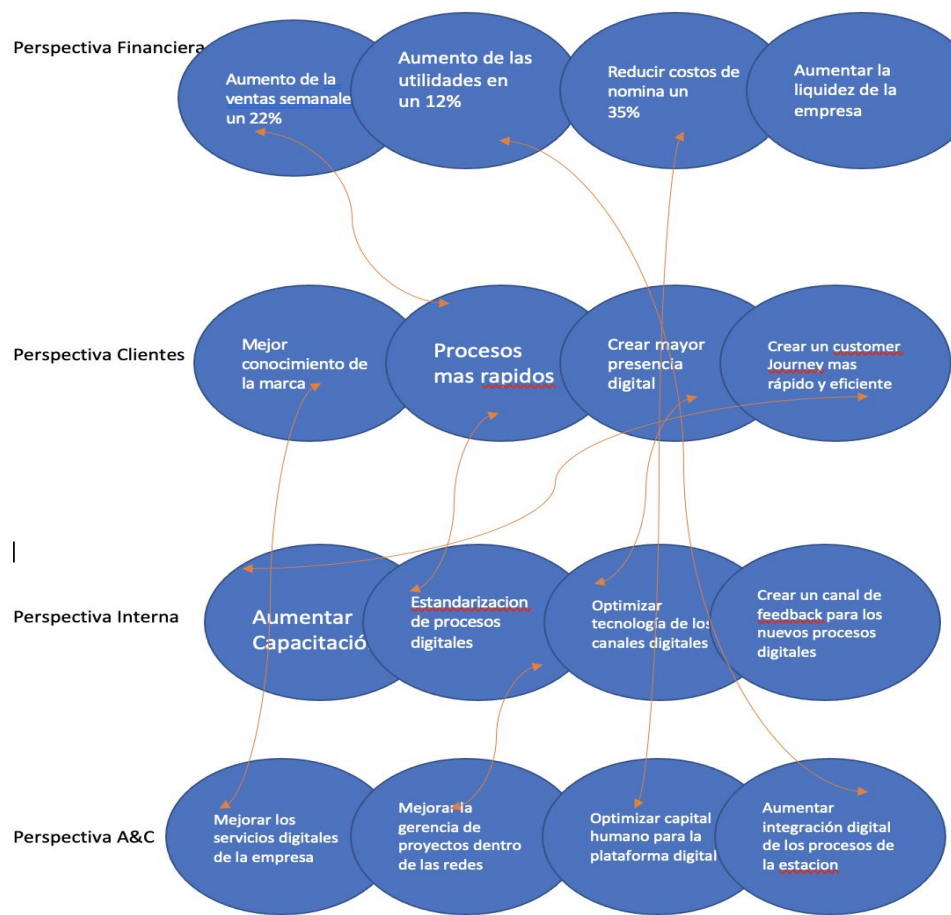
Las ventas proyectadas indicadas en el plan es un indicador de que tan eficiente e innovador es dicho proyecto ya que este logra recuperar complementa la inversión en apenas 2 años. Mientras que el desarrollo y utilización de la misma solo incurre en gastos de mantenimiento de servidores y capacitación de los empleados en los años 2 y 3 permitiendo así que todos los ingresos vayan directamente al ROI.

Para el 2do año se estima que la inversión debe haber sido recuperada completamente la inversión con un margen de ganancia de 57% por encima de la inversión.

