



"2020, Año de Leona Vicario, Benemérita Madre de la Patria"

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VILLAHERMOSA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRO (A) EN:
PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO
DE VENTAS PARA EL CONSORCIO LEMON, S. A.
DE C. V. EN VILLAHERMOSA, TABASCO**

PRESENTA:

ING. CASANDRA ANGELES GUZMÁN

Nº DE CONTROL: M18301363

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JOSÉ LUIS MENESES HERNÁNDEZ

VILLAHERMOSA, TABASCO

DICIEMBRE DE 2020.

AGRADECIMIENTOS

- A mi padre, que con su esfuerzo me ha apoyado en el transcurso de mi preparación académica y en cada uno de los proyectos que he emprendido.
- A mi esposo e hijos, que me han motivado y son el impulso para continuar con cada uno de mis objetivos y metas.
- A familiares y amigos, por compartir alegrías y tristezas a lo largo de mi vida.
- A mis maestros, que han compartido sus conocimientos y han sido mis guías durante el proceso continuo del aprendizaje, ayudándome a desarrollar nuevas competencias y habilidades.
- A Consorcio Lemon, S. A. de C. V., por permitirme realizar una estancia de investigación, y por brindarme la confianza para colaborar con su equipo de trabajo.
- A Conacyt por apoyar económicamente con la Beca Nacional de Posgrado, brindada durante la realización de la maestría en Planificación de empresas y desarrollo regional.

RESÚMEN

El objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de aseguramiento de ventas a través del análisis integral de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. en Villahermosa, Tabasco, como una propuesta de mejora. Para ello, es necesario contar con un plan integral, el cual deberá ser flexible y eficiente, capaz de adaptarse a cualquier situación.

La metodología para recopilar información es de carácter cuantitativo y cualitativo, las técnicas a utilizar son: encuesta estructurada para obtener un estudio preliminar, el cuál es un cuestionario que será aplicado al público objetivo; además se realiza una recolección, análisis e interpretación de datos de la Comisión reguladora de energía y del sistema de información de la empresa. Para complementar el diagnóstico se aplicará un Instrumento integral para la medición de la productividad.

Las empresas requieren el uso de herramientas que contribuyan a su desarrollo de manera sostenible para seguir avanzando con alianzas, estrategias de expansión y diversificación. Por lo tanto, es necesario el diseño de un sistema de aseguramiento de ventas, ya que, el hecho de invertir en estaciones de servicio de gasolina, implica riesgos, tales como: económicos, financieros, tecnológicos, administrativos, políticos, ambientales, entre otros; es por ello, que es importante establecer los objetivos y estrategias para lograr posicionar muy bien a la empresa, orientándola hacia la calidad en el servicio para aumentar las ventas, y mantener una economía fuerte que les permita tener la capacidad de respuesta ante estos riesgos.

ABSTRACT

The objective of this research is to design a sales assurance system through the comprehensive analysis of zone 1 of Consorcio Lemon, S.A. de C. V. in Villahermosa, Tabasco, as a proposal for improvement. That's why it's necessary to have a comprehensive plan, which must be flexible and efficient and able to adapt to any situation.

The methodology to compile information is quantitative and qualitative. The techniques to be used are: structured survey to obtain a preliminary study, which is a questionnaire that will be applied to the target audience; In addition, a collection, analysis, and interpretation of data is carried out from the Energy Regulatory Commission and the enterprise information system. To complement the diagnosis, a comprehensive instrument will be applied to measure productivity.

Companies require the use of tools that contribute to their development in a sustainable manner to continue advancing with alliances, expansion and diversification strategies. Therefore, it is necessary to design a sales assurance system, since the fact of investing in gasoline service stations, involves risks, such as: economic, financial, technological, administrative, political and environmental, among others. That's why is important to stablish the objectives and strategies to achieve a good positioning of the company, orienting it towards quality in the service to increase sales, and maintain a strong economy that allows them to have the capacity to respond to these risks.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. GENERALIDADES	13
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4. OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo General.....	18
1.4.2 Objetivos Específicos.....	18
1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.6 METAS DE INVESTIGACIÓN	20
1.7 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES	21
1.7.1 Variable Dependiente.....	21
1.7.2 Variables Independientes	21
1.8 HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	21
1.9 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL	23
2.1 MARCO CONTEXTUAL	23
2.1.1 Contexto Internacional.....	23
2.1.2 Contexto Nacional	27
2.1.3 Contexto Estatal	29
2.2 MARCO TEORICO	32
2.2.1 Uso de la energía de combustibles.....	32
2.2.2 Revisión literaria.....	33
2.2.3 Posicionamiento de la marca	38
2.3 MARCO CONCEPTUAL	44
2.3.1 Conceptos.....	49
2.3.2 Etapas para mejorar una organización	53
2.4 MARCO LEGAL	61
2.4.1 Ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en el ramo del petróleo	61
2.4.2 Disposiciones para llevar a cabo la distribución y comercialización de petrolíferos	62

2.4.3 Principales atribuciones de la secretaría de energía en materia de petrolíferos.....	64
2.4.4 Normatividad ambiental.....	65
2.4.5 Calidad de los combustibles.....	71
2.4.6 Medición de concentraciones (atmósfera)	73
2.4.7 Normas de emergencia.....	74
2.4.8 Normatividad para estaciones de servicio diésel y gasolina.....	74
2.4.9 Requisitos para la operación de estaciones de servicio de gasolina y diésel	75
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	78
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO.....	78
3.2 METODOLOGÍA	79
3.2.1 Diseño del proceso de obtención de información primaria	80
3.2.2 Levantamiento de la información y ordenación de datos	80
3.2.2.1 Tamaño de la muestra	80
3.2.2.2 Estructura metodológica	82
CAPITULO IV. RESULTADOS.....	84
4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	84
4.1.1 Estudio preliminar para conocer las características de los clientes potenciales o mercado meta (encuesta estructurada).....	84
4.1.2 Análisis en la variación de los precios de la gasolina regular y premium con datos de la comisión reguladora de energía (CRE).....	111
4.1.3 Análisis comparativo del total de litros de gasolina vendidos en la zona 1 por año del 2017 al 2019 en la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V.	122
4.1.4 Análisis del historial de ventas mensual en litros vendidos del 2017 al 2019, en estaciones de servicio de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	126
4.1.5 Pronóstico de ventas	138
4.1.6 Resultados de la aplicación del instrumento integral para la medición de la productividad (IIMP)	146
4.2 DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE CONSORCIO LEMON, S. A. DE C. V.	152
4.2.1 Contexto de estudio: Consorcio Lemon, S. A de C. V.	152
4.2.2 Plan de negocios de Consorcio Lemon, S. A de C. V	155
4.2.2.1 Descripción del producto/servicio	155
4.2.2.2 Mercado potencial.....	155

4.2.2.3 Entorno competitivo.....	155
4.2.2.4 Análisis interno y externo (FODA) de Consorcio Lemon, S. A de C. V.....	157
4.2.2.5 Diagrama del campo de fuerzas (Kurt Lewin) y Mapa de la cadena de valor actual de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.	159
4.2.2.6 Modelo de negocio de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V. (plantilla Canvas)	161
4.2.2.7 Plan Financiero	165
4.2.2.8 Estructura Organizacional.....	170
4.2.2.9 Plan Operativo	171
CAPITULO V. PROPUESTA	176
5.1 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	176
5.2 SELECCIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS	179
5.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	181
5.3.1 Características del sistema de aseguramiento de ventas	181
5.3.2 Interpretación del sistema de aseguramiento de ventas	185
CONCLUSIONES.....	198
RECOMENDACIONES	199
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	201
APÉNDICES	203

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Comercio Internacional de productos petrolíferos por región en 2011 (Miles de barriles diarios)..	24
Ilustración 2. Demanda mundial de productos petrolíferos, 2000-2011 (Millones de barriles diarios)..	26
Ilustración 3. Estaciones de servicio por entidad federativa, 2000 y 2011 (número de estaciones)..	29
Ilustración 4. Distribución del parque vehicular y de la demanda de combustibles en el sector autotransporte, 2011 (unidades porcentuales).....	31
Ilustración 5. Demanda de gasolinas, 2000-2011 (Miles de barriles diarios).....	31
Ilustración 6. Modelo metodológico.....	80
Ilustración 7. Vehículos de motor registrados en circulación por municipio según clase de vehículo y tipo de servicio.....	82
Ilustración 8. Precios de gasolinas registrados por los permisionarios ante la CRE.	117
Ilustración 9. Objetivos estratégicos o generales de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	154
Ilustración 10. Análisis FODA de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V..	157
Ilustración 11. Diagrama del campo de las Fuerzas..	159
Ilustración 12. Mapa de la cadena de valor actual de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	160
Ilustración 13. Modelo de negocios de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	161
Ilustración 14. Organigrama de Consorcio Lemon, S. A. de C. V..	170
Ilustración 15. Localización de sucursal matriz.....	171
Ilustración 16. Proceso de servicio de venta de gasolina en Consorcio Lemon, S. A. de C. V..	172
Ilustración 17. Organigrama de estación de servicio de gasolina.....	175
Ilustración 18. Cuadro de mandos o BSC (Balanced Scorecard) Consorcio Lemon, S. A. de C. V.	178
Ilustración 19. Mapa estratégico de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	196
Ilustración 20. Sistema de aseguramiento de ventas para el Consorcio Lemon, S. A. de C. V..	197

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estado del arte de conceptos relacionados con la mejora en las organizaciones	44
Tabla 2. Técnicas de Diagnóstico organizacional.....	54
Tabla 3. Tipos de estrategias.....	56
Tabla 4. Análisis para la evaluación de estrategias.....	57
Tabla 5. Modelos para la implantación de estrategias.	58
Tabla 6. Unidades de muestreo.....	83
Tabla 7. Instrumento de medición para aplicación de encuesta estructurada.	84
Tabla 8. Frecuencia y porcentaje en tipo de sexo de encuestados.	87
Tabla 9. Frecuencia y porcentaje en edades agrupadas.....	87
Tabla 10. Frecuencia y porcentaje de ocupación en los encuestados.....	88
Tabla 11. Frecuencia y Porcentaje del último grado de estudios obtenido en los encuestados.	90
Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de personas que cuentan medio de transporte terrestre propio.....	91
Tabla 13. Frecuencia y porcentaje del tipo de medio de transporte terrestre propio de los encuestados.....	92
Tabla 14. Frecuencia y Porcentaje de consumo en litros/semanal de gasolina.....	94
Tabla 15. Frecuencia y Porcentaje de la gasolinera de preferencia en los encuestados.....	95
Tabla 16. Frecuencia y Porcentaje del tipo de gasolina elegido por los encuestados.	96
Tabla 17. Frecuencia y Porcentaje de aspectos considerados al momento elegir donde de cargar gasolina.	98
Tabla 18. Frecuencia y Porcentaje de servicios o locales que los encuestados desean cerca de una gasolinera.	99
Tabla 19. Frecuencia y Porcentaje de promociones que desean los encuestados.	100
Tabla 20. Frecuencia y Porcentaje del tipo de publicidad que consideran los encuestados como la mejor opción.	101
Tabla 21. Frecuencia y Porcentaje de influencia en el consumo de gasolina con respecto a la variación continua del precio.	103
Tabla 22. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto al grado de estudios.....	105
Tabla 23. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a la ocupación de los encuestados.	106
Tabla 24. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto al tipo de sexo de los encuestados.	107
Tabla 25. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a los aspectos elegidos por los encuestados para determinar su compra.....	107
Tabla 26. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a los servicios elegidos por los encuestados.....	108
Tabla 27. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a las promociones elegidas por los encuestados.....	109
Tabla 28. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto al tipo de publicidad elegida por los encuestados.	110
Tabla 29. Precios promedio mensuales de gasolina regular o magna.....	112
Tabla 30. Precios promedio mensuales de gasolina Premium.	113

Tabla 31. Porcentaje de variación en Precios promedio mensuales de gasolina regular o magna y gasolina Premium, en estaciones de servicio de expendio al público en pesos por litro.....	115
Tabla 32. Precios reportados ante la CRE en diciembre de 2019 de estaciones de la zona 1 de Consorcio Lemon.....	117
Tabla 33. Precios de gasolinas reportados por los permisionarios ante la CRE en diciembre de 2019.....	118
Tabla 34. Comparativo del Total de litros vendidos mensualmente del año 2017 al 2019 en la zona 1 de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	124
Tabla 35. Historial de venta en litros de estaciones de gasolina de la zona 1 de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	127
Tabla 36. Volumen de venta en litros de gasolina por cada estación de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	130
Tabla 37. Comparación del Promedio en el porcentaje de variación mensual de la venta de gasolina en estaciones de servicio de la zona 1, contra el total de litros vendidos en el periodo 2017 al 2019.....	131
Tabla 38. Reporte con el número de transacciones diarias por cada estación en la zona 1 de Consorcio Lemon, S.A. de C. V.....	134
Tabla 39. Cuadro comparativo de modelos de pronóstico.....	139
Tabla 40. Tipos de errores al pronosticar y sus fórmulas.....	140
Tabla 41. Pronóstico de ventas de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. con el Modelo de tendencia cuadrática.....	141
Tabla 42. Pronóstico de ventas de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. con el Modelo Multiplicativo.....	143
Tabla 43. Población económicamente activa (PEA).....	145
Tabla 44. Modelo de innovación y calidad.....	146
Tabla 45. Resultados de aplicación del Instrumento Integral para la Medición de la Productividad (IIMP). ..	147
Tabla 46. Resultados del IIMP por proceso.....	148
Tabla 47. Expectativas financieras en estaciones de servicio (zona 1) de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. ..	165
Tabla 48. Gastos de maquinaria y equipo.....	166
Tabla 49. Gastos de Instalación.....	166
Tabla 50. Total de Inversión y gastos de instalación.....	166
Tabla 51. Sueldos y porcentaje de prestaciones.....	167
Tabla 52. Gastos de consumibles y de Oficina.....	167
Tabla 53. Costos de contabilidad, Mantenimiento, transporte y traslado.....	167
Tabla 54. Clasificación de Costos.....	168
Tabla 55. Cálculo de costos para la obtención del Punto de equilibrio.....	168
Tabla 56. Estado de Resultados de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	169
Tabla 57. Tabla de resultados.....	169
Tabla 58. Cálculos de la Tasa interna de Retorno y el Valor Presente Neto.....	170
Tabla 59. Cronograma de actividades de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.....	181
Tabla 60. Gráficos de resultados de la aplicación del IIMP.....	209
Tabla 61. Volúmen de ventas de petrolíferos en Tabasco.....	211
Tabla 62. Valor de ventas internas de petrolíferos en Tabasco.....	211

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación que tiene como título “Diseño de un sistema de aseguramiento de ventas para el Consorcio Lemon, S. A de C. V. en Villahermosa, Tabasco”, nace de la necesidad de crear un sistema integral adecuado a la empresa, ya que debido a que la transición hacia mercados abiertos de gasolinas y diésel ha ido avanzando, como resultado de ello, actualmente hay 17 empresas que compiten con Petróleos Mexicanos, y que venden combustibles al público, y disponen del uso de 40 aditivos diferenciados. Además, el precio de venta al público de las gasolinas y diésel fue liberado en el año de 2017, lo que permite que cada estación de servicio pueda establecer su precio de venta de forma independiente. Por este motivo, las empresas dedicadas a la distribución y venta de combustibles deben de estar seguros de que hay posibilidades de venta antes de invertir en estaciones de servicio, ya que la competencia cada vez es mayor, y como consecuencia se han elevado los gastos de operación, y las estaciones con bajas ventas no pueden sostenerse por mucho tiempo.

Consorcio Lemon, S. A de C. V. es un Grupo Tabasqueño, que cuenta con más de 15 años de experiencia, dedicados a la venta y comercialización de combustibles, que ha aplicado diversas estrategias para posicionarse en el mercado, tales como estrategias de expansión y estrategias de diversificación, que han tenido éxito hasta ahora; Sin embargo, es necesario contar con los instrumentos que permitan su crecimiento, para que sea posible mantenerse en dicho mercado. Para ello, se describe en cinco capítulos la información necesaria para analizar y explicar la forma en la que puedan obtener mejores resultados, definiendo una propuesta de mejora integral para el fortalecimiento de todo su sistema organizacional. En el capítulo I definiremos las generalidades de la investigación, en capítulo II se presenta el marco referencial

en el que se sustenta teóricamente la investigación, posteriormente el Capítulo III se presenta el marco metodológico que permiten comprobar las hipótesis planteadas. En el capítulo IV se muestran los resultados e interpretación de la información, en el capítulo V se presentan las etapas que se llevaron a cabo para el diseño del sistema de aseguramiento de ventas, cuyo objetivo principal es el de beneficiar a todo el sector dedicado a la venta y distribución de combustibles del estado de Tabasco, y de manera directa a Consorcio Lemon, S. A. de C. V.; y finalmente se presentan las conclusiones de este trabajo.

CAPITULO I. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Durante los últimos años, ha habido un aumento acelerado de competencia, debido a que han llegado a establecerse empresas extranjeras, lo que ha ocasionado que la franquicia de Pemex haya perdido el 21% de participación de mercado, dato que publicó la revista Forbes México el 28 de marzo de 2018, lo que equivale a 2400 estaciones de servicio con otra bandera. Del total de 11,776 estaciones que hay en nuestro país, Petróleos Mexicanos (Pemex) ha perdido 21% de participación de mercado ante las nuevas marcas, de acuerdo con datos de la Secretaría de Energía (SENER). Los 10 grupos con más estaciones de servicio, de acuerdo con la Comisión Reguladora de Energía (CRE) y datos actualizados por empresas: Oxxo gas, Grupo Gasored, Petro-7, Hidrosina, Bp, Redeo, Grupo eco, Gasmart, G-500 Network, y La Gas.

Un ejemplo de ello, es el grupo mexicano G500, que tiene como socio a la empresa suiza Glencore, la cual cuenta con su primer terminal de almacenamiento en Dos Bocas, Veracruz y que da fin a la dependencia que se tenía con Pemex, para ofrecer un combustible diferente en Tabasco.

Además, se han realizado otras investigaciones similares como el proyecto desarrollado en la estación de servicio “FANNY AMÉRICA” en el País de Ecuador, con nombre: Diseño de un modelo de gestión administrativa para mejorar la eficacia y eficiencia de la estación de servicio “Fanny América” de la ciudad de Rosa Zárate, provincia de Esmeraldas, 2018; que tiene como objetivo mejorar la eficacia y la eficiencia del personal, para la ejecución de actividades empresariales. Este trabajo inició con la determinación del problema, caracterizado por la inexistencia de lineamientos estratégicos, ausencia de talleres de adiestramiento, carencia de

manual de funciones, la falta de publicidad y promoción. La metodología utilizada está conformada por la modalidad cualitativa y cuantitativa, los métodos utilizados, las técnicas e instrumentos (guía de entrevista y encuesta), permitieron la corroboración de las causas de la problemática de la empresa en estudio. La propuesta de solución al problema, se basa en la estructura del modelo de gestión administrativa de la autora Lourdes Münch, plasmado en su libro Administración.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchos de los sectores relacionados con el sector energético a partir del 2013 en que se aprobó la reforma energética, y otras más relacionadas, durante el periodo del mandato del Lic. Enrique Peña Nieto (2012-2018); tomaron estos cambios como un reto, el cual podría beneficiarlos si lograban seguir presentes en el mercado a pesar de la competencia, desarrollando nuevas estrategias y aplicando una buena planificación.

Por otro lado, la Secretaría de Energía (SENER) otorga permisos de importación de gasolina y diésel a los interesados que cumplan con las disposiciones jurídicas aplicables, a partir del 1 de abril de 2016. Contar con un mercado abierto a las importaciones de combustibles, promueve una libre competencia y elimina restricciones en el modelo de suministro, impulsando la inversión en infraestructura de transporte y almacenamiento, garantizando una mayor seguridad energética. Además, permitirá incrementar las alternativas de abasto eficiente de combustibles, fortaleciendo la red de proveeduría, incrementará el número de estaciones de servicio y propiciará las mejores condiciones en preparación a la apertura plena del mercado de gasolinas y diésel en 2018.

Un problema identificado según datos de la Comisión Federal de Competencia Económica, es que alrededor de 7.5% de los costos de los comercializadores al mayoreo está relacionado con los servicios de transporte y almacenamiento, lo que significa que los gastos de venta y operación son elevados. Por lo tanto, las ventas representan los ingresos y deberán implementarse estrategias eficaces para que las estaciones de servicio sean rentables y económicamente sostenibles, de lo contrario no será posible su permanencia **(COFECE, 2019)**.

La propuesta de diseño de un sistema de aseguramiento de ventas que permita realizar inversiones con bajo riesgo económico, es una solución a los retos que se enfrentan las empresas de este sector, y de otros que están estrechamente relacionados. Para continuar con su crecimiento, el Consorcio Lemon debe asegurar sus ventas y por consiguiente maximizar sus utilidades.

Cabe destacar, que el transporte se posiciona como el sector de mayor demanda de productos petrolíferos a nivel mundial, ya que más del 50% de combustibles derivados del petróleo tienen como uso final la combustión en motores térmicos que están destinados al autotransporte.

Con base en estimaciones de La Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), se espera que en 2035 el consumo mundial de petrolíferos del sector transporte alcanzará 53.2 millones de barriles diarios de petróleo crudo equivalente (MMbdpce). Lo cual representa un crecimiento anual de 1.0% para el periodo 2008-2035. Y del volumen total demandado en el sector, 81.4% será destinado al autotransporte, 13.2% al transporte aéreo y 5.5% al transporte ferroviario y marítimo. Para el caso del autotransporte, se espera un crecimiento de 0.9% anual

durante el periodo de referencia, para el transporte aéreo 1.2% y para el ferroviario y marítimo 1.8% (**Gobierno Federal, 2012**).

En el mercado mexicano, hoy suman más de 11,000 gasolineras, las cuales buscan en el precio un diferenciador, y las más de 40 marcas compiten por atraer al consumidor final, con atractivos incentivos de compra y ofreciendo un producto de valor agregado con un combustible de alto de rendimiento.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el gran reto para las empresas en México, y a nivel internacional, es la permanencia en el mercado de los productos y/o servicios que les generan más utilidades, debido a su aceptación en los consumidores o usuarios; y, por otro lado, lograr el posicionamiento en aquellos que aun lanzarán al mercado. Para ello es necesario contar con un plan integral, el cual deberá ser flexible y eficiente, capaz de adaptarse a cualquier situación.

En las estaciones de servicio es primordial tener un sistema que les permita evolucionar y mejorar el concepto de servicio al cliente, para dar respuesta a las carencias de la sociedad actual, a través del desarrollo de tecnologías que permitan ofrecer al cliente un valor agregado, como aditivos para mejorar el rendimiento de la gasolina, para obtener resultados mayores y aumentar sus niveles de ventas, y atendiendo de forma eficiente la demanda de los clientes, contrarrestando de esta manera a la competencia, tanto de empresas nacionales como extranjeras, que se extienden de forma acelerada cada vez más, aplicando tecnología avanzada para mejorar el redimiendo de sus productos, y enfocándose en la calidad en el servicio, como son los casos de: British Petroleum (BP), Grupo Dg y Grupo Orsan, las cuales se suman a las firmas globales

que se disputan el mercado nacional. Debido a que La Reforma Energética ha traído como resultado que los empresarios de este sector puedan adherirse a un modelo multimarca, el cual les permite aliarse con empresas nacionales y extranjeras para operar en regiones con imagen diferente.

Sin embargo, los clientes esperan obtener beneficios a cambio de su fidelidad, ya que en este caso no es producto el que obtiene, y, por lo tanto, su satisfacción depende directamente de qué tan eficiente es atendido, para que decidan regresar una y otra vez. Ya que finalmente ellos tienen este poder y consideran justo que se les atienda con amabilidad y respeto.

La parte medular de toda organización es el área de ventas, por ello, se debe tener sumo cuidado al aplicar acciones y estrategias, ya que cada una de las decisiones que se lleven a cabo, tendrán un impacto en las utilidades del consorcio.

Se pretende con esta Investigación proporcionar a la empresa un sistema que les permita conocer el nivel de ventas que pueda tener una estación de servicios de reciente creación o en las ya existentes, con la aplicación de diversas técnicas de diagnóstico, herramientas y estrategias de ventas para posicionar muy bien a la empresa, obteniendo una reacción positiva por parte del público meta y evitar que sean superados y desplazados por la competencia.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de aseguramiento de ventas a través del análisis integral de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. en Villahermosa, Tabasco, como una propuesta de mejora.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer integralmente las estaciones de servicio de gasolina de la zona 1 que administra Consorcio Lemon, S. A. de C. V. en Villahermosa, Tabasco.
- Obtener un diagnóstico integral de la situación actual del Consorcio, a través de la aplicación de diversas herramientas de diagnóstico.
- Diseñar un sistema de aseguramiento de ventas para las estaciones de servicio de gasolina de la zona 1 que administra Consorcio Lemon, S. A. de C. V., en Villahermosa, Tabasco, como una propuesta de mejora.

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

TEÓRICA: La empresa requiere el uso de herramientas que contribuyan a su desarrollo de manera sostenible para seguir avanzando con las estrategias de expansión y diversificación. Por lo tanto, es necesario el diseño de un sistema de aseguramiento de ventas, ya que, el hecho de invertir en estaciones de servicio de gasolina implica riesgos, tales como: económicos, financieros, tecnológicos, administrativos, políticos y ambientales, entre otros, para lo cual es importante establecer los objetivos y estrategias para lograr posicionar muy bien a la empresa, orientándola hacia la calidad en el servicio para aumentar la ventas, y mantener una economía fuerte que les permita tener la capacidad de respuesta ante estos riesgos.

TEMÁTICA: Para asegurar un mercado competitivo en México en gasolina y diésel es necesario enfocarse en el diseño de un sistema integral. De acuerdo a la Comisión Federal de Competencia económica (COFECE, 2019), “El mercado mexicano de combustibles tiene una gran carencia de sistemas logísticos integrales. México cuenta con 3 días de inventarios de combustibles líquidos, mientras que los Estados Unidos tienen más de 20”. Lo cual representa una limitante para que la iniciativa privada invierta capital para desarrollar la competencia del país. Lo anterior, afecta las finanzas de las empresas, y reduce su participación en las actividades de comercio y suministro de petrolíferos, así como en nuevas inversiones. Bajar precios a través de la competencia, se ve limitada por obstáculos a la instalación de estaciones de servicio.

ESPACIAL: La investigación se enfoca al estudio de la empresa del sector privado Consorcio Lemon, S. A. de C. V. El contexto de estudio para esta investigación es la zona 1, ya que la empresa se divide en 4 zonas, de acuerdo al área geográfica y los niveles de venta, la zona 1 es la que más se adapta a los objetivos de la investigación.

Cabe destacar que a partir de esta investigación pueden surgir otras más que contribuyan a dar solución a algunos de los problemas o necesidades con las que cuenta el consorcio.

TEMPORAL: Para que los objetivos de esta investigación se logren alcanzar en un periodo de 2 años (de agosto del año 2018 a agosto del año 2020); es necesario que nos enfoquemos solo a las estaciones de servicio en el Municipio Centro de Villahermosa, Tabasco.

1.6 METAS DE INVESTIGACIÓN

- Obtener un diagnóstico integral a corto plazo.
- Diseñar un sistema de aseguramiento de ventas a mediano plazo.

1.7 IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

1.7.1 Variable Dependiente

Y = Ventas del Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

1.7.2 Variables Independientes

X1 = Cultural

X2 = Social

X3 = Política

X4 = Económica

X5 = Ambiental

X6 = Tecnológica

1.8 HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

- Ho. El diseño de un sistema de aseguramiento de ventas no incrementa los ingresos en las estaciones de servicio de gasolina del Consorcio Lemon, S.A de C. V.
- Ha. El diseño de un sistema de aseguramiento de ventas permitirá incrementar los ingresos en las estaciones de servicio de gasolina del Consorcio Lemon, S.A de C. V.

1.9 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo aplica el tipo de investigación **correlacional**, ya que busca variables que interactúan entre sí, de esta manera cuando una de ellas cambia, se tendrá una idea más clara de cómo pueden cambiar las demás, ya que todas están interrelacionadas. Es decir, el beneficio y el objetivo primordial de los estudios correlacionales, es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

Además, los tipos de investigación que se aplican son: **Documental y descriptiva**, debido a que al realizar estudios descriptivos se determinan las características más importantes de personas, grupos, comunidades, además son medidos y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los sucesos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de variables y se miden de forma individual, para realizar la descripción de lo que se investiga. Es de tipo **descriptivo transversal simple** ya que busca definir las estrategias más adecuadas para llegar al público meta: personas que tienen vehículos ligeros para uso familiar, donde se aplica una encuesta estructurada a una muestra de la población que buscará identificar características como hábitos del consumo de gasolina en sus vehículos, frecuencia en que asisten a las gasolineras y utilizan los servicios adicionales, así como el presupuesto que destinan para este fin.

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Con el fin de tener una visión completa del sector objeto de estudio, se exponen los marcos contextuales a nivel internacional, nacional y local, identificando sus características principales que son de gran utilidad para dar soporte al autor y conseguir un mayor acercamiento al sector estudiado.

2.1.1 Contexto Internacional

En años recientes, la industria de la refinación evolucionó de manera positiva como resultado de las condiciones económico-financieras internacionalmente y a causa de la recuperación económica.

Estas condiciones de laguna manera incidieron sobre la demanda global de productos petrolíferos, revirtiendo la tendencia negativa mostrada en los dos últimos años. Con este incremento de la demanda, aumentó el porcentaje de utilización de la capacidad de refinación, así como de sus márgenes en la mayoría de las regiones del mundo. A pesar de este cambio en la tendencia, la volatilidad en los mercados globales siguió presentando altos riesgos financieros que afectan directamente a la industria.

Comercio internacional de petrolíferos: La movilidad de la economía de países asiáticos, las inercias en el comportamiento de los mayores consumidores, los nuevos actores en la oferta de petrolíferos, los diferenciales de precios del crudo, entre otros factores, generan cambios en la capacidad de refinación de las regiones y a su vez, inducen flujos comerciales entre las naciones para satisfacer las necesidades energéticas. En los últimos diez años, el comercio internacional

de productos petrolíferos registró una destacada actividad, lo cual se debe a la ubicación geográfica de la oferta y la concentración de la demanda en estas regiones.

A nivel global, en el comercio internacional de petrolíferos se registraron movimientos por 16,530 Mbd en 2011. Las importaciones incrementaron en casi todas las regiones, excepto en Norteamérica. La disminución de 2.2% en las importaciones de Norteamérica respecto a 2010, lo que está relacionado con la baja velocidad de respuesta de la recuperación económica y a la aplicación de medidas de eficiencia energética para el parque vehicular.

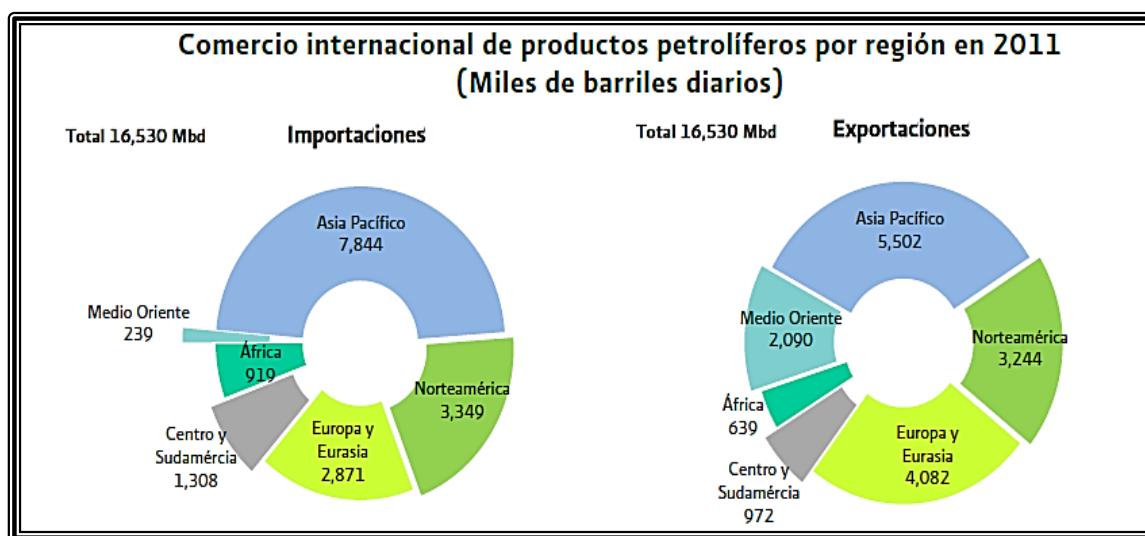


Ilustración 1. Comercio Internacional de productos petrolíferos por región en 2011 (Miles de barriles diarios). Fuente: BP Statistical Review of World Energy, junio de 2012.

Por otro lado, África en los últimos años ha desarrollado su industria petrolera y de refinación, en 2011 bajando sus exportaciones de petrolíferos 17.9% respecto a 2010. A pesar de que este país no se ha logrado el crecimiento económico debido al rezago de sus sectores productivos y a los conflictos geopolíticos en el norte del continente, sus importaciones aumentaron 61.1%.

En el año de 2011, la región de Asia Pacífico tuvo una balanza comercial de petrolíferos negativa. De todos los movimientos comerciales a nivel mundial, las importaciones de esta región representaron 47.5% y las exportaciones 33.3%. En ese sentido, China e India se han propuesto desarrollar su industria de refinación mediante acciones que se reflejan en su cartera de proyectos a 2016. El nivel de demanda de Asia Pacífico ha incentivado las inversiones en infraestructura de refinación en otras regiones como Medio Oriente, cuya balanza comercial es positiva, con 1.4% de importaciones y 12.6% de las exportaciones mundiales.

Europa y Eurasia también registraron una balanza comercial favorable, con un aumento de 0.6% en sus importaciones y de 11.6% en sus exportaciones de petrolíferos. La adopción de altos estándares ambientales modificó las políticas de desarrollo en la industria de refinación y cambió los patrones de demanda. Con ello, la región ha cedido parte de su mercado a otras regiones como Medio Oriente y África. Pero, el mercado de los países asiáticos representó un incentivo para el aumento de capacidad.

Centro y Sudamérica, incrementaron la importación de combustibles un 10.3%, mientras que las exportaciones aumentaron 4.2% en comparación al año 2010. El incremento del consumo interno en la región, desató una mayor dependencia de las importaciones, y es causado por la baja inversión en infraestructura nueva de refinación.

Demanda mundial de petrolíferos, 2000-2011

Después de dos años continuos de reducción en la demanda global de petrolíferos, causada por la situación económica a nivel internacional, el consumo de combustibles se recuperó en el primer semestre 2010. Durante el segundo semestre del año, la recuperación económica mundial estuvo débil debido fundamentalmente por la situación financiera y de deuda

de algunos países de la OCDE. Además, de que se adoptaron nuevos de estándares de eficiencia energética para el sector autotransporte, para reducir la contaminación y representó una limitante al consumo de productos petrolíferos.

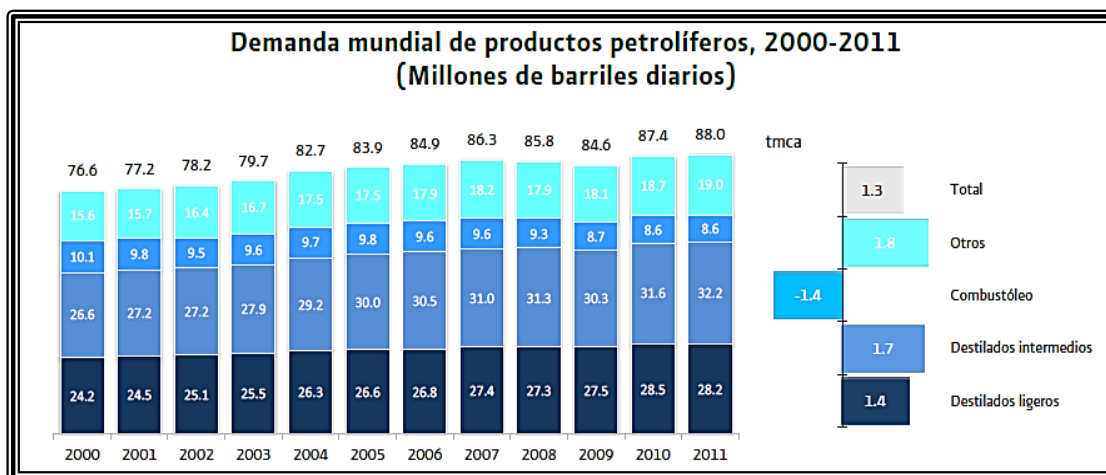


Ilustración 2. Demanda mundial de productos petrolíferos, 2000-2011 (Millones de barriles diarios). Fuente: BP Statistical Review of World Energy, junio de 2012.

Al finalizar el año 2011, la demanda mundial de productos petrolíferos incrementó a 88,034 Mbd, 0.7% mayor respecto a 2010. De este total, los países No-OCDE consumieron 42,111 Mbd; es decir, incrementaron su demanda 2.9% en relación al año pasado. Por el contrario, los países OCDE presentaron una reducción de 1.3%, al registrar un consumo de 45,924 Mbd.

De 2000 a 2011, la demanda mundial de petrolíferos aumentó un 1.3% promedio anual. Como resultado de un mayor consumo de destilados ligeros, intermedios, combustibles pesados, etc.

Los destilados ligeros, presentaron un consumo mundial de 28,239 Mbd en el año 2011, con una reducción de 1.0% en comparación con el año 2010. Este consumo, está relacionado al

autotransporte, en el cuál se observa menor movilidad de pasajeros a nivel mundial o global, y al desarrollo de los países, especialmente en economías emergentes.

2.1.2 Contexto nacional

Del periodo de 2000-2011, la capacidad de los procesos claves de refinación aumentó solo 0.7% promedio anual. Esto ocasionó el aumento de la importación de petrolíferos, especialmente gasolinas, la cual incrementó 8.6% por año.

Es importante mencionar que los proyectos de reestructuración de refinerías aumentaron la producción de destilados ligeros e intermedios, debido a la instalación de trenes de aprovechamiento de residuales con coquización. De esta manera, con la misma capacidad de refinación, se mejoró el rendimiento de combustibles, aportando una mayor cantidad de gasolina y diésel.

La demanda interna de petrolíferos a nivel nacional sostuvo una tendencia estable durante el periodo 2000-2011. La tasa media de aumento anual del periodo fue 0.3%. Como resultado de una disminución continua de la demanda en el último trimestre anual, a causa de la desaceleración económica, local e internacional.

Con respecto al comportamiento de la demanda en los diversos sectores, durante el periodo de análisis, se destacó la reducción de 2.8% promedio anual en el consumo del sector industrial, como consecuencia de la disminución económica y de los precios en productos petrolíferos.

Además, el sector eléctrico bajó drásticamente su demanda de combustóleo y diésel, debido a la política que quiere transitar hacia la generación a partir de combustibles limpios

como el gas natural, así como a la responsabilidad de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) de producir a un costo mínimo. Por otro lado, el consumo del sector transporte aumentó 3.3% promedio anual en los 12 años anteriores, resultado del crecimiento del parque de autos a nivel nacional. Además, este sector aumentó su consumo, de pasar de 54.0% en el año 2000 a 74.5% en 2011.

Estaciones de servicio: Los puntos de venta al usuario final de los petrolíferos de mayor consumo (gasolinas y diésel) son las estaciones de servicio. Pemex Refinación con el esquema de franquicias, entrega estos combustibles para el sector autotransporte. El número de estaciones de servicio a nivel nacional ascendió a 9,637 unidades totales en el año de 2011, y en comparación o contraste con las registradas en 2010 incrementaron un 4.4%.

De 2000 a 2011, se sumaron 4,899 estaciones de servicio, de las cuales 9.1% se incorporaron en el Estado de México, 7.3% en Jalisco y 6.3% en Nuevo León. Estos tres estados son los de mayor número de estaciones de servicio a nivel nacional.

En 2011, el mayor número de estaciones de servicio se ubicó en la región Centro-Occidente, con 2,402 estaciones y con una demanda de combustible de 273.7 Mbd. Pese a que en la región Centro se tiene una menor cantidad de estaciones de servicio (1,978 estaciones) respecto a las regiones Centro-Occidente y Noreste, dicha región concentró el mayor consumo de combustible del sector autotransporte, 299.6 Mbd. La región Noreste contó con 2,141 estaciones de servicio y una demanda de 225.8 Mbd; seguida por la región Sur-Sureste, con 1,663 estaciones y un consumo de 196.2 Mbd. La región Noroeste registró 1,453 estaciones y un consumo de 150.5 Mbd.

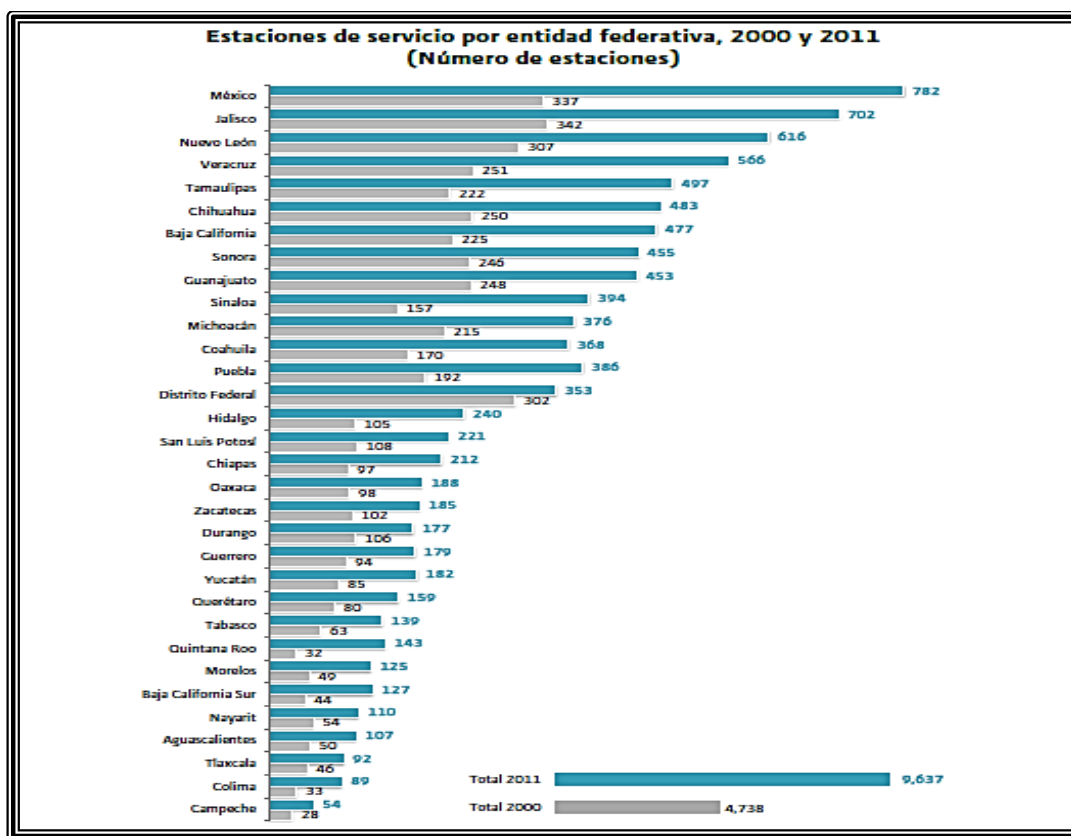


Ilustración 3. Estaciones de servicio por entidad federativa, 2000 y 2011 (número de estaciones). Fuente: Elaborado por SENER con información de PEMEX.

Cabe destacar que la cantidad de estaciones de servicio no establece la demanda de combustibles. Por ejemplo, en la región Centro, con menor número de estaciones de servicio, se suministra a una mayor demanda de combustible de 24,086.7 litros diarios por cada estación.

2.1.3 Contexto estatal

La economía de Villahermosa, en la mayoría de los municipios del estado de Tabasco, depende de la industria petrolera, debido a que centro regional de operaciones de Petróleos Mexicanos, ha instalado en la ciudad de Villahermosa, sus dos subsidiarias: Pemex Exploración y Producción, y Pemex Gas y Petroquímica Básica; incluyendo el Centro Administrativo de la

región sur. Desde ahí, PEMEX supervisa la exploración, producción y distribución del petróleo y gas natural de los campos petroleros productores de la región sureste del país.

La región Centro-Occidente abastece 18,115.4 litros por día en cada estación y Sureste suministra 18,763.1 litros por día en cada estación.

Se pronostica que el mayor aumento de parque vehicular a gasolina se tendrá en las regiones Centro-Occidente en los próximos años, con un aumento medio anual de 10.5%; Sureste, y con 6.7%; para el Noroeste se tendrá una tasa anual promedio de 5.8%. Por otro lado, en las regiones con bajo crecimiento en su parque vehicular serán la región de Centro y la región de Noreste, con aumentos promedio anual de 4.3% y 3.2% cada una respectivamente.

**Distribución del parque vehicular y de la demanda de combustibles
en el sector autotransporte, 2011
(Unidades porcentuales)**

Región	Parque vehicular		Demanda Combustibles	
	Gasolina	Diesel	Gasolina	Diesel
Noroeste	11.2%	9.8%	12.7%	12.8%
Noreste	18.9%	23.5%	17.8%	24.3%
Centro-Occidente	24.4%	21.7%	23.3%	25.3%
Centro	30.2%	28.6%	28.9%	21.4%
Sur-Sureste	15.3%	16.4%	17.3%	16.2%
Coefficiente de correlación				
			Gasolina	Diesel
Parque vehicular - Demanda de combustibles			0.99	0.80

Ilustración 4. Distribución del parque vehicular y de la demanda de combustibles en el sector autotransporte, 2011 (unidades porcentuales). Fuente: Elaborado por IMP, con base en información de PEMEX, SENER y empresas privadas.

**Demanda de gasolinas, 2000-2011
(Miles de barriles diarios)**

Estado	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	tmca
Aguascalientes	8.5	8.8	9.1	9.4	9.9	10.4	11.1	11.9	11.6	12.3	12.1	12.1	3.3
Baja California	28.1	28.5	26.8	29.7	32.7	35.5	37.5	39.6	41.7	38.5	39.2	40.6	3.4
Baja California Sur	5.4	5.6	5.7	6.1	7.0	7.6	8.4	9.1	9.5	9.0	9.0	8.9	4.7
Campeche	3.5	3.6	3.3	3.2	3.6	3.9	4.0	4.5	4.6	5.0	5.0	4.9	3.1
Coahuila	10.4	10.6	10.7	11.7	12.2	13.2	14.5	15.5	16.4	16.3	17.3	16.4	4.2
Colima	4.7	5.0	5.4	5.7	6.1	6.5	7.0	7.3	7.7	8.1	8.5	9.0	3.1
Chiapas	8.8	9.2	9.6	10.3	11.1	11.9	13.5	15.1	16.5	16.9	18.6	19.7	7.5
Chihuahua	22.8	23.5	24.1	27.0	28.7	30.2	31.6	33.3	34.5	32.9	32.3	31.6	3.0
Distrito Federal	93.6	95.5	100.6	97.3	98.1	98.8	101.1	104.2	104.7	102.5	104.0	103.5	0.9
Durango	13.0	13.4	13.9	14.7	15.3	16.5	18.2	19.5	19.8	20.3	19.9	19.2	3.6
Guanajuato	23.5	23.5	24.3	25.1	26.2	27.5	28.9	31.4	32.7	33.2	34.4	34.0	3.4
Guerrero	8.3	8.7	9.1	9.7	10.7	11.4	11.9	12.8	13.7	14.0	14.0	13.5	4.5
Hidalgo	13.1	13.5	14.4	15.8	17.1	18.4	19.4	20.8	22.9	23.7	24.7	25.2	6.1
Jalisco	36.8	38.5	40.1	41.6	43.0	45.4	48.3	46.1	46.6	46.4	41.0	41.5	1.1
México	37.5	38.2	34.8	39.4	41.2	44.0	47.4	49.0	51.4	51.8	52.5	54.1	3.4
Michoacán	16.5	18.6	19.7	21.2	23.2	24.5	26.5	27.4	28.9	29.8	29.8	29.5	5.5
Morelos	10.1	10.5	10.9	11.3	12.0	12.8	13.6	13.5	14.0	14.7	15.1	15.1	3.7
Nayarit	1.9	2.0	2.2	2.8	3.6	3.6	3.8	4.1	4.2	4.6	4.6	4.5	8.1
Nuevo León	30.5	32.2	32.9	33.9	35.7	39.2	43.7	46.0	47.7	46.9	46.3	44.7	3.5
Oaxaca	7.6	8.1	8.5	8.8	9.8	10.6	11.1	12.2	12.9	13.5	13.9	13.9	5.6
Puebla	20.8	21.8	22.9	24.6	26.0	26.8	28.9	31.1	31.8	31.2	33.1	33.0	4.3
Querétaro	12.3	12.8	13.1	13.7	14.7	15.7	17.1	18.3	18.2	18.6	19.1	19.4	4.2
Quintana Roo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-
San Luis Potosí	7.8	8.6	9.5	11.5	13.0	13.8	15.2	15.9	16.4	16.6	16.6	16.2	6.9
Sinaloa	17.5	18.0	18.6	19.8	21.3	22.8	24.7	26.4	28.5	28.6	28.4	27.6	4.2
Sonora	15.8	16.6	16.3	17.2	18.0	19.7	21.6	23.1	24.3	24.0	24.1	24.4	4.0
Tabasco	8.5	9.7	11.0	12.8	13.6	13.8	15.0	15.5	16.9	17.3	17.3	18.0	7.0
Tamaulipas	21.6	22.3	22.4	28.1	29.9	29.8	31.4	33.0	35.1	35.1	32.3	30.3	3.1
Tlaxcala	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-
Veracruz	23.8	23.9	25.3	26.9	29.6	31.6	34.8	38.1	40.3	42.5	43.5	43.5	5.7
Yucatán	12.6	13.4	14.0	15.0	16.4	18.5	20.7	22.7	24.3	23.9	24.6	25.2	6.5
Zacatecas	7.0	7.2	7.4	6.9	7.4	7.9	7.8	8.4	7.7	8.0	8.4	8.3	1.6
Total	532.7	551.7	566.3	601.2	636.8	672.1	718.9	761.0	792.6	792.6	802.3	800.0	3.8

Ilustración 5. Demanda de gasolinas, 2000-2011 (Miles de barriles diarios). Fuente: Elaborado por IMP, con base en información de PEMEX Refinación. Nota: La información está desagregada por punto de venta, no por lugar de consumo.

2.2 MARCO TEORICO

Con el fin de establecer la demarcación teórica de este trabajo de investigación, se realizó una revisión literaria apropiada, para profundizar en el tema de estudio, y obtener un primer diagnóstico situacional, para establecer las bases para elegir las estrategias aplicables en el desarrollo del trabajo de investigación. Además, ofrecer información preliminar al lector a cerca del tema que se está tratando, facilitando de esta manera, la identificación del contexto y su comprensión.

Dado que el objetivo general de este trabajo de investigación es Diseñar un sistema de aseguramiento de ventas a través del análisis integral de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. en Villahermosa, Tabasco, como una propuesta de mejora.; en la presente descripción se estudian diversos elementos que están relacionados con el uso de combustibles, el posicionamiento y las ventas que son importantes para el soporte teórico de la investigación.

2.2.1 Uso de la energía de combustibles

En México se cuenta con una población urbana en crecimiento constante, como causa de la migración de personas de zonas rurales y que se movilizan hacia ciudades urbanizadas, en busca de mejores oportunidades de empleo y calidad de vida. Por lo tanto, se ha incrementado la demanda de servicios Públicos, tales como: alumbrado, sistemas de bombeo de agua, transporte, adaptación de mayores espacios en ciudades, y su infraestructura; además aumenta el consumo de energía eléctrica y combustibles. En vista de este crecimiento urbano, es importante llevar a cabo acciones de eficiencia energética, con el fin de mejorar el aprovechamiento sustentable de la energía. Esto es clave para bajar sus costos, además de reducir el impacto ambiental de manera

local y global, por su consumo excesivo. El país de México tiene la responsabilidad inyectar más inversión al sector energético nacional a través de proyectos, acciones y programas, que beneficien la creación y utilización de las energías limpias; así como establecer las mejores prácticas a través del cumplimiento de políticas de eficiencia energética, para la reducción de la contaminación y así pasar hacia la sustentabilidad, social, económica y ambiental, con los compromisos ambientales a nivel mundial presentes y futuros. La Secretaría de Energía (SENER) junto con el Banco Mundial, desarrollaron un “Diagnóstico sobre Eficiencia Energética”, a través de la aplicación de una herramienta rápida de priorización de ahorro de energía en ciudades denominada TRACE (Tool for Rapid Assessment of City Energy).

2.2.2 Revisión literaria

La revisión literaria inicia desde la elaboración del protocolo de investigación, en el cual se plantea la identificación de una problemática, y, por lo tanto, ésta da soporte a la importancia del trabajo investigación, ya que por medio de ella es posible reforzar el planteamiento del problema, elegir de forma adecuada la delimitación de dicho problema, además de definir los objetivos de investigación, las variables e hipótesis.

Cabe mencionar que se recolecta información de diversas fuentes con temas relacionados a la investigación, para resolver la problemática que se ha planteado, seleccionando las estrategias más adecuadas, a través de la utilización de instrumentos de diagnóstico como la encuesta estructurada, la elaboración de un análisis detallado de los precios con datos de la CRE, el historial de las ventas con datos de la empresa, un análisis del campo de las fuerzas de Kurt

Lewin, el instrumento integral para medición de la productividad, entre otros; para lograr generar la propuesta de un sistema de aseguramiento de ventas para la empresa Consorcio Lemon.

La mayoría de los libros que hablan a cerca del posicionamiento de la marca, marketing y estrategias de mercado, aplican ya sea investigación cuantitativa o cualitativa, e intentan predecir el comportamiento del consumidor, a través de hechos pasados y experiencias por parte de especialistas en estos temas, o a través de instrumentos de medición. Sin embargo, cada época es distinta, y por lo tanto no existe una fórmula mágica para conocer la manera en que se puede convencer al cliente de comprar en determinada empresa. Sin duda, influyen diferentes factores, y se toma cada anécdota descrita por los autores como una referencia a cerca de lo que puede o no funcionar, lo que permite ampliar el panorama desde un enfoque integral distinto al de este caso en específico.

Además, tanto la investigación cualitativa como investigación cuantitativa tienen ámbitos de estudio diferentes, no obstante, ambas se complementan.

Gloria Gallo Carbajal es defensora de la aplicación de investigación cualitativa con la técnica de Focus Group o pequeños grupos, en su libro: Posicionamiento: El caso latinoamericano, donde explica que lo que realmente hace útil a esta técnica, la cual en los últimos años tiende a desarrollarse más, es en realidad conocer el contexto bajo el cual se investiga un tema, obteniendo de esta manera resultados ordenados y coherentes, siendo un éxito su aplicación en todo momento, es decir, de principio a fin. Esta técnica se desarrolla en general en dos géneros de entrevista: El Focus Group o entrevista Grupal y la entrevista en profundidad. Durante la investigación de mercado, se reúne un grupo reducido de personas, con similitudes o con las características del cliente meta de la empresa, como una norma convencional, con el

objetivo de producir entre ellas una integración e interacción real y profunda. Ya que, si no hubiera de por medio intereses comunes, esto no sería posible, ya que lo que se pretende lograr es la dinámica o intercambio opiniones y reacciones emocionales.

El Psiquiatra español José Antonio Moreno aplicó por primera vez en 1950 esta técnica de manera personal para el diagnóstico y tratamiento de diversas patologías, quien denominó Psicoterapia grupal.

La teoría de los pequeños grupos nos enseña que todo individuo es un informador social, es decir, que volcará en sus propias opiniones, todo el bagaje de su acervo cultural que lleva con él **(Gallo, 2000, pág. 6)**.

Al posicionar es necesario diferenciar. Dos productos no pueden tener un mismo posicionamiento, un mismo significado. Para graficar la idea, podemos decir que cada uno ocupa una posición, un espacio en la mente del consumidor, y por ley natural, dos cosas no pueden ocupar un mismo espacio **(Gallo, 2000, pág. 12)**.

El posicionamiento implica aplicar novedosas estrategias que nunca nadie ha pensado y por lo tanto pueden parecer algo extrañas, y es difícil convencer a las empresas que darán resultados, ya que lo que normalmente hacen es copiar lo que han hecho empresas en otros países y adaptarlas al contexto de acción. Por ejemplo, cuando se define el nombre de la empresa o la marca de un nuevo producto, se tiende a cometer varios errores como el de usar siglas sin tomar en cuenta el sonido de esas siglas, otro ejemplo es el querer utilizar el mismo nombre en todas las líneas, sin darse cuenta que poco a poco se va perdiendo el sentido y los clientes cuando escuchan la marca, no saben cuál de todos los productos es al que se refieren. Y es por ello que **Al Ries y Jack Trout (2002)** señalan que “cuanto más fuerte sea la posición, más

frecuentemente ocurrirá la sustitución”. Ya que una persona fácilmente puede ser fiel a la marca de un producto si cumple los siguientes requisitos: tiene un nombre adecuado, cumple con los requisitos del cliente, y es novedoso.

