

# **EL CASO TERPEL**

**JOSÉ CARLOS BARRETO  
JORGE CASTELLANOS  
AMAURY DE LA ESPRIELLA**



*UNIVERSIDAD DE LOS ANDES*  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
Modalidad para Ejecutivos – EXECUTIVE MBA

Asesor: RAUL SANABRIA TIRADO (MA.)

BOGOTÁ D.C., Agosto de 2003

## CONTENIDO

	Pagina
<b>Introducción.</b>	
<b>1. El sector de combustibles</b>	<b>6</b>
<b>2. El negocio de distribución de combustibles en Colombia.</b>	<b>14</b>
<b>3. Historia de las compañías Terpel.</b>	<b>21</b>
<b>4. Evolución organizacional y accionaria.</b>	<b>28</b>
<b>5. Estrategias de desarrollo de Mercados en Terpel.</b>	<b>32</b>
<b>6. Evolución financiera de Terpel.</b>	<b>38</b>
<b>7. Proceso de integración.</b>	<b>40</b>
<b>8. La legislación del sector.</b>	<b>46</b>
<b>9. Competitividad del sector de distribución de combustibles</b>	<b>52</b>
<b>10. El Caso Terpel un modelo de negocios creado en Colombia</b>	<b>64</b>
<b>11. Formulación de una estrategia hacia el futuro</b>	<b>77</b>
<b>Metodología.</b>	<b>88</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>90</b>
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCIÓN

Con este proyecto de grado, se pretende elaborar un caso de estudio para la materia **formulación y análisis estratégico**, basándose en la experiencia de una Empresa Colombiana ( TERPEL), que ha venido desarrollándose utilizando una estrategia que la ha llevado al lugar donde se encuentra dentro del sector a la cual pertenece, y que actualmente afronta retos derivados de sus oportunidades y amenazas.

El hilo conductor del trabajo está constituido por la evolución de la compañía en todos sus aspectos a lo largo del tiempo y de las diferentes fases que ha vivido, haciendo énfasis en las decisiones estratégicas tomadas y las razones que hubo detrás de ellas, así como sus resultados y consecuencias.

Los primeros nueve capítulos contienen la información derivada del trabajo investigativo y que constituyen las bases para la elaboración del caso presentado en el capítulo 10. Esta estructura permitirá a los interesados adentrarse más en el caso, en los distintos aspectos analizados tales como: el sector, la historia de la creación de los Terpel, las estructuras administrativas y organizativas durante los años de estudio, las estrategias vistas en mayor detalle, las cifras financieras de las empresas como grupo, así como las de la competencia, y un capítulo que resume la legislación aplicable al sector. El capítulo undécimo corresponde a la formulación estratégica que el grupo ha propuesto, teniendo en cuenta la coyuntura actual de la Organización Terpel.

Este proyecto de grado puede ser publicado, excluyendo el capítulo correspondiente a la formulación estratégica, con el propósito explícito de que los futuros estudiantes de los programas de administración de la Universidad sean los que formulen o sugieran estrategias basadas en el análisis del mismo, en sus experiencias personales y en las teorías aprendidas durante los años de estudio.

Aparte de la restricción anterior, el capítulo correspondiente a la formulación estratégica puede contener información que la Corporación Terpel considera confidencial, por lo tanto restringe su publicación.

Es importante anotar que para la elaboración de este proyecto, fue necesario recurrir a la consulta e investigación de documentos empresariales tales como: informes anuales de gestión, estados financieros, legislación relevante para el periodo de estudio, publicaciones relacionadas con el sector, archivos de las empresas, publicaciones de y acerca de las empresas, estudios de planeación estratégica, etc. Complementada con entrevistas a exdirectivos, funcionarios actuales y accionistas. Esta metodología se describe en el apéndice correspondiente.

Queremos agradecer a los funcionarios de la Corporación Terpel que nos proporcionaron la información necesaria para la elaboración de este documento, a los ejecutivos de la Corporación por habernos dado la oportunidad de enriquecer este trabajo con su aporte en las entrevistas y nuestro asesor, el Dr. Raúl Sanabria, quien

aceptó dirigir y asesorar este estudio, y nos aportó ideas para la estructuración del mismo.

Este proyecto de grado puede ser utilizado como caso de estudio según se mencionó, no solo para formulación estrategia, sino como caso de análisis para desarrollo empresarial en Colombia. Recomendamos a futuros estudiantes de la maestría, complementarlo como posible tema para un proyecto de grado.

Por ultimo autorizamos a la Universidad de los Andes para que utilice el material contenido en este documento a excepción del capítulo undécimo para los fines académicos que considere pertinentes.

## **1. EL SECTOR DE COMBUSTIBLES**

La capacidad de producir energía ha sido siempre un indicador del grado de desarrollo de las naciones; algunas más afortunadas que otras cuentan con abundantes recursos energéticos, lo cual aparte de abastecer su consumo interno, les permite exportarlos. Colombia pertenece a este grupo privilegiado de países con recursos energéticos de todo tipo: petróleo, carbón, hidroeléctricas, gas, etc.

El consumo total de energía de un país es directamente proporcional a su grado de industrialización y a su población. El consumo per cápita, que es mayor en los países desarrollados, muestra una tendencia a la racionalización por el buen uso del recurso a nivel mundial.

Los derivados del petróleo, como la gasolina y el diésel, merecen dentro de este proyecto de grado especial atención, por ser el objeto comercial de la Corporación TERPEL.

A través de las estaciones de servicio se provee a los propietarios de vehículos automotores la promesa de movimiento materializada en un volumen de combustible, sea diésel o gasolina, que, una vez consumido, hacen necesaria la búsqueda de la estación más próxima para renovar la fuente de movimiento.

La tecnología de los motores de combustión permite que los energéticos derivados del petróleo se transformen en movimiento. Aunque es una tecnología que tiene más de 80 años, el concepto básico es el mismo. En los motores se han ido sofisticando los sistemas de controles electrónicos y de regulación del flujo de la combustión, lo cual ha generado que esta sea cada vez más económica, eficiente y limpia.

A manera de ilustración, a continuación se describe cómo es el proceso de producción de los combustibles derivados del petróleo y los pasos que se requieren desde su extracción hasta su consumo en forma de productos derivados.

### **1.1 ORÍGENES DEL PETRÓLEO**

El petróleo es el resultado de un complejo proceso físico-químico de descomposición de enormes cantidades de materia orgánica en el interior de la tierra por acción de la presión y de altas temperaturas a lo largo de millones de años. Junto a esa materia orgánica se depositaron mantos sucesivos de arenas, arcillas, limo y otros sedimentos que, por erosión y acción hidráulica y eólica, constituyeron formaciones geológicas de tipo sedimentario, en donde se llevó a cabo el fenómeno natural que dio lugar a la creación del petróleo y del gas natural.

De otro lado, los movimientos de la corteza terrestre produjeron plegamientos y fracturas en los estratos planos sedimentarios, lo que moldeó espacios donde se depositó el petróleo y donde se encuentra actualmente, en la mayoría de los casos ocupando los espacios de las rocas porosas, principalmente areniscas y calizas, de manera similar al agua contenida en una esponja.

### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

#### **Exploración**

La exploración consiste en la localización e identificación de las cuencas sedimentarias que contienen el petróleo, empleando herramientas sofisticadas de

prospección, como fotografías satelitales, sondeos electromagnéticos, reflexión sísmica y, finalmente, taladros de perforación.

La perforación se efectúa en aquellos sitios que, luego de la prospección, muestran alta probabilidad de éxito.

Desde el momento en que se inicia la investigación geológica hasta la conclusión del pozo exploratorio pueden transcurrir entre uno y cinco años.

## **Extracción**

La extracción o explotación del petróleo se hace de acuerdo con las características propias de cada yacimiento. El pozo se perfora y se reviste con una tubería que permite el flujo de petróleo hacia el pozo, desde donde se extrae mediante una tubería de menor diámetro, conocida como *tubing* o “tubería de producción”.

Generalmente, el petróleo extraído viene acompañado de sedimentos, agua y gas natural, por lo que también deben construirse instalaciones para separación y almacenamiento de esos productos. Una vez separados los elementos indeseables, el petróleo se envía a los tanques de acopio y desde allí a los oleoductos que lo transportarán hacia las refinerías o hacia los puertos de exportación.

Por su parte, el gas natural asociado se envía a plantas de tratamiento para aprovecharlo en el mismo campo o despacharlo como ‘gas seco’, a través de gasoductos, hacia los centros de consumo.

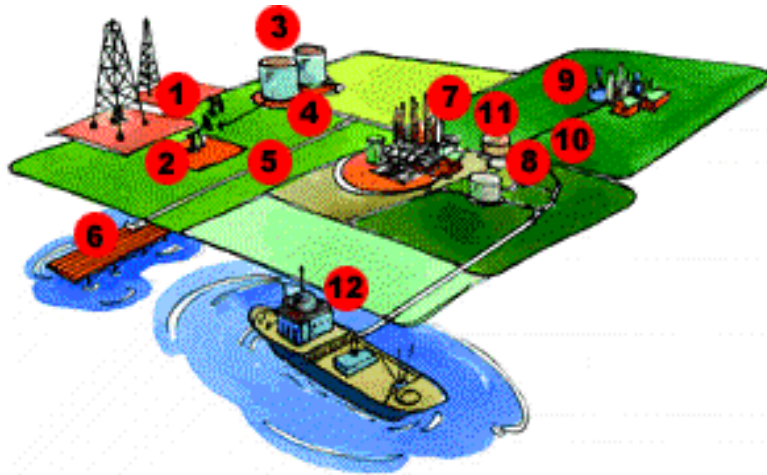
Pese a los avances alcanzados en las técnicas de producción, nunca se logra sacar todo el petróleo que se encuentra (*in situ*) en un yacimiento. En el mejor de los casos, sólo se extrae el 50 o 60 %.

## **Transporte**

Una vez extraído, el petróleo es enviado a través del oleoducto hasta los centros de refinación o los puertos de embarque con destino a la exportación. El gas y los demás productos derivados son bombeados por un medio similar, con ligeras variaciones técnicas, pero con el mismo concepto básico de tuberías y estaciones de bombeo.

Los buque-tanques son, a su vez, enormes barcos dotados de compartimientos y sistemas especialmente diseñados para el transporte de petróleo crudo, gas, gasolina o cualquier otro derivado. Constituyen el medio más utilizado para el comercio mundial del petróleo.

( Ver esquema a continuación)



### Ruta del crudo

1. Torres de perforación
2. Sistemas de extracción
3. Separación y almacenamiento
4. Estación de bombeo
5. Oleoducto
6. Terminal marítimo
7. Refinería
8. Estación de bombeo
9. Planta petroquímica
10. Poliducto
11. Almacenamiento de productos
12. Tanquero

### Refinación

Una refinería es un enorme complejo donde el crudo se somete, en primer lugar, a un proceso de destilación o separación física, y, en segundo, a procesos químicos que permiten extraerle buena parte de la gran variedad de componentes que contiene.

El petróleo, del que se obtienen cerca de 2.000 productos diferentes, se puede clasificar en cuatro categorías: parafínico, nafténico, asfáltico o mixto y aromático. Los productos que se sacan del proceso de refinación se llaman derivados, y los hay de dos tipos: los combustibles, como gasolina, ACPM, etc.; y los petroquímicos, como polietileno, benceno, etc.

En Colombia hay dos refinerías: el Complejo Industrial de Barrancabermeja y la Refinería de Cartagena. El primer paso de la refinación del petróleo crudo se cumple en las torres de 'destilación primaria' o 'destilación atmosférica'. En su interior, estas torres operan a una presión cercana a la atmosférica y están divididas en numerosos compartimientos denominados 'bandejas' o 'platos'. Cada bandeja tiene una temperatura diferente y cumple la función de fraccionar los componentes del petróleo.

El crudo llega a estas torres después de pasar por un horno, donde se 'cocina' a temperaturas de hasta 400 grados centígrados que lo convierten en vapores, que

entran por la parte inferior de la torre de destilación y ascienden por entre las bandejas. A medida que suben pierden calor y se enfrían. Cuando cada componente vaporizado encuentra su propia temperatura se condensa y se deposita en su respectiva bandeja, a la cual están conectados los ductos por los que se recogen las distintas corrientes que se separan en esta etapa. Al fondo de la torre cae el 'crudo reducido', es decir, aquel que no alcanza a evaporarse en esta primera etapa. Se cumple así el primer paso de la refinación.

De abajo hacia arriba se obtienen, en su orden: gasóleos, ACPM, queroseno, turbosina, nafta y gases ricos en butano y propano. Algunos de estos, como turbosina, queroseno y ACPM, son productos ya finales. Las demás corrientes se envían a otras torres y unidades para someterlas a nuevos procesos, al final de los cuales se obtendrán los demás derivados del petróleo.

Así, por ejemplo, la torre de 'destilación al vacío' recibe el crudo reducido de la primera etapa y saca gasóleos pesados, bases parafínicas y residuos. La Unidad de Craqueo Catalítico o **Cracking** recibe gasóleos y crudos reducidos para producir fundamentalmente gasolina y gas propano. Las unidades de Recuperación de Vapores reciben los gases ricos de las demás plantas y sacan gas combustible, gas propano, propileno y butanos.

La planta de mezclas es, en última instancia, la que recibe las distintas corrientes de naftas para obtener las gasolinas motor, extra y corriente. A partir de la nafta, la unidad de aromáticos produce tolueno, xileno, benceno, ciclohexano y otros petroquímicos. La de parafinas recibe destilados parafínicos y nafténicos para sacar parafinas y bases lubricantes. De todo este proceso también se obtienen azufre y combustóleo. El combustóleo es lo último que sale del petróleo. Es algo así como el fondo del barril.

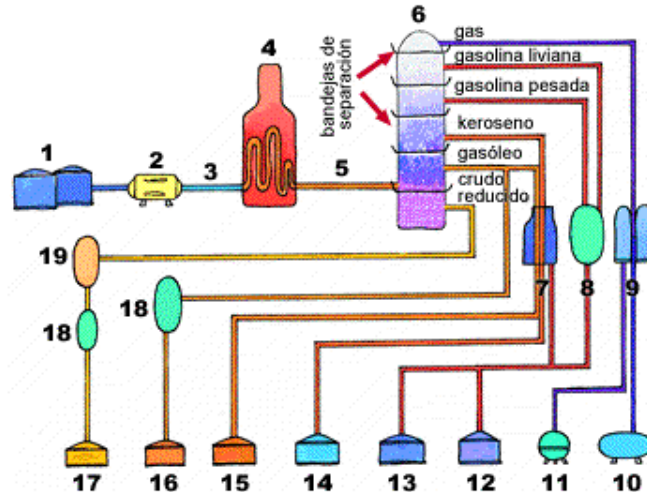
En resumen, el principal producto que sale de la refinación del petróleo es la gasolina. El volumen de gasolina que cada refinería obtiene es el resultado del esquema que utiliza. En promedio, por cada barril de petróleo que entra a una refinería se obtiene entre 40 y 50 % de gasolina.

El gas natural, rico en gases petroquímicos, también se puede procesar en las refinerías para obtener diversos productos de uso en la industria petroquímica.

( Ver esquema a continuación)



## Esquema de la refinación



- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| 1. Almacenamiento de petróleo                  | 11. Butano                    |
| 2. Desalador                                   | 12. Nafta (petroquímica)      |
| 3. Petróleo crudo                              | 13. Gasolina                  |
| 4. Horno                                       | 14. Gasolina para avión (JPA) |
| 5. Petróleo gasificado                         | 15. Gasóleo                   |
| 6. Torre de destilación primaria o atmosférica | 16. Aceite caliente           |
| 7. <i>Cracking</i>                             | 17. Combustible pesado        |
| 8. Mezclador                                   | 18. Mezclador                 |
| 9. Separación de gas                           | 19. Destilación al vacío      |
| 10. Propano                                    |                               |

### 1.3 DERIVADOS Y USOS

Los siguientes son los más importantes productos derivados del petróleo y su utilización:

- **ACPM o diésel.** De uso común en camiones y buses.
- **Bases lubricantes.** Materia prima para la producción de aceites lubricantes.
- **Combustóleo o *fuel oil*.** Combustible pesado para hornos y calderas industriales.
- **Gas propano o GLP.** Se utiliza como combustible doméstico e industrial
- **Gasolina de aviación.** Para uso en aviones con motores de combustión interna.

- **Gasolinas motor, corriente y extra.** Para consumo en los vehículos automotores de combustión interna, entre otros usos.
- **Turbocombustible o turbosina.** Gasolina para aviones *jet*, también conocida como Jet-A.
- **Gas natural.** Sirve como combustible para usos doméstico e industrial y para la generación de energía termoeléctrica. En el área industrial es la materia prima del sector de la petroquímica. A partir de él se obtiene, por ejemplo, el polietileno, que es la materia prima de los plásticos.
- **Gas propano.** También se puede obtener del gas natural. Esto es posible cuando este último es rico en componentes como propanos y butanos, corrientes líquidas que se le separan.

Otros productos son:

- **Ácido nafténico.** Sirve para preparar sales metálicas, como naftenatos de calcio, cobre, zinc, plomo, cobalto, etc., que se aplican en la industria de pinturas, resinas, poliéster, detergentes, tensoactivos y fungicidas.
- **Alquilbenceno.** Se usa en la industria de todo tipo de detergentes, para elaborar plaguicidas y ácidos sulfónicos y en la industria de curtientes.
- **Alquitrán aromático (Arotar).** Materia prima para la elaboración de negro de humo que, a su vez, se usa en la industria de llantas. También es un diluyente.
- **Asfaltos.** Se utilizan para la producción de asfalto y como sellantes en la industria de la construcción.
- **Benceno.** Sirve para fabricar ciclohexano.
- **Bencina industrial.** Materia prima para la fabricación de disolventes alifáticos o como combustible doméstico.
- **CocinoL.** Especie de gasolina para consumo doméstico. Su producción es mínima.
- **Ceras parafínicas.** Materia prima para la producción de velas y similares, ceras para pisos, fósforos, papel parafinado, vaselinas, etc.
- **Ciclohexano.** Materia prima para producir caprolactama y ácido adípico con destino al nylon.
- **Disolventes alifáticos.** Sirven para la extracción de aceites, pinturas, pegantes y adhesivos; para la producción de thinner y gas para quemadores industriales; para la elaboración de tintas; para la formulación y fabricación de productos agrícolas, de caucho, ceras y betunes; y para la limpieza en general.
- **Ortoxileno.** Materia prima para la producción de anhídrido ftálico.
- **Polietileno.** Materia prima para la industria del plástico en general.
- **Queroseno.** Se utiliza en estufas domésticas y en equipos industriales. Es el que comúnmente se llama “petróleo”.
- **Tolueno.** Se emplea como disolvente en la fabricación de pinturas, resinas, adhesivos, pegantes, thinner y tintas, y como materia prima del benceno.
- **Xilenos mezclados.** Se utilizan en las industrias de pinturas, insecticidas y thinner.

- **Azufre.** Sirve para la vulcanización del caucho, para la fabricación de algunos tipos de acero y para la preparación de ácido sulfúrico, entre otros usos.

#### 1.4 ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS

Las fábricas de automotores han experimentado en tecnologías que permiten el reemplazo del combustible líquido derivado del petróleo por otras fuentes de combustible. Estos experimentos, aunque han demostrado ser efectivos, tienen ciertas limitaciones que han restringido su difusión y popularización, por lo que hasta ahora no han podido desplazar a los primeros.

Entre otros, vale la pena mencionar los siguientes:

**Gasohol.** Consiste en una mezcla de gasolina y alcohol proveniente de la caña de azúcar. Esta tecnología, que precisa de la producción a gran escala de caña de azúcar y no requiere adaptación del sistema de combustión, permite reemplazar hasta 20 % de la gasolina por alcohol y tiene la gran ventaja de que reduce el porcentaje de gases contaminantes lanzados a la atmósfera en la misma proporción, lo cual la hace muy atractiva, sobre todo en las grandes urbes. Es bastante popular en países como Brasil. En Colombia actualmente cursa en el Congreso un proyecto de ley que obliga a adicionar al combustible que se expende en las estaciones de servicio de las ciudades de más de 500.000 habitantes por lo menos el 10 % de aditivos combustibles de origen orgánico como forma de ahorro del recurso natural no renovable.

Para 2005 se estima que el consumo de combustibles en Colombia alcanzará la cifra de 8 millones de litros diarios, lo cual necesitará alrededor de 830.000 litros de alcohol para la mezcla. Este proyecto, de gran magnitud y atractivo, necesitará de mucho capital y de tecnología para la destilación, lo cual no hará fácil su implementación y popularización, demandaría no menos de 53.000 hectáreas cultivadas de caña de azúcar y generaría empleo para 48.000 personas..

**Hidrógeno.** Esta tecnología, en prueba en países más desarrollados, consiste en el consumo de hidrógeno como combustible, el cual puede ser envasado a presión o a través de celdas productoras de hidrógeno. Como la combustión es una oxidación que produce calor, la unión de hidrógeno y oxígeno produce como residuo vapor de agua.

Existen varias celdas en experimentación, aunque la más popular es la PEMFC (*Proton Exchange Membrane Fuel Cell*), consistente en una membrana de intercambio de protones (hecha de platino y carbón), a través de la cual se hace pasar hidrógeno comprimido para generar una reacción química que produce calor y vapor de agua.

La tecnología puede ser catalogada como libre de polución, y su uso no es comercial, pues sólo se cuenta con experimentos hechos por Daimler-Benz, Mazda y BMW. Los altos costos de producción hacen prever que no será viable su comercialización antes de 20 o 30 años.

**Energía solar.** Consiste en la obtención de energía del sol a través de celdas fotovoltaicas que pueden ser instaladas en vehículos convencionales. Esta tecnología ha sido investigada y utilizada para demostración. Los vehículos solares no están

disponibles ni han sido considerados por los fabricantes de vehículos para ser producidos. Hasta ahora, se han desarrollado para competición como artículos extravagantes.

**Electricidad.** La electricidad puede ser utilizada como fuente de energía para el transporte cuando es suministrada a través de una batería. Los vehículos eléctricos tienen una capacidad limitada de almacenamiento y deben ser recargados conectándolos a una fuente eléctrica. La electricidad de recarga puede provenir de una red de energía convencional. La limitación en la carga y el proceso mismo de recarga los hace, hasta ahora, poco atractivos para ser comercializados.

**Gas natural.** Ha venido incrementando su popularidad como combustible vehicular. La combustión es limpia, pues produce emisiones de gases mucho menos dañinas que la que generan la gasolina o el diésel. Comercialmente se encuentra disponible y se ha demostrado que reduce la producción de monóxido de carbono y la de óxido nítrico en 90 y 50 % respectivamente. El almacenamiento puede ser como gas natural comprimido a alta presión o como gas natural licuado a baja presión.

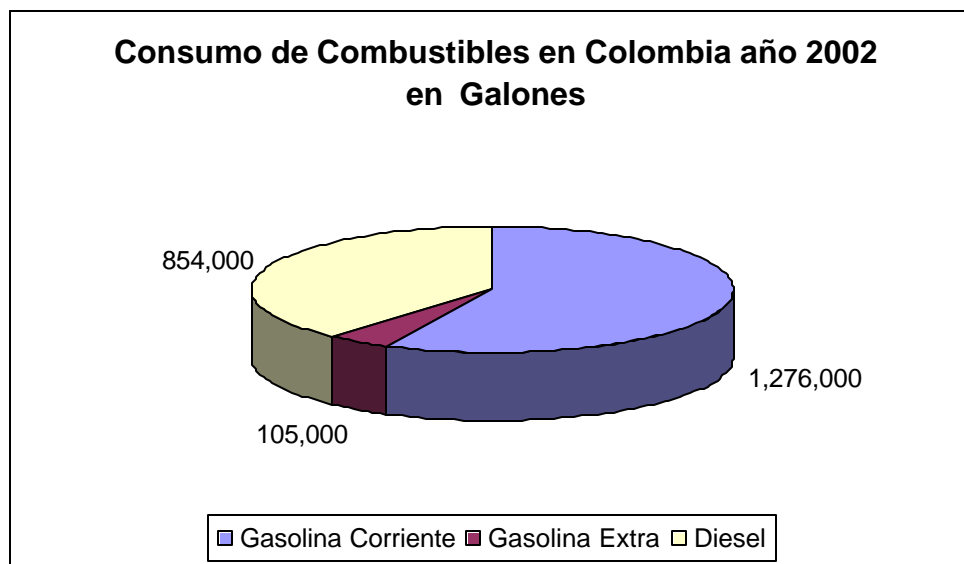
En Colombia las reservas de gas hacen de este combustible una alternativa limpia y económica para los vehículos. Aunque se requieren cambios en el sistema de combustión, tiene la ventaja de que puede ser dual, es decir, que el vehículo puede consumir gas o gasolina, dependiendo del sistema preferido. No obstante, el gas tiene algunos inconvenientes, como el mayor espacio requerido para el tanque, que implica un sacrificio de espacio; la velocidad de llenado del depósito, que es más lenta; y una ligera reducción en la potencia de los motores si se compara con la que brinda la gasolina.

## 2. EL NEGOCIO DE DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES EN COLOMBIA

El sector petrolero en Colombia comprende la exploración y explotación de campos petroleros; la refinación, que realiza Ecopetrol; el almacenamiento; parte del transporte, que efectúan firmas multinacionales y nacionales desde las refinerías hasta las llamadas plantas de abasto ubicadas en los principales centros de consumo; y la distribución detallista o minorista a través de estaciones de servicio.

El negocio mayorista involucra parte del transporte desde las refinerías hasta las plantas de abasto y el almacenamiento en estas. Por su lado, el minorista abarca el transporte desde las plantas de abasto hasta las industrias consumidoras o estaciones de servicio y la distribución al cliente final en estas últimas.

El mercado de combustibles en Colombia es el cuarto más grande en América latina, después de los de Brasil, Argentina y Venezuela. El consumo de combustibles en 2002 fue de 2.23 millones de galones, distribuido según el siguiente cuadro:



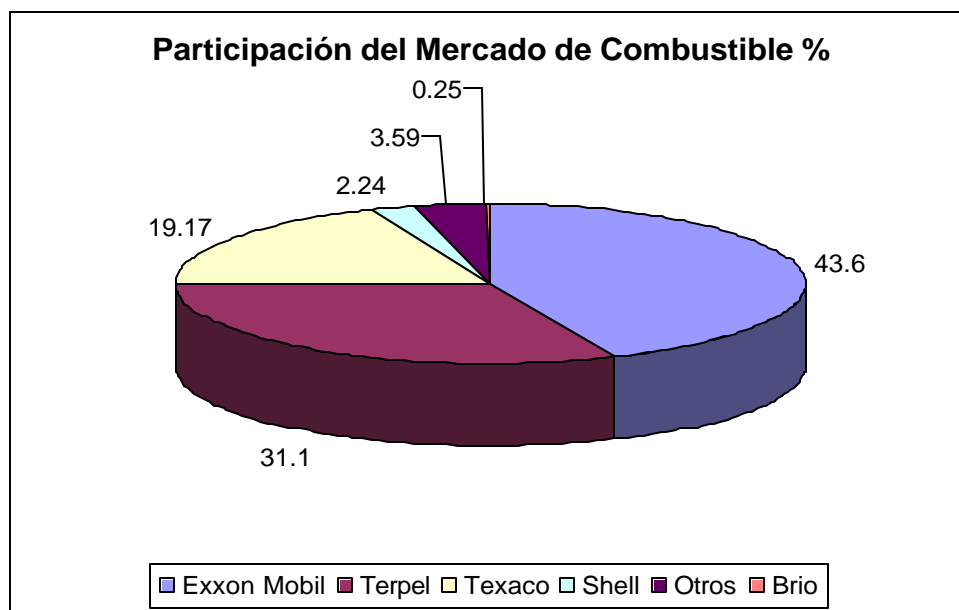
Se estima que hasta 2005 la demanda total de combustibles crecerá cada año 4.5 %.<sup>1</sup>

### 2.1 NEGOCIO MAYORISTA

El negocio mayorista, que hace parte de la cadena de abastecimiento de combustibles y cuyo único proveedor es Ecopetrol, es la venta al por mayor de los combustibles líquidos.

<sup>1</sup> ACP. Asociación colombiana del petróleo. El mercado de los combustibles en Colombia, 2003

Cuatro grandes compañías tienen el negocio de la distribución mayorista de combustibles en Colombia.



Los precios para el sector mayorista se encuentran regulados por el Gobierno nacional, quien determina los precios mes a mes, con un margen de utilidad para el mayorista, que se calcula de acuerdo con la tabla del Ministerio de Minas que se muestra a continuación:

CONCEPTO	\$ / Galón	%
Ingreso al productor	1,736.96	100.00
IVA	277.91	16.00
Impuesto global	563.20	32.42
Tarifa de transporte por el poliducto (1)	69.00	3.97
Precio máximo de venta al distribuidor Mayorista	2,647.07	152.40
Margen al distribuidor mayorista	166.03	9.56
Precio máximo en planta de abasto para minoristas	2,813.10	161.96
Margen de distribución minorista	252.27	14.52
Pérdida por evaporación	11.86	0.68
Transporte desde la planta de abasto a la EDS	182.00	10.48
Precio de venta al público sin sobretasa	3,259.23	187.64
Sobretasa	739.90	42.60
Precio máximo de venta al público	3,999.13	230.24

(1) - Corresponde al costo máximo de transporte según la Resolución 18 0209 del 27 de febrero de 2003. Ejemplo hipotético para la ciudad de Barranquilla

El negocio mayorista tiene grandes ventajas para el país, como las siguientes:

- Facilita la recaudación de impuestos.
- Provee almacenamiento de combustibles en grandes plantas, lo que reduce los riesgos de desabastecimiento por huelgas.
- Permite el manejo de altas exigencias en los controles de seguridad industrial y ambiental.
- Financia el nivel de inventarios y los flujos de fondos de los minoristas.
- Hace aporte de tecnología al desarrollo del sector en Colombia.
- Genera publicidad y mercadeo.

### **Proceso de abastecimiento de combustibles**

El combustible es bombeado a través de poliductos, plantas de bombeo y tanques de almacenamiento, propiedad de Ecopetrol, desde las refinerías de Cartagena o Barrancabermeja hasta las plantas de abasto que se encuentran ubicadas en puntos estratégicos del país.

En el mapa de la página siguiente se muestran las plantas de abasto existentes en Colombia.

# Plantas de abasto y combustibles especiales





## **Plantas de abasto.**

Las plantas de abasto son grandes almacenamientos de combustibles, algunos de los cuales son propiedad de Ecopetrol y otros de grandes firmas multinacionales o nacionales. Hoy existen en Colombia 49 de esas plantas, con una capacidad equivalente de dos y medio millones de barriles.

## **Proceso de manejo del combustible**

Al llegar a la planta de abasto, los combustibles se distribuyen por una válvula de entrada hacia unos poliductos internos de la planta: medios para gasolinas corriente y extra y pesados para ACPM y ACEM. Posteriormente son pasados por un gravitógrafo, que les mide la densidad, antes de ser almacenados en tanques, de acuerdo con sus características. A las gasolinas se les mezcla un aditivo especial y después se cargan en carrotanques que las llevan hasta las estaciones de servicio o a la industria.

En el proceso que se realiza en la planta de abasto se presentan tres tipos de variaciones en el volumen de combustible: la variación por cambios en la temperatura, llamada expansión volumétrica (el combustible se expande a mayor temperatura y se contrae a menor); la variación en planta (evaporación que sufre el combustible); y la variación en tránsito (diferencias que se presentan durante el transporte del combustible). El negocio mayorista está fundamentado en el buen manejo y control de esas variaciones. Ecopetrol factura de acuerdo con el ticket del *batch* (termino usado para envío de un volumen específico) enviado desde la refinería y ajustado a una temperatura de 60° Fahrenheit. Dependiendo del lugar geográfico donde se encuentre la planta de abasto, el combustible puede alcanzar temperaturas entre 75 y 80° Fahrenheit, con el correspondiente aumento del volumen. Como el mayorista factura a temperatura ambiente obtiene en ese aumento de volumen un margen de aproximadamente 2 %, del cual debe restar las pérdidas ocasionadas por la evaporación y el tránsito.

## **2.2 NEGOCIO MINORISTA**

Se divide en dos partes: el transporte desde las plantas de abasto hasta las estaciones de servicio y la distribución al cliente final en estas últimas.

### **Transporte**

Se realiza en carro-tanques, que pueden ser propiedad de las empresas mayoristas, de un transportador independiente o de la estación de servicio. Cuando son propiedad de las empresas mayoristas o cuando lo son de un transportador independiente, se factura el valor del combustible y el del transporte a la estación de servicio. En el segundo caso, la empresa mayorista le paga al transportador.

### **Estaciones de servicio**

Pueden ser propias o afiliadas.

Son propias cuando el equipo y las instalaciones pertenecen a la empresa mayorista, independientemente de que se hallen en terreno propio o arrendado.

Son afiliadas cuando la identidad corporativa y los equipos pertenecen a la empresa mayorista, pero las instalaciones son de un tercero. En este grupo se incluyen las franquicias.

También existen algunas estaciones de servicio llamadas “sin bandera” o “de bandera blanca”, las cuales, como es el caso de Brio, (Nuevo competidor) no están afiliadas a ninguna de las firmas mayoristas reconocidas y solo representan el 2.5% del mercado.

### **Descripción del Grupo Terpel**

Está compuesto por siete sociedades anónimas colombianas: Terpel Antioquia, Terpel Bucaramanga, Terpel del Norte, Terpel del Occidente, Terpel de la Sabana, y Terpel del Sur.

A través de una red de estaciones de servicio con bandera Terpel y directamente a clientes industriales, el Grupo Terpel se dedica en Colombia a la distribución y venta de combustibles derivados del petróleo, incluyendo los destinados a motores de gasolina y de diésel, los de aviación y otros más. Además, Terpel produce y vende lubricantes para motores de 2 y de 4 tiempos y para maquinaria industrial. Terpel posee una red de 27 plantas de abasto con capacidad de almacenamiento de un 750,000 galones, las cuales proveen de combustible a 1,330 estaciones de servicio afiliadas y propias y a clientes industriales.

