

**LA EVALUACIÓN EXTERNA: UNA MIRADA EN LAS ESTACIONES DE
SERVICIO DE COMBUSTIBLES LÍQUIDOS DE LA CIUDAD DE OCAÑA,
COLOMBIA**

**THE EXTERNAL EVALUATION: A LOOK AT THE LIQUID FUEL SERVICE
STATIONS OF THE CITY OF OCAÑA, COLOMBIA**

Fray Alonso Salcedo Villegas¹
José Gregorio Arévalo Ascanio²
Ramón Armando Bayona Trillos³

Resumen

Este artículo tiene como objetivo presentar algunos de los resultados obtenidos en el proyecto titulado “Propuesta estratégica para las estaciones de servicio de la ciudad de Ocaña, como ventaja competitiva para el sector de distribuidores minoristas de combustibles líquidos, legalmente constituidos”, se orienta en las fuerzas clave externas del entorno general y la influencia que estos aspectos tienen en el desarrollo de la actividad comercial de las estaciones de servicio de Ocaña. La metodología utilizada, se basó en un estudio cualitativo por medio de la aplicación de entrevistas individuales y la observación participante, esto permitió la recolección de información, análisis y presentación de resultados, en los cuales se evidenció la realidad de la evaluación externa, de lo cual se derivó un diagnóstico del entorno donde se desempeñan las estaciones de servicio que hacen parte del sector económico objeto de estudio.

Palabras-clave: Factores externos, diagnóstico estratégico, combustibles líquidos, pensamiento estratégico.

Abstract

This paper aims to present some of the results obtained in the project entitled "Strategic proposal for the service stations of the city of Ocaña, as a competitive advantage for the retail sector of liquid fuels, legally constituted", is oriented in the external key forces of the general environment and the influence that these aspects have on the development of the commercial activity of the Ocaña service stations. The methodology used was based on a qualitative study through the application of individual interviews and participant observation, this allowed the collection of information, analysis and presentation of results, in which the reality of the external evaluation was evidenced. which was derived to diagnosis of the environment where the service stations are part of the economic sector object of study are performed.

Keywords: External factors, strategic diagnosis, liquid fuels, strategic thinking.

Recepción: 23 de Febrero de 2024/ Evaluación: 25 de Marzo de 2024 / Aprobado: 27 de Abril de 2024

¹Magíster en Administración. Docente catedrático, Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Email: fasalcedov@ufpso.edu.co

² Doctor en Administración. Docente de tiempo completo planta Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Grupo de investigación: Desarrollo Socio Empresarial Gidse. Email: rabayonat@ufpso.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4894-7255>;

³ Magíster en Administración de Empresas. Docente de tiempo completo planta Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Grupo de investigación: Desarrollo Socio Empresarial Gidse. Email: rabayonat@ufpso.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4894-7255>;

Introducción

Las empresas están constantemente tratando de mejorar su competitividad para lograr sus objetivos organizacionales, la competitividad dentro del sistema empresarial e industrial, como sistema abierto que, se afecta por todo aquello que sucede alrededor, las fuerzas clave del entorno general tienen influencia positiva o desafiante, de ellas se desprenden oportunidades y amenazas entre las cuales se debe actuar estratégicamente (David F. R., 2008). Lo cierto es que las organizaciones contemporáneas, se enfrentan a entornos con niveles sin precedentes de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Por tanto, la gestión en estos escenarios requiere de diferentes estrategias para las grandes empresas, las pequeñas y medianas empresas (pymes), ya que estas últimas no pueden contar con la robustez derivada de la abundancia de recursos materiales y financieros (Troice, Corvello, & Ghobadian, 2022).

Ahora bien, en el marco del proyecto de investigación *“Propuesta estratégica para las estaciones de servicio de la ciudad de Ocaña, como ventaja competitiva para el sector de distribuidores minoristas de combustibles líquidos, legalmente constituidos”*, en el que uno de sus objetivos fue, realizar un diagnóstico de las fuerzas externas clave que afectan la industria de la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo en la ciudad, se recolectó la información mediante la aplicación de entrevista en profundidad a algunos representantes legales de las estaciones de servicio de la localidad.

El presente artículo se estructura en las siguientes partes: una primera en la que se muestra una aproximación conceptual de las fuerzas externas clave del entorno general, las cuales se agrupan en cinco categorías, fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas. En la segunda parte se muestra que la metodología empleada fue de carácter cualitativo a través de una investigación de campo en la que se aplicó una guía de entrevista y observación participante.

La tercera parte hace alusión al análisis de los resultados de la información recolectada, junto con una discusión de los mismos; en ellos se constata la afectación de las diferentes fuerzas clave del entorno general en el desempeño del sector de la distribución minorista de combustibles en mención, por último, se exponen las principales conclusiones de la investigación.