Sin embargo, no todos los autores coinciden en que la aplicación de Focus Group brinda resultados realmente significativos para una investigación; tal es el caso de uno de los gurúes de marketing más controversiales, críticos del sector, y además da conferencias en marketing e innovación.

Jürgen Klaric (2017), en su libro best seller “Estamos ciegos”, menciona que “el 85% del proceso de decisión es subconsciente”, lo que significa que las personas que participan en los pequeños grupos que se reúnen en esta técnica cualitativa, intentan solo decir algo inteligente, lo cual es totalmente distinto a lo que hacen o prefieren en realidad. Además, hace énfasis en la importancia de estudiar la mente y funcionamiento del cerebro de los clientes, usuarios o consumidores; siendo esto posible a través de la intervención de aparatos de resonancia magnética y electroencefalogramas, los cuales permiten visualizar y corroborar como las personas toman decisiones, el cerebro funciona de forma subconsciente o inconsciente más que la parte racional. El 85% del total de las zonas cerebrales que se activan son irracionales, y solamente le queda el 15% a las zonas relacionadas con las decisiones racionales.

Cuando las empresas intentan innovar se les dificulta, ya que la información que reciben no es real, y por eso la mayoría de las estrategias aplicadas fracasan, perdiendo mucho dinero en el proceso de implementación. Por otra parte, existen los que se dejan llevar por las corazonadas o simple intuición, basados en la experiencia y hechos pasados, pero no alcanzan los resultados esperados. Ya que el consumidor va cambiando sus gustos y exigencias a una velocidad mayor a

la de las empresas, y esto se debe a la gran cantidad de información que tienen en sus manos al dar un click o desde un dispositivo móvil inteligente, que les permite conocer distintas culturas y formas de vida, en la que se ven reflejados ya que obtienen cada vez mayores beneficios al realizar sus compras.

La intuición es muchas veces útil y también da resultados, sin embargo, es preciso que se tomen decisiones con base en una buena planificación estratégica e investigación, para que tenga éxito la innovación que se lleve a cabo dentro de una empresa.

El conocimiento neurocientífico del doctor **Paul D. MacLean (1952)**, explica que el cerebro en realidad tiene tres cerebros, que están interrelacionados entre sí. Sin embargo, la neurociencia moderna explica que existen muchas más zonas cerebrales.

Carl Jung enseña a cerca del conocimiento y los modelos de interpretación del inconsciente colectivo de las masas, para llevar esta información a la realización de un arquetipo que puede ser interpretado durante el proceso de conexión con el cliente.

El profesor **Gerald Zaltman**, procedente de universidad Harvard, muestra como procesa la mente humana y cómo reacciona ante las metáforas. Es decir, se adquiere información y se crea una metáfora, estimulando positivamente al cerebro para dejar el mensaje que se quiere en el cliente, usuario o consumidor.

Sigmund Freud y Edward Bernays, quienes eran llamados publicirrelacionistas, y se identificaban con la propaganda, ellos aplicaron algo muy importante: conocer el pensamiento colectivo y saber crear una necesidad en la mente del consumidor, transformando este conocimiento a un sistema simbólico. Algo muy útil en la época del Fordismo, ya que de

producir diez carros mensualmente, se logró producir cuatrocientos mensualmente; aunque no se había creado la necesidad de uso en las personas de esa época.

El gurú en conducta biológica es **Richard Dawkins**, el cual demostró que los seres humanos y los animales somos muy similares en cuanto la conducta, ya que más allá de la parte racional que poseemos como humanos, la conducta se debe a la parte instintiva, siendo esta última la que riga nuestras vidas. Por su parte el doctor **Clotaire Rapaille**, a través de su teoría del código cultural, menciona que la cultura riga a las sociedades.

Por lo tanto, **Jürgen Klarić (2017)**, afirma lo siguiente: “La verdadera conexión está en la mezcla del comportamiento biológico con la cultura.”

2.2.3 Posicionamiento de la marca

Hoy en día la comunicación es algo necesario para dar solución a los problemas de la sociedad, ya que se considera que aquello que no se comunica no se le pueden buscar alternativas. Sin embargo, también es cierto que el hecho de tener tanta información puede llegar a confundirnos. Lo mismo ocurre con la publicidad, si saturamos al público objetivo de información acerca de un producto y a su vez otras marcas lo hacen, puede llegar a ser molesto para los clientes o causar su desinterés, ya que consideran que busca ocupar su tiempo a través de la distracción innecesaria.

Definición del posicionamiento: Es cuando un bien (producto), servicio, compañía, institución o persona se posiciona en la mente del consumidor. Se trata de que los primeros pensamientos para dar solución a alguno de los diversos problemas que aquejan a la sociedad,

lleguen a la mente del cliente prospecto a través de la obtención del bien o servicio que hemos lanzado al mercado.

Para lograr el éxito a través de la innovación, es necesario tener una buena dosis de creatividad, es decir, crear algo nuevo o diferente. Hay muchos productos en el mercado, por lo que la diferenciación es la clave; y ésta puede surgir a través de una conexión de un sentimiento que dirija a realizar una acción.

La simplicidad, es también un arma para llegar al cerebro de un cliente prospecto. Desde el nombre de marca un producto: haciendo fácil recordarla. Hasta su empaque, diseño y uso práctico.

No se debe creer que es posible cambiar aspectos demasiado arraigados en una sociedad ya que se pierde tiempo, dinero y energía en hacerlo posible. En realidad, son recursos tan valiosos que se pueden ocupar en la aplicación de estrategias más específicas y contundentes como el hecho de llegar al cliente a través del corazón, mente y cuerpo: un recuerdo de infancia, una fecha especial, un detalle perfecto, o cualquier situación que haga sentir tranquilidad, alivio, paz y felicidad.

Una visión de afuera hacia adentro nos permite centrar la atención en el cliente y no en el producto o servicio, ya que finalmente el cliente es quien tiene la última palabra y su decisión deberá ser favorable para la empresa. Además, los medios de comunicación son utilizados frecuentemente por las grandes compañías para hacer llegar el mensaje al cliente prospecto. Desde la radio, televisión, periódico, y ahora redes sociales. Desde luego, que son de gran ayuda y permiten dar a conocerse. Lo cierto, es que representan grandes cantidades cada año para las

empresas y los resultados a veces no son los esperados. Ya que los mensajes se pierden entre la gran cantidad de productos y servicios de las empresas.

Consortio Lemon, S. A. de C. V. tiene ahora un gran reto, debido a que numerosas compañías extranjeras además de las nacionales, han fijado su objetivo en Tabasco para acaparar el mercado, y cuentan con un gran prestigio.

El posicionamiento es un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente, dicho sistema se basa en la idea de que la comunicación sólo puede tener lugar en el momento preciso y las circunstancias apropiadas (**Al Ries y Jack Trout, 2002, Pág. 21**).

Ser el primero en la mente de una persona, es el camino más corto para llegar al posicionamiento. Puesto que si se tiene la mente en blanco es más fácil aceptar el mensaje. Y el más largo es ser el segundo o el tercero. Y representa para el primero una ventaja grandiosa.

La publicidad ha a travesado por varias eras o épocas en las que se han dado importancia a diferentes aspectos clave como: el producto, la imagen, la utilidad y hoy en Día la creatividad e innovación ha sido aplicada para tener éxito, considerando desde luego a la competencia, para la aplicación de estrategias adecuadas.

El objetivo primordial en la publicidad de un producto o servicio, es aumentar las expectativas de que éste hará lo que se espera. Y si esas expectativas no se cumplen puede resultar caótico. Por ejemplo, si se ofrece un servicio de excelencia en atención, es necesario esforzarse al 100% en mejorar la calidad en el proceso de atención al cliente, y además que la empresa emplee los recursos necesarios para sensibilizar y capacitar al personal debidamente, ya que una grata experiencia en el servicio puede diferenciarnos. O si se ofrecen litros completos en una estación de servicio de gasolina y no se realizan las calibraciones periódicas a las máquinas

despachadoras, el cliente puede sentirse engañado o defraudado, y simplemente no regresar. O puede ser más grave, presentar una queja y desprestigiar a dicha estación por publicidad engañosa. Cada persona es una entidad capaz de comunicar, sus experiencias, satisfacción, aprobación, crítica o punto de vista acerca a una empresa, institución, servicio o de otra persona.

Una empresa que tiene como meta aumentar su participación en el mercado, deberá desplazar a su competencia inmediata, es decir, quien está más arriba y representa una amenaza; en lugar de simplemente ignorarla. Ya que, de no hacerse, estaría gastando y gastando en publicidad sin obtener ningún resultado. Y es que la mente del ser humano automáticamente desecha lo que considera que no se adapta a su vida y necesidades actuales.

El posicionamiento es ocupar las ventajas que tiene otro producto o servicio utilizándolas a favor de la empresa. Y esto significa que se puede relacionar algo que ya se encuentra en la mente del consumidor o cliente prospecto.

Un mito que ha fracasado en grandes campañas de publicidad, es el hecho de que se quiere hacer algo posible a través del esfuerzo excesivo. Es bueno ser positivo, sin embargo, hay que permanecer en la realidad y actuar en base a la naturaleza y los recursos disponibles, no prometiendo más de lo que podemos cumplir a nuestros clientes; esto a la larga evitará grandes dolores de cabeza, y muchos problemas a la empresa. Y si en algún momento se aplicara un esfuerzo adicional en los trabajadores de la empresa, este sería para obtener el liderazgo absoluto.

El posicionamiento de un líder se da cuando se es el número uno, es todo o nada, y para ello es necesario una idea brillante, creativa e innovadora, y acciones realmente encaminadas hacia el logro y materialización de esa idea.

La vida en si es una competencia, es luchar cada día por ser el mejor en lo que hacemos, obtener las mejores calificaciones, tener un mejor sueldo, obtener el mejor trabajo, ser exitoso, estar una posición más arriba, tener mayor participación en el mercado, sacar de la jugada a la competencia directa. Y obtener una ventaja competitiva, requiere de un análisis detallado y minucioso, para establecer y seleccionar las estrategias adecuadas. Para los clientes es más cómodo comprar o consumir en el lugar donde ya han estado antes, o que ya conocen, por temor a experimentar en un lugar nuevo. Y la recomendación de amigos o familiares es considerada al tomar decisiones de compra. Incluso las empresas suelen contratar a alumnos con buenas calificaciones, ya que los consideran personas responsables y capaces de realizar actividades de gran responsabilidad.

Los líderes pueden hacer lo que les plazca, debido a que son inmunes a ataques publicitarios. Pero no pueden simplemente dejar de jalar la cuerda o cruzarse de brazos cuando llevan la delantera, porque el que esta abajo aprovecharía esa oportunidad para ocupar su puesto en un abrir y cerrar de ojos.

Es incorrecto presumir ser el número uno o el preferido por el público, cuando es totalmente falso. Lo correcto es mejorar de forma continua y que el cliente descubra porque han logrado mantenerse en el mercado y los cambios que lo han llevado al éxito.

El elemento principal para asegurar la posición de liderazgo consiste en ser el primero en llegar a la mente. Luego, para mantener tal posición, hay que reforzar el concepto original, es decir la norma según la cual se juzgará lo demás. Por lo tanto, cualquier otra cosa será una imitación de “Lo auténtico” (Al Ries y Jack Trout, 2002, Pág. 56).

De esta manera se ocupará un lugar especial en la mente del cliente, y cada vez que piense en llenar el tanque de gasolina de su vehículo, pensará en Consorcio Lemon puesto que es una buena opción, ya que anteriormente ha cubierto todas sus expectativas, y en cuanto al servicio recibido han brindado lo que en otro lugar no, ya que el servicio hace que cada cliente se sienta tranquilo de que cada peso invertido es garantía de la satisfacción debido al rendimiento en su motor, y que esa sensación de tranquilidad es precisamente lo que se espera.

Cabe mencionar que si se ha lanzado una campaña publicitaria costosa y en corto plazo no han levantado las ventas, es necesario que se realicen los cambios necesarios para no seguir perdiendo tiempo y esfuerzo innecesario, ya que si no se actúa de forma inmediata puede llegar a perder el liderazgo en toda la marca.

No se debe caer en el error de pensar que, si se tiene una estación de servicios exitosa o con ventas altas, debemos repetir la fórmula en todas las demás, y que la marca respalda todo lo que se ofrece en el mercado con esta imagen. Puesto que es el servicio el que fortalecerá la marca, ya que cuánto más clientes satisfechos se tengan, estos recomendarán a la empresa y regresaran a llenar sus vehículos, una y otra vez.

Además, cuando la competencia introduce un concepto atractivo y novedoso para el consumidor, es necesario reaccionar con rapidez y no esperar “a ver qué sucede”. El tiempo es oro puro cuando se trata de negocios, ya que solo basta un descuido para perder participación en el mercado; por lo que se debe bloquear todo intento de posicionamiento de nuestro competidor directo.

Muchas gasolineras han sido desplazadas por otras que han ofrecido un cambio a los clientes, es decir algo diferente y con más beneficios. Por ejemplo: una nueva imagen,

promociones, sorteos, facilidad en la forma de pago, regalos, etc. Y las que no se han actualizado de acuerdo a las exigencias actuales, están destinadas a desaparecer.

Con base en lo que mencionan los autores **Al Ries y Jack Trout (2002)**, en su libro *Posicionamiento: La batalla por su mente*: “En ocasiones, modificar un nombre contribuye a pasar de una época a otra”, Pág. 62; se afirma que como seres humanos buscamos cosas nuevas y más interesantes en su concepto.

Algunos aplican la imitación de aquello que tiene éxito y adaptan un producto o servicio que iguala o supera a su competencia, y suelen ser juzgados o criticados por los clientes de forma severa al considerar que carecen de imaginación para crear ideas y aplicar sus propias estrategias, lo que favorece sin duda alguna a quien las ha aplicado por vez primera, lo que suele ser contra productivo si se quiere ganar la confianza y aceptación de los clientes prospecto.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Para comprender mejor los conceptos relacionados con la investigación se realizó un cuadro en donde se resumen algunas de las aportaciones y hallazgos más importantes que varios autores han realizado en otros países para mejorar las organizaciones. Asimismo, cabe mencionar que estos conceptos son tomados en cuenta para medir el crecimiento, desarrollo y competitividad de una empresa:

Tabla 1. Estado del arte de conceptos relacionados con la mejora en las organizaciones

AÑO	AUTOR	OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIÓN	HALLAZGO
1973	Taylor	Objetivos empresariales	Teoría neoclásica	El objetivo de la empresa es determinado por el interés del empresario, quien busca obtener el máximo beneficio por sus inversiones.

AÑO	AUTOR	OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIÓN	HALLAZGO
1963	Cyert y March		Teoría de la organización	Los objetivos de una empresa son el resultado de la dinámica interna y los actores organizacionales. Deben atender los intereses de tres factores clave: comunidad, grupos afectados por la empresa y grupos de la empresa.
1984	Brealey y Meyers		Teoría de la maximización de valor	10 Métodos para calcular el beneficio de una empresa: 1. El Ingreso neto, 2. El criterio de la utilidad económica, 3. El ingreso neto como porcentaje de las ventas, 4. El ingreso neto como porcentaje de la acción, 5. El valor económico añadido (utilidades-impuestos), 6. El valor de mercado añadido (acciones+deudas), 7. El retorno para accionistas (dividendos+incremento de mercado/precio de acciones), 8. El enfoque de flujos netos descontados, 9. El retorno sobre el capital empleado (beneficios/capital), 10. Las curvas de valor (Valor del Mercado de Fondos Propios/Valor Contable de los Fondos Propios).
2001	Nava-Guerras			
1976	Sutermeister	Modelos de productividad	Modelo Sutermeister	Considera que la productividad se explica a partir de la habilidad de trabajadores y su motivación.
1994	Schoeder		Modelo Schoeder	Factores que afectan la productividad: Factores externos, capacidad e inventario, Producto, proceso, Fuerza de trabajo y calidad.
1999	Kurb-Prokopenko		Modelo Kurb-Prokopenko	Factores que afectan la productividad: 1. Factores internos (Factores duros y factores suaves) y 2. Factores externos (Factores estructurales, recursos naturales y administración pública e infraestructura).
2007	Porter	Modelos de medición de la competitividad en Países	Modelo de Diamante de Porter	1. Factores condicionantes (recursos del país), 2. Servicios conexos y de apoyo (sinergia entre industrias), 3. Las condiciones de la demanda (gustos y preferencias del mercado), 4. Estrategia, estructura y rivalidad (competencia dentro del país), 5. Gobierno (Regulaciones) y 6. La causalidad (eventos fortuitos)
2016	WEF (World Economic Forum)		Modelo del centro mundial de competitividad (WEF)	Basado en una encuesta de opinión realizada a más de 11,000 líderes de opinión y empresarios del mundo. Está compuesto por Doce elementos: 1. Instituciones, 2. Infraestructura, 3. Ambiente macroeconómico, 4. Salud y educación primaria, 5. Educación superior y entrenamiento, 6. Eficiencia del mercado de bienes, 7. Eficiencia del mercado laboral, 8. Desarrollo del mercado financiero, 9. Preparación tecnológica, 10. Tamaño del mercado, 11. Sofisticación de negocios, y 2. Innovación.
2014	IMD (Institute Management Development)		Modelo Internacional del Institute Management Development (IMD)	La metodología evalúa cuatro factores: 1. Desempeño económico, 2. Eficiencia Gubernamental, 3. Eficiencia de los negocios, y 4. Infraestructura
2015	Heritage Foundation		Modelo de la Heritage Foundation	Se miden Diez libertades económicas en estado de derecho, tamaño de gobierno, eficacia reguladora y apertura de mercados: 1. Derechos de propiedad, 2. Libertad frente a la corrupción, 3. Libertad fiscal, 4. Gasto Público, 5. Libertad empresarial, 6. Libertad laboral, 7. Libertad monetaria, 8. Libertad comercial, 9. Libertad de inversión y 10. Libertad financiera.

AÑO	AUTOR	OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIÓN	HALLAZGO
2016	World Bank (Banco mundial)		Modelo del Doing Business (Haciendo negocios) del Banco Mundial	Evalúa el clima de negocios valorando las dificultades para crear una empresa a partir de 10 factores: 1. Apertura de una empresa, 2. Manejo de licencias de construcción, 3. Obtención de electricidad, 4. Registro de propiedades, 5. Obtención de crédito, 6. Protección de los inversionistas minoritarios, 7. Pago de impuestos, 8. Comercio transfronterizo, 9. Cumplimiento de contratos, y 10. Resolución de la insolvencia.
1982	Jacquemin	Modelos de medición de la competitividad de Sectores Industriales	Modelo estructura-conducta-resultados	Asume una única relación entre causa y efecto de La estructura, Conducta y Resultados a partir de: Diferenciación de productos, Barreras de entrada, Grado de concentración y Naturaleza de la demanda.
2001	Porter		Modelo de las 5 fuerzas de Porter	Cinco fuerzas que determinan el grado de competencia de un sector industrial: 1. La amenaza de la entrada de nuevas empresas, 2. El poder negociador de los compradores, 3. El poder negociador de los proveedores, 4. La amenaza de productos o servicios sustitutos, y 5. La rivalidad entre competidores del sector
1996	Bueno		Modelo de las 10 fuerzas de Bueno	La estructura del sector industrial se explica por la conjunción sinérgica de Diez fuerzas competitivas: 1. Tipo de competencia, 2. Barreras de movilidad, 3. Barreras de salida, 4. Nuevos competidores, 5. Nuevos productos, 6. Poder de clientes, 7. Poder de proveedores, 8. Poder Público (regulación), 9. Poder de propietarios, y 10. Poder social.
1999	Cruz	Modelos de medición de la competitividad de empresas: Instituciones públicas	Modelo del Banco del comercio exterior (Bancomext)	Evalúa nueve factores: 1. Precio, 2. Servicio, 3. Calidad, 4. Productividad, 5. Valores, 6. Recursos Humanos, 7. Tecnología, 8. Capacitación y 9. Canales de distribución
1993	Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT)	Modelos de medición de la competitividad de empresas: Instituciones Internacionales	Modelo del Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT)	Toda empresa que aspire a ser competitiva debe reunir seis características: 1. Capacidad de realizar mejoras simultáneas en calidad, costo y oportunidad de entrega, 2. Conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente, 3. Vinculación con los proveedores, 4. Utilización de la tecnología para adquirir ventajas estratégicas, 5. Adopción de modelos organizacionales más horizontales y menos feudales y 6. Desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo.
1975	Hoffer	Modelos académicos de medición de la competitividad de empresas	Modelo de competitividad organizacional de Hoffer	Es utilizado como un modelo de diagnóstico empresarial y estudia seis variables que son contingentes con el ciclo de vida de la industria (inicio, crecimiento madurez y declive): 1. Factores externos (medio), 2. Capacidad e inventario (suministro), 3. Producto (comportamiento del mercado y consumidor), 4. Proceso (características y recursos), 5. Fuerza de trabajo (estructura) y 6. Calidad (mejoramiento).

AÑO	AUTOR	OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIÓN	HALLAZGO
1987	Porter		Modelo de la cadena de valor de Porter	Es una herramienta de diagnóstico organizacional que disgrega a la empresa en actividades estratégicas más relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación y potenciales (Ventaja competitiva): 1. Actividades primarias y 2. Actividades de apoyo.
1991	McKinsey & Company		Modelo de McKinsey	Analiza a la empresa como una cadena de actividades secuenciales: 1. Tecnología, 2. Diseño del Producto, 3. Fabricación, 4. Marketing, 5. Distribución y 6. Servicio.
2001	Sipper y Bulfin		Modelo de la rueda de competitividad de Sipper y Bulfin	Este modelo está basado en variables internas a las organizaciones, se llama la rueda de la competitividad, y consta de cuatro círculos concéntricos: 1. la satisfacción al cliente, 2. Costo, calidad y tiempo, 3. De soporte y 4. De impacto
2000	Hitt y Reed		Modelo de dinámico de competencia de Hitt y Reed	Las empresas competidoras presentan una rivalidad constante tomando en consecuencia acciones defensivas y ofensivas para proteger y sostener sus propias ventajas competitivas. Las conductas de acción respuesta de entre empresas definen la dinámica de la competencia , de esta manera se comprende el grado de competitividad de una empresa.
1914	Taylor	Teorías clásicas de la organización	Teoría científica	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.
1947	Fayol		Teoría funcional	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
1924	Weber		Teoría burocrática	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.
1920-1966	Mayo, Follet, Maslow, Herzberg y McGregor		Teoría de las relaciones humanas	La mejor organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
1968	Barnard		Teoría de los sistemas cooperativos	La mejor organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
1976-1978	Bertalanffy, Katz Rosenzweig		Teoría de los sistemas	La mejor organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
1945	Peter Druker		Teoría de la desconcentración federal	Hay que desarrollar órganos que sean unidades de negocios e integrarlos bajo el mando de un cuerpo directivo corporativo.
1958	March y Simon		Teoría del comportamiento	La mejor organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo con su nivel de influencia y autoridad.
1974	Salancik y Pfeffer		Teoría Política	La mejor organización es la que crea coaliciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella, y gestiona de manera positiva el conflicto.

AÑO	AUTOR	OBJETO DE ESTUDIO	APORTACIÓN	HALLAZGO
1964	Lewin McGregor y Shepard		Teoría del desarrollo organizacional	La mejor organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
1932-1969	Burns Stalker, Woodward y Child		Teoría de la contingencia	La mejor organización depende de la tecnología, tamaño y ambiente.
1977-1984	Hannan y Freeman	Teorías modernas de la organización	Teoría de la ecología de la población	La mejor organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
1977-1983	Dimaggio y Powell, Meyer y Roman		Teoría institucional	La mejor organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
1975	Williamson		Teoría del costo de transacciones	La mejor organización es la que minimiza los costos de transacción.
1944	John von Neuman y Oskar Morgenstern		Teoría de juegos y la nueva investigación de operaciones	El principal objetivo de la teoría de los juegos es determinar los papeles de conducta racional en situaciones de "juego" en las que los resultados son condicionales a las acciones de jugadores interdependientes.
1991	Barney		Teoría de los recursos y capacidades	La mejor organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
1991	Rumelet, Schendel y Teece		Teoría de la agencia	La mejor organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa.
1993	Campbell		Teoría del caos determinista	La organización es un sistema caótico. Todo ser vivo es un sistema alejado del equilibrio que evoluciona en forma constante, y la organización, como ser vivo, es un sistema inestable, complejo, dinámico, y por tanto, caótico.
1980-1982	Prigogine		Teoría de los sistemas alejados	La mejor organización es la que puede adaptarse y autoorganizarse.
1993-1995	Kauffman		Teoría de los sistemas complejos adaptativos	La mejor organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
1980	Maturana y Varela		Teoría de la autocrítica organizada	La mejor organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.
2002	Glouberman y Zimmerman		Teoría de la complejidad	La mejor organización es la que gestiona eficientemente la complejidad.

Fuente: *Percepción del autor a partir de Rivas, 2019.*

2.3.1 Conceptos

A continuación, se describen algunos conceptos que más se mencionan en esta investigación:

- **Administración:** es el proceso de analizar integralmente, planear, organizar, dirigir y controlar una empresa u organización enfocando todos los esfuerzos hacia un fin común.
- **Calidad:** Es satisfacer las necesidades de los clientes y exceder sus expectativas a través de un sistema de atención con soporte integral.
- **Capital estructural:** Son los procesos, tipo de estructura organizacional, tipo de liderazgo, valores, costumbres y cultura de una empresa.
- **Capital Intelectual:** Conjunto de competencias, habilidades y experiencias que poseen los elementos de una empresa para la generación de valor.
- **Capital Relacional:** Está conformado principalmente por clientes, proveedores, socios e inversionistas.
- **Competencia:** Conjunto de empresas que producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado, lo que permite variedad y precios más justos.
- **Consumidor/cliente:** Es a quién se orientan las estrategias de venta, para que sean visibles los beneficios de la marca, e incentivar las razones de compra de los productos y/o servicios.
- **Demanda:** cantidad de bienes y/o servicios que una población requiere y está dispuesta a pagar a un precio dado.
- **Deseo:** interés por algo.
- **Diagnóstico organizacional:** Implica el análisis del contexto competitivo, Análisis estratégico (factores internos y externos) y la evaluación del plan de negocios.

- Dirección: Consiste en coordinar los esfuerzos de todo el personal, generando un compromiso con el logro de los objetivos, a través de la comunicación efectiva, la motivación, supervisión, medición, evaluación y mejora continua.
- Eficacia: Es el logro de los objetivos a través del empleo de los recursos necesarios para ello.
- Eficiencia: Es alcanzar los objetivos a través de la optimización de los recursos disponibles.
- Empresa: Es una entidad económica integrada por un grupo de personas que tienen un objetivo en común.
- Estándar: Es el rendimiento esperado de una variable objeto de estudio.
- Estrategia: Son los medios o acciones empleadas para lograr los objetivos generales y específicos de una persona, entidad, empresa u organización.
- Grupo estratégico: Son empresas que realizan estrategias similares dentro de un mismo sector industrial.
- Indicador: Es una medida de comparación numérica que permite evaluar el desempeño de una variable objeto de estudio.
- Intercambio: Acto de obtener un objeto de alguien ofreciendo algo a cambio.
- Marca: Elementos claves con los que clientes, consumidores o usuarios identifican un bien o servicio en el mercado.
- Mercado: Conjunto de personas físicas o morales con necesidades, deseos y capacidad de compra.

- **Metas:** Son el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos de una persona, empresa u organización y que se establecen de forma cuantitativa y con una fecha determinada.
- **Modelo:** Es una representación gráfica de los procesos o sistemas que conforman un supersistema o sistema mayor, cuyo objetivo es analizar la interacción de cada uno de sus elementos o subsistemas para explicar de forma integral cómo obtener mejores resultados cumpliendo con sus funciones de una manera más efectiva y eficiente; a través de una propuesta para su fortalecimiento y mejora continua.
- **Necesidad:** carencia de algo.
- **Norma:** Es un conjunto de lineamientos y criterios específicos, y su objetivo es orientar la operación y restringir la conducta del personal garantizando su aplicación sin excepciones.
- **Organización:** es agrupar y ordenar las actividades necesarias, aprovechando al máximo los recursos con los que se cuentan, para alcanzar los objetivos, y asignando las funciones y responsabilidades a cada elemento que integra el sistema de la empresa o entidad económica.
- **Planeación:** Es el proceso de decidir acciones que deben realizarse en el futuro, considerando diferentes alternativas y seleccionando las más adecuadas para el logro de objetivos.
- **Política:** Es un conjunto de lineamientos y criterios generales, cuyo objetivo es guiar al personal de la organización o empresa hacia el logro de objetivos y metas.
- **Posicionamiento:** Es cuando un bien (producto), servicio, compañía, institución o persona se posiciona en la mente del consumidor. Se trata de que los primeros pensamientos a cerca de la solución de los problemas que aquejan a la sociedad, lleguen a la mente del cliente prospecto a través de la obtención del bien o servicio que hemos lanzado al mercado.
- **Precio:** Valor que el cliente está dispuesto a pagar a cambio de un bien o servicio.

- **Productividad:** Es la suma de la eficiencia más la eficacia para el logro de los objetivos de una empresa u organización con un enfoque sistémico o integral.
- **Producto o Servicio:** Bien o servicio con un beneficio para realizar una transacción.
- **Producto:** cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad y que es ofrecida en un mercado.
- **Promoción:** Consiste en ofrecer un beneficio adicional al producto o servicio por un tiempo establecido y con el objetivo de atraer a más clientes.
- **Publicidad:** Sistema de informar masivamente, e interesar al cliente sobre una empresa o las características de un producto.
- **Público objetivo:** Segmento o segmentos del mercado hacia los cuales la empresa desea orientar todos sus esfuerzos.
- **Rentabilidad económica:** Es el superávit de retornos financieros sobre los costos de la empresa.
- **Segmento del mercado:** Es una parte representativa del mercado agrupada según criterios preestablecidos con el fin de conformar grupos homogéneos que faciliten la aplicación de una estrategia de mercado.
- **Servicio al cliente (Satisfacción):** Es el conjunto de actividades que la empresa organiza con el fin de dar soporte en el manejo, utilización y/o consumo del producto/servicio, y de mantener una relación permanente con el cliente para facilitar la compra repetitiva.
- **Sistema:** es un todo, que representa un conjunto de elementos con características similares que se relacionan e interactúan entre sí de manera armoniosa y continua, enfocando todos sus esfuerzos, energía y recursos para alcanzar un fin común.

- **Tecnología:** Son las herramientas, las técnicas y el conocimiento aplicado para producir bienes y/o servicios.
- **Transacciones:** Intercambio de valores entre dos partes.
- **Variables de Contexto:** Son las que describen globalmente a la organización, y son seis: cultural, social, política, económica, ambiental y tecnológica.
- **Variables de estructura:** Son aquellas que describen los aspectos internos de una organización y a través de las cuáles se diferencia una organización, tales como su cultura organizacional, tipo de estructura, tipo de liderazgo, recursos tangibles e intangibles, estandarización de procesos, etc.

2.3.2 Etapas para mejorar una organización

A continuación, se describen las etapas definidas por la mayoría de los autores para mejorar una organización:

1. **El diagnóstico organizacional:** es la fase más importante del proceso de dirección estratégica; y para realizar un diagnóstico bien hecho se requiere conocer el campo de competencia, la evolución del contexto competitivo, los factores clave de éxito que permitan determinar el grupo estratégico donde competirá la organización. Después de esto, es necesario realizar una evaluación del sector externo y el análisis interno, finalmente hay que determinar el plan de negocios y estudiar su posicionamiento tecnológico. Todo esto con el objetivo de comprender la realidad de la organización y sus retos.

Tabla 2. Técnicas de Diagnóstico organizacional.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL			
1. Análisis del contexto competitivo	2. Análisis del Plan estratégico		3. Análisis del Plan de negocios
	Análisis Externo	Análisis Interno	
<p>Encuesta estructurada Sirve para conocer los gustos y preferencias de los clientes o mercado meta, a través de un cuestionario aplicado.</p> <p>Diagrama Abell, 1980: Es útil para valorar la competitividad de una empresa, definiendo el negocio a partir de tres dimensiones 1. Grupos de clientes, 2. Funciones y 3. Tecnología.</p> <p>Factores clave de éxito: Depende del tipo de sector en el que se participa y del grupo estratégico al que pertenece la empresa. Debe responder a dos preguntas clave, ¿Qué desean los clientes? (análisis de la demanda) Y ¿Qué debe realizar la</p>	<p>FODA (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1970): Compara en una sola matriz el ambiente <i>interno</i> y <i>externo</i> de la empresa, a partir de la reflexión sobre las amenazas y oportunidades (<i>externo</i>), y mediante la valoración de las debilidades y fortalezas (<i>interno</i>).</p> <p>Modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1987): 1. La amenaza de la entrada de nuevas empresas, 2. El poder negociador de los compradores, 3. El poder negociador de los proveedores, 4. La amenaza de productos o servicios sustitutos, y 5. La rivalidad entre competidores del sector.</p> <p>Matriz del perfil competitivo (Cado, 2003): Este modelo propone listar los diferentes factores críticos de éxito y ponderarlos de acuerdo con la calificación que del entorno dan un grupo de expertos.</p> <p>Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) (Bada, 2003): Este método analiza cuatro factores</p>	<p>Análisis funcional: Consiste en enumerar las funciones de cada una de las áreas más importantes de la empresa.</p> <p>Perfil estratégico de la empresa: Es una técnica que enumera las funciones más relevantes. Usando una escala de Likert, la cual es una escala que va desde muy negativo (MN), hasta muy positivo (MP).</p> <p>La cadena de valor (Porter, 1999): Desagrega o descompone a la empresa en actividades básicas o primarias y en actividades de apoyo o secundarias.</p> <p>El Análisis del Campo de Fuerzas desarrollado por Kurt Lewin: Permite explicar los factores ambientales que afectan e influyen a la conducta humana, y establece aquello que ocurre en el proceso de cambio, en el que cada parte de ese campo de fuerza afecta a todas las demás. De esta forma, Lewin representa su teoría sobre el comportamiento humano a través de la siguiente ecuación: $C=f(P, M)$, <i>Dónde:</i> <i>C: Comportamiento, P: Persona y M: Entorno.</i> Se analizan las variables: Fuerza, tensión y necesidad.</p> <p>Método LART análisis de la cadena de valor (Rivas, 2016): Este método consiste en un cuadro que evalúa tres aspectos con la escala de Likert (que va desde muy negativo (MN), hasta muy positivo (MP): 1. Infraestructura, 2. Desarrollo tecnológico y 3. Recursos Humanos.</p> <p>Modelo de la cadena de valor de McKinsey & Company "Business System", 1980. Disgrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales: 1. Tecnología, 2. Diseño del producto, 3. Fabricación, 4. Marketing, 5. Distribución y 6. Servicio.</p> <p>Análisis de recursos y capacidades (1980). Consiste en evaluar tanto las capacidades como los recursos en atención a siete criterios: escasez, relevancia, durabilidad, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad, y apropiabilidad con una escala de valoración de Likert (MP a MN).</p>	<p>Matriz de crecimiento-cuota de mercado (Boston Consulting Group) o Matriz BCG: Usa dos dimensiones de análisis: la tasa de crecimiento relativa al mercado y la cuota relativa al mercado; la primera indica el atractivo de la industria y la segunda la necesidad de inversiones que implica para mantener el ritmo de crecimiento de la empresa. Se obtiene la cuota relativa de mercado operacionalmente, al dividir <i>las ventas totales de la empresa entre las ventas totales de la mayor empresa competidora</i>. Clasifica los negocios en: Estrella (crecimiento y buena posición), Vaca lechera (maduros que generan recursos), Niños problema (poco crecimiento y pocas ganancias), Perro (no dan ningún beneficio).</p> <p>Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria (McKinsey & Company o llamada también de atraktividad-competitividad): Consiste en ubicar los distintos negocios de la empresa, según el doble criterio de su posición competitiva, en el conjunto de la industria. Usa dos dimensiones, el atractivo de la industria y la posición competitiva.</p> <p>Matriz estratégica orgánica (Arthur D. Little): Incorpora el concepto de ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declive); y sugiere que la empresa solo debe concentrarse en el negocio</p>

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL			
1. Análisis del contexto competitivo	2. Análisis del Plan estratégico		3. Análisis del Plan de negocios
	Análisis Externo	Análisis Interno	
empresa para enfrentar a la competencia? (análisis de la competencia)	fundamentales, 1. Fortaleza financiera, 2. Fortaleza de la industria, 3. Estabilidad del ambiente y 4. Ventaja competitiva. Se reúne a un grupo de especialistas que establecen las calificaciones de cada aspecto en una escala que va de -10 a 10. Finalmente se suma el eje de las X (ventaja competitiva y fortaleza de la industria) y el eje de las Y (fortaleza financiera y estabilidad del ambiente).	(Navas y Guerras, 2001): Proponen llevar a cabo un proceso ordenado de reflexión, de manera que primero se describan los recursos y luego las capacidades, posteriormente se analice la ventaja competitiva y la estrategia a seguir, y finalmente se mencionen las brechas de desempeño. Diagramas de causa y efecto (Ishikawa, 1943): útiles para llegar a acuerdos rápidos con un grupo de especialistas. Existen tres tipos: 1. Del proceso, 2. De las 5M (mano de obra, medio ambiente, maquinaria, material y métodos), Y 3. De las causas principales. Instrumento integral para la medición de la productividad (IIMP): Incluye elementos a evaluar con una escala del 10 al 100%, y es aplicado a un grupo de expertos.	que caiga dentro del espacio llamado selección y que trate de abandonar donde su posición competitiva es débil o está en una posición de madurez o declive. Matrices tecnológicas: Evalúa dos aspectos, 1. Posición competitiva de las tecnologías críticas y 2. Grado de dominio tecnológico de la empresa a través de tres criterios cualitativos: débil, medio y fuerte.

Fuente: Percepción del autor, 2019.

2. Formulación de la estrategia: es un elemento clave dentro de la cultura directiva.

Existen distintos tipos de estrategias, sin embargo, la elección depende del tipo de sector industrial, las condiciones del país y la situación que se vive internacionalmente en el momento de su aplicación. Es la acción que define el éxito de una organización, por lo que debe ser evaluada de forma continua, para que la selección de la estrategia adecuada conlleve al éxito de proceso de dirección. Dentro de una misma organización pueden aplicarse distintos tipos de estrategias como: de expansión o crecimiento, de estabilidad, de asociatividad, de supervivencia y de internacionalización.

Tabla 3. Tipos de estrategias.

TIPOS DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • DE CRECIMIENTO EXTERNO • DE CRECIMIENTO INTERNO • DE EXPANSIÓN • DE DIVERSIFICACIÓN
FRANQUICIAS	<ul style="list-style-type: none"> • COMERCIAL • INDUSTRIAL • DISTRIBUCIÓN O PRODUCTO • DE SERVICIO • DE ESQUINA • DE TIENDA A TIENDA
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • FINANCIERAS • COMERCIALES • PRODUCTIVAS • TECNOLÓGICAS • ADQUISICIONES
ESTRATEGIAS DE ESTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • RECONVERSIÓN PRODUCTIVA • REINGENIERÍA DE PROCESOS
ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • CADENA PRODUCTIVA • REDES
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA	LA DESINCORPORACIÓN DE ACTIVIDADES A TERCEROS (OUTSOURING)
DOWNSINSIG	<p>ESTA ES UNA ESTRATEGIA DE COMPACTACIÓN O REDUCCIÓN DE PERSONAL QUE ES UTILIZADA POR ALGUNA O VARIAS DE LAS SIGUIENTES RAZONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CRECIMIENTO DE LA COMPETENCIA GLOBAL 2. IMPLANTACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS QUE SUSTITUYEN EL TRABAJO HUMANO 3. DESRREGULACIÓN O PROBLEMAS ECONÓMICOS 4. PERDIDAS DE MERCADO 5. CATÁSTROFES NATURALES O ADMINISTRATIVAS
FUSIONES	<ul style="list-style-type: none"> • ADQUISICIÓN POR FUSIÓN • ADQUISICIÓN POR ACCIONES Y OFERTA PÚBLICA DE ADQUISICIÓN DE ACCIONES (OPA) • COMPAÑÍA TENEDORA O HOLDING
ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. EMPRESAS MULTIDOMÉSTICAS 2. EMPRESAS MULTINACIONALES
ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN EL MERCADO GLOBAL	<p>KERIN, ET. AL (2004) SUGIEREN SELECCIONAR UN MEDIO DE ENTRADA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. LA EXPORTACIÓN (DIRECTA O INDIRECTA) 2. LICENCIAS (OPERACIÓN BAJO CONTRATO O POR FRANQUICIAS) 3. SOCIEDADES (UNIÓN DE COMPAÑÍA EXTRANJERA Y UNA LOCAL) 4. INVERSIÓN DIRECTA (INGRESAR A LA OPERACIÓN)
ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • DE COSTOS-PRECIOS BAJOS • DUMPING • DE CONQUISTA • DE RENTABILIDAD O DE PARAGUAS • DE DOMINACIÓN • DE ABANDONO
ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • DE MEJORA • DE ESPECIALIZACIÓN • DE DEPURACIÓN • DE LIMITACIÓN

TIPOS DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> • DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN • DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD • DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO • DE RECURSOS HUMANOS • TECNOLÓGICAS • DE INNOVACIÓN • DE PRODUCCIÓN • DE LOGÍSTICA • DE MARKETING • FINANCIERAS
ESTRATEGIAS DE MEJORA DE LA CALIDAD	<p>EL CONCEPTO DE MEJORA DE CALIDAD HA EVOLUCIONADO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CONTROL DE LA CALIDAD MEDIANTE INSPECCIÓN (1900-1940) 2. CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD (1940-1960) 3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (1950-1960) 4. CALIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA (1960-1990) 5. CALIDAD COMO UN COMPROMISO NACIONAL (1991-2000) 6. MODELOS GLOBALIZADOS DE CERTIFICACIÓN NORMAS ISO 9000, 14 000 Y 2000 (2000-¿?)
ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	<p>ES UNA ESTRATEGIA QUE IMPLICA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, Y TIENE COMO ELEMENTO CENTRAL HACER UNA ALINEACIÓN ENTRE LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, LOS PROCESOS, LOS NEGOCIOS, LA CANTIDAD DE PERSONAL Y SUS COMPETENCIAS.</p> <p>RIVAS EN 2001, PROPONE UNA ALINEACIÓN DE DIMENSIONES ORGANIZACIONALES CON LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO: ESTRUCTURA, PROCESOS Y HABILIDAD DEL PERSONAL.</p>
LA ESTRATEGIA EN EL SECTOR PÚBLICO	<p>LA MISIÓN DEL SECTOR PÚBLICO ES EL BIENESTAR SOCIAL O RENTABILIDAD SOCIAL, LO QUE PARA UNA PRIVADA SERÍA LA UTILIDAD O RENTABILIDAD.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES: SU OBJETIVO ES ESTABILIDAD Y SUPERVIVENCIA • ESTRATEGIAS DE UNIDADES DE SERVICIO: SU OBJETIVO ES COMPETIR • ESTRATEGIAS FUNCIONALES: SU OBJETIVO ES ENFOCAR LOS RECURSOS DE CADA AREA HACIA LA ESTRATEGIA GLOBAL

Fuente: percepción del autor a partir de Rivas, 2019.

3. **La evaluación de las estrategias:** es una actividad del equipo directivo que generalmente se realiza por intuición o juicios cualitativos de expertos. Dicha evaluación debe ser realizada en base a su aceptabilidad, factibilidad y adecuación, ya que está relacionada con la calidad del plan estratégico.

Tabla 4. Análisis para la evaluación de estrategias.

ANÁLISIS PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	
ANÁLISIS DE ACEPTABILIDAD	Se evalúan tres aspectos básicos: 1. Rentabilidad económica, 2. Grado de riesgo y 3. Reacciones de los grupos de poder.
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	Se evalúa la disponibilidad de: Recursos, Capacidades y motivación, lo cual es necesario para implantar las estrategias.
ANÁLISIS DE ADECUACIÓN	Se evalúa la capacidad de hacer frente a las debilidades y amenazas, así como de aprovechar las fortalezas y oportunidades.

Fuente: Percepción del autor a partir de Rivas, 2019.

4. **La implantación de estrategias:** Esta fase deberá ser planeada a detalle, sobre todo en cuanto los tiempos y la asignación de los recursos necesarios para llevarse a cabo.

Algunos de los aspectos a considerarse en esta fase son: la interdependencia y mecanismos de coordinación de las tareas, el poder y la centralización, los tipos de liderazgo, la cultura, las competencias del personal, los sistemas de información, los sistemas de evaluación de desempeño, y la estructura de la organización. Es esencial considerar estos aspectos para una implantación exitosa de las estrategias.

Tabla 5. Modelos para la implantación de estrategias.

MODELOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS	
MODELO BOSSMAN (DAFT, 1983)	Propone cuatro factores clave para llevar a cabo una implantación exitosa: 1. Cultura corporativa, 2. La estructura organizativa, 3. Los recursos humanos, y 4. La organización de incentivos y recompensas.
MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY (WATERMAN, 1982)	Este modelo de gestión que describe siete factores para organizar de una forma más eficaz a una compañía: 1. Structure (Estructura), 2. Systems (Sistemas), 3. Staff (Personal), 4. Style (estilo de liderazgo), 5. Skills (Habilidades), 6. Shared values (Valores compartidos), y 7. Strategic (Estrategia).
MODELO LART: EL OCTAEDRO INTERACTIVO DE LA IMPLANTACIÓN (RIVAS, 2016)	Este modelo considera ocho aspectos fundamentales en la implantación de estrategias: 1. Estructura de la organización, 2. Interdependencia y coordinación, 3. Poder y centralización, 4. Las competencias del personal, 5. Estilos de liderazgo, 6. Cultura, 7. Sistemas de información, y 8. Sistemas de evaluación y recompensas.

Fuente: Percepción del autor a partir de Rivas, 2019.

5. **El diseño de la organización:** es un aspecto crítico de la implantación de estrategias. Por lo general, los problemas que se presentan al hacer un diseño que acompañe la estrategia son: 1. Tamaño, 2. Diferenciación horizontal (la especialización y departamentalización), 3. Diferenciación vertical, el tramo de control y el rediseño de puestos, 4. Diseño de puestos, 5. Interdependencia y coordinación, 6. Centralización-descentralización, 7. Tecnología, 8. Grado de formalización, 9. El poder, 10. Estilo de liderazgo, 11. Cultura organizacional, 12. Sistemas de información, y 13. Sistemas de recompensas. Las organizaciones evolucionan o cambian de forma constante, y eso significa que han tenido

sucesos importantes, algunos planeados y otros fortuitos que le han fortalecido y llenado de experiencia, por lo tanto, algunos modelos en esta fase pueden ser muy útiles como el modelo LART (Rivas, 2016), ya que es de fácil comprensión y universal. Tomando como base los modelos de Mintzberg (1987), han surgido otros modelos de organización recientemente, que buscan ser flexibles y contrarrestar los problemas ocasionados por los ambientes sumamente cambiantes, inciertos e inestables que caracterizan a las empresas actualmente. Todos estos modelos tienen como característica común el rompimiento de los principios clásicos de la organización, tales como formalización, centralización, estandarización, etc. Las necesidades actuales del entorno internacional, exigen la coordinación y la cooperación las nuevas competencias centrales de una organización, además, la aplicación de tecnología reciente; lo anterior permite crear versatilidad para dar respuesta a nuevos segmentos de mercado, identificando oportunidades de negocio, lo que da paso a organismos más complejos, que son entendidos a través de sus relaciones. A través de la unión de competencias complementarias y de las sinergias en la cadena de valor, es posible que surjan organizaciones totalmente distintas. En estos modelos de organización se busca el ganar-ganar, sustituyendo los principios de jerarquía y autoridad, por los de conocimiento e información.

6. **Control estratégico:** El control ha evolucionado a través del tiempo, ya que pasó de ser un instrumento correctivo a una herramienta de gestión en línea, que permite no solo medir el cumplimiento de lo planeado, sino además de la aplicación e implantación de medidas estratégicas. El control al igual que otras técnicas de gestión administrativa, depende de la cultura organizacional, la visión estratégica de los directivos, las practicas

organizacionales tales como intercambiar información y conocimiento, el trabajo en equipo y el tipo de liderazgo que se ejerce. Sin embargo, es importante recalcar que el control con un enfoque clásico sigue siendo muy utilizado en varias organizaciones debido a la necesidad que estas tienen de concentrar información específica del personal responsable de cada área o proceso para poder medirlo. El control más efectivo puede ser político, intuitivo, por juicio, por ensayo y error o de rutina. Los más recientes son los cuadros de mando (Balanced Scorecard), los cuales representan una forma de control superior, ya que permiten operacionalizar y medir la estrategia, armonizando mediante el uso de mapas estratégicos cuatro perspectivas fundamentales: la perspectiva financiera, la perspectiva de satisfacción al cliente, la perspectiva de los procesos internos y sus prioridades, y la perspectiva de cultura y organización. Una ventaja de los cuadros de mando es que permiten relacionar los indicadores al logro de los objetivos estratégicos y a la visión de la empresa valorando de manera objetiva la forma en que las estrategias se cumplen. Sin embargo, para su aplicación se requiere de información previa como la existencia de una estrategia claramente definida y conocida por todo el personal de la organización, y no solo que haya sido formulada por la alta dirección, ya que debe estar formalmente escrita, ser conocida y compartida. Además, los objetivos estratégicos se deben tener claros.

2.4 MARCO LEGAL

2.4.1 Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo

A partir de la aprobación de la reforma energética en octubre de 2008 y publicada en el DOF el 28 de noviembre de 2008, la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo (Ley Reglamentaria) se modificó con el propósito de garantizar el abastecimiento de energéticos en los años siguientes y asegurar la máxima utilización de la riqueza petrolera en beneficio de la Nación, sin comprometer los principios establecidos en la Constitución en materia de hidrocarburos.

En ese sentido, las reformas a esta Ley Reglamentaria, respecto de la industria de la refinación, tiene como principales objetivos lo siguiente:

- a) Incrementar la capacidad actual de ejecución de PEMEX, principalmente por medio de nuevos esquemas contractuales para apoyo a sus actividades por parte de empresas especializadas.
 - b) Aumentar la capacidad de producción, refinación, transporte, almacenamiento y distribución de hidrocarburos.
 - c) Aumentar la calidad de los combustibles, así como incrementar la producción para satisfacer la demanda.
 - d) Mejorar las actividades de regulación y vigilancia del Ejecutivo Federal sobre la paraestatal y los particulares que participen en la industria, en los términos del marco legal.
- Estos objetivos son reforzados en el **Artículo 3º** de la Ley Reglamentaria, en la cual precisan las actividades que abarca la industria petrolera. Comprenden la exploración, la explotación, la refinación, el transporte, el almacenamiento, la distribución y las ventas de

primera mano del petróleo y los productos que se obtengan de la refinación del mismo.

Dichas actividades, serán reguladas por la **Secretaría de Energía**, con la participación que corresponda a la **Comisión Nacional de Hidrocarburos** y a la **Comisión Reguladora de Energía**, en el ámbito de sus respectivas atribuciones y conforme a la legislación aplicable.

Con respecto a la comercialización directa al público de **gasolinas y otros combustibles líquidos en estaciones de servicio**, éstas operan en el marco del contrato de franquicia. Las especificaciones de las gasolinas y otros combustibles líquidos son establecidas por la Secretaría de Energía, a la par de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. En las Normas Oficiales Mexicanas se establecerán los métodos de prueba, muestreo y verificación aplicables a las características cualitativas, así como al volumen en la distribución y el despacho de gasolina y otros combustibles líquidos.

2.4.2 Disposiciones para llevar a cabo la distribución y comercialización de petrolíferos

En el ejercicio de las facultades que se le otorgan a la Secretaría de Energía (SENER) por el Artículo 33, de la Ley Orgánica de Administración Pública Federal, fundamentada en los Artículos 11 y 15 de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo, y 23 de su Reglamento, el 30 de marzo de 2011 se publicaron en el DOF las Disposiciones para llevar a cabo la distribución y comercialización de petrolíferos que establecen los aspectos operativos que permitan mejorar la distribución de petrolíferos por parte de PEMEX y de sus Organismos Subsidiarios, así como brindar mayor certeza y seguridad jurídica a los adquirentes de dichos bienes.

Estas disposiciones están integradas por 14 artículos y seis transitorios, destacando lo siguiente:

- En el Artículo 3: establece que los organismos descentralizados podrán establecer distintos esquemas de comercialización de los petrolíferos con los Adquirentes, siempre que prevean requisitos, criterios de seguridad y Condiciones Financieras uniformes para adquirentes similares que operen bajo un mismo esquema de comercialización.

- El Artículo 4: especifica que los organismos descentralizados deberán realizar la entrega y recepción de los Petrolíferos de acuerdo con las condiciones de servicio que pacten para tal efecto en los instrumentos contractuales respectivos, así como la desagregación de los costos y servicios relacionados con dichos bienes.

- En su Artículo 6: precisa que los organismos descentralizados sólo podrán negar, en forma parcial o total, la venta de primera mano de petrolíferos y, en su caso, los servicios de transporte, almacenamiento y distribución, cuando existan impedimentos técnicos, que pongan en riesgo al medio ambiente o a la seguridad de las personas o sus bienes, de las Instalaciones o de las estaciones de servicio, o exista caso fortuito, fuerza mayor o imposibilidad material, acreditada por los Organismos Descentralizados.

- El Artículo 7: describe los impedimentos comerciales bajo cuales los Organismos descentralizados podrán negar, en forma total o parcial, la Venta de Primera Mano de petrolíferos, y en el caso de los servicios de transporte, almacenamiento y distribución, cuando exista algún impedimento comercial, destacando la fracción III, numeral 7 el cual establece que tratándose de estaciones de servicio, los adquirentes cumplan con el requisito de la nacionalidad previsto en el artículo 14 Bis de la Ley Reglamentaria del Artículo 27

Constitucional en el Ramo del Petróleo para la venta de gasolinas y otros combustibles líquidos a través de estaciones de servicio.

2.4.3 Principales atribuciones de la Secretaría de Energía en materia de petrolíferos

De acuerdo a lo establecido en el marco jurídico aplicable, fundamentalmente en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo, en materia de petrolíferos la SENER cuenta fundamentalmente con las atribuciones siguientes:

- Determina y maneja la política energética del país.
- Ejerce los derechos de la Nación en materia de petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólido, líquidos y gaseosos.
- Orienta y supervisa la actividad de las entidades paraestatales sectorizadas en la Secretaría, así como la programación de la exploración, explotación y transformación de los hidrocarburos.
- Realiza la planeación energética a mediano y largo plazos y fija las directrices económicas y sociales para el sector energético paraestatal.
- Integra el Consejo Nacional de Energía.
- Da inicio, tramita y resuelve procedimientos administrativos e impone las sanciones que correspondan, en términos de las disposiciones aplicables.
- Es responsable de regular las ventas de primera mano de los petrolíferos distintos del combustóleo, del gas y de los petroquímicos.

A la par, y según lo dispuesto en el artículo 2, fracciones V, VI y VII, de la Ley de la Comisión Reguladora de Energía, publicadas en el DOF el 28 de noviembre de 2008, dicha Comisión, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Energía, con autonomía técnica y operativa, tiene por objeto promover el desarrollo eficiente de las siguientes actividades:

- Las ventas de primera mano del combustóleo, del gas y de los petroquímicos básicos.
- El transporte y distribución de petrolíferos y bioenergéticos por medio de ductos, así como los sistemas de almacenamiento directamente vinculados a éstos y los que forman parte de las terminales de importación o distribución.

Para el cumplimiento de su objeto, la **Comisión Reguladora de Energía (CRE)** tiene, entre otras, las atribuciones siguientes:

- Establecer los términos y condiciones a que deberán sujetarse los sistemas de transporte y almacenamiento que formen parte de sistemas integrados y sus tarifas.
- Otorgar y revocar permisos y autorizaciones.
- Ordenar las medidas de seguridad e imponer en el ámbito de su competencia, las sanciones administrativas.

2.4.4 Normatividad ambiental

La energía es clave para el desarrollo del país. Es por ello que su suministro debe garantizarse a través de una política de desarrollo sustentable. La política energética ambiental debe considerar la sustentabilidad social, económica y ambiental, respetando el entorno en el que opera.

La normatividad de protección al ambiente es un aspecto primordial al que la industria de la refinación debe tener un estricto apego para la preservación y mejoramiento del mismo. Mejorar los niveles de cumplimiento de la normatividad ambiental y desarrollar, mantener y fortalecer la política de combustibles más limpios, es uno de los objetivos rectores del sector energético.