( Ver esquema de la pagina siguiente)

## Descripción del proceso productivo y distributivo para combustibles



Ecopetrol explota o importa petróleo, el cual refina y envía a través del poliducto a las plantas de abasto.

Terpel está presente en las plantas de abasto, y en las operaciones de transporte y distribución minorista.

Las plantas de abasto representan el 22 % de la capacidad del país, cifra que comparada con la participación de mercado muestran un uso eficiente.

### 3. HISTORIA DE LAS COMPAÑÍAS TERPEL

Terpel se constituyó en Bucaramanga en 1968, como respuesta al problema de desabastecimiento de combustible que constantemente sufría esa capital. Pese a estar ubicada a sólo 100 kilómetros de Barrancabermeja, donde se halla la refinería, los frecuentes derrumbes en la carretera que une a los dos centros urbanos, especialmente en épocas de invierno, agravaron la situación hasta el punto de que las autoridades municipales debieron implantar el racionamiento en la venta de combustibles.

El entonces presidente de Ecopetrol, Mario Galán Gómez, buscándole solución al problema, lideró el proyecto de la construcción de un oleoducto de 112 kilómetros entre esas dos ciudades, financiado parcialmente con dineros que la nación adeudaba a Ecopetrol.

La idea de la distribución de combustibles por parte de una entidad del Estado fue, en primera instancia, poco recomendada a Ecopetrol debido a las intrigas políticas que la actividad generaría. Incluso no todas las divisiones de Ecopetrol estaban de acuerdo con que existiera una empresa nueva encargada de la distribución de combustible. No obstante, la imperiosa necesidad de brindar un abastecimiento adecuado a la región hizo posible la materialización del proyecto del poliducto y de una estación terminal. Esta terminal y la planta de distribución dieron origen a Terpel, impulsada por el Distrito de Oleoductos de Ecopetrol.

El requerimiento de fondos para completar el proyecto hizo que el doctor Galán Gómez buscara la asociación del municipio de Bucaramanga para constituir una entidad autónoma denominada Sociedad Ecopetrol - Municipio de Bucaramanga.

Inicialmente, el combustible se distribuía a las estaciones de servicio de Mobil y Esso; posteriormente, se establecieron estaciones de servicio Terpel las cuales recibían el combustible de manera exclusiva de la terminal, ocasionando la desaparición de la competencia en la zona hasta 1,993.<sup>1</sup>

El hecho de ser un distribuidor único fue la mayor razón del éxito de Terpel Bucaramanga, que obtuvo utilidades muy superiores a las originalmente esperadas.

Después de ese inicio, y debido a su presencia en la exploración, producción y transporte de hidrocarburos, Ecopetrol decidió incursionar en el negocio de distribución de combustibles líquidos como manera de competir con las grandes multinacionales (Mobil, Texaco, Esso, Shell) que desarrollaban esa actividad.

Más tarde, en 1972, se fundó Terpel Manizales, con sede en esta ciudad y con área de influencia en los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y el norte del Tolima. Esta empresa tuvo un inicio similar al de Terpel Bucaramanga, ya que por desabastecimiento

---

<sup>1</sup> TERPEL AVANZA. Edición 21, enero 1995.

del sector se construyó el oleoducto Salgar-Mariquita-Manizales-Cartago para reemplazar el transporte del combustible en carro-tanques, que entonces se efectuaba desde La Dorada o Cartago.

Con la terminación del oleoducto, Ecopetrol invitó a Esso y a Mobil a montar plantas de abastecimiento en Manizales y Pereira, oferta que fue despreciada por las multinacionales por tratarse de un mercado muy pequeño y, por lo mismo, poco atractivo. Entonces Ecopetrol, dada la experiencia de Bucaramanga y aprovechando la propiedad de los terrenos vecinos al oleoducto, decidió invitar al departamento de Caldas y a la Corporación Financiera de Caldas a fundar Terpel Manizales, empresa que, en efecto, se constituyó con la participación accionaria de estas dos últimas entidades y de Ecopetrol. En principio, su labor se concentró en la distribución de combustibles en los departamentos del Eje Cafetero. Posteriormente pasaría a llamarse Terpel Centro.

Casi simultáneamente, en 1973, se estableció Terpel Antioquia, con sede en Medellín y con área de influencia en los departamentos de Antioquia y del Chocó. La empresa tuvo un comienzo particular: a raíz de la fundación de Terpel Bucaramanga y de Terpel Manizales, Shell consideró que la distribución de combustibles se iba a nacionalizar y resolvió retirarse, pese a poseer plantas en Medellín y en Bogotá. Entonces Ecopetrol constituyó una sociedad en Medellín para comprarle a Shell la planta, que, como resultado, pasó a denominarse Terpel Antioquia. Sus socios fueron Terpel Bucaramanga, Terpel Manizales y el departamento de Antioquia. Diez años después, durante el gobierno de Julio César Turbay, se llevó a cabo la construcción del oleoducto Mariquita-Neiva a raíz de una solicitud de la comunidad, la cual, adicionalmente, gestionó ante Ecopetrol el montaje de una terminal en Neiva. Ecopetrol accedió a montar el proyecto a través de Terpel Centro, y con capitales de esta última y de inversionistas de la región constituyó Terpel del Sur, con sede en Neiva y con área de influencia en los departamentos del Huila, Caquetá y el sur del Tolima.

Por la misma época se constituyó Terpel del Norte con área de influencia en los departamentos de Atlántico, Bolívar, Sucre, Guajira y el norte del Cesar. Este Terpel se inició con la construcción de una planta de abasto en Baranoa, Atlántico, y con suministro de combustible bombeado desde la refinería de Cartagena.

En 1986 los seis Terpel constituidos hasta entonces fundaron Terpel de la Sabana, con sede en Bogotá y con área de influencia en los departamentos de Cundinamarca, Meta y Casanare.

Finalmente, en 1988 fue creado Terpel del Occidente, con sede en Cali y con área de influencia en los departamentos del Valle, Cauca y Nariño.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> ECHEVERRI, Julián. Gerente Terpel Centro 1972-2000. Entrevista concedida a los autores en Mayo 22 de 2003. anexo 1

La composición accionaria inicial de los Terpel se muestra en el siguiente cuadro<sup>3</sup>:

TABLA 1 ----- COMPOSICION ACCIONARIA INICIAL							
Año	1968	1972	1973	1983	1983	1986	1988
TERPEL	Bucaramanga	Centro	Antioquia	Sur	Norte	Sabana	Occidente
ACCIONISTA	Porcentaje de Participación						
ECOPETROL	60%	50%	36%		18%	40%	45%
Municipio de Bucaramanga	40%						
Departamento de Caldas							
Corporación financiera de Caldas		32%					
Terpel Centro			31%	49%		15%	14%
Promigas					15%		
Inversionistas Privados		19%	9%	51%	14%		41%
Terpel Norte						5%	
Terpel Bucaramanga			23%		38%	20%	
Petroquímica					15%		
Terpel Antioquia						5%	
Terpel Sur						15%	
Terpel Sabana							
Terpel Occidente							

### 3.1 EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO

En principio, el principal atractivo para los distribuidores minoristas lo constituía el bajo flete para el suministro de combustible desde unas plantas de abasto localizadas muy cerca de las estaciones de servicio, en lugar de pagar fletes en carrotaques desde sitios lejanos (a más 100 kilómetros) como Barrancabermeja y Cartago.

Adicionalmente, Terpel ofreció créditos a los propietarios o concesionarios de las estaciones de servicio, bien fuera para permitirles independizarse de las multinacionales o para adquirir las estaciones.

Para los dueños de las estaciones de servicio era obvio que no era posible competir con otros minoristas comprando el combustible a Esso o a Mobil y transportarlo desde tan lejos, por lo cual propusieron a las multinacionales el cambio. Además, Terpel no amarró a los propietarios y los dejó en libertad de regresar a sus anteriores proveedores en el momento que lo desearan. Eso atraía a usuarios de combustible y a otras estaciones que, igualmente, quisieran ser competitivas, con las cuales Terpel establecía contactos para lograr un acuerdo de distribución.

<sup>3</sup> TERPEL. Informes de Gestión. 1968-2001

El negocio de combustibles se fundamentó en la construcción y montaje de plantas de abasto para la distribución a las estaciones contratadas. La actividad mostró de manera sostenida índices crecientes en volumen de ventas, lo cual permitió el montaje de nuevas plantas de abasto y, como consecuencia, la expansión de la distribución a nuevas áreas. Estas plantas de abasto no sólo suministraron a los distribuidores asociados, sino que también, con buenos márgenes de utilidad, lo hicieron a la competencia.

Aquellas zonas donde las multinacionales podían competir por la cercanía de sus plantas de abasto constituían un mayor reto para Terpel, ya que la campaña debía ser más agresiva. La estrategia para la incursión en mercados nuevos se concentró en la contratación del suministro con estaciones de servicio localizadas a la salida de las ciudades. Las superiores condiciones comerciales que ofrecía Terpel consistían en montaje de los equipos de distribución, embellecimiento y mejoramiento de las estaciones, préstamos de capital y no suscripción de contratos de exclusividad como los que tenían con las multinacionales. Esa campaña fue muy exitosa y permitió el posicionamiento de Terpel en el mercado nacional, ubicación que posteriormente se consolidó por la prestación de un buen servicio de mantenimiento de los equipos y de una adecuada asesoría a los clientes.

Aunque el volumen de distribución crecía, por efectos de la crisis mundial del petróleo a finales de la década de los setenta los márgenes de utilidad se fueron reduciendo (de 5 % a 2.5 %). Entonces Ecopetrol se vio obligada a subir los precios de distribución y Terpel inició la búsqueda de utilidades en los lubricantes y otros productos a manera de compensación por la reducción de la de los combustibles. Se inició, pues, la comercialización de lubricantes, parafina, gas propano y, finalmente, de accesorios (equipos, papelería, repuestos, llantas, baterías, etc.)<sup>4</sup>.

### **3.2 CRECIMIENTO**

Durante la década de los setenta los Terpel fundadores (Bucaramanga, Centro y Antioquia) experimentaron un saludable crecimiento que fortaleció su patrimonio. Comenzó entonces en los ochenta una nueva etapa de expansión nacional y de creación de negocios con capital constituido por los fundadores. Como resultado nacieron Terpel del Sur, Terpel del Norte, Terpel de la Sabana y, por último, Terpel del Occidente.

La década de los ochenta también tuvo un crecimiento sostenido y de captura del mercado. Hacia sus finales tenía un consolidado nacional de 22 % en combustibles y de 8 % en lubricantes, un total de 20 plantas de abasto y 800 estaciones de servicio.

Terpel siguió con su estrategia inicial con los distribuidores. Adicionalmente, se opuso a que el Ministerio de Minas aumentara el margen de distribución pese a que la competencia lo presionaba en sentido contrario. Esto permitió frenar la inversión de las multinacionales y proporcionó el tiempo suficiente a Terpel para que, con bajos costos, pudiera expandirse y abarcar más mercados.

---

<sup>4</sup> IBID, p 22.

En los primeros Terpel, como los de Bucaramanga y del Centro, la expansión fue acelerada y la captura del mercado llegó muy rápidamente a ser del orden de 50 %. Se trataba entonces de seguir compitiendo con ellos a un alto costo o dirigirse a otras áreas del país donde hubiera espacio.

Terpel prefirió buscar mercado en poblaciones pequeñas, que no interesaban a las multinacionales, en lugar de luchar por el 100 % en las grandes ciudades. Del mismo modo, se cubrieron carreteras y pequeñas poblaciones, con lo que se logró un cubrimiento nacional de fuera hacia dentro hasta terminar en Bogotá.

Las reuniones mensuales de gerentes, con Ecopetrol al lado, facilitaron el intercambio de experiencias, ideas, situaciones y estrategias y que no se repitieran errores. Como todos empezaron a ser accionistas de todos, en cada junta se comentaba qué estaba pasando en cada región.

Los Terpel regionales fueron creciendo, apalancados en un proceso ágil de toma de decisiones y gracias al apoyo de los accionistas correspondientes. Además, se establecieron negocios relacionados, como producción y distribución de lubricantes y parafinas; venta en los aeropuertos de combustible para aviones; y venta de otros productos para automotores, como llantas, aditivos, etc. Algunos de esos negocios adicionales tuvieron un desarrollo importante, como los de parafinas y de lubricantes, pero otros no tanto, como los de llantas y de accesorios.

Las tiendas de conveniencia fueron estudiadas como posibilidad; no obstante, se concluyó que este sistema no era conveniente en el caso colombiano, donde la proliferación de ese tipo de almacenes por todas las ciudades volvían ese negocio muy competido<sup>5</sup>.

### **3.3 TERPEL EN LOS NOVENTA**

La década de los noventa llegó marcada por múltiples crisis y amenazas para el negocio como producto del retroceso económico de la situación nacional, resultados que se notaron a partir de 1995.

Al inicio de la década, en 1991, las ventas anuales al público del sector de distribución de combustibles y lubricantes superaron un millón quinientos mil millones de pesos. En ese año Terpel tenía en combustibles una participación de 24,6 % y en lubricantes el 8,9 %.

Con el transcurso de los años, y debido a la posición de Ecopetrol de no mantener control sobre este negocio, nuevos socios entraron a participar en la propiedad accionaria de las compañías, entre otros Promigas S.A. y varios accionistas privados. Las directivas de Ecopetrol, al parecer, cambiaron de idea acerca de su posición sobre el control en vista del interés de la Unión Sindical Obrera, USO, en convertir en empleados sindicalizados afiliados a la misma a todos los empleados de Terpel.

---

<sup>5</sup> IBID, p 22.



Posteriormente en 1992, y dadas las políticas del gobierno de turno de vender los activos de la nación, ECOPETROL intentó consolidar los siete TERPELES en uno solo, para luego proceder a vender su participación no controlante. Ante el fracaso en dicho intento, ECOPETROL decidió sacar a la venta sus participaciones individuales en cada una de las empresas TERPEL, las cuales fueron adquiridas en su gran mayoría y de manera cruzada por los demás TERPELES y en algunos casos por otros inversionistas que entraron a formar parte de las sociedades. Este proceso se materializó en todas menos en TERPEL Antioquia, en donde los estatutos de la sociedad no le permitían vender sus acciones, sin antes ofrecérselas primero a sus accionistas.

Para cerrar la década, la crisis del país en el área de la construcción, generó un aumento en el desempleo y una parálisis de la industria. El colapso y cierre de varias instituciones financieras, agudizaron el problema. Esto se reflejó de inmediato en el mercado de TERPEL sufriendo disminución en sus volúmenes de venta y en sus márgenes.

### **3.4 NUEVO RETOS**

A partir de 1996, el gobierno decidió cambiar la normatividad respecto a la comercialización del combustible, con el propósito de corregir una serie de distorsiones en el mercado producto de la regulación en los precios.

Las distorsiones aludidas eran:

- Los márgenes de comercialización de la gasolina se encontraban por debajo de los promedios internacionales.
- La rentabilidad de la industria se percibía estructuralmente baja tanto para el mayorista como para el minorista.
- Los galones vendidos de combustible / mes por estación en promedio eran muy superiores a los promedios que se obtienen en otros países
- Los activos e infraestructura de la industria eran muy antiguos y con bajos estándares con riesgos potenciales para el medio ambiente y para el cliente.

A través de varias resoluciones, el Ministerio de Minas y Energía, determinó una nueva estructura para la fijación de precios, con el consecuente cambio en las reglas de juego del negocio. Las determinaciones principales por parte del Gobierno las podemos resumir de la siguiente manera:

- Incremento de 33% en el margen de la gasolina corriente, manteniendo la regulación sobre el precio.
- Desregulación total del precio de la gasolina extra, lo cual aumentó de inmediato el margen en 77 %.

- Fijación de un precio techo para el Diesel y liberación del precio de venta del mayorista al minorista. Esto hizo que el margen aumentara en este combustible.
- Aumento de 14 % en el precio para la gasolina extra en la refinería, con el objeto de disminuir subsidios.
- Cambio en la estructura de impuestos para aumentar el margen de ECOPEL.

Con la nueva normatividad se generaron unos potenciales de cambio para la industria sometiendo a un mayor dinamismo en la competencia donde los nuevos márgenes eran el mayor atractivo para el aumento de inversión en activos y una agresividad comercial en busca de una mayor participación, invitando a la incursión de multinacionales adicionales a las ya existentes en el mercado colombiano.

Adicionalmente, durante 1999, la crisis nacional alcanzó sus peores niveles, con un aumento del desempleo, incertidumbre política y conflicto armado, ocasionando la caída en el mercado nacional de combustibles y de lubricantes en un 12%, se aumentó la cartera con la consecuente afectación del capital de trabajo y se presentó en el país una recesión económica por primera vez en muchos años.

Otro factor influyente ha sido la comercialización de combustible robado del poliducto y el contrabando desde Venezuela, con lo que, de manera indebida, muchas estaciones de servicio comenzaron a vender al público una mezcla de combustibles ilícitos y de procedencia legal.<sup>6</sup>

Los factores mencionados imponen retos de gran envergadura para la corporación Terpel y con los cuales deberá convivir por los próximos años.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> TERPEL, Documento visión estratégica, Agosto 1997.

<sup>7</sup> SERNA, Juan Guillermo. Presidente Organización Terpel. Entrevista concedida a los autores en junio 6 de 2003., anexo 1

## **4. EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL Y ACCIONARIA**

### **4.1 EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL**

Terpel, como se ha mencionado en el capítulo anterior, nació en Bucaramanga por iniciativa del doctor Mario Galán Gómez, quien fuera presidente de Ecopetrol.

Terpel Bucaramanga, que tuvo como primer presidente al doctor Rafael Martínez, definió como estructura de la compañía una gerencia y cuatro gerencias divisionales: administrativa, comercial, financiera y de operaciones. Los Terpel regionales, por su parte, adoptaron, con pocas excepciones, la misma estructura organizacional. Estos, además, funcionaron de manera autónoma, bajo la influencia de Ecopetrol, su socio mayoritario, y con el poder que representaba que esta última empresa fuera el único proveedor.

Más adelante, la organización evolucionó hacia las llamadas “unidades de negocio” regionales, altamente independientes, con algunas funciones comunes entre ellas, que, sin embargo, no pudieron ser integradas para obtener el mayor provecho por sinergia. Aunque Ecopetrol, como socio más importante, imprimió durante sus primeros años un criterio de decisión unificado fueron pocas las sinergias capturadas como corporación.

En algunas regionales se emprendieron estudios estratégicos de mercado y programas de mejoramiento continuo que no trascendieron al resto de las regiones.

Pese a que las juntas directivas proporcionaron un espacio común para la gerencia, los enfoques corporativos no se dieron de manera efectiva, ya que cada regional actuó como empresa independiente.

Cabe destacar que mientras Ecopetrol mantuvo mayoría accionaria el estilo de dirección estuvo marcado por una gerencia autónoma que obedecía hasta cierto punto los derroteros esbozados por Ecopetrol, pero que estaba altamente influenciada por el funcionario de turno, que asistía a las juntas directivas regionales como representante y que en la mayoría de los casos correspondía a un ejecutivo de Ecopetrol que, teniendo alguna afinidad con la región, era asignado a la Junta. Los gerentes regionales actuaron con una autonomía relativamente importante, ya que no debían reportarle a un accionista mayoritario muy exigente. Durante un tiempo, esto tuvo una connotación de administraciones muy independientes, con estrategias totalmente disgregadas, donde primaba el criterio regional.

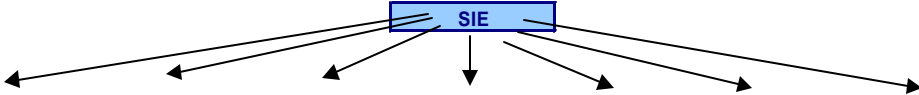
Posteriormente, con la venta de acciones de Ecopetrol, los accionistas empezaron a intervenir en el manejo regional, cambiaron el estilo de administración autónoma por una gerencia que aún era fuerte, pero, unos más que otros, comenzaron a pedir explicación de los resultados.

Los intentos fallidos de integración adelantados por Ecopetrol, como ya fue indicado, evidenciaron los intereses de los accionistas locales por lograr el manejo de la empresa,

lo que acarreó la disgregación de políticas de administración y pérdida de eficiencia.

Una vez vendidas las participaciones de Ecopetrol, se inició un juego de poder entre los accionistas locales y las participaciones cruzadas entre los Terpel, que conllevó la formación de grupos regionales de fuerte influencia, como los cafeteros, los antioqueños, los costeños y los santandereanos. Promigas, como accionista de Terpel Bucaramanga y como propietaria indirecta de los otros Terpel, propició acercamientos con los accionistas privados y, a instancias del doctor Antonio Celia, presidente de Promigas, se convino la elaboración de un estudio estratégico para evaluar las posibilidades de integración. Ese estudio, elaborado por McKinsey en 1997, se basó en un análisis de debilidades y fortalezas de los Terpel regionales y en la determinación de cuáles serían las ventajas estratégicas de constituir una corporación.

El proceso sobre los diferentes intentos de agrupación, que se explica con mayor detalle en el capítulo 8, concluyó con la constitución de una organización denominada Corporación Terpel, que contaba con la siguiente participación accionaria<sup>1</sup>:



	NORTE	B/MANGA	CENTRO	SABANA	SUR	OCCID.	ANTIOQ.
SIE	62.10%	63.20%	24.49%	0.00%	4.77%	55.35%	0.00%
NORTE	0.00%	0.00%	1.56%	16.66%	3.58%	0.00%	0.00%
B/MANGA	37.55%	0.00%	26.63%	16.66%	10.01%	2.34%	23.48%
CENTRO	0.00%	16.59%	0.00%	16.66%	20.07%	16.31%	30.98%
SABANA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
SUR	0.00%	9.42%	1.80%	16.66%	0.00%	14.48%	3.56%
OCCID.	0.00%	2.85%	2.20%	16.66%	5.62%	0.00%	0.00%
ANTIOQ.	0.00%	3.77%	0.00%	16.66%	11.77%	0.00%	0.00%
Inv Privados	0.35%	4.17%	43.32%	0.04%	44.18%	11.52%	41.98%
TOTAL SIE	85.83%	69.29%	43.59%	34.97%	21.35%	61.51%	22.60%

## 4.2 EVOLUCIÓN ACCIONARIA

La estructura de propiedad de los Terpel regionales comenzó con inversiones provenientes de Ecopetrol, de los Terpel anteriormente constituidos y de accionistas privados.

La regional más antigua (Bucaramanga) participó en la propiedad de cada uno de los Terpel posteriormente creados y estos, a su vez, en la propiedad del capital inicial de los subsecuentes, lo que generó inversiones directas e indirectas con concentraciones de la propiedad en las regionales más antiguas.

<sup>1</sup> TERPEL. Informes de Gestión, 1968-2001

El proceso de creación de las regionales culminó en 1986 con la constitución de Terpel de la Sabana. Desde ese año hasta 1992 los cambios en la parte accionaria fueron menores y consistieron, fundamentalmente, en la adquisición por parte de los Terpel de las acciones ofrecidas por accionistas minoritarios. El periodo finalizó con la composición accionaria mostrada en la siguiente tabla<sup>2</sup>:

TABLA 2 ----- ANTES DE LA PRIVATIZACION DE LAS ACCIONES DE ECOPEL							
Año	1992	1992	1992	1992	1992	1992	1992
TERPEL	Bucaramanga	Centro	Antioquia	Sur	Norte	Sabana	Occidente
ACCIONISTA	Porcentaje de Participación						
ECOPETROL	40.2%	49.7%	36.1%	34.2%	18.0%	40.0%	45.2%
Municipio de Bucaramanga	1.6%						
Departamento de Caldas							
Corporación financiera de Caldas		31.7%					
Terpel Centro			31.0%	16.2%		15.0%	13.6%
Promigas	46.6%				23.0%		
Inversionistas Privados	11.7%	19.0%	5.9%	49.4%	6.0%		41.2%
Terpel Norte						5.0%	
Terpel Bucaramanga			23.5%		37.5%	20.0%	
Petroquímica					15.0%		
Terpel Antioquia						5.0%	
Terpel Sur			3.6%			15.0%	
Terpel Sabana							
Terpel Occidente							

En 1993, por disposición del Gobierno nacional, se pusieron en venta las acciones de Ecopetrol, las cuales se transfirieron de manera inmediata. La adquisición de las acciones por parte de los Terpel y de otros accionistas privados transformó la estructura de propiedad en lo que se expone a continuación:

TABLA 3 ----- DESPUES DE LA PRIVATIZACION DE LAS ACCIONES DE ECOPEL							
Año	1993	1993	1993	1993	1993	1993	1993
TERPEL	Bucaramanga	Centro	Antioquia	Sur	Norte	Sabana	Occidente
ACCIONISTA	Porcentaje de Participación						
ECOPETROL	0.0%		36.1%			0.0%	
Municipio de Bucaramanga	1.6%						
Departamento de Caldas							
Corporación financiera de Caldas	12.5%	31.7%					
Terpel Centro	12.5%		31.0%	19.8%		16.7%	16.4%
Promigas	29.7%				32.3%		
Inversionistas Privados	40.8%	56.0%	5.9%	49.5%	30.2%		68.0%
Terpel Norte				3.6%		16.7%	
Terpel Bucaramanga		10.0%	23.5%	9.9%	37.5%	16.7%	
Petroquímica							
Terpel Antioquia				11.5%		16.7%	
Terpel Sur	2.9%	1.8%	3.6%			16.7%	15.6%
Terpel Sabana							
Terpel Occidente				5.6%		16.7%	

<sup>2</sup> FIDUCOR. Fiduciaria corredores asociados S.A. Cuadernillo de venta de Terpel, Marzo 1992

Finalmente, con la decisión de convertir a Terpel en una corporación, se constituyó la Sociedad de Inversiones en Energía, S. A., a la cual se le transfirieron las acciones de los Terpel regionales, lo que determinó la estructura mostrada en el siguiente cuadro:

TABLA 4 ----- COMPOSICIÓN ACCIONARIA INTEGRADA CON LA SIE							
Año	2003	2003	2003	2003	2003	2003	2003
TERPEL	Bucaramanga	Centro	Antioquia	Sur	Norte	Sabana	Occidente
ACCIONISTA	Porcentaje de Participación						
ECOPETROL							
Municipio de Bucaramanga							
Departamento de Caldas							
Corporación financiera de Caldas							
Terpel Centro	16.6%		31.0%	20.1%		16.7%	16.4%
Promiagas							
Inversionistas Privados	4.2%	43.3%	5.9%	44.2%			11.5%
Terpel Norte		1.6%		3.6%		16.7%	
Terpel Bucaramanga		26.6%	23.5%	10.0%	37.5%	16.7%	2.3%
Petroquímica							
Terpel Antioquia	3.8%			11.8%		16.7%	
Terpel Sur	9.4%	1.8%	3.6%			16.7%	14.5%
Terpel Sabana							
Terpel Occidente	2.9%	2.2%		5.6%		16.7%	
SIE	63.2%	24.5%	36.0%	4.8%	62.1%	0.0%	55.4%
SIE CONSOLIDADA	69.3%	43.6%	22.6%	21.4%	85.8%	35.0%	61.5%

Con la creación de la SIE, se consolidó el poder y el control de los Terpel en una sola organización, la cual ha pasado a denominarse Corporación Terpel.

Esta organización se concibe con una presidencia, que, al enfrentar como primer reto la reorganización administrativa, debiendo definir la conveniencia de un esquema regional o corporativo o una combinación de los dos.

## 5. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADOS EN TERPEL

### 5.1 INTRODUCCIÓN

El desarrollo de mercados constituye un elemento esencial para el crecimiento de una compañía. Así, las organizaciones pueden desarrollar productos, lo cual les aporta un posicionamiento de innovación, o pueden efectuar procesos de expansión a través de nuevos mercados apoyándose en el conocimiento y en la competencia de sus productos actuales, o pueden efectuar una combinación de las dos estrategias.

En este capítulo se pretende describir las estrategias de desarrollo de mercado de Terpel a través de su historia; además, por considerarlo fundamental, se efectúa un análisis crítico de la conveniencia y del grado de éxito de las mismas. Para esto último, se utilizó la matriz de Ansoff.<sup>1</sup> Este modelo, de forma sencilla, se explica por sí mismo en la tabla siguiente:

	<b>Producto Actual</b>	<b>Producto Nuevo</b>
<b>Mercado Actual</b>	Estrategia de Penetración : Precio Financiación Entidades del Estado Imagen, Otros	Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos: Gasolina, Diesel, Lubricantes, Parafina, Azufre, Asfalto, Otros
<b>Mercado Nuevo</b>	Estrategia de Desarrollo de Mercados : Ciudades Pequeñas, Periferia, Carreteras, Avance hacia las ciudades.	Estrategia de Diversificación: Gas Vehicular

### 5.2 ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

A lo largo de su historia, las compañías Terpel siempre tuvieron una constante en su desarrollo. En esencia, la base del negocio se constituyó en la venta de combustibles en ciudades pequeñas y medianas y en la periferia de las más grandes. Dentro de los combustibles que en el transcurso del tiempo se han vendido en forma constante están las gasolinas corriente y extra y el ACPM.

En cuanto a productos y segmentos prioritarios de mercado, la concepción estratégica partió del plan elaborado desde la óptica de Ecopetrol, su accionista principal desde el momento de su constitución como sociedad independiente. El objetivo se concentraba en prestar el servicio de abastecimiento de combustible en zonas que no eran de

---

<sup>1</sup> ANSOFF, Igor. Ansoff's Matrix Planning for Growth. Harvard Business Review. 1957.

interés para Esso, Texaco, Mobil y, recientemente, Shell, las multinacionales existentes en el mercado.

Es importante anotar que en los años sesenta las directivas de Ecopetrol, en desarrollo de los 'planes quinquenales', definían que la prioridad estratégica era la exploración, producción y refinación y la petroquímica. De hecho, los recursos eran apenas suficientes para el desarrollo de proyectos en dichas áreas. Sin embargo, en 1963, con la llegada de Mario Galán Gómez, se inició un intercambio de experiencias con el Instituto Italiano de Petróleos, compañía que había desarrollado diseños propios para la distribución de combustibles en forma complementaria a las compañías multinacionales. Además, dicho intercambio, sumado a la asesoría de Yacimientos Petrolíferos de Argentina, YPF, llevó a la conclusión de que no era conveniente que una empresa estatal entrara en la distribución de combustibles, ya que los intereses políticos seguramente perturbarían su operación. Por eso, decidieron crear una entidad autónoma que permitiera arrancar sin el peso prestacional que implicaba cualquier unidad de empresa como Ecopetrol.

Cuando se crearon los Terpel, el objeto principal era la prestación de un servicio de abastecimiento a una región; sin embargo, los resultados mostraron que el negocio era interesante y que podría ampliarse. En la toma de esa decisión no todas las dependencias de Ecopetrol estuvieron de acuerdo, y para ello fue determinante el apoyo, la dirección y el impulso del Distrito de Oleoductos, departamento interno de Ecopetrol, que manejaba los oleoductos del país y que fijó como objetivo ese proyecto.

La estrategia de ingreso a cada región, aun cuando tenía variaciones particulares, era la siguiente:

**Precio.** Terpel suministraba combustible a menor precio que las multinacionales, pues los costos de transporte eran menores en ciudades intermedias y pequeñas y en carreteras intermunicipales; en efecto, mientras Esso y Mobil debían transportar por carrotaques el combustible a lo largo de 100 kilómetros o más, Terpel contaba con poliducto y tanques de almacenamiento a menor distancia.

**Servicios financieros.** Terpel ofrecía posibilidades de financiación a los dueños de las estaciones de servicio para que invirtieran en el arreglo de instalaciones, asfaltado y surtidores con el emblema Terpel, así como en el mejoramiento de la organización general.

**Ventas a entidades del Estado.** Como una forma de capturar un potencial de mercado importante se efectuaban acuerdos de prestación de servicios a los vehículos de entidades públicas, tales como el Ministerio de Obras o los Caminos Vecinales.

**Otros servicios.** Mientras las estaciones afiliadas a Esso y Mobil estaban ligadas por contratos rígidos que se suscribían en Bogotá, Terpel, debido a su descentralización, estableció condiciones más flexibles, con atención directa y personalizada de respuesta rápida en las decisiones. Se prestaba también el servicio de mantenimiento de equipos, con el costo de la mano de obra asumido por Terpel.

**Estrategia de comunicación.** En los últimos años, Terpel ha desarrollado una exitosa campaña de imagen institucional, enfocada hacia la promoción de la compra



del combustible a compañías nacionales como forma de ayudar al país. Además, la remodelación de las estaciones con apoyo de Terpel era parte de la estrategia de fortalecimiento de su imagen institucional en todo el territorio colombiano.

Las estrategias anteriores dieron lugar a una rápida penetración en aquellas zonas diferentes a las grandes ciudades<sup>2</sup>.

### 5.3 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS

La base para el desarrollo de esta estrategia de crecimiento fue la búsqueda de economías de escala aprovechando a Ecopetrol como su proveedor natural. La posibilidad de utilizar el mismo oleoducto y la misma tecnología para suministrar un producto a clientes similares, que en algunos casos pagaban un margen bruto superior, hicieron que los gerentes de Terpel buscaran opciones de negocios en los siguientes productos:

**Lubricantes.** Usualmente, el consumidor que requiere del suministro de combustible tiene otras necesidades que pueden ser satisfechas en una estación de servicio. Por ejemplo, los aceites o lubricantes, de los cuales Terpel lanzó una línea para distribuir en las estaciones de suministro de combustible, constituida como un servicio complementario con un derivado del petróleo, ya que es común que en estos puntos de atención se preste servicio de cambio de aceite. Esta actividad comenzó a finales de los años setenta cuando Ecopetrol resolvió fabricar un millón de tarros de un cuarto de galón, de marca Colube, para competir con los aceites tradicionales de Mobil, Esso y Texaco, que tenían un precio mayor. Los Terpel empezaron a vender el producto Colube, pero tuvieron el inconveniente de que se trataba de una marca nueva entre las ya enraizadas, que también distribuían las estaciones de servicio Terpel.