Referente teórico

El medio ambiente es un sistema dinámico en constante transformación, influenciado por una variedad de factores que alteran su estructura y naturaleza. Es un concepto multifacético, cuyo aspecto y características dependen de la percepción de cada observador. Un mismo cambio o evento en el entorno puede ser interpretado de distintas maneras por diferentes personas. Esto se hace evidente cuando, por ejemplo, una empresa considera una situación como una oportunidad, mientras que otra la ve como una amenaza (Gini & Agala, 2023).

Macro y micro entorno

En la actualidad, las fronteras comerciales entre los países están desapareciendo de manera progresiva, lo que favorece una expansión del comercio internacional. Este fenómeno se ve potenciado por el creciente impacto de los avances tecnológicos, que abren nuevas oportunidades y facilitan la interconexión global. El comercio mundial experimenta un notable crecimiento, lo que pone de manifiesto la importancia de comprender tanto el microentorno como el macroentorno empresarial. Mientras que el primero se refiere a los factores cercanos a la empresa, como los proveedores, los competidores y los clientes, el segundo abarca las fuerzas externas más amplias, como las políticas económicas, sociales y tecnológicas, que

influyen directamente en la toma de decisiones y en las estrategias a seguir en un contexto global (Diačiková & Kubičková, 2021).

El impacto del medio ambiente en la empresa puede ser positivo o negativo. Depende de la decisión y capacidad que tenga la empresa para analizar todas las influencias y conocer la dirección de su funcionamiento, lo clave es que las organizaciones comprendan que el impacto del entorno es diferente para cada una de ellas, lo que es un problema para una empresa puede suponer oportunidades de desarrollo para otra (Kráľová, Sochuľáková, & Dagmar, 2021).

En el entorno, las dimensiones o variables que lo componen difieren de acuerdo a su proximidad con la empresa, en tal sentido (Mendoza, 2015), plantea un modelo de capas, en él relaciona tres bloques principales, el entorno general, refiriéndose todo aquello que tiene que ver con el contexto nacional, el entorno medio, que comprende la industria a la que pertenece la empresa y finalmente el entorno próximo, en el que se analizan los aspectos de la cotidianidad, competidores, consumidores, proveedores, entidades financieras, organismos estatales de control y vigilancia con los que la empresa tiene una relación permanente, de este modo se facilita la evaluación del ambiente externo y con ello el análisis de oportunidades y amenazas para la formulación estratégica. Lo cierto es que el entorno interno y el entorno externo influyen positiva o negativamente en el rendimiento de una organización (Putu, 2021) y sus variables se convierten en las principales fuentes de desarrollo de los sistemas abiertos, que se caracteriza por cambios irreversibles, dirigidos, y cambios naturales (Plyaskina, 2020).

Factores del macro entorno.

De acuerdo (Samnani, 2014), con el macroentorno engloba las fuerzas sociales más amplias que afectan a todo el microentorno, estas fuerzas dan forma a las oportunidades y plantean amenazas a la organización. Se trata de factores sobre los que organización no puede controlar. Simplemente tiene que adaptarse a los cambios de estas fuerzas o se enfrentará a graves problemas de supervivencia.

Está constituido por todas aquellas dimensiones de la sociedad, que impactan una industria y a las empresas que la constituyen, estas dimensiones se clasifican en seis grupos, las demográficas, las económicas, las políticas / legales, las socioculturales, las tecnológicas y las globales (Hit, 2008). El entorno externo es un conjunto de sujetos activos y fuerzas externas a la empresa que afectan a las posibilidades de éxito de su cooperación con los distintos grupos de interés (Trishkina, 2023).

Desde otra óptica, la evaluación externa constituye un aspecto muy importante para el proceso de la formulación estratégica, en él se analizan las fuerzas externas clave que la conforman, las económicas, las sociales culturales, demográficas y ambientales, las políticas gubernamentales y globales, las tecnológicas y las competitivas, en su análisis está la naturaleza de una auditoría externa, pues para con ella se hace el listado de oportunidades y amenazas para beneficio y cuidado de la empresa (David F. R., 2008).

Método

Tipo de estudio

Este manuscrito, se da bajo el paradigma hermenéutico, según el pensamiento de este movimiento, se pretende entender e interpretar, más que explicar un hecho concreto (Bernal, 2016), de este modo, los investigadores buscan la comprensión de la dinámica externa del sector de distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo en la ciudad de Ocaña, así mismo, se desarrolla con un enfoque cualitativo. La investigación está sujeta a un contexto en particular que pretende ser interpretado más no explicado (Sampieri, 2014).

Participantes

La población seleccionada estuvo conformada por las 31 estaciones de servicio de la ciudad de Ocaña que están legalmente constituidas, registradas en el Ministerio de Minas y Energía y que tienen un cupo UPME (Unidad de Planeación Minero Energética), pues son las que están habilitadas para operar (Ministerio de Minas y Energía, 2017).