La normatividad ambiental en México está constituida por los siguientes instrumentos reglamentarios que se describen a continuación de acuerdo a su jerarquía:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Tratados Internacionales
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente
- Leyes Federales Sectoriales aplicables en materia ambiental
- Reglamentos de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y de las Leyes Sectoriales
- Normas Oficiales Mexicanas en materia ambiental
- Acuerdos Administrativos
- Acuerdos o Convenios de Coordinación o Concertación

En septiembre de 2011 se contaba con 114 normas vigentes, de las cuales 25 están orientadas a disminuir los impactos negativos al ambiente, que incluyen las normas de reciente creación y aquellas de elaboración conjunta con otras Secretarías, Normas de la Comisión Nacional del Agua y Normas emergentes. De este conjunto, en los siguientes apartados se describen aquellas relacionadas con la industria de la refinación y sus productos, y las cuales se dividen en: el impacto de emisiones a la atmósfera y normas emergentes.

En otro orden de ideas, a partir de febrero de 2010 el Gobierno Federal inició formalmente los trabajos de un anteproyecto de norma para vehículos ligeros con la industria automotriz, al presentar una propuesta de regulación en México que desea lograr un rendimiento mínimo de 17.4 km/l para este tipo de vehículos. Al respecto, se recibieron 5 contrapropuestas diferentes.

En el mes mayo del año 2010 se decidió homologar la NOM con la regulación de Estados Unidos, **CAFE (Corporate Average Fuel Economy)**, con algunas flexibilidades, para la cual se consideró lo siguiente:

- Establecer valores y parámetros para la definición de las metas de rendimiento de combustible, para los promedios corporativos ponderados por ventas anuales de todos los modelos de vehículos, que deberán cumplir los fabricantes o importadores para el período 2012-2016.
- Definir las metas a partir de ecuaciones diferentes para vehículos de pasajeros y para camionetas ligeras, que relacionan el tamaño del vehículo (sombra) con su rendimiento.
- Permitir el uso de créditos por tecnologías avanzadas, vehículos duales o combustibles alternativos.
- Permitir el financiamiento de créditos y débitos entre años (períodos de cumplimiento) y entre corporativos.

A partir de la formalización de la propuesta por parte el Gobierno Federal en el mes febrero del año 2010, se llevaron a cabo diversas reuniones con la **Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)**, para dialogar y atender sus observaciones. De esta manera, se

formuló el anteproyecto de Norma Oficial Mexicana, que otorga las siguientes flexibilidades en respuesta a las solicitudes de la industria:

- Prórroga para el calendario de aplicación: cumplimiento voluntario durante el 1er año de vigencia (2013).
- Créditos: posibilidad de acumular bonos por cumplimiento anticipado para el período voluntario (2013) y para el período obligatorio (2014-2015).
- Adecuaciones tecnológicas: reducciones de 1% y 2% en los valores y parámetros para las categorías de vehículos de pasajeros y camionetas ligeras, respectivamente, al reconocer que se requieren adecuaciones tecnológicas en los vehículos que se comercializan en México, para su adaptación a las condiciones de orografía y altitud de nuestro país.

El día 9 mayo del año 2012, los comités consultivos nacionales de normalización aprobaron abrir un período de 30 días naturales para que sus miembros realizaran los comentarios al Anteproyecto de Norma. Durante este periodo, la AMIA solicitó lo siguiente:

- Aceptar los coeficientes propuestos en el anteproyecto de norma del Gobierno Federal
- Permitir créditos por combustibles alternos contemplado en CAFE (0.5 km/l a 0.3 km/l entre 2013 al 2016)
- Permitir créditos previos (Early credits) contemplados en el CAFE con dos propuestas para generarlos.
- Permitir créditos contemplados en CAFE por 5 años hacia adelante y 3 años hacia atrás, a partir del año modelo de la generación de los mismos.
- Permitir créditos entre corporativos contemplados en CAFE.
- Permitir un porcentaje de variación máximo de 10% durante las pruebas confirmatorias.

- Acotar las sanciones por incumplimiento a sanciones económicas específicas siguiendo criterios internacionales.

Con ello, el 12 de julio de 2012 se publicó en el DOF el Proyecto de Norma PROY-NOM-163-SEMARNAT-SENER-SCFI-2012 “Emisiones de bióxido de carbono (CO₂) provenientes del escape y su equivalencia en términos de rendimiento de combustible, aplicable **a vehículos automotores** nuevos de peso bruto vehicular de hasta 3,857 kilogramos”. El objetivo es establecer los parámetros y la metodología para el cálculo de los promedios corporativos meta y observado de las emisiones de bióxido de carbono expresados en gramos de bióxido de carbono por kilómetro (g CO₂/km) y su equivalencia en términos de rendimiento de combustible, expresado en kilómetros por litro (km/l), con base en los vehículos automotores ligeros nuevos, con peso bruto vehicular que no exceda los 3,857 kilogramos, que utilizan gasolina o diésel como combustible y cuyo año modelo sea 2014 y hasta 2016 y que se comercialicen en México. Dicho proyecto tendrá un periodo de 60 días para consulta pública.

Emisiones a la atmósfera: De acuerdo con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), las emisiones a la atmosfera pueden provenir de **fuentes fijas o fuentes móviles**. Para ayudar al control de estas emisiones y reducir su impacto, se han establecido acciones tales como mejorar la calidad de los combustibles y medir las concentraciones de contaminantes.

Se detallan las diferencias entre fuentes de emisiones y se presentan las acciones encaminadas a reducirlas y medirlas.

De fuentes fijas: Existen tres tipos de fuentes fijas generadoras de emisiones:

- Fuentes puntuales. Derivadas de la generación de energía eléctrica y de actividades industriales como: la química, textil, alimentaria, maderera, metalúrgica, metálica, manufacturera y procesadora de productos vegetales y animales, entre otras. Las emisiones derivadas de la combustión utilizada para la generación de energía o vapor, dependen de la calidad de los combustibles y de la eficiencia de los quemadores, mantenimiento del equipo y de la presencia de equipo de control al final del proceso (filtros, precipitadores y lavadores, entre otros). Los principales contaminantes asociados a la combustión son partículas de dióxido de azufre (SO₂), óxidos de nitrógeno (NO_x), dióxido de carbono (CO₂), monóxido de carbono (CO) e hidrocarburos.

- Fuentes de área. Incluyen la generación de aquellas emisiones inherentes a actividades y procesos, tales como el consumo de solventes, limpieza de superficies y equipos, recubrimiento de superficies arquitectónicas, industriales, lavado en seco, artes gráficas, panaderías, distribución y almacenamiento de gas LP, entre otras. Estas fuentes también incluyen las emisiones de actividades como: el tratamiento de aguas residuales, plantas de composteo, rellenos sanitarios, entre otras. En este tipo de emisiones se encuentra un gran número de contaminantes, de muy variado nivel de impacto en la salud.

- Fuentes naturales. Se refiere a la generación de emisiones producidas por volcanes, océanos, plantas, suspensión de suelos, emisiones por digestión anaerobia y aerobia de sistemas naturales. En particular, a todo aquello emitido por la vegetación y la actividad microbiana en suelos y océanos, que se les denomina emisiones biogénicas. Estas fuentes juegan un papel importante en la química de la tropósfera, al participar directamente en la formación de ozono.

Las emisiones biogénicas incluyen óxido de nitrógeno, hidrocarburos no metanogénicos, metano, dióxido y monóxido de carbono y compuestos nitrogenados y azufrados.

De fuentes móviles: Las fuentes móviles consideran aquellas que por su operación generen o puedan generar emisiones contaminantes a la atmósfera. Ejemplo de éstas son los aviones, helicópteros, ferrocarriles, tranvías, tracto camiones, autobuses, camiones, automóviles, motocicletas, embarcaciones, equipo y maquinarias no fijas con motores de combustión y similares. Si bien la definición de fuente móvil incluye prácticamente a todos los vehículos automotores, la NOM para fuentes móviles se refiere básicamente a las emisiones de automóviles y camiones. Los motores de los vehículos son los responsables de las emisiones de CO, de compuestos orgánicos volátiles, SO₂ y NO_x producidos durante la combustión.

2.4.5 Calidad de los combustibles

La NOM-086-SEMARNAT-SENER-SCFI-2005 (NOM-086) contiene las especificaciones sobre protección ambiental que deberán cumplir los combustibles fósiles líquidos y gaseosos que se comercializan o sean destinados a la venta en el país, tales como: gas natural, gasolinas, turbosina, diésel, combustóleo, gasóleo y gas LP. Las especificaciones de los combustibles fósiles, citados en la norma, tienen por objeto disminuir significativamente las emisiones a la atmósfera, y deben ser acordes con las características de los equipos y sistemas de combustión que los utilizan en fuentes fijas y en el transporte.

Esta norma ha evolucionado y se deriva de la NOM-086-ECOL-1994, en términos del Acuerdo del 23 de abril de 2003, por el cual se reformó la nomenclatura de las normas oficiales mexicanas expedidas por la SEMARNAT. Desde 1994, PEMEX ha mejorado la calidad de sus

combustibles desde el punto de vista ambiental. Ejemplo de ello es la eliminación, en 2000, de la producción de gasolina Nova, por su alto contenido de azufre y plomo. Además, desde 1998 se produce gasolina Premium, cuyas especificaciones de contenido de azufre han venido disminuyendo, partiendo de un valor máximo de 500 partes por millón (ppm) hasta alcanzar 300 ppm en octubre de 2008. Como consecuencia, fue necesario modificar la NOM para eliminar los conceptos relativos a la gasolina Nova, incluir especificaciones a la gasolina Premium e incluir los cambios que se han dado en las especificaciones. De esa forma, en enero de 2006 la SEMARNAT publicó la NOM-086.

Con base en el acuerdo de modificación de la norma NOM-086, publicada el 3 de octubre de 2006, se modificaron las tablas de especificaciones 5, 6 y 7 de la norma, en donde se muestran las especificaciones de las gasolinas y diésel por contenido de azufre, oxígeno, etc.

Con respecto a las gasolinas comercializadas por PEMEX Refinación (PR), la norma establece que, a partir del 1 de octubre de 2006, la gasolina Premium que se distribuye en todo el país, debe contener en promedio 30 partes por millón (ppm) de azufre y 80 ppm como máximo. Este contenido de azufre en la especificación aplica para la gasolina Magna a partir de octubre de 2008 en las Zonas Metropolitanas del Valle de México, Guadalajara y Monterrey, y para el resto del país, desde enero de 2009.

En el caso del diésel se establece un contenido de azufre de 15 ppm como máximo en la Zona Fronteriza Norte a partir de enero de 2007; en enero de 2009 en las Zonas Metropolitanas del Valle de México, Guadalajara y Monterrey y en el resto del país a partir de septiembre de 2009.

En la NOM-086 se incluyeron los niveles máximos permisibles en peso de azufre en el gasóleo industrial que se consume por fuentes fijas en la Zona Metropolitana del Valle de México. Además, el contenido máximo de azufre permisible para el combustóleo se mantuvo en 4% en peso.

En el caso del combustible de aviación turbosina, existe una norma mexicana, NMX-L-004-1994-SCFI, que especifica los estándares de calidad de este combustible y define los tipos de combustible para turbinas de aviación para uso civil o militar. En esta norma se especifican los contenidos de acidez total; porcentaje en volumen y peso de aromáticos y azufre mercaptánico (gas incoloro compuesto por carbono, hidrógeno y azufre) respectivamente; además de características como volatilidad, fluidez, combustión, corrosión y nivel de contaminantes.

2.4.6 Medición de concentraciones (atmósfera)

Para medir las concentraciones de contaminación en la atmósfera, es importante mencionar como se clasifican: 1. Contaminantes de origen primario: emitidos directamente desde fuentes tales como los vehículos, por ejemplo, el plomo, el monóxido de carbono y el bióxido de carbono. 2. Contaminante de tipo secundario: que se forma en la atmósfera mediante procesos químicos, en los que intervienen compuestos orgánicos volátiles (COV), los óxidos de nitrógeno (NOX), y la radiación solar. Como el ozono, por lo que, las concentraciones de ozono pueden ser reducidas si se controlan las emisiones de COV, NOX, o ambos. En general, las medidas para reducir COV son menos costosas que aquellas dirigidas a mitigar las emisiones de NOX.

2.4.7 Normas de emergencia

Las normas de emergencia se establecen de manera temporal y están enfocadas a resolver problemas específicos de impacto ambiental, sus resultados deben ser mejorados en un plazo corto de tiempo. La NOM-EM-148-SEMARNAT-2006 fue expedida en abril de 2006, inicialmente con una vigencia de seis meses, la cual se extendió por seis meses más en septiembre del año 2006. Su objetivo era reducir las emisiones de SO₂, reduciendo su impacto sobre la calidad del aire, la salud de las personas y los ecosistemas en los alrededores de las refinerías de Tula y Salamanca.

El 28 de noviembre de 2007 esta norma de emergencia fue reemplazada por la NOM-148-SEMARNAT-2006, Contaminación atmosférica. Recuperación de azufre proveniente de los procesos de refinación del petróleo de manera indefinida, para así extender su aplicación a todas las refinerías nacionales. Esta norma establece un método a seguir para verificar su cumplimiento con base en un balance de azufre en la refinería. En mayo de 2012, no existían normas de emergencia vigentes en materia ambiental.

2.4.8 Normatividad para estaciones de servicio diésel y gasolina

El 7 de noviembre de 2016, la Agencia de seguridad, Energía y Ambiente (ASEA) publicó en el DOF la NOM-005-ASEA-2016, con el objeto de brindar certidumbre jurídica al sector, estableciendo las especificaciones, parámetros y requisitos técnicos de seguridad industrial, seguridad operativa y protección ambiental que deben cumplir todas las estaciones de servicio de diésel y gasolina en cuanto a diseño, construcción, operación y mantenimiento. Asimismo, el 14 de noviembre de 2016, se publicó en el Diario Oficial la NOM-

EM-002-ASEA-2016 para establecer los métodos de prueba y parámetros para la operación, mantenimiento y eficiencia de los sistemas de recuperación de vapores de gasolinas ya instalados en las estaciones de servicio para expendio al público de gasolinas.

2.4.9 Requisitos para la operación de estaciones de servicio de gasolina y diésel

Para realizar obras o actividades señaladas en el artículo 28, fracción II de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) y 5, inciso D, fracción IX, establece su Reglamento en Materia de Evaluación del Impacto Ambiental, a las empresas relacionadas con el sector de hidrocarburos:

- 1. Evaluación de Impacto Ambiental:** Es un instrumento de la política ambiental para prevenir, mitigar y restaurar los daños al ambiente, así como la regulación de las actividades de los regulados para evitar o reducir efectos negativos en el ambiente y en la salud.
- 2. Licencia Ambiental Única (LAU):** La LAU es la autorización en materia de prevención y control de contaminación atmosférica que emite la ASEA para las fuentes fijas de jurisdicción federal del sector hidrocarburos. Toda instalación que se encuentre operando debe contar con su Licencia Ambiental Única.

Para tramitarla, es necesario contar con la siguiente documentación:

- Manifiesto de Impacto Ambiental (en caso de aplicar).
- Oficio de Liberación de Condicionantes (en caso de aplicar).
- Registro como generador de residuos peligrosos.

La Manifestación de Impacto Ambiental, se presenta para fuentes fijas de jurisdicción federal que se encuentren en operación y emitan o puedan emitir olores, gases o partículas sólidas o líquidas a la atmósfera.

3. Cédula de Operación Anual (COA): La COA es el instrumento de reporte de las emisiones y transferencias de contaminantes a la atmósfera, suelo, agua y residuos peligrosos del sector hidrocarburos. Se presenta cuando:

- Las estaciones de servicio que cuenten con LAU emitida por la ASEA deben presentar la COA del 1 de marzo al 30 de junio de cada año.
- Estaciones de servicio que descarguen aguas residuales a cuerpos receptores que se consideren aguas nacionales.
- Estaciones de servicio categorizadas como Grandes Generadoras de Residuos Peligrosos.
- Estaciones que generen 25 mil o más toneladas de CO2 equivalente.

4. Modificaciones de la obra, actividad o plazos y términos establecidos a proyectos

autorizados en materia de impacto ambiental: Este trámite sirve para las personas físicas o morales que hayan obtenido una autorización en materia de impacto ambiental y pretendan realizar modificaciones o una solicitud de ampliación de términos y plazos establecidos a los proyectos autorizados en materia de impacto ambiental. Se presenta cuando sea necesario realizar modificaciones de la obra y/o actividad de las estaciones de servicio que cuenten con autorización en materia de impacto ambiental o con ampliación a los plazos y términos establecidos.

5. Registro de Generador de Residuos Peligrosos y su Modificación: Es una obligación con la que deben cumplir las actividades reguladas del sector hidrocarburos. Está prevista en **la**

Ley General para la Prevención y Gestión Integral de los Residuos y nos permite conocer quiénes son los generadores, el tipo y cantidad de residuos generados, así como la categoría a la que pertenecen: grande, pequeño o microgenerador. Se presenta cuando: Los regulados que generen residuos peligrosos derivados de las actividades señaladas en el artículo 3, fracción XI de la **Ley de la ASEA**.

- 6. Avisos a la Agencia:** Dar aviso a la Agencia del inicio y la conclusión de tus proyectos, así como del cambio en su titularidad mediante un escrito libre. (Art 49 Reglamento LGEEPA).

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se describe el diseño de investigación, el cuál se refiere a la creación del sistema de aseguramiento de ventas en la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V.; y su finalidad es recabar formalmente información adecuada y dar respuesta al planteamiento del problema. Con esta base es posible la comprobación de las dos hipótesis planteadas en el capítulo I.

La identificación y análisis de factores cualitativos y cuantitativos, se definen a través de instrumentos de medición adecuados a la empresa, para obtener toda la información necesaria para el diseño del sistema de aseguramiento de ventas. La obtención de datos cuantitativos es a través de la aplicación de una encuesta estructurada al público objetivo, del análisis de los datos de la Comisión Reguladora de Energía (CRE) y del sistema de información de la empresa. Los datos cualitativos se obtendrán con el método Delphi, a expertos en ventas y áreas relacionadas, quienes forman parte de la empresa y a los cuales se les aplicará un instrumento integral para la medición de la productividad (IIMP);

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño de la investigación en la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V. consta de lo siguiente:

- Estudio preliminar para conocer las características de los clientes potenciales o mercado meta (encuesta estructurada).
- Selección de expertos en ventas y áreas relacionadas con el método Delphi.
- Análisis integral con base en las variables del contexto y de estructura.

- Análisis del porcentaje de variación del precio de la gasolina con datos de la Comisión Reguladora de Energía (CRE).
- Análisis del historial de ventas en la zona 1 del año 2017 al 2019.
- Pronóstico de ventas
- Aplicación Instrumento integral para la medición de la productividad (IIMP) con rondas de entrevistas a expertos (equipo multidisciplinario) y el comité directivo para la generación de estrategias y el diseño del sistema de aseguramiento de ventas.

3.2 METODOLOGÍA

La metodología para la recolección de información es de carácter cuantitativo y cualitativo, las técnicas a utilizar son: encuesta estructurada para obtener un estudio preliminar, el cuál es un cuestionario que será aplicado al público objetivo; además se realiza una recolección, análisis e interpretación de datos de la CRE y del sistema de información de la empresa.

Para complementar el diagnóstico se aplicará un Instrumento integral para la medición de la productividad (IIMP), el cual se realiza en rondas de entrevistas con cada uno de los responsables o dueños del proceso, a quienes se les indica el procedimiento y el objetivo de cada elemento. Las preguntas son subelementos, los cuales fueron diseñados de acuerdo a las características de la empresa, con la finalidad de obtener la información importante para la generación del diagnóstico integral de la empresa.

3.2.1 Diseño del proceso de obtención de información primaria

Una vez que se ha determinado que hay que medir y el método a utilizar, es necesario plantearse cómo se va a obtener la información que se requiere. Debido a que, si se realiza de manera incorrecta el diseño del cuestionario para la encuesta, los resultados pueden estar incompletos, incorrectos, o puede resultar muy difícil tratarse estadísticamente. En la siguiente ilustración se muestra el modelo metodológico:

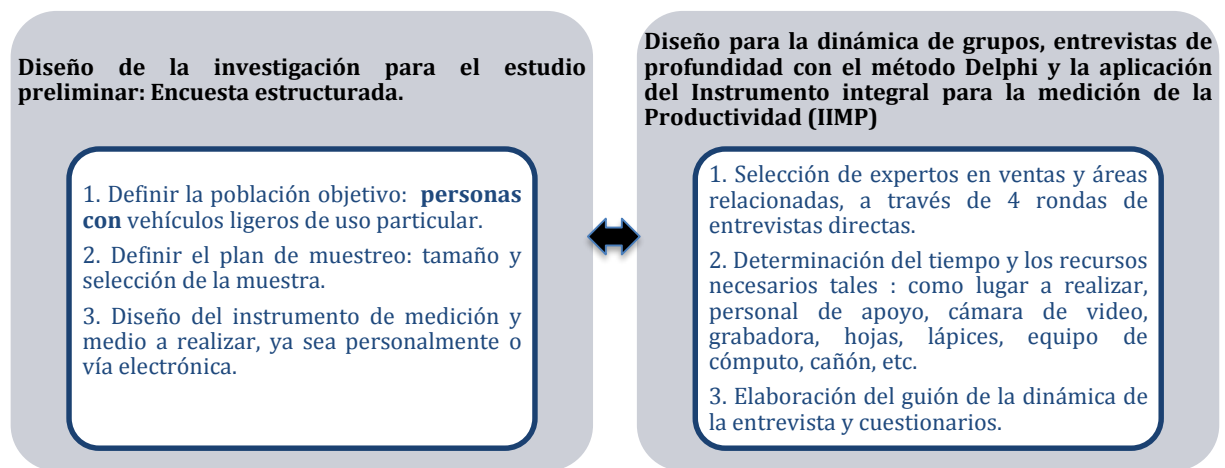


Ilustración 6. Modelo metodológico. Fuente: Percepción del autor, 2019.

3.2.2 Levantamiento de la información y ordenación de datos

3.2.2.1 Tamaño de la muestra

Para establecer el tamaño de la muestra se tomó como base el número de hogares y de población por vivienda del reporte de indicadores demográficos del año 2017 del Estado de Tabasco, donde se registraron **177,328** automóviles de uso particular en el municipio Centro, según datos del INEGI en 2017.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{N - 1 e^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n, es el tamaño de la muestra.

N, es la población

p, es la probabilidad de éxito

q, es 1 – p

Z, es el nivel de confianza expresado en desviaciones estándar

e, es el error muestral.

Se sustituyen los valores para encontrar el tamaño de la muestra que requerimos para esta investigación:

$$n = \frac{177,328 * 0.5 * 0.5 * 1.96^2}{177,328 - 1 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 383.33 \approx 383$$

Vehículos de motor registrados en circulación por municipio según clase de vehículo y tipo de servicio
Al 31 de diciembre de 2016 P/

Cuadro 22.5
 1a. parte

Municipio	Total	Automóviles			Camiones de pasajeros a/		
		Oficial	Público	Particular	Oficial	Público	Particular
Estado	568 367	1 975	8 494	325 916	72	1 908	1 040
Balancán	7 836	14	106	3 063	1	2	6
Cárdenas	48 458	65	510	25 975	3	232	102
Centla	12 540	14	359	5 110	1	54	12
Centro	279 265	1 596	4 787	177 328	45	838	557
Comalcalco	40 311	27	283	19 967	2	339	61
Cunduacán	22 188	32	226	10 495	0	50	20
Emiliano Zapata	5 358	15	77	2 787	1	2	2
Huimanguillo	26 137	32	322	11 236	9	55	37
Jalapa	8 588	27	130	4 304	1	8	4
Jalpa de Méndez	15 395	10	276	8 404	3	12	10
Jonuta	1 990	10	87	978	0	2	1
Macuspana	30 239	64	448	17 984	0	62	105
Nacajuca	19 884	23	372	11 862	2	46	17
Paraíso	25 423	15	132	15 931	0	78	71
Tacotalpa	4 551	8	88	1 911	0	12	9
Teapa	9 357	5	183	4 476	1	58	17
Tenosique	10 847	18	108	4 105	3	58	9

<1/2>

Ilustración 7. Vehículos de motor registrados en circulación por municipio según clase de vehículo y tipo de servicio. Fuente: INEGI. Anuario estadístico y geográfico de Tabasco 2017.

3.2.2.2 Estructura metodológica

Se establece el diseño de la investigación, la cual es de tipo descriptivo transversal simple ya que busca describir las estrategias más adecuadas para llegar al grupo objetivo: personas que tienen vehículos para uso familiar, donde se aplicará una encuesta a una muestra de la población que buscará identificar características como hábitos de consumo, frecuencia de uso, servicios adicionales y presupuesto a invertir.

Para cumplir con la finalidad de la investigación se hace necesario aplicar el instrumento de la encuesta estructurada a:

Tabla 6. Unidades de muestreo.

ELEMENTOS	Vehículos ligeros de uso particular
UNIDADES DE MUESTREO	Personas que habiten en Villahermosa, Tabasco, y que posean vehículos ligeros para transporte familiar o uso particular, no aplica para vehículos de trabajo pesado.
TIEMPO	Agosto-Septiembre de 2019.

Fuente: Percepción del autor, 2019.

CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1 Estudio preliminar para conocer las características de los clientes potenciales o mercado meta (encuesta estructurada).

A continuación, se presenta el instrumento utilizado para obtener datos preliminares y realizar un análisis que facilite: la generación de estrategias para mejorar las ventas, la toma de decisiones, y conocer el panorama actual a través del conocimiento del consumo de gasolina en litros por semana, así como los factores que consideran las personas al elegir en donde cargar gasolina, la gasolinera de su preferencia y nivel de consumo en gasolina de las personas con vehículos particulares de Villahermosa, Tabasco:

Tabla 7. Instrumento de medición para aplicación de encuesta estructurada.

EVALUACIÓN DEL CONSUMO DE GASOLINA EN EL MUNICIPIO DE CENTRO, TABASCO OPINION DE PÚBLICO CON ALGÚN TIPO DE MEDIO DE TRANSPORTE TERRESTRE PROPIO.		FOLIO: _____
1.	SEXO DEL ENTREVISTADO	
	1.- Masculino	
	2.- Femenino	
2.	EDAD	
	_____ Años	
3.	OCUPACIÓN	
	1.- Obrera	
	2.- Empleado	
	3.- Labores del hogar	
	4.- Independiente (empresario o comerciante)	
	5.- Campesino	
	6.- Estudiante	
	7.- Otra	
4.	¿HASTA QUE GRADO ESTUDIÓ?	
	1.- No estudió (analfabeta)	
	2.- Sabe leer y escribir	
	3.- Primaria	
	4.- Secundaria	
	5.- Preparatoria	
	6.- Profesional	
	7.- Maestría	
	8.- Doctorado	

5. ¿TIENE ALGÚN MEDIO DE TRANSPORTE TERRESTRE PROPIO QUE CONSUMA GASOLINA?
- 1.- Sí
 - 2.- No (termine y de las gracias)
6. ¿CON QUE TIPO DE MEDIO DE TRANSPORTE TERRESTRE SE DESPLAZA DIARIAMENTE?
- 1.- Motocicleta
 - 2.- Automóvil (4 cilindros)
 - 3.- Automóvil (6 cilindros)
 - 4.- Camioneta
 - 5.- Camión
 - 6.- Otro
7. ¿CÚANTOS LITROS DE GASOLINA CONSUME SEMANALMENTE?
- 1.- 10 a 20 Litros
 - 2.- 20 a 40 Litros
 - 3.- 30 a 50 Litros
 - 4.- 50 a 60 Litros
 - 5.- 60 o más Litros
8. ¿CUÁL ES LA GASOLINERA DE SU PREFERENCIA?
- 1.- CONSORCIO LEMON
 - 2.- G-500
 - 3.- REPSOL
 - 4.- LA GAS
 - 5.- ORSAN
 - 6.- BP
 - 7.- SHELL
 - 8.- EXXON
 - 9.- GRUPO DIVALA
 - 10.- COSTCO
 - 11.- OXIFUEL
 - 12.- PEMEX SERVIFACIL
 - 13.- OPERADORA TABASQUEÑA EDMAGRA
 - 14.- OTRA
9. ¿QUÉ TIPO DE GASOLINA CONSUME? (ANOTAR SOLO UNA)
- 1.- MAGNA (VERDE)
 - 2.- PREMIUM (ROJA)
10. ¿PODRÍA INDICAR EL ASPECTOS MÁS IMPORTANTE QUE TOMA EN CUENTA PARA ELEGIR EN DONDE CARGAR GASOLINA?
- 1.- Calidad
 - 2.- Atención
 - 3.- Servicio (baños limpios, tiendas de autoservicio, agua, aire etc.)
 - 4.- Litros completos
 - 5.- Rendimiento
 - 6.- Ubicación
 - 7.- Seguridad (cámaras de vigilancia las 24 hrs, guardias, etc.)
 - 8.- Facilidad en la Forma de pago.
 - 9.- Todas las anteriores
11. ¿QUÉ TIPO DE SERVICIOS O LOCALES DESEA QUE TENGA CERCA UNA GASOLINERA?
- 1.- Plaza Comercial
 - 2.- Tienda De Autoservicio

- 3.- Tienda De Abarrotes
- 4.- Baños
- 5.- Otra

12. ¿QUÉ TIPO DE PROMOCIONES LE GUSTARÍA RECIBIR POR PARTE DE UNA GASOLINERA?

- 1.- Tarjetas de Puntos
- 2.- Premios en especie
- 3.- Vales de gasolina
- 4.- Boletos con descuentos

¿CUÁL CONSIDERA QUE ES UNA BUENA OPCIÓN PARA DAR A CONOCER LA UBICACIÓN Y LOS SERVICIOS QUE OFRECE UNA GASOLINERA?

- 1.- Perifoneo
- 2.- Volantes
- 3.- Radio
- 4.- Periódico
- 5.- Recomendación
- 6.- Redes sociales
- 7.- Televisión

13. ¿CONSIDERA QUE EL AUMENTO CONTÍNUO DEL PRECIO DE LA GASOLINA INFLUYE EN SU CONSUMO SEMANAL, O AL MENOS A CONSIDERAR OTRAS OPCIONES?

- 1.- Sí
- 2.- No

Fuente: Percepción del autor, 2019.

Se encuestaron 383 personas que acudieron a cargar gasolina con algún vehículo, en Villahermosa, Tabasco, de las cuales se identificó que 260 personas (67.9%) eran hombres y 123 personas (32.1 %) mujeres, con interés principal en los que contaban con algún tipo de medio de transporte propio. El porcentaje de encuestados es en un 41% en edades entre 21 y 30 años, En segundo lugar, con 33.7% en edades entre 31 y 40 años y en tercer lugar con el 16.7% son edades entre 41 y 50 años (ver tablas 8-9 y gráficas 1-2).

Análisis Estadístico descriptivo

Tabla 8. Frecuencia y porcentaje en tipo de sexo de encuestados.

N	Válido	383			
	Perdidos	0			
Moda		1			
TIPO DE SEXO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MASCULINO	260	67.9	67.9	67.9
	FEMENINO	123	32.1	32.1	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

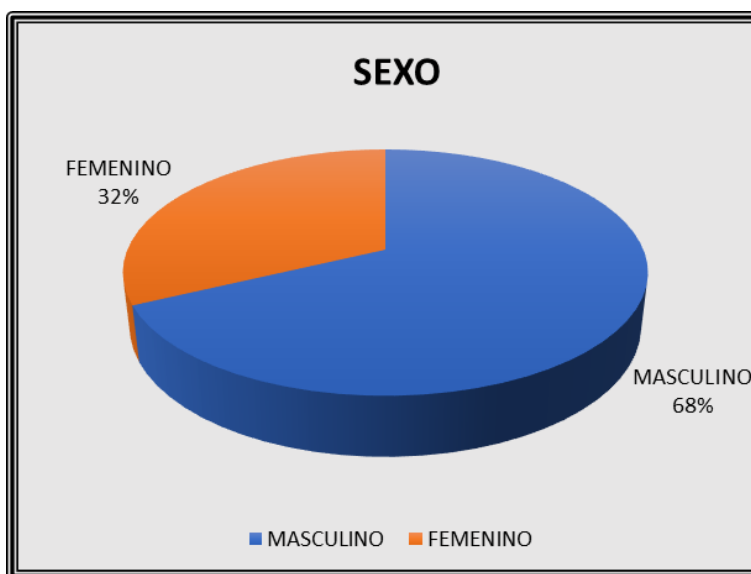


Gráfico 1. Porcentaje en tipo de sexo de encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 9. Frecuencia y porcentaje en edades agrupadas.

EDAD (agrupado)	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido <= 20	5	1.3	1.3	1.3
21 - 30	157	41.0	41.0	42.3
31 - 40	129	33.7	33.7	76.0
41 - 50	64	16.7	16.7	92.7
51 - 60	19	5.0	5.0	97.7
61 - 70	9	2.3	2.3	100.0
Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

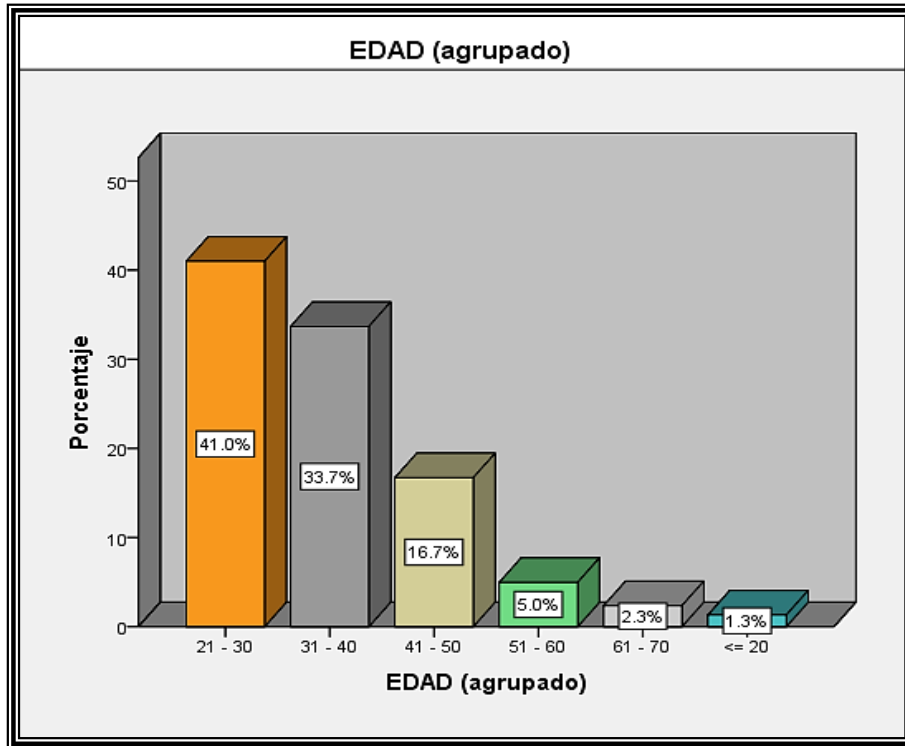


Gráfico 2. Porcentaje en edades agrupadas. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 10. Frecuencia y porcentaje de ocupación en los encuestados.

OCUPACIÓN		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	OBRERA	9	2.3	2.3	2.3
	EMPLEADO	193	50.4	50.4	52.7
	LABORES DEL HOGAR	50	13.1	13.1	65.8
	INDEPENDIENTE (COMERCIANTE)	59	15.4	15.4	81.2
	CAMPESINA	16	4.2	4.2	85.4
	ESTUDIANTE	46	12.0	12.0	97.4
	OTRA	10	2.6	2.6	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019

Para conocer el poder adquisitivo que tiene la población Tabasqueña en la ciudad de Villahermosa y alrededores, se realizaron dos cuestionamientos importantes: ¿A qué se dedican? y ¿Cuál es su último grado de estudios obtenido?

La ocupación mostró en primer lugar la de empleado con el 50.4% de los casos, en segundo lugar, la ocupación de comerciante con el 15.4%, y en tercer lugar la ocupación de labores del hogar con el 13.1%. Con respecto al grado de estudios se obtuvo en primer lugar, que 132 (34.5%) personas tienen un nivel profesional, es decir, han estudiado alguna carrera o tienen un nivel superior de estudios; en segundo lugar, con una frecuencia de 128 (33.4%) personas han estudiado hasta nivel preparatoria; y en tercer lugar se obtuvo que 63 (16.4%) personas estudiaron hasta la secundaria. El cuarto lugar lo ocupan los encuestados que tienen un nivel de estudios de primaria con el 7%, seguido del 5to. lugar y que representa el 3.4% con nivel maestría, en 6to. lugar con el 3.1% de los encuestados al menos sabe leer y escribir teniendo una educación básica inconclusa.

Cabe señalar que los más bajos fueron: analfabeta, es decir personas que no saben leer ni escribir, ya que no tuvieron acceso a la educación y que representa el 1% de los encuestados. Y con nivel doctorado con el 1% de igual forma.

También se les preguntó si contaban con algún tipo de medio de transporte terrestre propio. Los resultados indican que 349 personas lo cual representa el 91.1%, respondieron que sí, y solo 34 personas que representa el 8.9%, respondieron que no, ya que solo ocupan un vehículo prestado de manera eventual. Con respecto al tipo de transporte, se encontró que el 37.9% indicó que tiene un automóvil (4 cilindros), en segundo lugar, se obtuvo que el 25.6% cuenta con una motocicleta como medio de transporte, en tercer lugar, con el 15.9% indicó que tiene un

automóvil (6 cilindros), y en cuarto lugar con una diferencia mínima al anterior y representa el 15.7% de los encuestados, cuenta con una camioneta (ver tablas 10-12 y gráficos 3-6).

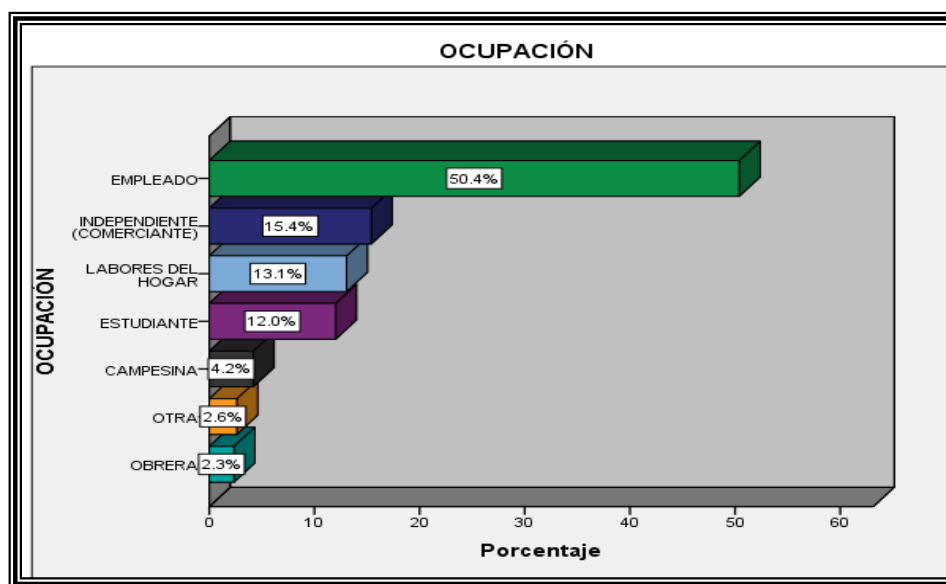


Gráfico 3. Porcentaje de tipo de ocupación en los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019

Tabla 11. Frecuencia y Porcentaje del último grado de estudios obtenido en los encuestados.

	GRADO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NO ESTUDIÓ (ANALFABETA)	4	1.0	1.0	1.0
	SABE LEER Y ESCRIBIR	12	3.1	3.1	4.2
	PRIMARIA	27	7.0	7.0	11.2
	SECUNDARIA	63	16.4	16.4	27.7
	PREPARATORIA	128	33.4	33.4	61.1
	PROFESIONAL	132	34.5	34.5	95.6
	MAESTRÍA	13	3.4	3.4	99.0
	DOCTORADO	4	1.0	1.0	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

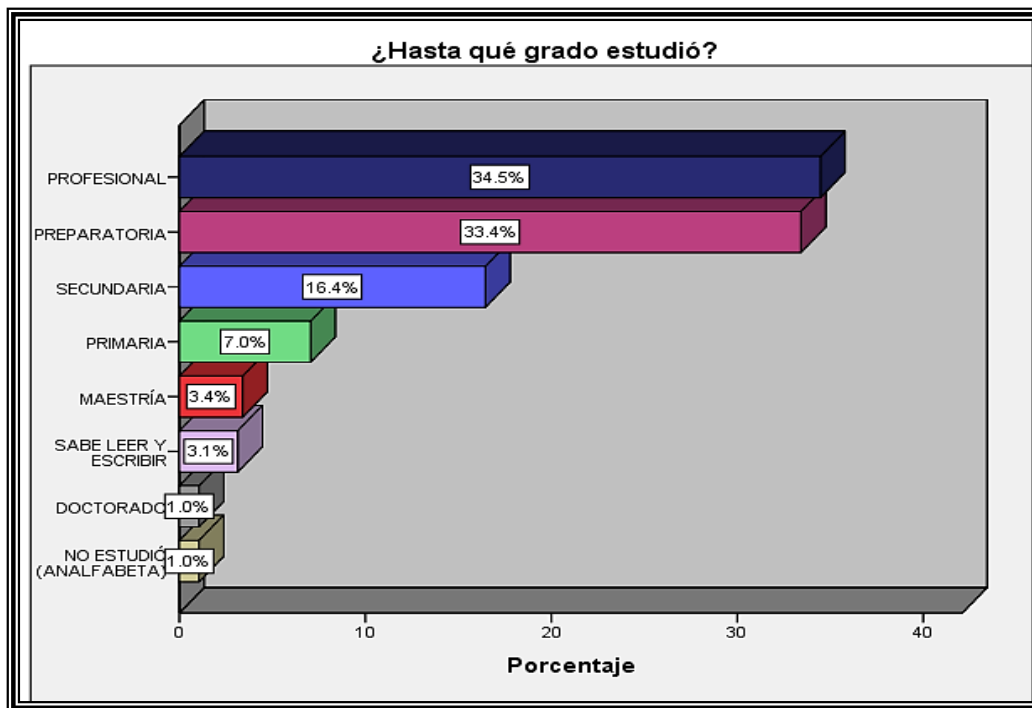


Gráfico 4. Porcentaje del último grado de estudios obtenido en los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de personas que cuentan medio de transporte terrestre propio.

TRANSPORTE	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SÍ	349	91.1	91.1	91.1
NO	34	8.9	8.9	100.0
Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.



Gráfico 5. Porcentaje de personas que cuentan con medio de transporte terrestre propio. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 13. Frecuencia y porcentaje del tipo de medio de transporte terrestre propio de los encuestados.

	TIPO DE TRANSPORTE	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MOTOCICLETA	98	25.6	25.6	25.6
	AUTOMOVIL (4 CILINDROS)	145	37.9	37.9	63.4
	AUTOMOVIL (6 CILINDROS)	61	15.9	15.9	79.4
	CAMIONETA	60	15.7	15.7	95.0
	CAMION	8	2.1	2.1	97.1
	OTRO	11	2.9	2.9	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

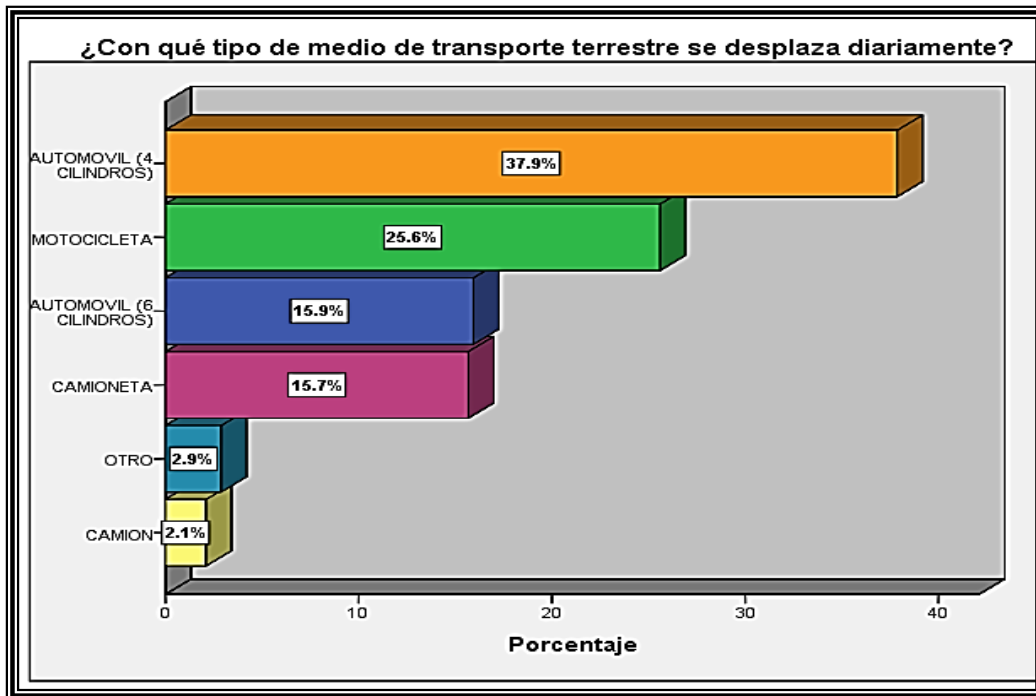


Gráfico 6. Porcentaje del tipo de medio de transporte terrestre propio de los encuestados
Fuente: Percepción del autor, 2019.

Otro aspecto importante a considerar es el consumo en litros/semanal, de lo cual se obtuvo lo siguiente: de las 383 personas encuestadas, en el primer lugar con una frecuencia de 117 (30.5%) personas consume de 10 a 20 litros/semanal, en segundo lugar, con una frecuencia de 113 (29.5%) personas tiene un consumo de entre 30 y 40 litros/semana y en tercer lugar con una frecuencia de 103 (26.9%) personas consume entre 50 y 60 litros/semanal (ver tabla 14 y gráfico 7).

Tabla 14. Frecuencia y Porcentaje de consumo en litros/semanal de gasolina.

CUANTO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 10 A 20 LITROS	117	30.5	30.5	30.5
30 a 40	113	29.5	29.5	60.1
50 a 60	103	26.9	26.9	86.9
60 a 80	36	9.4	9.4	96.3
80 Ó MÁS	14	3.7	3.7	100.0
Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

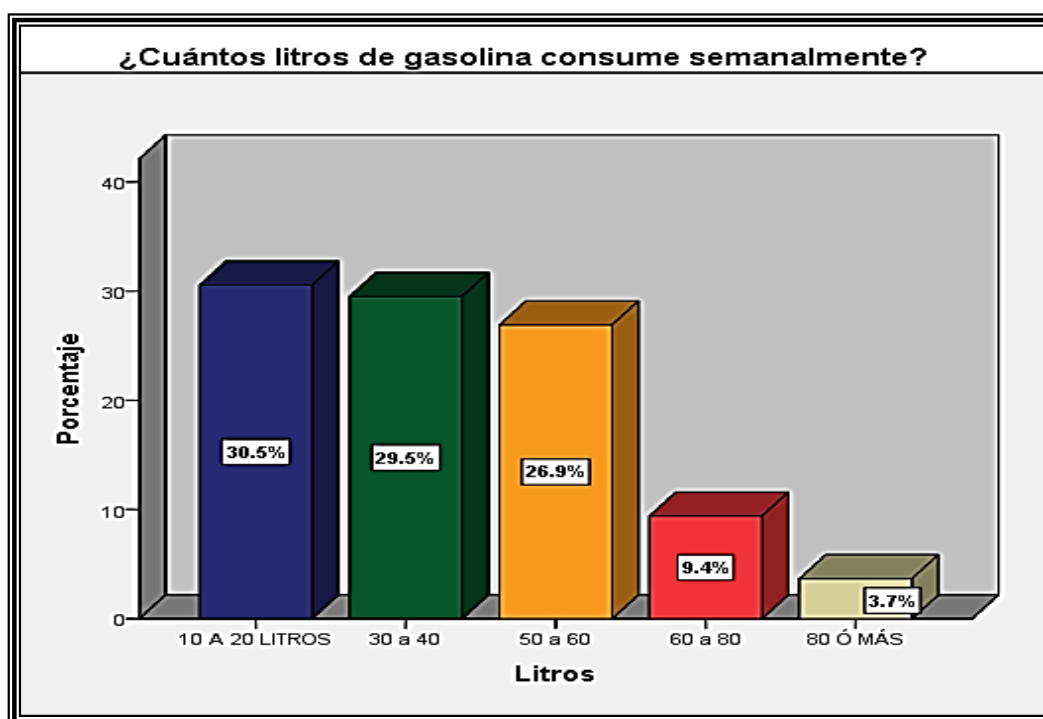


Gráfico 7. Porcentaje de consumo en litros/semanal de gasolina. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Para conocer el lugar donde cargan a su vehículo gasolina regularmente se cuestionó lo siguiente: ¿Cuál es la gasolinera de su preferencia? Los resultados fueron los siguientes: en primer lugar, se encuentra la gasolinera de Orsan con un porcentaje de 22.2%, en segundo lugar, con poca diferencia la gasolinera G500 con el 19.6% y en tercer lugar está La Gas con el 17.2%. Cabe destacar que las gasolineras Consorcio Lemon se encuentra en el cuarto lugar con un

13.3%. Por lo que, a pesar de tener gran presencia en el mercado, necesita elevar sus niveles de venta a través de estrategias contundentes y mejorar sus promociones o incentivos de compra, para ganar la confianza y fidelidad de sus clientes. (Ver tabla 15 y gráfico 8).

Tabla 15. Frecuencia y Porcentaje de la gasolinera de preferencia en los encuestados.

GASOLINERA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido CONSORCIO LEMON	51	13.3	13.3	13.3
G500	75	19.6	19.6	32.9
REPSOL	31	8.1	8.1	41.0
LA GAS	66	17.2	17.2	58.2
ORSAN	85	22.2	22.2	80.4
BP	5	1.3	1.3	81.7
EXXON	2	.5	.5	82.2
COSTCO	8	2.1	2.1	84.3
OXIFUEL	8	2.1	2.1	86.4
PEMEX SERVIFACIL	50	13.1	13.1	99.5
OPERADORA TABASQUEÑA EDMAGRA	1	.3	.3	99.7
OTRA	1	.3	.3	100.0
Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

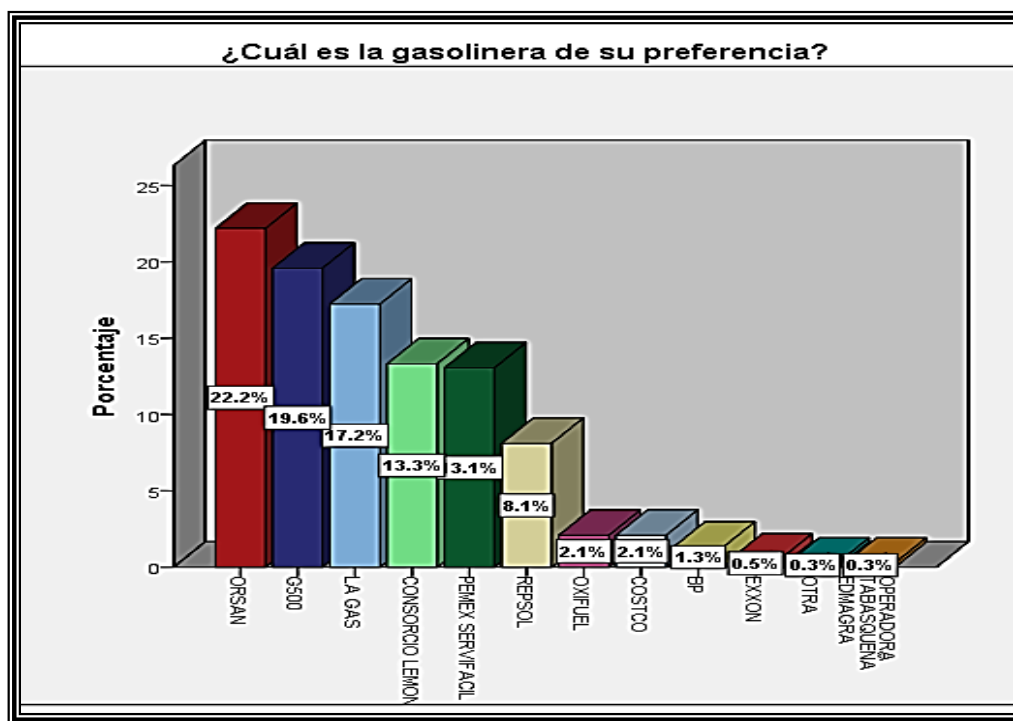


Gráfico 8. Porcentaje de la gasolinera de preferencia en los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Con respecto al tipo de gasolina se obtuvo lo siguiente: la gasolina regular (magna o verde) tuvo una frecuencia de 317 personas, lo que representa el 82.8%, mientras que la frecuencia para la gasolina Premium (roja) es de 66 personas, lo que representa el 17.2%. Esto se debe principalmente a que la gasolina regular o magna es más económica y es reportado mayormente su precio por litro por parte de las empresas ante la Comisión reguladora de energía (CRE) como el más bajo. (Ver tabla 16, gráfico 9).

Tabla 16. Frecuencia y Porcentaje del tipo de gasolina elegido por los encuestados.

TIPO DE GASOLINA		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MAGNA (VERDE)	317	82.8	82.8	82.8
	PREMIUM (ROJA)	66	17.2	17.2	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

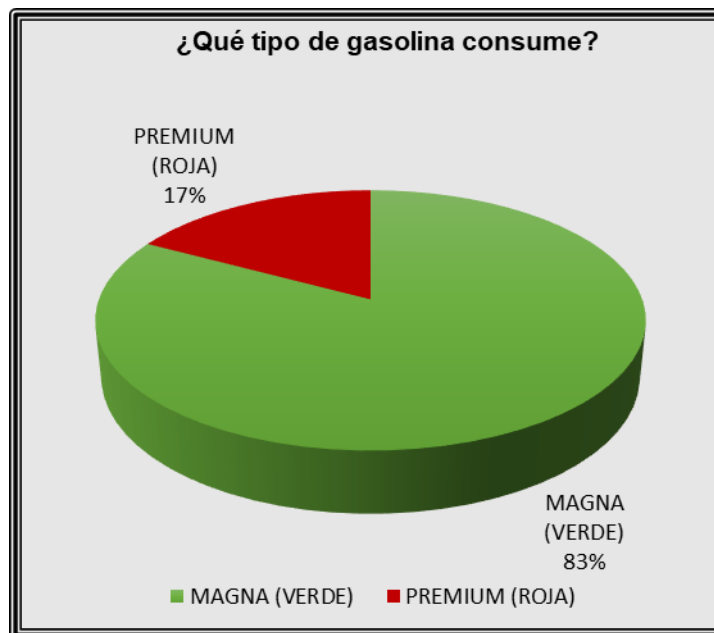


Gráfico 9. Porcentaje del tipo de gasolina elegido por los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Es importante conocer los aspectos que consideran los clientes al momento de elegir donde cargar los tanques de sus vehículos de gasolina y con respecto a este punto se obtuvieron los siguientes resultados: de las 383 personas encuestadas en su mayoría eligió el de litros completos con un porcentaje de 32.9%, en segundo lugar: el rendimiento con el 16.2%, en tercer lugar el aspecto de calidad con el 13.8% al igual que todas las anteriores, ya que relacionan el concepto de calidad con un conjunto de características o cualidades que debe reunir el producto y/o servicio. (Ver tabla 17 y gráfico 10).

Además, se les cuestionó que tipo locales o servicios desean que tenga cerca una gasolinera a lo que se encontró lo siguiente: 152 personas desean que haya cerca una tienda de autoservicio lo que representa el 39.7% del total de encuestados, en segundo lugar: se encuentran: la plaza comercial y tienda de abarrotes ambas con una frecuencia de 79 personas con un porcentaje del 20.6% del total de encuestados para cada una. Y, en tercer lugar: desean

que tengan baños cerca con una frecuencia de 56 personas lo que representa el 14.6% del total de encuestados. (Ver tabla 18 y gráfico 11).

Tabla 17. Frecuencia y Porcentaje de aspectos considerados al momento elegir donde de cargar gasolina.