Por tanto, el mercado de lubricantes creció muy lentamente debido a la fuerte competencia y a múltiples dificultades de suministro por parte de Ecopetrol. Hoy día el negocio, aunque ha crecido y proporciona un mejor margen que el de los combustibles, aún cuenta con la dificultad que le ocasiona la buena posición que ostentan los competidores.

**Gasolina de aviación.** Posteriormente, Terpel estuvo muy activa en la búsqueda de contratos con compañías aéreas y aeropuertos del país, pues la gasolina de aviación se convirtió en una fuente importante de utilidad, aunque en forma limitada, ya que su nivel de consumo es inferior al de los combustibles para automotores.

**Parafina, azufre y asfalto.** Producida en Barrancabermeja y utilizada en la fabricación de velas, ceras y llantas, la parafina fue distribuida por Terpel con buenos resultados. El producto tenía inconvenientes de fabricación, ya que sólo se obtiene de crudos especiales, por lo que Ecopetrol dejó de producirlo. Durante un tiempo fue importado de China lo cual le restó competitividad.

Terpel también trató con azufre y asfalto. Al igual que la parafina, estos subproductos fueron funcionales mientras operó el ferrocarril del Magdalena entre Barrancabermeja

---

<sup>2</sup> ECHEVERRI, Julián. Gerente Terpel Centro 1972-2000. Entrevista concedida a los autores en Mayo 22 de 2003, anexo 1.

y Mariquita, pero al fenecer este dejaron de serlo, pues debían ser cargados en camiones, con el consecuente incremento de los costos.

**Otros productos.** A partir de los ochenta todas las empresas del sector decidieron ampliar la base de productos con otros insumos requeridos por los consumidores de combustible, como las llantas. Terpel, a través de un convenio con Uniroyal, en 1987 incursionó en este negocio, pero obtuvo resultados pobres, pues competía con almacenes de cadena y, posteriormente, con hipermercados.

También se comercializaron baterías, con base en un acuerdo de suministro con Varta. Este negocio tampoco prosperó por la baja calidad del producto; además, las servitecas empezaron a ofrecer un servicio mucho más especializado, con mayor respaldo y menor precio.

Por su parte, las tiendas de conveniencia se convirtieron en complemento ideal para los usuarios de las estaciones de servicio. Sin embargo, nunca se ha hecho un plan masivo de un negocio complejo por varias causas, entre ellas porque se requiere una ubicación estratégica de la estación de servicio; porque daría más resultados al dueño de la estación que a Terpel; porque es un negocio diferente que precisa de una organización aparte que diseñe y atienda las líneas con proveedores distintos; y porque la cultura de comprar en una estación de servicio, a diferencia de países como Estados Unidos, donde las distancias son muy largas, es diferente, pues aquí las tiendas de barrio y los supermercados cubren esa necesidad.

#### **5.4 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS**

Esta ha sido una constante en todas las empresas de Terpel. Inicialmente se enfocaban en una región geográfica y, posteriormente, replicaban el modelo en otros departamentos del país.

En el proceso de expansión, el objetivo fue posicionarse en las ciudades pequeñas, en sectores periféricos de las intermedias y en las salidas a carreteras de enlace entre centros urbanos. En esas áreas había menos barreras para penetrar, ya que las estaciones de servicio allí ubicadas, por sus bajos volúmenes de ventas, no les interesaban a las multinacionales. Como ingresar a las ciudades grandes era más complicado, Terpel empezó a tomar posiciones en la periferia, y luego, poco a poco, a avanzar hacia el centro de las urbes por medio del aporte de dinero o la construcción de estaciones propias.

Se puede decir que Terpel empezó en ciudades pequeñas e intermedias y en carreteras, lo que generó una masa crítica importante que trascendió a las ciudades, pero sin que hubiera sido planeado de esa manera. Como menciona Julián Echeverri, gerente de Terpel Centro por más de 20 años: “Se cubrieron todas las carreteras y todos los pueblos; fue un proceso de cobertura nacional. El crecimiento de los Terpel fue, digamos, de afuera hacia adentro, hasta terminar en Bogotá”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> IBID 2, p34.

## 5.5 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

La base de la estrategia fue la diversificación relacionada a través de la ampliación de sus inversiones en empresas de suministro de otras fuentes de energía para el consumo del hogar.

Por ejemplo, Terpel invirtió en el negocio de suministro de gas propano, pero no fue suficientemente competitivo con el servicio que proveían otras compañías del sector, entre otras cosas, porque la entrega del producto por parte de Ecopetrol fue intermitente. El gas propano, que hacía parte de la estrategia de utilización del poliducto, se almacenaba en estado líquido en esferas construidas en sitios alejados a los tanques de almacenamiento de combustible de Terpel antes de ser envasado en cilindros. Como posteriormente los distribuidores se conectaron directamente a Ecopetrol ya no tenía sentido continuar como intermediarios. Además, esas otras compañías del sector, en 1993 invirtieron en el negocio del gas natural, que era transportado a través de una nueva red de gasoductos por todo el país. En esta actividad, Terpel obtuvo una participación muy importante, la cual, sin embargo, fue reduciéndose hasta llegar sólo a 12 %. Incluso, en Medellín le fue adjudicado a Terpel un contrato de distribución de gas, aun compitiendo con Promigas, uno de sus accionistas.

Otro proceso de diversificación relacionada es el desarrollado aisladamente en los Terpel Centro y del Sur, que consiste en el manejo a Ecopetrol de los sistemas de bombeo de combustible en las estaciones de Gualanday, Mariquita y Neiva. De esta manera, Terpel se convierte en contratista de Ecopetrol, al participar en licitaciones en las que obtiene una adecuada rentabilidad. En opinión de expertos, esta es una oportunidad de negocio hacia el futuro, ya que se espera que esta compañía se redimensione y, como consecuencia, privatice el bombeo y, en general, la administración de los oleoductos<sup>4</sup>.

## 5.6 CONCLUSIONES

No se observa un proceso secuencial en el planteamiento estratégico que tenga como objetivo el desarrollo de mercados. Más bien, los directivos de cada empresa buscaron capitalizar una oportunidad a través de la expansión, pero no como un proceso riguroso de planeación.

El crecimiento paulatino del negocio, ofreció oportunidades con otros subproductos de Ecopetrol. Algunos de ellos fueron exitosos y se constituyeron en fuente de ingresos marginales, pero no representaron un porcentaje mayor a la distribución de gasolina, que ha sido siempre la esencia del negocio.

El proceso de expansión ha sido el factor predominante en Terpel. La estrategia de introducción inicial en sectores geográficos de poco interés para las multinacionales y, posteriormente, su entrada a ciudades intermedias antes de arribar a las grandes urbes, constituyó un factor de éxito. Sin proponérselo, esta estrategia ha sido de gran efectividad, pues el aprendizaje con riesgo bajo y menor competencia le ha permitido a Terpel generar masa crítica en forma progresiva.

---

<sup>4</sup> IBID 2, p 34.

Finalmente, las estrategias de diversificación le pueden abrir un promisorio panorama futuro, con oportunidades para el desarrollo de negocios con otros tipos de combustible, como el gas natural.

## 6. EVOLUCIÓN FINANCIERA DE TERPEL

Terpel Bucaramanga inició operaciones con niveles de activos del orden de los \$ 90 millones de pesos, y con un capital aportado por Ecopetrol y el municipio de Bucaramanga de \$ 36 millones. En sus inicios (también ocurrió así con otros Terpel) financió su crecimiento con capital propio y con cuentas por pagar a proveedores. De estas últimas, la de Ecopetrol, correspondiente a la entrega de combustible a plazos, fue la que más contribuyó a su financiamiento. Los márgenes brutos que se obtenían en las ventas oscilaban entre 6 y 8 %, dependiendo de la compañía, mientras que el margen neto fluctuaba entre 2 y 3,5 %. La rotación de cartera era del orden de los 10 días, mientras que la de inventarios era de menos de 25 días en promedio.

A finales de la década de los setenta, con tres Terpel constituidos (Bucaramanga, Centro y Antioquia), el nivel de activos era cercano a los \$ 800 millones, representados, primordialmente, en cartera e inventarios y en activos fijos correspondientes a las plantas de abasto. Del total de los pasivos de ese entonces, los proveedores representaban todavía 50 %, lo que reflejaba el apoyo que le había dado Ecopetrol al desarrollo de los Terpel. Los ingresos ya superaban los \$ 5.700 millones, es decir, mostraban un crecimiento anual de 75 % en la década, que, comparado con la inflación promedio de la misma (26.06 %), indica que hubo un crecimiento bastante agresivo en las ventas. Los márgenes brutos, sin embargo, comenzaron a ceder, y se ubicaron en el orden de 4.5 %. El margen sobre activos variaba entre 13 y 16 %.

Para la década de los ochenta, debido a la constitución del resto de los Terpel, el crecimiento de las ventas de la organización, como un todo, fue cercano a 42 %, aún superior a la inflación promedio de esos años, que fue de 22.45 %. Al final de la década las ventas eran del orden de los \$ 130.000 millones. Ese crecimiento tan importante en las ventas durante los setenta y los ochenta se debió a la relación accionaria de Ecopetrol en los Terpel, lo que llevó al suministro de combustibles a entidades nacionales como el Ministerio de Obras, el Fondo de Caminos Vecinales y la Armada Nacional, entre otras. El volumen de ventas le sirvió a Terpel de palanca para conseguir la afiliación a su red de buen número de estaciones de servicio. Los márgenes brutos, si bien en los primeros años iniciaron con una tendencia hacia la baja, fueron levemente mejorados por el Gobierno nacional, que los ubicó definitivamente en 5 %. El retorno sobre activos variaba entre 10 y 16 %, dependiendo del manejo racional de los inventarios y de la utilización eficiente de las plantas por parte de los Terpel en operación y de los recientemente constituidos.

Al cierre de la década de los noventa los niveles de activos eran del orden de \$ 540.000 millones. Para esa época, la cuenta de proveedores sólo representaba 30 % del total de los pasivos, y, al apretar Ecopetrol sus condiciones de venta del combustible, se observaba una tendencia a financiar más el crecimiento con créditos del sector financiero. Los ingresos se acercaban a los \$ 1.4 billones de pesos. Las utilidades del grupo de Terpel, antes de la integración virtual, eran de \$ 25.100 millones. Como consecuencia de la compra por parte de algunos Terpel de las acciones que eran propiedad de Ecopetrol, y por las cuales se esperaban retornos a mediano y largo plazo, los márgenes sobre activos decayeron en 4.7 % al final de esta década.

Después de depurar los balances de operaciones cruzadas entre las compañías Terpel, las cifras que muestran a la organización como un todo son las siguientes:

#### BALANCE A DICIEMBRE 2002

Activos	\$ 590.000 millones
Pasivos	367.000 millones
Patrimonio	223.000 millones

#### ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2002

Ingresos operacionales	\$ 2.027.065 millones
Ebitda	90.000 millones
Utilidad neta	39.371 millones

Al comparar las cifras de ingresos operacionales con las de las cien empresas más grandes de Colombia, según información que trae la revista Semana,<sup>1</sup> si hoy en día los distintos Terpel estuvieran integrados en uno solo serían la séptima compañía más grande del país, por encima de organizaciones como Telecom o de la misma Texaco, cuyas ventas en 2002 fueron de \$ 1.9 y \$ 1.6 billones, respectivamente.

Aprovechando los aumentos de precios realizados en los últimos años, cuyo propósito es eliminar los subsidios a la gasolina, el Gobierno nacional ha mejorado los márgenes de los combustibles. A la fecha, el margen bruto representa para la Organización Terpel un porcentaje de 8.5 %.

Dada la política de Terpel de otorgar mayores plazos para el pago del combustible a los propietarios, así como la de financiarles mejoras en sus estaciones, la cartera y los deudores representan un rubro importante del total de los activos.

El capital aportado por los socios desde la constitución de las compañías es del orden de \$ 35.000 millones (distinto a los sobrepagos pagados a los accionistas que han vendido). Esta cifra es muy inferior al patrimonio de la organización al finalizar 2002. Lo anterior ha reflejado el interés de los accionistas por reinvertir anualmente parte importante de las utilidades, lo que ha contribuido al crecimiento del negocio. El endeudamiento de las compañías, que es razonablemente bajo, les permitirá crecer sin problema alguno, con apalancamiento financiero.

Los estados de resultados y balances de las regionales Terpel, tomados de los informes de asamblea anual de accionistas, se muestran en el anexo 2.

Un análisis financieros mas detallado sobre la operación integrada no se presenta en este estudio por considerarse información confidencial.

<sup>1</sup> Revista Semana. Edición especial No. 1.095. Abril 28 – Mayo 5 de 2003.

## 7. PROCESO DE INTEGRACIÓN

En 1988, una vez constituido el último de los siete Terpel, que fue Terpel del Occidente, en Ecopetrol comenzó a estudiarse la posibilidad de centralizar en una sola compañía los capitales accionarios de las siete empresas. Los propósitos eran los siguientes:

- Coordinar políticas generales para los distintos Terpel unificando los procesos administrativos, comerciales, de mercadeo y de publicidad.
- Desarrollar los mercados de mayor potencial (Bogotá y Cali) con la posible inversión de los socios privados de los Terpel
- Aumentar la participación de los Terpel en el negocio de distribución de combustibles (la participación en ese entonces era de 22.6 %).
- Aumentar la participación en el mercado nacional de lubricantes (que en esa fecha era de 9 %).
- Permitir la continuidad de Ecopetrol en las actividades de distribución y venta de combustibles y lubricantes.
- Evitar la posibilidad de una declaratoria de unidad de empresa entre Ecopetrol y los Terpel existentes.
- Facilitar a Ecopetrol el manejo de las siete sociedades Terpel.

El primer intento de integración surgió, precisamente, a mediados de 1988, cuando el 30 de junio el gobierno de Virgilio Barco expidió el decreto 1.257, cuyo primer artículo rezaba: “La Empresa Colombiana de Petróleos, Ecopetrol, podrá participar en inversiones nacionales, en la constitución de la sociedad Terpel Inversiones S. A.”. El propósito de dicho decreto era que Ecopetrol mantuviera el control de las sociedades y que el Ministerio de Minas y Energía tuviera la facultad de “ejercer la tutela administrativa sobre Terpel Inversiones S. A.”.

Como era obvio, la idea no prosperó por dos razones: por el interés del propio Ecopetrol de no tener el control accionario sobre la nueva sociedad para evitar la vinculación económica y, por ende, la relación laboral, y porque los socios regionales no estaban dispuestos a ceder el control de las empresas locales.

A manera de anécdota, es importante recordar que, posteriormente, cuando el candidato a la Presidencia, César Gaviria, visitó en mayo de 1990 a los empresarios de Bucaramanga, el doctor Augusto Martínez, presidente en ese momento de la Corporación Financiera de Santander y miembro de la Junta Directiva de Terpel Bucaramanga, llamó la atención al candidato sobre la intención del Gobierno de integrar los siete Terpel. En su discurso anotó: “Vale la pena mencionar en este momento que conocemos el proyecto de fusionar las distintas empresas Terpel que hay en el país para crear un gran Terpel nacional, idea que vemos con preocupación por su contenido centralista y por el desconocimiento de esfuerzos regionales que, como el caso de Terpel Bucaramanga, la han llevado a posiciones de vanguardia”.

El candidato Gaviria a dicho comentario respondió lo siguiente: “Quiero rápidamente decir, a propósito de una preocupación que trajo aquí el doctor Augusto Martínez, que yo tampoco comparto que los Terpel se puedan fusionar. Eso me parece una mala idea, no veo justificación por ninguna parte, no veo que ese proceso de centralización de estas

instituciones tengan nada que aportarle a la vida del país ni que haya que ganar nada de ese tipo de decisiones”.

Meses después, siendo Gaviria Presidente de Colombia, su Ministro de Minas y Energía, el 28 de diciembre de 1990, expidió el decreto 3.111, por medio del cual se autoriza a Ecopetrol a participar en la constitución de la sociedad comercial de economía mixta Terpel S. A.<sup>1</sup>

Sin embargo, se generó oposición a ese proyecto, que no sólo provenía del sector empresarial de Bucaramanga. El Diario del Huila también se pronunció sobre el tema, lo que ocasionó que el entonces presidente de Ecopetrol, Andrés Restrepo Londoño, le enviara una comunicación en los siguientes términos: “En reciente edición de su prestigioso diario, aparece un desapacible comentario con el cual se pretende crear, no se inspirado en qué motivos, un ambiente hostil a una importante iniciativa del Gobierno, referente a Terpel nacional. Convencido estoy de la conveniencia de fortalecer la distribución de combustibles, a través de compañías colombianas capaces de hacerle frente en condiciones de igualdad, a la competencia de las empresas extranjeras que operan en nuestro país, he creído necesario crear un ente de carácter nacional que apoye y complemente el encomiable esfuerzo que vienen realizando los Terpel regionales”.

Se le achacaba a Andrés Restrepo la pretensión de ceder el control de los Terpel a los antioqueños (sus coterráneos), debido a que poco antes la asamblea del departamento de Antioquia había aprobado una partida de \$ 2.000 millones proveniente de la venta de la telefónica del departamento para que fuera invertida en el negocio de distribución de combustibles.

Con el fin de allanar el camino para cumplir el objetivo de integrar los Terpel, en 1990 Ecopetrol invitó a las corporaciones financieras que funcionaban en ese momento (que eran accionistas directas o indirectas en la mayoría de los Terpel regionales) a participar en dos grupos de trabajo con el propósito de determinar los criterios de evaluación de las acciones que se transferirían al Terpel nacional, así como las condiciones jurídicas necesarias, entre ellas la constitución de una fiducia que se encargaría del proceso. Inclusive, se comprometió a coadyuvar a las corporaciones financieras en el trámite que éstas adelantaban ante la Superintendencia Bancaria para lograr el permiso que les permitiera mantener sus participaciones en la nueva Terpel, ya que su actividad se circunscribía al comercio y no a la actividad industrial que era para lo cual se habían constituido los Terpel. Aun más, para darle piso legal a su inversión, se propuso que la planta de lubricantes, en manos de Terpel Bucaramanga, pasara al Terpel nacional.

Entre las razones que argüían los inversionistas regionales para no aceptar la idea de Ecopetrol era la de que, al tener el 49 % de la sociedad, el 51 % restante estaría distribuido entre más de 25 socios privados y oficiales, lo que significaba que ninguno de ellos poseería una participación suficientemente comprometedora con los objetivos globales del proyecto, situación que haría que un inversionista con gran interés en el mercado y con capital suficiente, como Texaco, Mobil o Esso, se pudiera adueñar de la nueva sociedad en forma fácil.

---

1. Decreto 3111. Autorización a Ecopetrol para participar en la constitución de la sociedad comercial de economía mixta a TERPEL S.A..Diciembre 28 de 1.990.



Ante la oposición de los inversionistas regionales, en agosto de 1991 se realizó otro intento por parte de Ecopetrol de integrar al menos tres de los siete Terpel existentes en el país: Antioquia, del Occidente y de la Sabana. Para ello firmó un contrato con la fiduciaria Fiducor, cuyo objeto era la constitución de la sociedad Terpel S. A., y la posterior promoción entre los accionistas de los tres Terpel fusionados.

Ante el fracaso de este último intento, a Ecopetrol no le quedó más remedio que proceder a vender individualmente las acciones de cada uno de los Terpel en donde tenía participación, proceso que, en efecto, se llevó a cabo entre 1992 y 1993. El único Terpel en donde Ecopetrol mantuvo hasta 2003 su participación accionaria fue en Terpel Antioquia, debido a una disputa que surgió con el resto de accionistas, que obligó a Ecopetrol a respetar el derecho de preferencia que existía en los estatutos de la sociedad.

De esta forma, nuevos inversionistas, en la mayoría regionales, entraron a formar parte del listado de accionistas de los Terpel, lo cual, sumado a las compras de las acciones de Ecopetrol, que los mismos Terpel (especialmente el Bucaramanga y el Centro) realizaron, produjo un enroque difícil de entender.

De esta manera el paquete accionario de los distintos Terpel quedó en manos de cuatro grupos así:

- Santandereanos (por su participación en Terpel Bucaramanga, y cuyo mayor accionista era la Corporación Financiera Santander). Representan un buen número de accionistas (más de 100). Creadores de empresas. Su participación es precisamente a través de una empresa promotora de negocios en la región de los Santanderes. Su vocación es ser accionistas de largo plazo, pero con posibilidades de vender cuando las circunstancias así lo requieran. De actitud agresiva para los negocios. Entienden que los conocimientos para el buen manejo de los negocios pueden ser "comprados" .
- Cafeteros (por su participación en Terpel Centro y cuyo mayor accionista era la Corporación Financiera de Caldas). Inversionistas más conservadores. Desean mantener su participación pues miran el negocio de combustibles muy estable y de largo plazo.
- Antioqueños – Judíos (por su participación en Terpel Occidente). Inversionistas de alto riesgo. Negociantes innatos. Dispuestos a comprar y a vender cuando les ofrecen un negocio que suene atractivo. Son por naturaleza desconfiados.
- Costeños (por su participación en Terpel Bucaramanga y Norte). Su mayor representante es Promigas S.A., empresa exitosa, líder de la costa atlántica, organizada, y de mentalidad poco riesgosa, debido a su negocio principal considerado como una actividad regulada.

A partir de ese momento, la empresa Promigas, en cabeza de su presidente, Antonio Celía, inició un acercamiento con los demás accionistas, siempre en procura de una

---

integración, al menos entre los mayoritarios, que podría sellarse a través de una alianza estratégica, pero manteniendo la independencia de cada empresa, a fin de:

- Lograr una imagen de grupo compacto.
- Compartir los recursos para realizar proyectos comunes.
- Compartir el *know-how*.
- Realizar consorcios para la investigación que beneficien a todos.
- Conformar un consejo directivo integrado por los presidentes de las juntas directivas de cada Terpel. El representante tendría poder decisorio para comprometer a su representada. Los temas de que se ocuparía el consejo serían los de publicidad, compras, comercialización de lubricantes, definición de límites geográficos (que eran respetados de palabra), y otros asuntos de interés común.

Adicionalmente, Promigas propuso adelantar un estudio con la firma consultora Mckinsey, a fin de entrar a valorar a cada uno de los Terpel y de estudiar las posibles sinergias que pudieran surgir como parte del proceso de la alianza estratégica. El desarrollo del estudio fue aceptado por los accionistas importantes de cada Terpel (corporaciones financieras de Santander y de Caldas, los socios mayoritarios de Terpel del Occidente, y Promigas). Como consecuencia de las valoraciones finales del estudio, de las condiciones existentes en el mercado y de los movimientos de la industria a nivel mundial, se despertó el interés en algunos de esos accionistas por vender su participación a inversionistas estratégicos interesados en vincularse al negocio de distribución de combustibles en Colombia.

Si bien Promigas en un principio se opuso a la venta, dado que el negocio de combustibles en estaciones de servicios es compatible con el de gas natural vehicular, que es el suyo, no le quedó más remedio que aprobarla, y fue así como en mayo de 1998 se firmó un contrato de fiducia con Fiduango denominado “Fideicomiso de Administración y Apoderamiento Terpel - Fiduango”, cuyo objeto era vender a Terpel como un todo, de tal manera que se pudiera obtener el mejor precio posible.

A ese fideicomiso, administrado por una junta conformada por los accionistas mayoritarios, se transfirieron todas las acciones de éstos y, en aras de darles la misma oportunidad a los socios minoritarios, las corporaciones financieras de Caldas y de Santander actuaron como promotores para lograr la mayor vinculación de dichos socios al fideicomiso. Como resultado de dicha labor, se obtuvo la vinculación de un gran número de accionistas que, en conjunto, llegaron a representar entre 66 y casi 100 % de cuatro Terpel (Centro, del Occidente, del Sur, Bucaramanga y del Norte), lo cual les significaba el control de las siete compañías.

Se elaboró un documento denominado “Términos de referencia”, en donde se estipularon las condiciones bajo las cuales se participaría en el proceso de venta de todas las acciones a potenciales inversionistas, entre los que se encontraban Repsol de España, Shell, Total y ELF de Francia, la BP Exploration Company, Mobil, Citgo International, PDVSA y Chevron, entre otros.

Sin embargo, este esfuerzo de venta se vio opacado por los efectos de la crisis de los mercados emergentes, en particular por la de los asiáticos y brasilero en el segundo semestre de 1998, la caída de los precios del petróleo en la misma época y el colapso de las acciones de las industrias del sector.

Un inversionista que mostró interés en el proceso, como lo demuestran las noticias publicadas entonces en los medios, fue la compañía Shell de Colombia S. A., que tenía claras intenciones de entrar al mercado minorista de estaciones de servicios, ya fuera a través de una inversión en una compañía constituida como Terpel o bien directamente montando una nueva red propia, como, en efecto, lo hace en el momento. Extrañamente, Shell cambió su posición de participar en la compra, y ofreció, a cambio, prestar asesoría técnica y comercial que le permitiera a Terpel enfrentar el mercado desregulado, propuesta que no fue aceptada por la Junta del fideicomiso.

No obstante, y ante el anuncio del Ministerio de Minas y Energía de su intención de liberar los márgenes mayoristas y minoristas (las resoluciones fueron publicadas en diciembre de 1998) y en vista de que la desregulación en el precio de los combustibles podía ser un factor definitivo y de gran impacto en el valor de las compañías, la Junta del fideicomiso decidió seguir adelante con el proceso.

En enero de 1999, fecha de vencimiento de los términos para presentar propuestas, sólo se recibió una carta de la compañía Repsol, con una oferta que también fue rechazada por la Junta del fideicomiso dado que no cumplía con las expectativas de precio previamente definidas. Sin embargo, ello dio lugar a un acercamiento con esa empresa, con la que, incluso, se llegó a firmar dos ‘memorandos de entendimiento’, donde se plasmaban las decisiones de compra, sujetas a la aprobación de la junta de Repsol en España. Sin embargo, en diciembre de ese año, Repsol notificó que, en consideración al “riesgo país”, la operación aludida en los memorandos no sería recomendada ante el consejo de administración de la compañía.

En virtud de lo anterior se dio por terminado el proceso de venta de las compañías Terpel, y se procedió a liquidar el fideicomiso en cuestión. Ya para esa fecha, los miembros de la Junta del fideicomiso, conformada por los accionistas mayoritarios de los distintos grupos (santandereanos, costeños, cafeteros y del occidente) habían tenido la oportunidad de conversar sobre el futuro de los Terpel en caso de que el proceso de venta fracasara. Así, surgió la idea de reunirse en Cartagena, a fin de definir un esquema que les permitiera mantenerse integrados. En esa reunión se elaboró un documento denominado “El acuerdo de Santa Clara” (el hotel donde se habían encontrado) cuyo objetivo principal era la constitución de una sociedad a la cual se transferirían las acciones que serían devueltas por la fiduciaria. Para ello, se constituyó un equipo conformado por Augusto Martínez (representante de los santandereanos, pero quien gozaba de la confianza de todos) y por Álvaro Jaramillo Buitrago, banquero de inversión, también del agrado de los accionistas mayoritarios<sup>2</sup>.

Durante 2000 se presentaron varios inconvenientes, entre ellos el manifiesto interés de la Corporación Financiera de Caldas por vender sus acciones antes que participar en el acuerdo de accionistas que se estaba elaborando. Por esta razón, el resto de accionistas, usando las cajas de los propios Terpel, decidió comprar, a través de una operación en bolsa, parte importante de las acciones de la Corporación Financiera de Caldas, lo que facilitó que un grupo de accionistas de la región cafetera adquiriera, adicionalmente, un paquete de las mismas.

---

<sup>2</sup> MARTÍNEZ, Augusto. Accionista Terpel Bucaramanga, primer presidente de la Organización Terpel en 2001. Entrevista concedida a los autores en junio 6 de 2003.

Finalmente, en noviembre de 2000 se firmó el acuerdo que regiría las relaciones entre los accionistas mayoritarios, lo que dio pie a la creación de la Sociedad de Inversiones en Energía S. A., SIE.

En 2001 se encargó de la Presidencia de la SIE al doctor Augusto Martínez, y se contrató a una firma para la búsqueda de su reemplazo. En noviembre de ese año se vinculó a la organización el doctor Juan Guillermo Serna, quien tiene como objetivo poner en práctica todos los beneficios que por más de una década se han tratado de obtener con la integración.

## 8. LA LEGISLACIÓN DEL SECTOR

### 8.1 DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES, UN SERVICIO PÚBLICO

Desde hace más de 16 años el sector de combustibles está regulado por la ley 39 de 1987, la cual declara la actividad de distribución de estos productos derivados del petróleo como un servicio público. Lo anterior conlleva, entre otras cosas, que los empleados de esta actividad no puedan entrar en huelgas, dada la calidad del servicio.

### 8.2 AGENTES DE LA CADENA

En la mencionada ley se definen los distintos agentes de la cadena, así:

**Distribuidor mayorista:** Toda persona natural o jurídica que, a través de una planta de abastecimiento, construida con el lleno de los requisitos legales, almacena y distribuye al por mayor combustibles líquidos derivados del petróleo (con excepción del gas licuado de petróleo, GLP).

**Distribuidor minorista:** Toda persona natural o jurídica que, por intermedio de estaciones de servicio propias o arrendadas, expende directamente al consumidor combustibles líquidos derivados del petróleo.

**Transportador:** Toda persona natural o jurídica que transporta hidrocarburos y combustibles líquidos del petróleo en vehículos automotores.

Estas definiciones continúan vigentes a la fecha. Adicionalmente, es importante anotar que tanto la Constitución Nacional como la legislación actual permiten que los inversionistas puedan invertir en una u otra actividad de la cadena (mayorista, minorista, o transportador) sin ningún tipo de restricción.

Sin embargo, en el Congreso de la República cursa un proyecto de ley (el 113 de 2002) por el cual “se definen las etapas del proceso de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, *se promueve la competencia* y se dictan otras disposiciones”. Si bien los artículos tercero y cuarto del mencionado proyecto de ley definen las distintas etapas de la cadena de manera similar a las establecidas en la ley 39 de 1987 (se incluye, adicionalmente, al explorador, al explotador, al gran distribuidor y al consumidor), el artículo quinto pretende restringir las inversiones entre las actividades de la cadena, cuando dice: “Ningún miembro de la cadena, la etapa o actividad, atrás descritas, podrá intervenir simultáneamente en etapa distinta de la suya propia. En consecuencia, no podrá directa, ni por interpuesta persona ingresar o participar en los mercados de las otras etapas o actividades, sea cual fuere la forma que asuma su conducta”.

Claramente, el proyecto de ley no beneficia a los usuarios, porque en vez de promover la competencia lo que hace es coartarla. Tampoco beneficia al país, porque limita la libertad de empresa, ni a la sociedad, porque prohíbe la inversión y el crecimiento económico.

### 8.3 ESTACIONES DE SERVICIO

Posteriormente, el decreto 353 de 1991 definió lo que es una estación de servicio (EDS), así:

**EDS:** Establecimiento destinado al almacenamiento y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para vehículos automotores, a través de equipos fijos (surtidores) que llenan directamente los tanques de combustible. Además, puede incluir facilidades para prestar uno o varios de los siguientes servicios: lubricación, lavado general o de motor, cambio y reparación de llantas, alineación y balanceo, servicio de diagnóstico, trabajos menores de mantenimiento automotor, ventas de llantas, neumáticos, lubricantes, baterías y accesorios y demás servicios afines.

Se establece que las EDS también podrán disponer de instalaciones y equipos para la distribución de gas natural comprimido para vehículos automotores, caso en el cual se sujetan a la reglamentación específica del Ministerio de Minas y Energía.

El mismo decreto las clasifica así:

**EDS clase A:** Las que, además de vender combustibles, lubricantes, baterías, llantas, neumáticos y accesorios, tienen servicios de lubricación, lavado general y de motor, cambio y reparación de llantas, alineación y balanceo y reparaciones menores.

**EDS clase B:** Las que sólo venden combustibles, lubricantes, baterías, llantas, neumáticos y accesorios.

**EDS de servicio privado:** Las pertenecientes a una empresa destinada exclusivamente al suministro de combustibles para sus automotores. Se exceptúan en el decreto a las EDS de empresas de servicio de transporte masivo, las que también están obligadas a prestar servicio público, excepto cuando están totalmente cerradas.

El decreto 353 de 1991 establece que las EDS se podrán ubicar en zonas rurales o urbanas, pero obliga a que los tanques de almacenamiento estén enterrados (hay excepciones, dependiendo de circunstancias geográficas y limitaciones de fluido eléctrico, entre otras). Se determinan en el mismo decreto los linderos, la densidad poblacional y la distancia mínima (60 metros) a sitios como templos, escuelas, hospitales, supermercados, etc.

Es importante comentar que las solicitudes de construcción de nuevas EDS son publicadas semanalmente en el diario oficial que expide el Ministerio de Minas, a fin de que los interesados afectados, como se comentó arriba, presenten sus oposiciones a las solicitudes por razones como saturación o inconveniencia en determinadas zonas urbanas o geográficas del país, para lo cual deberán presentar un estudio en relación con las estaciones existentes en el área, demanda estimada de la zona y los supuestos de afectación de la nueva estación.

Este decreto también establece condiciones para el funcionamiento de los vehículos que transporten petróleo crudo y combustibles líquidos derivados del petróleo.

## **8.4 PERMISOS Y FACULTADES EN LA DETERMINACIÓN DE PRECIOS**

Para participar como inversionistas en alguno de los negocios relacionados arriba, la ley misma establece que es función del Ministerio de Minas y Energía el otorgamiento de las licencias de funcionamiento a los distribuidores de petróleo y sus agentes (mayoristas y minoristas), así como la aplicación de sanciones por contravención a los reglamentos expedidos por el Gobierno, de acuerdo con los procedimientos especiales en ellos indicados.