Materiales e instrumentos

Para la recolección de la información, las técnicas utilizadas, fueron, la entrevista en profundidad, formato que permitió al investigador centrarse en las respuestas del entrevistado (Rutledge & Hogg, 2020), así como la observación participante, teniendo en cuenta que los investigadores se encuentran involucrados directamente con el objeto de estudio y tiene información de primera mano (Taylor, 1992), visitan las estaciones de servicio y cuentan con gran experiencia, asisten regularmente a reuniones foros y debates relacionados con la industria de distribución minorista de combustibles en la ciudad de Ocaña, además uno de ellos es miembro activo de ese gremio, administrador y asesor en varias estaciones de servicio. Para el caso de la entrevista en profundidad, se hizo con la guía elaborada que facilitó la obtención de datos a través de un diálogo directo entre el investigador que desarrolló la actividad científica y los participantes que actuaron como fuentes de información (Mijangos, 2023), se determinaron las categorías, subcategorías y preguntas dentro de las cuales se enmarcó la investigación; no obstante, algunas preguntas se ajustaron y ampliaron en el transcurso de la investigación, de acuerdo con las necesidades de información que emergieron.

Procedimiento

La información cualitativa, se procesó y se analizó a partir de las categorías y subcategorías conceptuales, se describieron los aspectos más relevantes en cada una de ellas de acuerdo con lo planteado en la guía de entrevista y lo que emergió de la aplicación de las mismas en relación con las las fuerzas externas clave que afectan el sector.

Resultados

Luego de recolectada la información, mediante la entrevista en profundidad y la observación participante, por parte de los investigadores, se procede a presentar los hallazgos de los que se deriva el diagnóstico e impacto de las fuerzas externas clave. A continuación se presenta un cuadro resumen en el cual se sintetiza, en primera instancia, la presencia e identificación de las fuerzas externas, mostrando su impacto, valoración e incidencia de estas variables en la gestión empresarial del sector objeto de estudio. En segundo lugar, se describen los aspectos más relevantes en cada una de las subcategorías.

Tabla 1. Variables

Objetivo	Hallazgos	
	Subcategoría	Aspectos relevantes
Realizar un diagnóstico de las fuerzas externas clave que afectan la industria de la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo en la ciudad de Ocaña.	Fuerzas económicas	La gran diferencia de precios entre el combustible venezolano y el colombiano. La variación del precio internacional del petróleo. Las tasas de interés bancario.

	Las exportaciones e importaciones (especialmente con Venezuela).
Fuerzas sociales culturales, demográficas, y ambientales	El desempleo, la violencia en el Catatumbo y el desplazamiento como agentes de inseguridad. El medio ambiente como un compromiso en calidad y preservación. Mala reputación por desinformación de la operación por parte de la comunidad y autoridades, basada en rumores y prensa con poca investigación.
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	La ineficiencia de la ley y los controles por parte de las autoridades hacia el comercio ilegal de combustibles. El abandono por parte de la clase dirigente y representación política de la ciudad y el departamento.
Fuerzas tecnológicas	Disponibilidad de nuevas tecnologías en el entorno empresarial del sector de los combustibles.
Fuerzas competitivas	Masivo ingreso por falta de información del negocio. Desestimulación para el ingreso de nuevos competidores. Falta de unión y cooperación entre los miembros del sector. Manejo cordial de las relaciones entre competidores. Deslealtad, sobretudo en el precio

Nota. Se relacionan variables para la obtención de resultados.

Las organizaciones son un sistema abierto, hacen parte de un sistema mayor o global, por dicha razón la dinámica externa tiene afectaciones que las benefician o perjudican, lo que sucede en el entorno puede ser concebido como una oportunidad para crecer, desarrollarse o generar ventaja competitiva; sin embargo, muchas situaciones hostiles se convierten en amenazas a la continuidad e integridad empresarial, al respecto, para el análisis se toma en cuenta lo que plantea (Hit, 2008), exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación de las tendencias y cambios en el entorno; de otra parte, se toma en cuenta lo planteado por (David

F. R., 2008), involucrando a la mayor cantidad de gerentes posibles para la realización de la auditoría externa.

En ese orden, ambos autores, Hit y David, listan como fuerzas externas clave, las económicas, las sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, así como las fuerzas tecnológicas, lo que (Mendoza, 2015) contempla como la capa del entorno general, refiriéndose a la incidencia nacional y global; aunque (David F. R., 2008) contempla las fuerzas competitivas dentro de la auditoría externa, estas serán tratadas de manera separada como parte del entorno cercano o análisis de la estructura de la industria (Porter, 2008).

Los seis entrevistados explican que, el precio del combustible venezolano es mucho menor que el colombiano, este diferencial fomenta una desventaja, lo que constituye una oportunidad para el contrabando de ese combustible hacia Colombia.

“Vale más una botella de agua, que un galón de gasolina” (entrevistado 1)

Ante esa realidad, una de las estrategias para combatirlo fue, intentar competir con precio, para ello se proclama la ley 191 de 1995.