ASPECTOS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CALIDAD	53	13.8	13.8	13.8
	ATENCIÓN	33	8.6	8.6	22.5
	SERVICIOS	12	3.1	3.1	25.6
	LITROS COMPLETOS	126	32.9	32.9	58.5
	RENDIMIENTO	62	16.2	16.2	74.7
	UBICACIÓN	39	10.2	10.2	84.9
	SEGURIDAD (VIGILANCIA)	3	.8	.8	85.6
	FACILIDAD EN LA FORMA DE PAGO	2	.5	.5	86.2
	TODAS LAS ANTERIORES	53	13.8	13.8	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

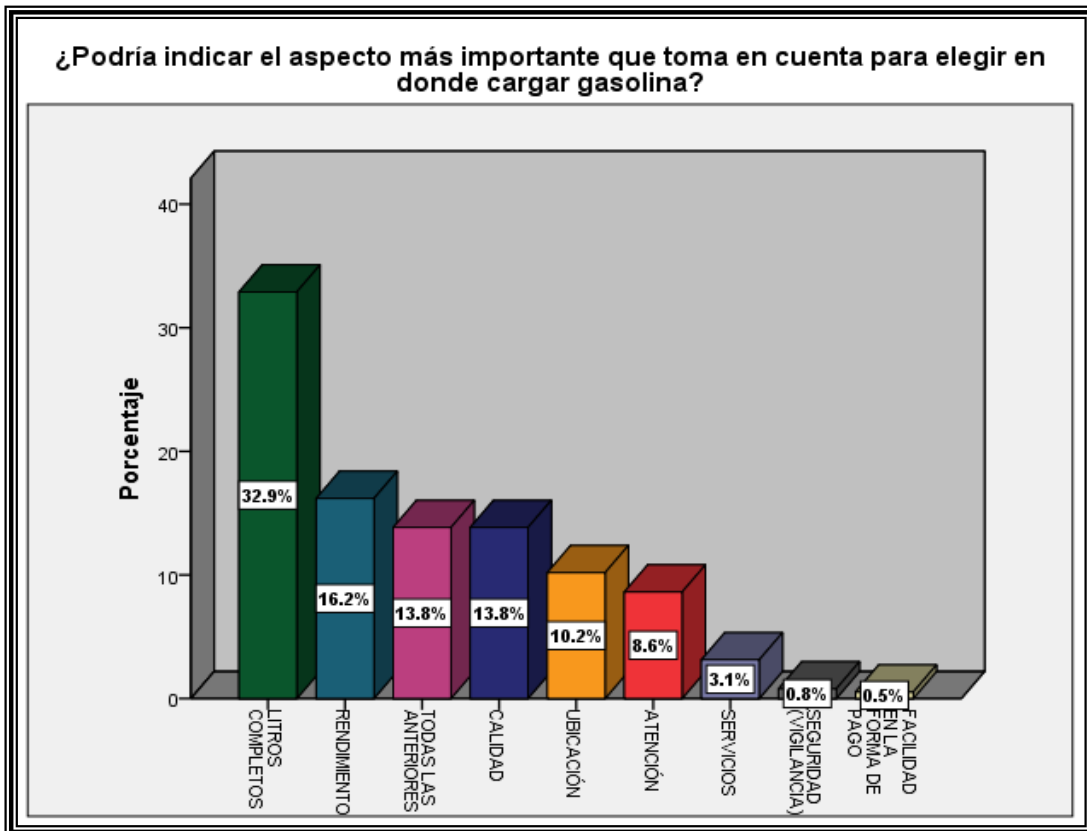


Gráfico 10. Porcentaje de aspectos considerados al momento elegir donde de cargar gasolina. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 18. Frecuencia y Porcentaje de servicios o locales que los encuestados desean cerca de una gasolinera.

	SERVICIOS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PLAZA COMERCIAL	79	20.6	20.6	20.6
	TIENDA DE AUTOSERVICIO	152	39.7	39.7	60.3
	TIENDA DE ABARROTOS	79	20.6	20.6	80.9
	BAÑOS	56	14.6	14.6	95.6
	OTRA	17	4.4	4.4	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

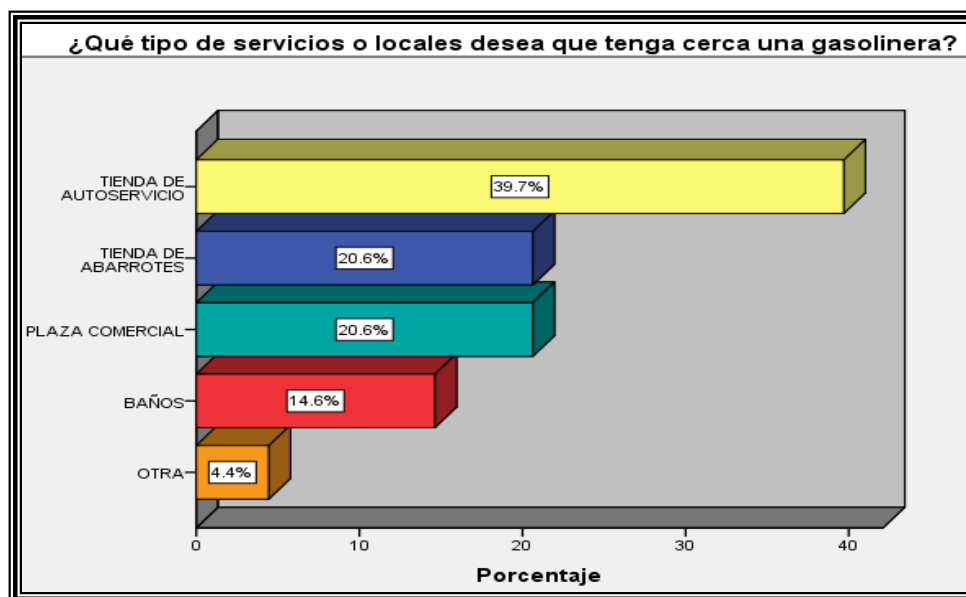


Gráfico 11. Porcentaje de servicios o locales que los encuestados desean cerca de una gasolinera. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Para conocer las promociones que ayudarán a captar la atención del público objetivo, siendo este un factor importante como incentivo de compra, se obtuvo en primer lugar que 166 personas indicaron que están interesados en recibir vales de gasolina, lo que representa el 43.3% de las 383 encuestadas; en segundo lugar: están lo que prefieren premios en especie con una frecuencia de 95 (24.8%) personas y en tercer lugar: tarjetas de puntos con una frecuencia de 74

personas lo que representa el 19.3% del total de encuestados. Esta información es relevante durante la elección de los tipos de promoción se manejarán en un futuro para motivar o incentivar la compra de los clientes más frecuentes, así como para aquellos clientes potenciales que aún están dudando en acercarse a alguna de las estaciones de servicio de gasolina que administra Consorcio Lemon, S. A. de C. V. (Ver tabla 19 y gráfico 12).

Tabla 19. Frecuencia y Porcentaje de promociones que desean los encuestados.

PROMOCIONES		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TARJETA DE PUNTOS	74	19.3	19.3	19.3
	PREMIOS EN ESPECIE	95	24.8	24.8	44.1
	VALES DE GASOLINA	166	43.3	43.3	87.5
	BOLETOS CON DESCUENTOS	48	12.5	12.5	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

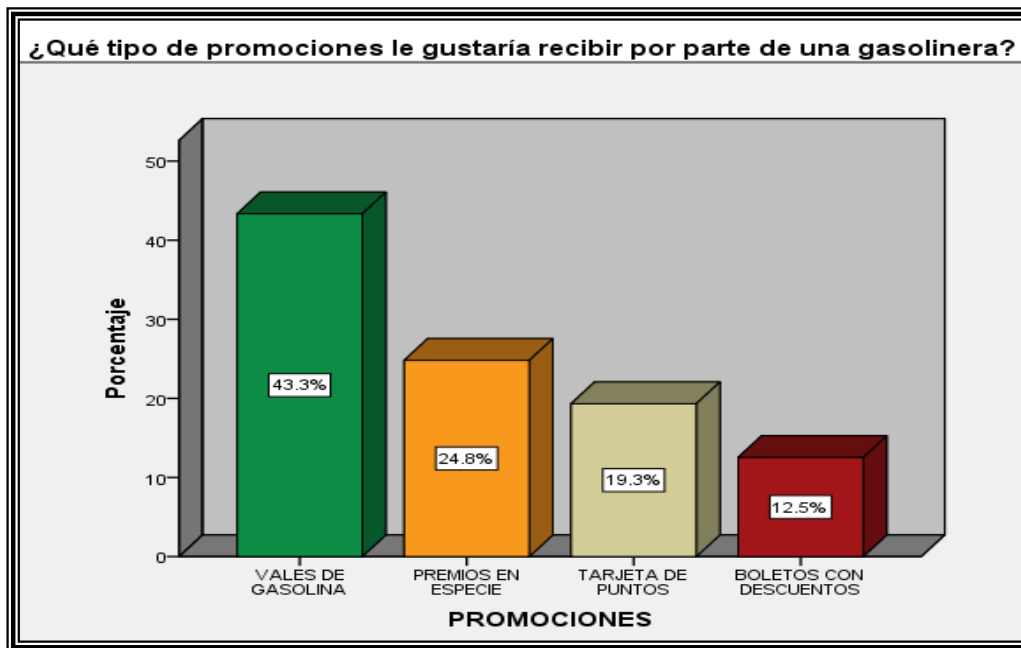


Gráfico 12. Porcentaje de promociones que desean los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Con respecto al tipo de Publicidad que los encuestados indicaron como una buena opción para dar a conocer la ubicación y los servicios que ofrece una gasolinera y que permitirán un

acercamiento y conexión con el público objetivo, se obtuvo que en primer lugar: están los volantes con el 20.6%, en segundo lugar: la radio con el 17.2%, en tercer lugar: las redes sociales con el 16.4%, en cuarto lugar: perifoneo con el 15.1%, en quinto lugar: el periódico con el 13.8%, en sexto lugar: recomendación con el 10.7% y en último lugar con únicamente el 6% dijo que le parece buena opción la televisión.

Con estos datos es notable que a pesar de que las redes sociales o el internet están avanzando drásticamente en materia de publicidad, aún existen personas sin acceso a este tipo de comunicación, por lo cual el método tradicional de publicidad como lo es el volanteo se sigue utilizando por las empresas, ya que es la forma más fácil de hacer llegar el mensaje al público objetivo, sin embargo, puede resultar más costoso y poco amigable con el medio ambiente, ya que se utilizan hojas impresas. Además, la radio y televisión quienes antes tenían grandes ganancias en este rubro han perdido credibilidad por las nuevas generaciones, y su costo sigue siendo alto. La recomendación es el único tipo de publicidad que es gratuita, por lo que se tiene que reforzar la buena imagen y el prestigio de la empresa. (Ver tabla 20 y gráfico 13).

Tabla 20. Frecuencia y Porcentaje del tipo de publicidad que consideran los encuestados como la mejor opción.

	PUBLICIDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PERIFONEO	58	15.1	15.1	15.1
	VOLANTES	79	20.6	20.6	35.8
	RADIO	66	17.2	17.2	53.0
	PERIÓDICO	53	13.8	13.8	66.8
	RECOMENDACIÓN	41	10.7	10.7	77.5
	REDES SOCIALES	63	16.4	16.4	94.0
	TELEVISIÓN	23	6.0	6.0	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

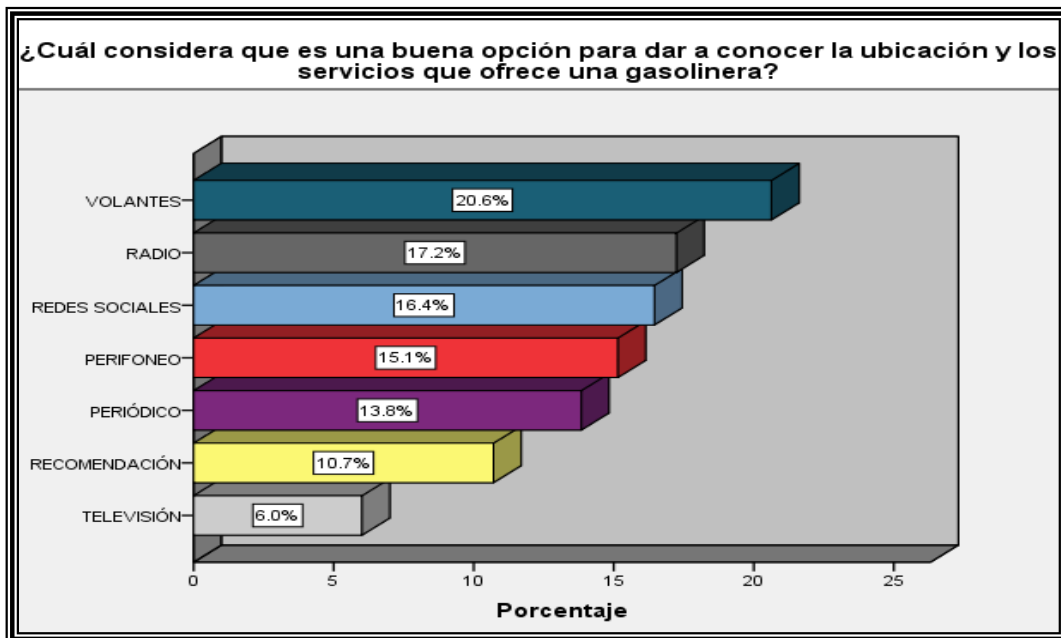


Gráfico 13. Porcentaje del tipo de publicidad que consideran los encuestados como la mejor opción. Fuente: Percepción del autor, 2019.

El último cuestionamiento que se les hizo a los encuestados es que la siguiente:

¿Considera que el aumento en el precio de la gasolina influye en su consumo semanal, o al menos a considerar otras opciones?, lo cual es interesante saber, ya que en México es una realidad el Huachicoleo o extracción de gasolina ilegal de los ductos en que se distribuye a lo largo de todo el País. Tabasco no es la excepción en este tipo de prácticas, a pesar de los esfuerzos por parte del gobierno actual del presidente Andrés Manuel López Obrador por detener este tipo de actos ilícitos y totalmente reprobables.

Los resultados de esta pregunta son interesantes ya que de las 383 personas encuestadas 320 respondieron que sí lo que representa el 83.6%, e incluso algunas aceptaron que han comprado “huachicol” (combustible extraído de forma ilícita de las tuberías de PEMEX) colocándolo en la hoja de respuestas; y solo 63 (16.4%) personas dijeron que no afecta en su consumo semanal de gasolina.

Cabe destacar que esto se **comprueba la hipótesis**, debido a que los ingresos provienen principalmente de las ventas, y éstas se ven afectadas por diversos factores como: la variación o aumento constante en los precios, y al no contar con un buen sistema de aseguramiento de las mismas, se pone en riesgo la estabilidad financiera del Consorcio Lemon; además, es importante centrarse en sus procesos clave y disminuir los costos de operación.

Con respecto a las demás empresas del mismo sector, también deben estar preparadas, puesto que el riesgo económico es cada vez mayor, si no se controlan este tipo de factores que amenazan seriamente el nivel de ventas esperado por parte de inversionistas locales y extranjeros. Además, el precio debe ser regulado por la Comisión reguladora de energía (CRE) en apoyo de la economía Tabasqueña, siendo un estado productor de hidrocarburos y evitando que se excedan en los precios de gasolina para asegurar las utilidades de empresas privadas. La competencia debe ser sana entre empresas, para que el consumidor final sea el más favorecido, ya que se tendrán más opciones para elegir; y las empresas deberán buscar en el precio un diferenciador significativo, así como la calidad y eficiencia de sus productos y/o servicios. (Ver tabla 21 y gráfico 14).

Tabla 21. Frecuencia y Porcentaje de influencia en el consumo de gasolina con respecto a la variación continua del precio.

VARIACIÓN EN EL PRECIO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SÍ	320	83.6	83.6	83.6
	NO	63	16.4	16.4	100.0
	Total	383	100.0	100.0	

Fuente: Percepción del autor, 2019.

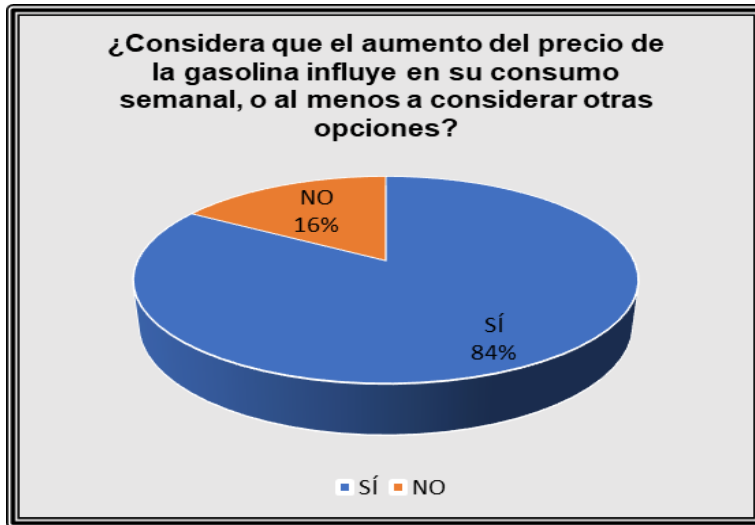


Gráfico 14. Porcentaje de influencia en el consumo de gasolina con respecto a la variación continua del precio. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tablas cruzadas

También se realizaron análisis con tablas cruzadas de datos para saber la relación entre edad, sexo, ocupación, grado de estudio, tipo de aspectos, promociones y publicidad elegida con respecto al consumo en litros semanal por parte del público objetivo el cuál es representado por las 383 personas encuestadas que es el tamaño de la muestra obtenida; lo que se observa a detalle en las siguientes tablas y gráficas. (Ver Tablas de la 22-28 y gráficos del 15-21).

Tabla 22. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto al grado de estudios.

GRADO*CUANTO		CUANTO (Litros/semana)				
		10 A 20	30 a 40	50 a 60	60 a 80	80 Ó MÁS
GRADO	NO ESTUDIÓ (ANALFABETA)	3	1	0	0	0
	SABE LEER Y ESCRIBIR	5	3	4	0	0
	PRIMARIA	18	3	4	1	1
	SECUNDARIA	31	18	8	5	1
	PREPARATORIA	27	49	40	9	3
	PROFESIONAL	32	37	42	15	6
	MAESTRÍA	1	2	5	4	1
	DOCTORADO	0	0	0	2	2
Total		117	113	103	36	14

Fuente: Percepción del autor, 2019.

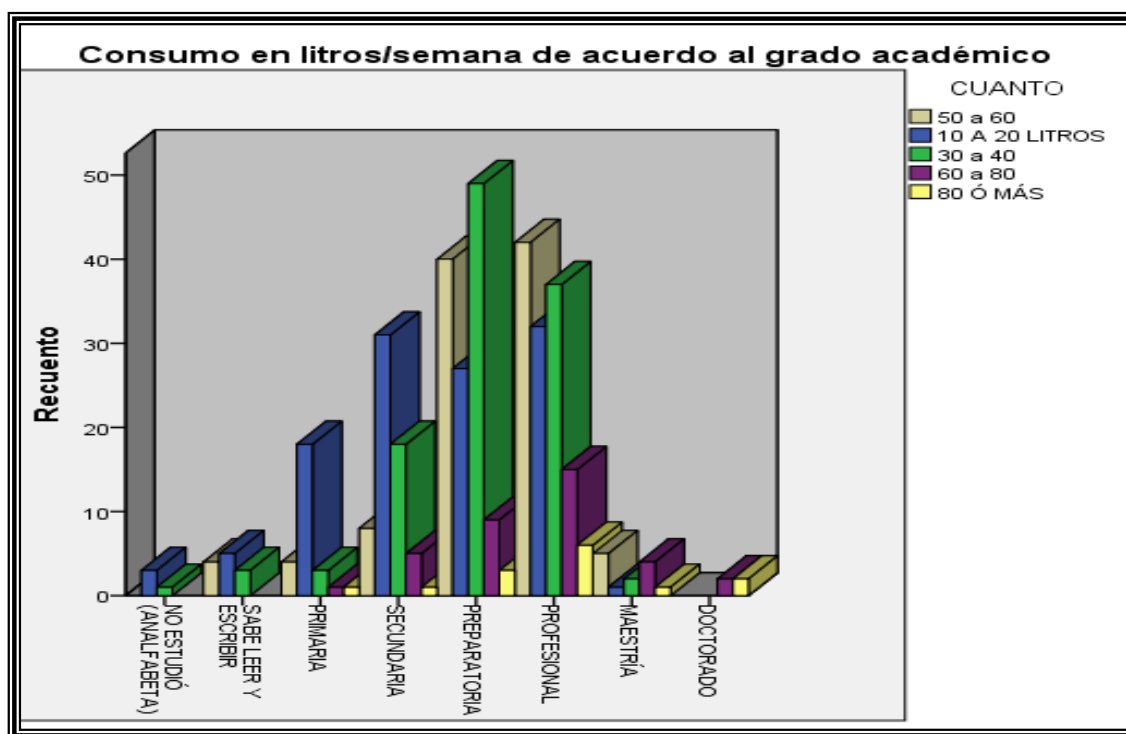


Gráfico 15. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto al grado de estudios

Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 23. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a la ocupación de los encuestados.

OCUPACIÓN*CUANTO		CUANTO (LITROS/SEMANA)					Total
		10 A 20	30 a 40	50 a 60	60 a 80	80 Ó MÁS	
OCUPACIÓN	OBRERA	5	3	1	0	0	9
	EMPLEADO	50	56	64	17	6	193
	LABORES DEL HOGAR	24	13	9	2	2	50
	INDEPENDIENTE (COMERCIANTE)	8	24	13	12	2	59
	CAMPESINA	7	1	5	3	0	16
	ESTUDIANTE	19	14	8	2	3	46
	OTRA	4	2	3	0	1	10
Total		117	113	103	36	14	383

Fuente: Percepción del autor, 2019.

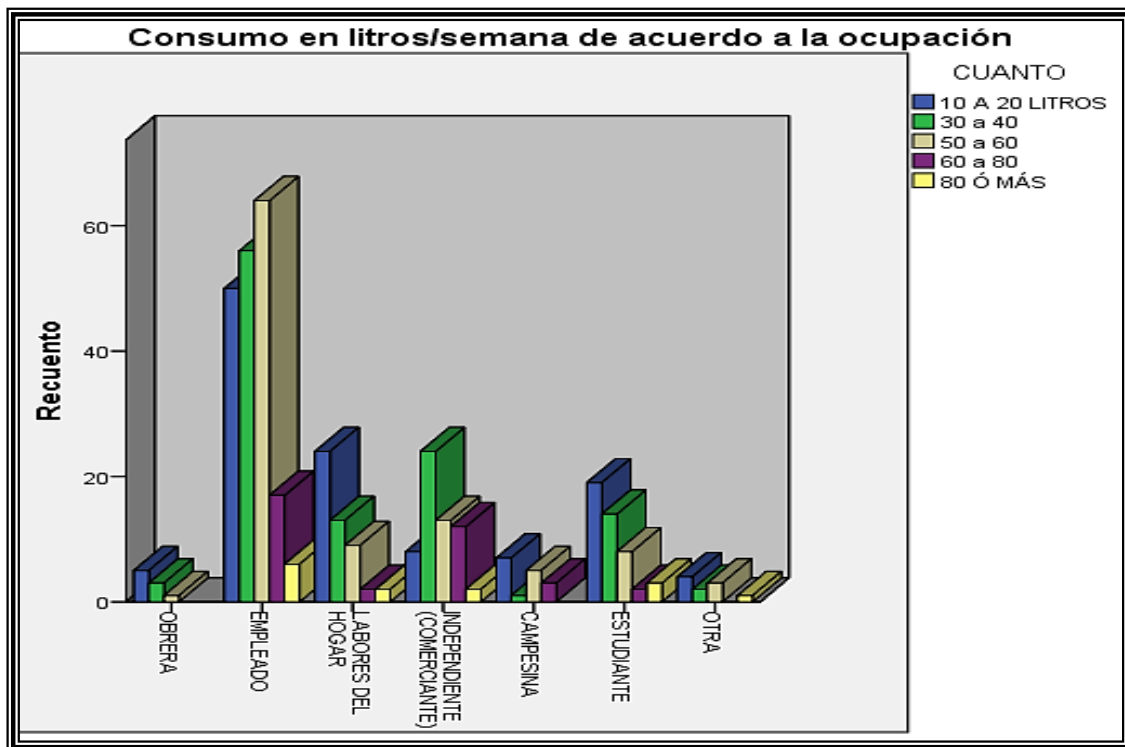


Gráfico 16. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a la ocupación de los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 24. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto al tipo de sexo de los encuestados.

SEXO*CUANTO		CUANTO (LITROS/SEMANA)					Total
		10 A 20	30 a 40	50 a 60	60 a 80	80 Ó MÁS	
SEXO	MASCULINO	74	75	73	30	8	260
	FEMENINO	43	38	30	6	6	123
Total		117	113	103	36	14	383

Fuente: Percepción del autor, 2019.

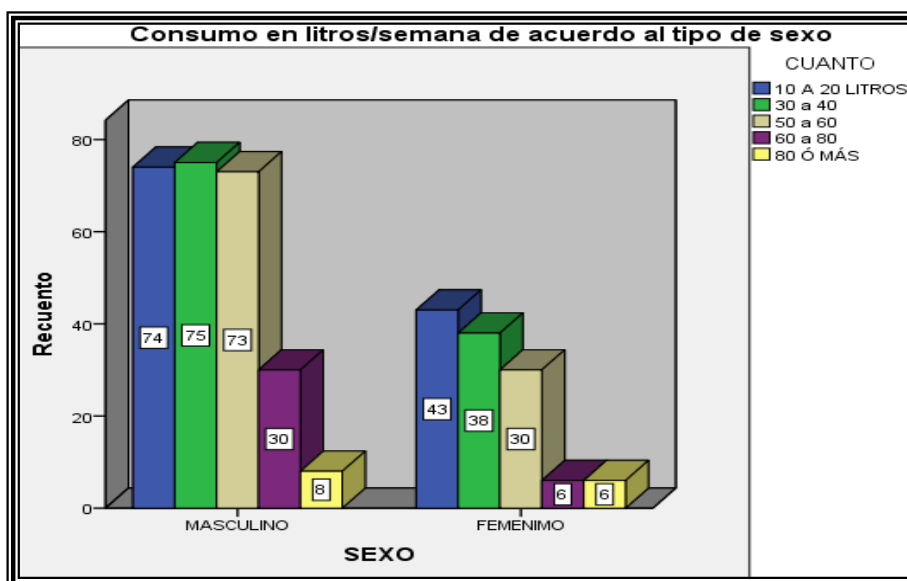


Gráfico 17. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto al tipo de sexo de los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 25. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a los aspectos elegidos por los encuestados para determinar su compra.

CUANTO*ASPECTOS	ASPECTOS									Total
	CALIDAD	ATENCIÓN	SERVICIOS	LITROS COMPLETOS	RENDIMIENTO	UBICACIÓN	SEGURIDAD (VIGILANCIA)	FACILIDAD EN LA FORMA DE PAGO	TODAS LAS ANTERIORES	
CUANTO 10 A 20 LITROS	17	10	2	41	31	4	1	0	11	117
30 a 40	18	7	3	42	13	14	2	0	14	113
50 a 60	14	11	6	27	13	15	0	0	17	103
60 a 80	3	3	1	15	3	4	0	1	6	36
80 Ó MÁS	1	2	0	1	2	2	0	1	5	14
Total	53	33	12	126	62	39	3	2	53	383

Fuente: Percepción del autor, 2019

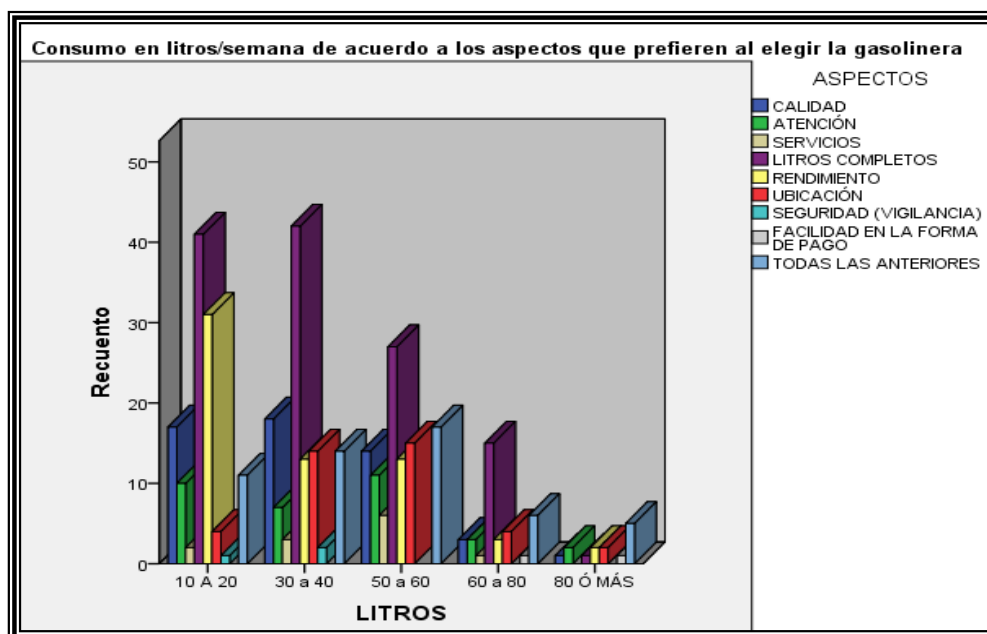


Gráfico 18. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a los aspectos elegidos por los encuestados para determinar su compra. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 26. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a los servicios elegidos por los encuestados.

CUANTO * SERVICIOS	SERVICIOS					Total
	PLAZA COMERCIAL	TIENDA DE AUTOSERVICIO	TIENDA DE ABARROTES	BAÑOS	OTRA	
CUANTO 10 A 20 LITROS	29	36	33	13	6	117
30 a 40	23	52	21	15	2	113
50 a 60	14	51	17	14	7	103
60 a 80	9	9	7	10	1	36
80 Ó MÁS	4	4	1	4	1	14
Total	79	152	79	56	17	383

Fuente: Percepción del autor, 2019.

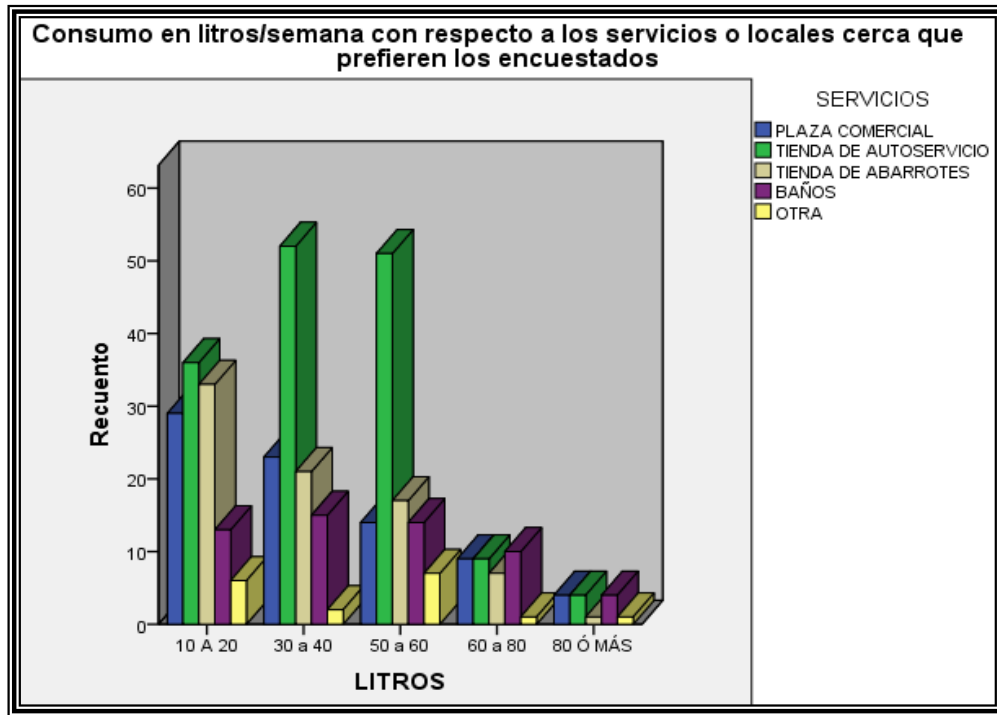


Gráfico 19. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a los servicios elegidos por los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 27. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a las promociones elegidas por los encuestados.

CUANTO*PROMOCIONES	PROMOCIONES				Total
	TARJETA DE PUNTOS	PREMIOS EN ESPECIE	VALES DE GASOLINA	BOLETOS CON DESCUENTOS	
CUANTO 10 A 20 LITROS	19	27	63	8	117
30 a 40	23	27	42	21	113
50 a 60	21	27	41	14	103
60 a 80	8	12	12	4	36
80 Ó MÁS	3	2	8	1	14
Total	74	95	166	48	383

Fuente: Percepción del autor, 2019.

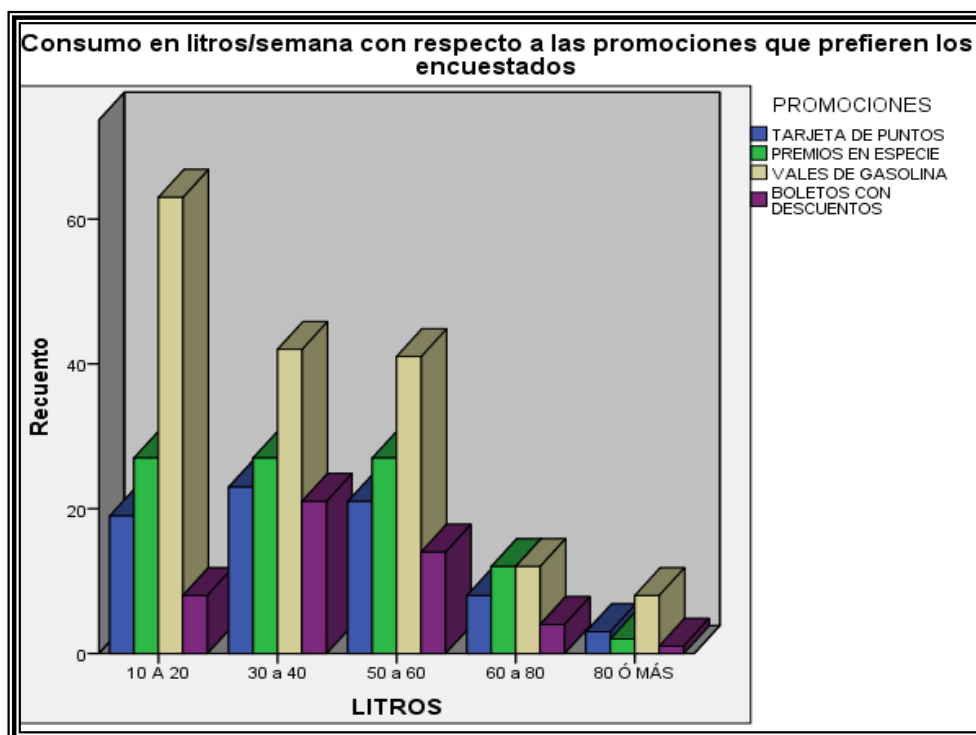


Gráfico 20. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto a las promociones elegidas por los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

Tabla 28. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto al tipo de publicidad elegida por los encuestados.

CUANTO*PUBLICIDAD	PUBLICIDAD							Total
	PERIFONEO	VOLANTES	RADIO	PERIÓDICO	RECOMENDACIÓN	REDES SOCIALES	TELEVISIÓN	
CUANTO 10 A 20 LITROS	14	24	30	22	9	13	5	117
30 a 40	23	18	16	15	13	22	6	113
50 a 60	12	26	14	12	12	20	7	103
60 a 80	5	9	5	4	5	6	2	36
80 Ó MÁS	4	2	1	0	2	2	3	14
Total	58	79	66	53	41	63	23	383

Fuente: Percepción del autor, 2019.

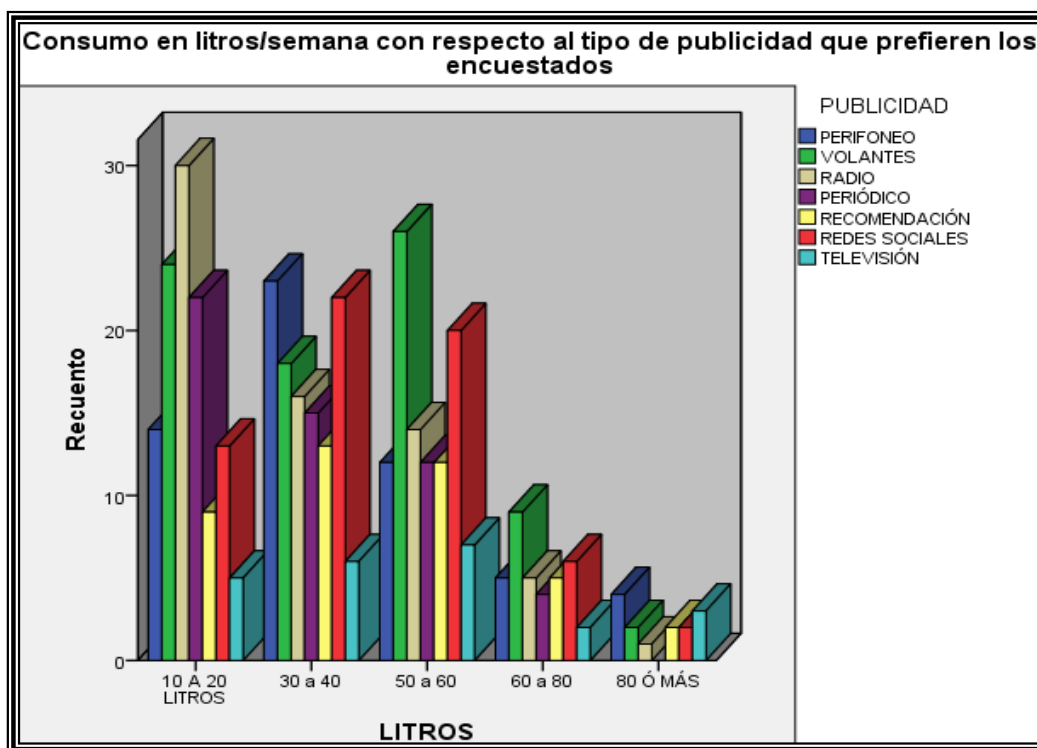


Gráfico 21. Frecuencia de consumo de gasolina en litros/semana con respecto al tipo de publicidad elegida por los encuestados. Fuente: Percepción del autor, 2019.

4.1.2 Análisis en la variación de los precios de la gasolina Regular y Premium con datos de la Comisión reguladora de energía (CRE).

El precio es un factor determinante para el proceso de toma de decisión de compra, y por ello precisamente, es importante comparar los precios que ofrece la competencia, además de que el precio de la gasolina es regulado por el gobierno a través de la Comisión reguladora de energía (CRE) para evitar abusos o precios demasiado elevados afectando la economía de los consumidores ya que actualmente sigue siendo un producto sin ningún sustituto, aunque en un futuro es importante buscar fuentes de energías limpias para el transporte, quien ocupa los primeros lugares en el consumo de dicho combustible.

A continuación, se presentan los precios promedio mensuales de gasolina Regular y Premium regulados por la CRE:

Tabla 29. Precios promedio mensuales de gasolina regular o magna.

MES	AÑO		
	2017	2018	2019
ENERO	15.57	16.42	18.16
FEBRERO	15.57	17.03	18.20
MARZO	15.49	17.29	18.88
ABRIL	15.52	17.42	18.73
MAYO	15.42	17.53	18.56
JUNIO	15.33	17.80	18.39
JULIO	15.25	18.15	18.45
AGOSTO	15.32	18.62	18.35
SEPTIEMBRE	15.55	18.81	18.46
OCTUBRE	15.67	18.97	18.39
NOVIEMBRE	15.75	18.91	18.34
DICIEMBRE	15.86	18.64	18.50

Fuente: Percepción del autor con datos de la CRE, 2020.

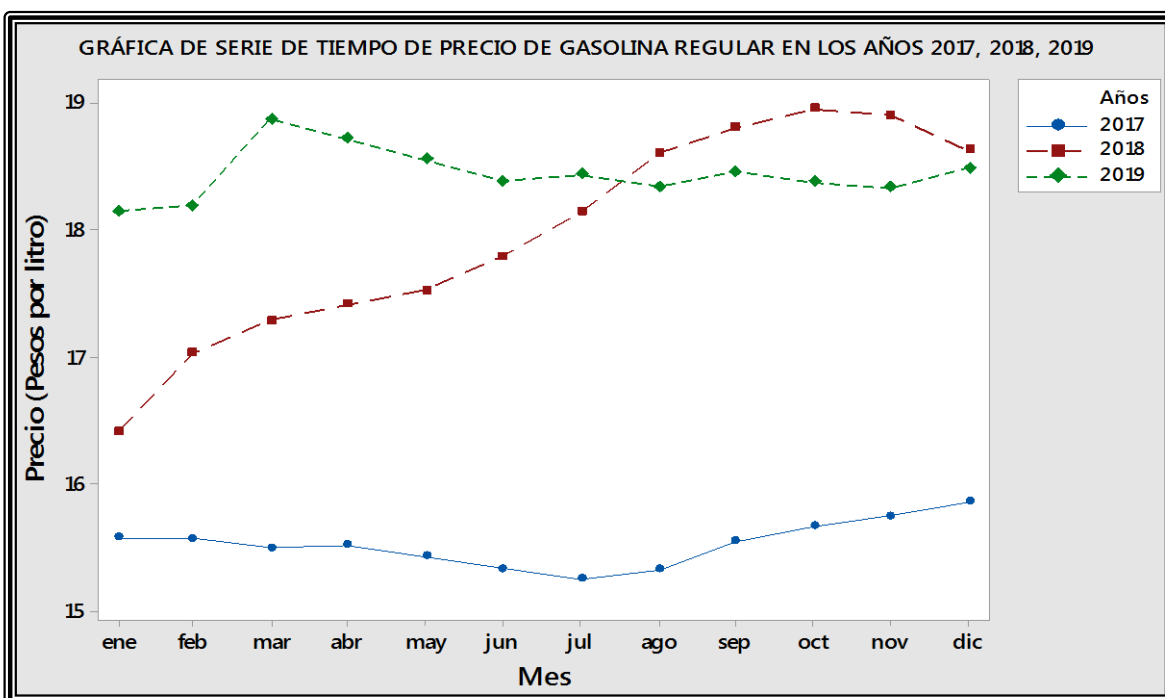


Gráfico 22. Precios promedio mensuales de gasolina regular o magna. Fuente: Percepción del autor con datos de la CRE, 2020.

Tabla 30. Precios promedio mensuales de gasolina Premium.

MES	AÑO		
	2017	2018	2019
ENERO	17.36	18.05	19.36
FEBRERO	17.35	18.58	18.84
MARZO	17.26	18.78	19.71
ABRIL	17.25	18.88	19.96
MAYO	17.18	18.96	19.92
JUNIO	17.05	19.20	19.89
JULIO	16.94	19.56	19.93
AGOSTO	17.02	20.03	19.93
SEPTIEMBRE	17.27	20.23	19.97
OCTUBRE	17.36	20.43	19.91
NOVIEMBRE	17.46	20.39	19.75
DICIEMBRE	17.57	20.13	19.75

Fuente: Percepción del autor con datos de la CRE, 2020.

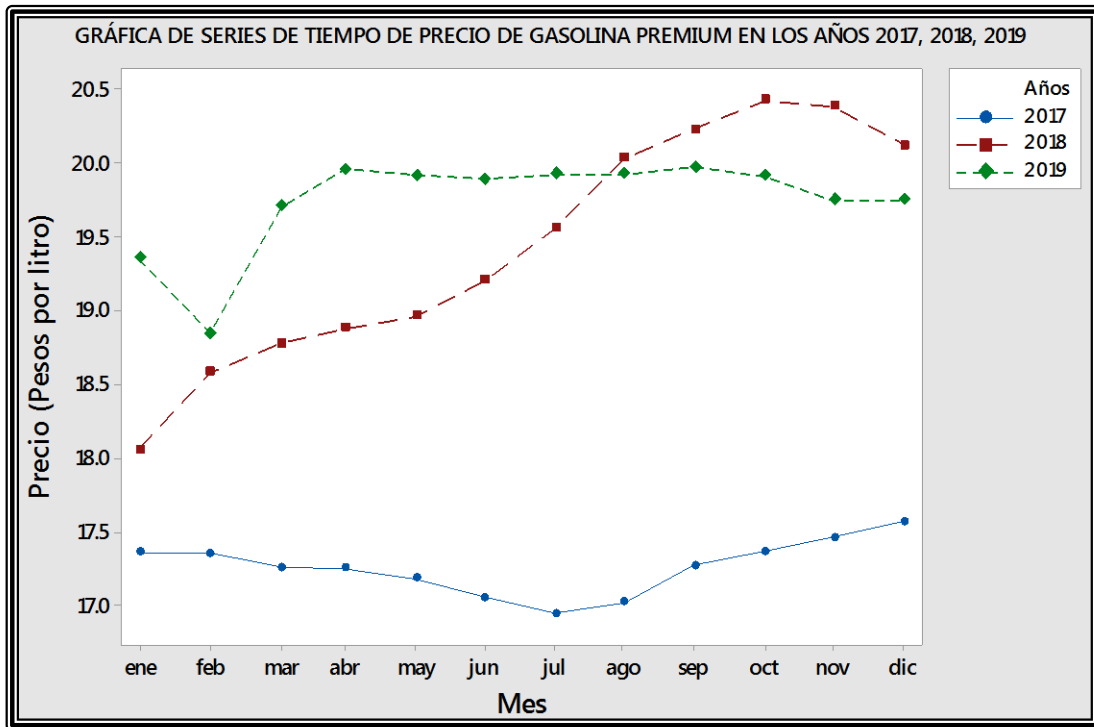


Gráfico 23. Precios promedio mensuales de gasolina regular o magna. Fuente: Percepción del autor con datos de la CRE, 2020.

Durante el año 2017 el precio se mantuvo estable debido a que la gasolina era subsidiada por el gobierno. A partir del año 2018, se liberó el precio de la gasolina en México de forma gradual para igualarse a los precios del mercado internacional, así que los incrementos en el precio de la gasolina fueron constantes cada mes. En el año 2019, el precio se estabiliza a precios internacionales a partir de marzo. (Ver tablas 29-30 y gráficos 22-23).

Para detallar más esta información, se presentan los porcentajes de variación en los precios promedios mensuales de la gasolina.

Tabla 31. Porcentaje de variación en Precios promedio mensuales de **gasolina regular o magna y gasolina Premium**, en estaciones de servicio de expendio al público en pesos por litro.

PERIODO		GASOLINA REGULAR O MAGNA		GASOLINA PREMIUM	
AÑO	MES	PRECIO	% VARIACIÓN	PRECIO	% VARIACIÓN
2017	ENERO	15.57		17.36	
	FEBRERO	15.57	-0.05	17.35	-0.06
	MARZO	15.49	-0.46	17.26	-0.53
	ABRIL	15.52	0.14	17.25	-0.06
	MAYO	15.42	-0.60	17.18	-0.39
	JUNIO	15.33	-0.63	17.05	-0.77
	JULIO	15.25	-0.50	16.94	-0.61
	AGOSTO	15.32	0.46	17.02	0.44
	SEPTIEMBRE	15.55	1.49	17.27	1.46
	OCTUBRE	15.67	0.76	17.36	0.55
	NOVIEMBRE	15.75	0.50	17.46	0.58
	DICIEMBRE	15.86	0.71	17.57	0.63
2018	ENERO	16.42	3.54	18.05	2.75
	FEBRERO	17.03	3.73	18.58	2.92
	MARZO	17.29	1.53	18.78	1.06
	ABRIL	17.42	0.73	18.88	0.54
	MAYO	17.53	0.64	18.96	0.44
	JUNIO	17.80	1.52	19.20	1.27
	JULIO	18.15	1.97	19.56	1.85
	AGOSTO	18.62	2.60	20.03	2.42
	SEPTIEMBRE	18.81	1.05	20.23	0.98
	OCTUBRE	18.97	0.83	20.43	0.98
	NOVIEMBRE	18.91	-0.31	20.39	-0.19
	DICIEMBRE	18.64	-1.43	20.13	-1.29
2019	ENERO	18.16	-2.59	19.36	-3.82
	FEBRERO	18.20	0.22	18.84	-2.66
	MARZO	18.88	3.77	19.71	4.60
	ABRIL	18.73	-0.81	19.96	1.27
	MAYO	18.56	-0.89	19.92	-0.19
	JUNIO	18.39	-0.92	19.89	-0.16
	JULIO	18.45	0.30	19.93	0.19
	AGOSTO	18.35	-0.52	19.93	-0.02
	SEPTIEMBRE	18.46	0.62	19.97	0.23
	OCTUBRE	18.39	-0.41	19.91	-0.31
	NOVIEMBRE	18.34	-0.26	19.75	-0.81
	DICIEMBRE	18.50	0.87	19.75	0.00

Fuente: Percepción del autor con datos de la CRE, 2020.

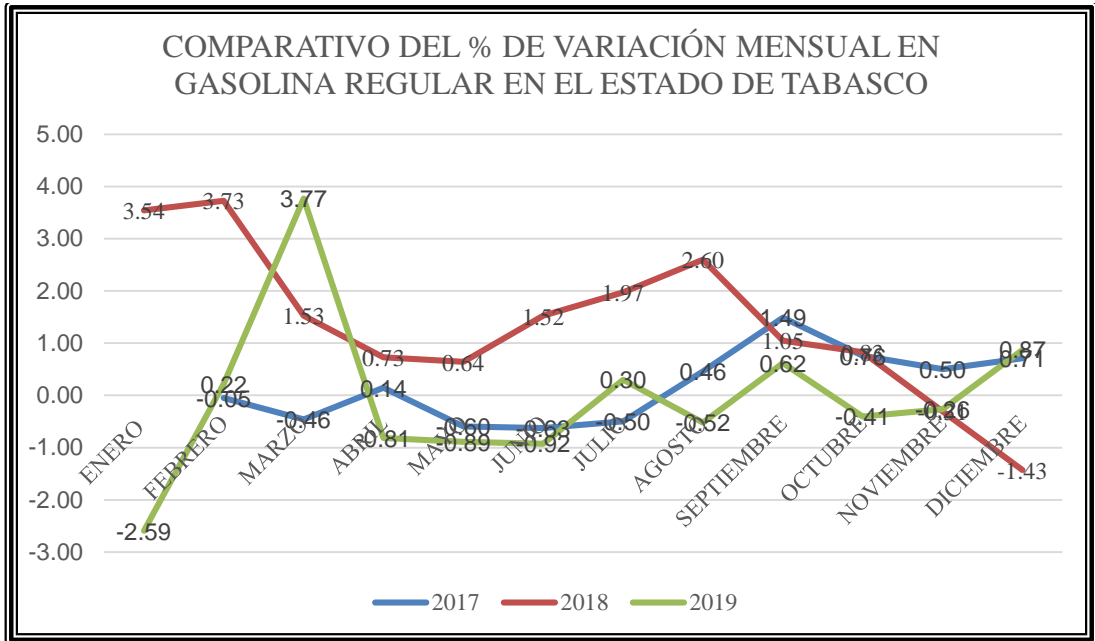


Gráfico 24. Comparativo del porcentaje de variación mensual en el precio de la gasolina Regular o magna. Fuente: Percepción del autor con datos de la CRE, 2020.

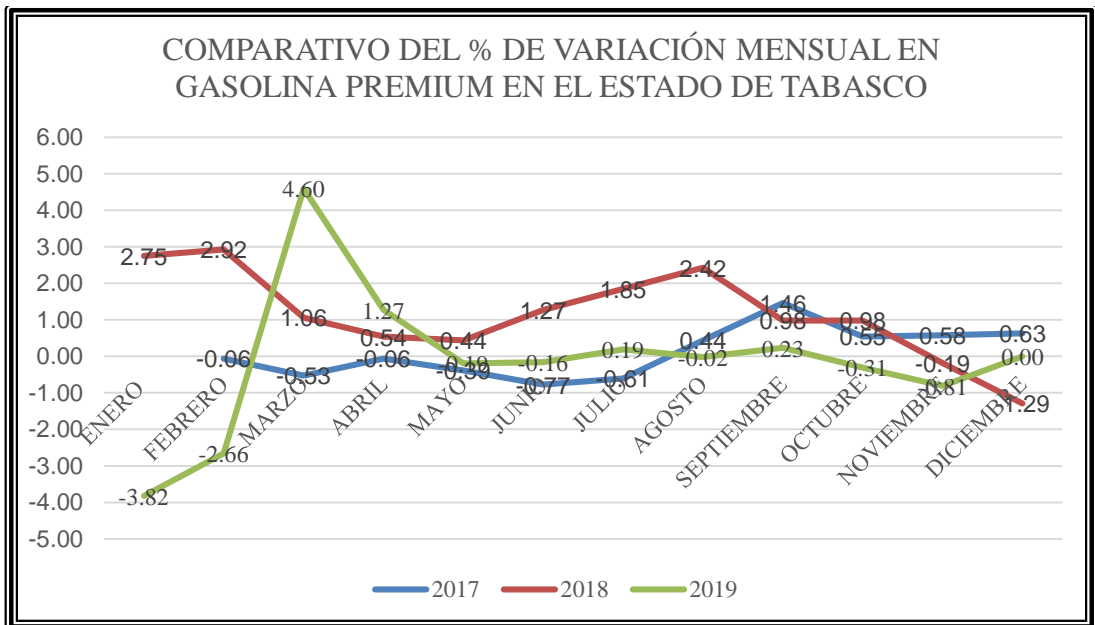


Gráfico 25. Comparativo del porcentaje de variación mensual en el precio de la gasolina Premium. Fuente: Percepción del autor con datos de la CRE, 2020.

A continuación, se presentan los precios de estaciones de servicio en la zona 1 de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V. reportados ante la CRE en diciembre de 2019:

Ilustración 8. Precios de gasolinas registrados por los permisionarios ante la CRE.

Fuente: <http://www.cre.gob.mx/ConsultaPrecios/GasolinasyDiesel/GasolinasyDiesel.html>

Tabla 32. Precios reportados ante la CRE en diciembre de 2019 de estaciones de la zona 1 de Consorcio Lemon.

GASOLINA REGULAR			GASOLINA PREMIUM		
N° DE PERMISO	GASOLINERA	PRECIO	N° DE PERMISO	GASOLINERA	PRECIO
PL/6907/EXP/ES/2015	SERVICIO REGIO DOS, S.A. DE C.V.	\$18.13	PL/6907/EXP/ES/2015	SERVICIO REGIO DOS, S.A. DE C.V.	\$19.39
PL/6804/EXP/ES/2015	ARCO Y RIO, S.A. DE C.V.	\$18.13	PL/6907/EXP/ES/2015	SERVICIO REGIO DOS, S.A. DE C.V.	\$19.39
PL/5569/EXP/ES/2015	OPERADORA Y COMERCIALIZADORA DEL ITSMO, S.A. DE C.V.	\$17.95	PL/6804/EXP/ES/2015	ARCO Y RIO, S.A. DE C.V.	\$19.39
PL/5565/EXP/ES/2015	ESTACION AEROPUERTO, S.A. DE C.V.	\$17.99	PL/5569/EXP/ES/2015	OPERADORA Y COMERCIALIZADORA DEL ITSMO, S.A. DE C.V.	\$18.95
PL/5564/EXP/ES/2015	LA CONTRARIA, S.A. DE C.V.	\$17.89	PL/5565/EXP/ES/2015	ESTACION AEROPUERTO, S.A. DE C.V.	\$19.69
PL/3787/EXP/ES/2015	ISLA REGIA, S.A. DE C.V.	\$17.99	PL/5564/EXP/ES/2015	LA CONTRARIA, S.A. DE C.V.	\$18.99
PL/3782/EXP/ES/2015	SERVICIO GENESIS, S.A. DE C.V.	\$18.29	PL/3787/EXP/ES/2015	ISLA REGIA, S.A. DE C.V.	\$18.99
PL/3780/EXP/ES/2015	GRUPO PARRILLA, S.A. DE C.V.	\$17.99	PL/3785/EXP/ES/2015	GRUPO PARRILLA, S.A. DE C.V.	\$19.49
PL/3779/EXP/ES/2015	AUTO SERVICIO LA GLORIETA, S.A. DE C.V.	\$17.99	PL/3782/EXP/ES/2015	SERVICIO GENESIS, S.A. DE C.V.	\$19.19
			PL/3780/EXP/ES/2015	GRUPO PARRILLA, S.A. DE C.V.	\$18.89
			PL/3779/EXP/ES/2015	AUTO SERVICIO LA GLORIETA, S.A. DE C.V.	\$18.99

Fuente: Percepción del autor con datos de la CRE, 2020.

*Nota: Regular cuenta con un índice de octano $[(RON+MON)/2]$ mínimo de 87 y 2. Premium cuenta con un índice de octano $[(RON+MON)/2]$ mínimo de 91.

En la zona 1, para la gasolina Regular el precio más bajo lo tiene la estación P- 035 La Contraria con \$17.89, y en la gasolina Premium el precio más bajo lo tiene P-008 Grupo Parrilla con \$18.89. El promedio de todos los precios reportados para la gasolina regular es de \$18.34, y para la Premium es de \$19.48. En el caso de la estación P- 024 Nacajuca en Saloya, no se encuentra publicado el precio ante la CRE. (Ver Tabla 33).

Cabe señalar que los precios publicados por los permisionarios ante la CRE, son tomados en cuenta por la empresa para vigilar el precio de la competencia y ofrecer el más bajo, sobre todo en aquellas estaciones con ventas bajas, debido a que la competencia intenta ganar terreno y posicionarse. De hecho, cuando justo enfrente se ha colocado una estación nueva de otra marca, es preciso ajustar el precio sin sacrificar el margen de utilidad y así obtener ganancias. Lo que se puede comprobar con las siguientes tablas y gráficos, de las estaciones analizadas de la Zona 1 en el Municipio Centro, ya que son las que tienen el precio más bajo.