Dada su importancia dentro de la economía nacional, la ley establece, además, la competencia para el Gobierno, a través del Ministerio de Minas, de la determinación del precio del galón de gasolina motor al público y el del margen de comercialización, y el porcentaje de evaporación, pérdida o cualquier otro concepto que afecte el volumen de la gasolina. No obstante, como se observará más adelante, el mismo Gobierno (dada la situación de déficit fiscal en que se encuentra inmerso el país) resolvió liberar la gasolina extra, dado que la misma sólo la consume un porcentaje bajo de la población, representado por clientes de mayores recursos económicos. Los gobiernos, hasta 1998, mantuvieron los precios bajo un régimen de márgenes regulados y en algunos periodos los manipuló a su conveniencia de conformidad con la situación política del país.

Posteriormente, a fin de garantizar la prestación de un servicio eficiente y seguro, el Congreso expidió la ley 26 de 1989, por la cual se le concedieron facultades especiales al Gobierno, adicionales a la de fijación del precio y de los márgenes, como la determinación de los horarios de servicio, la calidad, las calibraciones, las condiciones de seguridad, las relaciones contractuales y demás condiciones que influyen en la mejor prestación del servicio público.

Además, por medio de la misma ley, se facultó al Gobierno para declarar la saturación o inconveniencia de la construcción de estaciones de servicio y plantas de abasto en determinadas áreas urbanas o geográficas del país. Sin embargo (aunque no lo dice expresamente), se entiende que la negación para la construcción de una nueva estación de servicio se basará en un estudio que deberán presentar los interesados en que no se construya, el cual contendrá información del número de estaciones ubicadas en la zona, el estimado de la demanda de las mismas, y cómo la nueva EDS afectaría a las existentes. La ley establece que se conformará un comité (integrado por funcionarios del Ministerio de Minas), que decidirá la conveniencia o no de la nueva estación.

A lo anterior se le han sumado hoy en día las barreras de entrada que han impuesto algunos planes de ordenamiento territorial, Pot, de algunos municipios, como el de Cartagena, en donde expresamente se prohíbe construir nuevas estaciones de servicio dentro de la ciudad, argumentando saturación, circunstancia que en el fondo podría estar motivada por que el gremio de distribuidores minoristas no desea más competencia.

## **8.5 RÉGIMEN DE PRECIOS**

La resolución 8-2.438 de 1998 del Ministerio de Minas y Energía estableció la metodología tarifaria para fijar los precios de venta de la gasolina motor en los distintos niveles de la cadena de distribución, incluidos el ingreso al productor, el precio de venta al distribuidor mayorista y el precio de venta en planta de abasto mayorista. Determinó, así mismo, cuáles serían los eventos en los que procedería un régimen de libertad

vigilada o uno de libertad regulada de precios de venta al público en EDS, en función de las características del mercado de cada localidad.

La intención del Gobierno de Andrés Pastrana fue eliminar los subsidios que Ecopetrol, utilizando una fórmula de cálculo, estaba asumiendo al vender el combustible por debajo de su precio internacional. Sin embargo, los incrementos frecuentes del precio mundial del petróleo invalidaron esta política, por lo que tocó realizar modificaciones a la fórmula a fin de que los incrementos de precios de la gasolina no impactaran mayormente a los consumidores de combustible.

En cuanto al régimen de libertad vigilada, la resolución estableció que los precios de venta al público por galón fueran fijados libremente por cada distribuidor minorista en las capitales de la mayoría de los departamentos más importantes, como Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caldas, Valle, etc., y, de paso, los obligó a publicar en un lugar visible el precio de venta. Esto ha permitido aumentar el margen de los minoristas, y, consecuentemente, generar un mayor interés en los actuales propietarios y en otros inversionistas para montar nuevas estaciones de servicio.

En otros departamentos, como Amazonas, Arauca, Chocó, La Guajira, etc., el Ministerio estableció en la resolución un régimen de libertad regulada y que la definición del precio a cobrar le correspondiera a esa misma entidad. Lo anterior se podría considerar correcto, por cuanto el mercado es todavía lo suficientemente pequeño como para motivar a nuevos inversionistas (mayoristas o minoristas) a construir por su cuenta estaciones de servicio que tendrán un precio de venta del combustible fijado por los pocos distribuidores minoristas existentes.

## **8.6 ZONAS DE FRONTERAS, ROBO Y CONTRABANDO DE COMBUSTIBLES**

Dada la gran cantidad de combustible que estaba entrando al país de contrabando, por medio de la ley 681 de 2001 se estableció un régimen de concesiones de combustibles en las zonas de frontera (La Guajira, Cesar, Santander, Norte de Santander, Arauca, Putumayo y Meta), que le otorgaba facultades a Ecopetrol para actuar como distribuidor de combustibles líquidos derivados del petróleo, bien fuera importándolo de Venezuela o suministrándolo con productos producidos en Colombia. Esta actividad, a la que se le fijaron topes, le da a la Unidad de Planeación Minero Energética, UPME, la capacidad de determinar la cantidad de combustible que se va a distribuir. La ley también permite a Ecopetrol subcontratar con los distribuidores mayoristas esa labor.

A fin de hacer atractiva la compra por parte de los propietarios administradores de las estaciones de servicio ubicadas en zonas de fronteras, la ley establece que los combustibles líquidos derivados del petróleo, distribuidos por Ecopetrol, estarán exentos de los impuestos de arancel, Iva y global. Por lo anterior, reviste importancia el tema de los cupos que se asignen, ya que parte de ese combustible se puede desviar a zonas no clasificadas de frontera (como está sucediendo ya en la Costa Atlántica), donde compite con un combustible que sí paga todos los impuestos.

Las cifras de combustible de contrabando y robado que maneja el Gobierno nacional superan los \$ 1.5 billones, cantidad muy similar a las ventas de todos los Terpel



sumados, que equivalen aproximadamente a 25 % de las ventas totales de combustibles líquidos del país.

Precisamente, a raíz de lo anterior, el gobierno de Álvaro Uribe, amparado en el decreto de conmoción interior, el 23 de agosto de 2002 expidió el decreto 1.900, mediante el cual adoptó medidas en materia penal contra aquellos que produzcan daños a la infraestructura, incluyendo hidrocarburos y energía; al que se apodere de hidrocarburos o sus derivados; al que introduzca ilícitamente al territorio nacional hidrocarburos o sus derivados; y, además, estableció la incautación de los bienes que se hubieren utilizado en la comisión del delito.

Como consecuencia, el contrabando y el robo de combustible disminuyeron considerablemente, hasta cuando el decreto 1.900 fue tumbado por la Corte Constitucional, organismo que adujo que tales normas no estaban enmarcadas dentro de lo que esgrimió el Gobierno para solicitar la conmoción interior. Esta desafortunada decisión perjudica de manera directa al país y al sector.

El Gobierno incluyó entonces en la ley 788 de 2002 ('estatuto tributario') las normas relacionadas con las medidas en materia penal, y dejó por fuera lo de la incautación de bienes, que era lo que más había impactado positivamente en la reducción del contrabando y robo, mientras tuvo vigencia el decreto aludido.

La mencionada ley 788 se refiere a la sobretasa a la gasolina, la cual quedó definida en 25 % del precio de venta al público, discriminada así:

- |                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| - Tarifa municipal y distrital    | 18.5% |
| - Tarifa departamental            | 6.5%  |
| - Tarifa para el Distrito Capital | 25.0% |

De otro lado, deja a los concejos municipales ubicados en las zonas de fronteras la opción de cobrar entre 2 y 6 % de sobretasa, a fin de disminuir la venta de combustible de contrabando.

## **9. COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES**

Se pretende analizar en este capítulo los factores de competitividad con los cuales se desempeña Terpel. Es claro que la ventaja competitiva surge de una combinación adecuada de circunstancias del entorno en el cual se desarrollan las firmas, así como de la forma en que éstas las capitalizan y convierten en oportunidades para el desarrollo de su estrategia.

Por otra parte, el grado de intensidad competitiva del sector define los retos estratégicos a los cuales se debe enfrentar una compañía. En este caso, Terpel afronta un entorno determinado, donde existe una serie de factores que debe analizar para que su estrategia sea exitosa.

Se utiliza el modelo del *diamante de Porter*,<sup>1</sup> ( Ver esquema al final del capítulo) que distingue un marco de referencia para enfocar áreas importantes de fortaleza o debilidad competitiva.

### **9.1 FACTORES BÁSICOS Y AVANZADOS**

#### **Alto nivel de regulación en la distribución y comercialización**

Como se puede apreciar en el capítulo 5, el sector de distribución de combustibles presenta un alto grado de control por parte del Estado. En primer lugar, hasta 1999 hubo una política de precios controlados, y a partir de 2000 se inició un proceso de desregulación parcial

Este hecho ocasionó a las compañías que prestan el servicio una situación de márgenes de comercialización controlados, inferiores a promedios internacionales. En consecuencia, la rentabilidad de la industria era muy baja, tanto a nivel mayorista como minorista; además, la infraestructura muy antigua de la industria, presentaba riesgos potenciales para el cliente y el medio ambiente.

Sin embargo, desde 1997 los desfases en la regulación han tendido a corregirse, pues, por una parte, se ha presentado un incremento paulatino en el margen de la gasolina corriente y se ha liberado el de la extra, y, por otra, se ha creado, finalmente, un precio techo al consumidor para el diesel y se ha liberado el precio mayorista

También es importante resaltar que ha habido una creciente desregulación de los poliductos, y un avance significativo del reglamento de transporte. Antes el costo del transporte, independientemente de la región, era igual; ahora, puede variar.

Por último, las reformas a la resolución sobre almacenamiento de combustibles tornaron perentoria la necesidad de mejoramiento de la infraestructura, con el consecuente incremento de los recursos para inversión.

---

<sup>1</sup> Porter, Michael. New Global Strategies for Competitive Advantage. Planning Review, May/June 1997, págs. 4-14.

## **Contrabando y robo de combustible**

La principal amenaza que tiene este negocio es el robo y el contrabando (que se ha incrementado por la diferencia de precios) que, desafortunadamente, constituyen una realidad económica. Mientras un galón de gasolina de contrabando cuesta en promedio \$ 408, el de gasolina colombiana vale \$ 3.408.<sup>2</sup>

Lo más grave frente al contrabando es que el Gobierno dictó una ‘ley de fronteras’ para combatirlo con precios más bajos en las áreas limítrofes. Esto se ha convertido en una fuente de corrupción, pues algunos dueños de estaciones ubicadas en esas zonas expenden esa gasolina a otras regiones del país, lo que deteriora aún más la distribución.

El robo de gasolina y de diesel por parte de grupos al margen de la ley se ha convertido para ellos en gigantesca fuente de financiación que desangra la economía del país.<sup>3</sup> Durante 1999 y hasta julio de 2002 Colombia perdió por robo de combustible 255 millones de dólares. El 90 % de esa suma fue a parar a manos de los paramilitares del centro y del norte del país y el resto a las de bandas de delinquentes comunes y contrabandistas, y, en menor proporción, a las de guerrilleros. El hurto de combustible ha crecido paralelamente al avance de los grupos de Autodefensas en el Magdalena medio, por donde pasa el principal poliducto. Estos grupos venden la gasolina extraída ilícitamente a estaciones de servicio, financiando así su consolidación territorial.

La mafia de la gasolina es poderosa y las autoridades no tienen el suficiente número de hombres para combatirla. Por eso, analistas del sector creen que es indispensable ajustar la legislación para prevenir no sólo el hurto, sino también el contrabando, que es otra vena abierta de la economía. Este tema ha sido catalogado por el gobierno de Álvaro Uribe como de seguridad nacional debido a sus implicaciones militares y económicas: la gasolina se está convirtiendo en el mayor combustible de la guerra, y se acerca cada vez más a las drogas ilícitas. Por esto, con el respaldo de la conmoción interior, el Gobierno nacional emitió un decreto aumentando las penas por el robo y contrabando, el cual fue tumbado por la Corte Constitucional como se mencionó en el capítulo 8.

### **Economía estable**

Pese a las dificultades económicas de años pasados, la actual estabilidad económica colombiana es una ventaja, comparada con los procesos de desestabilización de países vecinos y con el fenómeno recesivo de los desarrollados, especialmente de Estados Unidos y de los de la Unión Europea.

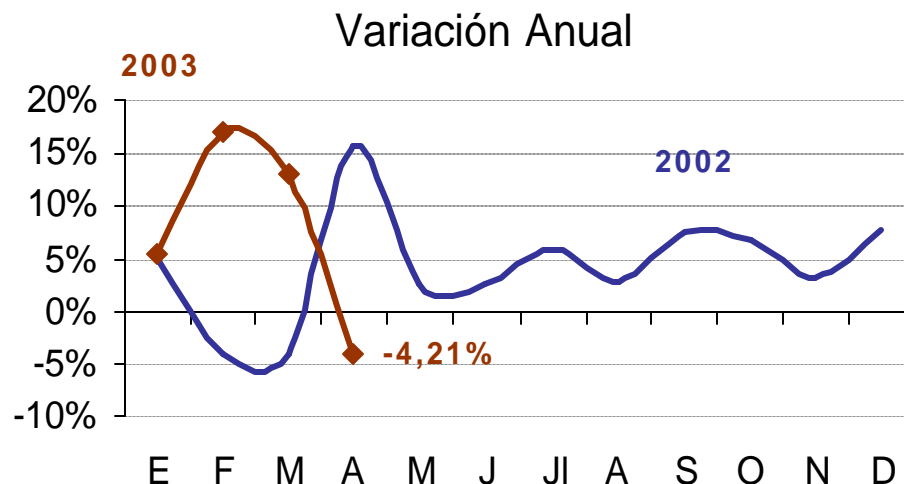
---

<sup>2</sup> “Noticias”, en Semana, Bogotá, núm. 1062, 12 de septiembre de 2002.

<sup>3</sup> “Nación”, en Semana, Bogotá, núm. 1064, 26 de septiembre de 2002.

Si bien el consumo de combustible disminuyó desde 1998, a partir de 2002 ha comenzado a crecer. Este aspecto se puede analizar en el gráfico siguiente:

## Tránsito de Camiones\* Según Peajes\*\*



Fuente: Inviás. Cálculos: DNP-DEE (\*) Camiones de 3 a 6 ejes. (\*\*) Peajes permanentes del INVIAS y Concesiones de primera generación.

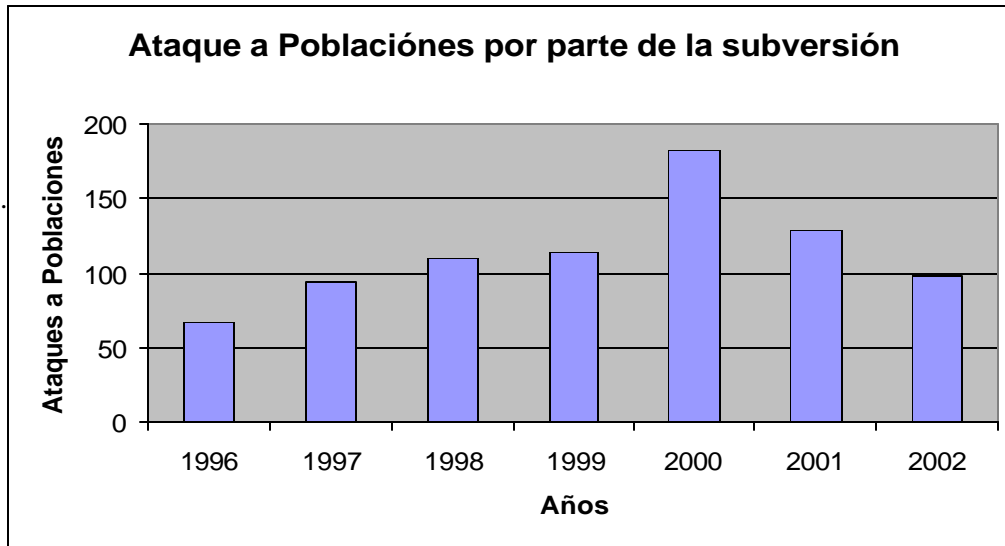
### Geografía del país

Por su amplia extensión geográfica, ya que se trata del quinto país en extensión de Latinoamérica, la distribución de combustible es compleja y costosa en Colombia.. Además, su topografía montañosa dificulta el montaje de poliductos, máxime cuando existen más de 1.000 municipios a los cuales se debe distribuir combustible, gran parte de los cuales cuenta con una infraestructura vial deficiente.

En vista de que las multinacionales estaban concentradas en las principales ciudades, Ecopetrol creó a Terpel, empresa que se concentró en ciudades pequeñas e intermedias y en carreteras, donde identificó a consumidores con necesidades comunes, a quienes dio la mejor solución en suministro de combustible, puesto que otras compañías no veían interesante ni rentable proveer ese servicio a esas zonas.

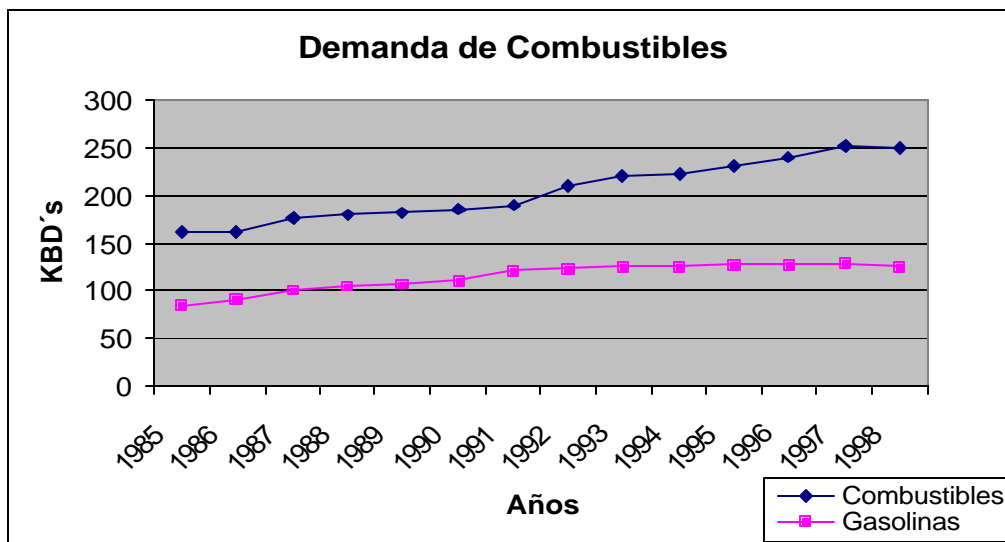
### Condiciones de inseguridad en el país

El conflicto armado ha creado una dificultad adicional al suministro de combustible: en primer lugar, el ataque terrorista a los poliductos ha incrementado los costos de la distribución; en segundo, algunas de las poblaciones más alejadas del país, donde Terpel concentra su negocio, han sufrido agresiones continuas, que han afectado la demanda. Afortunadamente, la estrategia de seguridad del actual Gobierno ha producido una disminución de los atentados. El siguiente gráfico muestra estos hechos:



## 9.2 CONDICIONES DE DEMANDA

La demanda total de combustibles había crecido 1,6 % entre 1995 y 1998. A partir de este último año se ha presentado una disminución del consumo, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

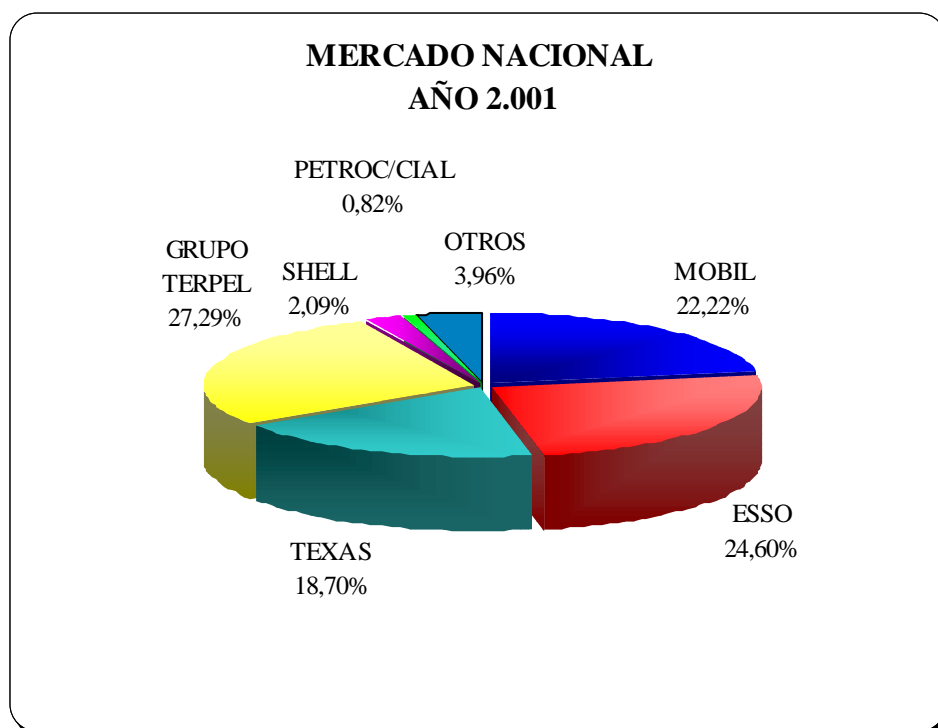


El consumo de combustibles por habitante en Colombia puede calificarse como bajo, comparado con el de los países desarrollados e, incluso con el de otros países de la región; sin embargo, el consumo por vehículo es relativamente alto, similar al de otros países de Latinoamérica.

Las gasolinas corriente y el diésel ocupan la mayor proporción de la demanda, que en 1998 llegó a 78 %. Geográficamente, Bogotá, Medellín y Yumbo concentran 68,5 % del mercado nacional de combustibles.

Es importante anotar que el consumidor colombiano no diferencia entre uno u otro distribuidor a la hora de adquirir el combustible, como sí ocurre en otros países de Latinoamérica. En los países desarrollados, por su parte, el ingreso de los clientes a las estaciones depende cada vez menos de los combustibles y cada vez más de otros servicios, especialmente de las tiendas de conveniencia; esta tendencia no se observa en Colombia porque aquí todavía las tiendas de barrio son determinantes para las compras menores.

Cuatro mayoristas compiten actualmente en el mercado, alcanzando participaciones de mercado representativas:



De otra parte, la distribución de las ventas por tipo de combustible es la siguiente:

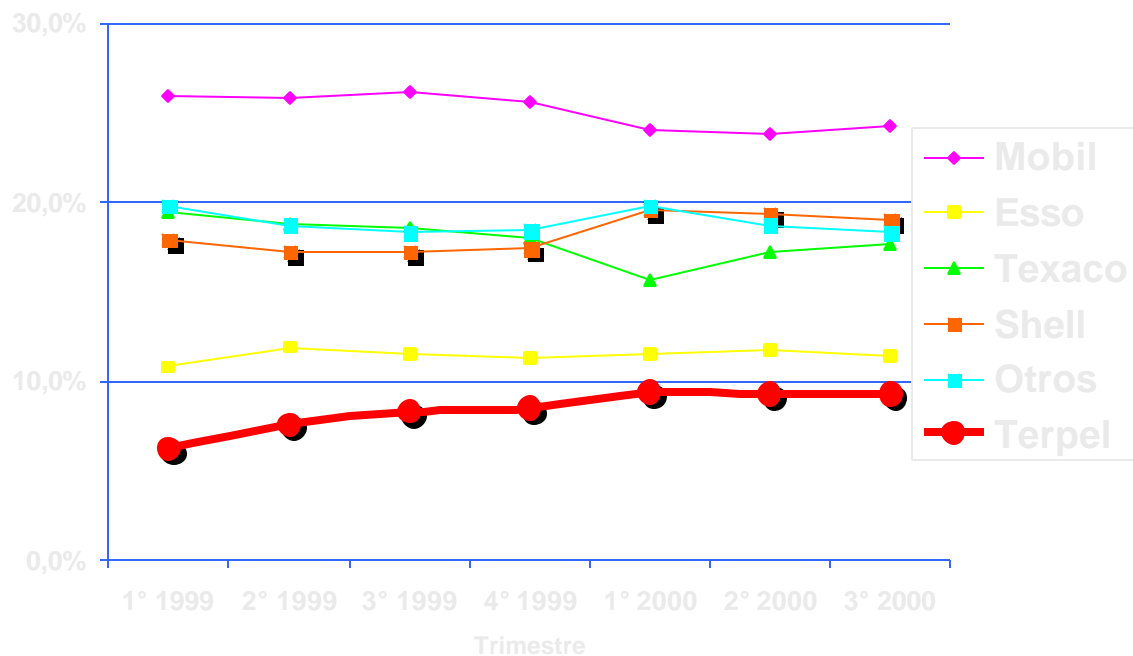
**REPORTE MENSUAL DE VENTAS DE MAYORISTAS  
BARRILES POR EMPRESA ACUMULADO AÑO POR PRODUCTO**

PERIODO DICIEMBRE /2002

EMPRESA	Motor	Extra	Bencina	Avigas	Jet	Quero	Acpm	Dma	Fuel	TOTAL
ECOPETROL	37.013		976		20.988	7.283	35.901	44.510	1.818.762	1.965.433
Texaco	5.269.862	422.897		21.443	2.418.059	107.724	3.376.939	559.817		12.176.743
Exxon-Mobil	13.763.144	1.233.787	18.922	77.279	2.140.012	283.709	9.628.438	318.106	243.810	27.707.206
Shell	848.065	73.542					494.873		3.675	1.420.155
T. Antioquia	1.356.451	142.296		2.032	258.140	61.919	1.093.151		192.113	3.106.102
T. Bucaramanga	1.180.102	127.592		5.039	75.339	24.093	1.263.638		2.010	2.677.813
T. Sabana	2.131.407	99.136	22.652	10.720	163.629	151.125	1.397.714		48.168	4.024.550
T. Occidente	1.355.447	60.003				21.391	731.434		2.019	2.170.294
T. Centro	1.675.974	140.236		388	77.848	111.540	1.138.452		4.140	3.148.578
T. Norte	1.259.551	125.520		1.502	65.842	32.124	658.679	21.591	0	2.164.808
T. Sur	1.382.590	76.532	51.739		83	7.833	962.104			2.480.882
Brio	94.029		1.876				60.645			156.550
Petrocomercial								376.686		376.686
<b>#NA</b>	<b>30.353.636</b>	<b>2.501.543</b>	<b>96.164</b>	<b>118.402</b>	<b>5.219.940</b>	<b>808.740</b>	<b>20.841.967</b>	<b>1.320.709</b>	<b>2.314.697</b>	<b>63.575.799</b>

En el segmento de lubricantes, la participación de mercado se distribuye de la siguiente manera:

**TOTAL LUBRICANTES**



### **Necesidades del minorista de zonas intermedias**

En las ciudades con población entre 100 mil y 500 mil habitantes el dueño de una estación de servicio, usualmente, es un rentista que ha comprado uno o varios lotes de terreno en zonas geográficas con potencial de valorización. Luego pacta con una compañía mayorista la instalación de una estación de servicio. El dueño del lote tiene como objetivo principal la valorización antes que la eficiencia del negocio, el cual siempre considera transitorio. Sólo hasta cuando se percata del buen retorno de la inversión, con un flujo de caja favorable, hace lo mismo en otros terrenos propios, y en ocasiones llega a tener entre 10 y 15 estaciones.

Como la industria creció con una competencia fuerte entre compañías, los dueños de terrenos presionaron a los mayoristas para ofrecer la disponibilidad de sitios en las ciudades, haciendo promesas de compraventa con la multinacional que les diera más dinero.

Esta relación se inició con desconfianza, atados sólo por un contrato a 15 años, sin estrategia de fidelidad de marca ni de desarrollo del sentido de pertenencia. Eran, pues, proveedores de un producto.

Ante esta situación, las compañías multinacionales no vieron rentable su operación en esas zonas, por lo que Ecopetrol creó a Terpel, con el fin de garantizar la cobertura en el servicio a nivel nacional. El esquema fue diferente, pues, buscando mayor intimidad con el cliente, se le suministró apoyo en mantenimiento y financiación, se suscribieron acuerdos más flexibles y se persiguió mayor fidelidad a la bandera Terpel. Desde luego, esta estrategia generó costos extras que sólo con el apoyo de Ecopetrol fue posible solventar.

## **9.3 INDUSTRIAS DE SOPORTE Y RELACIONADAS**

### **Suministro de Ecopetrol**

Existe monopolio en la refinación y transporte por parte de Ecopetrol, que ejerce el control de la actividad de refinación con dos plantas principales. La red de poliductos comprende 2.500 kilómetros, y cuenta con capacidad excedente en la mayoría de los tramos para los próximos años. La logística de transporte y almacenamiento la controla Ecopetrol, sin que exista una reglamentación transparente para el acceso de terceros.

La capacidad de producción de combustibles es comparable a la demanda; no obstante, ha sido necesaria la importación de gasolina en determinados periodos. Ecopetrol importa prácticamente todo el faltante de gasolina, en particular la extra, en su mayor parte de Estados Unidos y de Venezuela.

Antes de ser despachado, Ecopetrol factura a los distribuidores mayoristas el combustible. Esta situación perjudica a Terpel, ya que las distancias para transportar el combustible a sitios apartados del país son muy largas. Esto implica que la ineficiencia del proveedor sea asumida por los distribuidores, especialmente por Terpel.



### **Ecopetrol como accionista de Terpel**

Cuando Terpel inició actividades, Ecopetrol era socio y proveedor, lo que le otorgó a Terpel algunas ventajas competitivas obvias, como contar con información de primera mano sobre los proyectos de construcción de poliductos.

### **Transporte de planta a estaciones**

Las EDS de Terpel en ciudades intermedias y vías normalmente funcionan como unidades autónomas, en las cuales los dueños se integran a la red comprando el carrotanque para el transporte del combustible. El uso de ese vehículo no es intensivo, ya que el propietario lo envía a la planta de abasto entre 2 y 4 veces por día, sin importar que eso sea ineficiente. Pero si se manejara en red, el carrotanque podría servir a varias estaciones simultáneamente y, por lo mismo, ser más eficaz.

### **Mantenimiento y suministros de equipos a las EDS**

Las multinacionales usualmente cobran este servicio. Con el subsidio de parte del costo de mano de obra, Terpel apoya al cliente. Los repuestos corren por cuenta de este último. Los equipos como los surtidores son marca Gillbarco importados por una empresa colombiana: Insepel Ltda. y los proveedores se escogen por licitación. El proveedor de tanques es Edospina, quien importa equipos de Estados Unidos y se escoge usando la metodología de subasta abierta a través de un portal de internet. Los proveedores de repuestos se escogen usando la misma metodología que usamos para los tanques.

## **9.4 ESTRATEGIA DE LA FIRMA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD**

### **Grado de rivalidad entre competidores**

En el sector de combustibles existió un alto grado de rivalidad entre las multinacionales y Terpel, por la misma génesis de la compañía, que adquirió experiencia gracias a su expansión en áreas rurales. Terpel entró el mercado rompiendo la red que tenían otras organizaciones. Hoy en día, cada una compete con su respectiva estrategia comercial para capturar mercados o defenderse, lo que ha madurado mucho el grado de profesionalismo competitivo.

### **Fusión de multinacionales**

Con motivo de la compra de Texaco por parte de Chevron, así como la de Mobil por parte de Esso, se concentró aún más el negocio de suministro de combustible en el mundo.

Eso fue una ventaja para Terpel y una desventaja para las empresas fusionadas, que perdieron agilidad en la toma de decisiones comerciales. Por ejemplo, en el caso de Chevron, existe fortaleza a nivel global en exploración. Texaco era fuerte en comercialización con alto control del negocio, lo que acarrea dificultades para la definición de prioridades. Igualmente, Mobil era comercialmente agresiva e innovadora en el mundo, pero Esso se enfocaba más hacia la exploración. Esta fusión de culturas ha ocasionado más de un inconveniente.

### **Manejo de los factores de eficiencia por parte del mayorista**

Este es un negocio donde la competencia no se da entre cada eslabón de las cadenas, sino entre las cadenas de abastecimiento en su totalidad. El hecho de estar integrados es una necesidad del mismo.

Las compañías se benefician de la fidelidad de marca y de la eficiencia en las cadenas de suministro. Mirando al negocio como una sola cadena, el *dealer* debería ser un aliado, pero el desarrollo del negocio no lo fomentó. Hoy en día, el agotamiento de los espacios ha hecho que esta alianza se constituya en un factor clave de éxito.

### **Alta exigencia por competir contra multinacionales**

Las multinacionales son compañías con esquemas globales de decisión. Eso es bueno porque hacen réplicas de procesos en todos los países, lo cual genera formatos innovadores con economías de escala. Por ejemplo, desarrollan el modelo 'tiendas de conveniencia' en sus estaciones de Estados Unidos, y, posteriormente, con todo el conocimiento y experiencia adquiridos, lo despliegan en otros países, como Colombia. Además, no es despreciable su fortaleza financiera.

Claramente, hay una diferencia entre multinacionales y Terpel en la toma de decisiones, porque en la segunda tales decisiones se toman directamente en el país. Las afiliadas en Colombia de las multinacionales constituyen negocios microscópicos a escala mundial.

### **Estrategias de los competidores**

**Chevron Texaco.**<sup>4</sup> En el sector energético, es la quinta compañía en el mundo, tomando como referencia el mercado de capitales. Está presente en 180 países, con una nómina de 53,000 empleados. Resulta de la fusión de Chevron, compañía fundada desde 1879, y Texaco, cuyo origen data de 1901.

Ha sido reconocida por los siguientes productos:

- Aditivos y lubricantes: Havoline(para motores a gasolina), Ursa(para motores diesel), Oronite(aditivos para combustible), así como anticongelantes y enfriadores.
- Combustibles: variadas formas de gasolina comunes y especializadas, así como diesel y gasolina para avión, siendo líder en este último segmento.
- Químicos: producto de un joint venture, comercializa productos de base petroquímica, tales como detergentes, empaques, plásticos y fibras sintéticas para uso industrial. También, ceras y otros derivados del petróleo.
- Suministro de gas natural y electricidad.