En su artículo primero.

En desarrollo de los artículos 285, 289 y 337 de la Constitución Política de Colombia, la presente Ley tiene por objeto establecer un régimen especial para las Zonas de Frontera, con el fin de promover y facilitar su desarrollo económico, social, científico, tecnológico y cultural (Congreso de Colombia, 1995).

La ley en mención define dos aspectos: las zonas de frontera y las unidades especiales de desarrollo fronterizo, para estas últimas se crean condiciones especiales quedando como verdaderas beneficiarias de esta ley. El decreto 1814 de 1995 estableció los municipios incluidos, Ocaña no estaba en ese listado de beneficiario de un combustible exento de aranceles, IVA e impuesto global como lo contempló la ley, fue entonces cuando hubo que hacer presión política para que se incluyese.

La doctora Isabel Celis Yañez era la presidente del senado, nos contactó a nosotros y contactó a FEDEPETROLEO de Norte de Santander, ¡y realmente a Ocaña se le tenía como una parte fuera del departamento Norte de Santander! entonces nosotros logramos junto con ella que era de la provincia y fue la que lideró y fue la que hizo la ponencia ante el senado de la república y sacó adelante esa ley; logramos integrar todo el departamento (Entrevistado 5).

Efectivamente, para ese mismo año se presenta la inclusión del municipio de Ocaña, en Norte de Santander, así como otros municipios en otras zonas de frontera del país para que pudiesen disfrutar de los beneficios de ser unidades especiales de desarrollo fronterizo.

Artículos primero y segundo.

ARTÍCULO 1o. Para los efectos de la Ley 191 de 1995, se consideran zonas de frontera, además de las establecidas en el Decreto 1814 del 26 de octubre de 1995, los siguientes municipios y corregimientos:

- 1. En el Departamento de Nariño, el Municipio de Túquerres.*
- 2. En el Departamento de Norte de Santander los municipios de Ocaña, Bochalema, El Carmen, Convención y Teorama.*
- 3. En el Departamento de Vaupés, el Municipio de Taraira y el corregimiento de Pacoa.*

ARTÍCULO 2o. Para los efectos de la Ley 191 de 1995, se consideran como Unidades Especiales de Desarrollo Fronterizo, además de las establecidas en el Decreto 1814 del 26 de octubre de 1995, los siguientes municipios: Ocaña y Pamplona, en el Departamento de Norte de Santander (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 1995).

De este modo, es Ocaña incluida como zona de frontera y unidad especial de desarrollo fronterizo, entra a disfrutar de los beneficios establecidos en la ley con combustible exento de

aranceles, IVA e impuesto global, desde entonces ha sido una actividad caracterizada por inestabilidad, sobretodo, por la dependencia de la situación económica y política de Venezuela, son los cierres fronterizos y controles policiales en ese país los que influyen directamente en la demanda de combustibles en las estaciones de servicio de la ciudad de Ocaña, pues a mayor control, menor contrabando, mayores ventas para las estaciones de servicio y viceversa.

Referente a esto, es importante tener en cuenta la relación comercial entre Colombia y Venezuela, su influencia en la dinámica de consumo en la frontera y lo relacionado con el tráfico de vehículos de carga por la vía Aguachica – Cúcuta lo que afecta la demanda de combustible en la ciudad de Ocaña; los entrevistados manifiestan que, aunque disminuyó el transporte de carga pesada con mercancías entre los dos países, por las malas relaciones políticas y económicas, el consumo se ha mantenido, debido a que el carbón que salía a puertos internacionales por Venezuela, ahora transita hacia puertos nacionales por esta ruta.

De otra parte, el precio internacional del petróleo influye, en la medida en que este aumenta, el combustible en Colombia sube, en tanto que cuando baja, no pasa lo mismo, por política gubernamental, ese ahorro va a un fondo de estabilización de precios, el cual amortiza las grandes alzas para no tener que ser tan fuertes en el incremento del precio al interior del país, esta es la explicación de la dirección nacional de hidrocarburos.

De este modo, el precio del combustible colombiano generalmente tiende al alza, algunas veces se mantiene y en muy pocas ocasiones baja, a diferencia del combustible venezolano, el cual mantiene un precio bajo de manera permanente sin embargo, no hay tanto contrabando en las calles como a principios de los años 2000, esto se debe a la crisis económica en ese país y la disminución en la producción, con la llegada de Hugo Chávez a la presidencia, se reestructuró la industria petrolera, la producción bajó debido a ineficiencia en la operación, esto quedó en evidencia el año 2012 con la explosión de la refinería de Amuay, una de las más grandes del mundo, este hecho, sumado a la ineficiencia mencionada, ocasionó una amplia disminución en la producción de combustibles, afectando incluso la satisfacción de la demanda interna del país (Semana, 2012).