Tabla 33. Precios de gasolinas reportados por los permisionarios ante la CRE en diciembre de 2019.

NOMBRE DE GASOLINERA	PRECIO	
	REGULAR	PREMIUM
ARCO Y RIO, S.A. DE C.V.	\$18.13	\$19.39
AUTO SERVICIO LA GLORIETA, S.A, DE C.V.	\$17.99	\$18.99
AUTOSERVICIO OLMECA S.A. DE C.V.	\$18.75	\$19.80
AUTOSERVICIOS DABRIA SA DE CV	\$18.48	\$19.94
BOLICHE EXPRES, S.A. DE C.V.	\$18.31	\$19.46
CARVI AUTOSERVICIOS SA DE CV	\$18.17	\$19.77
CORPORATIVO PARAGAS S.A. DE C.V.	\$17.90	\$18.99
COSTCO GAS, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	\$17.93	\$18.69
E.S.G.E.S. S.A DE C. V.	\$18.54	\$20.04
E.S.G.E.S. S.A DE C. V.	\$18.40	\$19.87
E.S.G.E.S. S.A DE C.V.	\$18.49	\$20.04
ENERGIA DG S DE RL DE CV	\$18.27	\$19.43
ENERGIA DG S DE RL DE CV	\$18.53	\$19.75
ENERGIA DG S DE RL DE CV	\$18.53	\$19.75
ENERGIA DG S DE RL DE CV	\$18.49	\$19.79

NOMBRE DE GASOLINERA	PRECIO	
	REGULAR	PREMIUM
ENERGIA DG S DE RL DE CV	\$18.85	\$19.95
ENERGIA DG S DE RL DE CV	\$18.27	\$19.43
ENERGIA DG S DE RL DE CV	\$18.53	\$19.75
ESTACION AEROPUERTO, S.A. DE C.V.	\$17.99	\$19.69
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$17.99	\$18.89
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.94	\$19.99
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.39	\$19.59
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.69	\$19.49
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.34	\$19.59
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.59	\$19.69
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.74	\$19.89
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.54	\$20.04
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.49	\$19.79
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.94	\$19.99
ESTACIONES DE SERVICIO AUTO S.A. DE C.V.	\$18.34	\$19.49
EURO ENERGETICA SA DE CV	\$18.29	\$19.59
EURO ENERGETICA SA DE CV	\$18.14	\$19.59
GASOLINERA GUAYABAL S.A. DE C.V.	\$18.49	\$18.99
GASOLINERA IXTACOMITAN, S.A. DE C.V.	\$18.29	\$19.49
GASOLINERA SERVICIO REAL SAN LUIS S.A. DE C.V.	\$18.09	\$19.39
GRUPO DIVALA SA DE CV	\$17.99	\$19.09
GRUPO EMPRESARIAL Y COMERCIAL MONTERREY, SA DE CV	\$18.95	\$18.99
GRUPO ENERGETICO LA PIRAMIDE S.A. DE C.V.	\$17.99	\$19.99
GRUPO PARRILLA, S.A. DE C.V.	\$18.75	\$19.49
GRUPO PARRILLA, S.A. DE C.V.	\$18.75	\$18.89
HIDROSINA PLUS, S.A.P.I. DE C.V.	\$17.99	\$19.55
ISLA REGIA, S.A. DE C.V.	\$17.89	\$18.99
LA CONTRARIA, S.A. DE C.V.	\$18.33	\$18.99
MAGALLANES VILLAHERMOSA, S.A. DE C.V.	\$18.53	\$19.27
OLMECA DG SA DE CV	\$18.53	\$19.75
OPERADORA DE ESTACION DE SERVICIO TABASCO, SADECV	\$18.59	\$19.79
OPERADORA DE ESTACION DE SERVICIO VILLAHERMOSA, S. A. DE C. V.	\$18.37	\$19.65
OPERADORA TABASQUEÑA EDMAGRA, S.A. DE C.V.	\$18.32	\$18.61
OPERADORA TABASQUEÑA EDMAGRA, S.A. DE C.V.	\$18.43	\$19.45
OPERADORA TABASQUEÑA EDMAGRA, S.A. DE C.V.	\$17.95	\$19.69
OPERADORA Y COMERCIALIZADORA DEL ITSMO, S.A. DE C. V.	\$17.99	\$18.95
PETRO MINCCONT S.A. DE C.V.	\$17.99	\$18.99
PETRO MINCCONT S.A. DE C.V.	\$17.99	\$18.99
SERVICIO EL NEGRO, S.A. DE C.V.	\$18.35	\$18.99
SERVICIO EL NEGRO, S.A. DE C.V.	\$18.31	\$18.99
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.50	\$19.70
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.35	\$19.46
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$17.99	\$19.80
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.33	\$19.70
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.45	\$18.99

NOMBRE DE GASOLINERA	PRECIO	
	REGULAR	PREMIUM
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.73	\$19.27
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.29	\$19.70
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.73	\$19.89
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.33	\$19.55
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$17.93	\$19.89
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.33	\$19.69
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.33	\$18.69
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.89	\$19.69
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.29	\$19.69
SERVICIO FACIL DEL SURESTE, S.A. DE C.V.	\$18.33	\$19.95
SERVICIO GENESIS, S.A. DE C.V.	\$18.33	\$19.19
SERVICIO LA FERIA, S.A. DE C.V.	\$18.04	\$19.27
SERVICIO LAGUNAS MONTEROS, S.A. DE C.V.	\$18.52	\$19.69
SERVICIO LEAL Y MONTEROS, S.A. DE C.V.	\$17.99	\$18.95
SERVICIO MACUILLI, S.A. DE C.V.	\$18.19	\$19.67
SERVICIO MONTEROS, S.A. DE C.V.	\$18.29	\$18.99
SERVICIO PARRILLA, S.A. DE C.V.	\$18.13	\$19.69
SERVICIO PERIMENDEZ S.A. DE C.V.	\$18.05	\$19.19
SERVICIO PERIMENDEZ S.A. DE C.V.	\$18.13	\$19.39
SERVICIO REGIO CINCO, S.A. DE C.V.	\$18.29	\$18.99
SERVICIO REGIO DOS, S.A. DE C.V.	\$18.29	\$19.39
SERVICIO REGIO SEIS, S.A. DE C.V.	\$17.93	\$19.65
SERVICIO VIA REFORMA, S.A. DE C.V.	\$18.29	\$19.55
SERVICIO VILLA SA DE CV	\$18.54	\$18.92
SERVICIOS USUMACINTA, S.A. DE C.V.	\$18.69	\$19.39
SUPER SERVICIO CARRETERO, S.A. DE C.V.	\$18.29	\$19.99
SUPER SERVICIO LOMA DE CABALLO, S.A. DE C.V.		\$19.99
VEINTISIETE, S.A. DE C.V.		\$19.27

Fuente: percepción del autor, 2020.

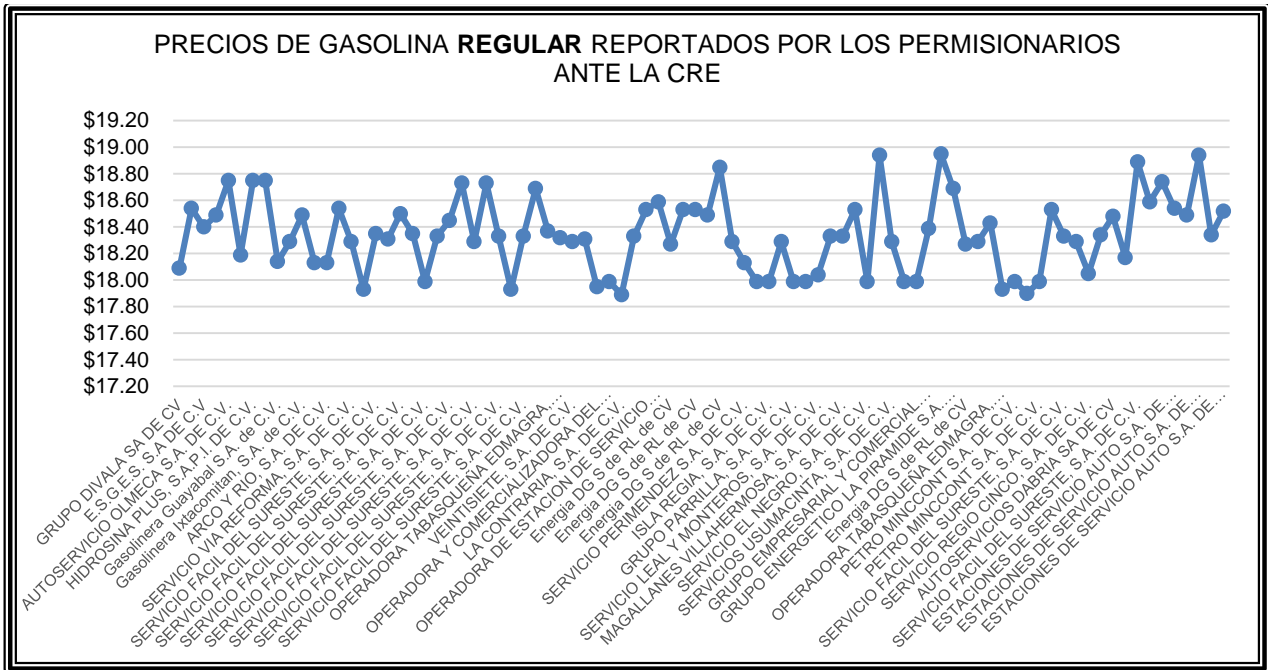


Gráfico 26. Precios de gasolina Regular reportados por los permisionarios ante la CRE en diciembre de 2019.
Fuente: percepción del autor, 2020

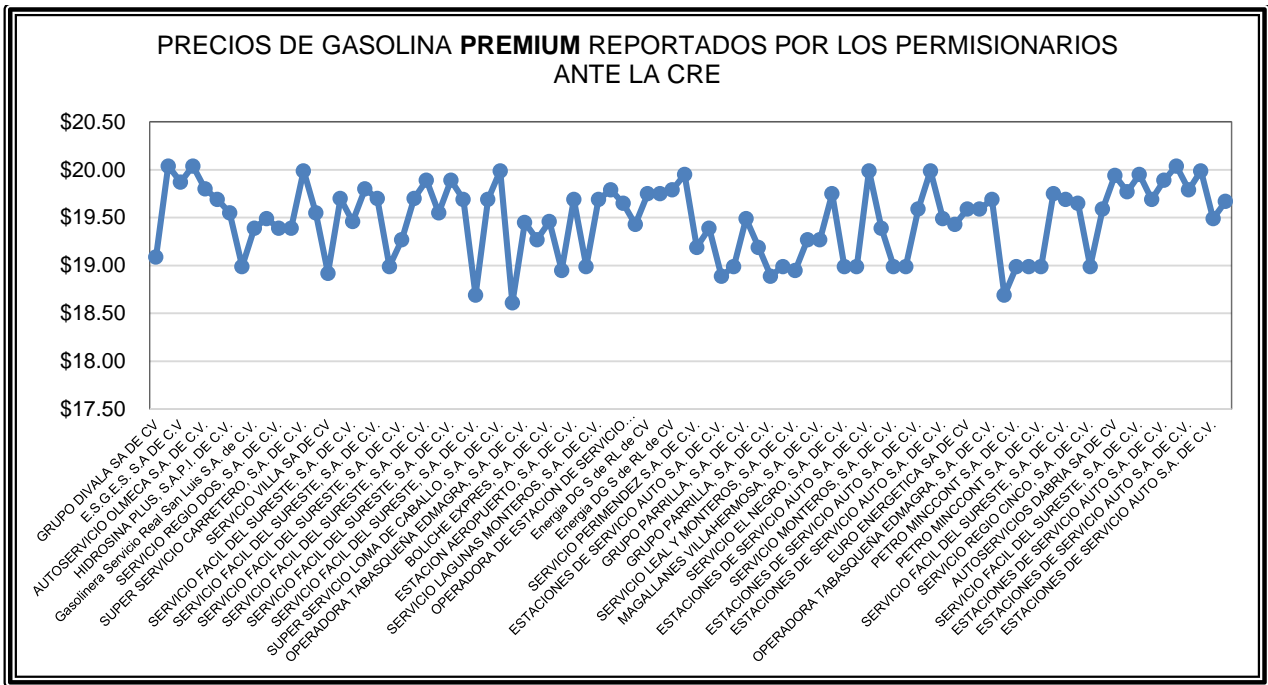


Gráfico 27. Precios de gasolina Premium reportados por los permisionarios ante la CRE en diciembre de 2019.
Fuente: percepción del autor, 2020.

4.1.3 Análisis Comparativo del Total de litros de gasolina vendidos en la zona 1 por año del 2017 al 2019 en la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

Una de las etapas más importantes de esta investigación, es analizar el comportamiento de las ventas durante los últimos años para encontrar patrones, tendencias o similitudes en periodos en donde existen picos de venta y estar preparados para satisfacer esa demanda, así como también identificar los periodos en los que disminuyen y porqué. Ya que pesar de tratarse de un producto con demanda inelástica, en el estudio preliminar de la encuesta estructurada la mayoría de las personas ha aceptado que sí afecta su consumo o que han comprado combustible de manera ilícita llamado comúnmente “huachicol”, lo que se refleja en la disminución de ventas de la empresa Consorcio Lemon, la cual ha facilitado la información que a continuación se presenta de manera mensual de los años 2017, 2018 y 2019 de litros vendidos por cada estación de servicio de gasolina.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en la evaluación preliminar de la encuesta realizada a las 383 personas, la gasolina que más se consume es la gasolina regular o magna, debido a que como se puede observar en la tabla 31, es la que tiene el precio más bajo, y si lo comparamos con los reportes de ventas proporcionados por la empresa representa el 70% de las ventas totales de la empresa y el resto es distribuido en gasolina Premium, Diésel y demás productos y/o servicios ofrecidos como: aceites, recargas, servicios, periódicos, y chips.

Otro de los descubrimientos es que en periodos vacacionales las estaciones de servicio ubicadas en la ciudad, en la zona 1 la cual estamos analizando, disminuyen las ventas debido a que la mayoría sale de viaje dejando la ciudad de Villahermosa con menos tránsito vehicular, y por el contrario las estaciones de gasolina que se encuentran al borde de carreteras y autopistas

son las que aumentan sus ventas, ya que los clientes se detienen a llenar los tanques de combustible para el motor de sus vehículos debido a que tienen como destino mayormente lugares turísticos o playas cercanas.

Cabe destacar que, en los periodos de actividad normal, las personas prefieren comprar combustible en estaciones mejor ubicadas o céntricas, sin embargo, cuando el acceso o entrada se encuentra por ejemplo en un tramo en reparación, prefieren cargar gasolina en otra donde se les facilite el acceso y pueda cargar combustible más rápido. Es por ello que ha hecho énfasis en que la atención y la eficiencia en el servicio es sumamente importante para elevar las ventas y evitar hacer esperar al cliente en colas innecesarias y más si se cuenta con la infraestructura suficiente, dispensadores o bombas de gasolina, y por lo tanto la demanda de no debe sobre pasar a la capacidad de respuesta del servicio de venta de gasolina. Por otro lado, los clientes esperan recibir a cambio de su fidelidad un producto completo de alto rendimiento, esto es posible con personal altamente capacitado y con apoyo de la tecnología más avanzada.

Otro aspecto que ocasiona la disminución de las ventas de las estaciones analizadas, es sin duda algo que está fuera del control de la empresa, y es cuando a pocos metros o justo en frente, la competencia instala una estación y las personas se dejan llevar por la parte instintiva de explorar o probar lo nuevo, para entonces comparar y hacer un juicio de cuál es la que ofrece mejores beneficios, lo que en un futuro tomará como referencia para la toma de decisión de compra.

Tabla 34. Comparativo del Total de litros vendidos mensualmente del año 2017 al 2019 en la zona 1 de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

MES	AÑO		
	2017	2018	2019
ENERO	2938402	2467382	1968272
FEBRERO	2760981	2233320	2275286
MARZO	3061475	2393904	2635324
ABRIL	2908860	2242430	2524182
MAYO	3091818	2524645	3176170
JUNIO	2987760	2372272	3160368
JULIO	2860698	2115342	2899935
AGOSTO	3005187	1968584	3476519
SEPTIEMBRE	2793725	1842512	3240697
OCTUBRE	2800705	1923291	3220960
NOVIEMBRE	2733275	1899007	2841335
DICIEMBRE	2988716	2085108	3137829

Fuente: percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

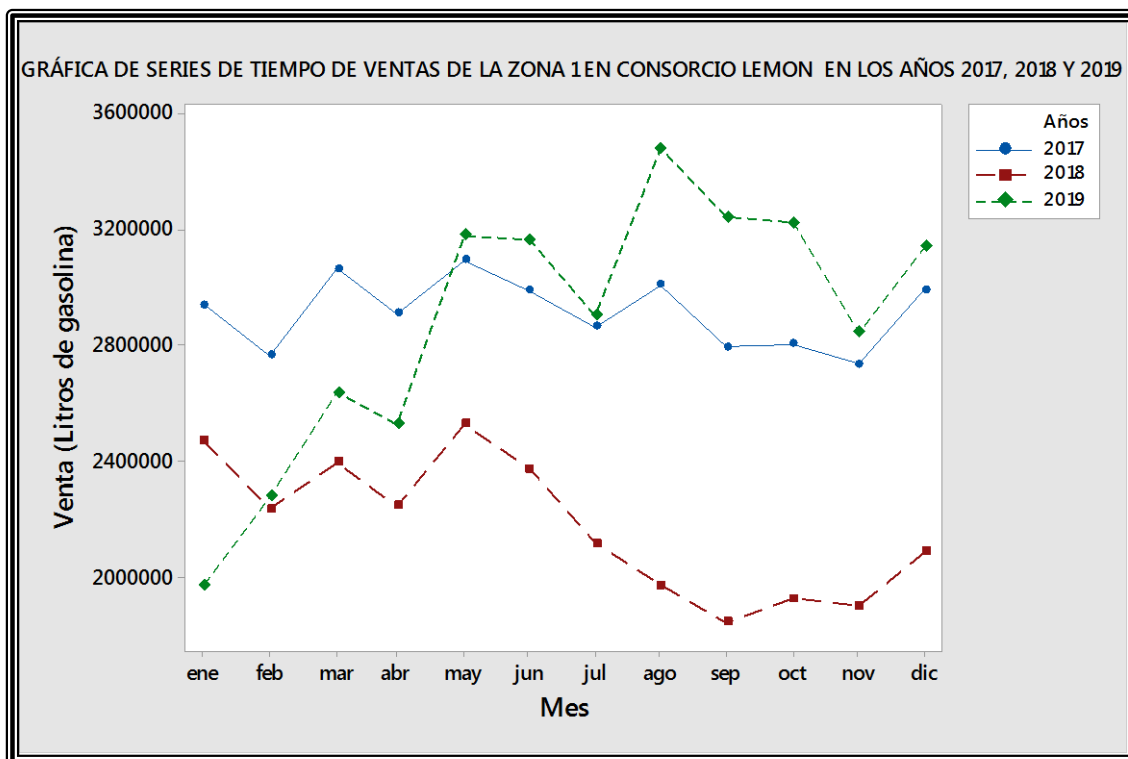


Gráfico 28. Gráfico Comparativo del Total de litros vendidos mensualmente del año del 2017 al 2019 en la zona 1 de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Sin duda la variación en el precio influye en las ventas ya que como se puede observar en la tabla y gráfica del total de ventas de la zona 1 del Consorcio, en 2017 las ventas variaban entre los 2,800,000 y los 3,200,000 litros, y se consideraban muy estables debido al subsidio por parte del gobierno en los precios. Sin embargo, a partir de 2018 las ventas disminuyeron debido a diversos aspectos, pero el más significativo es que se dejó de subsidiar el precio de la gasolina, y en junio de ese mismo año el Consorcio empieza a aplicar estrategias al darse cuenta de la disminución de las ventas, implementando algunas de las propuestas del presente trabajo de investigación, las cuáles empezaron a dar resultados más notorios a partir del año de 2019, año durante el cual se trabajó arduamente con un grupo de expertos en Ventas, responsables de los procesos clave de la empresa y el comité directivo, impulsando considerablemente el crecimiento de las ventas, esto se puede demostrar con el comportamiento de las ventas en la tabla 35 y gráfico 28, comparado con años anteriores.

4.1.4 Análisis del historial de ventas mensual en litros vendidos del 2017 al 2019, en estaciones de servicio de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

De las estaciones analizadas, la que mayores ventas presenta es la estación P-024 Nacajuca, ubicada en Saloya, y la que menos ventas ha tenido en este periodo es la estación P-031 es Regio Dos ubicada en José María Pino Suárez. A pesar de que el precio de la estación P-024 Nacajuca no aparece reportado ante la CRE, debido a su ubicación y la gran afluencia de vehículos en esa zona, permite que las ventas incrementen sobre todo en temporadas altas: en los meses de marzo, mayo, septiembre, octubre y noviembre. Los meses de temporada baja son principalmente: enero, febrero, julio y agosto. Dependiendo de la ubicación de la estación esto podría variar, sin embargo, es una tendencia similar en casi todas las estaciones de servicio de la zona 1. (Ver tablas 36-37 y gráfico 29).

Tabla 35. Historial de venta en litros de estaciones de gasolina de la zona I de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

AÑO	Mes	P-006 Glorieta (Atasta)	P-007 Isla Regia (Juan Graham)	P-008 Parrilla (Huapinol)	P-016 Genesis (Rio Viejo)	P-021 Arco y Rio (Carrizal)	P-024 Nacajuca (Saloya)	P-035 Contraria (Terranova)	P-027 Aeropuerto (Casa Blanca)	P-029 Itsmo (Tierra Colorada)	P-031 Regio Dos (Pino Suárez)	DEMANDA
2017	Enero	188,589.95	339,001.48	348,033.69	371,419.83	317,490.50	517,634.58	265,652.57	210,759.62	233,945.36	145,874.79	2,938,402
	Febrero	190,385.54	329,101.53	288,063.48	342,330.73	313,061.19	479,439.99	259,324.08	194,955.08	222,235.69	142,084.18	2,760,981
	Marzo	214,354.09	350,726.66	308,638.41	357,082.06	352,595.34	545,483.19	286,264.19	249,542.87	241,238.62	155,549.35	3,061,475
	Abril	191,835.53	315,988.49	292,084.81	365,270.04	313,557.01	529,854.88	268,588.01	244,985.17	222,927.05	163,769.08	2,908,860
	Mayo	212,107.71	350,548.96	323,418.75	366,731.53	343,410.09	558,748.59	285,570.74	240,407.14	231,985.57	178,888.73	3,091,818
	Junio	209,652.53	369,633.44	302,811.86	367,611.91	322,511.76	527,657.35	277,294.20	237,312.28	224,388.61	148,885.80	2,987,760
	Julio	184,721.44	307,148.21	268,632.77	368,524.87	310,597.69	546,771.17	279,598.82	237,881.29	204,981.16	151,840.80	2,860,698
	Agosto	188,048.06	356,827.93	265,984.55	424,769.39	335,092.12	538,015.22	285,612.48	253,190.91	216,640.86	141,005.74	3,005,187
	Septiembre	178,090.64	293,714.77	257,845.85	344,625.43	403,341.32	504,727.85	227,659.22	232,359.56	220,646.08	130,713.88	2,793,725
	Octubre	170,079.34	356,310.53	264,423.64	364,016.33	374,464.89	507,861.00	167,900.82	242,867.49	216,661.88	136,118.91	2,800,705
	Noviembre	154,662.70	449,249.05	244,434.45	355,553.48	338,031.79	475,593.79	151,593.22	229,363.33	196,600.22	138,192.63	2,733,275
	Diciembre	167,723.25	456,236.52	261,743.20	399,492.12	381,553.46	547,070.61	169,532.33	246,871.57	217,440.15	141,052.65	2,988,716
2018	Enero	142,685.27	339,827.86	227,080.84	303,118.49	382,041.91	432,998.80	136,891.31	209,881.88	181,462.51	111,393.29	2,467,382
	Febrero	141,038.31	225,273.66	224,802.13	298,652.07	290,929.91	422,620.01	134,519.66	195,420.55	187,186.86	112,876.65	2,233,320
	Marzo	152,581.24	230,203.74	239,132.69	281,908.75	310,145.97	475,657.00	138,752.74	212,089.30	211,503.18	141,929.60	2,393,904
	Abril	134,906.26	223,970.62	223,083.46	265,301.89	308,861.82	441,836.78	131,706.92	191,614.64	199,945.13	121,202.64	2,242,430
	Mayo	156,041.67	269,494.97	256,846.94	285,131.20	348,197.14	459,550.31	164,174.06	229,786.59	223,234.26	132,188.17	2,524,645
	Junio	143,714.57	314,951.17	212,157.76	252,577.22	315,342.56	414,025.15	182,683.90	198,144.28	220,652.04	118,023.60	2,372,272
	Julio	127,368.02	277,757.73	188,825.56	213,463.24	288,890.04	383,842.57	169,539.43	179,932.10	194,779.77	90,943.31	2,115,342
	Agosto	132,710.08	177,120.45	183,317.69	225,458.54	297,847.53	362,873.18	143,876.09	178,488.41	196,233.50	70,658.62	1,968,584
	Septiembre	125,784.58	165,617.82	179,005.91	210,386.40	271,210.72	333,337.75	132,550.61	169,852.08	172,571.46	82,194.93	1,842,512
	Octubre	127,175.43	222,249.35	174,902.25	230,419.54	306,354.41	329,704.96	127,801.70	153,579.38	168,327.92	82,776.14	1,923,291
	Noviembre	113,724.70	280,844.18	152,258.78	188,477.89	335,578.63	354,001.49	104,729.89	156,414.28	152,717.04	60,260.06	1,899,007
	Diciembre	113,416.83	321,341.06	164,419.45	224,201.22	362,490.45	407,643.29	119,799.02	128,986.91	165,438.62	77,370.74	2,085,108
2019	Enero	101,775.39	324,055.43	148,427.54	181,842.51	334,543.79	386,612.38	141,414.89	130,481.59	145,736.12	73,382.11	1,968,272
	Febrero	135,008.66	332,070.93	163,072.40	210,717.49	313,154.41	536,688.98	167,630.12	175,172.18	159,862.38	81,908.92	2,275,286
	Marzo	156,222.74	356,031.94	188,595.89	243,611.94	380,749.74	570,269.54	183,021.82	248,774.85	207,512.56	100,533.04	2,635,324
	Abril	180,223.12	346,405.48	179,530.44	224,807.52	334,674.02	531,344.36	196,202.44	154,797.11	193,927.13	182,270.29	2,524,182
	Mayo	280,706.18	416,414.70	210,893.75	238,225.84	421,928.18	657,145.88	243,534.75	218,715.83	259,707.41	228,897.19	3,176,170
	Junio	292,925.12	393,851.17	197,996.68	230,503.71	390,307.32	683,595.74	246,669.81	212,292.80	292,265.20	219,960.94	3,160,368
	Julio	224,981.42	382,567.14	206,632.10	235,397.81	353,845.33	494,457.93	214,860.36	242,600.25	329,673.21	214,919.32	2,899,935
	Agosto	380,978.00	419,794.14	231,926.45	264,949.15	371,636.86	532,575.41	236,725.13	287,181.63	542,423.00	208,329.03	3,476,519
	Septiembre	369,468.79	380,979.70	226,557.79	273,343.00	358,077.11	446,160.29	217,151.11	298,782.54	495,685.49	174,490.84	3,240,697
	Octubre	375,746.63	406,971.35	233,911.79	277,463.33	325,847.59	408,385.33	237,800.80	310,785.32	504,055.70	139,992.61	3,220,960
	Noviembre	343,372.89	364,708.71	204,123.84	302,046.30	274,184.86	353,374.95	205,323.14	261,776.95	419,263.92	113,159.07	2,841,335
	Diciembre	374,215.87	375,020.68	208,855.45	400,295.08	282,614.24	389,924.65	252,146.39	232,819.03	502,585.44	119,351.75	3,137,829
2020	Enero	305,365.76	345,596.49	167,421.95	332,908.69	264,665.78	403,644.41	195,346.10	237,149.21	557,409.55	97,643.10	2,907,151
	Febrero	285,231.16	309,458.68	226,361.42	303,849.02	304,774.76	373,120.10	278,544.71	214,797.06	516,235.25	108,635.37	2,921,008
	Marzo	271,286.99	181,284.45	194,845.07	271,153.14	289,819.93	326,815.24	302,319.19	241,652.13	347,445.87	120,484.33	2,547,106
TOTAL EN LITROS		7,938,906.46	12,658,351.17	8,841,101.48	11,397,638.70	12,924,422.17	18,191,064.70	7,930,306.77	8,492,465.19	10,397,531.77	5,159,752.20	103,931,540.61

Fuente: percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Si comparamos el volumen en litros de las ventas de las estaciones de la zona 1, en el año 2017 contra el 2018 y 2019, las ventas disminuyeron ya que hubo una variación considerable en el precio, sobre todo en el 2018, donde los incrementos no cesaron.

Hasta el mes de febrero del año 2019, se empezaron estabilizar las ventas y subieron nuevamente, ya que el mes de enero es un mes difícil en la economía Tabasqueña y en general para todo el País debido a la cuesta de enero, a pesar de que bajó el precio de la gasolina no hubo mucha respuesta por parte de los clientes, quienes, al no contar con dinero suficiente, prefieren caminar y ahorrar un poco para tratar de compensar los gastos de diciembre. Para esos casos la empresa debe estar lo suficientemente preparada y aplicar estrategias más eficaces para contrarrestar esta situación complicada y no comprar demasiado combustible, solo el que se esté demandando, de igual forma, el personal deberá ajustarse de acuerdo a la demanda evitando así gastos de operación excesivos. Por el contrario, cuando los picos de demanda son demasiado altos, hay que tener suficiente combustible en los tanques de almacenamiento dependiendo la ubicación, el cuál es otro factor para la venta en las estaciones de servicio de gasolina, se deberá contar con personal suficiente e ir desarrollando de esta manera la capacidad de adaptabilidad al entorno cambiante.

Además, pueden ocurrir eventos inusuales o fortuitos y que están fuera del control de la empresa, pero que afectan considerablemente sus intereses, tales como: pandemias globales como la que surgió en China a finales del 2019 y se expandió rápidamente en varios países a principios del año 2020 (COVID-19), desastres naturales, guerras o conflictos entre países; y como consecuencia de ello se derive una crisis económica en el país y el resto del mundo; es por ello que se ha enfatizado en esta investigación, en la importancia de monitorear las variables del

contexto, ya que si se desconoce el panorama actual y la posición en la que se encuentra la empresa, se pueden tomar malas decisiones ocasionando grandes pérdidas monetarias. En este contexto existe un grave riesgo para la empresa, debido a que hay mucha oferta y poca demanda, y a pesar de que los precios de gasolina hayan disminuido, no se ve reflejado en las ventas por lo que representa un riesgo económico tanto para productores, como para los comercializadores, ya que las personas no pueden salir de sus hogares puesto han sido afectados por una contingencia o causa mayor. Lo que significa que no es suficiente únicamente una reducción en los precios, para obtener grandes volúmenes de venta, ya que existen también otras marcas que están compitiendo en ese mercado, como resultado de la reforma energética, y que cuentan con tecnología reciente y con grandes campañas publicitarias para atraer a más clientes. Por lo que una vez más, se enfatiza en la importancia de analizar integralmente cada uno de los procesos o áreas clave, así como sus actividades generadoras de valor, para medir su productividad y competitividad con respecto a otras empresas del mismo sector. Además de estar muy pendiente del comportamiento de las ventas en cada estación de servicio, ya que cada una realiza sus operaciones de acuerdo a las circunstancias propias de su ubicación, infraestructura y recursos disponibles.

A continuación, se analiza por año el volumen de ventas en cada estación de la zona 1 en el periodo 2017-2019:

Tabla 36. Volumen de venta en litros de gasolina por cada estación de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

ESTACIÓN	2017	2018	2019
P-006 GLORIETA (ATASTA)	2250251	1611147	3215625
P-007 ISLA REGIA (JUAN GRAHAM)	4274488	3048653	4498871
P-008 PARRILLA (HUAPINOL)	3426115	2425833	2400524
P-016 GENESIS (RÍO VIEJO)	4427428	2979096	3083204
P-021 ARCO Y RIO (CARRIZAL)	4105707	3817891	4141563
P-024 NACAJUCA (SALOYA)	6278858	4818091	5990535
P-035 CONTRARIA (TERRANOVA)	2924591	1687025	2542481
P-027 AEROPUERTO (CASA BLANCA)	2820496	2204190	2774180
P-029 ITSMO (TIERRA COLORADA)	2649691	2274052	4052698
P-031 REGIO DOS (PINO SUÁREZ)	1773977	1201818	1857195

Fuente: percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

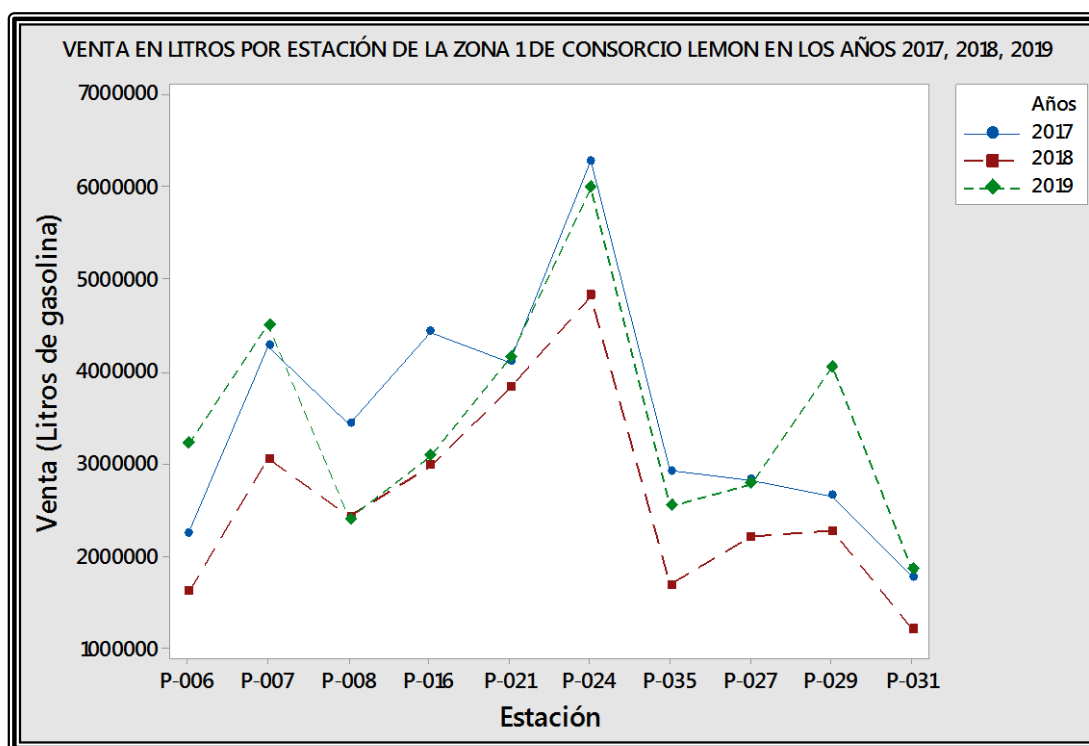


Gráfico 29. Volumen de venta en litros de gasolina por cada estación de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: percepción del autor con datos de la empresa, 2020

Comparando el nivel de venta de cada estación contra el promedio del porcentaje de variación mensual en las ventas de las estaciones de la zona 1 (ubicadas en el Municipio centro

del estado de Tabasco), se encontró que la estación que presentó menor porcentaje en el promedio de la variación mensual con -0.02% es la estación P- 024 Nacajuca ubicada en Saloya, lo que se traduce en el mayor nivel de ventas de esta zona con 17,087,484.95 litros durante el periodo del 2017 al 2019, y es la que presenta en estos tres últimos años el mayor nivel de ventas de manera consecutiva (Ver tabla 36 y gráfico 29).

Por el contrario, la estación de mayor porcentaje en el promedio de la variación mensual es la estación P-006 Glorieta en la Col. Atasta con el 3.23% y su venta en litros de este periodo (2017-2019) es de 7,077,022.55, un nivel muy bajo a pesar de tener una buena ubicación, seguida de la estación P-029 Itsmo en la Col. Tierra Colorada con un promedio en el porcentaje de variación mensual en las ventas de 3.16% con un total de litros vendidos durante este periodo (2017-2019) de 8,976,441.10, muy bajo igualmente. Se deberán tomar medidas específicas para este tipo de estaciones ya que los resultados indican que no están teniendo un buen rendimiento o representan pérdidas para la empresa a pesar de estar bien ubicadas no mantienen su nivel de ventas estable (ver tabla 37 y gráfico 30.)

Tabla 37. Comparación del Promedio en el porcentaje de variación mensual de la venta de gasolina en estaciones de servicio de la zona 1, contra el total de litros vendidos en el periodo 2017 al 2019.

ESTACIÓN (ZONA 1)	PROMEDIO EN EL % DE VARIACIÓN MENSUAL	LITROS VENDIDOS
		2017-2019
P-006 GLORIETA (ATASTA)	3.23	7,077,022.55
P-007 ISLA REGIA (JUAN GRAHAM)	1.72	11,822,011.55
P-008 PARRILLA (HUAPINOL)	-1.04	8,252,473.04
P-016 GENESIS (RÍO VIEJO)	0.94	10,489,727.85
P-021 ARCO Y RIO (CARRIZAL)	0.35	12,065,161.70
P-024 NACAJUCA (SALOYA)	-0.02	17,087,484.95
P-035 CONTRARIA (TERRANOVA)	0.61	7,154,096.77
P-027 AEROPUERTO (CASA BLANCA)	1.59	7,798,866.79
P-029 ITSMO (TIERRA COLORADA)	3.16	8,976,441.10
P-031 REGIO DOS (PINO SUÁREZ)	1.10	4,832,989.40

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V., 2020.

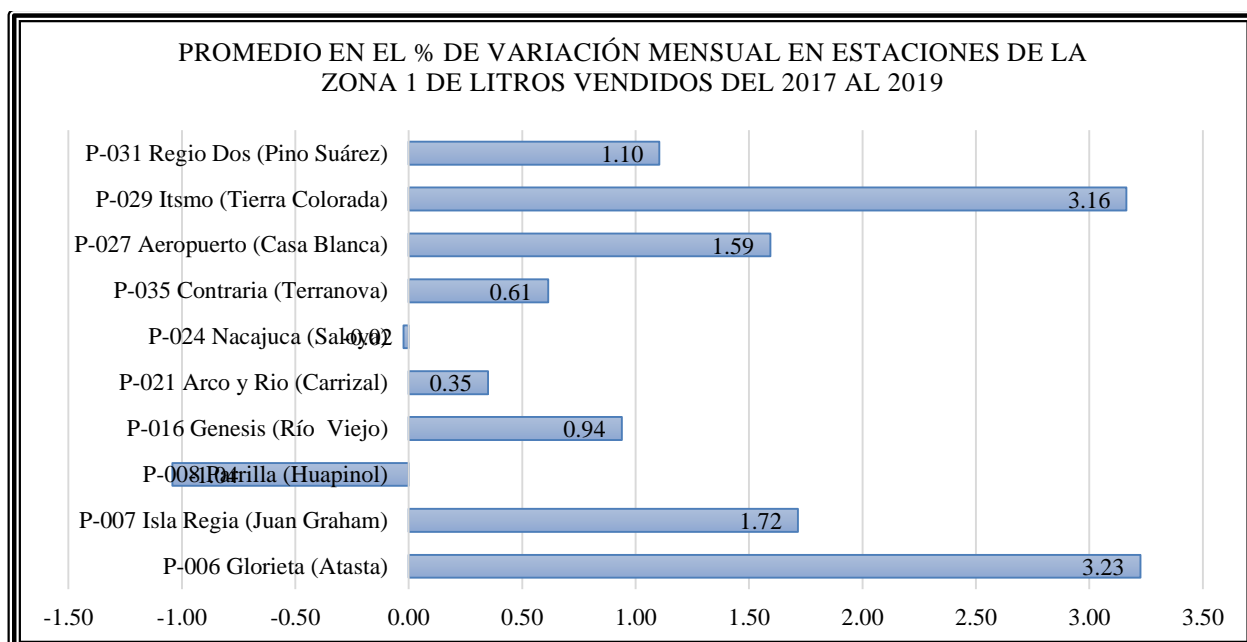


Gráfico 30. Promedio en el porcentaje de variación mensual de la venta en litros de gasolina en estaciones de servicio de la zona 1 en el periodo 2017 al 2019. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V., 2020.

Estos indicadores se deben revisar de forma diaria en la empresa, detectando las estaciones mayor y menor venta, y estar pendiente de los ingresos que se generan. Los gerentes de cada sucursal son responsables de alimentar el sistema para la generación de la información de ventas que es analizada por los dueños de la empresa y dada su experiencia se toman decisiones importantes que son discutidas por el equipo directivo en las reuniones semanales, como el hecho de cerrar o realizar un cambio de imagen en una estación con bajo nivel de ventas, o abrir una nueva estación y todo lo que conlleva en la parte operativa y administrativa.

Con la experiencia de los dueños, socios, equipo directivo y operativo combinada con las herramientas adecuadas, investigación científica, y una buena planificación estratégica, se pueden obtener mejores resultados para la empresa.

A continuación, se describen algunas de las **políticas descritas en el procedimiento de atención al cliente:**

- I. Todos los creadores de clientes deberán encontrarse en su área de trabajo (dispensario asignado) durante su jornada de trabajo para ofrecer un servicio oportuno al cliente.
- II. Ante la llegada de un cliente, es responsabilidad del generador de clientes otorgar el apoyo al cliente para la ubicación donde se efectuará el servicio que se solicite, es informarle al cliente el dispensario en el cual se le realizará su recarga de combustible
 - En las estaciones de servicio en las que el líder operativo no tenga dispensario asignado, este será el responsable de guiar al cliente a la ubicación en la cual se le ofrecerá el servicio.
- III. El generador de clientes no debe olvidar hacer referencia a las diferentes formas de pago con las que se cuentan dentro de la unidad de negocio y preguntar cuál será el método de pago que se utilizará ya que de ello dependerá el procedimiento de cobro al que deberá referirse.
- IV. Durante el proceso de carga de combustible, el generador de clientes deberá proceder a la presentación de los servicios adicionales que como unidad de negocio se le ofertan (recargas electrónicas, pago de servicios, venta de periódicos etc.), así como el servicio de limpieza de parabrisas, calibración de llantas, entre otros.
- V. Al concluir con el servicio requerido por el cliente, el generador de clientes de una manera respetuosa y amable deberá despedirse del cliente, agradeciendo la visita e invitándolo a regresar.

Ahora analicemos si se cumplen las políticas en la operación, con la siguiente la siguiente tabla con un reporte del Día **04 de diciembre de 2019** en las estaciones de la zona 1, donde se observan el número de dispensarios por cada estación, sus horarios pico, y el número de transacciones diarias:

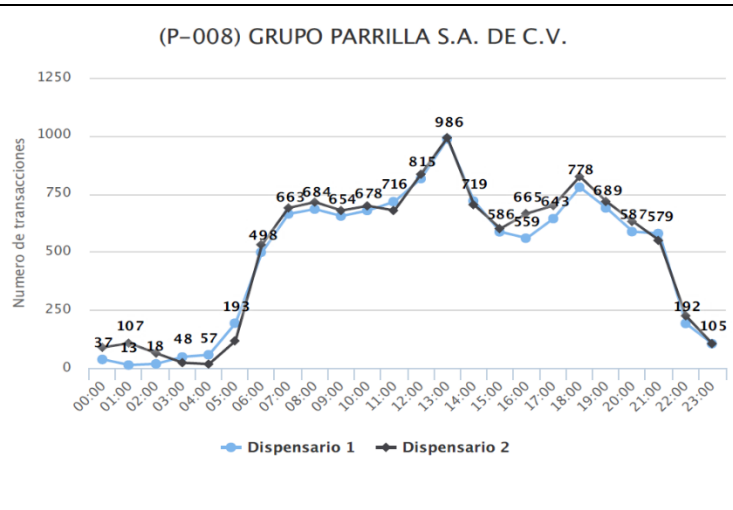
Tabla 38. Reporte con el número de transacciones diarias por cada estación en la zona 1 de Consorcio Lemon, S.A. de C. V.

(P-006) AUTO SERVICIO LA GLORIETA S.A. DE C.V.		<p>Observaciones: El horario pico es a las 7:00 hrs. y a las 12:00 hrs. Durante la tarde y la noche las ventas caen debido a la inseguridad.</p>	<table border="1"> <caption>Data for (P-006) AUTO SERVICIO LA GLORIETA S.A. DE C.V.</caption> <thead> <tr> <th>Horario</th> <th>Dispensario 1</th> <th>Dispensario 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>00:00</td><td>288</td><td>224</td></tr> <tr><td>01:00</td><td>96</td><td>56</td></tr> <tr><td>02:00</td><td>101</td><td>101</td></tr> <tr><td>03:00</td><td>221</td><td>221</td></tr> <tr><td>04:00</td><td>414</td><td>414</td></tr> <tr><td>05:00</td><td>673</td><td>570</td></tr> <tr><td>06:00</td><td>706</td><td>690</td></tr> <tr><td>07:00</td><td>690</td><td>714</td></tr> <tr><td>08:00</td><td>598</td><td>683</td></tr> <tr><td>09:00</td><td>598</td><td>698</td></tr> <tr><td>10:00</td><td>812</td><td>812</td></tr> <tr><td>11:00</td><td>961</td><td>891</td></tr> <tr><td>12:00</td><td>891</td><td>732</td></tr> <tr><td>13:00</td><td>725</td><td>781</td></tr> <tr><td>14:00</td><td>849</td><td>783</td></tr> <tr><td>15:00</td><td>809</td><td>606</td></tr> <tr><td>16:00</td><td>662</td><td>556</td></tr> <tr><td>17:00</td><td>580</td><td>489</td></tr> <tr><td>18:00</td><td>489</td><td>343</td></tr> <tr><td>19:00</td><td>343</td><td>343</td></tr> <tr><td>20:00</td><td>343</td><td>343</td></tr> <tr><td>21:00</td><td>343</td><td>343</td></tr> <tr><td>22:00</td><td>343</td><td>343</td></tr> <tr><td>23:00</td><td>343</td><td>343</td></tr> </tbody> </table>	Horario	Dispensario 1	Dispensario 2	00:00	288	224	01:00	96	56	02:00	101	101	03:00	221	221	04:00	414	414	05:00	673	570	06:00	706	690	07:00	690	714	08:00	598	683	09:00	598	698	10:00	812	812	11:00	961	891	12:00	891	732	13:00	725	781	14:00	849	783	15:00	809	606	16:00	662	556	17:00	580	489	18:00	489	343	19:00	343	343	20:00	343	343	21:00	343	343	22:00	343	343	23:00	343	343
Horario	Dispensario 1			Dispensario 2																																																																										
00:00	288			224																																																																										
01:00	96			56																																																																										
02:00	101	101																																																																												
03:00	221	221																																																																												
04:00	414	414																																																																												
05:00	673	570																																																																												
06:00	706	690																																																																												
07:00	690	714																																																																												
08:00	598	683																																																																												
09:00	598	698																																																																												
10:00	812	812																																																																												
11:00	961	891																																																																												
12:00	891	732																																																																												
13:00	725	781																																																																												
14:00	849	783																																																																												
15:00	809	606																																																																												
16:00	662	556																																																																												
17:00	580	489																																																																												
18:00	489	343																																																																												
19:00	343	343																																																																												
20:00	343	343																																																																												
21:00	343	343																																																																												
22:00	343	343																																																																												
23:00	343	343																																																																												
Dispensario 1	13784																																																																													
Dispensario 2	12685																																																																													
N° TRANSACCIONES	26469																																																																													

(P-007) ISLA REGIA S.A. DE C.V.		<p>Observaciones: El dispensario 4 se encuentra cerrado a partir de las 20:00 hrs. El dispensario 2 es el que mayor número de transacciones tiene.</p>	<table border="1"> <caption>Data for (P-007) ISLA REGIA S.A. DE C.V.</caption> <thead> <tr> <th>Horario</th> <th>Dispensario 1</th> <th>Dispensario 2</th> <th>Dispensario 3</th> <th>Dispensario 4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>00:00</td><td>129</td><td>44</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>01:00</td><td>9</td><td>9</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>02:00</td><td>4</td><td>3</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>03:00</td><td>13</td><td>13</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>04:00</td><td>181</td><td>181</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>05:00</td><td>331</td><td>331</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>06:00</td><td>350</td><td>350</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>07:00</td><td>282</td><td>282</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>08:00</td><td>263</td><td>263</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>09:00</td><td>249</td><td>249</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>10:00</td><td>278</td><td>278</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>11:00</td><td>307</td><td>307</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>12:00</td><td>348</td><td>348</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>13:00</td><td>232</td><td>232</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>14:00</td><td>265</td><td>265</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>15:00</td><td>290</td><td>290</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>16:00</td><td>224</td><td>224</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>17:00</td><td>282</td><td>282</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>18:00</td><td>164</td><td>164</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>19:00</td><td>336</td><td>336</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>20:00</td><td>297</td><td>297</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>21:00</td><td>187</td><td>187</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>22:00</td><td>135</td><td>135</td><td>0</td><td>0</td></tr> <tr><td>23:00</td><td>88</td><td>88</td><td>0</td><td>0</td></tr> </tbody> </table>	Horario	Dispensario 1	Dispensario 2	Dispensario 3	Dispensario 4	00:00	129	44	0	0	01:00	9	9	0	0	02:00	4	3	0	0	03:00	13	13	0	0	04:00	181	181	0	0	05:00	331	331	0	0	06:00	350	350	0	0	07:00	282	282	0	0	08:00	263	263	0	0	09:00	249	249	0	0	10:00	278	278	0	0	11:00	307	307	0	0	12:00	348	348	0	0	13:00	232	232	0	0	14:00	265	265	0	0	15:00	290	290	0	0	16:00	224	224	0	0	17:00	282	282	0	0	18:00	164	164	0	0	19:00	336	336	0	0	20:00	297	297	0	0	21:00	187	187	0	0	22:00	135	135	0	0	23:00	88	88	0	0
Horario	Dispensario 1			Dispensario 2	Dispensario 3	Dispensario 4																																																																																																																										
00:00	129			44	0	0																																																																																																																										
01:00	9			9	0	0																																																																																																																										
02:00	4			3	0	0																																																																																																																										
03:00	13	13	0	0																																																																																																																												
04:00	181	181	0	0																																																																																																																												
05:00	331	331	0	0																																																																																																																												
06:00	350	350	0	0																																																																																																																												
07:00	282	282	0	0																																																																																																																												
08:00	263	263	0	0																																																																																																																												
09:00	249	249	0	0																																																																																																																												
10:00	278	278	0	0																																																																																																																												
11:00	307	307	0	0																																																																																																																												
12:00	348	348	0	0																																																																																																																												
13:00	232	232	0	0																																																																																																																												
14:00	265	265	0	0																																																																																																																												
15:00	290	290	0	0																																																																																																																												
16:00	224	224	0	0																																																																																																																												
17:00	282	282	0	0																																																																																																																												
18:00	164	164	0	0																																																																																																																												
19:00	336	336	0	0																																																																																																																												
20:00	297	297	0	0																																																																																																																												
21:00	187	187	0	0																																																																																																																												
22:00	135	135	0	0																																																																																																																												
23:00	88	88	0	0																																																																																																																												
Dispensario 1	5298																																																																																																																															
Dispensario 2	8159																																																																																																																															
Dispensario 3	4040																																																																																																																															
Dispensario 4	2130																																																																																																																															
N° TRANSACCIONES	19627																																																																																																																															

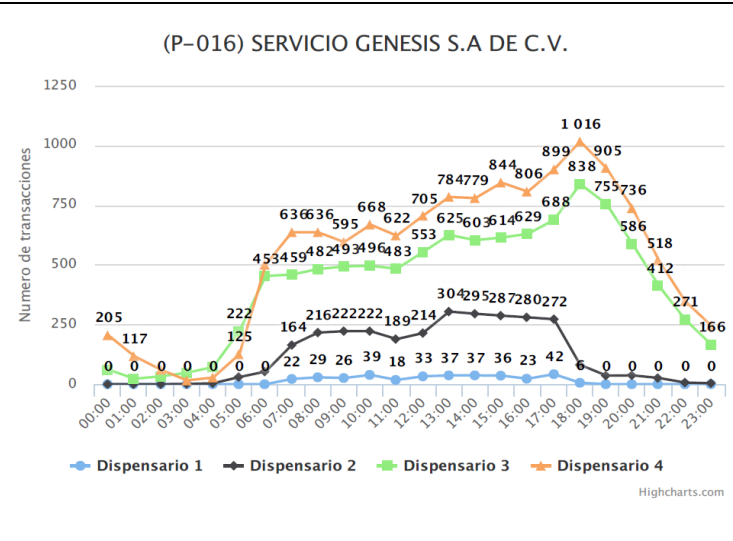
(P-008) GRUPO PARRILLA S.A. DE C.V.	
Dispensario 1	11497
Dispensario 2	11948
N° TRANSACCIONES	23445

Observaciones: ambos dispensarios tienen ventas muy similares, sin embargo, durante la noche las ventas caen después de las 22:00 hrs. hasta las 6:00 hrs. de cada día La hora pico es a medio Día o 12:00 hrs.



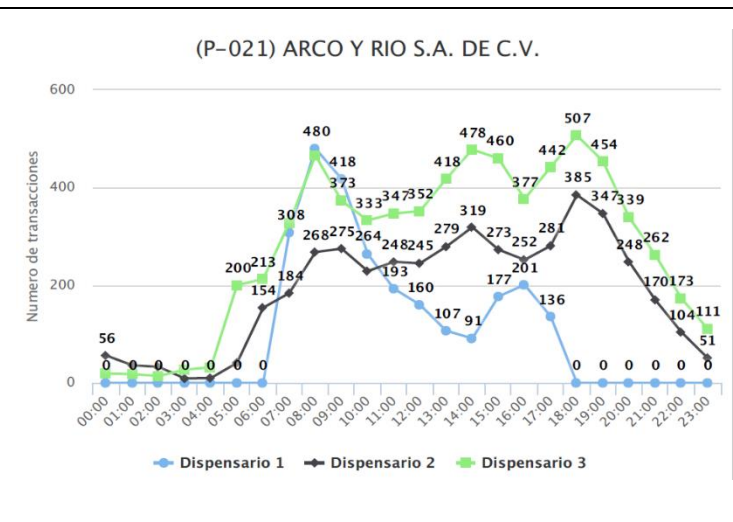
(P-016) SERVICIO GENESIS S.A DE C.V.	
Dispensario 1	348
Dispensario 2	2944
Dispensario 3	10065
Dispensario 4	12794
N° TRANSACCIONES	26151

Observaciones: El dispensario 1 está cerrado todo el Día y el 2 se cerró en horario pico a las 18:00 hrs.



(P-021) ARCO Y RIO S.A. DE C.V.	
Dispensario 1	2535
Dispensario 2	4497
Dispensario 3	6743
N° TRANSACCIONES	13775

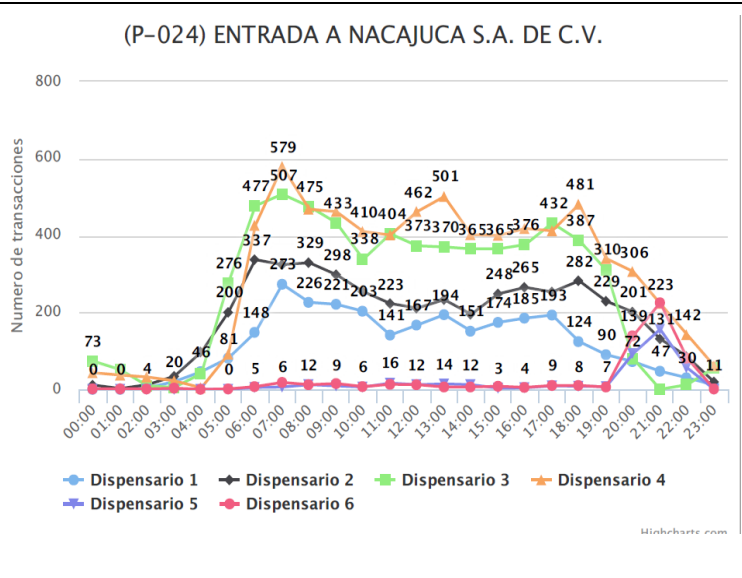
Observaciones: El dispensario 1 está cerrado en horario pico, a las 18:00 hrs.



(P-024) ENTRADA A NACAJUCA S.A. DE C.V.