Actualmente, es líder en la tecnología de extracción de gas. Además, la compañía desarrolla y comercializa tecnología energética de avanzada, que incluye celdas de combustible, sistemas fotovoltaicos y de almacenamiento de hidrógeno y de baterías

---

<sup>4</sup> CHEVRON TEXACO. INTERNET [www.texaco.com](http://www.texaco.com). Julio 2003.

avanzados. Así, Chevron Texaco invierte en formas nuevas y más eficientes de satisfacer la creciente demanda mundial de energía limpia, confiable y viable económicamente.

En Colombia, inició exploraciones de petróleo en 1920, logrando significativos descubrimientos en los 60's y 70's; sus instalaciones de exploración fueron vendidas en 1990, y dos campos en los Llanos fueron devueltos a Ecopetrol en 2000. Además, extrae el 80% de la producción de gas en el país.

Las operaciones de integración aguas abajo iniciaron en 1930; sin embargo, sólo a partir de 1958, construyó terminales de combustible, estaciones de servicio y plantas de abasto. Hoy cuenta con 320 estaciones, participando con el 20% del mercado. Las primeras tiendas de conveniencia *Star Mart* se abrieron en 1990.

En el año 2000, conformó con Exxon Mobil un joint venture para servir los aeropuertos más importantes del país con combustible para avión. El acuerdo consiste en que las dos compañías se rotan la operación cada tres años.

Con todas las operaciones antes mencionados, se posiciona como la única multinacional integrada totalmente. Además, busca diferenciarse a través de:

- Apoyo a programas comunitarios.
- Cooperación con autoridades ambientales.
- Seguridad: sus instalaciones han sido catalogadas como las más seguras.

**Exxon Mobil.**<sup>5</sup> Las dos compañías de las que surge esta fusión tienen su origen desde finales del siglo XIX, cuando se desarrolló la naciente industria del petróleo. En 1998, Exxon y Mobil firmaron un acuerdo de fusión, la cual “mejora nuestra habilidad de ser un competidor global en una economía mundial volátil y en una industria que es más y más competitiva”, según Lee Raymond y Lou Noto, presidentes de las dos compañías.

Su portafolio de productos y servicios se resume así:

- Combustibles: se distingue por sus marcas Esso y Mobil en petróleo, gasolina a motor, diesel y kerosene.
- Aviación: ofrece soluciones en materia de combustible y lubricantes para esta industria, con reconocimiento a nivel mundial.
- Marina: además de lo ya mencionado, ofrece otros productos especializados para barcos.
- Lubricantes: es líder en el mundo en la producción de las bases para lubricantes; además, comercializa otros como ceras y aditivos.
- Químicos: siendo una compañía integrada, manufactura cauchos sintéticos, derivados aromáticos, polipropileno y otros derivados de la industria petroquímica.
- Tecnología y otros: es pionero en el desarrollo de procesos químicos y de refinación, así como en el desarrollo de proyectos mineros.

---

<sup>5</sup> EXXON MOBIL.INTERNET [www.exxonmobil.com](http://www.exxonmobil.com). Julio 2003.

- Tiendas de conveniencia: la franquicia *On the Run* es una marca global, especialmente reconocida en los Estados Unidos.

En Colombia, inició operaciones en los años 20's, con la exploración de petróleo; posteriormente, a finales de los 50's inició la distribución de combustible a través de su red propia de estaciones de servicio Hoy cuenta con una red de 700 EDS, aproximadamente..

También, se destacó su inversión en la extracción y transporte de carbón en la Guajira; sus acciones en Intercor fueron vendidas en el año 2002.

Finalmente, se identifica por el apoyo a programas de apoyo a la comunidad, tales como:

- Apoyo a la infancia; en particular, a niños ciegos.
- Desarrollo de comunidades en agricultura, como en la Guajira.
- Creación de fundaciones para ampliar servicios sociales de la comunidad.

**Shell.**<sup>6</sup> Fundada en 1833 en Londres; sus negocios inicialmente se enfocaron hacia el comercio internacional diverso. Sólo hasta 1892 se concentró en la distribución de combustible. Mientras tanto, la compañía Royal Dutch se había creado en Holanda para explotar campos de petróleo en Asia. En 1907, las dos compañías se fusionaron.

A partir de allí tuvo un proceso de expansión en América, Europa y Asia, que solo se vio detenido por las dos Guerras Mundiales.

Se define como una compañía global en el negocio de la energía, con alto nivel de especialización en petróleo y sus derivados, pero también activa en energía renovable: hidrógeno, solar, geotérmica y eólica.

Su productos y servicios son, entre otros:

- Exploración y producción de petróleo.
- Distribución de combustibles y lubricantes a nivel global.
- Producción y comercialización de gas natural y energía
- Químicos

En distribución de combustible, cuenta con una red de 46,000 estaciones de servicio, considerada como la compañía más grande minorista del mundo; además de gasolina, se identifican por contar con tiendas de conveniencia con alimentos, bebidas y productos para viajeros.

También, desarrolla soluciones de e-commerce para transacciones de combustible para barcos, así como para otros servicios, tales como planes de viaje para consumidores.

En Colombia, inició la distribución de gasolina en 1930; hacia 1973 decidió vender su red de estaciones. Sólo hasta el 2000 volvió a efectuar inversiones en el país, con la entrada al negocio de distribución, enfocándose en la principales ciudades, con un

---

<sup>6</sup> SHELL INTERNET [www.shell.com](http://www.shell.com). Julio 2003.

esquema de servicio que busca alto grado de intimidad con el cliente, con un modelo de franquicias.

Terpel ha dado mayor importancia a la construcción de relaciones fructíferas que generen diferenciación, y se concentró en otro tipo de consumidor, interesado en una atención rápida y eficiente. También ha incrementado espacios y vínculos regionales con programas de desarrollo a la comunidad.

Terpel ha analizado un modelo de tiendas de conveniencia, enfocado hacia el consumidor de Terpel en cada región, en Bogotá por ejemplo se esta implementando la primera tienda de conveniencia ofreciendo un menú de servicios adaptado a las necesidades del conductor de tracto-mulas típico del altiplano cundiboyacence.

Todas han buscado relaciones más cercanas con el cliente, por ejemplo, por medio de los lubricantes, y han procurado que los procesos de decisión y de seguimiento sean rápidos.

De acuerdo con la visión de su actual presidente actual, Juan Guillermo Serna, “... en Terpel creemos que hay que tener un porcentaje muy grande de estaciones propias para el reconocimiento de la marca; hay un crecimiento natural del cual nos vamos a beneficiar en la medida en que el país despegue y que vuelva a los consumos de antes del 96, pero el crecimiento nuestro es por ganancia y participación de mercado y así están planteadas las metas; en el caso de combustibles, es incremento de participación en el mercado por diferenciación”.<sup>7</sup>

## Otros

En los últimos años ha aparecido una figura de mayorista sin planta o de pequeñas redes de minoristas que compran directamente a Ecopetrol.

Hay terreno abonado para elementos de competencia desleal, con formatos de negocio de compañías sin plantas de abasto con precios de mayorista. Esto, aunque se puede dar hoy a menor escala, puede convertirse en un problema, ya que entrarían al negocio con inversiones menores y podrían arriesgar contratos preestablecidos.

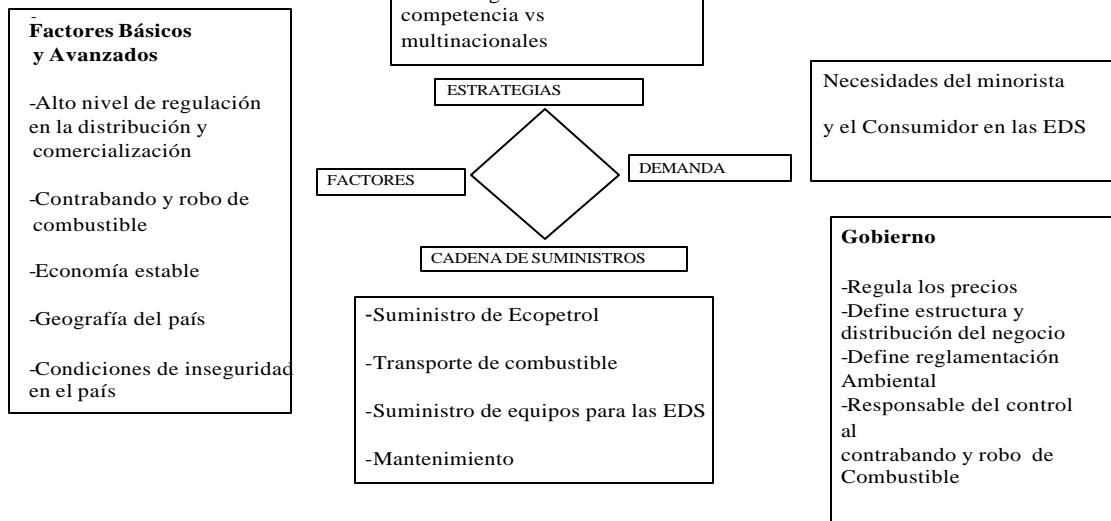
## 9.5 GOBIERNO

Este tema es tratado en el capítulo 8, “Cambios en la legislación del sector”.

---

<sup>7</sup> SERNA, Juan Guillermo. Presidente Organización Terpel. Entrevista concedida a los autores en junio 6 de 2003. anexo 1

## Diamante de Porter



## **10. EL CASO TERPEL UN MODELO DE NEGOCIOS CREADO EN COLOMBIA**

Una mañana de noviembre de 2001, Juan Guillermo Serna, presidente de la naciente empresa Sociedad de Inversiones en Energía S.A. (SIE), se detuvo a pensar en el gran reto que había asumido al aceptar el cargo. Si bien tenía una amplia experiencia como administrador de negocios, poco sabía del sector al cual se estaba vinculando. No tenía ni siquiera oficina definida. El Presidente de la junta directiva le había comentado que mientras tanto podría ubicarse en las oficinas de Terpel Sabana, una de las siete empresas Terpel existentes en el país controladas por la SIE. Tenía conocimiento que las empresas sumadas representaban ventas que superaban los 2 billones de pesos, y que eran líderes en participación de mercados en relación con las grandes multinacionales que operaban en Colombia.

Había decidido tomarse un tiempo prudencial para conocer el negocio y para escoger al equipo de trabajo que lo acompañaría en esta gran tarea, antes de proponer ajustes o cambios en la organización, pero también era consciente de que lo habían nombrado para mostrar resultados y muy pronto.

### **10.1 INTRODUCCIÓN.**

#### **Descripción del sector.**

La capacidad de producir energía ha sido por siempre un indicador del grado de desarrollo de las naciones, algunas mas afortunadas que otras cuentan con recursos energéticos de manera abundante, permitiéndoles exportar aparte de abastecer su consumo. Colombia pertenece a este grupo afortunado de países con recursos energéticos de todo tipo: petróleo, carbón, hidrogenación, gas, etc. El consumo total de energía de un país es directamente proporcional a su grado de industrialización y a la población del mismo. El consumo per cápita es mayor en los países desarrollados mostrando una tendencia a la racionalización por el buen uso del recurso a nivel mundial.

Los derivados del petróleo como la gasolina y el diesel, forman parte de la cadena de estos energéticos de gran valor económico. Las fabricas de automotores han experimentado en tecnologías que permitan el reemplazo del combustible liquido derivado del petróleo por otras fuentes de combustible, estos experimentos, aunque han demostrado ser efectivos, han tenido limitaciones que han restringido su difusión y popularización, sin que hasta ahora hayan podido desplazar a los primeros. Vale la pena mencionar: gasohol, hidrógeno, energía solar, electricidad, y el gas natural, entre otros.

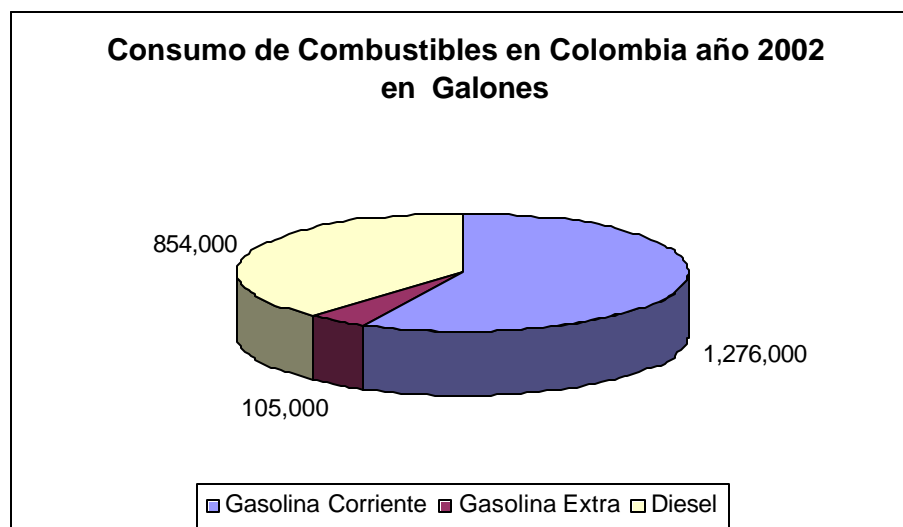
La distribución mayorista y minorista de gasolina y de diesel son el objeto comercial de Terpel.

A través de las estaciones de servicio, se provee a los propietarios de vehículos automotores la promesa de movimiento materializada en un volumen de combustible que una vez consumido hacen necesaria la búsqueda de la estación más próxima para renovar la fuente de movimiento.

A través de plantas de abasto ubicadas estratégicamente, se surte a los minoristas o propietarios de las estaciones de servicio.

### **Demanda.**

El mercado de los combustibles gasolina y diesel en Colombia, es el cuarto más grande en América del sur, después de Brasil, Argentina y Venezuela. El consumo de combustibles para el año 2002 fue de 2.23 millones de galones con una distribución mostrada en la siguiente grafica:



En el futuro, la demanda total de combustibles hasta el 2005, se estima que crecerá en 4.5% anual.

### **El negocio.**

El sector petrolero en Colombia, comprende la exploración y explotación de campos petroleros, la refinación por parte de ECOPETROL, el almacenamiento y parte del transporte efectuados por firmas multinacionales y nacionales desde las refinerías hasta las llamadas plantas de abasto ubicadas en los principales centros de consumo y la distribución detallista o minorista a través de estaciones de servicio.

El negocio mayorista involucra parte del transporte desde las refinerías hasta las plantas de abasto y el almacenamiento en las mismas. El negocio minorista comprende el transporte desde las plantas de abasto hasta las estaciones de servicio o industrias consumidoras y la distribución al cliente final en estas.

Terpel se dedica a la distribución y venta de combustibles derivados del petróleo en Colombia a través de una red de estaciones de servicio con bandera Terpel y directamente a clientes industriales. Además de la distribución de combustibles para motores a gasolina y diesel, Terpel comercializa combustibles de aviación y otros



combustibles derivados del petróleo. Adicionalmente produce y vende lubricantes para motores, y para maquinaria industrial. La distribución la efectúa a través de una red de 26 plantas de abasto con capacidad de almacenamiento de un millón de barriles, las cuales proveen de combustible a 1330 estaciones de servicio afiliadas y propias y a clientes industriales.

### Márgenes del negocio.

Los precios para el sector mayorista se encuentran regulados por el Gobierno Nacional. Para estos efectos el Gobierno determina los precios mes a mes, con un margen de utilidad para los participantes en la cadena, el cual se calcula de acuerdo con la tabla del Ministerio de Minas a continuación:

CONCEPTO	\$ / Galón	%
Ingreso al productor	1,736.96	100.00
IVA	277.91	16.00
Impuesto global	563.20	32.42
Tarifa de transporte por el poliducto (1)	69.00	3.97
Precio máximo de venta al distribuidor Mayorista	2,647.07	152.40
Margen al distribuidor mayorista	166.03	9.56
Precio máximo en planta de abasto para minoristas	2,813.10	161.96
Margen de distribución minorista	252.27	14.52
Pérdida por evaporación	11.86	0.68
Transporte desde la planta de abasto a la EDS	182.00	10.48
Precio de venta al público sin sobretasa	3,259.23	187.64
Sobretasa	739.90	42.60
Precio máximo de venta al público	3,999.13	230.24

(1) - Corresponde al costo máximo de transporte según la Resolución 18 0209 del 27 de febrero de 2003. Ejemplo hipotético para la ciudad de Barranquilla

## 10.2 HISTORIA

### Aspecto Organizacional y accionario.

El Grupo Terpel está compuesto por siete sociedades colombianas: Terpel Bucaramanga S.A. (constituida en el año 1.968), Terpel Centro S.A. (1972), Terpel Antioquia S.A.(1.973), Terpel del Sur S.A. (1.983), Terpel del Norte S.A.(1.983), Terpel de la Sabana, S.A.(1.986), y Terpel del Occidente S.A.(1.988).

La Organización TERPEL nació en la ciudad de Bucaramanga por la iniciativa del Dr. Mario Galán Gómez, quien fuera presidente de Ecopetrol. Puede decirse que, en la posterior creación de los demás TERPELES regionales, todos adoptaron, con pocas excepciones, la misma estructura organizacional compuesta por un Gerente y cuatro gerencias divisionales: administrativa, comercial, financiera y de operaciones.

Las compañías funcionaron de manera autónoma con la influencia de Ecopetrol como socio mayoritario, sin ser controlante, y con el poder que representaba el ser el único proveedor. Los demás socios fueron personas naturales y jurídicas de cada una de las regiones quienes le cedieron a esta empresa estatal el liderazgo en la toma de decisiones. Entre estos socios estaban los propios terpeles quienes participaron en la propiedad de cada uno de los posteriormente creados, y estos a su vez en la propiedad del capital inicial de las subsecuentes, creando inversiones directas e indirectas con concentraciones de la propiedad en las regionales más antiguas.

Si bien las compañías habían conformado un comité de gerentes a fin de unificar criterios como fueron la publicidad y las zonas de influencia, en algunas de ellas se emprendieron estudios estratégicos de mercado y programas de mejoramiento continuo que no trascendieron al resto de las regiones. Cada una de las empresas tenía su propia junta directiva con preponderancia regional, la cual le proporcionaba el impulso necesario para seguir creciendo y tomar mayor participación en el mercado. Esta regionalidad, ofreció la posibilidad de un mejor acercamiento con los propietarios de estaciones de servicios afiliados a la red Terpel, así como a los clientes industriales consumidores de sus productos.

Algunas compañías registraron mejores resultados que otras, ya fuera por su alta participación en las ventas o por la gestión de su administración.

### **Aspecto financiero.**

Desde sus inicios, los terpeles financiaron sus crecimientos con capital propio, y con cuentas por pagar a proveedores, siendo precisamente la de ECOPETROL la que más contribuyó a su financiamiento, mediante la entrega de combustible a plazo.

A finales de la década del setenta, y con tres terpeles constituidos (Bucaramanga, Centro y Antioquia), el nivel de activos era cercano a los \$800 millones, representados primordialmente en cartera e inventarios, y por activos fijos correspondientes a las plantas de abasto. El crecimiento de las ventas de la década fue del 75% que comparado con el crecimiento de la economía del país y la inflación en el mismo periodo ( 26%) se puede considerar como excelente. Los márgenes brutos sin embargo eran bajos, representando solo el 4.5% de las ventas. Para la década del 80, y debido a la constitución del resto de los Terpel, el crecimiento de las ventas de la organización como un todo, fue cercano al 42%, muy superior a la inflación de los años respectivos (22%)

Este crecimiento tan importante en las ventas durante las dos décadas, se debió al suministro de combustibles a entidades como el Ministerio de Obras, el Fondo de Caminos Vecinales, La Armada Nacional, entre otros, aprovechando la propiedad accionaria de Ecopetrol en los Terpel, volumen este que le sirvió de palanca, mientras lograba la afiliación de un buen número de estaciones de servicios a su red.

Al cierre de la década del noventa, el niveles de activos era del orden de los \$540.000 millones. Para esta época, el nivel de la cuenta de proveedores solo representaba el 30% del total de los pasivos, observándose una tendencia a financiar más el crecimiento con créditos del sector financiero, al cambiar Ecopetrol sus condiciones de venta del combustible.

La tabla a continuación muestra un balance de las cifras que actualmente representan a las compañías como un todo depurando los balances.

### **Balance consolidado TERPEL a Dic de 2002**

ACTIVOS	\$ 590.000 Millones
PASIVOS	367.000 Millones
PATRIMONIO	223.000 Millones.
INGRESOS OPERACIONALES	\$2.027.065 Millones.
EBITDA	90.000 Millones.
UTILIDAD NETA	39.371 Millones.

Al comparar las cifras de ingresos operacionales con las de las cien empresas más grandes de Colombia, según la revista SEMANA<sup>1</sup>, y si hoy en día las distintas empresas Terpeles, estuvieran integradas como una sola, sería la séptima compañía más grande del país, por encima de empresas como Telecom o de Texaco cuyas ventas son de \$1.9 y \$1.6 billones de pesos respectivamente.

El margen bruto representa para la Organización Terpel un porcentaje del 8.5%. Cabe destacar que el gobierno ha mejorado los márgenes de los combustibles, aprovechando los aumentos de precios realizados en los últimos años con el propósito de eliminar los subsidios a la gasolina.

#### **Desarrollo de mercado.**

Las compañías Terpel tuvieron un factor común en su desarrollo: fundamentalmente el negocio se constituyó en la venta de combustibles en ciudades: pequeñas, medianas y en la periferia de las grandes. Los combustibles: gasolina corriente, extra y ACPM se han mantenido como producto al público de forma permanente.

Los productos y segmentos de mercado prioritarios, fueron concebidos dentro de un plan estratégico elaborado por Ecopetrol. El objetivo se concentraba en prestar el servicio de abastecimiento de combustible en zonas que no eran de interés para las multinacionales existentes en el mercado: Esso, Texaco y Mobil .

En el proceso de expansión, el objetivo consistió en posicionarse en ciudades pequeñas, sectores periféricos de las ciudades intermedias y en salidas a carreteras de comunicación con otras ciudades. Las áreas mencionadas, por su bajos volúmenes de venta, no eran atractivas para las empresas multinacionales, quienes dominaban en las estaciones de alto consumo. La estrategia de Terpel fue: una vez posicionados en la periferia, capturar estaciones dentro de la ciudad teniendo que aportar dinero o construyendo estaciones propias.

La estrategia de ingreso a cada región, aun cuando tenía variaciones particulares, estuvo fundamentada en los siguientes aspectos:

---

<sup>1</sup> Revista Semana. Edición especial No. 1.095. Abril 28 – Mayo 5 de 2003.

- Un mejor precio, dada la ubicación cercana de sus plantas de abasto a los puntos de consumo, y a que éstas estaban conectadas a los poliductos de propiedad de Ecopetrol.
- Ofrecimiento de financiación a los dueños de estaciones de servicios para que invirtieran en el arreglo de las mismas.
- Ventas a las empresas estatales aprovechando el vínculo con el gobierno.
- Contratos flexibles a las estaciones de servicio afiliadas.
- Campaña de imagen institucional enfocada a promover la compra del combustible a compañías nacionales, como una forma de ayudarle al país.

La base para el desarrollo de esta estrategia de crecimiento fue la búsqueda de economías de escala, aprovechando a Ecopetrol como su proveedor natural.

La posibilidad de utilizar el mismo oleoducto y la misma tecnología para suministrar un producto a clientes similares, que en algunos casos pagaban un margen bruto superior, hicieron que los gerentes de Terpel buscaran opciones de negocios en los siguientes productos:

### **Lubricantes**

Terpel lanzó una línea de lubricantes, para distribuir en las estaciones de suministro de combustible, constituyendo un servicio complementario con un derivado del petróleo.

A finales de los 70's, resolvieron en Ecopetrol fabricar un millón de tarros de 1 cuarto de galón, con marca Colube, para competir con los aceites de las marcas tradicionales: Mobil, Esso y Texaco, que tenían un precio mayor. Los Terpel empezaron a vender este producto, con el inconveniente de ser una marca nueva entre las tradicionales, distribuidas también por las estaciones de servicio Terpel.

El mercado de lubricantes creció muy lentamente debido a la fuerte competencia y a múltiples dificultades de suministro por parte de Ecopetrol. El negocio de lubricantes aunque proporciona un mejor margen que el de combustibles esta muy bien posicionado por parte de los competidores. Aun con estos inconvenientes el negocio ha crecido.

### **Gasolina de avión**

Posteriormente, la gasolina de avión se convirtió en una fuerte importante de utilidad, aunque en forma limitada, ya que su nivel de consumo es inferior a los combustibles para automotores. La actividad de Terpel fue muy activa en la búsqueda de contratos con compañías aéreas y aeropuertos del país.

### **Parafina, azufre y asfalto**

Producida en Barrancabermeja y utilizada en la fabricación de velas, ceras y llantas, fue distribuida por Terpel con buenos resultados. Este producto tenía inconvenientes de producción ya que solo es obtenida de crudos especiales, por lo que Ecopetrol dejó de producirla. Durante un tiempo fue importada de china restándole competitividad.

Terpel también trató con azufre y asfalto; estos subproductos fueron funcionales mientras operó el ferrocarril del Magdalena entre Barrancabermeja y Mariquita, al igual

que con la parafina pero, al acabarse el ferrocarril, tenían que cargar en camiones con el consecuente incremento en costos.

### **Otros productos**

A partir de los 80's, todas las empresas del sector decidieron ampliar la base de productos con otros insumos requeridos por los consumidores de combustible, tales como las llantas. Terpel a través de un convenio con Uniroyal, en 1987 incursiono en este negocio con resultados pobres con márgenes muy bajos dado que competían con los almacenes de cadena y posteriormente con los hipermercados.

También se comercializaron baterías, con base en el acuerdo de suministro con Varta. Este negocio no prosperó, por la baja calidad del producto; además, las servitecas empezaron a ofrecer un servicio mucho más especializado, con mayor respaldo y menor precio.

Finalmente, las tiendas de conveniencia se convirtieron en un complemento ideal para los usuarios de las estaciones de servicio. Sin embargo, nunca se ha hecho un plan masivo, de un negocio complejo por:

- Se requiere ubicación estratégica de la estación de servicio.
- Reportaría mas resultados al dueño de la estación que para TERPEL.
- Es un negocio diferente donde se necesita una organización aparte que diseñe y atienda las líneas con proveedores distintos.
- La cultura de comprar en una estación de servicio a diferencia de países como Estados Unidos, donde distancias son muy largas, es diferente. Aquí, las tiendas de barrio y los supermercados suplen este servicio.

### **Desarrollo de competencias y habilidades.**

Crear fidelidad de marca, producir abanderamiento, ser eficiente en el suministro mirando al negocio como una sola cadena seria el modelo de negocios deseado.

Terpel le ha dado la mayor importancia a construir relaciones fructíferas que generen diferenciación, concentrándose en otro tipo de consumidor (grandes consumidores de carreteras), interesados en atención rápida, eficiencia y rapidez. Han buscado esquemas de relaciones mucho más cercanas con el cliente como en el caso de lubricantes. Han fortalecido un proceso de decisión rápida, así como un oportuno seguimiento de los clientes.

Otro factor clave de éxito lo han constituido las buenas relaciones con los afiliados, propietarios de las estaciones de servicio. La alianza con estos en el largo plazo ha marcado una diferencia con esquemas que las compañías, por el mismo desarrollo del negocio, no hacían. Las compañías Terpel tienen una estrecha relación con los afiliados dueños de las estaciones de servicio, producto de muchos años de buenos servicios y excelente trato.

En cuanto a la toma de decisiones, las multinacionales son compañías internacionales, con esquemas globales de decisión; eso es bueno al interior de ellas porque hacen réplicas de procesos en todos los países, generando formatos innovadores con

economías de escala y posteriormente desarrollándolos en otros países, con todo el conocimiento y experiencia adquiridos.

En el caso de los terpeles, las decisiones se toman directamente en el país. Las afiliadas en Colombia de las multinacionales constituyen negocios microscópicos a nivel mundial.

La oferta de una mayor cantidad de plantas para almacenamiento de combustible, duplicando al número de plantas que tienen las multinacionales, le facilita diversificar más el transporte y efectuar el abastecimiento de una manera más eficiente.

Las estaciones de servicio están localizadas además, en todo el territorio nacional, lo que permitiría en un futuro, ofrecer a sus clientes paquetes atractivos, independientemente de su ubicación geográfica.

La organización Terpel posee el mayor número de estaciones propias, representando el 20% del total de la red afiliada a su marca, en comparación con las demás empresas del sector que solo poseen entre un 5% y un 10% de estas.

### **10.3 RETOS ACTUALES DEL NEGOCIO.**

#### **Competidores.**

Con motivo de la compra de Texaco por parte de Chevron, así como la Mobil por Esso, se ha concentrado aún más el suministro de combustible en el mundo.

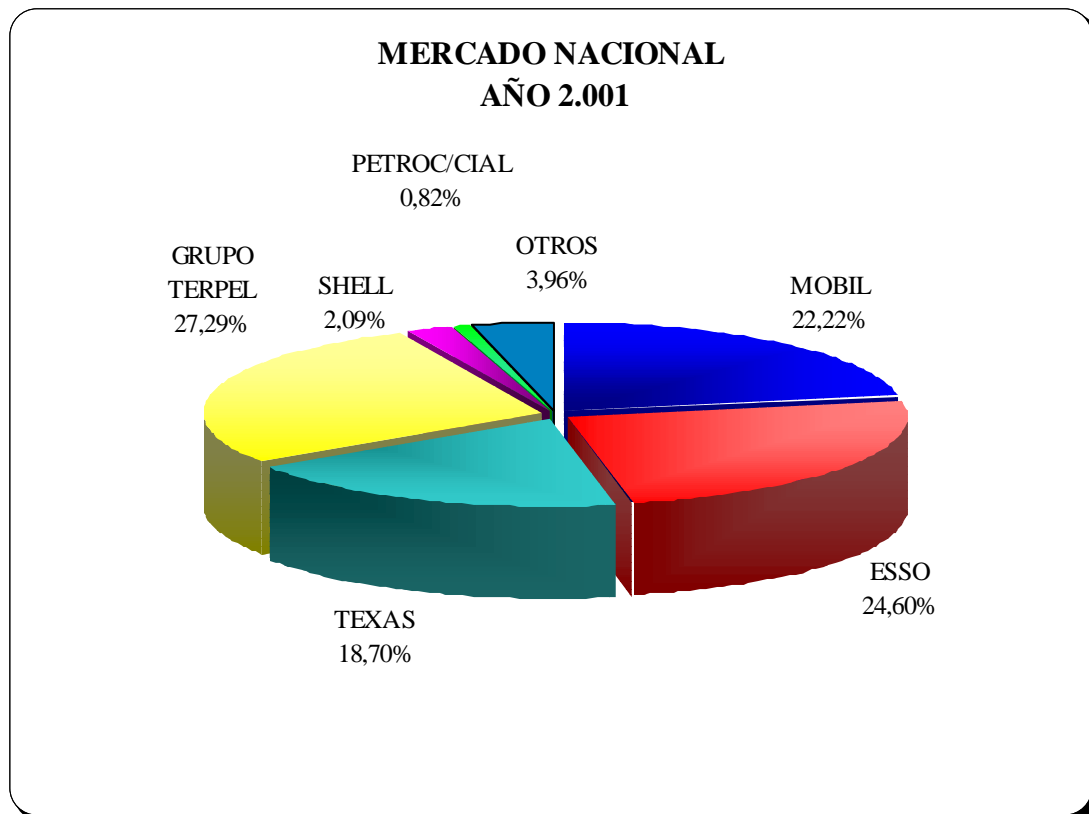
Estas fusiones ocasionan inicialmente un choque de culturas entre multinacionales que pueden significar una ventaja para Terpel, por lo menos a nivel local. Chevron, por ejemplo, fuerte en exploración al adquirir a Texaco, muy fuerte en comercialización ha tenido dificultades para la definición de prioridades del negocio. Igualmente, Mobil agresiva e innovadora en el mundo en la parte comercial al asociarse con Esso, líder en exploración da lugar un cambio de cultura.

En el sector de combustibles existió un alto grado de rivalidad entre las multinacionales que llevó inclusive a pagar “primas” a los afiliados propietarios de las estaciones de servicio, a fin de mantenerlos dentro de sus compradores de combustibles habituales.

Terpel entró el mercado rompiendo la red que tenían las compañías expandiéndose desde las áreas rurales lo cual le ayudó mucho.

Hoy en día, cada una compite con su respectiva estrategia comercial para competir y defenderse, lo que ha madurado mucho el grado de profesionalismo competitivo.

La participación de las compañías en el mercado se muestra en el diagrama siguiente:



La estrategia que se conoce de los competidores está resumida a continuación:

### **Esso - Mobil**

Desarrolló la introducción de un programa de remodelación de estaciones de servicio, con tiendas de conveniencia. Tiene un alto enfoque en gasolineras de alto volumen y tráfico, con un agresivo plan de publicidad.

### **Texaco**

Elaboró un programa extensivo de remodelación, más una alianza con Blockbuster Video. Impulsó las tiendas de conveniencia.

### **Shell.**

Después de haber salido del negocio de distribución de combustibles, y por efecto de la liberación, al menos de la gasolina extra, regresó nuevamente al país. Shell se distingue por su estrategia de servicio en estratos altos de grandes ciudades. Con formatos muy bien diseñados, que replican en todos los países; en Bogotá ya cuentan con 23 puntos, con apariencia de gran cobertura, logrando el 2% del mercado. Esa es la estrategia mundial y han hecho un esfuerzo desde hace muchos años en el servicio.

## Otros

En los últimos años ha aparecido una figura de mayorista sin planta o de pequeñas redes de minoristas que compran directamente a ECOPETROL.

Hay terreno abonado para elementos de competencia desleal, con formatos de negocio de compañías sin plantas de abasto con precios de mayorista. Esto aunque se puede dar hoy a menor escala, puede convertirse en un problema ya que entrarían al negocio con inversiones menores y pueden poner en riesgo contratos preestablecidos.