Se aprecia entonces, Venezuela gran influyente al igual que el precio internacional del petróleo, en la dinámica económica de las estaciones de servicio de Ocaña, así mismo, las tasas de interés afectan la productividad de los distribuidores minoristas de combustible, muchos no tienen finanzas propias fuertes, deben recurrir a préstamos bancarios y a particulares, de un lado los créditos extrabancarios son a tasas muy altas y de otra parte, las entidades bancarias hacen un cobro financiero elevado por intermediación, a lo cual se suma los gravámenes del gobierno.

Porque si vos consignás 100 millones o te consignan 100 millones de una propiedad que vendás legalmente, a vos te da miedo porque ya el estado te cobra una parte, te manda a declarar, el día que vos vas a sacar la plata tenés que pagar el 4 x mil entonces sumá todo eso y llévalo a una agenda y mirás que los bancos no solventan un alivio (Entrevistado 2).

Además de lo económico, la masiva llegada de venezolanos a la ciudad, sumado a la situación de violencia que se registra en la región del Catatumbo genera desplazamientos y aumenta el desempleo, estos factores han tenido implicaciones en la seguridad; los robos son una amenaza latente, incluso, con víctimas mortales.

Mirá, en Ocaña no hay una estación que no la hayan atracado, todas las estaciones han sido atracadas, es un problema, nos han herido a los isleros, nos han matado, han habido muertos, han matado empleados de estaciones de servicio, un funcionario de la estación de servicio Cotransregional fue asesinado por una pareja de venezolanos, hemos sufrido bastante y estamos sufriendo, es un problema bastante grave pero desgraciadamente estamos solos ante la solución (Entrevistado 5).

Continuando, las estaciones de servicio, presionadas por las autoridades en el cumplimiento de las normas de calidad y ambientales, no son consideradas una amenaza importante en cuanto a contaminación ambiental, de hecho los entrevistados manifiestan que hay mucho trámite y afectación económica en este sentido por pagos altos de estudios y manejo de guías ambientales.

Esto nos ha venido trayendo más costos operacionales, es lamentable decirlo, pero las entidades que deben controlar, como la Corporación Autónoma Regional de la Frontera CORPONORT, no están preparadas para el tema, entonces nos hacen requerimientos y nosotros pensamos que los cumplimos y siempre dejan vacíos, entonces se nos vuelve más una carga impositiva que una solución, en Colombia la cultura ambiental es solo cumplir normatividades, que en verdad cumplir por eficiencia, es todo papel y la verdad que se vuelven más gastos, porque no se recuperan (Entrevistado 4).

De otra parte, la desinformación ha representado una de las mayores amenazas para los distribuidores minoristas, el sector goza de mala reputación ante las autoridades nacionales, locales y la comunidad en general, el desabastecimiento, desvío de combustible hacia el Departamento del Cesar, contrabando técnico, manipulación de precios, entre otros, son aspectos sobre los cuales existen señalamientos, el desabastecimiento se da porque, como se mencionó anteriormente, cuando disminuye la entrada de contrabandado por controles en Venezuela, la demanda insatisfecha busca tanquear en estaciones de servicio y el cupo no alcanza para cubrir la demanda real, porque siempre se ha calculado con el consumo histórico irreal.

En lo referente al desvío hacia el Departamento del Cesar o contrabando técnico, generando desabastecimiento, es otra percepción equivocada, al contrario, sucede que cuando de nuevo ingresa el contrabando y se inundan las calles de combustible barato, los distribuidores minoristas se ven obligados a bajar el precio de combustible para tratar de sacar todo el cupo del mes y evitar malos registros de compras que les afecte en una futura asignación, así mismo, no hay estricta vigilancia sobre las veces que un vehículo se abastece, ni la cantidad de galones que lleva, como sucede en época de escases, esto es aprovechado por algunos propietarios de vehículos, quienes abastecen full en Ocaña, bajan al Cesar, desocupan el vehículo y se devuelven a abastecerse a Ocaña.

En el mismo sentido, la oferta y la demanda juegan un papel decisivo en el precio, tal como se mencionaba en el párrafo anterior, cuando hay poca demanda, los distribuidores minoristas venden a muy bajo precio, cuando la demanda sube, se coloca de nuevo el precio máximo estipulado por el Ministerio de Minas y Energía, este fenómeno hace percibir una mala práctica.

Es que si aquí vos le subís 50 pesos a un galón de gasolina y eso llega a la superintendencia, tu estación puede ser cerrada o multada con una gran suma de dinero, mientras que vos podés regalar el combustible como lo manifestaron los funcionarios de la superintendencia en una asamblea que tuvimos en Cúcuta que nosotros podemos bajar todo el combustible que queramos pero no podemos subir ni 10 pesos ni 20 pesos (Entrevistado 2).