## Alineación Personal

Objetivos	Ejecucion	Seguimiento
<b>Perspectiva Financiera</b>		
Aumento de la ventas semanales un 22%	Departamento de Mercadeo	Depto de ventas, gerente gral
Aumento de las utilidades. En un 12%	Gerente General	Gerente General
Reducir costos en un 35% de nomina	RRHH	RRHH
<b>Perspectiva Clientes</b>		
Mejor conocimiento de la marca en las redes	Mercadeo, RRHH	Mercadeo, RRHH
Procesos mas rapidos al momento de elegir la empresa	Mercadeo, RRHH	Mercadeo, RRHH
Crear mayor presencia digital	Mercadeo, RRHH	Mercadeo, RRHH
<b>Perspectiva interna</b>		
Aumentar capacitación	RRHH, Gerente de sucursal	RRHH, Gerente de sucursal
Estandarizacion de procesos digitales	Depto de tecnologia	Depto de tecnologia
Optimizar tecnología de los canales digitales	Mercadeo	Mercadeo
<b>Perspectiva A&amp;C</b>		
Mejorar los servicios digitales de la empresa	Mercado, depto de tecnologia	Mercado, depto de tecnologia
Mejorar la gerencia de proyectos dentro de las redes	Mercado, depto de tecnologia	Mercado, depto de tecnologia
Optimizar el capital Humano para el trabajo digital	Mercado, depto de tecnologia	Mercado, depto de tecnologia
Aumentar integración digital de los procesos de la estacion	Mercado, depto de tecnologia	Mercado, depto de tecnologia

**Mapa Estratégico** (se asocia cada objetivo usando colores



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones por objetivos

El comportamiento del consumidor dominicano se caracteriza por un tipo de compra conservadora en su gran mayoría a la hora de adquirir combustibles siendo la necesidad de tener su tanque completamente lleno de menor importancia ante otras necesidades o actividades de ocio.

Dada la variación que hubo en los horarios del toque de queda a medida que pasaba el año las horas con mayor flujo fueron 7am, 12pm y 2:45 pm.

Los resultados de la investigación realizada en conjunto con MEOPC dejaron claro que las 3 zonas principales con vehículos de motor estacionados durante periodos extendidos de tiempo fueron: Bella Vista, Piantini y Mirador Sur.

### **Conclusión General**

Al observar todos los análisis anteriormente expuestos podemos observar que a pesar de que la pandemia ha afectado considerablemente las ventas de la empresa todavía queda lugar para el crecimiento en el % de mercado que Sigma abarca ya que el flujo de vehículos está siendo lentamente restablecido según se flexibilizan las medidas establecidas por el gobierno.

La ausencia de competidores relevantes con el mismo número de estaciones que la empresa le da la oportunidad a la misma de innovar sus procesos y estrategias de marketing con comodidad sin miedo a perder posicionamiento en el mercado.

La crisis económica y el altibajo de los precios presentan una fuerte amenaza para la empresa ya que el consumo diario de combustible se ha visto afectado por la pandemia.

Existe un alto nivel de dificultad para la incursión de nuevos competidores en la industria, este alto nivel de dificultad presenta una ventaja competitiva y a la vez tranquilidad al posicionamiento de la empresa en el mercado.

La tendencia en el consumo de combustible ha seguido un patrón lineal durante el último trimestre con altas posibilidades de aumento ofreciendo a la empresa una oportunidad de aumentar su posicionamiento en el mercado con nuevas estrategias mercadológicas.

## **Recomendaciones generales y específicas.**

### General

Se recomienda a la empresa continuar su camino hacia la digitalización de sus servicios y estandarización de los mismos lo cual garantiza el mínimo contacto necesario y la mayor transparencia posible.

El customer journey de la empresa requiere un alto nivel de atención que garantice que la digitalización sea lo más rápida y eficiente posible.

### Específica

Luego de un extenso análisis sobre los fundamentos, planes, procesos y estrategias de la empresa se concluye que la empresa solo ha de necesitar una reestructuración en sus procesos de calidad diarios con el fin de aumentar su eficacia aun en la ausencia de colaboradores pertenecientes a la media y alta gerencia.

## **Internetgrafia**

**<https://www.redalyc.org/pdf/870/87011539005.pdf>**

**[https://dominicanrepublic.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Analisis%20SituacionPo  
blacional\\_RD%20-%20Web\\_0.pdf](https://dominicanrepublic.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Analisis%20SituacionPo<br/>blacional_RD%20-%20Web_0.pdf)**



**<https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/download/1564/2160?inline=1>**

**<https://coronavirusrd.gob.do/2020/04/26/listado-de-medidas-rd-vs-covid-19/>**

**<https://www.accionverde.com/problematika-ambiental-la-republica-dominicana-ano-20>**

**16/**