Dispensario 1	2801
Dispensario 2	4473
Dispensario 3	6215
Dispensario 4	7123
Dispensario 5	428
Dispensario 6	588
N° TRANSACCIONES	21628

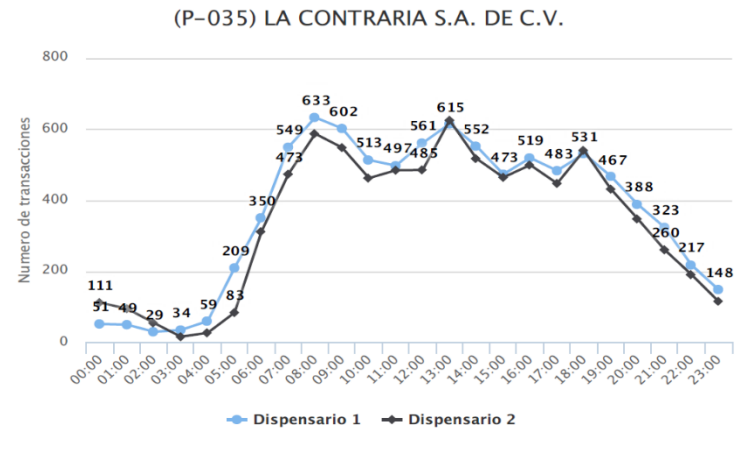
Observaciones: El dispensario 6 se encuentra cerrado hasta las 19:00 hrs. por ausencia de personal.



(P-035) LA CONTRARIA S.A. DE C.V.

Dispensario 1	8852
Dispensario 2	8168
N° TRANSACCIONES	17020

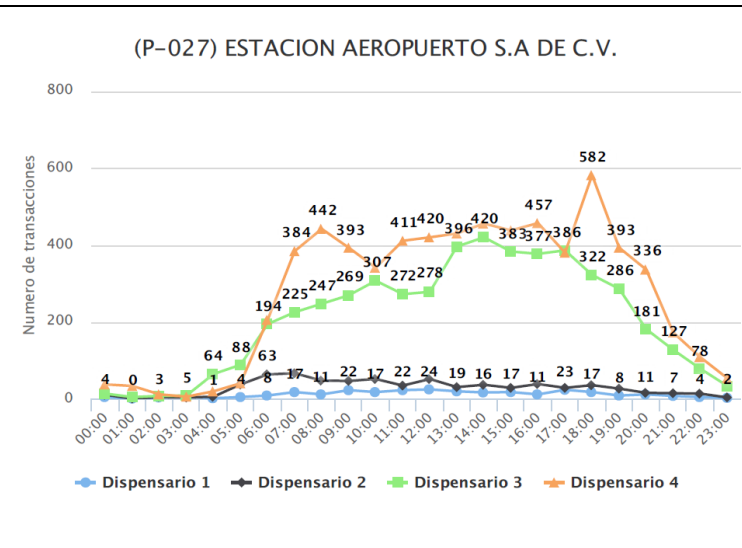
Observaciones: Las horas pico son: 7:00 hrs, 12:00 hrs. y 18:00 hrs.

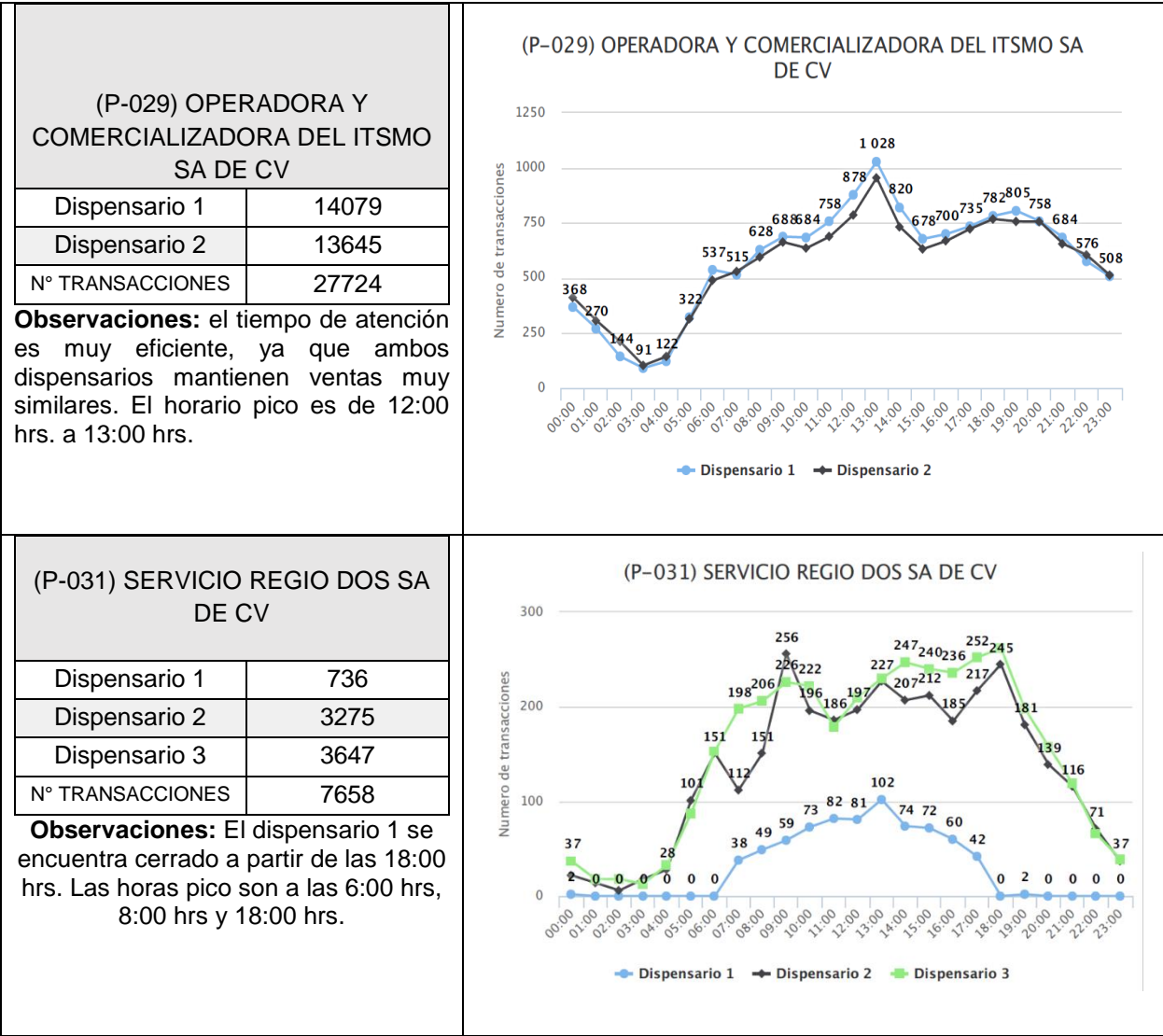


(P-027) ESTACION AEROPUERTO S.A DE C.V.

Dispensario 1	273
Dispensario 2	683
Dispensario 3	4965
Dispensario 4	6546
N° TRANSACCIONES	12467

Observaciones: Los dispensarios 1 y 2 de encuentran cerrados todo el día por falta de personal. Las horas pico son: 7:00 hrs y 18:00 hrs.





Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Si observamos en el reporte anterior la mayoría de las estaciones tiene sus horas pico u horarios con más transacciones a las 7:00 hrs. 12:00 hrs. y 18:00 hrs. Lo que significa que en esos horarios el personal deberá evitar a toda costa estar distraído, salir a comer o tomar descansos, para evitar colas o cuellos de botella, y hacer más rápido y eficiente el servicio. Cabe destacar que por cada dispensario deberá haber un generador de clientes (despachador), sin

embargo, en el caso de las estaciones con bajas ventas, una persona atiende dos bombas o dispensadores para de esta forma reducir los costos de operación y que los egresos no sean mayores a los ingresos.

4.1.5 Pronóstico de ventas

En **primer lugar**, se tiene que analizar el comportamiento que ha tenido la demanda en los últimos tres años: 2017, 2018 y 2019.

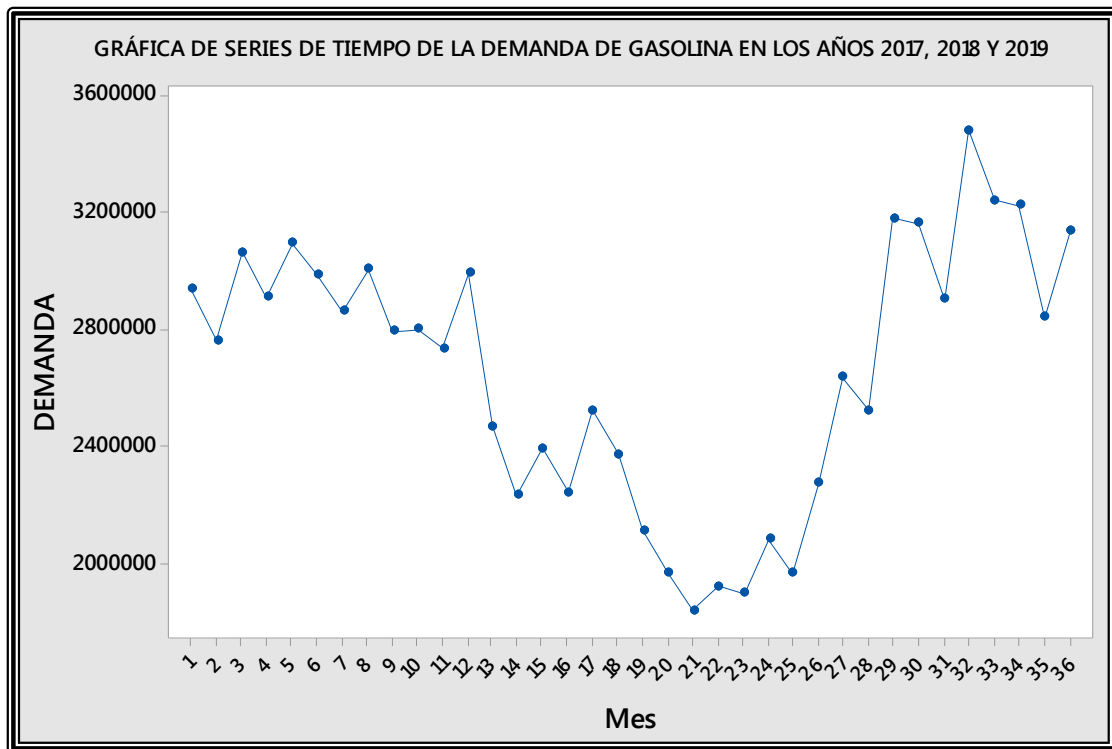


Gráfico 31. Gráfica de series de tiempo de la demanda de gasolina en la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. en los años, 2017, 2018 y 2019. Fuente: Percepción del autor, 2020.

En la gráfica 31 se aprecia una disminución en el volumen de las ventas en el año 2018, por lo que se toman acciones por parte de la empresa, las cuales dan resultados favorables y se aprecia un incremento en la demanda en el año 2019.

El **segundo paso** es seleccionar el método de pronóstico adecuado que más se acerque a la realidad, por lo cual se realiza una gráfica de series de tiempo simple para analizar el comportamiento de la demanda, y debido a que la tendencia es positiva, se procede a elegir el método de pronóstico que más se adapte, considerando el tipo de producto que se está analizando, y seleccionando aquel que nos arroje un menor margen de error.

El **tercer paso** es realizar las pruebas en un programa estadístico, cabe señalar que el programa utilizado para pronosticar es Minitab 18, en el cuál se realizaron pruebas con otros métodos de pronóstico, y como se puede observar en la siguiente tabla comparativa, los que tienen menor margen de error son el número 3: Modelo multiplicativo y el número 4: Modelo de tendencia cuadrática:

Tabla 39. Cuadro comparativo de modelos de pronóstico.

1. MODELO DE TENDENCIA LINEAL	2. MODELO DE CURVA DE CRECIMIENTO	3. MODELO MULTIPLICATIVO	4. MODELO DE TENDENCIA CUADRÁTICA	5. MODELO ADITIVO	6. PROMEDIO MÓVIL
MA 1.55063 PE E+01	MA 1.54664 PE E+01	MA 1.29544 PE E+01	MA 1.19069 PE E+01	MA 1.30166 PE E+01	MA 6.13978 PE E+00
MA 3.87786 D E+05	MA 3.92891 D E+05	MA 3.19919 D E+05	MA 3.05292 D E+05	MA 3.22519 D E+05	MA 1.59866 D E+05
MS 1.96555 D E+11	MS 1.97563 D E+11	MS 1.61736 D E+11	MS 1.38917 D E+11	MS 1.66718 D E+11	MS 4.56070 D E+10

Fuente: percepción del autor, 2020.

Para comprender mejor la procedencia de estos datos, a continuación, se presenta una tabla con sus fórmulas:

Tabla 40. Tipos de errores al pronosticar y sus fórmulas.

ERROR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
E_t	ERROR DEL PRONÓSTICO PARA EL PERIODO	$E_t = D_t - F_t$
CFE	SUMA ACUMULATIVA DE ERRORES PRONÓSTICO	$CFE = \sum_{t=1}^n E_t$
\bar{E}	ERROR PROMEDIO DE PRONÓSTICO	$\bar{E} = \frac{CFE}{n}$
MAPE	ERROR PORCENTUAL MEDIO ABSOLUTO (Mean Absolute Percent Error)	$MAPE = \frac{\sum_{t=1}^n [E_t (100)]/D_t}{n}$
MAD	ERROR DE LA DESVIACIÓN MEDIA ABSOLUTA	$MAD = \frac{\sum_{t=1}^n E_t }{n}$
MSD	ERROR DE LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR	$\sigma = \frac{\sum_{t=1}^n \sqrt{(E_t - \bar{E})^2}}{n - 1}$
SR	SEÑAL DE RASTREO	$SR = \frac{CFE}{MAD}$

Fuente: percepción del autor, 2020.

A continuación, se presentan las tablas y gráficos de los modelos de pronóstico 4 y 3, respectivamente, los cuales fueron seleccionados:

Análisis de tendencia para DEMANDA de la zona 1 de Consorcio Lemon para los años 2020 al 2024:

Tipo de modelo	Modelo de tendencia cuadrática	Ecuación de tendencia ajustada
Datos	DEMANDA	$Y_t = 3117232 - 61845 \times t + 1400 \times t^2$
Longitud	48	Medidas de exactitud
Número de valores faltantes	0	MAPE 1.19069E+01
		MAD 3.05292E+05
		MSD 1.38917E+11

Pronósticos

Tabla 41. Pronóstico de ventas de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. con el Modelo de tendencia cuadrática.

PERIODO	PRONÓSTICO	PERIODO	PRONÓSTICO	PERIODO	PRONÓSTICO
49	3447090	69	5513063	89	8698651
50	3523798	70	5645751	90	8887320
51	3603305	71	5781239	91	9078789
52	3685610	72	5919525	92	9273056
53	3770715	73	6060611	93	9470122
54	3858619	74	6204496	94	9669988
55	3949322	75	6351179	95	9872652
56	4042824	76	6500662	96	10078116
57	4139125	77	6652944	97	10286379
58	4238225	78	6808025	98	10497440
59	4340124	79	6965905	99	10711301
60	4444822	80	7126584	100	10927961
61	4552320	81	7290062	101	11147419
62	4662616	82	7456339	102	11369677
63	4775711	83	7625415	103	11594734
64	4891606	84	7797290	104	11822590
65	5010299	85	7971964	105	12053245
66	5131791	86	8149437	106	12286699
67	5256083	87	8329709	107	12522952
68	5383173	88	8512781	108	12762004

Fuente: percepción del autor, 2020.

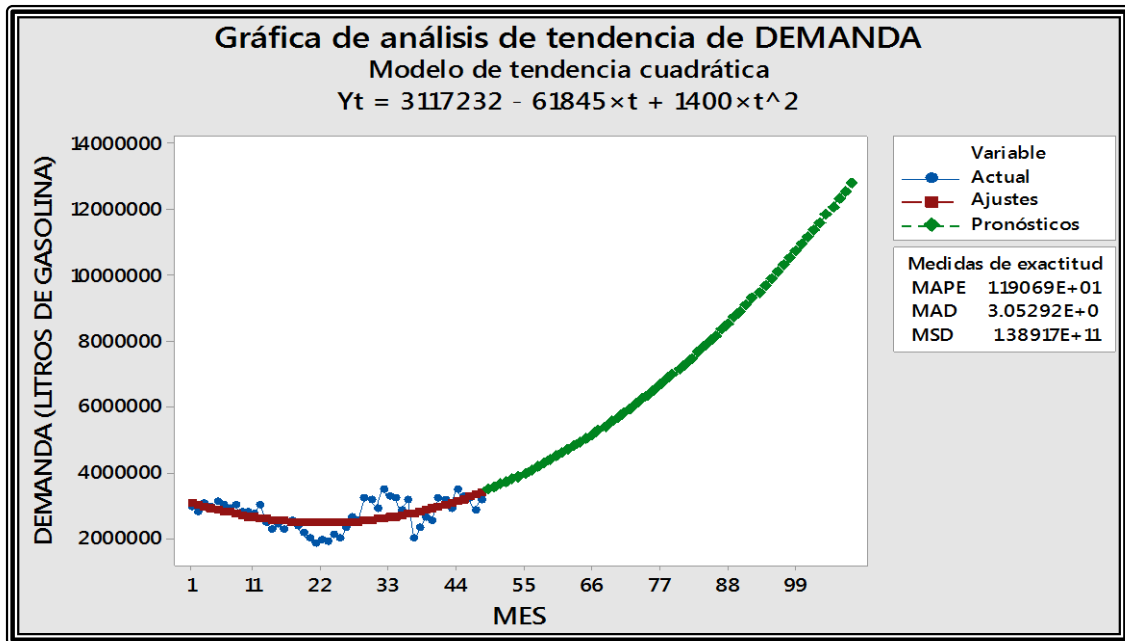


Gráfico 32. Pronóstico de ventas de la zona 1 de Consorcio Lemon con el Modelo de tendencia cuadrática. Fuente: percepción del autor, 2020.

Descomposición de series de tiempo para DEMANDA de la zona 1 de Consorcio Lemon para los años 2020 al 2022

Tipo de modelo	Modelo multiplicativo	Longitud	48	Ecuación de tendencia ajustada	
Datos	DEMAND A	Número de valores faltantes	0	$Y_t = 2623241 + 3609 \times t$	
Período	Índice estacional	6	1.09655	12	1.08873
1	0.84388	7	0.98859	Medidas de exactitud MAPE 1.29544E+01 MAD 3.19919E+05 MSD 1.61736E+11	
2	0.88808	8	1.05368		
3	0.98438	9	0.99696		
4	0.94837	10	1.01970		
5	1.10524	11	0.98585		

Pronósticos

Tabla 42. Pronóstico de ventas de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. con el Modelo Multiplicativo.

PERIODO	PRONÓSTICO	PERIODO	PRONÓSTICO	PERIODO	PRONÓSTICO
49	2362947	69	2863547	89	3254314
50	2489893	70	2932524	90	3232683
51	2763452	71	2838747	91	2917983
52	2665780	72	3138900	92	3113929
53	3110714	73	2436042	93	2949902
54	3090212	74	2566817	94	3020848
55	2789539	75	2848718	95	2924140
56	2977027	76	2747926	96	3233204
57	2820369	77	3206447	97	2509138
58	2888362	78	3185193	98	2643740
59	2796051	79	2875168	99	2933983
60	3091749	80	3068295	100	2830072
61	2399494	81	2906724	101	3302180
62	2528355	82	2976686	102	3280174
63	2806085	83	2881443	103	2960798
64	2706853	84	3186052	104	3159563
65	3158580	85	2472590	105	2993079
66	3137703	86	2605278	106	3065010
67	2832353	87	2891350	107	2966836
68	3022661	88	2788999	108	3280355

Fuente: Percepción del autor, 2020.

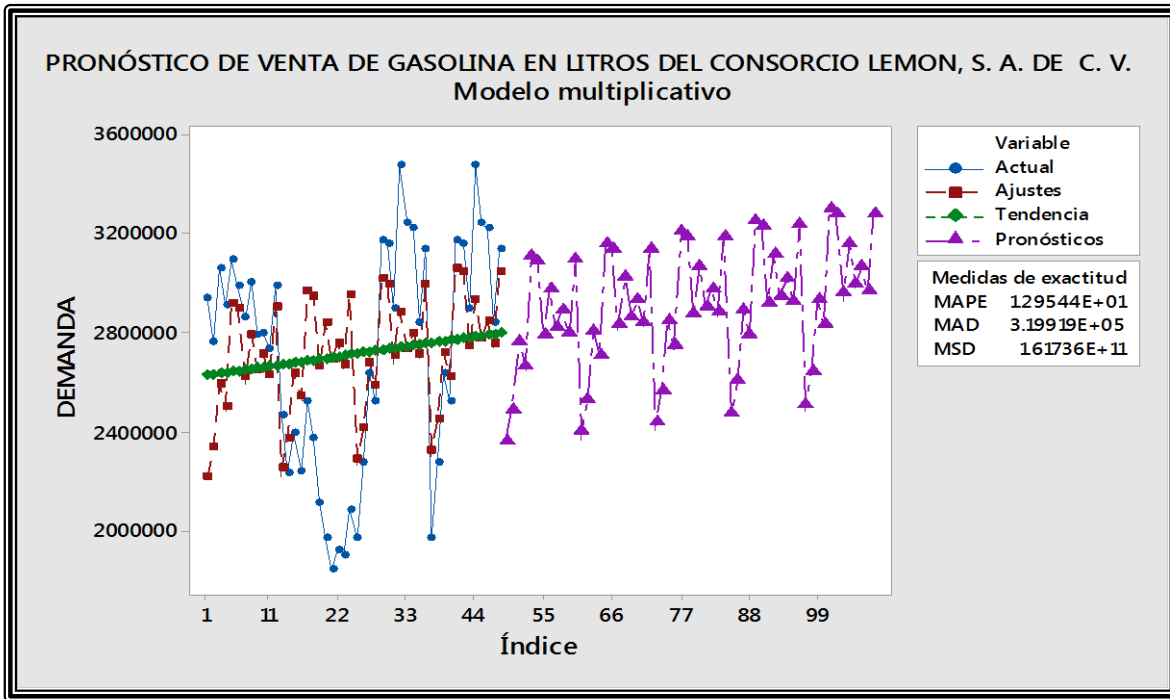


Gráfico 33. Pronóstico de ventas de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

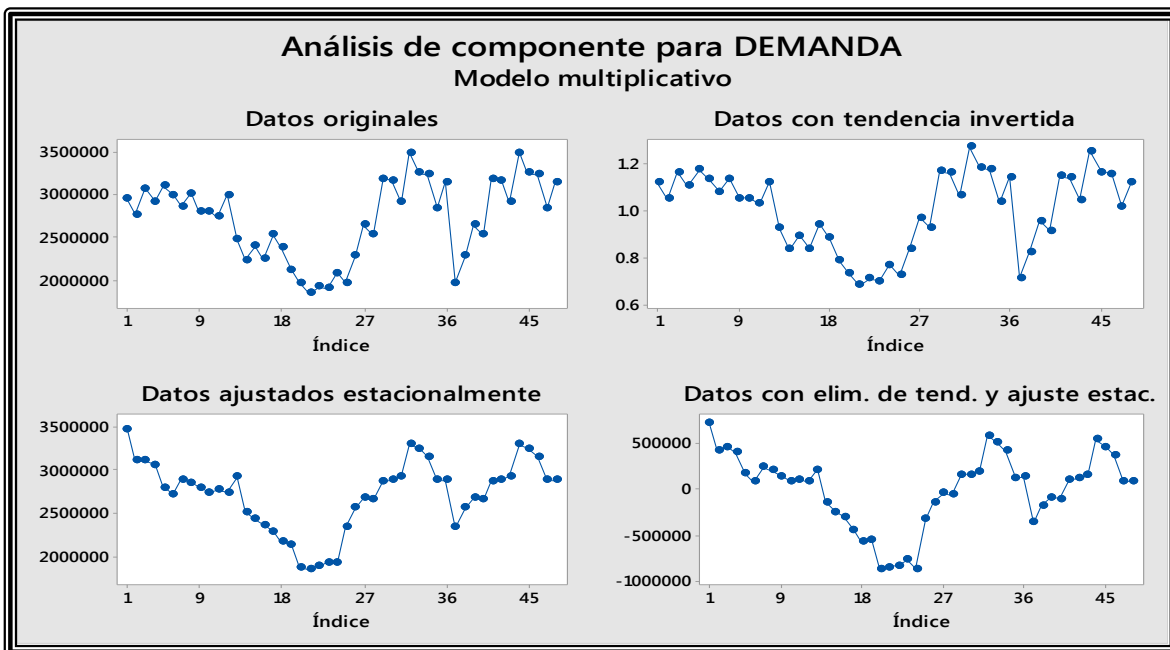


Gráfico 34. Análisis de componentes para la demanda de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

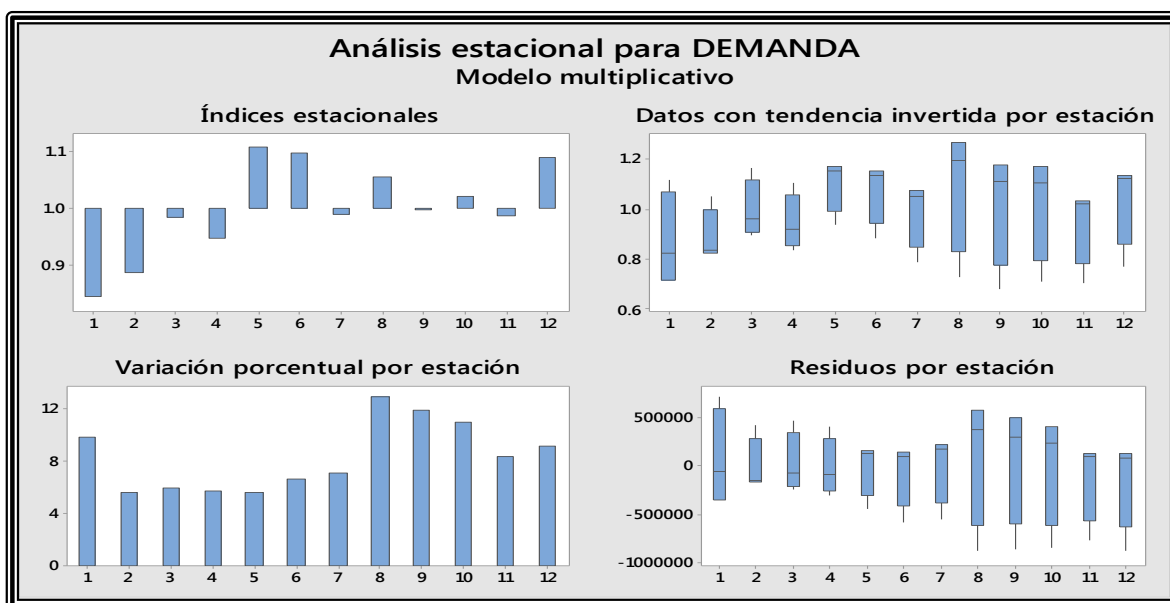


Gráfico 35. Análisis estacional para la demanda de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Como se puede observar en los gráficos anteriores la demanda de gasolina presenta un patrón de conducta con unos picos de demanda de manera trimestral, esto significa que la estacionalidad afecta considerablemente derivado de la actividad de la población, es decir, hay temporadas en las que las personas se desplazan con mayor frecuencia en sus vehículos o se encuentran mayormente activos, lo que también se relaciona con la generación de riqueza en el país debido a la población económicamente activa (PEA) en México.

A continuación, se muestra una tabla con el número de personas ocupadas en México de la cual en promedio el 40% son mujeres y el 60% hombres:

Tabla 43. Población económicamente activa (PEA).

TRIMESTRE	2016	2017	2018	2019
I	50 778 629	51 859 895	52 876 916	54 152 266
II	51 433 590	52 198 611	53 785 257	54 936 719
III	52 043 100	52 438 646	54 027 997	55 201 939
IV	52 123 674	52 865 845	54 194 608	55 683 450

Fuente: Percepción del autor con datos del INEGI, 2020.

<https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadroestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=603&c=25620#>

4.1.6 Resultados de la aplicación del Instrumento Integral para la medición de la productividad (IIMP)

La aplicación de este instrumento se realizó en rondas de entrevistas con cada uno de los responsables o dueños del proceso, a quienes se les indicó el procedimiento y el objetivo de cada elemento. Las preguntas realizadas son subelementos, los cuales fueron diseñados de acuerdo a las características de la empresa, con la finalidad de obtener la información importante para la generación del diagnóstico integral de la empresa. (Ver apéndice A y B).

Cada subelemento es medurado con un porcentaje del 10 al 100, el cual determina el grado de avance en términos de productividad en el que se encuentra ubicada la empresa. Lo anterior, con base en el análisis de las entrevistas realizadas por el evaluador a los expertos seleccionados, responsables de los procesos clave. El instrumento completo se detalla en el apéndice A.

Al finalizar la ponderación final de cada subelemento se calcula el promedio por elemento, para ubicar el nivel de avance de la organización con los resultados del elemento evaluado. Para determinar el perfil integral del sistema, se debe calcular el promedio de los once elementos.

La estratificación en la cual se ubicará la empresa de acuerdo al grado de avance que obtenga en su productividad, se tomará de la siguiente tabla:

Tabla 44. Modelo de innovación y calidad.

ESTRATIFICACIÓN	PORCENTAJE DE AVANCE DE LA PRODUCTIVIDAD
Clase mundial	81–100
Competente	61–80
Confiable	41–60
En desarrollo	21–40
Inicial	0–20

La información obtenida de la aplicación de este instrumento, se ha ordenado por elemento para su análisis, la cual se presenta a continuación con tablas y gráficos, donde se refleja el grado de avance en materia de productividad de los procesos de la empresa, cuya información es importante para determinar qué tan competitiva es actualmente la empresa.

Los resultados de la aplicación del IIMP dan un porcentaje total de avance de **70.20%**, y de acuerdo al modelo de Innovación y calidad (ver tabla 45), significa que es una empresa competente, esto se puede apreciar a detalle en la siguiente tabla:

Tabla 45. Resultados de aplicación del Instrumento Integral para la Medición de la Productividad (IIMP).

	Elemento 1	Elemento 2	Elemento 3	Elemento 4	Elemento 5	Elemento 6	Elemento 7	Elemento 8	Elemento 9	Elemento 10	Elemento 11	TOTAL
	MEDICIONES RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	MEDICION INTEGRAL DE LOS PROCESOS	ALIANZAS CON PROVEEDORES	MEDICIÓN DEL ESQUEMA DE DOCUMENTACIÓN	ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL	MEDICIÓN DEL ENFOQUE DE LIDERAZGO	MEDICIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	MEDICIÓN DE LA EVOLUCIÓN HACIA EL CAPITAL INTELLECTUAL	ESQUEMA PARA LA MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	MEDICIÓN DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO	IMPACTO EN LA SOCIEDAD	TOTAL (%)
CALIDAD	70	58.57	87.78	58.57	66.67	48.75	91.67	44.29	81.43	80.00	41.67	66.31
LOGÍSTICA	86.25	91.00	87.78	74.29	71.67	37.5	86.67	34.29	84.29	76.67	55.00	71.40
VENTAS	78.75	66	50	87.14	81.67	58.75	71.67	24.29	55.71	73.33	53.33	63.89
HIGIENE Y SEGURIDAD	91.25	91	90	100	75	90	86.67	80	80	80	90	86.72
OPERACIONES	78.75	71	100	58.57	65.00	17.50	80.00	42.86	31.43	90.00	56.67	62.89
TOTAL (% AVANCE)	81.00	75.51	83.11	75.71	72.00	50.50	83.33	45.14	66.57	80.00	59.33	70.20

Fuente: Percepción del autor con datos de Consorcio Lemon S. A. de C. V., 2020.

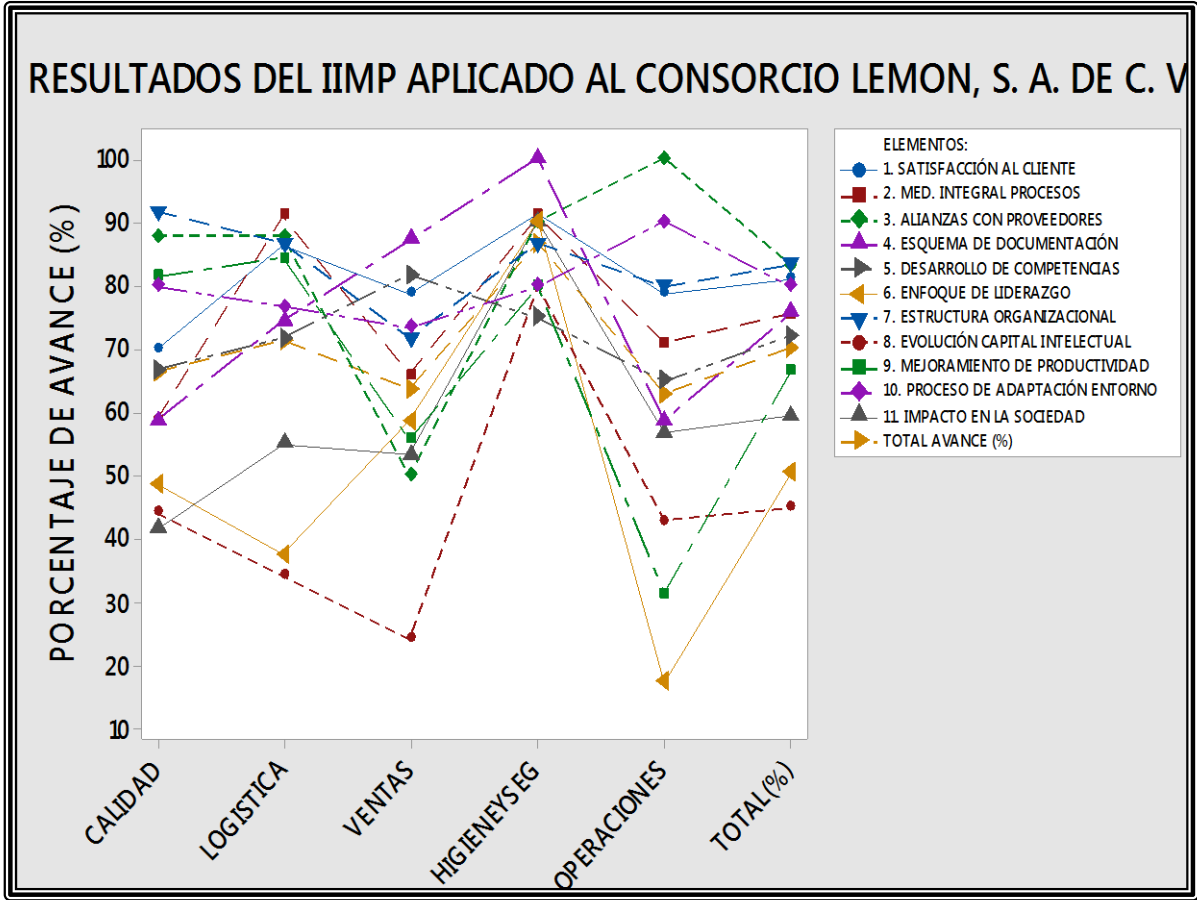


Gráfico 36. Resultados de aplicación del Instrumento Integral para la Medición de la Productividad (IIMP). Fuente: Percepción del autor con datos de Consorcio Lemon, S. A. de C. V., 2020.

Tabla 46. Resultados del IIMP por proceso.

	RESULTADO EN % AVANCE
CALIDAD	66.31
LOGÍSTICA	71.40
VENTAS	63.69
HIGIENE Y SEGURIDAD	86.72
OPERACIONES	62.89
TOTAL (% AVANCE)	70.20

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

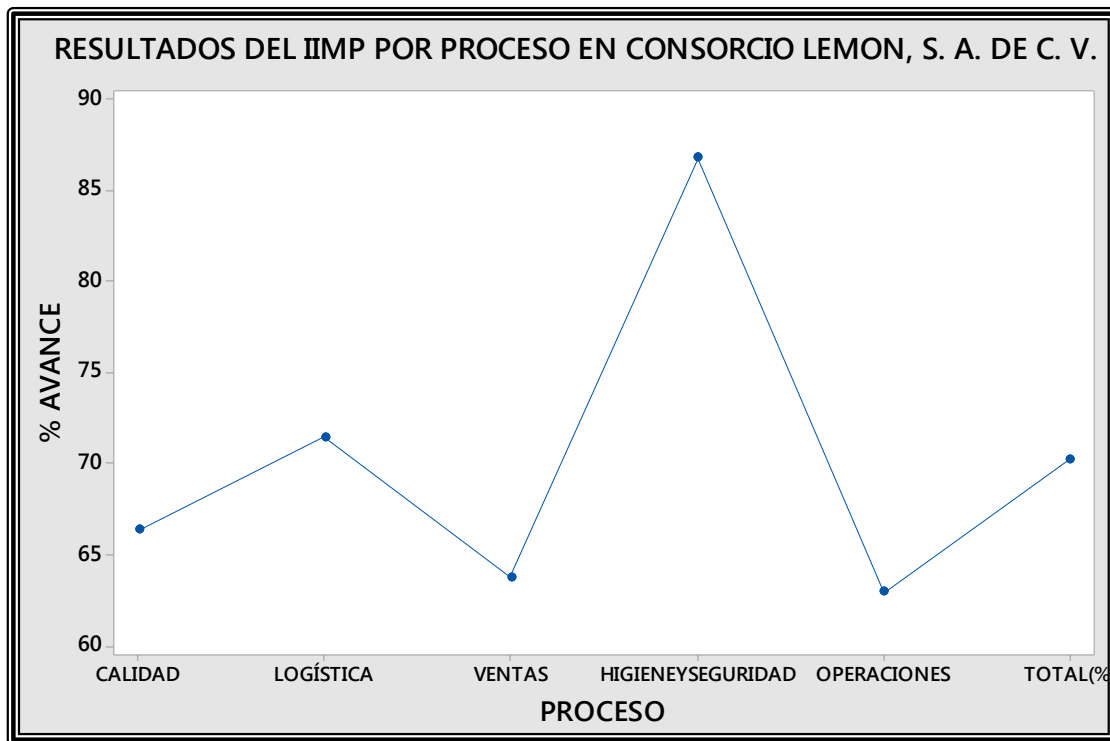


Gráfico 37. Resultados del IIMP por proceso. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

En primer lugar, está **Higiene y Seguridad**, ya que es quien tiene un porcentaje más alto de **86.72%** esto se debe a que muchos de los documentos que se manejan están relacionados con la seguridad por lo tanto representa un proceso clave puesto que se trata de una empresa dedicada a la venta y distribución de combustibles, y es de suma importancia conocer cada uno de los elementos evaluados en el IIMP, debido a los permisos y trámites que se deben presentar ante terceros.

En segundo lugar, con un porcentaje de **71.40%** está **Logística**, ya que ellos tienen relación básicamente con todas las áreas y conocen todos los procesos, debido a que son los responsables de monitorear el suministro interno de la empresa a través de las unidades o vehículos que tienen asignados para este fin, así como de la optimización en el uso de los recursos disponibles.

En tercer lugar, con un porcentaje de **66.31%** está **Calidad**, quien tiene la responsabilidad de monitorear a través de indicadores, el avance en el logro de los objetivos y los resultados de cada área y proceso clave, para lograr una mayor eficiencia y productividad.

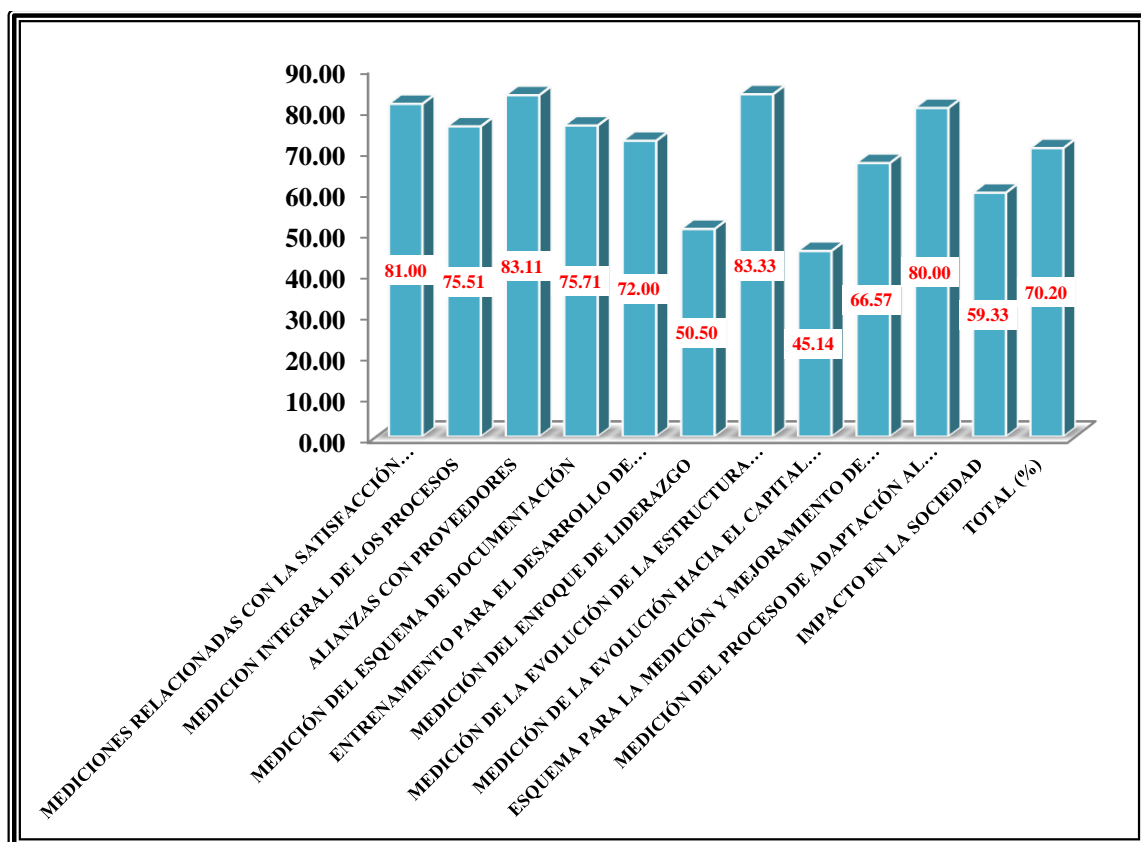
Además, por cada **elemento** también es importante revisar los resultados para que el diagnóstico sea lo más completo posible, identificando los elementos en los que existe mayor o menor porcentaje de avance.

Dentro de los elementos mejor evaluados está en primer lugar el **Elemento 7: Medición de la estructura organizacional** con un porcentaje de avance de **83.33%**, ya que la empresa se encuentra en una reestructuración debido la aplicación de estrategias y acciones concretas como la expansión y renovación total, con un cambio de imagen e innovación continua. Otro elemento con un porcentaje de avance bastante bueno es el **elemento 3: Alianzas con proveedores** con un porcentaje de avance del **83.11%**, ya que consideran importante contar con el soporte de proveedores que ofrezcan grandes beneficios y sobre todo que contribuyan de forma significativa para alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, con una gran capacidad de respuesta, considerando tiempos de entrega, calidad y precio. En tercer lugar, está el **elemento 1: Mediciones relacionadas con la satisfacción del cliente** presentan un porcentaje de avance total de **81%** ya que la empresa está muy comprometida con la satisfacción del cliente y por lo tanto el enfoque hacia el cliente está presente en todo el personal.

Dentro de los elementos con un porcentaje bajo, está el **elemento 8: Medición de la evolución hacia el capital intelectual**, con un porcentaje de avance de **45.14%**, seguido del **elemento 6: Medición del enfoque de liderazgo** con un porcentaje de avance de **50.50%**, esto se debe a que el personal considera que no son tomados en cuenta en las decisiones importantes

dentro de la empresa y de alguna forma se sienten excluidos por los directivos, lo que se traduce a una baja motivación del personal, y es un punto crítico ya que a pesar de contar con los recursos necesarios para la capacitación y adiestramiento del personal, existe una baja productividad puesto que no hay compromiso real a nivel directivo para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa, generar sentido de pertenencia por parte del personal, y de esta manera se permita el crecimiento y desarrollo profesional para la creación de valor y aporte de cada elemento, enfocados hacia metas comunes y que beneficien a todos. En tercer lugar, de los que tienen un porcentaje de avance bajo de **59.33%** está el **elemento 11: Impacto en la sociedad**, y esto se debe a que actualmente no cuentan con una asociación de acción social, además del impacto ambiental que genera el uso de combustibles en la calidad de aire, y que es necesario contrarrestar con programas de protección al medio ambiente y buenas prácticas en gasolineras.

Para comprender mejor este análisis se presenta el siguiente gráfico con los porcentajes de avance de todos los elementos medidos.



Gráfico

38. Resultados de porcentaje de avance por elemento de IIMP. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

4.2 DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE CONSORCIO LEMON, S. A. DE C. V.

4.2.1 Contexto de estudio: Consorcio Lemon, S. A. De C. V.

Actividad de la empresa: Consorcio Lemon, es Un Grupo 100% Tabasqueño con proyección a nivel regional, con más de 15 años de experiencia dedicados a la venta y comercialización de combustibles. Se fundó en el año de 1999 y sus miembros fundadores son: Jesús Manuel García Silva y Flavio Arratia Espinosa de Los Monteros.

A continuación, se describen la misión, visión y valores de la empresa:

Misión: Consorcio Lemon, es una empresa comprometida con sus trabajadores, proveedores y por supuesto con sus clientes, cuya misión es exceder sus expectativas a través del mejor

ambiente de trabajo, la prestación de servicios inteligentes, la calidad de nuestros productos y los altos estándares en nuestras Estaciones de Servicio, cumpliendo las leyes y cuidando al medio ambiente.

Visión: Para el 2025, ser una empresa reconocida por su calidad en el servicio y vanguardia tecnológica, logrando posicionarse con estaciones de servicio a lo largo de todo el sureste mexicano, motivada por el compromiso de nuestro equipo y el orgullo de pertenecer a LEMON.

Filosofía: Proporcionar servicios adecuados en la venta de combustibles, aceites y lubricantes de acuerdo a la demanda y requerimientos específicos de nuestros clientes, procurando su bienestar a través del cuidado del motor de sus vehículos, mejorando su rendimiento; con personal altamente capacitado para crear una experiencia satisfactoria en cada visita, ganando de esta manera su confianza y fidelidad.

Valores

- Calidad
- Honradez
- Lealtad
- Respeto
- Transparencia
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Espíritu de servicio
- Energía y Pasión

Estos son los valores corporativos que guían nuestra forma de trabajar en Lemon. Cada uno de ellos tiene un impacto muy importante en la atención a nuestros clientes.

Objetivos estratégicos o generales:

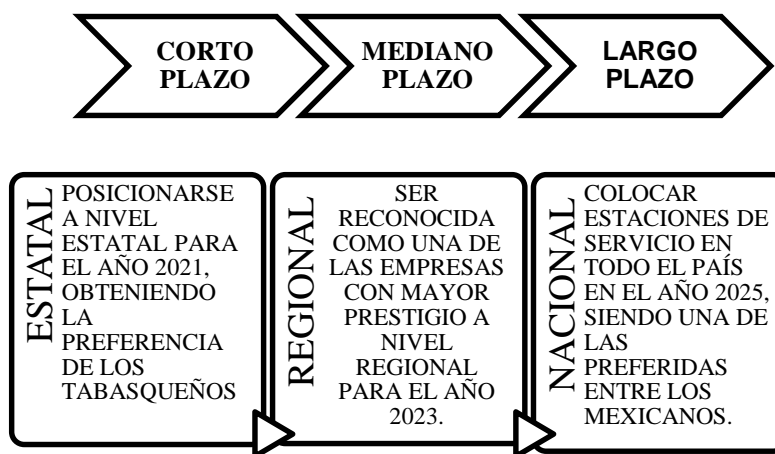


Ilustración 9. Objetivos estratégicos o generales de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Metas

- Desarrollar en corto plazo relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes con el más alto nivel de atención y servicio, con precios competitivos, y disponibilidad las 24 horas del día.
- Invertir en más estaciones de servicio en un mediano plazo para lograr presencia en más estados de la República, buscando en la atención y el servicio un diferenciador.
- Lograr a largo plazo el establecimiento de estaciones en toda la República Mexicana, siendo una empresa reconocida por su innovación y tecnología aplicada.

4.2.2 Plan de Negocios de Consorcio Lemon, S. A. De C. V.

4.2.2.1 Descripción del producto/servicio

Proporcionar servicios adecuados en la venta de combustibles, aceites y lubricantes de acuerdo a la demanda y requerimientos específicos de los clientes.

Aceites y Aditivos: Se Cuenta una con gran variedad de productos para mejorar el rendimiento de su vehículo, ofreciendo la más alta calidad en aceites, aditivos y lubricantes.

Para Consorcio Lemon, los clientes son lo más importante. Es por ello que se busca cubrir sus diferentes necesidades mediante soluciones modernas que le permitan gestionar el combustible de forma eficiente y controlar su gasto para el control de su combustible.

4.2.2.2 Mercado potencial

El grupo objetivo son personas que tienen vehículos para uso familiar, donde se aplicará una encuesta a una muestra de la población que buscará identificar características como hábitos de consumo, frecuencia de uso, servicios adicionales y presupuesto a invertir. Así como también empresas privadas que cuentan con parque vehicular, debido a que son las que generarían grandes ganancias para la empresa, debido a su consumo.

4.2.2.3 Entorno competitivo

Cada vez es mayor la competencia, ya que se han establecido recientemente empresas extranjeras, lo que ha ocasionado que la franquicia de Pemex haya perdido el 21% de participación de mercado. (Forbes México, 2018).

Esto es lo equivalente a **2400** estaciones de servicio de otro país, de las **11,776** estaciones que hay en México, por lo que Petróleos Mexicanos (Pemex) ha perdido 21% de participación de mercado ante las nuevas marcas, de acuerdo con datos de la Secretaría de Energía (**SENER, 2018**).

Los 10 grupos con el mayor número de estaciones de servicio, de acuerdo con la Comisión Reguladora de Energía (CRE) y datos actualizados por empresas son: Oxxo gas, Grupo Gasored, Petro-7, Hidrosina, Bp, Redeo, Grupo Eco, Gasmart, G-500 Network, y La Gas. Por ejemplo, el grupo mexicano G500, el cual cuenta con el socio suizo Glencore como su principal proveedor, y tiene su primer terminal de almacenamiento en Dos Bocas, Veracruz para no depender de Pemex y así, le sea posible ofrecer un combustible diferente en Tabasco. Aquí la pregunta obligatoria es ¿Qué se están haciendo al respecto en las demás estaciones de origen mexicano para contrarrestar esta situación?

Por otro lado, Consorcio Lemon, S. A de C. V. es un Grupo Tabasqueño que cuenta con más de 15 años de experiencia, están dedicados principalmente a la venta y comercialización de combustibles. El cuál se ha esforzado por aplicar diversas estrategias para posicionarse en el mercado, tales como estrategias de expansión y estrategias de diversificación, que han tenido éxito hasta ahora; Sin embargo, es necesario contar con los instrumentos adecuados y que le permitan su crecimiento a un ritmo más avanzado, para que de esta manera sea posible mantenerse en dicho mercado. Al aplicarse en México una economía abierta, la amenaza de nuevos competidores puede poner en riesgo la estabilidad financiera de dicha empresa, al punto de hacer que todo lo que se ha logrado hasta ahora se desvanezca.

4.2.2.4 Análisis interno y externo (FODA) de Consorcio Lemon, S. A de C. V.

ANÁLISIS EXTERNO		
	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. APERTURA DE MERCADO 2. DEMANDA ALTA 3. AVANCES TECNOLÓGICOS 4. OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO	1. MERCADO ALTAMENTE COMPETITIVO 2. NUEVOS COMPETIDORES 3. CAMBIOS ESTRUCTURALES EN EL PAÍS 4. CRISIS ECONÓMICA
ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS (F)	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
1. EXPERIENCIA EN EL RAMO 2. CAPACITACIÓN CONSTANTE AL PERSONAL 3. CAPITAL PARA INVERSIÓN 4. CALIDAD EN EL SERVICIO	F1O1: ENFOCARSE EN SU MERCADO META F2O2: AMPLIAR CARTERA DE CLIENTES A TRAVÉS DE LA FUERZA DE VENTAS F3O3: APLICAR NUEVAS TECNOLOGÍAS A PROCESOS CLAVE F4O4: APLICAR LA MEJORA CONTÍNUA EN TODAS LAS UNIDADES DE NEGOCIO	A1F1: DEFENDER SU POSICIÓN DE LÍDER A2F2: APLICAR ESTRATEGIAS DE VENTAS A2F3: SER EL PRIMERO EN APLICAR NUEVAS TECNOLOGÍAS A4F4: OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA DIFERENCIACIÓN EN EL SERVICIO
DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
1. DEFICIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN 2. COMUNICACIÓN INEFICIENTE Y TIPO DE LIDERAZGO INAPROPIADO 3. TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON DEFICIENCIAS 4. IMAGEN CORPORATIVA	D1O1: ALINEAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. D1O3: INVOLUCRAR A TODO EL PERSONAL EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA D3O4: TRABAJAR EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EN EL DESARROLLO DE CAPITAL INTELECTUAL. D4O4: INNOVAR EN EL CONCEPTO (SERVICIO E IMAGEN)	A1D1: REALIZAR UNA REDUCCIÓN DE COSTES OPERATIVOS PARA SER COMPETITIVA. A2D2: OFRECER AL CLIENTE ESTÍMULOS DE COMPRA Y MOTIVAR AL PERSONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A3D3: ESTRUCTURAR UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE ACUERDO AL DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA EMPRESA A4D4: ANTICIPARSE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO MEJORANDO LA CAPACIDAD DE RESPUESTA

Ilustración 10. Análisis FODA de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Como se puede observar en el análisis interno y externo, la empresa cuenta con una gran ventaja competitiva ya que tiene experiencia en el ramo, además se ha expandido a nivel regional logrando el liderazgo debido a la alta demanda de los combustibles; sin embargo, una amenaza latente es la entrada de competidores nuevos en el mercado local, siendo en su mayoría empresas extranjeras con planes de realizar fuertes inversiones en toda la República Mexicana y que cuentan con tecnología muy avanzada. Para poder estar a la altura de la competencia, es necesario tener la capacidad de adaptabilidad al nuevo entorno a través de factores clave como: la innovación, tecnología aplicada a procesos clave, y hacer una reducción en costos de operación y administrativos.

Cada estrategia deberá estar alineada con los objetivos y políticas de la empresa, y deberá ajustarse a las necesidades de la misma, los cuales forman parte de la planificación estratégica. Además, es necesario medir de forma continua los indicadores de procesos clave aplicando: investigación científica, analizar hechos pasados, y el uso de herramientas de pronóstico que nos permitan tener una visión clara y completa del escenario, para vislumbrar el futuro de la empresa realizando los ajustes o cambios necesarios para alcanzar los resultados deseados.