En otro aspecto, a las estaciones de servicio legalmente constituidas les ha costado competir contra el precio del contrabando, las autoridades colombianas no son contundentes en el control de este flagelo, se depende de las autoridades venezolanas, estamos solos, dicen los entrevistados, sumado a la ineficiencia de las autoridades, los juzgamientos por parte de ellas y de la comunidad, la representación política local y departamental no se ha comprometido de manera contundente para defender la legalidad en el comercio de combustibles, no se ha dimensionado la amenaza real para toda la población, las nuevas políticas de gobierno en esta situación de déficit presupuestal, sumada a la mala reputación en el manejo del combustible

exento, puede terminar con la cancelación del beneficio para Ocaña y las demás zonas fronterizas.

Finalizando, otra fuerza importante e influyente en la dinámica de las empresas y los sectores económicos, relacionadas con la competitividad, son las tecnológicas, el mercado actualmente ofrece una gran variedad de tecnologías en información, operación segura de las estaciones de servicio, medios de pago y convenios que aunque se han venido implementando en la estaciones de servicio de la ciudad, hay una gran distancia y son muchos los equipos obsoletos que se ven en ellas.

Para concluir, existe una amenaza real respecto a la continuidad del precio preferencial en los combustibles para Ocaña y todo el departamento Norte de Santander, es decir, la exención en el cobro de aranceles, IVA e impuesto global, esto se deriva de varios aspectos, primero la mala reputación de la distribución minorista de combustibles por desinformación ante las autoridades del orden nacional; segundo, la disminución de la informalidad a causa de las políticas de cierre y control fronterizo por parte de Venezuela, pues se pierde la justificación inicial por la cual se dio la implementación de la ley 191 de 1995, respecto a los beneficios en el precio de los combustibles; tercero y quizás el origen más fuerte, la política del gobierno de desmontar subsidios y beneficios debido a la crisis en las finanzas del estado.

Discusión

Una vez interpretados los datos relevantes, se procedió a corroborar esta información con la percepción de los investigadores quienes han sido observadores de manera participativa, es de resaltar, que uno de los investigadores ha hecho parte del sector de distribución minorista de combustibles en Ocaña desde el año 1994, con participación gremial en la junta directiva de la Federación Nacional de Distribuidores de Combustibles y Energéticos (FENDIPETROLEO), seccional Norte de Santander en varias oportunidades; en una ocasión como presidente, obteniendo una curul en la mesa nacional de la federación. Siendo interlocutor ante el Ministerio Minas y Energía, hizo parte de la comisión que logró el precio preferencial únicamente para el Norte de Santander, significando para la comunidad de este departamento, un precio de combustibles menor al de las demás zonas de frontera del país.

Por mucho tiempo se sostuvo que las estaciones de servicio de Ocaña, para ser competitivas debían modernizarse y estar acreditadas en sus instalaciones por un organismo certificador para vencer la cultura de la informalidad y mejorar su competitividad, no obstante, los entrevistados manifiestan de manera unánime que el principal problema para su competitividad es el diferencial de precios con el combustible de contrabando, esto los pone en desventaja, así mismo, en condiciones de demanda real, el cupo con el que cuentan las estaciones de servicio es insuficiente para cubrirla, por tal razón hay épocas en las que se genera desabastecimiento.

En este sentido, debido al mejoramiento estructural de estos establecimientos de comercio, en cumplimiento a las exigencias de los certificados de conformidad, las capacitaciones al personal y protocolos de gestión de la calidad y seguridad, el consumidor ha mostrado progreso para dejar la cultura de la informalidad y acudir a las estaciones de servicio, sin embargo, cuando el diferencial de precios con el combustible de contrabando es muy grande, no hay manera de competir con la informalidad.

De otra parte, las medidas policiales y restrictivas al contrabando de combustibles son insuficientes y no mejoran la competitividad de las estaciones de servicio, es necesario realizar alianzas con autoridades, instituciones educativas, y la representación política de la comunidad a nivel regional y nacional; en ese orden, con la información recolectada se ratifica que las autoridades han implementado medidas de control para combatir el contrabando, sin embargo

son esporádicas, los contrabandistas están atentos a los turnos de vigilancia para burlar los puestos de control, además, ha habido momentos en que es tan grande la caravana de vehículos contrabandistas, que se han atrevido a agredir a la fuerza pública, en otros casos terminan permeándola, de este modo, los controles que son eficientes son los que impone el gobierno venezolano, cuando se ejercen cierres de frontera por parte de ese país, el contrabando disminuye notablemente.

El análisis externo o de contexto es de suma importancia para la formulación estratégica en una organización o sector industrial en la búsqueda de ventajas competitivas. De acuerdo con planteado por Michael Porter, los factores externos están representados por las expectativas sociales generales y por la estructura de la industria, de ahí se conocen oportunidades y riesgos (Porter M. , 2008). Asimismo, según Fred David, las oportunidades y amenazas, además de la estructura de la industria y las expectativas sociales generales, provienen de las fuerzas claves del entorno (David F. R., 2008).