## Regulación.

El sector de distribución de combustibles presentaba un alto grado de control por parte del Estado, hasta 1998, año en el cual el gobierno inicia un proceso de desregulación de los márgenes de comercialización de los combustibles derivados del petróleo. Lo anterior originó una situación en la que los márgenes de comercialización controlados, eran inferiores a los promedios internacionales. En consecuencia, la rentabilidad de la industria era muy baja, tanto a nivel mayorista como el minorista. Desde ese año, los desfases en la regulación tienden a corregirse; por una parte, se presenta un incremento paulatino en el margen minorista de la gasolina corriente; además, se libera el de la gasolina extra en las ciudades capitales, manteniendo un régimen regulado para las otras ciudades del país. Sin embargo, el margen mayorista sigue siendo controlado por el gobierno, no obstante haberse logrado una mejoría del mismo.

## Situación Económica y Política del país.

A pesar de las dificultades económicas de años pasados, se comienza a observar una mejoría en el crecimiento económico del país.

Si bien el consumo de combustible bajó desde 1998, éste empieza a crecer a partir del 2002, especialmente por ese crecimiento y por la confianza que el gobierno ha brindado en el tema de seguridad democrática. Las personas han comenzado a viajar nuevamente por el país, reflejándose en mayores consumos de combustibles en las carreteras colombianas.

Sin embargo, la principal amenaza que tiene este negocio es el ilícito y el contrabando que, desafortunadamente, constituyen una realidad económica.

El contrabando de gasolina se ha incrementado por la diferencia de precios. Mientras que un galón de gasolina de contrabando cuesta en promedio 408 pesos, el galón de gasolina colombiana es de 3.408 pesos. Lo más grave frente al contrabando es que el gobierno decretó una Ley de Fronteras, para combatir el contrabando en las áreas limítrofes con precios más bajos, pero se ha convertido en una fuente de corrupción, ya que los dueños de dichas estaciones venden esta gasolina a la Costa Atlántica y el interior del país, lo que deteriora aún más la distribución.

El robo de gasolina y de petróleo por parte de paramilitares y guerrilla se ha convertido en otra gigantesca fuente de financiación que está desangrando la economía del país. Entre 1999 y julio de 2002 el país perdió por robo de combustible 255 millones de dólares.



Se han promulgado algunas normas que aumentan las penas por estos delitos, pero no han sido suficientes.

#### **10.4 SITUACIÓN ACTUAL DE TERPEL.**

##### **La Integración.**

Durante el desarrollo de los terpeles se intentaron varios procesos de integración, siendo el primero precisamente a mediados del año 1.988, cuando el gobierno de Virgilio Barco expidió el Decreto número 1257 de junio 30. con el cual se pretendía que Ecopetrol mantuviera el control de las sociedades, pero dándole al Ministerio de Minas y Energía la facultad de “ejercer la tutela administrativa sobre Terpel Inversiones S.A”.

Posteriormente, y con el fin de allanar el camino que permitiera cumplir con el objetivo de integrar los terpeles, Ecopetrol invitó en el año 1.990 a las Corporaciones Financieras regionales que funcionaban en ese momento (eran accionistas directas o indirectas en la mayoría de los terpeles), a participar en dos grupos de trabajo con el propósito de establecer los criterios de evaluación de las acciones a ser transferidas al TERPEL nacional, así como para determinar las condiciones jurídicas necesarias, como lo era el establecimiento de una fiducia que se encargaría del proceso. Este proceso también fracasó.

Ante la oposición de los inversionistas regionales, en agosto de 1.991 se realiza otro intento por parte de Ecopetrol de integrar al menos tres de los siete terpeles existentes en el país (Terpel Antioquia, Occidente y Sabana). Para ello firmó un contrato con una fiduciaria, cuyo objeto era la constitución de la sociedad Terpel S.A., y la posterior promoción entre los accionistas de ese entonces, no solo de los tres terpeles fusionados, si no con los demás inversionistas participantes en el resto de los terpeles.

Ante el fracaso de este último intento, a Ecopetrol no le quedó más remedio que proceder a vender individualmente las participaciones de cada uno de los terpeles en donde tenía participación accionaria, proceso éste que se llevó a cabo entre los años 1.993 y 1.994.

De esta forma, nuevos inversionistas, en la mayoría regionales, entraron a formar parte del listado de accionistas de los terpeles, adicional a las compras que los propios terpeles realizaron (especialmente Bucaramanga y Centro), produciéndose casi un enrosque difícil de entender. De esta manera el paquete accionario de los distintos terpeles quedó en manos de accionistas denominados :

- Santandereanos (por su participación en Terpel Bucaramanga).
- Cafeteros (por su participación en Terpel Centro).
- Antioqueños – Judíos (Por su participación en Terpel Occidente)
- Costeños (Por su participación en Terpel Bucaramanga y Norte).

A partir de ese momento, es la empresa Promigas la que inicia un acercamiento con los demás accionistas, siempre en procura de gestionar una integración, al menos entre los

accionistas mayoritarios de los terpeles, que podría sellarse a través de una alianza estratégica, manteniendo cada empresa independiente, a fin de:

- Lograr una imagen de grupo compacto.
- Compartir los recursos para realizar proyectos comunes.
- Compartir el Know-how.
- Realizar consorcios para la investigación que beneficien a todos.
- Conformar un consejo directivo que estaría integrado por los presidentes de las juntas directivas de cada TERPEL. El representante tendría poder decisorio para comprometer a su representada. Los temas sobre el que se ocuparía eran el de la publicidad, las compras, la comercialización de los lubricantes, la definición de los límites geográficos, que hasta ese momento eran respetados de palabra, y otros asuntos de interés común.

Adicionalmente, Promigas propuso adelantar un estudio con una firma de consultoría, a fin de entrar a valorar cada uno de los terpeles, y de estudiar las posibles sinergias que podrían surgir, como parte del proceso de la alianza estratégica, el cual al finalizar, y como consecuencia de los resultados de las valoraciones del estudio, las condiciones existentes en el mercado y los movimientos de la industria a nivel mundial, despertó el interés de algunos de ellos de vender sus acciones a inversionistas estratégicos, que estaban interesados en vincularse al negocio de distribución de combustibles en Colombia.

Después de varios intentos fallidos de vender el paquete de acciones, que controlaban el grupo de las siete empresas Terpel, se firmó un acuerdo entre los accionistas mayoritarios, dando paso así a la creación de la compañía Sociedad de Inversiones en Energía S.A. (SIE), el cual buscaba lograr unir esfuerzos en beneficio de la organización Terpel como un todo.

En el año 2.001 se contrata una firma para que lleve a cabo la búsqueda del nuevo presidente. En noviembre de ese año se vincula a la organización el doctor Juan Guillermo Serna, quien deberá poner en práctica todos los beneficios, que por más de una década, se habían tratado de obtener con la integración.

### **Preguntas al Caso :**

1. Ha sido TERPEL una empresa exitosa hasta ahora? Evaluar desde las siguientes perspectivas: Accionaria y la consecuencia en la toma de decisiones, Financiera y Participación de mercado.
2. Basado en la situación actual del sector y los retos futuros, cual estima usted que sería la definición del negocio para TERPEL y la visión futura del mismo? Refinación, Mayorista, Minorista, otros?
3. Un elemento esencial en el negocio de distribución de combustibles es el perfil del consumidor. Analice la tipología de éste; es importante definir criterios de análisis tales como el nivel socioeconómico, cultural, hábitos, servicios que espera recibir en una EDS. Efectúe el mismo estudio para el dueño de una EDS. Basado en este análisis, cuáles son sus conclusiones y cómo influye este resultado en la estrategia de Terpel?

4. Cuales serían las estrategias de desarrollo de clientes, productos y mercado que constituyan la vía adecuada para alcanzar la visión? Está TERPEL preparado para expandir sus mercados internacionalmente?
5. Dado que los socios mayoritarios se han integrado en una sola compañía ( SIE) que controla los siete TERPELES, como estructuraría usted organizacionalmente la nueva Corporación?
  - Mantendría las regionales con su estructura actual?
  - Las fusionaría en una sola Compañía con unidades estratégicas de negocio?
6. Que competencia fundamental debe desarrollar TERPEL que vaya en línea con su estrategia? Excelencia Operacional, Innovación o Intimidad con el cliente?

Justifique sus respuestas.

## 11. FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA HACIA EL FUTURO

En este capítulo se desarrolla un modelo de formulación estratégica de la corporación Terpel para el futuro y constituye un bosquejo de los elementos más importantes que la dirección debe tener en cuenta al efectuar la definición del rumbo del negocio. El análisis está basado en la metodología de Formulación de Estrategias Competitivas de John Pearce y Richard Robinson<sup>1</sup>, que reúne a diferentes autores de planeación estratégica de los últimos 20 años, adaptado a las necesidades de las firmas en el siglo XXI.

La formulación se fundamenta en el material recopilado a lo largo de los capítulos anteriores y proporciona de cierto modo la solución al caso propuesto en el capítulo 10.

### 11.1 MISIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La misión debe reflejar la razón de ser del negocio y el propósito único de la compañía con el cual se distingue de las demás de su tipo. Además debe considerar la responsabilidad social expresando como la compañía contribuye a la sociedad y al entorno.

La definición de los siguientes elementos permiten constituir la misión:

**Producto o servicio básico:** Distribución de combustibles, lubricantes, así como otros servicios complementarios al transporte.

**Mercado primario:** Principalmente el mercado masivo e industrial colombiano de combustibles, automotrices y de aviación, y combustibles, con posibilidades de expansión dentro de la región Andina.

**Metas de la compañía:** Consolidar su liderazgo en Colombia, con retorno sobre la inversión superior al de la competencia. Para consolidar este liderazgo, debe defender los mercados actuales de las ciudades intermedias, pequeñas y áreas rurales atacando simultáneamente el de las grandes ciudades.

**Filosofía de la compañía:** Terpel y sus accionistas destacan el interés de satisfacción a clientes, empleados, proveedores e intermediarios. Se promueve y reconoce el desempeño excelente consistente en brindar un servicio responsable y de alta calidad con respuestas oportunas a la vez que se obtiene un margen de rentabilidad adecuado.

**Imagen pública:** Para Terpel es muy importante la preservación de su posición como compañía nacional ante el consumidor colombiano. Este elemento genera un sentido de patria y orgullo por esta compañía lo cual constituye un activo muy valioso.

---

<sup>1</sup> PEARCE, John. ROBINSON, Richard. Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy. 7<sup>th</sup> edition. 2000. Pags. 25-356

**Grupos de interés:** La misión debe centrarse en los intereses de las comunidades de influencia, los dueños de estaciones de servicio, empleados de las estaciones propias, el estado colombiano, ECOPETROL como proveedor esencial de combustible y, finalmente los accionistas.

Con base en lo anterior, se puede considerar valida la misión actual de Terpel como sigue:

*Construir relaciones sólidas con nuestros clientes en cada paso de la cadena de valor para mantener el liderazgo en la distribución y comercialización de productos combustibles y lubricantes con una fuerte presencia regional.*

## 11.2 ENTORNO

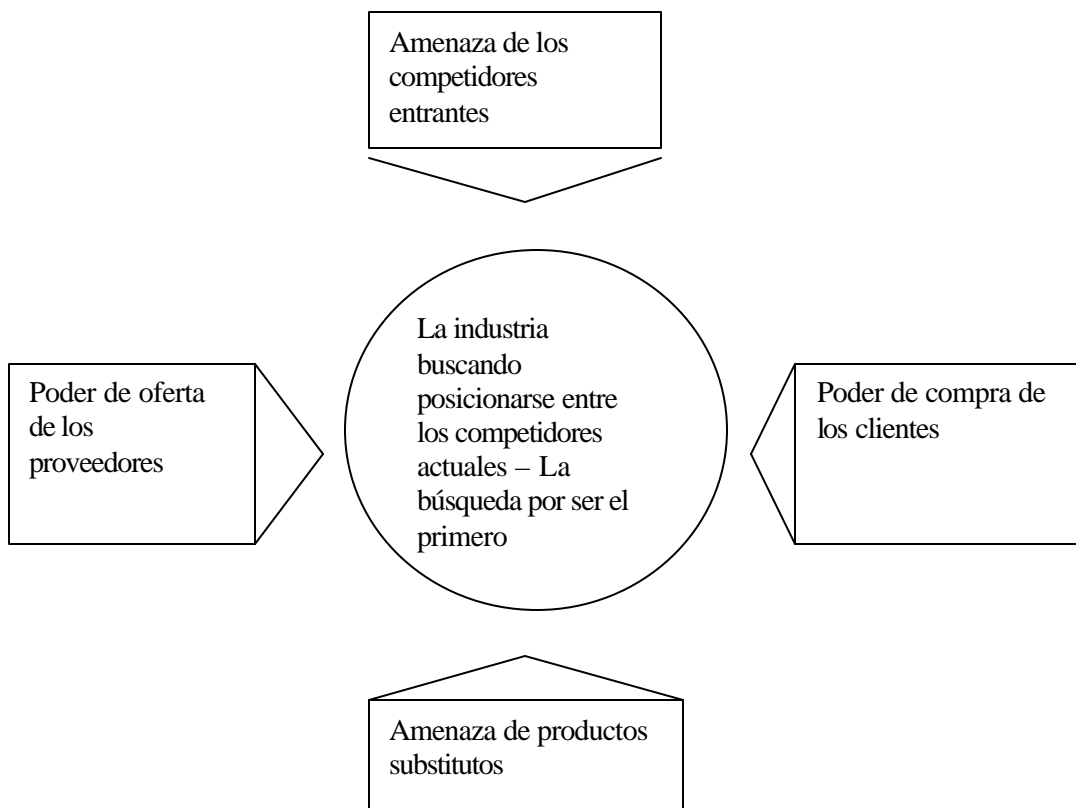
Una variedad de factores externos ejercen influencia en la decisión de la compañía acerca de su curso de acción, estructura organizacional y procesos internos. Se pueden clasificar en tres subcategorías: ambiente remoto, la industria y el ambiente operativo.

### 11.2.1 Ambiente Remoto

Descrito en el capítulo 9

### 11.2.2 Industria

Se refiere al análisis de las fuerzas que dirigen el ambiente competitivo de la industria. Se ha utilizado el modelo de fuerzas que afectan la competitividad de una industria y sus causas subyacentes de Michael Porter según el diagrama adjunto.



### **Amenaza de los competidores entrantes**

La seriedad de esta amenaza depende de las barreras que existen a los nuevos competidores y de la reacción de los competidores existentes ante la posible entrada de los nuevos.

En el negocio de distribución de combustibles en Colombia se efectúa a continuación el análisis de las principales fuentes de barreras de entrada y su análisis.

- **Economías de escala.** Ingresar al mercado de combustibles en Colombia no es fácil ya que el mercado se encuentra prácticamente nacionalmente dejando muy pocos espacios a los nuevos competidores.
- **Diferenciación de Producto.** Los combustibles suministrados por los competidores son los mismos que los suministrados por TERPEL por lo cual no esta no representa barreras de entrada.
- **Requerimientos de capital.** Representado en la construcción de plantas de abasto distribuidas en todo el territorio nacional y financiación a los propietarios de las estaciones de servicio.
- **Costos.** Cualquier competidos nuevo tendría que establecer una estructura de costos bajos para poder ser competitivo en el negocio.
- **Canales de distribución.** Para cualquier competidor nuevo este será una de las barreras más importante, ya que la distribución se efectúa a través de afiliados con los cuales se han efectuado contratos de financiación y exclusividad.
- **Normatividad.** La desregulación podría significar el derrumbamiento de una gran barrera de entrada, aunque en el caso colombiano esta barrera se encuentra parcialmente vigente

Referente a la reacción de los competidores actuales ante un posible nuevo competidor sería muy fuerte, teniendo en cuenta que las multinacionales existentes ESSO, MOBIL y SHELL, disponen de capital suficiente para luchar de manera decidida por sus participaciones de mercado.

No es posible una reacción de rebaja de precios, ya que el margen no es mucho y además esta regulado por el gobierno, pero si se esperarían campañas agresivas de publicidad y oferta de servicios adicionales a los distribuidores con tal de no perder la participación.

### **Poder de los Proveedores**

El poder de ECOPETROL como proveedor único es considerable y puede ser una amenaza para la continuidad y sostenibilidad del negocio , por lo tanto debe ser tenido en cuenta para el análisis estratégico.

Este poder hizo posible la creación de los TERPELES la cual fue básicamente una integración vertical del negocio de producción y refinación.

Aunque los precios y los márgenes están regulados por el gobierno, los cambios en la normatividad del negocio de combustibles lo vuelven dependiente de su proveedor único el cual se rige por medidas gubernamentales que pueden cambiar con el tiempo.

Aunque en Colombia es posible importar combustibles y esto puede constituirse en una fuente de suministro, TERPEL tiene un negocio concebido para suministro desde las refinerías existentes de propiedad de ECOPELROL.

Existiría la amenaza de alguna de las petroleras establecidas en Colombia estudien la posibilidad de construir una refinería.

### **Poder de los Compradores**

Debido a la naturaleza del negocio, los compradores son de bajo poder, salvo pocas excepciones de la industria, los cuales adquieren combustible a granel y en cantidades considerables, la mayoría de los clientes de TERPEL son los consumidores individuales.

Por ser un producto no diferenciado los compradores son muy sensitivos al precio, lo cual constituye una ventaja al competidor con costos mas bajos y con mejor servicio.

Los compradores con poder están constituidos por la industria de la aviación, el transporte y la minería. Este poder de compra podría ser utilizado por los compradores para obtener un precio favorable, ya que pueden tener la opción de licitar por volumen entre los competidores o importar directamente el combustible.

La calidad del producto no afecta mucho la demanda, aunque los clientes pueden perderse de manera muy fácil si se les llegara a ofrecer un producto que no satisfaga unos estándares mínimos.

Los compradores individuales no tienen el poder de integrarse verticalmente y fabricar o importar combustible.

El poder de los compradores en el caso colombiano es poco probable que cambie con el tiempo, lo cual constituye para TERPEL una ventaja.

### **Productos sustitutos**

Los combustibles de uso vehicular no tienen sustitutos fáciles, el principal por su bajo costo es el GNC o Gas natural comprimido, el cual requiere muy poco proceso de producción y su distribución se extiende y populariza cada día mas.

El GNC proveniente de los pozos ubicados principalmente en el Norte del país, es ahora distribuido a través de gasoductos y vendido minoritariamente en estaciones de servicio a los vehículos. Aunque con ciertas limitaciones tecnológicas para su utilización, ya que los vehículos tienen que ser convertidos al sistema ( aunque pueden ser duales) , el tanque de gas reduce espacio y el vehículo disminuye su potencia.

El GNC puede ser una amenaza y a la vez una oportunidad, ya que uno de los socios principales de TERPEL es el transportador mas grande de gas que tiene el Pais ( Promigas).

Los otros substitutos aun se encuentran en la etapa de desarrollo tecnológico como pueden ser los vehículos eléctricos o alimentados por celdas solares.

Para los aviones o equipos diesel , aun es mucho mas tranquilo el panorama porque la tecnología de substitución no existe.

En el campo de los lubricantes, los sustitutos de menor costo y mayor calidad pueden aparecer en cualquier momento, ya que las multinacionales invierten muchísimos recursos en investigación y desarrollo y donde la industria ha dado grandes saltos produciendo lubricantes de larga vida y bajo costo.

EL GNC puede reducir substancialmente las utilidades de TERPEL por lo que la Corporación deberá estar muy alerta, ya que es un producto proveniente de una industria con altas utilidades y de bajos costos.

### **Competencia por ser el primero**

A continuación se hace un análisis de los factores que inciden en una fuerte rivalidad y competencia por ser el primero

- **Calidad de los competidores.** La distribución mayorista y minorista de combustible enfrenta a TERPEL con tres multinacionales reconocidas y de prestigio internacional. Esto representa una competencia intensa por tratarse de competidores poderosos y con mucho dinero.
- **Crecimiento del negocio.** Lento, lo cual hace que la competencia por el mercado existente se intensifique.
- **Producto no diferenciado.** Reduce la amenaza de fuerte competencia.
- **Producto no perecedero.** Reduce la amenaza ya que se trata de productos que no tienen reducciones súbitas de la demanda o que puedan ser ofrecidos a muy bajo precio.
- **Aumento en la capacidad.** Amenaza baja, ya que no se vislumbran aumentos en las capacidades que alteren el negocio.
- **Altas barreras de salida.** Salir del negocio no es fácil para cualquiera de los competidores ya que representaría costos altos y perdida de prestigio. Este factor hace que aumente la competencia.

### **11.2.3 AMBIENTE OPERATIVO**

Esta subcategoría comprende elementos tales como la posición competitiva, el perfil del consumidor, proveedores, acreedores y recursos humanos.



### **Posición competitiva**

Ver Capitulo 9

### **Perfil del consumidor**

- Poco interés por la diferenciación de marcas
- Fuerte enfoque en precio, a diferencia de otros mercados, donde el servicio y conveniencia tienen un mayor peso
- Se sirve gasolina en una estación de servicio cuando está en vía a otro destino- cercanía.
- Dinero como patrón de medida de volumen.

### **Proveedores**

Ver capítulo 9, sección 9.3.

## **11.3 ANALISIS INTERNO**

Para definir la estrategia de la compañía se deben analizar las oportunidades del mercado y las ventajas competitivas derivadas de los recursos claves de la compañía. A continuación se efectúa este análisis.

### **11.3.1 Analisis DOFA**

#### **Debilidades**

- Falta de capital para grandes inversiones
- Dispersión geográfica
- Dependencia del estado y de un proveedor único.
- Estructura organizacional poco ágil
- Falta de experiencia internacional
- Falta de departamentos de investigación de productos.
- Falta de conocimientos en productos afines al sector
- Falta de habilidades para poder participar exitosamente en el nuevo ambiente competitivo

#### **Amenazas**

Las amenazas actuales a la Corporación TERPEL pueden ser resumidas así:

- Competencia de multinacionales
  - o Alta tecnología.

- Sistemas de información avanzados
- Capital poderoso
- Reconocimiento mundial
- Panorama político
- Situación económica
- Cambios en la regulación
- Nuevos competidores a nivel nacional
- Ingreso de Multinacionales distintas a las existentes
- Ilquidez
- Productos sustitutos, GNC.
- Falta de capital para inversión.

### **Fortalezas**

- Cubrimiento geográfico
- Fuerte liderazgo en algunas áreas del país
- Solidez económica
- Corporación con Imagen Nacional
- Posibilidades de expansión del sector
- Socios regionales con influencia política
- Costos bajos de operación
- Satisfacción de los asociados
- Posición sólida en un negocio con fuertes barreras de entrada

### **Oportunidades**

- Posicionamiento de Nuevos Productos
- Diversificación del Negocio
- Expansión del mercado con los productos existentes
- Rentabilidad mayor
- Expansión internacional
- Venta de la Corporación
- Reducción de costos
- Economías de escala
- Distribuir GNC como producto adicional

El análisis anterior permitirá formular la estrategia mas adecuada para el futuro de la corporación, bien sea buscando la mejor defensa contra las fuerzas competitivas, o influenciando el balance de fuerzas existentes que mejoren la posición de la compañía.

La estrategia también estará encaminada a anticipar y responder a los saltos en los factores que modifican las fuerzas.

El análisis anterior también permitirá conocer las competencias y capacidades de la compañía y establecer aquellas áreas donde se puede afrontar a la competencia y donde debe evitarse. Esta estrategia de posicionamiento puede resumirse como analizar y conocer la estructura de la compañía actualmente y ajustarla a sus fortalezas y debilidades.

## 11.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

**Rentabilidad:** Retorno sobre la inversión superior al de la competencia.

**Productividad:** Incrementar el *Thruput* de las estaciones de servicio propias.

**Posición Competitiva:** Consolidarse como líderes del mercado colombiano. Además, ganar poder de penetración en grandes ciudades.

**Desarrollo de la Gente:** Adquirir *know how* para el desarrollo del concepto de servicio en tiendas de conveniencia, como factor clave de presencia en grandes ciudades. Además, apoyar el proceso de mejoramiento continuo en la administración de las estaciones de servicio, tanto las propias como las afiliadas.

**Liderazgo tecnológico:** Garantizar que la tecnología utilizada en la cadena de valor le permita ser competitiva.

**Responsabilidad Social:** Garantizar la preservación del medio ambiente, así como el desarrollo de las estaciones de servicio en armonía con las áreas aledañas al sector de influencia.

## 11.5 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 11.5.1 Estrategias Genéricas

#### Liderazgo en Costos

El negocio de distribución de combustibles ha sido identificado como un modelo de excelencia operacional; este aspecto es más crítico en países en los cuales hay regulación en los márgenes de comercialización. En Colombia, el control de precios de los combustibles obliga a todas las compañías del sector a manejar un alto nivel de liderazgo en costos.

Sin embargo, Terpel no se identifica por ser la firma más eficiente en este aspecto; de hecho, existen estaciones propias que producen un *Thruput* muy bajo, ya que fueron creadas con el fin de garantizar una amplia cobertura nacional en la distribución, sin que necesariamente se aplicaran criterios de rentabilidad al iniciar operaciones. Por esto, la Organización Terpel debe efectuar un análisis selectivo de dichos puntos de servicio, con el fin de garantizar que pueda garantizar la competitividad en el negocio.

#### Diferenciación e Innovación

No es el aspecto más importante del negocio; existen pocas novedades tecnológicas y pocos consumidores estarían dispuestos a pagar un precio mayor por ellas. La mayor innovación desarrollada es el esquema de autoservicio que, en opinión de los expertos, presenta altos riesgos ante la situación de inseguridad del país; además, dicha tecnología no garantiza mayor liderazgo en costos.

## En foque e intimidad con el Cliente

Esta estrategia es muy importante para Terpel; en efecto, el consumidor tipo de sus estaciones, espera un rápido y económico servicio, que satisfaga sus necesidades. Además, los minoristas identifican a la compañía porque ofrece contratos más blandos y simples, en el cual la relación y conocimiento previo tienen gran importancia. Esa intimidad con el cliente constituye el mayor capital de la firma, que no debe perder en un proceso de consolidación.

### 11.5.2 Estrategias Globales

**Crecimiento concentrado:** una mejora del margen, con motivo de la desregulación paulatina del sector, hará que el negocio del mayorista en zonas de menor consumo se vuelvan más atractivas. A su vez, hará más rentable el negocio del minorista, como también reducirá el tamaño mínimo de la estación que puede recuperar el costo de capital.

Terpel, posicionado actualmente en ciudades pequeñas y medianas, opera en zonas atractivas para una multinacional, si sigue el aumento de los márgenes. Por esto, debe adoptar una estrategia de defensa. Para esto, debe utilizar una posición de costos sumergidos, de tal forma que los precios mejoren su rentabilidad, pero no haga el mercado suficientemente atractivo para otros. Igualmente, se hace necesario introducir nuevos formatos para retener a los minoristas.

**Desarrollo de Mercados:** a su vez, Terpel tendrá que atacar las grandes ciudades, por medio del uso de formatos tipo hipermercado y una agresiva campaña de compra y conversión de estaciones de servicio por cambio de banderas.

Los efectos adversos serán mínimos, dada la baja participación de mercado. Es importante contar con un formato novedoso, que le permita pegar primero y en forma exitosa, para capturar volumen. El formato de hipermercados ha probado ser exitoso, y permite capturar una participación considerable del micromercado en un tiempo relativamente corto.

De otra parte, el modelo desarrollado en Colombia presenta una serie de competencias, las cuales permitirían pensar que hay un potencial para exportar el modelo a algunos países de la región ,tales como Ecuador, Perú y Panamá, que presentan características similares.

**Desarrollo de productos:** adicionalmente, Terpel debe enfocar sus esfuerzos en fortalecerse en el segmento de aviación en las principales plazas; este es un duopolio factible de penetrar, con la gran facilidad de que se puede replicar con el negocio existente. Debe concentrarse en los principales aeropuertos(Bogotá, Cali, Barranquilla), apalancándose en conocimientos adquiridos en aeropuertos tales como Medellín, convirtiéndose en un proveedor de bajo costo.

También, debe desarrollar el negocio de lubricantes, negocio que presenta altas sinergias por explotar con el negocio de combustibles. Esto implica el desarrollo de una fuerza de venta especializada por subsegmento, con la introducción de un producto premium.

**Innovación:** no es la estrategia más idónea en este sector.

**Integración Horizontal:** en vista del crecimiento de mayoristas in plantas de abasto, tales como Petromil y Brío, es importante buscar una adquisición de estas firmas, antes de que se conviertan en grandes competidores.

**Integración vertical:** debe ser una acción selectiva. Sólo en puntos de altísimo volumen en grandes ciudades.

**Diversificación concéntrica:** es una estrategia de gran importancia para Terpel; el negocio del gas natural comprimido es muy promisorio, por las ventajas de costos que representa este tipo de combustible para los sistemas de transporte existentes en Colombia, principalmente buses y taxis de las ciudades grandes y medianas. Por esto, Terpel debe continuar sus inversiones en este sector.

## 11.6 CONCLUSIONES

### Sobre la estrategia

Después de haber analizado las diferentes variables que inciden en el negocio de distribución de combustible, se puede concluir que la estrategia llevada a cabo por Terpel no se ha planteado con una proyección de largo plazo. Por el contrario, cada movimiento estratégico se basa en situaciones coyunturales, ante las cuales los directivos de las firmas Terpel han planteado una solución, que en la mayoría de los casos ha sido exitosa. Se podría comparar esta estrategia a un juego de billar donde cada jugada depende de la inmediatamente anterior. Las principales razones por las cuales este proceso se ha planteado así son:

- Alto nivel de intervención del Estado: Ministerio de Minas y Ecopetrol, principalmente; es entendible que un servicio público como este mantenga un nivel de regulación, pero la dificultad se centra en la falta de continuidad de sus políticas, que igualmente adolecen de visión a largo plazo.
- En general, los escenarios de planeación de largo plazo en Colombia son divergentes, y dependen de cambios radicales en el país, como es el caso de la inseguridad, el contrabando y el robo de combustible.
- El empresario colombiano es por tradición inmediatista debido a la influencia generada por la inestabilidad económica, social y reglamentaria del país; sin embargo, tiene muy arraigado el concepto de oportunidad, lo cual le hace difícil prever escenarios futuros.

### Adicionalmente se puede concluir:

- Es uno de los pocos modelos que se apalanca en el Estado, no se politiza y tiene éxito: en efecto, la creación de sociedades mixtas con la participación de ECOPETROL, entidades gubernamentales de los departamentos, entidades financieras privadas y accionistas, dio lugar a organizaciones que afrontaron retos, convirtieron amenazas en oportunidades y, finalmente, convirtieron a

Terpel en una compañía líder y rentable, cumpliendo con las premisas bajo las cuales fue creada.

- Dentro del desarrollo de sus estrategias genéricas, utiliza como elemento clave la intimidad con el cliente como complemento al liderazgo en costos, en un negocio típico de *commodities*; esto demuestra que, si bien se requiere concentración en una estrategia de base, hay necesidad de complementarla adecuadamente.
- En el inversionistas colombiano del sector, se dio el modelo de sacrificio de su poder regional a costa de una mayor rentabilidad corporativa.
- Terpel se enfrenta a retos fuertes que pueden cambiar dramáticamente el rumbo del negocio; para afrontarlos debe:
  1. Redefinir su estructura organizacional ( Enfoque matricial de Unidades de Planeación de Negocios a nivel nacional, con Unidades de Implementación Regional )
  2. Ante la amenaza de que prospere el proyecto de ley en curso sobre especialización en la distribución de combustibles, Terpel debe estar preparado para escindir la compañía, manteniendo sus fortalezas como mayorista y minorista en dos organizaciones.
  3. Es fundamental el mejoramiento de su estructura de costos, así como la redefinición de su capacidad instalada, acorde con las necesidades del mercado; esto le permitirá incrementar su competitividad.
  4. Dedicar mas recursos a la investigación y de desarrollo de tecnología del gas y similares aplicables a Colombia en el mediano plazo, como el gasohol.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este proyecto de investigación, se utilizó la siguiente metodología:

### 1. Preparación de anteproyecto

Con base en los lineamientos planteados por la Dirección del Magíster, plasmados en el documento Executive MBA Proyecto Final, se elaboró la Propuesta de Tesis de Grado, que contenía los siguientes aspectos:

- Objetivo del trabajo.
- Alcance del trabajo.
- Resumen del caso a estudiar.
- Cronograma de actividades

Esta propuesta fue aprobada por Javier Yáñez, Director del Executive MBA, así como por el asesor del proyecto, Raúl Sanabria.

### 2. Análisis de información y redacción del proyecto

Quincenalmente, el grupo a cargo del proyecto realizó reuniones de planeación de actividades, distribución de responsabilidades y seguimiento al Plan. A partir de allí, cada uno se encargó del armado y redacción de determinados capítulos; el primer borrador era estudiado, comentado, corregido y enriquecido por los demás integrantes, para la construcción final por parte del responsable.

Finalmente, se contrató al periodista y escritor Enrique Dávila Martínez, para efectuar la edición y corrección final, con el fin de garantizar que hubiera unidad de estilos en la redacción del proyecto.

### 3. Obtención de fuentes de información

Para la ejecución del proyecto se necesitó la consulta e investigación de diferentes fuentes, tales como:

- Informes anuales que contienen las actividades de las empresas, desde el año 1968 hasta 2002.
- Estados financieros.
- Actas de asambleas.
- Entrevistas con exdirectivos, funcionarios actuales y accionistas.
- Legislación relevante para el período de estudio.
- Publicaciones en relación con el sector.
- Archivos de las empresas.
- Publicaciones de y acerca de las empresas
- Estudios de planeación estratégica.
- Páginas Web

#### **4. Revisión del asesor**

Se efectuaron informes y reuniones de seguimiento con Raúl Sanabria, asesor del proyecto; producto de lo anterior, se efectuaron las correcciones y ampliación de conceptos, así como la definición de los correctivos al plan.

#### **5. Sustentación a los jurados**

Este documento fue presentado a Raúl Sanabria, Javier Yáñez y Juan Carlos Montes Montes, jurados del proyecto, quienes efectuaron sus respectivos comentarios, los cuales fueron tenidos en cuenta para la edición final.