4.2.2.5 Diagrama del campo de fuerzas (Kurt Lewin) y Mapa de la Cadena de Valor Actual de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

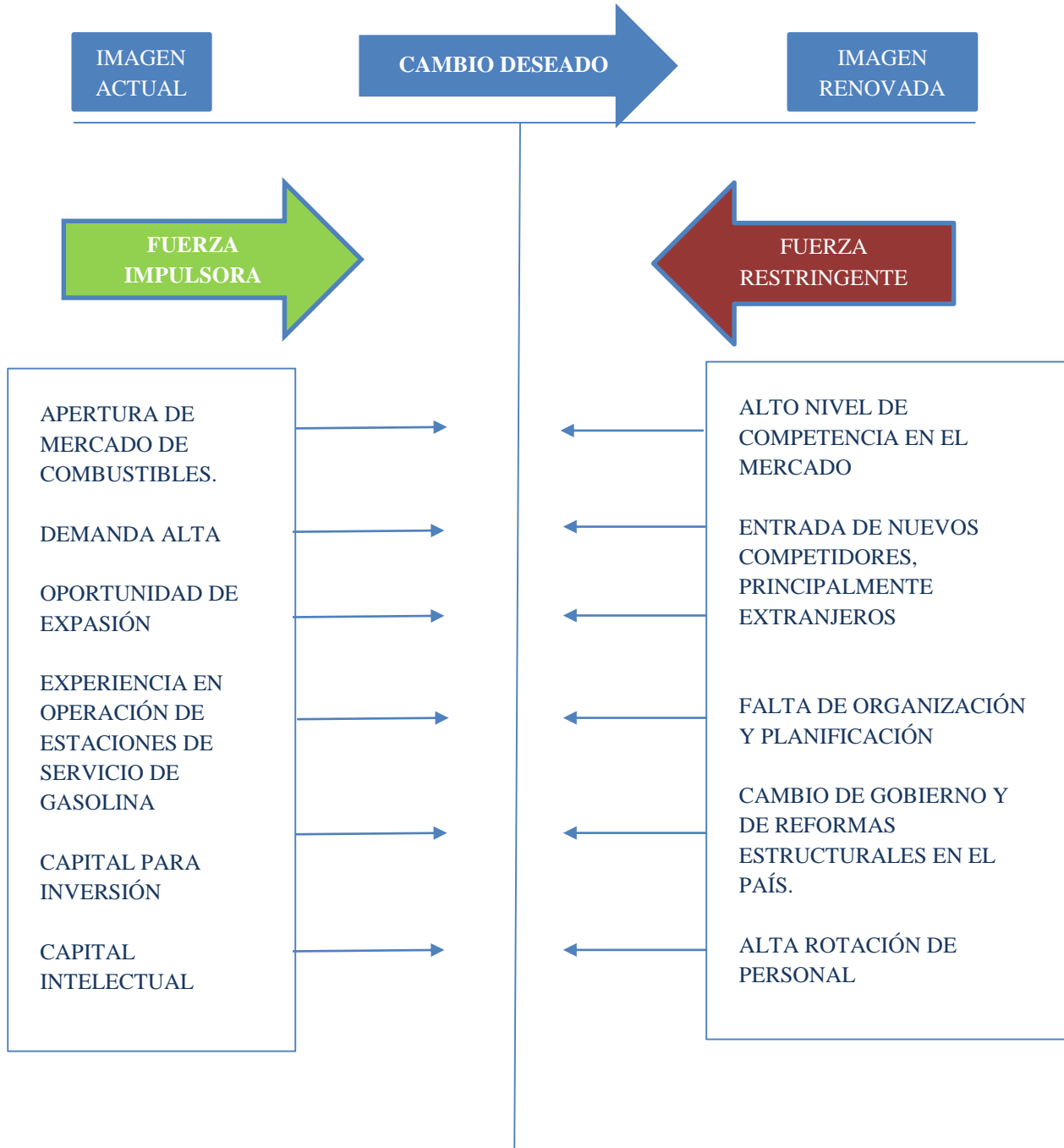


Ilustración 11. Diagrama del campo de las Fuerzas. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Además, para visualizar de forma gráfica los elementos que intervienen dentro de la cadena de valor de la empresa, a continuación, se presenta el siguiente mapa dónde se observan dentro de las actividades básicas, lo que aporta valor y dónde existe desperdicio de tiempo:

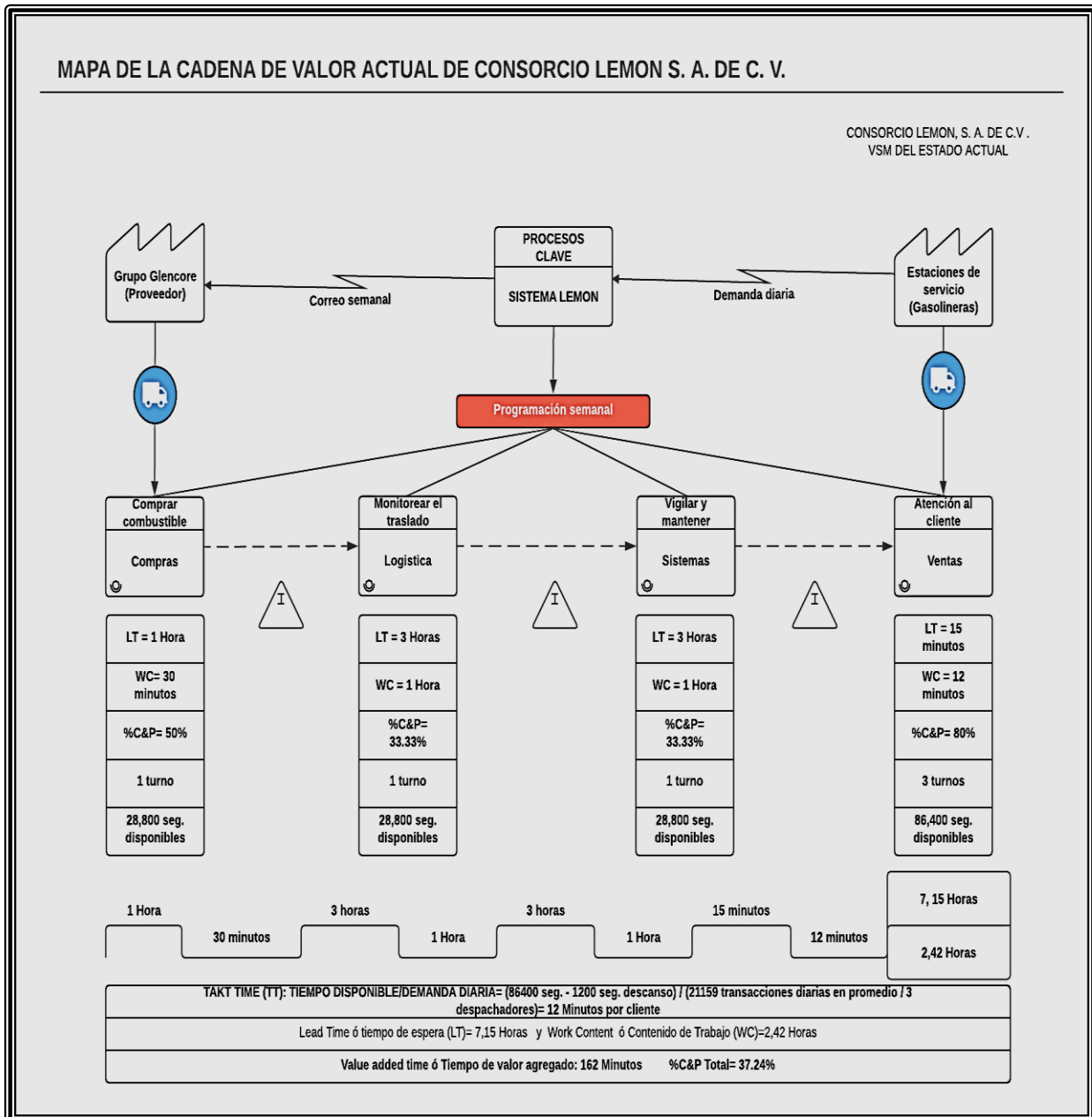


Ilustración 12. Mapa de la cadena de valor actual de Consorcio Lemon, S. A. de .C V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

4.2.2.6 Modelo de Negocio de la empresa Consorcio Lemon, S. A. De C. V. (Plantilla Canvas)

8. Sociedades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Grupo Glencore • Pemex • Clientes • Accionistas privados 	7. Actividades Clave: <ul style="list-style-type: none"> • Comprar, vender y distribuir gasolina en los puntos de venta. 	2. Propuesta de Valor: <ul style="list-style-type: none"> • Combustible de alto rendimiento. • Facilidad en la forma de pago: Smart Gas y vales de gasolina • Seguridad • Servicio de calidad 	4. Relaciones con los Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Responsabilidad • Calidad en el servicio • Incentivos de compra: promociones y descuentos 	1. Segmentos de Mercado <ul style="list-style-type: none"> • Personas que cuenten con vehículos para uso familiar. • Empresas privadas con parque vehicular.
	6. Recursos Clave: <ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual • Procesos y procedimientos actualizados • Infraestructura • Capital Financiero • Herramientas Tecnológicas 		3. Canales <ul style="list-style-type: none"> • Directo: Venta directa al cliente • Indirecto: Arrendamiento de estaciones de trabajo a empresas privadas. 	
9. Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> • Costo del producto • Pago de mano de obra • Costo de venta • Costo de publicidad y mercadotecnia 		5. Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Ventas directas • Tarjetas de consumo gasolina • Vales de gasolina • Monedero electrónico • Contratos corporativos con empresas privadas 		

Ilustración 13. Modelo de negocios de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

1. Segmentos de Mercado

Dentro del segmento de mercado es importante

- Personas que cuenten con vehículos para uso familiar
- Empresas privadas con parque vehicular.

2. Propuesta de Valor:

Combustible de alto rendimiento: Los clientes esperan recibir a cambio de su dinero que se cubran ciertas expectativas, requisitos o características ya que son una herramienta competitiva

para diferenciar el producto de una compañía de los productos de la competencia, tales como calidad, seguridad, facilidad en la forma de pago, rendimiento, marca, estilo y diseño, servicios de apoyo, etc.

La forma de pago es más sencilla:

- **SmartGas®:** Monedero inteligente que permite a los clientes controlar y administrar el consumo de combustible Fácil de adquirir, Fácil de administrar y Fácil de controlar.
- **Vales de Gasolina LEMON:** Una opción de pago rápida y fácil de administrar para el control del gasto de combustible en su empresa. Los vales de combustible 100% deducibles y sin comisión.

Seguridad: Se debe tener máxima seguridad, ya que esto genera confianza a los clientes, es por ello que se cuenta con vigilancia las 24 horas y cámaras de seguridad en todas las estaciones de servicio (unidades de negocio).

Servicio de Calidad: El trato amable y la calidad humana, así como la rapidez y eficiencia del personal, es una ventaja que distingue a la empresa. Son garantía en la calidad del servicio.

3. Canales

- Canal directo, no tiene niveles de intermediarios; es la venta directa de combustibles a los consumidores finales, en cada una de las estaciones de servicio ubicadas en puntos estratégicos.
- Canales indirectos, contienen a uno o más intermediarios para la distribución del producto. Ya que las ventas se realizan a través de promotores y agentes de venta o incluso un tercero para concretar contratos con grandes empresas y para la cobranza. Puede incluir desde contratos a nivel corporativo con grandes empresas, hasta el

arrendamiento de una estación trabajo para el servicio de gasolina a empresas privadas o, en casos especiales a empresas de públicas.

4. Relaciones con los Clientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad en el servicio
- Incentivos de compra: promociones y descuentos

Los incentivos de compra, como las promociones y descuentos, tienen como finalidad atraer la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar, y pueden servir para realzar la oferta e inyectar vida nueva a las ventas, tales como: muestras, cupones, descuentos, demostraciones, concursos, promociones, publicidad, entre otros.

5. Fuentes de ingresos

- Ventas directas a clientes
- Tarjetas de consumo gasolina
- Vales de gasolina
- Monedero electrónico
- Contratos corporativos con empresas privadas

El precio representa un factor determinante para la rentabilidad de las estaciones de servicio de gasolina. Por lo que, al establecerlo, se puede basar en el valor del servicio o basada en los costos (fijos o variables). En Consorcio Lemon, se establece el precio basado en los costos, ya que se toma en cuenta la Fijación de precios de costo más margen, y Fijación de precios basada en el punto de equilibrio de cada unidad de negocio.

6. Recursos Clave:

- Capital intelectual: Cada semana se capacita a todo el personal.
- Procesos y procedimientos actualizados: Constantemente se realizan revisiones y ajustes necesarios, para que se adapten a los cambios del contexto actual.
- Infraestructura: Cuenta con edificios, maquinaria y equipo suficiente para operar.
- Capital Financiero: Derivado del ingreso de las ventas y de los accionistas privados.
- Herramientas Tecnológicas: Tecnología desarrollada de manera interna ya que se cuenta con un departamento de desarrollo misma que se ha especializado en diferentes fases: Control de consumo de combustible, Control de ventas y Control de inventarios.

7. Actividades Clave:

- Comprar, vender y distribuir gasolina en los puntos de venta estratégicos.

8. Sociedades Clave

- Grupo Glencore
- Pemex
- Clientes
- Accionistas privados

9. Estructura de Costos

- Costo del producto
- Pago de mano de obra
- Costo de venta
- Costo de publicidad y mercadotecnia

4.2.2.7 Plan financiero

Cada unidad de negocio (estación de servicio de gasolina) deberá cubrir una cuota mínima de ventas para alcanzar el punto equilibrio y garantizar su rentabilidad, evitando de esta manera que represente una carga su operación. Dependiendo de la ubicación, se pretende mantener un nivel de ventas estable, tomando como base el año 2019 durante el mes de diciembre, debido a que el porcentaje de variación del precio de gasolina es menor, esto se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 47. Expectativas financieras en estaciones de servicio (zona 1) de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

ESTACIÓN (ZONA 1)	PROMEDIO DE INGRESO POR VENTA DIARIO	INGRESO POR VENTA MENSUAL	INGRESO POR VENTA ANUAL
P-006 Glorieta (Atasta)	\$449,255.78	\$13,926,929.18	\$167,123,150.16
P-007 Isla Regia (Juan Graham)	\$468,074.80	\$14,510,318.75	\$174,123,825.00
P-008 Parrilla (Huapinol)	\$254,631.34	\$7,893,571.42	\$94,722,857.04
P-016 Genesis (Río Viejo)	\$482,597.41	\$14,960,519.71	\$179,526,236.52
P-021 Arco y Río (Carrizal)	\$353,123.04	\$10,946,814.22	\$131,361,770.64
P-024 Nacajuca (Saloya)	\$475,639.77	\$14,744,832.75	\$176,937,993.00
P-035 Contraria (Terranova)	\$301,238.35	\$9,338,388.95	\$112,060,667.40
P-027 Aeropuerto (Casa Blanca)	\$293,986.11	\$9,113,569.53	\$109,362,834.36
P-029 Itsmo (Tierra Colorada)	\$599,884.43	\$18,596,417.29	\$223,157,007.48
P-031 Regio Dos (Pino Suárez)	\$146,622.68	\$4,545,303.10	\$54,543,637.20
		INGRESOS POR VENTAS ZONA 1	\$1,422,919,978.80

Fuente: percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Costos

A continuación, se muestra la tabla con los costos de la maquinaria y equipo para iniciar operaciones, con los importes basados en los costos actuales de la empresa matriz, así como los costos de instalación.

Tabla 48. Gastos de maquinaria y equipo.

ARTÍCULO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Bombas despachadoras de combustible	4	\$180,000	\$720,000
Tanques con capacidad de 40,00 lts. c/u.	4	\$200,000	\$800,000
Total de maquinaria y equipo			\$1,520,000

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Tabla 49. Gastos de Instalación.

ARTÍCULO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Gastos de plano con diseño arquitectónico	1	\$20,000	\$20,000
Urbanización de terreno	1	\$250,000	\$250,000
Instalación de bombas despachadoras de combustible.	4	\$20,000	\$80,000
Instalación de tanques de almacenaje	4	\$200,000	\$800,000
Construcción de galera			\$1500,000
Oficinas (m2)	150	\$3000	\$450,000
Equipo de cómputo	3	\$15,000	\$45,000
Cámaras de vigilancia y seguridad	6	\$20,000	\$120,000
Total de Gastos de instalación			\$3,265,000

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Tabla 50. Total de Inversión y gastos de instalación.

CONCEPTO DE INVERSIÓN	MONTO
Compra de terreno	\$1000,000
Inversión en estudios de impacto y riesgo ambiental	\$40,000
Compra de licencia de franquicia	\$100,000
Inversión en maquinaria y equipo	\$1,520,000
Gastos de instalación	\$3,265,000
Total de inversión y gastos de Instalación	\$5,925,000

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Sueldos

La siguiente tabla muestra el pago mensual que se le realiza al gerente, su auxiliar, los 4 despachadores, y 1 persona para la intendencia; tomando como base los sueldos actuales de la matriz durante el año 2019.

Tabla 51. Sueldos y porcentaje de prestaciones.

PERSONAL	UNIDADES	SUELDO SEMANAL	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL
Gerente	1	\$2750	\$11,000	\$132,000
Secretaria (auxiliar)	1	\$1800	\$7,200	\$86,400
Despachadores	4	\$1300	\$20,800	\$249,600
Total			\$39,000	\$468,000
Prestaciones	35%			

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

En la siguiente tabla se muestran los gastos relacionados con el consumo de artículos de oficina, y limpieza, así como el consumo de agua, luz y teléfono.

Tabla 52. Gastos de consumibles y de Oficina

CONSUMIBLES	MENSUAL	ANUAL
Papelería	\$1500	\$18,000
Artículos de oficina	\$1200	\$14,400
GASTOS DE OFICINA		
Consumo de energía eléctrica	\$4000	\$48,000
Servicio de Agua potable	\$800	\$9,600
Servicio de Telefonía	\$1200	\$14,400
Total	\$8,700	\$104,400

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

A continuación, se muestran los gastos relacionados a la contabilidad del negocio, el mantenimiento de las instalaciones, el transporte de combustible, y el traslado de valores que correrán a cargo de terceros mediante la subcontratación de empresas dedicadas al transporte y logística en estos rubros; se promediaron los costos de acuerdo a los datos proporcionados por la empresa.

Tabla 53. Costos de contabilidad, Mantenimiento, transporte y traslado.

ÁREA	MENSUAL	ANUAL
Contabilidad	\$20,000	\$240,000
Mantenimiento	\$10,000	\$120,000
Transporte de combustible	\$20,000	\$240,000
Traslado de valores	\$15,000	\$180,000
Total	\$65,000	\$780,000

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Punto de equilibrio

1. Para calcular el punto de equilibrio primero es necesario clasificar los costos:

Tabla 54. Clasificación de Costos.

COSTOS	
<u>COSTOS VARIABLES</u>	
<u>Gastos de operación</u>	
Mantenimiento	\$ 120,000.00
Transporte de combustible	\$ 240,000.00
Traslado de valores	\$ 180,000.00
Total	\$ 540,000.00
<u>COSTOS FIJOS</u>	
<u>Sueldos administrativos</u>	
Gerente	\$ 132,000.00
Auxiliar	\$ 86,400.00
Despachadores	\$ 249,600.00
Contador	\$ 240,000.00
<u>Consumibles</u>	
Papelería	\$ 18,000.00
Artículos de oficina	\$ 14,400.00
<u>Servicios</u>	
Consumo de energía eléctrica	\$ 48,000.00
Servicio de Agua potable	\$ 9,600.00
Servicio de Telefonía	\$ 14,400.00
Total	\$ 812,400.00
TOTAL	\$ 1,352,400.00

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

2. Se procede a calcular el Costo Total y el Costo variable Unitario para la obtención del Punto de equilibrio:

Tabla 55. Cálculo de costos para la obtención del Punto de equilibrio

Litros vendidos de gasolina en 2019 en la zona 1	2,432,996,568.39
Ingresos por ventas anual en la zona 1	\$1,422,919,978.80
Costos totales = Costos Fijos + Costos variables	\$1,352,400.00
Costo Variable Unitario = Costo Variable / Unidades Vendidas (Litros)	\$0.00
PEU = Costos Fijos / (Precio de Venta – Costo Variable Unitario)	42,545.17
PE=PEU/VT	\$0.00

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

3. Para comprobar el punto de equilibrio se realiza el estado de resultados de la empresa:

Tabla 56. Estado de Resultados de la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

ESTADO DE RESULTADOS DE LA ZONA 1 DE CONSORCIO LEMON, S. A. DE C. V. AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019			
VENTAS	42,545.17	\$19.10	\$812,400.00
MENOS (-):			
COSTO VARIABLE	42,545.17	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD BRUTA (MARGEN DE CONTRIBUCIÓN)			\$812,400.00
MENOS (-):			
COSTOS FIJOS			\$812,400.00
UTILIDAD			\$0.00

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

4. Se tabulan y grafican los datos determinando si existe utilidad o pérdida:

Tabla 57. Tabla de resultados.

LITROS	0	20,000.00	30,000.00	40,000.00	50,000.00	60,000.00
VENTAS	\$0.00	\$381,900.00	\$572,850.00	\$763,800.00	\$954,750.00	\$1,145,700.00
COSTO VARIABLE	\$0.00	\$4.44	\$6.66	\$8.88	\$11.10	\$13.32
COSTO FIJO	\$812,400.00	\$812,400.00	\$812,400.00	\$812,400.00	\$812,400.00	\$812,400.00
COSTO TOTAL= CF+CV	\$812,400.00	\$812,404.44	\$812,406.66	\$812,408.88	\$812,411.10	\$812,413.32
UTILIDAD Ó					X	X
PERDIDA	X	X	X	X		

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

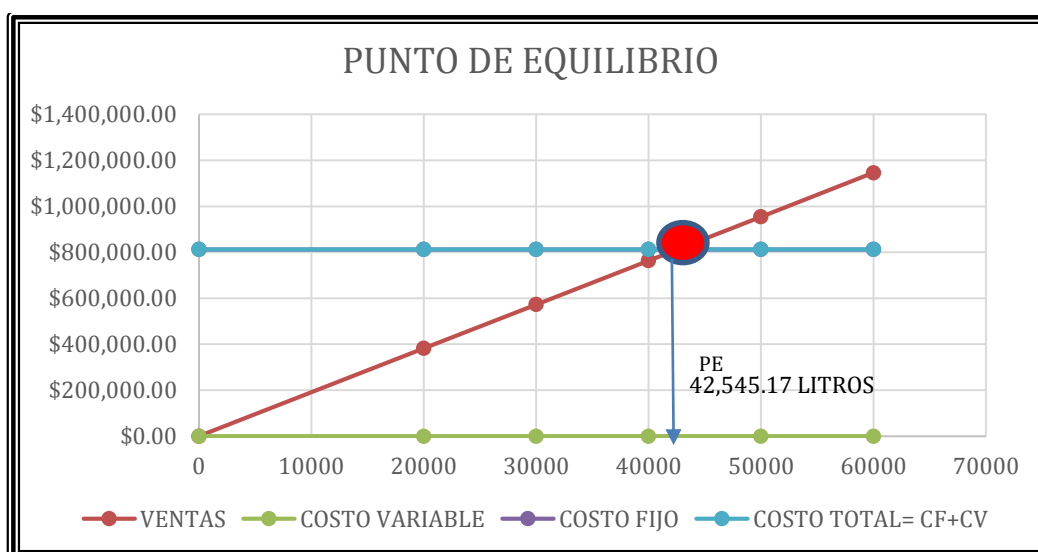


Gráfico 39. Punto de Equilibrio de las ventas en la zona 1 de Consorcio Lemon, S. A de C. V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

5. Finalmente, se muestran los cálculos de la Tasa Interna de Retorno (TIR), y el Valor Presente Neto (VPN) en cada uno de los escenarios:

Tabla 58. Cálculos de la Tasa interna de Retorno y el Valor Presente Neto.

	TIR	VPN
Escenario Normal	40%	\$ 4,634,160.35
Escenario Optimista	45%	\$ 4,711,846.20
Escenario Pesimista	30%	\$ 4,449,589.90

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

4.2.2.8 Estructura organizacional

La estructura organizacional que la empresa tiene actualmente es funcional, debido a que se cubren las necesidades de distintos niveles jerárquicos, con un director el cual tiene: un responsable especialista, un coordinador o jefe de sección.

A continuación, se presentan la forma en que se representa gráficamente la estructura de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V.:

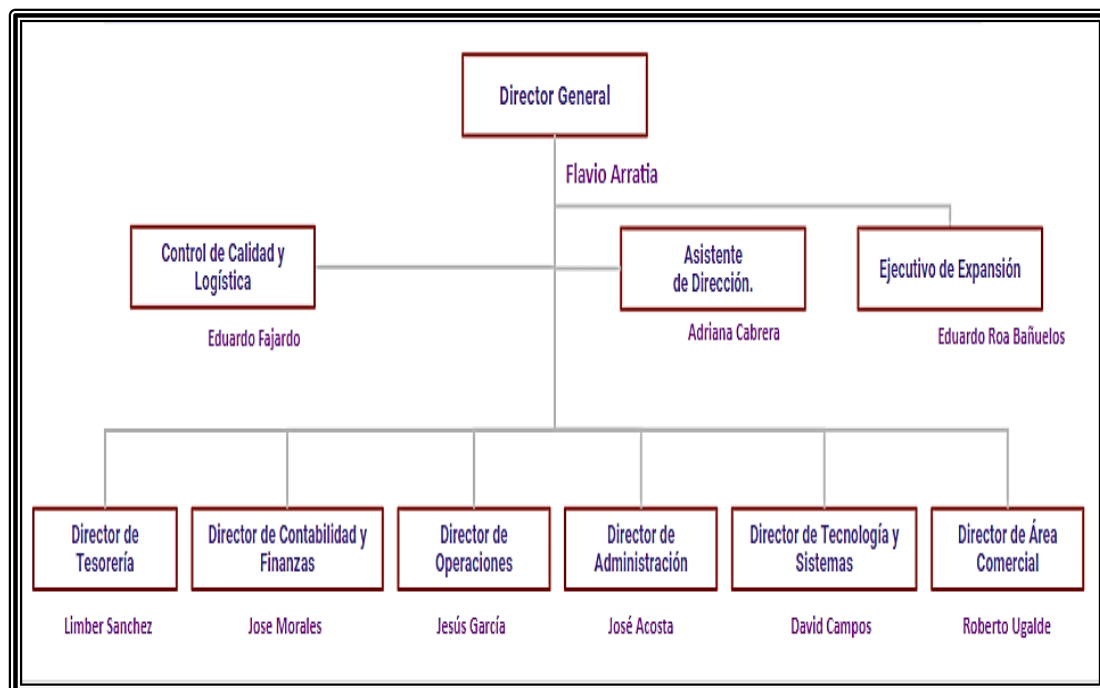


Ilustración 14. Organigrama de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Consorcio Lemon, S. A. de C. V., 2020.

4.2.2.9 Plan operativo

En este apartado del plan de negocios, se describe la localización de la sucursal matriz, los procesos y materiales necesarios, recursos humanos e infraestructura.

Localización

Prolongación de 27 de febrero # 2801, Col. Atasta de Serra, Villahermosa, Centro Tabasco C. P. 86100 en México.

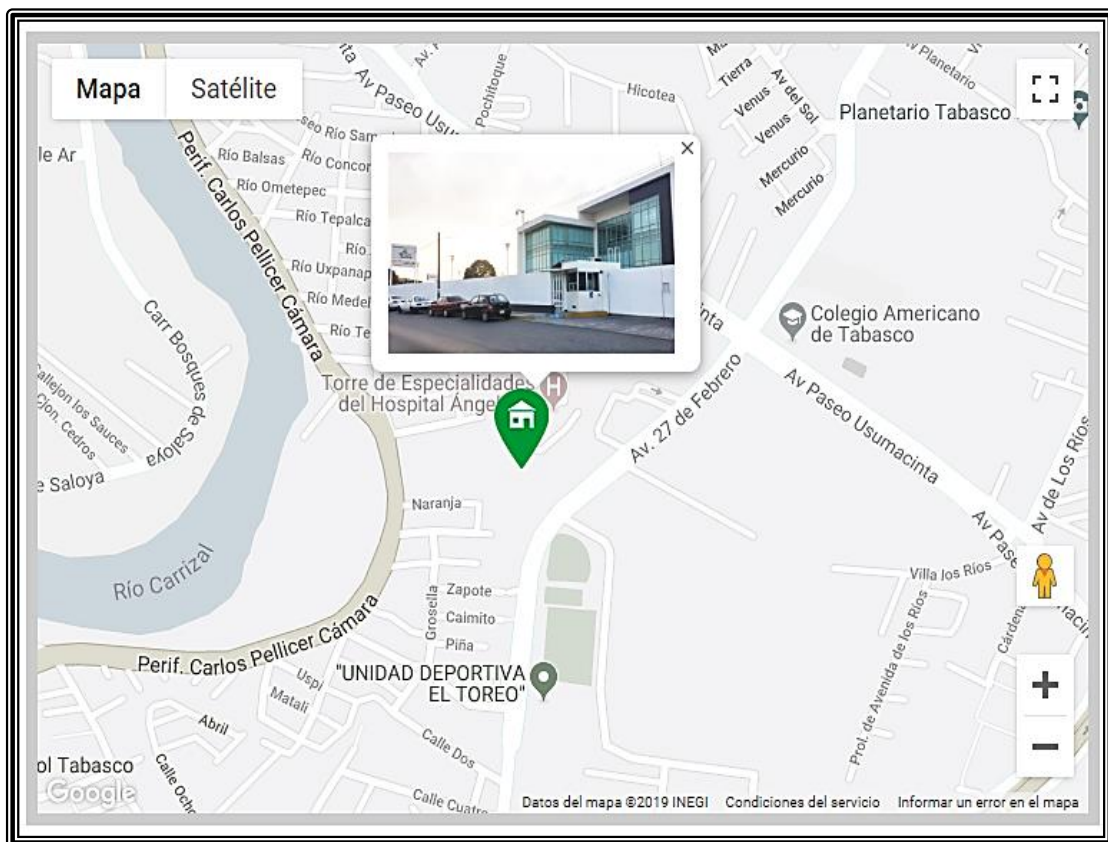


Ilustración 15. Localización de sucursal matriz. Fuente: Consorcio Lemon, S. A. de C. V., 2020.

Fuente: <https://www.consorcioleon.com.mx/BLemon/directorio.aspx>

Procesos

El proceso que abarca operaciones, inicia desde que el cliente entra a la estación de servicio de gasolina (unidad de negocio), realiza la solicitud de litros de gasolina, la realización

del pago, hasta la satisfacción total del cliente. A continuación, se describe el proceso, identificando los factores más importantes para la percepción por parte del cliente de la calidad, atención y eficiencia en el servicio recibido:

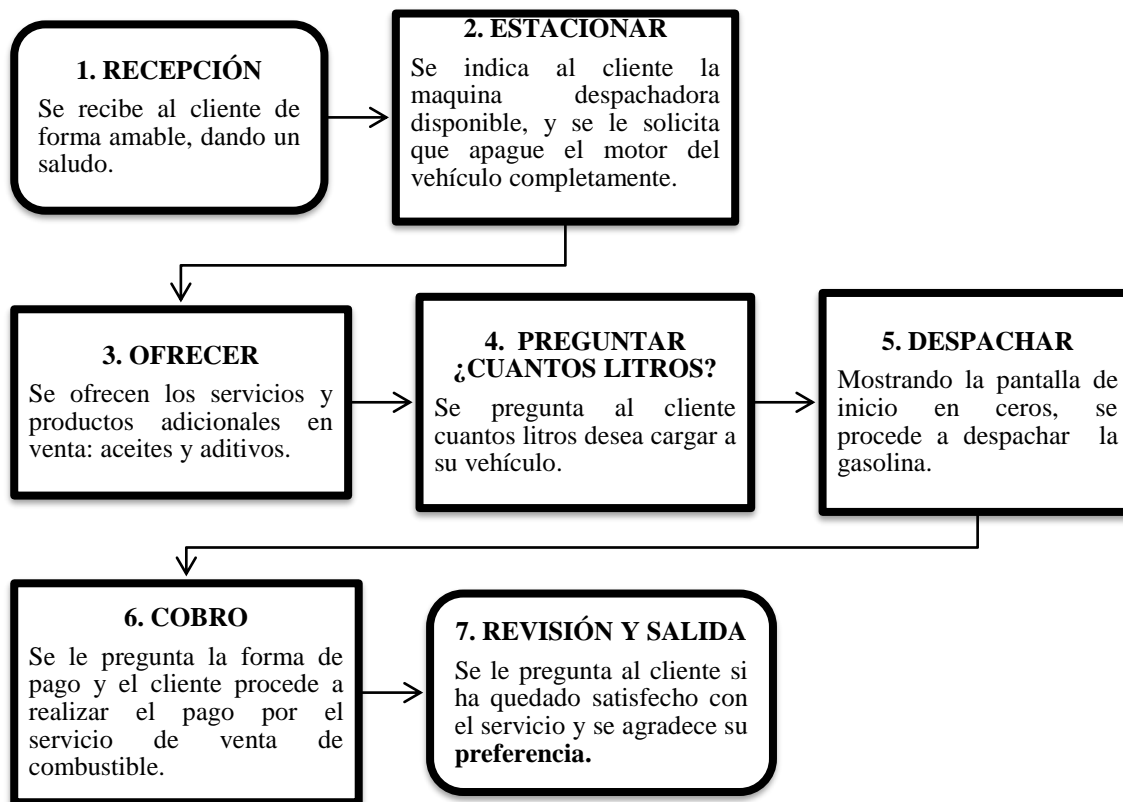


Ilustración 16. Proceso de servicio de venta de gasolina en Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Materiales necesarios

La materia prima son los dos tipos disponibles de gasolina que se ofertan: Magna y Premium para realizar la venta en cualquiera de las estaciones de servicio que administra la empresa.

Capital Humano requerido

El capital humano es la parte esencial en todas las unidades de negocio, ya que las bombas requieren ajustes en ocasiones, y su manipulación debe ser adecuada para evitar daños en ellas, y de su correcta operación depende el éxito del negocio, por lo que se les capacita constantemente, sobre todo como se trata de tecnología de punta aplicada en cada estación de servicio de gasolina.

Se detectaron las siguientes necesidades en cuanto a este recurso para cada unidad de negocio:

Supervisor de zona: Es el encargado de supervisar las operaciones en las estaciones de servicio de gasolina a su cargo, verificando el buen funcionamiento de las máquinas despachadoras, la evaluación y desempeño de los trabajadores, las condiciones del área de trabajo y en general de toda la unidad de negocio.

Gerente: Su función principal es administrar eficientemente los recursos de la empresa, para alcanzar el logro de los objetivos y propósitos planteados, que incluyen el generar utilidades y recuperar a mediano plazo el capital invertido.

Auxiliar de gerente: Tiene como función apoyar en las actividades administrativas, así como también vigilar el abastecimiento de combustible diario para la correcta operación de la estación de servicio. Otra función es apoyar en las cuestiones contables de la empresa junto con el gerente, siendo los encargados de esta área. Además de hacer la solicitud de combustible y los pagos correspondientes a la operación.

Operador (Despachador): Son los encargados de servir combustible, siendo responsables del buen funcionamiento de todas las bombas en la estación. Además, apoyar en el desembarque de combustible, y de que se llenen los tanques con los litros solicitados.

Intendencia: Es el encargado (a) de mantener con orden y limpieza las instalaciones, ya sea el área operativa o administrativa.

Infraestructura

Consorcio Lemon, ha abarcado gran parte del estado consolidándose a nivel Regional a través de la operación exitosa de 56 estaciones, teniendo presencia en los Estados de Tabasco, Veracruz y Chiapas; y con proyectos de abrir más, para empezar su proceso de transición hacia nueva imagen, las cuales están divididas en 4 zonas.

El 100% de las estaciones se encuentran construidas y equipadas con tecnología de punta, superando los estándares de seguridad y protección ecológica que dictan las entidades que regulan la actividad comercial de este giro. El compromiso con la mejora se expresa con el uso de tecnología avanzada que se mantiene a la vanguardia y fortalece la seguridad del servicio.

Cuentan con un total de 56 estaciones de servicio:

P-001	Deportiva	P-020	Jalapa	P-039	Huimanguillo Centro
P-002	El Negro	P-021	Carrizal	P-040	Yahima
P-003	Tanque Elevado	P-022	Ciudad del Carmen	P-041	La Lima
P-004	Altabrisa	P-023	Veintisiete	P-042	Chiltepec
P-005	Amate	P-024	Saloya	P-043	Chontalpa
P-006	Atasta	P-025	Jalpa de Méndez	P-044	Ceiba
P-007	Juan Graham	P-026	Bolicho	P-045	Amapolas
P-008	Parrilla	P-027	Casa Blanca	P-046	Guayabal
P-009	Feria	P-028	La Isla	P-047	Luis Gil Pérez
P-010	Loma Linda	P-029	Tierra Colorada	P-048	Chichicapa
P-011	Teapa Centro	P-030	Vía Corta	P-049	La Estrella (Sari)
P-012	Tulipán	P-031	Pino Suarez	P-050	Belén
P-013	Oro Verde	P-032	Tacotalpa	P-051	Boca Limón
P-014	Carlos Ramos	P-033	Cárdenas Centro	P-052	Pomoca
P-015	Gaviotas	P-034	Minatitlán	P-053	Quintín Arauz
P-016	Río Viejo	P-035	Plaza Terranova	P-054	Cedros
P-017	Lagunas	P-036	Tecolutilla	P-055	Cárdenas Periférico
P-018	Comalcalco	P-037	Pedregal	P-056	ARC
P-019	Tapijulapa	P-038	La Piña		

Estructura de la estación de servicio

En el siguiente organigrama se muestra la estructura organizacional de cada unidad de negocio (gasolinera o estación de servicio), en el cual aparecen los puestos y su canal de comunicación.

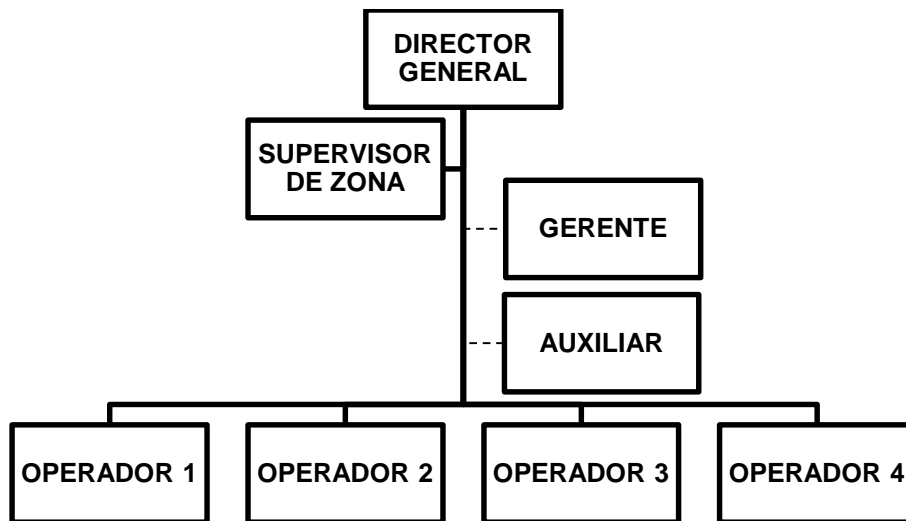


Ilustración 17. Organigrama de estación de servicio de gasolina. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

CAPITULO V. PROPUESTA

5.1 FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez determinada la situación actual de la empresa, a través de una metodología con una secuencia ordenada y lógica para la obtención del diagnóstico integral, en el cuál se consideran todos los aspectos que puedan afectar directa o indirectamente a la misma; se deberán evaluar las estrategias o acciones concretas a realizar bajo los 4 principios generales:

- **Consistencia:** la estrategia debe ajustarse a los objetivos, metas y políticas de la empresa.
- **Consonancia:** la estrategia debe ser adaptable a los cambios del contexto.
- **Factibilidad:** Hacer uso máximo de los recursos disponibles generando soluciones y no problemas.
- **Superioridad o ventajas:** la estrategia debe ser un medio que facilite la generación de valor a las actividades de la empresa, logrando la competitividad de la misma.

La estrategia es un elemento clave dentro de la cultura directiva. Existen distintos tipos de estrategias, sin embargo, la elección depende del tipo de sector industrial, las condiciones del país y la situación que se vive internacionalmente en el momento de su aplicación. Es la acción que define el éxito de una organización, por lo que debe ser evaluada de forma continua, para que la selección de la estrategia adecuada conlleve al éxito de proceso de dirección.

La evaluación de las estrategias es una actividad del equipo directivo que generalmente se realiza por intuición o juicios cualitativos de expertos. Dicha evaluación debe ser realizada en

base a su aceptabilidad, adecuación y factibilidad, ya que está relacionada con la calidad del plan estratégico.

Y para seleccionar las estrategias más adecuadas tomando en cuenta dos enfoques: el enfoque de afuera hacia adentro y el enfoque de adentro hacia afuera. Ambos son importantes, ya que no se puede alcanzar el éxito si solo se tiene un enfoque de adentro hacia afuera, ya que el de afuera hacia adentro es el enfoque que más aporta.

El enfoque de afuera hacia dentro: permite tomar en cuenta aspectos externos que están fuera del control de la empresa, pero que podrían ser positivos o negativos, es decir, que pueden o no ser beneficiosos para la empresa; principalmente, hay que saber cómo nos perciben los clientes, que a su vez puede ser resultado del movimiento de variables externas: social, cultural, política, económica, ambiental y tecnológica.

El enfoque de adentro hacia afuera: permite el autoconocimiento, es decir saber cuáles son nuestras fortalezas y debilidades, las cuales representan las áreas de oportunidad que hay que desarrollar e ir perfeccionando a través de los años y la experiencia.

Para evaluar las estrategias es necesario cuestionarse lo siguiente: ¿Realmente son adecuadas de acuerdo a la naturaleza y los objetivos de la empresa?, ¿se ajustan a las políticas y planes de la misma? y ¿bajo qué premisas se han formulado las estrategias?

Para este fin, se muestra en la siguiente ilustración el cuadro de mandos donde se alinean las estrategias con los objetivos de la empresa, y se especifica el porcentaje de avance con respecto al resultado de las fórmulas de los indicadores, cabe señalar que son datos reales de la empresa consultado en el sistema de información de la empresa.

PERSPECTIVA	ELEMENTO	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ELEMENTO CRITICO DE EXITO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR	META %	COLOR	
FINANCIERA	MEJORAR EL ENTORNO DE INVERSIÓN	AUMENTAR LOS INGRESOS A TRAVÉS DE UNA REDUCCIÓN DE COSTES Y DE LA OPERACIÓN EFICIENTE DE ESTACIONES DE SERVICIO DE GASOLINA.	INCREMENTAR MENSUALMENTE LAS VENTAS EN UN 3% A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE VENTAS.	INCREMENTO DEL 3% MENSUAL DE VENTAS SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE VENTAS	INDICE DE INCREMENTO EN LAS VENTAS	$\frac{VT \text{ MES ACTUAL} - VT \text{ MES ANTERIOR}}{VT \text{ MES ANTERIOR}} * 100$	3%	VERDE	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE (INTERNOS Y EXTERNOS)	MEDICIONES RELACIONADAS CON LA ATENCIÓN AL CLIENTE	TRABAJAR POR EL RECONOCIMIENTO DE LA MARCA	LOGRAR A MEDIANO PLAZO EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE LA EMPRESA A NIVEL REGIONAL TRAVÉS LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS DE MARKETING.	POSICIONAMIENTO DE LA MARCA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE NEGOCIO ESTRATEGIAS DE MARKETING	INDICE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	$\frac{\text{VENTAS TOTALES DE LA MARCA (LITROS)}}{\text{VENTAS DE LA COMPETENCIA (DATOS DE SIE)}}$	40%	AMARILLO	
	CONTRATOS CON LOS CLIENTES	MANTENER UNA BUENA RELACIÓN CON LOS CLIENTES	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA DE TODAS LAS ESTACIONES DE SERVICIO EN UN 80% A TRAVÉS DE UN PROGRAMA INTEGRAL DE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS Y CORRECTIVOS.	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO PROGRAMA INTEGRAL DE MANTENIMIENTO	INDICE DE AVANCE EN LA ATENCIÓN DE REPORTES DE FALLAS ATENDIDAS	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE FALLAS ATENDIDAS}}{\text{TOTAL DE FALLAS REPORTADAS}}$	80%	AMARILLO	
	IMAGEN Y PRESTIGIO	RESPECTAR ACUERDOS CON LOS SOCIOS	OFRECER COMBUSTIBLE DE ALTO RENDIMIENTO MEZCLANDO ADITIVOS EN LA GASOLINA PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO DE LOS VEHICULOS.	COMBUSTIBLE DE ALTO RENDIMIENTO OPTIMIZACIÓN DEL COMBUSTIBLE A TRAVÉS DE LA MEZCLA DE ADITIVOS	INDICE RENDIMIENTO DE COMBUSTIBLE	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE LICITACIONES GANADAS}}{\text{TOTAL DE LICITACIONES EN QUE SE PARTICIPÓ}}$	80%	VERDE	
	LEALTAD Y FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	AMPLIAR CARTERA DE CLIENTES A TRAVÉS DE LA FUERZA DE VENTAS	OFRECER UN SERVICIO 100% DE CALIDAD A TRAVÉS LA ORIENTACIÓN A TODO EL PERSONAL HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL.	SERVICIO 100% DE CALIDAD PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE CALIDAD TOTAL AL PERSONAL	INDICE DE EFICIENCIA EN LAS ESTACIONES DE SERVICIO	$\frac{\text{ESTACIONES DE SERVICIO FUNCIONANDO NORMALMENTE}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE ESTACIONES DE SERVICIO}}$	100%	VERDE	
	COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	APLICAR ESTRATEGIAS DE VENTAS	CONOCER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS Y SOLUCIÓN DE QUEJAS.	CONOCER LAS NECESIDADES DE CLIENTES ENCUESTAS APLICADAS SOLUCIÓN DE QUEJAS	INDICE DE ENCUESTAS CONTESTADAS INDICE DE QUEJAS SOLUCIONADAS	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE ENCUESTAS CONTESTADAS}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE ENCUESTAS GENERADAS SEMANALMENTE}}$ $\frac{\text{TOTAL DE QUEJAS SOLUCIONADAS}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE QUEJAS}}$	90%	VERDE	
	SERVICIO AL CLIENTE	OFRECER AL CLIENTE ESTÍMULOS DE COMPRA	CREAR UN ENTORNO AGRADABLE PARA LOS CLIENTES EN CADA EXPERIENCIA, A TRAVÉS DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL FACULTAMIENTO AL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE.	ENTORNO AGRADABLE PARA CLIENTES PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL ATN AL CLIENTE	INDICE DE AVANCE DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL ATN AL CLIENTE	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE PERSONAL DE ATN A CLIENTES CAPACITADO}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE PERSONAL DE ATN A CLIENTES}}$	25%	AMARILLO	
	LIDERAZGO	DEFENDER POSICIÓN DE LIDERAZGO EN LA REGIÓN	INNOVAR DE FORMA CONTINUA A TRAVÉS APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA ACTUAL EN LOS PROCESOS CLAVE.	INNOVACIÓN CONTINUA ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS CLAVE	INDICE DE AVANCE EN EL PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE PROCESOS ACTUALIZADOS}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE PROCESOS}}$	90%	VERDE	
	SOSTENIBILIDAD	OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA DIFERENCIACIÓN EN EL SERVICIO	COLOCAR ESTACIONES DE SERVICIO EN TODO EL PAÍS EN UN LARGO PLAZO, A TRAVÉS DEL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA SER UNA DE LAS PREFERIDAS ENTRE LOS MEXICANOS.	ESTACIONES DE SERVICIO INSTALADAS EN EL PAÍS IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS	INDICE DE CRECIMIENTO EN EL MERCADO	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ ESTACIONES DE SERVICIO ABIERTAS}}{\text{TOTAL DE ESTACIONES PROGRAMADAS ABRIR}}$	80%	VERDE	
	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	PROCESOS CLAVE	APLICAR NUEVAS TECNOLOGÍAS A PROCESOS CLAVE	AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE TODA LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO APLICANDO HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA INNOVAR PROCESOS CLAVE Y DE APOYO.	AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA INNOVAR PROCESOS	INDICE DE INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD INDICE DE AVANCE EN LA INNOVACIÓN DE PROCESOS CLAVE Y DE APOYO	$\frac{\text{TOTAL DE PROCESOS INNOVADOS}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE PROCESOS}}$	80%	VERDE
		CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	INNOVAR EN EL CONCEPTO (SERVICIO E IMAGEN)	MEJORAR LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS A TRAVÉS DE UN ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.	EFICIENCIA DE PROCESOS	INDICE DE EFICIENCIA EN EQUIPOS CLAVE	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE EQUIPOS CLAVE TRABAJANDO AL 100\%}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE EQUIPOS CLAVE}}$	80%	AMARILLO
CAPACIDAD DE RESPUESTA		ANTICIPARSE A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	REDUCIR COSTOS DE OPERACIÓN A TRAVÉS DEL ESTUDIO DEL TRABAJO.	REDUCIR COSTES REALIZAR ESTUDIO DE TRABAJO	INDICE DE REDUCCIÓN DE TIEMPOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS.	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE PROCESOS SIMPLIFICADOS}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE PROCESOS}}$	70%	ROJO	
TECNOLOGÍA APLICADA		OBTENCIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL	DESARROLLAR PERFILES DE COMPETENCIAS PARA LA OBTENCIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN A TODO EL PERSONAL.	OBTENCIÓN DE CAPITAL INTELLECTUAL PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	INDICE DE REDUCCIÓN DE TIEMPOS DE RESPUESTA EN EL PROCESO SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE PROCEDIMIENTOS SIMPLIFICADOS}}{\text{TOTAL DE PROCEDIMIENTOS DE ATN CLIENTE}}$	60%	VERDE	
CALIDAD LABORAL		APLICAR INCENTIVOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN NUESTROS COLABORADORES	ESTANDARIZAR TODOS LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A TRAVÉS DE LA FORMALIZACIÓN Y DETERMINACIÓN DE TIEMPOS.	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS FORMALIZACIÓN DE PROCESOS	INDICE DE EFICIENCIA EN EL MANEJO DE LA DOCUMENTACIÓN Y LOS PROCEDIMIENTOS.	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE PROCEDIMIENTOS REALIZADOS SATISFACTORIAMENTE}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE PROCEDIMIENTOS}}$	60%	AMARILLO	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CREDITO	ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	REALIZAR DE MANERA SEMESTRAL LA ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	MANTENER ACTUALIZADA Y DISPONIBLE LA INFORMACIÓN DE CADA PROCEDIMIENTO A TRAVÉS LA MEJORA CONTINUA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.	ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	INDICE DE AVANCE EN ACTUALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE PROCEDIMIENTOS ACTUALIZADOS}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE PROCEDIMIENTOS}}$	80%	VERDE	
	CAPITAL INTELLECTUAL	FOMENTAR SUPERACIÓN CONTINUA DE NUESTROS COLABORADORES	ESTRUCTURAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA POR MEDIO DEL ANÁLISIS INTEGRAL DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS A TRAVÉS LA CAPACITACIÓN A PERSONAL DIRECTIVO.	ACTUALIZAR EL PLAN ESTRATÉGICO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DIRECTIVO	INDICE DE AVANCE EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL DIRECTIVO	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE CURSOS REALIZADOS}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE CURSOS PROGRAMADOS}}$	80%	VERDE	
	CULTURA DE MEDICIÓN Y DE MEJORA CONTINUA	ESTABLECER UN SISTEMA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PROMOVER E INCENTIVAR AL PERSONAL.	EVALUAR AL PERSONAL A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	EVALUAR AL PERSONAL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	INDICE DE AVANCE EN EL PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE PERSONAL EVALUADO}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE PERSONAL INVOLUCRADO EN LA EVALUACIÓN}}$	90%	AMARILLO	
	CULTURA DE SEGURIDAD	ORIENTAR LOS ESFUERZOS Y ESTRATEGIAS HACIA PROCESOS CLAVE	REDUCIR Y CONTROLAR LOS RIESGOS EXISTENTES A TRAVÉS DE UN PROGRAMA DE CONTROL Y GESTIÓN DEL RIESGO.	REDUCCIÓN Y CONTROL DE RIESGOS PROGRAMA DE CONTROL Y GESTIÓN DEL RIESGO	INDICE DE AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES DE ACCIÓN DE CADA PROCESO	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE PLANES DE ACCIÓN CUMPLIDOS SATISFACTORIAMENTE}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE PLANES DE ACCIÓN}}$	90%	VERDE	
	ORIENTACIÓN HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL A TRAVÉS DE UN SGC.	MEJORES PRACTICAS EN LAS GASOLINERAS	REALIZAR UN PLAN PARA LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD PARA OBTENCIÓN DE PREMIOS Y CERTIFICACIONES QUE MEJOREN EL PRESTIGIO DE LA EMPRESA.	OBTENCIÓN DE PREMIOS Y CERTIFICACIONES PLAN DE GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD	INDICE DE AVANCE EN EL PLAN DE GESTIÓN DE LOS SISTEMA DE CALIDAD	$\frac{\text{ETAPAS CONCLUIDAS DE PLAN DE GSC}}{\text{N}^{\circ} \text{ DE ETAPAS DEL PLAN DE GSC}}$	60%	ROJO	
		VERDE: SITUACIÓN FAVORABLE QUE SE ENCUENTRA BAJO CONTROL ABSOLUTO.							
		AMARILLO: SITUACIÓN FUERA DE CONTROL, PERO NO GRAVE YA QUE SE PUEDE CORREGIR EN UN PERIODO DE TIEMPO CORTO.							
		ROJO: SITUACIÓN FUERA DE CONTROL, REQUIERE ATENCIÓN Y SOLUCIÓN INMEDIATA YA QUE CONTIENE ASPECTOS CRÍTICOS							

Ilustración 18. Cuadro de mandos o BSC (Balanced Scorecard) Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor, 2020.

5.2 SELECCIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Esta fase deberá ser planeada a detalle, sobre todo en cuanto los tiempos y la asignación de los recursos necesarios para llevarse a cabo. Algunos de los aspectos a considerarse en esta fase son: la interdependencia y mecanismos de coordinación de las tareas, el poder y la centralización, los tipos de liderazgo, la cultura, las competencias del personal, los sistemas de información, los sistemas de evaluación de desempeño, y la estructura de la organización. Es esencial considerar estos aspectos para una implantación exitosa de las estrategias. Es por ello, que es importante contar con una buena planificación estratégica y mantener el rumbo de la organización bien definido para facilitar la toma de decisiones, ya que esto permitirá reducir la incertidumbre en el personal y en los clientes y en general en todas las partes interesadas, para crear alianzas estratégicas, que fortalezcan cada una de las áreas de la empresa y se mantengan firmes a pesar de los retos a los que se enfrenta y sobre los cuáles no se tiene control absoluto.

De acuerdo a la detección de necesidades de la empresa, con el análisis interno y externo; y con el apoyo del equipo de expertos para la formulación, evaluación y selección de estrategias se ha determinado que se requiere implementar lo siguiente:

- Ofrecer como propuesta de valor: un combustible de alto rendimiento, facilidad en la forma de pago, seguridad, servicio de calidad.
- Anticiparse a los cambios del entorno
- Orientar los esfuerzos y estrategias hacia procesos clave
- Obtención de capital intelectual
- Realizar de manera semestral la actualización de programas de capacitación

- Fomentar superación continua de nuestros colaboradores
- Establecer un sistema evaluación de desempeño para promover e incentivar al personal.
- Trabajar por el reconocimiento de la marca
- Generar estrategias con un enfoque integral y sistémico dirigido principalmente a los clientes.
- Defender posición de liderazgo en la región
- Abarcar gran parte del mercado, logrando el posicionamiento.
- Mantener una buena relación con los clientes.
- Ampliar cartera de clientes a través de la fuerza de ventas
- Obtener una ventaja competitiva a través de la diferenciación en el servicio
- Respetar acuerdos con los socios
- Aplicar estrategias de ventas
- Ofrecer al cliente estímulos de compra
- Generar resultados financieros positivos para la empresa
- Aumentar los ingresos a través de una reducción de costes y de la operación eficiente de estaciones de servicio de gasolina.
- Aplicar nuevas tecnologías a procesos clave
- Innovar en el concepto (servicio e imagen)
- Trabajar en armonía con el medio ambiente.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades para la implementación de las estrategias en la empresa:

Tabla 59. Cronograma de actividades de Consorcio Lemon, S. A. de C. V.

ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE (S)	SEMANAS (ENERO-FEBRERO 2020)								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
ACTUALIZAR MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y METAS	SALA DE JUNTAS	COMITÉ DIRECTIVO	X								
ANÁLISIS DEL ENTORNO: INTERNO Y EXTERNO	SALA DE JUNTAS	COMITÉ DIRECTIVO CON APOYO DE EXPERTOS	X								
ESTRUCTURAR EL PLAN ESTRATÉGICO	SALA DE JUNTAS	COMITÉ DIRECTIVO		X							
REVISIÓN DE RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO INTEGRAL	SALA DE JUNTAS	COMITÉ DIRECTIVO CON APOYO DE EXPERTOS			X	X					
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	INDICADORES	COMITÉ DIRECTIVO			X	X					
SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	DIAGNÓSTICO INTEGRAL PLAN ESTRATÉGICO	COMITÉ DIRECTIVO					X	X			
SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN AL PERSONAL	SALA DE CAPACITACIÓN	RH						X	X		
REVISIÓN DE RESULTADOS	INDICADORES	COMITÉ DIRECTIVO									X

Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

5.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA

5.3.1 Características del sistema de aseguramiento de ventas

Cada empresa como ente social y económico, se encuentra orientada hacia el logro de metas y objetivos, conformada por una estructura y sistemas que le permiten generar productos o servicios bajo un medio ambiente determinado. Debe trabajar de con un enfoque sistémico, es decir, que cada área se encuentre interrelacionada, interactuando de forma armoniosa bajo un objetivo común.

Para ello es preciso que la comunicación sea efectiva, y el flujo de información deberá ser continuo, dirigido hacia todos los procesos clave, enfocando nuestra atención al proceso de

ventas, ya que como se mencionó en un inicio, es una parte muy importante para la empresa y por tal motivo, requiere de un especial cuidado en el diseño de herramientas que permitan traducirse a mejorar las ventas para obtener mayores ganancias.

En este apartado se va a ir describiendo cada etapa para diseño de la propuesta de esta investigación, en la cual se culmina, dejando la posibilidad de continuar realizando posteriores trabajos que lo complementen; así mismo, que pueda adaptarse a cualquier otro estado, región o país; y que en todo lugar donde operan estaciones de servicio de gasolina, sea posible mantener un nivel de ventas adecuado que permita reducir los niveles de incertidumbre y las decisiones que se tomen para innovar, crear, aplicar nueva tecnologías, ampliar, mejorar las instalaciones y el servicio de atención al cliente, den los resultados esperados para los empresarios.

Cabe destacar que, durante el periodo de realización de este trabajo de investigación, se han implementado algunas estrategias en cuanto a promociones con un beneficio directo al cliente, dando resultados muy favorables y que se pueden apreciar en los niveles de ventas de los años 2018, 2019, y parte del 2020.