En efecto, tomando en cuenta la información suministrada por los entrevistados y la observación participativa, se dice que, la frontera con Venezuela es una oportunidad comercial para los habitantes de la región, Ocaña al ser incluida en la ley 191 de 1995 como zona de frontera se beneficia del combustible exento de pago de aranceles, IVA e impuesto global; a las estaciones de servicio de Ocaña les favorece la gran movilidad de vehículos de carga pesada que transportan carbón, producto de exportación que se lleva hacia los centros de acopio y puertos marítimos del Norte del país, al igual que otros productos como corozo y aceite de palma. Las estaciones de servicio de Ocaña, deben aprovechar la representación política del departamento en el congreso, pues esto hace pensar en una consideración favorable para apoyar políticas en mejora de la productividad del departamento.

De hecho, también se considera como favorable, el que exista el contrabando, pues justifica la implementación de la ley 191 de 1995 respecto al precio preferencial de los combustibles, los entrevistados manifiestan que al no haber contrabando posiblemente se suspendería el beneficio del precio preferencial a las comunidades de influencia, entre ellas , la ciudad de Ocaña; de este modo, el igualar el precio al del resto del país desestimula el consumo local, y desciende la demanda de Biodiesel, pues los trasportadores de carga pesada optarían por tanquear una cantidad menor, ya no para ir y volver desde Ocaña a otras ciudades del país, como lo hacen en la actualidad. Otra oportunidad, es la disponibilidad en el mercado de diversos recursos tecnológicos que pueden adquirir las estaciones de servicio para mejorar sus productividad y seguridad, relacionadas con el manejo de inventarios y transacciones financieras entre otros.

Continuando, las estaciones de servicio de Ocaña deben aprovechar los centros académicos de educación superior que hacen presencia en la región para la formulación de estudios técnicos, administrativos y de mercados, que les proporcionen argumentos para solicitar apoyo del gobierno nacional y local y de este modo demostrar el impacto social y económico que se desprende del precio preferencial de los combustibles, esto implica su aprovechamiento para vincular a las autoridades civiles, gremios productivos y comunidad en general en la toma de conciencia de la importancia de este beneficio para la competitividad regional.

De otra parte, así como hay oportunidades, el entorno y la industria presentan riesgos y amenazas, aunque la informalidad ha disminuido, es sin duda la principal amenaza en cuanto a participación en el mercado, debido al diferencial de precio, del mismo modo, el que se llegase a acabar definitivamente el contrabando se convierte también en amenaza, en la medida en que se pierde la justificación del precio preferencial y se adoptaría la estructura de precios del resto del país, es decir, combustible más caro.

En este sentido, anteriormente se plantean como amenazas para la distribución minorista de combustibles de Ocaña, la migración de venezolanos y la violencia en el Catatumbo con los respectivos desplazamientos de personas a los cascos urbanos en condiciones socioeconómicas precarias, se aumenta la inseguridad, robos, extorsiones y secuestros, en tal sentido, resulta muy importante establecer estrategias con los organismos de seguridad del gobierno, para generar plenes de choque en virtud de minimizar este riesgo

En tanto que, otro factor que afecta de manera negativa es la falta de investigación por parte de algunos periodistas, pues manchan la reputación de los distribuidores de combustibles legalmente constituidos, ante eso, se deben generar espacios informativos y de discusión, en los que se clarifiquen aquellas acciones que generan duda y desinformación. La excesiva reglamentación y vigilancia amenazan las finanzas de las estaciones de servicio, su cumplimiento es muy costoso, sin embargo, el mayor temor, es la eliminación del beneficio del precio para las zonas de frontera, esto se justifica en la desconfianza que existen por parte del Ministerio de Minas y energía en cuanto al uso adecuado del beneficio, y la gran pérdida económica que tiene estado en recaudación de impuestos, pues con la exención al precio de los combustibles en zonas de frontera se pierden recursos para aliviar la crisis en las finanzas públicas.

Continuando, la industria presenta una serie de riesgos para las estaciones de servicio actuales, la falta de medidas para impedir la entrada de nuevos competidores, sumado a la desinformación y falsas expectativas generadas a partir del negocio, la facilidad con que se instalan puestos de venta informal en la ciudad a la luz de las autoridades, reduciendo la participación en el mercado de la comercialización formal de combustibles, la ineficiente regulación en el precio hace que se presenten prácticas de competencia desleal, finalmente la poca oferta de proveedores hace que la capacidad de negociar con ellos sea precaria.