## BIBLIOGRAFÍA

1. TERPEL ANTIOQUIA. Informe Anual de la Junta Directiva y de la Gerencia. 1973-2002
2. TERPEL CENTRO. Informe Anual de la Junta Directiva y de la Gerencia. 1972-2002
3. TERPEL BUCARAMANGA Informe Anual de la Junta Directiva y de la Gerencia. 1968-2002
4. TERPEL DEL SUR Informe Anual de la Junta Directiva y de la Gerencia. 1983-2002
5. TERPEL OCCIDENTE Informe Anual de la Junta Directiva y de la Gerencia. 1988-2002
6. TERPEL DEL NORTE Informe Anual de la Junta Directiva y de la Gerencia. 1983-2002
7. TERPEL DE LA SABANA Informe Anual de la Junta Directiva y de la Gerencia. 1986-2002
8. ANSOFF, Igor. Ansoff's Matrix Planning for Growth. Harvard BusinessReview.1957.
9. ECHEVERRI, Julián. Gerente Terpel Centro1972-2000. Entrevista realizada en Mayo 22 de 2003.
10. SERNA, Juan Guillermo. Presidente Organización Terpel. Entrevista realizada en junio 6 de 2003.
11. MARTÍNEZ, Augusto. Accionista Terpel Bucaramanga, primer presidente de la Organización Terpel en 2001. Entrevista realizada en junio 6 de 2003.
12. Porter, Michael. New Global Strategies for Competitive Advantage. Planning Review, May/June 1997, págs. 4-14
13. Decreto1257. Participación de ECOPETROL en Inversiones Terpel S. A. Junio 30 de 1988.
14. Decreto 3111. Autorización a Ecopetrol para participar en la constitución de la sociedad comercial de economía mixta TERPEL S.A..Diciembre 28 de 1.990.
15. Ley 39 de 1.987. Declaración de la actividad de distribución de productos derivados del petróleo, como un servicio público

16. Proyecto de Ley 113 de 2002. Congreso de la República. Definición de las etapas del proceso de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo.
17. Decreto 353 de 1.991. Definición de una estación de servicio (EDS).
18. Ley 26 de 1.989. Facultades especiales al gobierno, adicionales a la de fijación del precio y de los márgenes, como son la determinación de los horarios de servicio, la calidad, las calibraciones, las condiciones de seguridad, las relaciones contractuales y las demás condiciones que influyen en la mejor prestación del servicio público.
19. Resolución 8 2438 de 1.998. Ministerio de Minas y Energía. Se establece la metodología tarifaria para fijar los precios de venta de la gasolina motor en los distintos niveles de la cadena de distribución.
20. Ley 681 de 2.001. Régimen de concesiones de combustibles en las zonas de frontera.
21. Decreto 1900 de agosto 23 de 2.002 de Connoción Interior. Adopción medidas penales contra aquellos que produzcan daños a la infraestructura (incluyendo hidrocarburos y energía), al que se apodere de hidrocarburos o sus derivados, al que introduzca ilícitamente al territorio nacional, hidrocarburos o sus derivados, entre otros, así como la incautación de los bienes que se hubieren utilizado en la comisión del delito.
22. Ley 788 de 2.002 (Estatuto Tributario). Medidas en materia penal, excluye la incautación de bienes. Sobretasa a la gasolina.
23. Instituto Nacional de Vías. INVÍAS. Tránsito de Camiones sin Peajes.
24. SEMANA. Revista. Edición 1062. Sección Noticias. Septiembre 12 de 2002.
25. SEMANA. Revista. Edición 1064. Sección Nación. Septiembre 21 de 2002.
26. ECOPETROL. El Petróleo y su Mundo. Enero de 2.001.
27. ECOPETROL. [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co) Estadísticas de la Industria Petrolera. Octubre 2.002.
28. ECOPETROL. [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co) Productos y Servicios. Combustibles. 2.003.
29. ECOPETROL. [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co). Productos y Servicios. Mapas. 2.003.
30. ASOCIACION COLOMBIANA DEL PETROLEO. Informe STRATCOM. Julio de 2.002.
31. MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA. [www.minminas.gov.co](http://www.minminas.gov.co) Normatividad. Año 2.002- 2.003.

32. ORGANIZACIÓN TERPEL. Procedimientos Operacionales. Octubre 2.002.
33. SHELL. [www.shell.com](http://www.shell.com). Julio 2003.
34. EXXON MOBIL. [www.exxonmobil.com](http://www.exxonmobil.com). Julio 2003.
35. CHEVRONTEXACO. [www.texaco.com](http://www.texaco.com). Julio 2003.
36. TERPEL AVANZA. Edición 21, Enero 1995
37. ACP . Asociación Colombiana de Petroleos. El mercado de los combustibles y aceites lubricantes , 2002
38. FIDUCOR, Fiduciaria de Corredores asociados, Cuadernillo de venta de Terpel, Marzo 1992

TERPEL CENTRO	Dec-80	Dec-90	Dec-00
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>182</b>	<b>6,191</b>	<b>113,757</b>
Cartera	26	727	6,759
Inventarios	37	1,201	10,075
Activos fijos	26	1,331	7,357
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>3,386</b>	<b>33,369</b>
Proveedores	60	2,443	9,245
<b>PATRIMONIO</b>	<b>92</b>	<b>2,805</b>	<b>80,388</b>
Capital	28	441	4,786
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>2,078</b>	<b>32,263</b>	<b>273,986</b>
	0		
<b>COSTOS</b>	<b>1,993</b>	<b>30,943</b>	<b>257,071</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>85</b>	<b>1,320</b>	<b>16,915</b>
<b>EBITDA</b>	<b>69</b>	<b>1,601</b>	<b>12,559</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>45</b>	<b>963</b>	<b>9,374</b>
Confirmación Activos	0	0	0
<b>INDICADORES</b>			
Rotación Cartera	5	8	9
Rotación inventarios	7	14	14
Retorno sobre activos	24.9%	15.6%	8.2%

TERPEL NORTE	Dec-90	Dec-00	Dec-01
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>5,156</b>	<b>72,362</b>	<b>80,416</b>
Cartera	1,876	12,382	14,967
Inventarios	463	8,035	7,670
Activos fijos	1,211	10,734	10,782
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>3,528</b>	<b>31,846</b>	<b>39,369</b>
Proveedores	3,209	9,827	11,376
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,628</b>	<b>40,516</b>	<b>41,047</b>
Capital	673	1,308	1,308
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>22,634</b>	<b>213,328</b>	<b>123,865</b>
<b>COSTOS</b>	<b>21,521</b>	<b>200,141</b>	<b>116,951</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,113</b>	<b>13,187</b>	<b>6,914</b>
<b>EBITDA</b>	<b>112</b>	<b>2,635</b>	<b>786</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>78</b>	<b>1,801</b>	<b>655</b>
Confirmación Activos	0	0	0
<b>INDICADORES</b>			
Rotación Cartera	30	21	44
Rotación inventarios	8	15	24
Retorno sobre activos	1.5%	2.5%	0.8%

TERPEL BUCARAMANGA	Dec-80	Dec-90	Dec-00
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>476</b>	<b>8,764</b>	<b>149,631</b>
Cartera	49	1,623	12,112
Inventarios	93	2,053	15,715
Activos fijos	65	1,731	22,585
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>235</b>	<b>3,527</b>	<b>62,380</b>
Proveedores	131	2,195	9,977
<b>PATRIMONIO</b>	<b>241</b>	<b>5,237</b>	<b>87,251</b>
Capital	12	447	5,559
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>2,390</b>	<b>44,546</b>	<b>283,537</b>
<b>COSTOS</b>	<b>2,273</b>	<b>41,157</b>	<b>253,020</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>117</b>	<b>3,389</b>	<b>30,517</b>
<b>EBITDA</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>64</b>	<b>1,599</b>	<b>9,062</b>
Confirmación Activos	0	0	0
<b>INDICADORES</b>			
Rotación Cartera	7	13	16
Rotación inventarios	15	18	23
Retorno sobre activos	13.4%	18.2%	6.1%

TERPEL ANTIOQUIA	Dec-80	Dec-90	Dec-00	Jun-01	Jun-02
<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>168</b>	<b>5,207</b>	<b>84,828</b>	<b>96,512</b>	<b>102,859</b>
Cartera	51	890	9,667	9,081	7,150
Inventarios	40	1,097	10,460	15,783	13,769
Activos fijos	30	1,833	21,602	23,684	24,058
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>97</b>	<b>2,841</b>	<b>26,593</b>	<b>28,858</b>	<b>25,308</b>
Proveedores	80	1,779	8,264	9,644	8,251
<b>PATRIMONIO</b>	<b>71</b>	<b>2,366</b>	<b>58,235</b>	<b>67,654</b>	<b>77,551</b>
Capital	17	537	2,327	2,327	2,327
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>					
<b>INGRESOS</b>	<b>1,308</b>	<b>32,633</b>	<b>256,896</b>	<b>137,294</b>	<b>148,595</b>
<b>COSTOS</b>	<b>1,245</b>	<b>30,995</b>	<b>240,578</b>	<b>127,451</b>	<b>135,293</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>63</b>	<b>1,860</b>	<b>16,317</b>	<b>9,843</b>	<b>13,301</b>
<b>EBITDA</b>					
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>22</b>	<b>747</b>	<b>5,161</b>	<b>4,680</b>	<b>5,371</b>
Confirmación Activos	0	0	0	0	0
<b>INDICADORES</b>					
Rotación Cartera	14	10	14	12	9
Rotación inventarios	12	13	16	22	18
Retorno sobre activos	13.1%	14.3%	6.1%	4.8%	5.2%

TERPEL SABANA	Dec-90	Dec-00	Dec-01	Jun-02
<b>BALANCE GENERAL</b>				
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>4,688</b>	<b>74,627</b>	<b>81,641</b>	<b>87,758</b>
Cartera	1,539	22,422	17,742	24,451
Inventarios	1,091	14,649	20,053	18,494
Activos fijos	784	13,870	22,471	23,487
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>2,816</b>	<b>37,265</b>	<b>35,831</b>	<b>38,275</b>
Proveedores	2,343	16,369	15,594	17,466
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,872</b>	<b>37,362</b>	<b>45,810</b>	<b>49,482</b>
Capital	1,000	2,714	2,714	2,714
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>				
<b>INGRESOS</b>	<b>25,763</b>	<b>398,154</b>	<b>415,048</b>	<b>214,605</b>
<b>COSTOS</b>	<b>24,776</b>	<b>377,355</b>	<b>405,265</b>	<b>202,350</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>986</b>	<b>20,798</b>	<b>20,238</b>	<b>12,254</b>
<b>EBITDA</b>				
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>383</b>	<b>3,751</b>	<b>4,960</b>	<b>2,996</b>
Confirmación Activos	0	0	0	1
<b>INDICADORES</b>				
Rotación Cartera	22	21	16	42
Rotación inventarios	16	14	18	33
Retorno sobre activos	8.2%	5.0%	6.1%	3.4%



TERPEL OCCIDENTE	Dec-90	Dec-00	Dec-01
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>1,226</b>	<b>54,463</b>	<b>68,394</b>
Cartera	253	5,712	6,367
Inventarios	25	6,538	8,163
Activos fijos	307	14,562	14,150
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>674</b>	<b>28,592</b>	<b>29,868</b>
Proveedores	407	6,763	9,685
<b>PATRIMONIO</b>	<b>551</b>	<b>25,871</b>	<b>38,527</b>
Capital	496	9,384	8,484
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>8,322</b>	<b>159,352</b>	<b>203,663</b>
<b>COSTOS</b>	<b>8,141</b>	<b>148,303</b>	<b>189,628</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>181</b>	<b>11,048</b>	<b>14,035</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-12</b>	<b>6,834</b>	<b>8,794</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>32</b>	<b>2,570</b>	<b>5,527</b>
Confirmación Activos	0	0	0
<b>INDICADORES</b>			
Rotación Cartera	11	13	11
Rotación inventarios	1	16	16
Retorno sobre activos	2.6%	4.7%	8.1%

TERPEL SUR	Dec-90	Dec-00	Dec-01
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>3,989</b>	<b>73,783</b>	<b>81,598</b>
Cartera	769	8,260	8,472
Inventarios	854	12,722	12,050
Activos fijos	633	12,474	12,889
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>1,594</b>	<b>32,295</b>	<b>28,673</b>
Proveedores	1,147	8,457	7,073
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2,395</b>	<b>41,488</b>	<b>52,925</b>
Capital	839	8,524	8,524
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>			
<b>INGRESOS</b>	<b>25,400</b>	<b>137,385</b>	<b>143,156</b>
<b>COSTOS</b>	<b>24,284</b>	<b>129,080</b>	<b>134,153</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,116</b>	<b>8,304</b>	<b>9,002</b>
<b>EBITDA</b>			
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>625</b>	<b>2,300</b>	<b>4,987</b>
Confirmación Activos	0	0	0
<b>INDICADORES</b>			
Rotación Cartera	11	22	22
Rotación inventarios	13	36	33
Retorno sobre activos	15.7%	3.1%	6.1%

TERPEL CONSOLIDADC	Dec-80	Dec-85	Dec-90	Dec-95	Dec-00	Dec-01	Dec-02
<b>BALANCE GENERAL</b>							
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	826	7,877	35,221	229,844	623,451	408,561	190,617
Cartera	126	979	7,677	26,907	77,314	56,628	31,601
Inventarios	170	2,078	6,783	35,517	78,195	63,719	32,263
Activos fijos	121	1,893	7,830	42,479	103,183	83,977	47,545
<b>PASIVOS TOTALES</b>	422	4,927	18,367	100,242	252,339	162,599	63,583
Proveedores	271	3,248	13,522	55,616	68,902	53,372	25,717
<b>PATRIMONIO</b>	404	2,950	16,854	129,602	371,112	245,962	127,033
Capital	56	1,398	4,433	22,928	34,601	23,357	5,041
<b>ESTADOS DE RESULTADOS</b>							
<b>INGRESOS</b>	5,776	34,544	191,561	760,797	1,722,638	1,023,026	363,200
<b>COSTOS</b>	5,511	33,131	181,818	717,256	1,605,549	973,448	337,643
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	265	1,441	9,965	43,543	117,086	60,032	25,555
<b>EBITDA</b>	69	270	1,701	9,119	22,027	9,580	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	131	782	4,426	14,926	34,019	20,808	8,367
Confirmación Activos	0	0	0	0	0	0	1
<b>INDICADORES</b>	Dec-80	Dec-85	Dec-90	Dec-95	Dec-00	Dec-01	Dec-02
Rotación Cartera (días)	8	10	15	13	16	20	32
Rotación inventarios(días)	11	23	14	18	18	24	35
Rotación Inventarios (veces)	0.4	0.8	0.5	0.6	0.6	0.8	1.2
Margen Bruto	4.58%	4.17%	5.20%	5.72%	6.80%	5.87%	7.04%
Margen Neto	2.27%	2.26%	2.31%	1.96%	1.97%	2.03%	2.30%
Retorno sobre activos	15.89%	9.93%	12.57%	6.49%	5.46%	5.09%	4.39%
Crecimiento de activos	151.71%	153.56%	35.36%	40.83%	15.59%	-34.47%	-53.34%
Inflación anual							
Crecimiento de pasivos	169.45%	160.58%	43.90%	59.86%	25.74%	-35.56%	-60.90%
Crecimiento de patrimonio	140.27%	144.52%	27.15%	28.95%	9.57%	-33.72%	-48.35%
Crecimiento de EBITDA	167.17%	123.63%	23.23%	44.76%	30.52%	-56.51%	-100.00%
<b>Porcentaje de los Activos</b>							
Cartera	15.25%	12.43%	21.80%	11.71%	12.40%	13.86%	16.58%
Inventarios	20.65%	26.38%	19.26%	15.45%	12.54%	15.60%	16.93%
Activos Fijos	14.66%	24.03%	22.23%	18.48%	16.55%	20.55%	24.94%
Otros	49.44%	37.15%	36.71%	54.36%	58.51%	49.99%	41.55%
% del Capital/Patrimonio	13.77%	47.39%	26.30%	17.69%	9.32%	9.50%	3.97%
Endeudamiento	51.09%	62.55%	52.15%	43.61%	40.47%	39.80%	33.36%

**1. Transcripción entrevista concedida por el Dr. Augusto Martínez en junio de 2003.  
Accionista Terpel Bucaramanga, primer presidente de la Organización Terpel en  
2001. Realizada en junio 6 de 2003.**

AM: Las compañías fueron evolucionando desde la creación y sus pétalos y lo han recopilado aparte de Bucaramanga y todo lo que secuencia que se dio y así se fueron conformando. Lo que tengo yo y que detecto como primer intento de integración es un decreto del 88 en el que Ecopetrol como accionista de todos promovió un decreto para que le permitieran participar en una Compañía que se llamaría Terpel Inversiones S.A. y ahí está el decreto. Es el 1257 de junio 30 del 88.

Con ese decreto yo, pues yo la parte interna de Ecopetrol no la conozco muy bien, pero con ese decreto debieron moverse en algún sentido. Y esos intentos siguen hasta, bueno, siguieron intentos y el siguiente es el otro decreto que no fue publicado que era un Terpel Nacional S.A. Ese decreto tuvo la firma de la Ministra y ese decreto no se publicó, el Presidente Barco no lo firmó. Finalmente, en Diciembre del 90 salió el Decreto 3111, derogando el 1257 y autorizaba a Ecopetrol a participar en una sociedad que se llamaba Terpel S.A. Es ahí que vamos con los tres intentos fuertes de integración pero siempre Ecopetrol como socio. Eso vale la pena mirar ya después si ya entramos en la etapa de la venta. Ecopetrol primero en el 91 trata contrató a Fiducoop para constituir la sociedad Terpel S.A. y promovió la sociedad Terpel S.A., e hicieron el contrato. Ellos intentaron hacer esa reunión, no tuvo éxito.

JC.- Por qué crees tú que no tuvo éxito -

AM: - Hay que investigar. Pero yo les tenía copia del decreto ese primero del 88, luego el intento de decreto del 90, estuve mirando esta tarde,

ADE.- Ese capítulo lo empecé a redactar yo, de integración. Vale la pena porque hay una recopilación muy interesante -

AM: - De cosas de antes de eso. Entre ese decreto del 88 y el 90 ocurrieron varias cosas en el que arrancaron hablando, ahí se ve, Terpel Inversiones en el 88, luego lo intentan presentar ya como Terpel Nacional, tampoco funciona la idea y terminan con un Terpel S.A. En este lapso del 90, estábamos en tiempo de la candidatura de Cesar Gaviria, hubo una presión en las regiones muy fuerte para que no se integraran los Terpeles

ADE.- para que siguieran regionalizados

AM: - si, y entonces ahí hubo un ataque muy fuerte al que ayudaba a integrar,

ADE.- es decir el que promovía la integración era destruir a uno de ellos,  
es decir el que promovía la integración era el sector público y mas bien el sector privado no estaba muy de acuerdo con la integración,

AM: - si.

AM: había una cuestión que siempre va a aparecer en la historia de Terpel y es que la influencia regional fue muy alta e indudablemente a los

Ser muy importante en la región y poder de contribuir en muchas cosas y ser socio de muchas sociedades que se promovieran

JC.- no había alguna preocupación porque de pronto se pudiera perder poder dentro de la compañía, al integrarse pasarías tú a ser un accionista del gran Terpel, mientras que acá tenias, de alguna manera, más poder

AM: - por eso, eso también lo había por parte del accionista

JC.- así como los gerentes también podían verlo, también

AM: - y había una cuestión que yo creo que se dio cuando Ecopetrol vendió sus participaciones y era que en la región no había un accionista que tuviera la capacidad de comprar todo sino que, fueron comprando, los de Bucaramanga compraron algo en Bucaramanga, pero no todo, los de Caldas compraron algo de Caldas pero no todo, y así se repartió

ADE.- y partes de otras, en Antioquia llegan, parte del centro, parte de Manizales también, parte de Bucaramanga

AM: - eso estaba al crearse, eso venía de la creación, pero no al privatizarse, si, eso venía de tiempo atrás - No había capital suficiente para comprar el paquete completo, entonces también era una estrategia en la que convenía mantenernos separados.

JC.- Y el tema que tu mencionas, es decir, era un país cerrado, era un país de regiones y con la división de regiones

AM: - y el factor de competitividad no era tan claro eso, la parte de competencia externa Era un negocio protegido, cerrado y todas esas cosas

ADE.- que nunca se pensó que se desarrollara hasta donde llegó,

AM: - Bucaramanga tenía el 100% del mercado, en su región, entonces su socio Ecopetrol estaba guindado, digamos así, dentro del modelo. Al cambiar el modelo pues ya empieza uno a cambiar y a evolucionar. Afortunadamente hoy ya estamos distintos, pero

ADE.- pero, de acuerdo a la época, de acuerdo a las condiciones

AM: - es curioso y me parece que vale la pena mencionarlo, incluso, cuando estaba Gaviria en la campaña, él fue a Bucaramanga y Terpel estaba en discusión, entonces yo le hice una presentación sobre el sector energético en Santander, la importancia del principio energético y todas esas vainas y dentro de eso le metí el tema de Terpel, le dije, vale la pena mencionar en este momento que conocemos el proyecto de fusionar las distintas Terpeles que hay en el país para crear un gran Terpel Nacional y verá que vemos con preocupación, por su contenido centralista y por el desconocimiento de esfuerzos regionales - que como en el caso de Terpel Bucaramanga lo han llevado a posiciones de vanguardia. Gaviria contestó ese día: "Yo quiero rápidamente decidir, decir a propósito de una preocupación que trajo aquí el doctor Augusto Martínez, que yo tampoco comparto que los Terpeles se puedan fusionar, eso me parece una mala idea, no veo justificación por ninguna parte, no veo que ese proceso de centralización de esta Institución tenga nada que aportarle a la vida del país, ni que haya que ganar nada de este tipo de decisiones.

ADE.- Qué tal, me parece interesantísimo, déjalo ahí en este capítulo

AM: - Y de uno de los gestores de la apertura. En Diciembre del 90, Gaviria firmó A,

ADE.- Ahí viene otro punto, que es la connotación política.

AM: Vainas anecdóticas de este país.

AM: Por aquí, en Junio del 90, entonces hay un intento, el que les digo yo, firmó la Ministra Margarita Mena le dice a Barco. Le pasa una recomendación y le dice que hay que crear una Compañía que se llame Terpel Nacional y le pasa el borrador del decreto y se hace un Decreto. El decreto escrito en papelería oficial y todas esas cosas, y nosotros, en Bucaramanga con Alejandro Galvis, nos pusimos a fregar, que esto no convenía hacerlo, que había pasado algo raro y era que antes de salir este decreto la Asamblea de Antioquia, así, sin saberse por qué, aprobó dos mil millones de pesos para invertir en un negocio de distribución de combustible. Así, estaba de presidente de Ecopetrol, Andrés Restrepo Ordoñez. Esto es como un alerta a las regiones y después entonces aparece la idea del decreto, inmediatamente le pusimos el grito al Presidente Barco, pues este acto ya tenía este decreto en borrador firmado por Margarita Mena y gritamos tanto que digamos nosotros que él dijo: "hombre, llamemos a los Santandereanos para ver que es lo que pasa con la Terpel antes de firmar este decreto". Don Montoya nos atendió, nos explicó que era lo de este decreto y tal cosa y nosotros le confirmamos a Barco que no estábamos de acuerdo

AM: Entonces en esa oportunidad los del Huila se manifestaron, le mandaron un vainazo a Barco, mensajes desde Cámaras de Comercio, de quejas, bueno, de todas esas cosas,

oponiéndose a la creación del Terpel Nacional. Los del Huila siempre son muy activos como de regionalización, si en eso se distinguió ese grupo.

Bueno,

ADE.- allí no fueron varias familias, no, en el Huila

AM: - Bastante dispersos.

JC.- Eran uno de los Terpeles con mayores accionistas igual que el de Bucaramanga.

AM: El Presidente de Ecopetrol explica bs alcances de Terpel Nacional en Mayo del 90 en Neiva, en un diario del Huila, y había proyecto de estatuto

JC. - claramente había un riesgo de pérdida de poder

ADE.- si, y un regionalismo que este Terpel, que esta Compañía es nuestra, era muy arraigado no

JC.- y la visión en ese momento de los accionistas era una visión más rentista o una visión del futuro desarrollo de largo plazo -

AM: - Mas bien rentista, si porque era un buen negocio, con mucha liquidez, tenían un buen record de reparto, control de la administración, y la, el pecado que siempre tuvo Ecopetrol que fue, que dentro de Ecopetrol no había unidad en el manejo de los Terpeles, sino que se volvieron feudos dentro de Ecopetrol. Decían, Dr. Juan José Turbay, usted vaya a la junta de Bucaramanga, usted es santandereano, y el otro doctor, vaya a la de centro, y el otro tal, y entonces se repartían entre ellos, entonces no había unidad en el negocio, ellos lo que estaban era defendiendo el patrimonio, que estuviera bien manejado, pero no había una visión estratégica de decir vamos para allí. Los distintos miembros de junta no se reunían,

ADE.- el único que de momento estaba en todos los Terpel era Ecopetrol y resulta que no mandaba miembros iguales a todas las Juntas sino era el de la Federación o el de alguien que manejaba la regional de Ecopetrol en Bucaramanga contra el otro,

JC.- es decir, él estaba regionalizado también para Terpel, incluido dentro de Ecopetrol mismo.

AM: - Por eso es que las compañías se desarrollan en forma distintas. Uno ve en la historia de las Compañías una constante y es la parte técnica de plantas de abasto muy buenas, no. Eso venía de Ecopetrol, diseñado de Ecopetrol, pero la parte administrativa era un caos.

JC.- Si había un buen administrador era un buen negocio, si no, además no había

en el negocio de la distribución de combustible.-

AM: Yo no sé ustedes que tanto quieren meterse en esa historia pero hay documentos para promover la creación de Terpel S.A., de Terpel Nacional,

JC.- pero ahora es muy importante mirar las variables que en ese momento influían para tomar una decisión de esas. Allí están los

ADE.- Yo supongo que aquí está

JC.- el mapa de como iba a ser

ADE.- ¡Ah! Mira aquí está parte de lo que estábamos necesitando.

AM: - y entonces el fundamento de por qué, para qué y esas cosas, bueno ahí participaron varios, ahí fue que entró por primera vez al tema Juan Carlos García, porque él trabajaba con Fiducoop de modo que después estuvo con estrategias .

JC.- Ah, pero ya ahí si es cuando empiezan, dado que allí no funcionó lo de la fusión, o la integración, Ecopetrol decide vender, ya otra política.

AM: - Todavía, ante todo ahí estaban hablando de integrar,

JC.- Ah, ¿sí?

AM: - Sí. Porque mejor dicho, aquí plantean

JC.- probabilidades de amenazas

JC.- si, que bueno

AM: - Aquí están hablando de pero están hablando en este documento de derecho de historia, la creación y el objeto, el aspecto legal, el operativo. La fusión de Terpel Antioquia, Sabana y Occidente en Terpel SA.

JC.- Esa fue la primera base, era Medellín, Bogotá y Cali

AM: - Antioquia, Sabana y Occidente

AM: - era la 1a. etapa.

ADE.- Eso es lo que ellos, de alguna manera, tenían controlado, o podían lograr control, porque Antioquia no lo controlaban pero estaba Empresas Públicas de Medellín, estaba, que seguramente estaban de acuerdo con ellos,



JC.- el otro es centro, que es interesante, porque Centro si tenía participación en Antioquia, y Centro también tenía participación en Occidente, pero no controlaban lo . Se llevaban una parte integrado pero no

ADE. - cuidaban su pedazo - El Centro lo mantenían aislado, regionalizado,

JC.- No, pero este era Ecopetrol, esto era vuelta de Ecopetrol, eso era lo que quería hacer Ecopetrol, pero como no tenía control de esa Bucaramanga ni de Norte, se metió fue a tratar de integrar Occidente, Antioquia, Sabana, - ahí que era en los que tenía control y podían hacer lograr la integración.

AM: - Ahí hubo varios intentos, cuales otros, esto ya es la venta. Entonces ahí está, ahí se ve, Terpel S.A. y Terpel Nacional, mas o menos con la misma, con el mismo...

JC.- filosofía de integración y propiciada por Ecopetrol esencialmente.

AM: - Bueno, yo tengo hasta ahí, en Agosto del 91 un contrato de con Fiducoop y Ecopetrol, y el objeto del contrato Constitución de la Sociedad Terpel S.A., compañía que reemplazaría a Terpel de Antioquia, Occidente y Sabana, en los cuales Ecopetrol tiene participación.

JC.- Después viene el proceso de venta

AM: - Desde ahí ya salta uno a la venta, a la privatización. Sobre la privatización, Ecopetrol la contrato con Juan Felipe Gaviria, el que es doctor de la Eafit, como ha sido de la banca de inversión, con ..., quien más trabajo en eso, no me acuerdo, pero, a mí creo que me dijeron que era con Mauricio Vieira , que era de lo financiero, y entonces , hicieron o trataron ellos eso, entonces mas o menos lo que se hizo fue como acordar quienes serían los posibles interesados, cual podría haber, detectar intereses, y entonces ellos pues diseñaron un proceso venta que estuviera de acuerdo con los posibles interesados que eran los accionistas actuales,

JC.- que eran la primera prioridad, quienes hoy en día están como accionistas socios,

AM: - entonces, digamos en mayo 93, justamente tenía este,

JC.- notas

AM: - si, que nos reúne Ecopetrol, ya Gaviria, y dice que van a hacer la cuestión de precios, a sacar los precios base, especialmente para Sabana, también, porque Sabana como era o ha sido siempre de los demás Terpeles, no ha tenido accionistas terceros, pues, arreglar el capital de Occidente, porque Occidente siempre era una Sociedad débil, reformas de estatutos, que tal cosa, entonces se acordó que la negociación de Antioquia

sería el primero, porque como existía de hecho preferencia en Antioquia entonces se hacía la ronda en la bolsa con todos las que fueran a salir, Centro, Sur, Bucaramanga, Occidente y que dejaban al final a Antioquia por lo que era la que realmente con derecho preferencia no había lugar a meter más de esos. Así se acordó y así se hizo y salieron las demás, entonces, la Corporación Financiera de Caldas y la de Santander participamos muy activamente en promover la compra

ADE.- con la participación de Ecopetrol

AM: - para asegurar la totalidad de lo que Ecopetrol vendía, se colocara, que era una de las condiciones

JC.- si no se colocaba todo, no se vendía

AM: - sí, entonces ahí fue importante la labor de las Corporaciones porque le dimos financiación a un poco de gente que no conocía el negocio y que los invitamos y mire este es el negocio, estas son todas las condiciones y le ofrecemos financiación y le prestamos la plata como a tres años. Eso fue una buena labor de las Corporaciones, de esas dos Corporaciones y como una labor de democratización también, que a la vez que se estaba privatizando, se estaba democratizando y así aumentó el número de accionistas

JC.- Tú recuerdas en Occidente, que no lo tengo claro, quienes eran socios

AM: - es que en Occidente tuvimos la sorpresa de Tulio y sus muchachos, ellos no conocían Terpel, no eran socios, ellos un corredor de bolsa porque nosotros no le paramos bolas a Occidente, nosotros lo que hicimos fue asegurar que Bucaramanga y Sur y Centro quedaran colocados. A Occidente no le paramos bolas

ADE.- ni a Norte , pues ahí fue cuando tomamos mas participación en Norte,

AM: - pero en Occidente quedó, no sé bien, Julio debe saber, pero no miramos para allá. Entonces fue ahí que apareció el el día que . Bucaramanga y Centro quedaron muy regionalizados con esa privatización y quedaron muy democratizados, entraron bastantes socios nuevos.

JC.- Se concentró la regionalización y se democratizaron las sociedades, excepción Occidente. Ahí si se concentró más la sociedad capital,

ADE.- No, hay bastante número de accionistas pero era un grupo judío que tu sabes que es muy cerrado.

JC.- Pero eran bastantes

AM: - Porque es que la Corporación era un grupo amplio de accionistas y había otra sociedad en Bucaramanga "Provisión" que también era un grupo amplio de accionistas, entonces, esas eran Compañías inversionistas que representaban a mucha gente, entonces ese mecanismo fue efectivo y las Corporaciones fue un buen negocio porque fueron unos créditos que todo el mundo cumplió

JC.- ¿Y el objetivo de la democratización fue una premisa planteada por Ecopetrol?

AM: - No.

JC.- Fue una directriz de Cesar Gaviria de privatizar muchas cosas

ADE.- Si, pero no necesariamente de democratizar

AM: - Es que yo creo no era malo democratizar el país que se ha dicho que todas las privatizaciones lo que hicieron fue concentrar, este es un caso que no es, uno se pone a mirar y no, ya después que se produzcan fenómenos de concentración es otra cosa, pero en el momento de la privatización, no,

JC.- Pero aparte de accionistas regionales, los propios Terpeles también invirtieron...

AM: - Si, si porque las necesidades de recursos eran muy grandes y entonces había que echar mano de todo lo que pudieran. Bueno, entonces de ahí se privatizan las Compañías, yo creo que ahí es que se marca un ...

JC.- hito, Terpel es otra a partir de ahí.

AM: - cambio que empieza a gestarse . Fue que los accionistas que había, a mi me parece que, en su gran mayoría delegaba mucho en Ecopetrol, el manejo, el que sabía de este negocio era Ecopetrol, entonces los accionistas no participaban de a mucho, no se involucraban.

JC.- ya a partir de ahí se

AM: - ya al salir de Ecopetrol entonces se desarrollan liderazgos en las Compañías.

JC.- Ahí es cuando vienen los gerentes a tener más...

AM: - Si, entonces ya las dos Compañías principales que eran Centro y Bucaramanga, ya aparecían accionistas de la región interviniendo

JC.- Pero, digamos, a través del poder, le dan el poder al Gerente, caso de Julián, para que el sea el que marque directrices. Pero todavía sigue siendo muy regional.