Sin embargo, no todo depende de la empresa, ya que, todo lo relacionado a las ventas son fenómenos exteriores, es por ello que se deben realizar constantemente acciones de forma sistemática para asegurar las ventas, las cuales deberán estar enfocadas en lo siguiente:

1. Implementar estrategias de ventas que ofrezcan un beneficio directo al cliente:

despertar en el cliente el interés por conocer a la empresa, asegurarse que ese deseo se convierta en acción, es decir, que llegue a más gente la marca de la empresa y que permanezca ahí hasta posicionarse totalmente del mercado, puesto que conforme pasa

el tiempo entran al mercado nuevos competidores, pero también nuevos grupos de personas con un concepto de vida distinto.

2. **Beneficio al vendedor:** una vez que el cliente llega a la empresa, los vendedores entran en acción y es el momento de verdad, en que se deberá llegar al corazón del cliente, ganando su confianza y haciendo que su experiencia en la empresa la considere como algo totalmente diferente y satisfactorio. Esto se logra a través que incentivos para los vendedores tales como: comisiones de venta, premios en especie, capacitación constante, sorteos de viajes en familia, horarios flexibles, salarios justos y prestaciones mayores a las de la ley; evitando de esta forma que el problema que rotación de personal siga afectando la productividad y nivel de ventas de la empresa.
3. **Beneficio a la empresa:** La empresa y todo el comité directivo estarán pendientes de los resultados en los niveles de venta, lo cual representa el ingreso y la utilidad de la misma. Es posible crear nuevas estaciones de servicio, ya que estarán trabajando a su máxima capacidad, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles, y, por tanto, los costos de operación deberán ser menores a los ingresos, y reducirse en la medida que las condiciones del País lo permitan.
4. **Beneficio a la sociedad y el medio ambiente:** Una de las mayores preocupaciones a nivel mundial en materia ambiental, es la calidad de aire. Por lo cual se requiere tomar en cuenta las siguientes estrategias:
 - Mantener un compromiso real por parte de la empresa en el cumplimiento del desarrollo de un Plan sostenible, que contribuya de manera positiva en la movilidad de

zonas urbanas y rurales, para la implementación efectiva del programa de verificación tanto de servicios públicos como de particulares con un control más riguroso.

- Adaptarse a las últimas tendencias a nivel mundial reflejan que la demanda requiere una estación de servicio ubicada en un lugar que pueda evidenciar la implementación de prácticas de protección al medio ambiente.
- Las estaciones de servicio deberán implementar políticas de protección al ambiente, como áreas verdes, ahorro de energía y del agua, utilización de energías limpias como la solar, así como programas de reciclado, captación fluvial, manejo de residuos, clasificación de basura, etc. Ya que Hoy en día es necesario trabajar arduamente en implementar mejores prácticas, estableciendo estándares a través de programas internos como “Estaciones de servicio autosustentables” y la integración al Programa Nacional de Auditoría Ambiental de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) a través de la Certificación de Calidad Ambiental que contempla la mejora continua y capacitación permanente al personal para su implementación como una forma de vida, en el trabajo y en casa.
- Trabajar en la creación de un programa de empresa socialmente responsable teniendo por objeto principal, fomentar una cultura sustentable.
- Medir el desempeño y aportación de sus servicios, aplicando innovación y mejora continua.

5.3.2 Interpretación sistema de aseguramiento de ventas

La base de todo sistema de ventas es en un 70-75% promoción, la publicidad se usa cuando se lanza un nuevo producto, se realiza un cambio de imagen o se quiere dar a conocer un nuevo concepto, para mantener la marca en la mente del consumidor.

Para crear un lazo afectivo y la fidelidad de los clientes, es necesario enfocarse en la calidad, el servicio y en buscar la ventaja competitiva para la diferenciación, ofreciendo un combustible de alto rendimiento.

A continuación, se describen las bases o principios del sistema de aseguramiento de ventas como una propuesta de mejora hacia la empresa.

- **Imagen:** En el anuncio de un producto el elemento principal es la imagen (recursos gráficos) o lo visual, y en el de un servicio el elemento predominante es el mensaje, la palabra, es decir, lo verbal (slogan). Sin embargo, es una de las formas más fáciles de obtener toda la atención del mercado meta, y se debe colocar en la imagen corporativa todo lo que para sus ojos sea visualmente atractivo, y que el mensaje que se transmite llegue a la mente, corazón y alma de los clientes. Está íntimamente relacionada con el prestigio de la empresa, el cual depende en gran parte del servicio.
- **Servicio:** Dentro del servicio, es importante la atención al cliente ya que es un momento determinante de gran valor para la empresa e inicia desde que se hace labor de venta con el cliente prospecto, después cuando llega el cliente a la estación y se realiza el servicio o se efectúa la venta directa, e incluso es necesario medir la

satisfacción del servicio posventa; por ejemplo: conocer su percepción en el rendimiento del combustible. La atención al cliente deberá ser lo más agradable y efectiva posible ya que de este proceso clave, dependerá la satisfacción total del cliente. En este nivel también se debe considerar el impacto a la sociedad a través de una operación exitosa de unidades de negocio en armonía con el medio ambiente, con la instalación de estaciones de servicio auto sustentables. Además, la empresa debe proveer todos los recursos necesarios para que se logre dicho objetivo, lo cual nos conduce al siguiente principio, la calidad total.

- **Calidad Total:** La calidad en los servicios es intangible ya que no se trata de un producto manufacturado o un bien recibido por el cliente. Sin embargo, el cliente puede percibirla realizando un juicio y comparación a través del nivel de cumplimiento de las 5 “c”, las cuales definen la calidad de forma sencilla:
 1. Confianza: Los clientes esperan recibir un servicio que satisfaga una necesidad, y están dispuestos a pagar por algo que los haga sentir tranquilidad y alivio, para ello es necesario que tengan la certeza que han llegado al lugar correcto.
 2. Compromiso: La empresa debe estar 100% comprometida con sus clientes, y se debe crear el sentido de pertenencia en sus trabajadores para que ofrezcan un verdadero servicio de calidad, desde el primer contacto con el cliente hasta su satisfacción total a través de los recursos tangibles e intangibles de la empresa.
 3. Comunicación efectiva: La empresa debe asegurarse que llegue el mensaje correcto a su público objetivo, llegando a su corazón y cerebro a través de una impronta (recuerdo profundo en la mente de una persona), creando una

experiencia positiva relacionada con el servicio, para hacer una conexión real y efectiva. La empatía, también juega un papel importante, ya que es necesario ponerse en el lugar de nuestros clientes y conocerlos para entonces ofrecerles lo que realmente necesitan. Los mensajes deben ser asertivos, sobre todo si se trata de un aumento de precio, ya que es algo que no grato para el cliente, por lo que se debe informar con anticipación y explicar los motivos. Por su parte, la competencia hará su trabajo en marketing, y la publicidad puede llegar a ser agresiva hacia la marca; por lo tanto, hay que anticiparse a las estrategias que puedan llevar a cabo con el fin de asegurar sus ventas y ocupar la posición de líder.

4. Capacidad de respuesta: El tiempo de atención debe ser lo más eficiente posible, y esto se logra a través de una estandarización de los tiempos. Es necesario hacer una medición del trabajo, monitorear el nivel de eficiencia de cada una de las estaciones de servicio o unidades de negocio y priorizar los problemas a resolver sin afectar el desempeño de las mismas.
 5. Cambio o mejora: Todo cambio representa una mejora o evolución para la empresa, y a través de la implementación de la tecnología y nuevos métodos de trabajo, se puede economizar recursos y elevar la productividad de cada estación de servicio, dando como resultado el aumento considerable de las ventas y, por ende, en las utilidades de la empresa.
- **Recursos clave:** Debe existir un compromiso por parte de la dirección de la empresa en asegurar el abastecimiento de los recursos necesarios, para que se logren los objetivos

estratégicos o generales, un alto compromiso comercial y la identificación de un aliado experto que contribuya a identificar las oportunidades de mercado.

Es responsabilidad del personal hacer uso correcto de los mismos, es decir, se deben economizar recursos para maximizar las utilidades, evitando de esta manera, desviaciones, robos o extravíos. Para ello, se requiere que el personal tenga un gran sentido de pertenencia a la empresa, puesto que cada uno es responsable de que todo el sistema funcione adecuadamente a través de un desempeño altamente eficiente, por tal motivo, importante que se involucre y conozcan todos los procesos, en especial, aquellos que contribuyen mayormente en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, es decir, los procesos clave.

- **Procesos clave:** Hay que determinar el impacto de cada variable de ejecución tiene en las ventas. Esto permitirá vislumbrar el éxito de forma científica y priorizar la labor del área comercial en las variables de mayor impacto. Para ello, es necesario identificar los procesos clave de la empresa, para dirigir o enfocar todos los esfuerzos en el fortalecimiento y mejora continua de los mismos, con el fin de lograr concretar las metas y objetivos de forma más rápida, ya que se evitan grandes pérdidas de tiempo y monetarias que se traducen en fracasos de los cuales es difícil reponerse, sobre todo si se tiene un mercado altamente competitivo como lo es el sector que se está investigando: distribución y venta de combustibles.

Dentro de la empresa Consorcio Lemon, S. A. de C. V. se identificaron 5 procesos claves: Operaciones, Logística (Interna y externa), Higiene y seguridad, Sistemas y Ventas/atención a clientes. Esto puede ser analizado a través de un mapa de

la cadena de valor cuál se observa en que parte de cada proceso se puede reducir el tiempo en que se desarrolla, para aumentar en un 40% la productividad, reduciendo las demoras o retrasos causados por actividades innecesarias, y haciendo las recomendaciones para futuras actualizaciones. Dentro de esta investigación se aplicó el instrumento integral para la medición de la productividad (IIMP).

- **Tecnología**

La tecnología deberá ser integrada a los procesos clave de la empresa y es una herramienta valiosa si se cuenta con el capital intelectual para hacer uso correcto de ella y aprovechar al máximo la inversión que se hace en adquirirla. A través del uso correcto de la tecnología, es posible dar respuesta inmediata a los clientes que cada vez son más exigentes, y en el caso de los servicios requieren que estos cada vez sean más rápidos y efectivos. Para ello, es importante tener la capacidad de adaptarse a los cambios y estar al tanto de los avances tecnológicos y que se desarrollan a gran velocidad. Por lo tanto, la tecnología e innovación juegan un papel estratégico importante para el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa.

- **Innovación:** La innovación es un elemento clave que permite que ocurra el cambio o transformación, para que las empresas logren ser competitivas. Sin duda, la innovación está en un punto medio entre la posición actual de la empresa y lo que se pretende lograr a futuro. Para innovar es necesario identificar las estrategias más adecuadas para la empresa, implementando algo novedoso y con un gran mensaje publicitario que permita enganchar a los clientes, que despierte su interés, debido a que nadie más ofrece algo igual, creando una ventaja competitiva. Un departamento de Innovación y

desarrollo (I+D), permite tener a un equipo de trabajo ordenado, técnico y disciplinado; además, deberá estar concentrado exclusivamente en la mejora de los procesos.

La innovación tecnológica deberá integrarse adecuadamente en los procesos de las unidades de negocio para transformarlos. Permite: aumentar la productividad y la capacidad de respuesta ante los clientes, siendo flexible puesto que se adapta fácilmente; logrando reducir costes, y aumentando la calidad en el servicio al cliente, logrando una diferenciación en el servicio, mejorando su capacidad de respuesta, para ser competitiva. Deben dominar las diferentes herramientas de investigación, y saber cómo, cuándo y dónde usar cada una de ellas, es decir, deben hacer una rigurosa investigación antes de implementar cualquier estrategia para innovar. Por lo que se sugiere hacer uso tanto de técnicas cualitativas como cuantitativas para lograr establecer una conexión más profunda con los clientes, evitando en lo posible hacer investigación tradicional; ya que es necesario profundizar en la mente humana a través del conocimiento de cómo actúa de manera racional, emocional, e instintiva, lo que dará los elementos necesarios para aumentar considerablemente las ventas.

- **Resultados clave:** Cada parte de los procesos clave deben ser medidos para conocer los avances y resultados de la implementación de cada una de las estrategias, y que están focalizadas en los procesos que dan valor a la empresa. Para ello debe haber integración en la empresa tanto de manera interna como externa, para conocer en cualquier momento los resultados y tomar acciones inmediatas en caso de que ocurran imprevistos. La idea es cerrar las brechas entre lo planeado y lo ejecutado en el punto

de venta apoyándose en un sistema integrado que permita compartir información de manera simple y en tiempo real de los resultados de la operación.

- **Mejora continua:** La mejora continua permite estar actualizados en las nuevas tendencias, desarrollo tecnológico y nuevas formas de vida de la sociedad. Se debe mantener lo que ha dado resultados, reemplazando aquello que ha quedado obsoleto, o que simplemente ya no se ajusta a las necesidades de la empresa. Hay que evolucionar y estar preparados para trabajar en un nuevo entorno operativo, implementando nuevas estrategias que permitan el crecimiento sostenible, con el objetivo de asegurar las ventas, fuente principal de los ingresos de la empresa y, por ende, proteger y aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa. Es necesario no bajar la guardia en ningún momento para evitar que la competencia nos supere.

Finalmente, se describen las etapas del sistema de aseguramiento de ventas para el Consorcio Lemon, S. A. de C. V.:

Etapas I: Monitorear las variables del contexto y de estructura para medir la eficiencia en los procesos externos e internos.

Como primera etapa, se deben visualizar diferentes aspectos tanto a nivel interno como externo, los cuales son importantes a considerar, para que faciliten la toma de decisiones y que permita conocer de manera integral el escenario actual, que considere las variables de contexto: cultural, social, política, económica, ambiental y tecnológica; y las variables de estructura: cultura organizacional, tipo de estructura, tipo de liderazgo, recursos tangibles e intangibles, estandarización de procesos, etc.

El análisis de estas variables es necesario para entender y evaluar una organización, ya que a través de su análisis se pueden aplicar herramientas y programas específicos que contribuyan al fortalecimiento y mejora continua de todo el sistema. Para tener el diagnóstico integral, es preciso también conocer el nivel o grado de productividad y competitividad del sistema de la empresa, con ayuda de diversas herramientas de diagnóstico tanto cualitativas como cuantitativas. Para ello se ha diseñado un instrumento integral para la medición de la productividad, hecho de acuerdo a las necesidades del Consorcio Lemon, la cual consta de once elementos (ver apéndice A), focalizándose en los procesos clave de la empresa.

Etapa II: Estructurar el Plan estratégico y focalizar puntos clave de éxito

La segunda etapa es estructurar un plan estratégico que tenga como base la Misión, visión, cultura, filosofía, y valores de la empresa. Ya que de él emanan los objetivos estratégicos los cuales deben estar actualizados de acuerdo al contexto en el que se desarrolla la empresa, y por lo tanto están vigentes dentro de las leyes y normas del País, ya que para poder ser competitivos es necesario definir el rumbo de la organización y tener claros los objetivos para que todo el personal los conozca, exista implicación, compromiso y la certeza de que todo se encuentra bajo un orden lógico y ordenado, desarrollando a su vez la capacidad de adaptabilidad para el entorno sumamente cambiante. Además, sirve como motivación y para crear un alto sentido de pertenencia en el personal, lo que conduzca al logro de los objetivos de toda la empresa.

Etapa III: Acciones con el cliente (Internos y externos)

Es necesario conocer integralmente al cliente final y para ello es importante estar pendiente de cubrir sus necesidades y exceder sus expectativas, para que se sientan 100%

satisfechos y la experiencia en cada visita a una estación de servicio sea agradable, es la única manera de que tengan presente la marca de la empresa en sus decisiones de compra, y que permanezca ahí hasta posicionarse totalmente; puesto que conforme pasa el tiempo entran al mercado nuevos competidores, pero también nuevos grupos de personas con un concepto de vida distinto, por lo que la empresa debe emprender acciones concretas para desarrollar una capacidad de adaptabilidad al entorno cambiante.

Por otro lado, todo el personal debe tener ese mismo enfoque hacia el cliente y estar consciente de su importancia para la supervivencia de la empresa en un mercado altamente competitivo, por ello, todos sus esfuerzos deben estar focalizados en ese objetivo primordial. Además de la capacidad de respuesta, es decir, el tiempo en que se tarda el cliente en la estación y el buen trato, harán que el cliente sienta que es importante para la empresa, y de esta manera, pueda obtener una ventaja competitiva, a través de la diferenciación en la eficiencia del servicio.

El personal de atención a clientes es una pieza clave puesto que están en contacto directo con lo más valioso para toda empresa, ya que están presentes en el momento de verdad, donde se puede ganar o perder, puesto que se deberá llegar al corazón del cliente, ganando su confianza y haciendo que su experiencia en la empresa la considere como algo totalmente diferente y satisfactorio. Esto se logra a través de la implementación de un programa de capacitación para el facultamiento al personal de atención a clientes. En las capacitaciones se les explica la importancia de obtener la lealtad y fidelidad de los clientes; y se les dan a conocer los beneficios a los que serán acreedores si contribuyen con el logro de los objetivos estratégicos o generales de la empresa como: incrementar mensualmente las ventas,

umentando de esta manera los ingresos de la misma y por ende mejorar su rentabilidad; por lo que se motiva a los vendedores con: comisiones de venta, premios en especie, sorteos de viajes en familia, horarios flexibles, salarios justos y prestaciones mayores a las de la ley; evitando de esta forma que el problema que rotación de personal siga afectando la productividad y nivel de ventas de la empresa.

Uno de los grandes problemas dentro de las organizaciones, es que se trabaja siempre de forma aislada, debido a que cada área o proceso cumple de manera específica las funciones de su puesto y no conoce la importancia de que se trabaje con un enfoque integral y sistemático, ya que todos deben tener un fin común, trabajando de forma armoniosa y continua, y que debe haber un entendimiento de los planes, estrategias y modelos a seguir para que se alcancen los resultados deseados.

Etapa IV: Aprendizaje y crecimiento

Esto implica capacitar a todo el personal para que se desarrollen perfiles de competencias, habilidades y experiencias que contribuyan a la generación de capital intelectual a través de la evolución y aprendizaje continuo de sus colaboradores, cuyas aportaciones generen valor agregado al servicio, facilitando la creación e innovación en la empresa lo cual impulse el crecimiento y fortalecimiento de todos sus procesos.

Además, es primordial adaptarse a las últimas tendencias a nivel mundial, lo cual requiere una estación de servicio en la que se pueda evidenciar la implementación de **mejores prácticas** e instalaciones con una infraestructura adecuada y con todos los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

Algunos de los puntos más importantes son:

- Trabajar en la creación de un programa de empresa socialmente responsable teniendo por objeto principal, fomentar una cultura sustentable.
- Medir el desempeño y aportación de sus servicios, aplicando innovación y mejora continua, focalizando los puntos clave de éxito.
- Promover entre sus socios, colaboradores y proveedores para que se sumen, no solo en las áreas comunes, sino que también participen en ese gran ideal, y hacer una economía circular.
- Mejorar el entorno en el que se desenvuelve, generando fuentes de empleo, para contribuir con el desarrollo económico del País.

Etapa V: Control y Revisión de resultados clave

La empresa y todo el comité directivo estarán pendientes de los resultados clave de la empresa y llevar un control a través del establecimiento de estándares e indicadores. Y se deberá considerar la expansión o crecimiento, a través de la creación de nuevas estaciones de servicio, las cuales deben operar eficientemente y trabajando a su máxima capacidad, es decir, haciendo un uso eficiente de los recursos disponibles. Los costos de operación deberán ser menores a los ingresos, y reducirse en la medida que las condiciones lo permitan.

Los procesos clave deben estar muy claramente definidos e identificados a través de una matriz de procesos donde se debe llegar a través de un consenso, involucrando a todos los responsables o dueños de cada proceso, y llegando a un acuerdo, acerca de que procesos inciden mayormente en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, para medir el cumplimiento de las estrategias y tener un buen control con apoyo de un cuadro de mandos o BSC (Balanced Scorecard) es necesario realizar un mapa estratégico que permita describir claramente las estrategias, el cual se presenta a continuación:

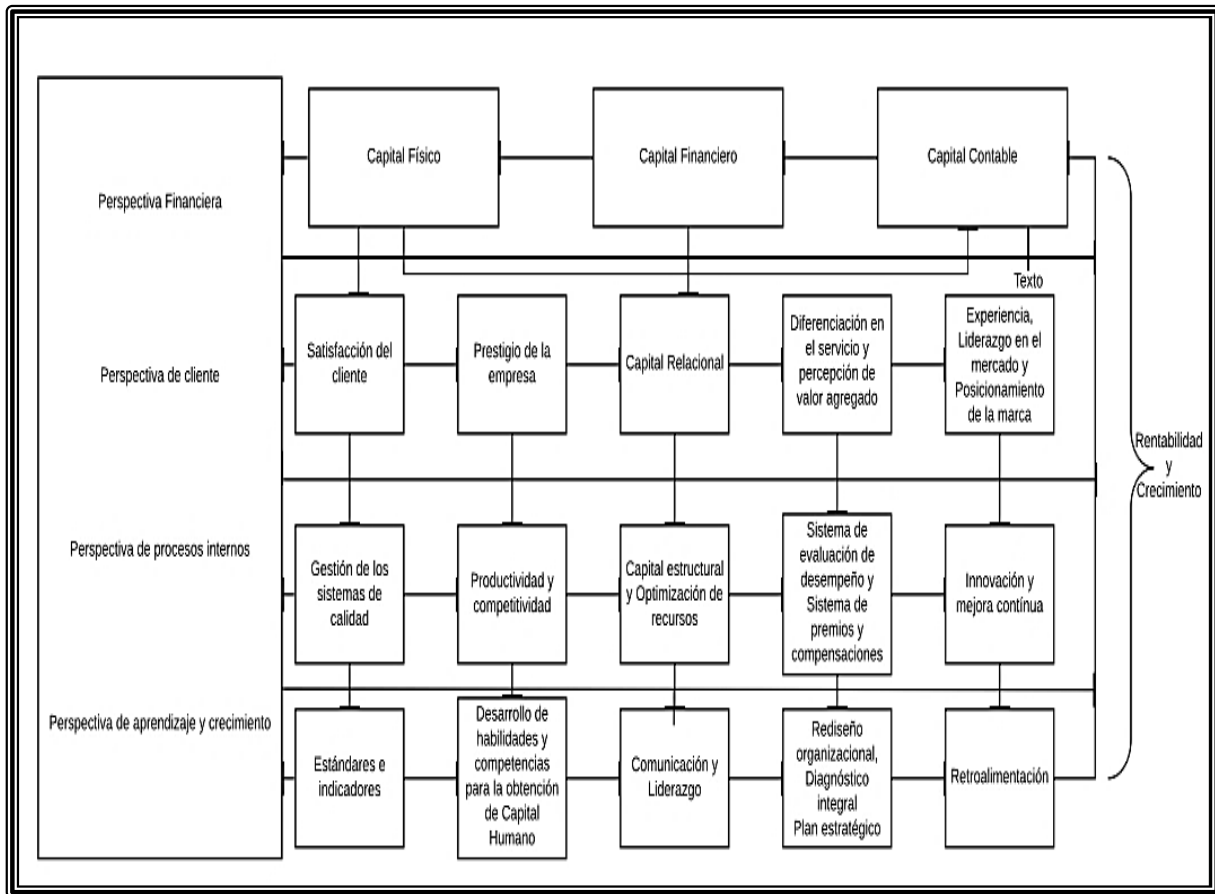


Ilustración 19. Mapa estratégico de Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor con datos de la empresa, 2020.

Y Finalmente como propuesta de mejora, se presenta el Sistema de aseguramiento de ventas, que permite evaluar estrategias de negocio con respecto a los objetivos generales de la empresa, y medir el porcentaje de cumplimiento para ser adaptado al sistema de información de Consorcio Lemon, S. A. de C. V, que será útil en la toma de decisiones y para medir el desempeño de forma integral:

SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE VENTAS PARA EL CONSORCIO LEMON, S. A. DE C. V.

angeles_cachy | June 17, 2020

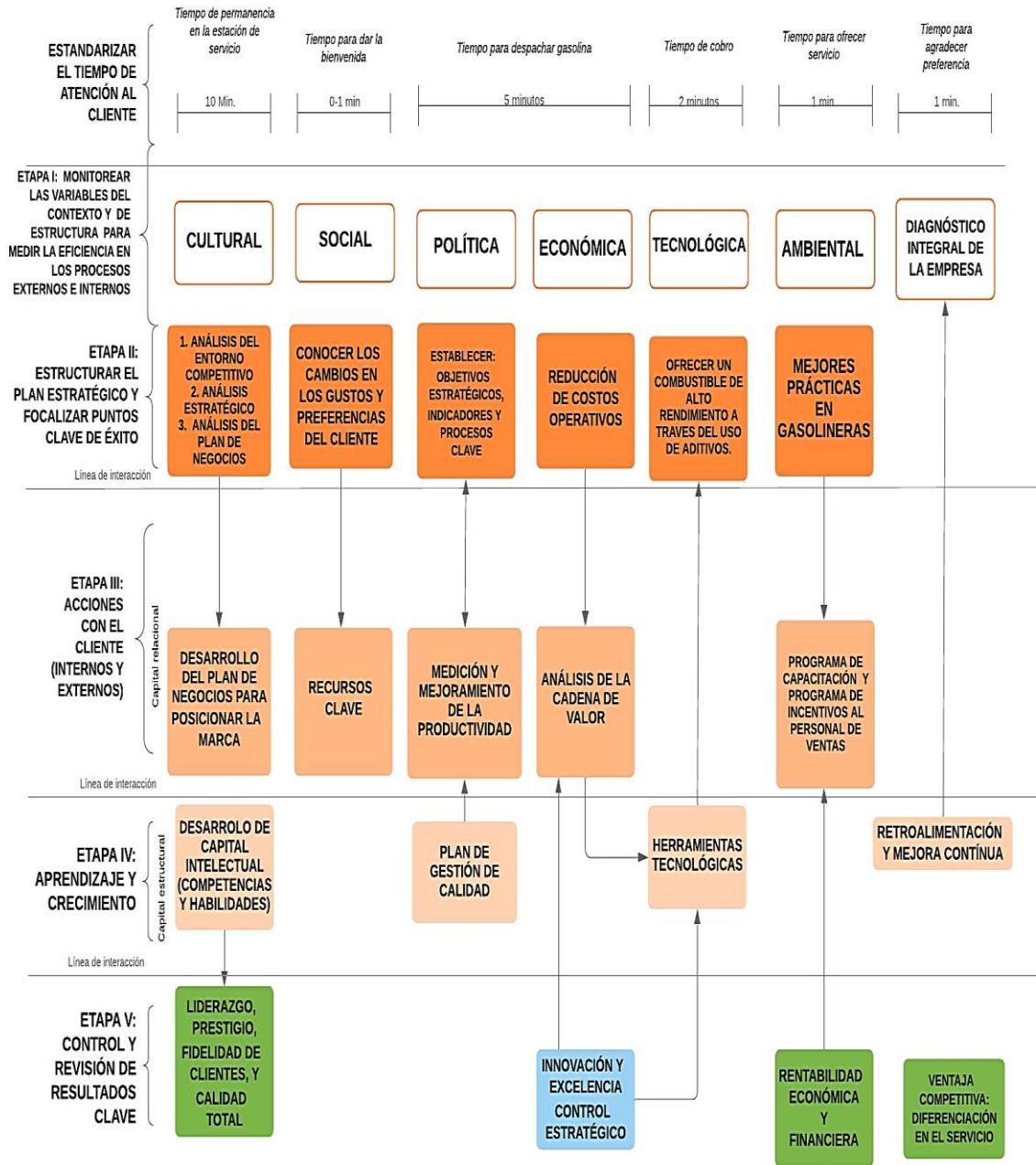


Ilustración 20. Sistema de aseguramiento de ventas para el Consorcio Lemon, S. A. de C. V. Fuente: Percepción del autor, 2020.

CONCLUSIONES

Las empresas de hoy en día necesitan considerar diversos factores importantes antes de establecerse en el mercado y durante su desarrollo. Es decir, la competitividad no debe ser medida solo en función de los bajos costos de operación, por lo que el empresario debe tener un enfoque integral y realizar de forma sistemática acciones concretas para incrementar su productividad y competitividad a través del mejoramiento continuo de sus procesos y la calidad total, tomando en cuenta siempre al cliente final. Es por ello, que es necesario aplicar herramientas gerenciales e instrumentos de medición adecuados a la empresa, para conocer su situación actual a través de un diagnóstico integral, para evaluar el avance en el logro de sus objetivos, estableciendo parámetros reales, realizando ajustes cuando sea necesario; para acelerar el desarrollo y evolución de la empresa, optimizando recursos, y creando las condiciones de para su aplicación correcta, a través de la gestión con todas las partes interesadas o grupos de poder.

Este sistema de aseguramiento de ventas, permite reunir información necesaria para la valoración de cada estación de servicio de gasolina, además, dependiendo de la naturaleza de cada una, de sus características particulares, y de los objetivos del empresario; se deberán tomar las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos y llegar a meta con el mínimo de problemas, de la mejor manera posible. Ya que para emprender un negocio no solo basta con tener una buena idea o buenas intenciones de hacer que prospere, debido a que hay que demostrar a inversionistas que el negocio es viable, tanto técnica, económica y financieramente, identificando las oportunidades del negocio. La propuesta de mejora

presentada en esta investigación puede ser aplicada en otras organizaciones del mismo sector, haciendo las adaptaciones pertinentes.

Además, es necesario implementar procesos automatizados de registro con mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, identificar a tiempo acciones de la competencia, incrementar la motivación y claridad del equipo comercial, mayor alcance geográfico y diversificación de canales. Estos son algunos de los factores que hacen posible la identificación de oportunidades de las unidades de negocio o estaciones de servicio.

La fórmula correcta es desarrollar negocios orientados hacia la satisfacción total de sus clientes, ya que la atención de una demanda específica es necesaria para mantener su competencia en el mercado, es decir, identificar el nicho de mercado de forma tal, que todos sus esfuerzos, materiales, recursos y habilidades estén dirigidos a la generación de valor en sus bienes y/o servicios para dicho mercado. Por lo que, se debe realizar de forma continua la evaluación y control de cada uno de sus procesos, los cuales deberán ser flexibles, adaptándose a los cambios frecuentes del contexto actual.

RECOMENDACIONES

Es de suma importancia realizar un análisis de forma continua, para estar alertas a los cambios en los gustos y preferencias del consumidor, así como tener un diagnóstico integral de la empresa, lo que le permita innovar y evolucionar, considerando siempre en primer lugar a sus clientes, logrando con ello que regresen e incluso los recomienden, para mantenerse en un mercado altamente competitivo. Sin duda, es necesario obtener información que contribuya al crecimiento y desarrollo de la empresa en base a datos reales, que al analizarlos nos permitan

conocer: el tipo de gasolina que más consumen los encuestados para sus vehículos, su consumo en litros por semana, la gasolinera de su preferencia, así como los aspectos que consideran para seleccionarla.

En el caso de las gasolineras que deseen innovar deberán de tomar en cuenta los dos enfoques: el enfoque de afuera hacia dentro y el enfoque de adentro hacia afuera. Debido a que estas empresas crecen en forma interna, y suelen denominarlo consorcio, sin embargo, hay que saber cuándo es necesario cambiar de nombre, sobre todo cuando existen indicadores importantes como cuando han bajado las ventas o se ha reducido la participación en el mercado. Elegir un nuevo nombre evita exponerse al fracaso definitivo, ya que dará un aire fresco al servicio que ofrecen y permitirá que de nuevo surja el interés de acercarse en los clientes.

Es importante revisar a detalle los indicadores que influyen en las ventas de forma diaria en la empresa, para identificar las causas de la variación de las ventas de cada estación; ya que como se dijo en un principio, las ventas son la parte medular de toda empresa, son la fuente principal de los ingresos que se generan. Los gerentes de cada sucursal son responsables de impulsar el incremento mensual a través de acciones que permitan el crecimiento de toda la empresa.

Todo indicador relacionado con las ventas, deberá ser analizado detalladamente por los dueños de la empresa, para que sumado con su experiencia se puedan tomar las decisiones correctas consensuadas en las revisiones semanales con el equipo directivo; además se deberán apoyar de expertos en el tema, integrando así un equipo multidisciplinario. Aplicando las

herramientas adecuadas, investigación científica, y una buena planificación estratégica, de esta manera, se pueden obtener mejores resultados para la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Al Ries y Jack Trout. (2002). Posicionamiento: La batalla por su mente. Traducción: Karla Ivonne Sáinz de la Peña Alcocer. Editorial Mc GRAW HILL.
2. Alcaraz Rodríguez Rafael Eduardo. (1999). Guía de planes de negocio edición Mc GRAW HILL. México.
3. Díaz de Santos (1996). Gestión de la Calidad Total (1ª. ed.). Ediciones Díaz de Santos. S. A.
4. Dirección de Mercadotecnia (Octava Edición) de Philip Kotler, Pág. 7
5. Diz Comesaña, Mª Eva; Rodríguez López, Nuria La mejora de la calidad de los servicios a través de su medición Industrial Data, vol. 13, núm. 2, julio, 2010, pp. 48-55 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú.
6. Fundamentos de marketing (13a Edición) de Stanton, Etzel y Walker, Pág. 7.
7. Fundamentos del marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong, Pág. 2.
8. Gallo Gloria (2000). Posicionamiento: El Caso LA, Editorial Mcgraw-Hill.
9. Gutiérrez P. H. (2001). Calidad Total y Productividad. (3ª. ed.). México. Editorial Mc Graw Hill.
10. Jürgen Klaric (2012). Estamos ciegos. Bajo el sello de Editorial PAIDÓS M. R.
11. La guerra de la mercadotecnia de Al Ries y Jack Trout, Págs. 4 y 5.
12. Mercadotecnia, Tercera Edición, de Laura Fisher y Jorge Espejo, Mc Graw Hill - Interamericana, Pág. 230.
13. Moraleda, Amparo “La innovación, clave para la competitividad empresarial”. Universia Business Review, Número 1 Primer trimestre, 2004, pp. 128-136. Portal Universia S. A. Madrid España.

14. Pinto Trujillo, A. P. (2019). Diseño de un modelo de gestión administrativa para mejorar la eficacia y eficiencia de la estación de servicio “Fanny América”, de la ciudad de Rosa Zárate, provincia de Esmeraldas, 2018.
15. Principios de Marketing. Segunda Edición, de Geoffrey Randall, International Thomson Editores, 2003, Pág. 243.
16. Rivas Tovar Luis Arturo (2016). Dirección estratégica. Editorial Trillas, S. A. de C. V.
17. Tawfik, A., Chavel M. (1984). Administración de la Producción. (1ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.
18. Vallejos Pacheco, L. A. (2019). Sistema de gestión logística, basado en BPMN, para incrementar la eficiencia económica en la estación de servicios vallejos EIRL.

SITIOS WEB CONSULTADOS

1. <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/11/19/energy-efficiency-the-fuel-for-low-carbon-urban-development>.
2. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/indicadores/?ind=6200240442#tabMCcollapse-Indicadores#D6200240442>.
3. <https://www.uv.es/uvweb/master-politica-economica-economia-publica/es/blog/4-claves-modelo-economico-sostenible-1285949223224/GasetaRecerca.html?id=1285976156012>.
4. <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2004/12/14/113823/realiza-ujat-modelo-economico-tabasco.html>.
5. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/302697/tabasco_2018_02.pdf.
6. <https://www.gob.mx/asea/articulos/guia-general-para-estaciones-de-servicio-de-gasolina-y-diesel?idiom=es>
7. <file:///C:/Users/HP/Downloads/CESOP-IL-72-14-EconomiaSustentable-310817.pdf>.
8. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/62955/Prospectiva_de_Petrol_feros_2012-2026.pdf.
9. http://www.fundacionalternativas.org/public/storage/publicaciones_archivos/d87ee1312afb08de09becdf31e955d9.pdf
10. <http://sie.energia.gob.mx/bdiController.do?action=cuadro&cvecua=PMXE2C01>
11. <http://www.cre.gob.mx/ConsultaPrecios/GasolinasyDiesel/GasolinasyDiesel.html>
12. <http://sie.energia.gob.mx/bdiController.do?action=cuadro&cvecua=PMXE2C01>
13. <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/01/PPT-GasolinasyDiesel-30012019.pdf>
14. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/300701/22_ProAire_Tabasco.pdf
15. <http://www.dichter-neira.com/medir-la-ejecucion-en-el-punto-de-venta-por-que-para-que/>
16. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/02/norma-iso-9001-2015-impulsar-ventas/>

17. <https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadroestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=603&c=25620#>
18. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/336202/Permisos3.pdf>
19. <http://sie.energia.gob.mx/movil.do?action=applyOptions>

APÉNDICES

APENDICE A. Instrumento integral para la medición de la productividad (IIMP)

El propósito del presente cuestionario es medir los avances logrados en el esquema INTEGRAL del sistema, siendo de utilidad para la obtención de un autodiagnóstico en la organización como base fundamental en la mejora de la productividad. Dicha información será administrada de manera confidencial.

ELEMENTO 1: MEDICIONES RELACIONADAS CON LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Objetivo: Conocer y analizar todos los aspectos relacionados con el cliente externo y que impactan en los procesos de la organización.

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS		Avance en %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Conoce integralmente el perfil de su cliente final?										
2	¿Tiene un método para conocer los requerimientos y necesidades de sus clientes?										
3	¿Tiene un procedimiento para conocer la percepción del cliente hacia la organización?										
4	¿Tiene un método para determinar los niveles de satisfacción de sus CLIENTES?										
5	¿Tiene métodos para atender las no conformidades o quejas de los clientes?										
6	¿Tiene programas para facultar al personal en contacto con el CLIENTE?										
7	¿Considera que variables del contexto inciden en los requerimientos y necesidades de los clientes?										
8	¿Considera que existe una orientación hacia la satisfacción total del cliente en todas las áreas?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 2: MEDICION INTEGRAL DE LOS PROCESOS

Objetivo: Analizar de forma integral cada una de las acciones desarrolladas en los procesos y la forma en que interactúan para el logro del objetivo general de la organización.

	Avance en %
--	-------------

DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Cuenta con procesos definidos formalmente?										
2	¿Tiene un método establecido para identificar sus procesos clave?										
3	¿Considera que existe una relación entre los Objetivos generales de la organización y sus procesos?										
4	¿Tiene indicadores de efectividad y eficiencia en cada proceso clave y de apoyo?										
5	¿Tiene métodos para la innovación y mejora continua de cada proceso clave y de apoyo?										
6	¿Tiene mecanismos para incentivar la contribución del personal para la estructuración formal de los procesos?										
7	¿Considera que la opinión del cliente es importante en la mejora de sus procesos?										
8	¿Tiene un proceso referencial para comparar las mejores de prácticas de cada unidad de negocio de la organización con las de la competencia?										
9	¿Cuenta con algún método para evaluación de la interacción de los procesos?										
10	¿Tiene ciclos de mejora de su Sistema de indicadores de resultados de sus procesos clave y de apoyo?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 3: ALIANZAS CON PROVEEDORES

Objetivo: Analizar el soporte real del capital relacional en materia de proveedores para crear alianzas estratégicas que permitan el fortalecimiento de todo el sistema organizacional.

	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Tiene un sistema de selección y evaluación de proveedores?										
2	¿Mantiene un sistema de comunicación efectiva con sus proveedores?										
3	¿Conoce cuáles son sus proveedores clave?										
4	¿Tiene métodos para formalizar la relación ejerce con los proveedores?										
5	¿Tiene una relación de apoyo y compromiso real por parte de sus proveedores?										
6	¿La capacidad de respuesta por parte de sus proveedores contribuye de alguna manera con la obtención de la ventaja competitiva de la organización?										
7	¿Analiza detenidamente las organizaciones con las que se relaciona para el fortalecimiento de su sistema organizacional?										
8	¿Tiene mecanismos para impulsar el desarrollo de su capital relacional que contribuya en el fortalecimiento de todo el sistema organizacional?										
9	¿Tiene ciclos de mejora de en su cadena de suministros?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 4: MEDICIÓN DEL ESQUEMA DE DOCUMENTACIÓN

Objetivo: Examinar la forma en que se selecciona, administra, y analiza la información documentada, así como su control y manejo.

	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Cuenta con un sistema para el manejo formal de la documentación?										
2	¿La documentación se encuentra disponible y actualizada?										
3	¿Administra y analiza consistentemente la información y los datos incluyendo la retroalimentación de sus clientes?										
4	¿Cuenta con políticas para el manejo de la información documentada?										
5	¿Tiene indicadores de efectividad para administrar y mejorar sus sistemas de información?										
6	¿Tiene un proceso referencial para comparar sus sistemas de información con otras organizaciones?										
7	¿Tiene ciclos de mejora de sus sistemas de información?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 5: ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PERSONAL

Objetivo: Evaluar la forma en que la organización impulsa el desarrollo de competencias en el personal.

	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Tiene mecanismos que impulsen el desarrollo de competencias y habilidades del personal?										
2	¿Se facilitan todos los recursos necesarios para el desarrollo de competencias en el personal?										
3	¿Tiene estrategias, planes y programas, donde se incluye capacitación y adiestramiento para el desarrollo de competencias en el personal?										
4	¿Existen dentro de la organización áreas o espacios específicos para la capacitación y adiestramiento del personal?										
5	¿Tiene algún mecanismo para determinar la satisfacción del personal?										
6	¿Cuenta con un sistema de evaluación del desempeño del personal para futuras promociones?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 6: MEDICIÓN DEL ENFOQUE DE LIDERAZGO

Objetivo: Evaluar el crecimiento o evolución que han tenido los líderes de cada proceso y la forma en que contribuyen en el logro de resultados clave en la organización.

	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Conoce el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de la organización?										
2	¿Tiene un sistema para impulsar el trabajo en equipo?										
3	¿Cuenta con programas de motivación para el logro de resultados en el personal?										
4	¿Tiene un sistema para monitorear los indicadores de desempeño de liderazgo en todos los niveles?										
5	¿Tiene registros de resultados del desempeño del liderazgo a nivel directivo?										
6	¿Tiene indicadores de efectividad y eficiencia de sus prácticas de Liderazgo?										
7	¿Tiene un proceso referencial para comparar sus prácticas de Liderazgo, con otras organizaciones?										
8	¿Tiene ciclos de mejora de sus prácticas de Liderazgo?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 7: MEDICIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Analizar la evolución de la estructura organizacional como base para el desarrollo de la organización.

	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Tiene periodos para el análisis de la estructura organizacional de la empresa?										
2	¿Conoce la forma en que funciona estructuralmente la empresa?										
3	¿Conoce los responsables de cada proceso y el enfoque de la estructura organizacional actual?										
4	¿Se encuentra actualizado y disponible el organigrama de la empresa?										
5	¿Conoce la relación que existe entre cada área o departamento?										
6	¿Analiza el impacto de la cultura de la organización en el desarrollo de la estructura organizacional?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 8: MEDICIÓN DE LA EVOLUCIÓN HACIA EL CAPITAL INTELECTUAL

Objetivo: Ubicar el nivel en que se encuentra el desarrollo del capital intelectual y su participación para el mejoramiento integral.

	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Tiene un sistema para la Gestión del Capital Intelectual?										
2	¿Tiene un sistema para impulsar el crecimiento profesional y especialización de los estrategas o equipo directivo?										
3	¿Tiene indicadores para medir la contribución de los responsables de cada proceso, en el logro de resultados clave en la organización?										
4	¿Tiene mecanismos para impulsar la contribución del personal hacia el logro de objetivos y metas relacionadas con la productividad de cada área o proceso?										
5	¿Tiene indicadores de efectividad y eficiencia del Capital Intelectual?										
6	¿Tiene un proceso referencial para comparar las prácticas del Capital Intelectual con respecto a otras organizaciones?										
7	¿Tiene mecanismos para crear sentido de pertenencia y compromiso de todo el personal hacia el logro de los objetivos de la organización?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 9: ESQUEMA PARA LA MEDICIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Objetivo: Medir y analizar la capacidad de la organización en la medición y mejoramiento de la productividad.

	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Tiene definido un método para la medición y mejoramiento de la productividad?										
2	¿Tiene mecanismos para impulsar la participación de todo el personal en el proceso continuo de medición y mejoramiento de la productividad?										
3	¿Tiene mecanismos de participación de la alta dirección en las actividades relacionadas con el mejoramiento de la productividad?										
4	¿Tiene indicadores de resultados de rentabilidad, desempeño, productividad y logro de metas?										
5	¿Tiene debidamente documentados los niveles y tendencias favorables y desfavorables del último año?										
6	¿Tiene indicadores de efectividad y eficiencia de los resultados de cada proceso clave y de apoyo?										
7	¿Tiene un proceso referencial para comparar la productividad y competitividad con otras organizaciones?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 10: MEDICIÓN DEL PROCESO DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO

Objetivo: Evaluar la capacidad de adaptabilidad que tienen los procesos de la organización al entorno.

	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
1	¿Tiene un sistema que le permite conocer y anticiparse a los cambios del entorno?										
2	¿Tiene métodos para poder adoptar y adaptar las mejores prácticas de la competencia?										
3	¿La capacidad de respuesta de la organización ante los cambios del entorno, es eficiente y oportuna?										
4	¿Analiza su posición comparativa y de valor agregado con respecto a la competencia?										
5	¿Los Sistemas de Gestión de la calidad impactan en la capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios del entorno?										
6	¿Considera que certificar sus Sistemas de gestión de Calidad y de Protección Ambiental por tercera parte, contribuye en el proceso de adaptación al entorno?										

OBSERVACIONES:

ELEMENTO 11: IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Objetivo: Examinar la forma en que la organización realiza esfuerzos de mejoramiento continuo en su entorno físico, social o económico.

	DESCRIPCIÓN DE LOS SUBELEMENTOS	Avance en %									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	¿Es una empresa socialmente responsable?										
2	¿Utiliza indicadores de efectividad y eficiencia para medir el impacto en la sociedad?										
3	¿Considera que el prestigio de la empresa es alto?										
4	¿Realiza actividades para la integración del personal incluyendo a sus familiares?										
5	¿Realiza programas donde se involucra al personal, en beneficio de la sociedad?										
6	¿Cuenta con una fundación empresarial de acción social?										

OBSERVACIONES:

Director / Administrador

NOMBRE Y FIRMA
RESPONSABLE DEL ÁREA

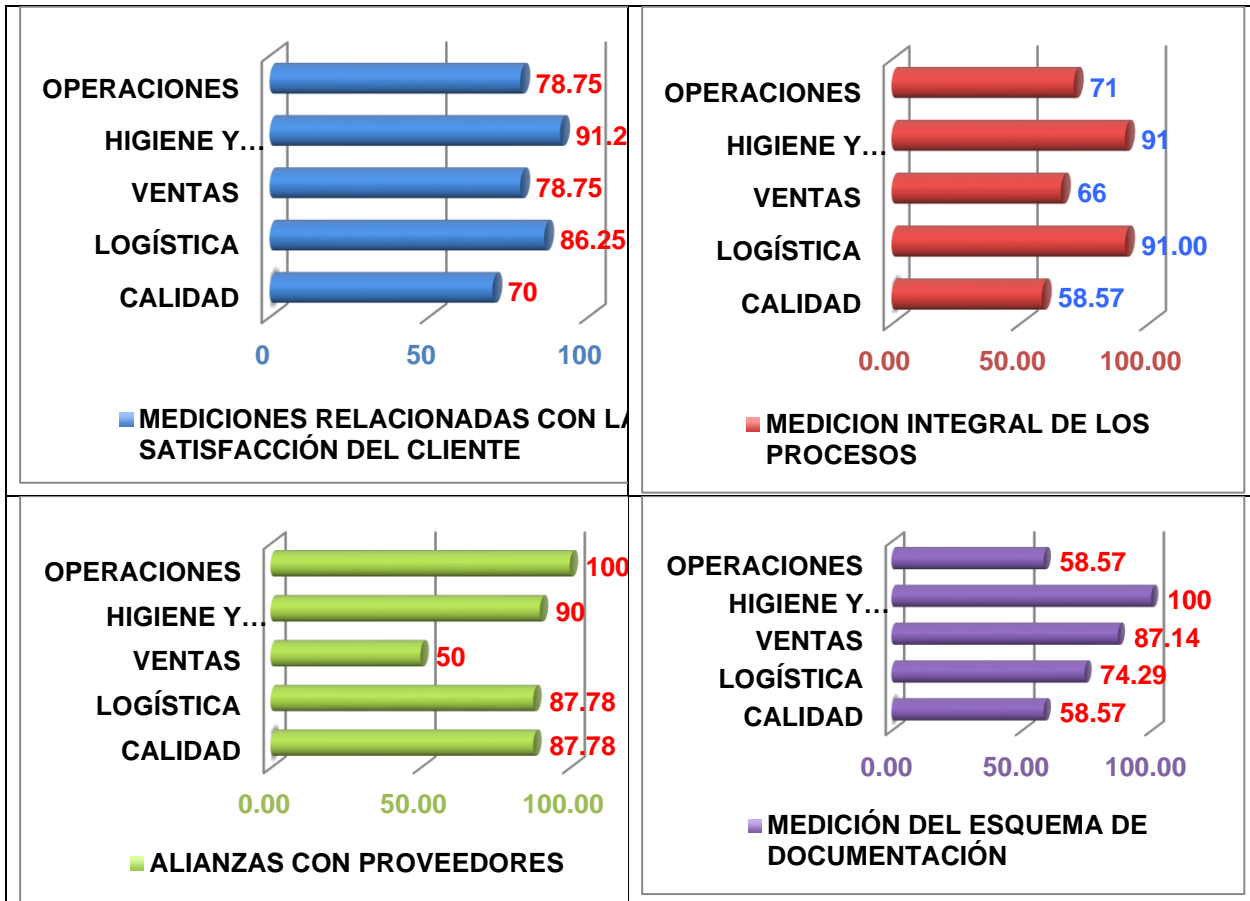
Ing. Casandra Ángeles Guzmán
NOMBRE Y FIRMA
REPRESENTANTE EVALUADOR

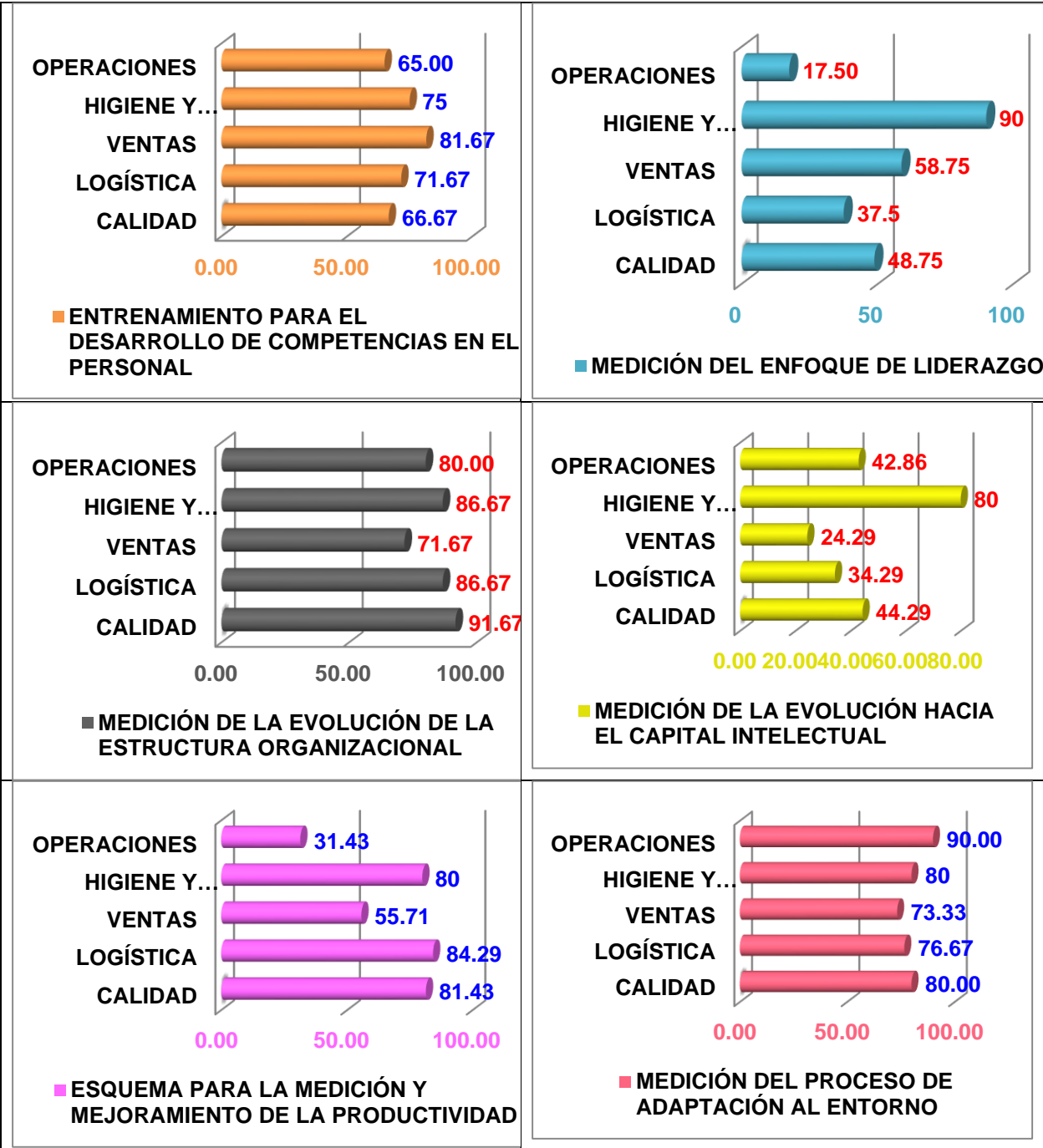
FECHA:

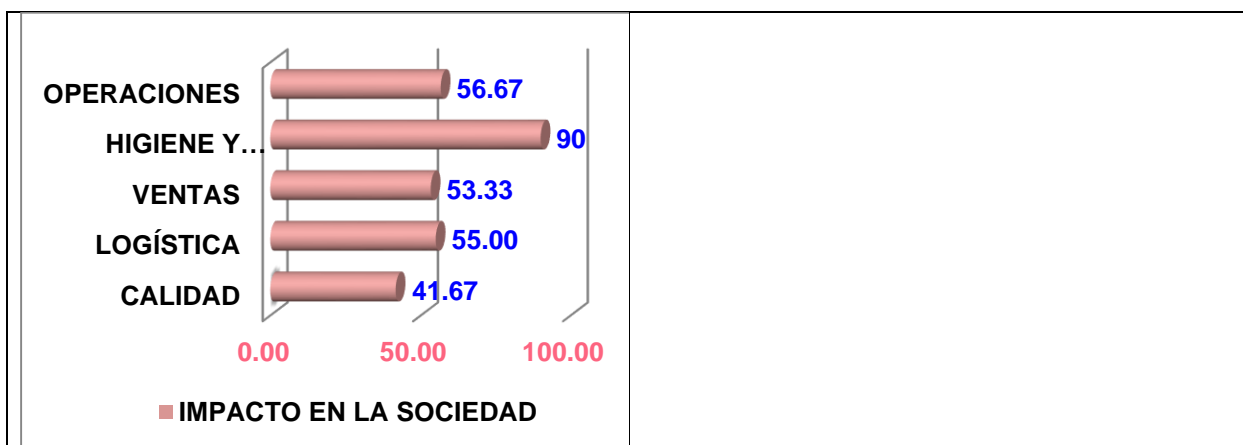
FECHA:

APENDICE B. Gráficos de resultados del Instrumento integral para la medición de la productividad (IIMP).

Tabla 60. Gráficos de resultados de la aplicación del IIMP.







Fuente: percepción del autor, 2020.

APENDICE C. Volúmen de ventas de petrolíferos en TABASCO en metros cúbicos, con datos del Sistema de Información Energética (SIE).

Tabla 61. Volúmen de ventas de petrolíferos en Tabasco.

Descripción	Unidad	I/2017	I/2018	I/2019	I/2020
TABASCO: REALES-ANUAL					
Superintendencia de Ventas Villahermosa (Tabasco)					
Gasolinas		486,079.789	439,443.280	310,730.017	47,320.095
Pemex Magna		394,752.424	369,322.770	247,259.007	37,424.020
Pemex Premium		91,327.365	70,120.510	63,471.010	9,896.075
Diésel		130,164.652	129,275.530	106,312.870	13,330.346

Fuente: <http://sie.energia.gob.mx/movil.do?action=applyOptions>

APENDICE D. Valor de las ventas internas de petrolíferos en TABASCO en pesos, con datos del Sistema de Información Energética (SIE).

Tabla 62. Valor de ventas internas de petrolíferos en Tabasco.

Descripción	Unidad	I/2017	I/2018	I/2019	I/2020
TABASCO: REALES-ANUAL					
Agencia de Ventas Villahermosa					
Gasolinas		4,471,140,715.520	4,927,858,574.800	3,270,364,837.240	471,999,491.150
Pemex Magna		3,565,464,666.950	4,094,176,628.100	2,557,860,091.590	368,714,121.760
Pemex Premium		905,676,048.570	833,681,946.700	712,504,745.650	103,285,369.390
Diésel		1,235,965,782.540	1,536,713,085.310	1,202,789,883.320	138,516,202.460

Fuente: <http://sie.energia.gob.mx/movil.do?action=applyOptions>