Conclusiones

Existe una amenaza real respecto a la continuidad del precio preferencial en los combustibles para Ocaña y todo el departamento Norte de Santander, es decir, la exención en el cobro de aranceles, IVA e impuesto global, esto se deriva de varios aspectos, primero la mala reputación de la distribución minorista de combustibles por desinformación ante las autoridades del orden nacional, la disminución de la informalidad a causa de las políticas de cierre y control fronterizo por parte de Venezuela, pues se pierde la justificación inicial por la cual se dio la implementación de la ley 191 de 1995 respecto a los beneficios en el precio de los combustibles, tercero y quizás el origen más fuerte, la política del gobierno de desmontar subsidios y beneficios debido a la crisis en las finanzas del estado.

Se destaca la necesidad de que las estaciones de servicio en Ocaña fortalezcan sus alianzas estratégicas con actores clave como las instituciones educativas, las autoridades locales y los gremios económicos. Estas alianzas pueden facilitar la formulación de propuestas sólidas que evidencien el impacto social y económico del beneficio del precio preferencial de los combustibles, consolidando así su competitividad y contribuyendo al desarrollo regional, lo que podría traducirse en algunos beneficios asociados a las auditorías externas, a saber: (1) posibilitar e iniciar actividades relacionadas con la mejora de la organización, (2) mejorar el rendimiento financiero de la organización y (3) aumentar la credibilidad (Rogala, kafel, & Lapina, 2022).

A pesar de las limitaciones identificadas en la adopción tecnológica, el estudio subraya la importancia de modernizar los sistemas operativos de las estaciones de servicio. La implementación de tecnologías avanzadas en gestión de inventarios, medios de pago y seguridad puede no solo optimizar los costos operativos, sino también aumentar la confianza

de los consumidores, ayudando a combatir la percepción negativa asociada al sector, entendiendo que estas organizaciones deben estar concebidas también para experimentar con nuevas tecnologías y modelos de negocio que implementen estrategias de respuesta que apuesten a la supervisión externa, a la evaluación interna y a la adquisición y movilización de recursos (Corvello, Troice, & Schiuma, 2024).

Referencias bibliográficas

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson.
- Congreso de Colombia. (23 de Junio de 1995). Ley 191. *Ley 191*. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Corvello, V., Troice, C., & Schiuma, G. (2024). How start-ups translate learning from innovation failure into strategies for growth. *Technovation*, 134, 1-14. doi:10.1016/j.technovation.2024.103051
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diačiková, A., & Kubičková, M. (2021). Application of multicriteria analysis of the macroenvironment for foreign market selection. *Conference Proceedings from International Scientific Conference*, (págs. 42-49).
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PearsonPrentice Hall.
- Gini, K., & Agala, H. (2023). The Impact of Macro-Environmental Factors on Business Performance. *Internacional Journal of Research and Innovation in social science*, 1837-1843.
- Hit, M. A. (2008). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización Conceptos y Casos*. México: Cengage Learning.
- Kráľová, K., Sochuľáková, J., & Dagmar, P. (2021). Macro-Environment Factors Determining SME Development in the Slovak Republic. *7th International Scientific Conference*, (págs. 1-8).
- Mendoza, G. J. (2015). *Decisiones Estratégicas Macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Mijangos, K. (2023). Autoethnography of the Qualitative Interview. *Rev. Tzhoeco*, 17-32.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (24 de Noviembre de 1995). Decreto 2036. *Decreto 2036*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Diario Oficial No. 42.122,.
- Ministerio de Minas y Energía. (17 de Abril de 2017). Resolución 31211. *Resolución 31211*. Bogotá, Distrito Capital, Colombia.
- Plyaskina, A. (2020). The concept of the essence «enterprise development» taking into account the impact of the external environment. *Вестник Херсонского национального технического университета*, 87-92.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva Técnicas para el análisis de la Empresa y sus Competidores*. México: Grupo Editorial Patria.
- Putu, N. (2021). Internal and external environment as a performance predictor for middle. *Academy of Strategic Management Journal*, 1-9.
- Rogala, P., kafel, P., & Lapina, I. (2022). External audits and official controls – what’s the difference in their usefulness and credibility? *Central European Management*, 32, 284-300. doi:10.1108/CEMJ-04-2022-0055
- Rutledge, P., & Hogg, J. (2020). In-Depth Interviews. En *The International Encyclopedia of Media Psychology* (págs. 1-7).
- Samnani, A. (2014). Macro- Environmental Factors Effecting Fast Food Industry. *Food Science and Quality Management*, 37-40.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GrawHill.

- Semana, R. (09 de Julio de 2012). *Revista Semana*. Recuperado el 28 de septiembre de 2018, de Venezuela: más allá de la tragedia de Amuay: <https://www.semana.com/mundo/articulo/venezuela-mas-alla-tragedia-amuay/264333-3>
- Serna, G. H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Taylor, S. B. (1992). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Paidós.
- Trishkina, N. (2023). The external factors influence on the development of marketing and logistics support for goods movement. *SCIENTIFIC JOURNAL HE-SS*, 47-58.
- Troice, C., Corvello , V., & Ghobadian, A. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: the role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 3-24. doi:10.1016/j.techfore.2021.121227