AM: - Casos, digamos como el de Bucaramanga en el que Promigas tenía muy buena participación, siempre la tuvo, Promigas le dio el espacio a accionistas de Bucaramanga, para que lideraran la junta, yo fui Presidente de la Junta sin tener más acciones en la Corporación que Promigas. Muchos teníamos el 11 o 12% y Promigas tenía el 30%. Entonces, sin embargo, le daba el espacio a la parte regional.

AM: Yo no creí que empieza a gestarse la Universidad que al principio había mucha dependencia de los gerentes, y poco a poco las personas de la Junta fueron atendiendo el negocio, metiéndole al negocio, y empezamos a conocernos los accionistas, y resulta que, con Caldas nos conocimos a través del proceso de privatización y con Promigas nos conocimos en Terpel y en el negocio del gas, digamos, Terpel tenía participación Bucaramanga en Gas Oriente y a través de Gas Oriente estábamos en el negocio de Gas Natural, la Corporación también entonces ahí empezamos a conocernos las personas y todo, como empresarios. Cuando Julio, no nos conocíamos entonces empezamos a conocernos y en el Sur, por la misma composición accionaria no hubo un liderazgo respaldado por participación, entonces, había representación pero no por mayoría pues no por una participación alta. Entonces en el Sur siempre estuvo como en otro nivel, había más participación por el lado de Occidente del centro del Norte y de Bucaramanga. Así siguieron las cosas hasta que en el 97, tal vez, dijimos, tenemos que buscar la forma de reunirnos,

JC.- no, pero háblame un poquito antes de lo del estudio de McKinsey, porque surgió esa, porque hablaron de contratar, porque ahí dice que el estudio lo contrataron todo, ya empezaron a...

AM: - Ese estudio, yo creo que es recomendación de Antonio Celia, creo que eso viene por ahí, porque McKinsey, el único que lo podía conocer era Promigas, que adelantaba estudio de ese nivel de y ahí empieza, si, el estudio de McKinsey es por el 97 y eso es por ahí por esa etapa.

JC.- No se si tu recuerdas por qué decidieron contratar ese estudio y cual fue el propósito del estudio

AM: - A ver, aquí estamos en el 92, 91

AM: - Eso vino de ..

JC.- Porque ahí se hablaba de una valoración, eso era una valoración de los Terpel, o sea, que ya empezaron a hablar de una posible integración, por que valoraron, por que sacaron esa cifra...pero también hubo otro estudio que hablaba de...

AM: - El de McKinsey fue de esa época, yo tengo alguna anotación en algún lado de que Antonio, el viene con una propuesta al lado de Antonio de integrar, algo ya como con un estilo McKinsey de buscar política si de ahí, Antonio debe tener esa parte de como surgió la necesidad de , porque Promigas había tenido un estudio con McKinsey anterior,  
- si, les había ido muy bien, estaban muy contentos, les abrió muchas puertas, entonces, como que dijeron esto es la fórmula y realmente el estudio McKinsey es muy importante.

ADE.- Amplió la perspectiva del valor de Terpel, ya como uno solo.

AM: - Si, nadie había reunido

ADE.- exactamente

AM: - el negocio, los , nadie lo había visto así y entonces ya , ahí hay unas propuestas de intercambio, en McKinsey, ¿ustedes lo tienen?

ADE.- si, lo hemos mirado

AM: - porque el estudio tuvo dos fases, una que era pues como una parte de integración y luego propuestas de intercambios y cosas y luego una de estrategias en el futuro y como atraer inversionistas. Entonces, para mí ese es una

JC.- es otro ítem

AM: - si, porque de ahí, después de McKinsey fue realmente cuando 1997 cuando entregó McKinsey, porque ellos entregaron al final del 97 fue que se dice, bueno, busquemos la forma, entonces ahí vuelve a aparecer Juan Carlos García, ya como estrategias corporativas

ADE.- Oye, yo recuerdo, ya empecé a meterme en Terpel, porque yo trabajaba en Promigas, pero realmente sé muy poco de sus procesos iniciales, yo vine a entrar a la Junta ya muy tarde pero recuerdo, tengo entendido que cuando se dieron esas cifras eso le iluminó los ojos a muchos y el signo \$ les hacía así... Uy, esto se puede vender.

AM: - Así si, porque traía unos valores del grupo, la sinergia de la integración. Es decir, esto vale suelto así 100, si se une vale 300,

ADE.- entonces vale la pena unirlo para venderlo.

AM: - ¿También porque tiene uno que situarse en el contexto del país, no?. En ese momento había multinacionales comprando negocio aquí, fuera de que el 98 el gas natural,

los españoles estaban comprando, Gas Oriente la vendimos también en el 98, entonces había ambiente de compra de multinacionales.

ADE.- Había compradores, antes de la crisis,

JC.- buen momento para vender , además.

ADE.- y Juan Carlos García, que es un banquero de inversión, yo me imagino, que también vio el signo \$ de su consuelo, si lograba vender

AM: - Además, Juan Carlos García lo ve día y noche.

ADE.- Antonio era uno de los que decía, hombre, no vendamos, pero este señor hizo su labor tan bien de lograr que se vendiera. Que nosotros tuvimos que aceptar y ponernos también a vender. Juan Carlos, yo creo que el veía el signo de sus comisiones.

JC.- Una visión de los accionistas también era...

AM: - Y habíamos hecho un acuerdo con las Corporaciones en que también nosotros nos beneficiamos de las comisiones de éxito.

ADE.- ¿ah, si?

AM: - con Juan Carlos, si.

ADE.- Era favorable para todos vender pero finalmente no se logra.

AM: - Bueno, entonces empieza

ADE.- Augusto como fue este concepto.

AM: - Buscamos a Juan Carlos para que nos haga la labor de integrar, de reunir a los accionistas que quieran participar en el proceso para la venta y organizar una venta para un martillo, tocaba llegar a un martillo, porque en ese momento se consideraba...

JC.- ¿El tuvo tropiezos? El iba a Cali a sentarse a hablar con los señores estos dueños de Terpel Occidente y ellos fueron.. ¿aceptaron? ... o hubo tropiezos?

AM: - Yo creo que sí los hubo pero se logró reunir los paquetes que garantizaban el control de las sociedades

JC.- Y se metieron a una fiducia...

AM: - Si, se metieron a una fiducia con el propósito de venta y de venta por martillo y eso se gastó todo el año 98 en ese proceso de organizar la fiducia, de reunir los paquetes, de hacer los contratos, en el cuarto de datos, todas, todas esas cosas y con Promigas, Promigas siempre estuvo en la posición de decir yo quiero vender pero quiero quedarme, si se vende, vendo , pero si no...bueno

JC.- La idea es que nos dieran oportunidades que si veían un socio que de pronto, si, pero sino entonces métanme en el paquete.

AM: - y eso nos causo en esa fiducia una dilación, bastante tiempo, pero finalmente se logró cuadrar los intereses de todos los safe holders. Entonces se hicieron cuadernos de ventas, de borradores, banco de datos, todas esas cosas,

JC.- Donde puedo conseguir eso

AM: - Yo puedo tener algo que, que, eso fue un trabajo grande porque fue la reunión de 7 Compañías con un banco de datos para toda la información de las 7 Compañías.

JC.- Tu me dices que está en Sabana, y yo traté de averiguar con Sabana y no, nada.

AM: - Si, eso se lo pasé yo a Sabana con inventario, porque se lo recibimos a la fiduciaria de , eso está allá.

AM: - Bueno, año 98, estamos hablando, entonces es año 98 en el país que estábamos, cambio de gobierno y había pasado todo un proceso 8000, toda esa maravilla nacional.

Y signos de . Entonces los posibles compradores se fueron desgranando, desgranando y se había hecho como un martillo como un mecanismo para saber quienes eran los , una preclasificación, los que clasificaban pasaban.

JC.- ¿Quiénes estaban interesados en ese momento? ¿Tu recuerdas?

AM: - Estuvo Rexol, IPS, Shell Valle, creo que fueron los que mas lejos llegaron finalmente el proceso fracasó como estaba diseñado,

JC.- ¿Pero alcanzaron a salir a martillo y todo?

AM: - No

ADE.- Porque vieron que no hubo interés

AM: - Porque no había en la primera etapa ya cuando se pasaron que había un mecanismo ahí de intención de compra y ahí se detecto que no

JC.- ¿Pero no era por, en sí por Terpel sino un poco por el riesgo país que se empezaba a ver y los nubarrones que se pensaban dar mas en la situación del país?

AM: - Yo creo que eran dos cosas, para unos, para todos la situación del país, en general y para otros, que lo que estábamos vendiendo era un "*enredijo*"

JC.- que no era muy claro, que valía, pero era complejo

AM: - Es que entender esa telaraña y después que te garanticen que si compra este grupo de acciones está comprando el control del total y usted es una multinacional, eso, desanima a cualquiera y en un negocio que tiene control de precios y en un país con todos esos problemas, creo que se fueron...

JC.- sonaba riesgoso

AM: - y es que no era claro, uno mismo no podía entender la telaraña.

AM: - Entonces, solo ese hecho ya traía un inconveniente grande. Finalmente ese proceso se abortó. Había una Junta muy activos con esa Junta y llegó un punto que se agotó el proceso y dijimos por ahí es. Entonces, ya estaba detectada el interés de Rexol pero si no había martillo quedaba por fuera, entonces se cambio el objeto de la fiducia entonces que no sea para llevar la acción al martillo como estaba inicialmente sino que sea para negociar una compra. Entonces vino el año 99 y fue todo el año 99 negociando con Rexol. Vaya y venga, Tulio viajaba a España

JC.- con Juan Carlos García

AM: - venían los españoles, pero en esa época también estaba haciendo la inversión en Argentina, . Nosotros lo que le estamos ofreciendo valía 200 millones de dólares como muy caro y ellos en la Argentina se gastaron 15.000 millones de dólares, para comprar entonces, esta era una operación de tercera categoría.

JC.- En la Argentina costosa además.

AM: - La pérdida que tuvieron no la van a recuperar nunca.  
El 99 se fue todo el año en ese proceso y llegamos hasta noviembre del 99 en que tuvimos el negocio hecho con Rexol.

JC.- Se estaba hablando de que más o menos el valor de la empresa era de unos 200 millones de pesos

AM: - Si, estaba por ahí. Pagaban una parte, y después otra, dependiendo del



ADE.- Participé en el documento, en la redacción.

AM: - Entonces se terminó de negociar con todas las cifras, todas las formas de pago y todas esas cosas y paso a Consejo de Rexol , para finales de Diciembre del 99. Y entonces el Consejo

AM: global de Rexol hacia mucho sentido, Después de haberse metido en Argentina hicieron una distribución fuerte en Colombia.

JC.- los dos países de Sudamérica.

AM: - No y faltaban Perú,

ADE.- entonces era como de toda Sudamérica.

AM: - Finalmente, dijeron que no, no le jalamos, y se quito de ese proceso.

Diciembre del 99, ya varios accionistas tenían hasta cheques postfechados.

JC.- Contando con esa plata.

AM: - Si porque eso era un hecho, te acuerdas que eso estaba relacionado. Entonces quedamos azules.

ADE.- presentó el presupuesto y ustedes con la venta.

AM: - Eso es 98, creo que fue 98, yo no había entregado la Corporación todavía, yo la entregué en Marzo 99. Si eso es en el 98. Entonces el proceso anterior había sido 97. Todo el año 97 y todo el 98 en lo de .

Muy a principios de enero, por allá como el 6 de enero, nos fuimos para Cartagena a reunirnos para hablar sobre eso, Guillermo Trujillo, Antonio Celia y yo, ¿que hacemos? porque esto se cayó. Después de haber hecho el esfuerzo de reunir las participaciones en la fiducia, volver a entregar esas participaciones, esas Compañías no se habrían vuelto a unir nunca.

JC.- Ya estaba integrado.

AM: Con un Contrato,

JC.- ya había donde hablar,

AM: - entonces dijimos hay que buscar la integración, tenemos que hacer la integración, puede ser que no vendamos, no hay comprador, entonces integrémonos. Aquí ya no hay

marcha atrás. Eso es enero del 99 y eso se llama el acuerdo de Santa Clara. Eso lo debes tener en tus archivos. En un papelito, bueno, estas son las bases, vamos a buscar la integración. Entonces ahí ya empieza la etapa de buscar como integrarnos.

- Hasta ahí los judíos que tenían cierto control no habían entrado -

AM: - Ellos estaban en la fiducia.

ADE.- Ellos no fueron al Santa Clara.

AM: - No, pero digamos que estaban en la tónica de vender. Tal vez Tulio estaba en algunas vacaciones y no pudo ir. Era muy temprano en Enero, pero se hizo la reunión, y de ahí en Febrero se decidió el equipo. Entonces dijeron, se decidió, yo ya estaba entregando la Corporación, dije yo me dedico a eso. Entregamos la Corporación en Marzo, con Alvaro Jaramillo

JC.- Que acababa de retirarse de Avianca

AM: que también estaba por ahí suelto. Entonces hicimos equipo con Alvaro, le ofrecimos a las principales cabezas, ya había liderazgo en las Compañías, ya no hicimos el contrato con las Compañías, sino con los accionistas, y dijimos vamos a trabajarle a la integración,

JC.- Así que el administrador no estuvo involucrado, ya era directo el ...

AM: - Si, sí porque lo que habíamos visto en el proceso de venta era que la administración estuvo como un frío apoyo ahí, ellos mandaban las copias y todas las cosas

ADE.- resistencia pasiva

AM: - pero no había ideas. Bueno , yo creo que eso es muy natural. Guillermo quiso participar en ese contrato, porque eso ya fue un contrato, entre Augusto Martínez y Alvaro Jaramillo. Pero es que yo estaba todavía presidente de la Corporación Financiera de Caldas, estaba ahí, entonces, él personalmente no podía, pero el si quería meter a alguien de allá de la Corporación, como una contraloría, como un veedor, algo así del proceso,

JC.- de confianza

AM: - y ahí nosotros nos revelamos y dijimos, no, nada de eso, contrata con Alvaro y yo, conocemos suficiente de estas Compañías y eso, no necesitamos que nos estén controlando así. Entonces, arrancamos Alvaro y yo.

JC.- Si, pero, la pregunta mía era porque tenía entendido que Guillermo no era muy dado a esa integración. Cómo se logra que Guillermo pueda al fin, porque, o sea, también tenía entendido que los accionistas, hoy en día, Jaime Mejía y \_\_\_\_\_, decía, oye, nunca sabíamos que Guillermo andaba en esa tónica de

AM: - Yo creo que ahí hubo una cuestión que nos despistó mucho y es que, la Corporación Financiera de Caldas estaba en un proceso de venta que nosotros no lo conocíamos y para ellos, allá en sus razones internas, no les debía convenir ese proceso en este momento, pero eso no nos lo dijeron claramente, entonces, Guillermo estuvo siempre que a ratos colaboraba, echaba un paso adelante y dos atrás, y nos entretuvo mucho en ese proceso, y entonces, nosotros, que contábamos con las acciones de Centro, de Financiera de Caldas y ese grupo o no contábamos, eso cambiaba todos los días, la parte de control.

ADE.- Claro, si no entraba Centro \_\_\_\_\_ no había tal integración. Yo me acuerdo de eso.

AM: - Mucha, mucha patinada hasta que ya se supo que definitivamente lo que quería era vender. \_\_\_\_\_ Sino que iban a vender. Entonces eso fue ya a mediados del 99, junio del 99. Ya con el mensaje claro de decir mire, Caldas no puede...

ADE.- Ah , si , ahora recuerdo, en el acuerdo que estaba en borrador ya, decía que los que entraban tenían que mantener las acciones por dos años mínimos, algo así, después decía que la Corporación Financiera de Caldas, lo que quería era, pues andaban necesitando recursos, lo que necesitaba era vender y si entraba

AM: - Ya llegó el punto en que ya, nos dijeron lo que queremos es vender, ah, bueno, si quieren vender busquemos una forma de control que ya es otro mensaje, eso ya fue a mitad del 99, entonces, el resto del año 99 nos lo gastamos en mirar la forma de como se podría comprarle a ese grupo, y, quienes podrían comprar, hubo dos accionistas del centro y Bucaramanga hizo una compra mas grande porque tenía que \_\_\_\_\_ convencer a los accionistas de Bucaramanga que compraran.

JC.- Pero en Caldas quienes eran los compradores

AM: - El grupo de \_\_\_\_\_, la familia

JC.- otros accionistas empleados que no estaban todavía en Terpel.

ADE.- Ya tenían unas pequeñas participaciones o aumentaban participación.

AM: - Entonces finalmente en Noviembre del 99 se hizo la compra o las cuestiones y en Diciembre del 99... (¿Se le corren a uno los años, no?)

Nosotros hicimos la compra a finales de... en el 2000 fue que nos decidimos a la creación de la Hacienda.

ADE.- Por eso, pero es que la Sociedad de Inversiones nace es en Diciembre del 99, no, nace es en el Diciembre del 2000. Yo miro esa fecha, yo creo que fue en el 2000, claro, tu duraste casi un año ya pues como Presidente cuando llegó Andrés fue en Noviembre del 2001 y le dijo Juan Guillermo que entra Terpel a la  
2000

AM: - Yo creo que tengo confundido , 99 fue el año de la integración. El acuerdo de Santa Clara... ¿de que fecha es?

JC.- ¿Enero del 99?

ADE.- Decías tu, pero

AM: - Debe ser Enero del 99 o Enero del 2000. Yo creo que fue Enero del 2000, estoy confundido en esa parte porque la Corporación la entregué en el 99, yo estaba ya libre en ese momento. Debe ser Enero del 2000 y gastamos todo

AM: - Gastamos todo el 2000 en el proceso, desde que dijimos en el Santa Clara integrémonos y hasta el 28 de Diciembre del 2000 en que se constituye la Sociedad de Inversiones de Energía. Con ese trabajo en medio de la adquisición de un paquete de acciones que no estaba dentro del presupuesto inicial, sino que surgió en el camino. Ahí hubo una reunión importante por allá a mitad de año en la que, eso había con 25.000 millones o algo así, eso es plata, en que nosotros estábamos prácticamente decididos a hacer la integración sin Caldas, y era una integración coja,

ADE.- sin centro

AM: - si, sin centro y entonces a lo que estamos jugando era que después de hacer esto iban a llegar porque tenían que llegar, era absurdo que llegaran . Ahí hubo una intervención importante de Alejandro Galvis un día, en una reunión de esas que dijo, no, si esto se sabe ya, que lo que quieren es vender, consigamos la plata como sea, pero tienen que darnos todo, entonces busquemos la plata de donde sea pero tenemos que hacerlo con todo. Entonces , ahí...

JC.- Pero ahí ya había una visión de organización -

ADE.- Claro

JC.- Si, intentar eso hace cinco años antes, algo así, donde no interesaba entregar, nadie iba a poner recursos para...

AM: - No porque al tener que sacrificar dividendos...

Se creó la Sociedad en Diciembre del 2000, acuerdos entre accionistas, políticas generales, aportes de las acciones que tenía cada uno en las sociedad, y entonces esa Sociedad de Inversiones arrancó con 150.000 millones de pesos de aportes. Hubo algo ahí importante, que fue algo que sostuvimos contra viento y marea, fue no volver a hacer valoración de las compañías, sino decir, aceptamos las relaciones que McKinsey

ADE.- había hecho en el año 97.

AM: - No revisemos eso

ADE.- ¿Occidente no se revisó? ¿Al fin no fue el único? -

AM: - Se revisó Centro porque había renegociado la operación del gasoducto, y entonces había una cuestión muy clara, habían mejorado el contrato y les daba un flujo de caja mas favorable y era una cosa muy concreta, pero de resto no tocamos y no los dejamos, fuimos en eso los revisores durísimos al no dejarlos, porque si se abría la puerta en ese momento, volvía y se desbarataba

JC.- Y habían sido dos años donde el panorama del país había cambiado, las perspectivas de negocio futuras eran otras.

AM: - Si, y había, por ejemplo, la recesión por robo y por contrabando. Entonces, usted se imagina uno hacerle la valoración a una compañía por flujo descontado de caja, cuando hay contrabando y usted no sabe si el contrabando, tiene que presupuestar el contrabando, usted dice bueno, va a subir o va a bajar, o que va a pasar con el contrabando. Este era el caso de Bucaramanga y de Norte. Entonces dijimos mire, esto fue hecho muy juicioso lo de McKinsey, con esa foto

ADE.- Decisión ...

AM: - Aceptaron

Eso se salvó...

- De allí ya, entonces quedaron grupos muy marcados, Promigas con un 33%, el grupo de Bucaramanga y el grupo de Manizales con 24 y pico % cada uno, y el grupo Santodomingo y los judíos con un 9, 10, y el grupo Santodomingo con un 7, 8%. Pero el grupo Santodomingo nunca intervino en este proceso.

JC.- ¿Ellos estaban antes? ¿Dentro de los Terpeles?

ADE.- Si, ellos vinieron y pidieron el 8%

AM: - - pero nunca fue una inversión que les llamara la atención.

AM: - Si quedaron muy identificadas las \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ porcentualmente, afortunadamente los porcentajes no daban control a ninguno, ya que tenían que aliarse y en el acuerdo de accionistas pues previmos esa parte de número de miembros de junta, la mayoría especiales, ese tipo de cosas quedaron en el acuerdo para garantizarles que se llegara allá.

AM: - Yo creo que, para mi, hubo una parte ahí muy importante en ese tiempo que pueden reconocerse las personas, eran personas que nunca habían estado juntas, que no se conocían, y menos habían hecho negocios, y donde había idiosincrasias muy distintas porque habían costeños, caldenses, paisas, judíos, judíos paisas y santandereanos. Entonces una mezcla.. . en el país no se había hecho una mezcla de esas.

JC.- Especial -

AM: - Y obviamente hubo necesidad de que el tiempo transcurriera para que las personas se fueran conocieron y desarrollaran empatías, ¿no?

ADE.- Había desconfianza todavía...

AM: - Si, entiendo que hoy en día sostuve una reunión con Guillermo ayer y contaba que están muy, trabajando muy bien la Junta,

ADE.- \_\_\_\_\_ sobre todo \_\_\_\_\_ entre Bucaramanga, la gente de Manizales y Promigas \_\_\_\_\_ los judíos como siempre son un poco

AM: - guardan todo

ADE.- \_\_\_\_\_ siempre tienen temores y Promigas va a tomar control sobre eso \_\_\_\_\_ y hubo una reunión de junta hace poco porque el quería que lo apoyara en una decisión que se iba a tomar y \_\_\_\_\_ los de Manizales, Bucaramanga y Promigas se unieron y dijeron, no , no estamos de acuerdo, entonces el tipo se molestó, - pero son excepciones-

AM: - Pero lo cierto es que se logró esa ...

JC.- ¿Que pasó con todos esos accionistas minoritarios que se habían cagado (traducción literal) una de las Terpeles?.

AM: - Bueno, entonces, nosotros en el diseño de la integración, pues, una de las cosas claves ahí era identificar los paquetes que le permitiera a uno con todo, pero no traer tampoco más de lo que necesitaba

JC.- Ser selectivos -

AM: - Si, por ejemplo, el grupo de, y eso pues hay que traerla en una forma suave, pero el grupo del Huila estaba en desventaja en eso, por qué, porque era un grupo muy grande de personas atomizados, entonces uno sabía que si traía a uno, que si traía a alguien, a un representante pero no traía acciones, entonces en esa situación se quedaron por fuera, porque no eran necesarios.

JC.- El control se les compró

AM: - No, ahí están pero perdieron el control

ADE.- Una cosa es y otra cosa los siete Terpel. Los siete Terpeles siguen funcionando como tal

AM: - ellos siguen

ADE. - para acá que es la que controla, va los Terpeles, la mayoría votan. En el sur, el consumo, en los primeros meses hubo, bueno Augusto sabe, mucho control con los minoritarios que todavía tenían puestos en Junta. Entonces, a mi me tocó es Junta Directiva, bueno, digamos, donde me tocó torearlo, a uno de esos minoritarios que casi lo amenaza a uno, si, casi no, nos amenazó.

AM: - Si, yo manejé dos o tres asambleas en Huila, en Neiva muy fuertes, muy explosivas. Cinco horas pues, y aguantar esa vaina...

ADE.- De hecho no tenían mucho poder pero ahora perdieron lo que ellos estimaban que era el poder que tenían.

AM: - Y rematamos quitándole al Gerente que después vino uno de que lo retiraron. Trajeron a alguien que era fuerte.

ADE.- Una persona de ahí de la región, pero nuevo.

AM: - Bueno yo creo que para mi, es decir, la parte económica de la integración, teniendo la valoración asegurada, fue la de menos conflicto. Porque también los Terpeles eran compañías que tenían los activos sanos, lo que estaba por ahí, inversiones y esas cosas, no eran significativas, que se dijera, un hueso que tiene, o alguna cosa, no. Entonces, en ese sentido la parte económica

JC.- fue simple. Era más la parte política

AM: - Porque teniendo el precio McKinsey aceptado,

- Si se cambiaba, ¡Uy!

AM: - No, sino tocaba llamar a alguien que estuviera por encima de McKinsey para hacer la integración, para que le creyeran, porque si no

ADE.- Posiblemente el valor hubiera bajado mucho.

AM: - Fue más de esa parte de el proceso con Caldas, saber que lo quería vender y comprarle y luego, ya desarrollar confianza entre las personas.

ADE.- Ya había una base producto del estudio anterior y se empezó a trabajar mucho más fácilmente.

AM: - Entonces yo creo que, indudablemente el intento de venta fracasado nos dio muchas fricciones, porque nos mostró que teníamos una gran debilidad desintegrados.

El precio se reflejaba, nosotros estábamos vendiendo por debajo de los de McKinsey, pues no habría sido por encima de McKinsey, no.

ADE.- ¿Pero en el momento que ya está como organización Terpel es otra cosa, o no?

AM: - Hoy es otra historia,

ADE.- exactamente-

AM: - Mire, es que, el segundo paquete de acciones de Rexol, ellos lo debían pagar por ahora, más o menos este año, y el multiplicador era, si no estoy mal, como cinco o cinco y pico de este año,

Guillermo que va por cincuenta millones de dólares. Con un multiplicador bajo.

JC.- Es decir, fue una buena decisión que Rexol no comprara.

ADE.- La diferencia era, Jorge, que si yo siendo Rexol, no hubiera hecho el esfuerzo ahora. Si yo voy a pagar cinco veces todo este cuento hubiera trasladado intereses. Esa era una junta difícil

JC.- En su momento podría haber otro objetivo financiero

ADE.- Ellos tenían que hacer algo porque, bueno, también habían hecho inversiones, ellos iban a tener que hacer algo, pero seguramente hubiera sido mas lento el proceso de como lo hemos hecho nosotros, que ha sido rápido y se han obtenido desde Diciembre de 2000 hasta la fecha ya se han logrado grandes cosas.



JC.- Pero entonces qué siguió de ahí, se creó la sociedad

AM: - pero uno, crear una sociedad con estatutos y de acuerdo ,  
pues de ahí ese es el principio.

JC.- Si, esa es la base.

AM: - Entonces vino el 2001 de búsqueda de la cabeza de la sociedad y del mecanismo de gobierno también entonces nos dedicamos a eso. Se demoró la búsqueda del presidente.

ADE.- Ahí es importante comentar que ahí en ese año, yo creo que es el año donde los accionistas realmente conocen Terpel.

JC.- Se le meten ahora sí.

ADE.- Claro, porque es que hasta ese momento los gerentes eran los que administraron, entonces cuando entra uno ya siendo socio o siendo dueño en sí, los otros han debido, bueno , yo quiero estar aquí, aquí,

AM: - Yo les insistí mucho en esa parte y es que uno tiene que meterse a las compañías, tiene que meterse en las juntas, ustedes tiene que manejarlas

ADE.- Alejandro Galvis él nunca  
estuvo acá, tú tienes que estar acá, tienes que estar ahí entonces  
ya Amaury lo 7 juntas,

AM: - Unas sesiones terribles, de dos días de juntas seguidas,

ADE.- empieza uno a conocer, como hacen esto aquí, como hacen esto acá y se dan cuenta de que eso es totalmente distinto de todo.

JC.- Ahora sí se sabe como es todo y como se puede hacer mejor, con  
de negocio  
2001.

AM: - Entonces aprovechamos esa etapa de cambios de juntas, cambios de estatutos, es que las 7 compañías tenían 7 estatutos distintos todas

-

AM: - Bueno, un reguero que llegamos y dijimos, no, la única forma de hacer aquí es que cambiemos todo y que queden todos con uno solo, porque así nadie va a poder manejar esto. Si no se cambia y se de las juntas.

JC.- Sistema de gobierno corporativo interesante.

AM: - Si, y aprovechamos ese año para detectar las variables claves del negocio, y ver como era que estaba el estado de las compañías y entonces se contrataron asesores, en eso trabajó, hubo un par de trabajos muy buenos de Luis Carlos Valenzuela, de su grupo y empezamos a identificar gastos, comparaciones, benchmarking,

AM: - Nunca se había hecho

AM: - No, no había benchmarking, entre los 7 nunca se había hecho,

ADE.- pero es que no importaba porque el pedacito en donde estábamos era el adecuado.

JC.- Ese es mi mundo, ese es mi mundo.

AM: - Pero Ecopetrol había vendido en el 93, y estábamos en el 2001 y solo hasta el 2001 vienen comparaciones de decir, usted cuanto gasto por galón en personal y cuanto gasta por galón en tal cosa, en tal otra, en tal otra, y empezar a comparar

JC.- Y los gerentes nunca tuvieron esa iniciativa.

AM: - No, eso era una sociedad como un zoológico, lo que había allí, todos estaban en las juntas de todos

ADE.- Y aprendían, pero cada uno cogía para su pedacito y

AM: - nadie criticaba al otro. Entonces hagámonos pasito y, ese es el típico caso de hagámonos pasito.

JC.- Pero en un mercado a nivel de regulación.

ADE.- le hizo un man un comentario que los gerentes en un mercado tan competido con un nivel, digamos, tan restringido de márgenes de comercialización y todo esto, aún el negocio permitía hacer todo esas cosas, digamos.

JC.- Pero igual eran gerencias sanas, eran gerencias.

AM: - si, no era malsano

JC.- Y había gente, además de eso, no solo no era de mala fe, sino era gente competente, porque en buena parte hablábamos era las gestiones del negocio.

AM: - La parte operativa, eran yo creo que allá lo que yo vi, y me toco vivirlo, era, realmente cuando estaban ellos en manos de Ecopetrol, los dueños eran ellos, los gerentes, porque el accionista de Ecopetrol, no tenía una idea de criterio, no actuaba muy errático.

JC.- Y los otros control.

JC.- Creían que Ecopetrol era el que cuidaba

ADE.- Si entonces el gerente era el que mandaba.

AM: - Y esto se ,el caso de Bucaramanga, el gerente creía que era el dueño, cuando le dijimos que no era el dueño sino los accionistas, se puso bravo, todavía sigue bravo.

- Le dijimos que no, que había unas cosas que los accionistas querían tenían que decidir hacerlas. Entonces se prestaba para todo ese manejo de las Compañías antes, de tres carros y choferes y el chofer tenía que llevar al niño al colegio y...

JC.- Criterio petrolero

AM: - Si

ADE.- Era más de eso, no era realmente había mucha esta mi empresa, yo la cree, yo llevo veinte años aquí, y da utilidades,

AM: - entonces eso se confundía con opulencia.

JC.- Y a partir de que Ecopetrol empieza a decir que vende su parte ya el accionista se mete mas en la gestión. Sin que sea...

AM: - Esa fue una primera etapa...

JC.- Pero el hasta ahora es cuando se mete

ADE.- Solo realmente hasta cuando se integra...

JC.- del 2000. Ya se le mete....

ADE.- ustedes tienen que estar en la junta, es cuando nos metemos y empezamos a ver como es.

AM: - Y a encontrar joyas, que eso se encuentran poco, y es que había muchos elementos para agregar valor

ADE.- Si que se habían perdido.

ADE.- Realmente es un modelo hecho tan local y en cierta forma digamos, tan exitoso, sin necesidad de que nunca, una persona de una multinacional hubiera estado allí metido en ninguno de los Terpeles. Igual con todos estos agravantes que se ven después sigue siendo un modelo interesante.

AM: - Yo creo que bueno, hay que darle un crédito a McKinsey, y es que esa es una visión traída de las multinacionales trabaja a todos ellos.

ADE.- Hubo un también dentro del terreno este de la todavía no estábamos integrados en que también negociaron con Shell, no , para efectos de un que ellos estaban proponiendo. ¿Tu te acuerdas?

AM: - Si, pero eso fue ya en la mitad del camino de .... Ya estaba por constituirse la sociedad de inversiones, porque yo recuerdo que ellos nos preguntaban estampillas, y era que estábamos todavía por ahí peleando...

JC.- Comprándoles su paquete.

AM: - Esto fue septiembre, octubre del 2000.

ADE.- Rexol si vino dispuesto a comprar de todo. Estos señores eran mas...

AM: - Shell lo que hizo fue una propuesta, es decir, hagamos un negocio así y así,

JC.- pero buscando control de .

ADE.- No, básicamente

AM: - No, porque no era meterse a la

ADE.- No era propiedad accionaria sino unirse en  
- yo apporto un activo de lubricantes, yo apporto unas estaciones de servicio que están muy bien ubicadas y usted aporta sus activos de lubricantes y sus estaciones de servicio que yo creo que vale la pena unirlas.

JC.- El resto las dejas allá adentro.

AM: - Ahora que Amaury menciona lubricantes, lubricantes siempre fue una piedra en el zapato para la integración, para las uniones de los Terpeles. Porque lubricantes es un negocio rentable, de un margen mucho mejor que el de combustibles, no tiene regulación, y lo montó Bucaramanga, desde el principio, Terpel Bucaramanga. Entonces, los demás Terpeles que eran distribuidores de lubricantes, se sentían trabajando para Terpel Bucaramanga y que se la llevaba toda y todas esas cosas por tener la planta de lubricantes.

ADE.- Esa es una de las razones por las cuales tampoco la participación de lubricantes Terpel no es tan buena

AM: - algunos no lo sentían como producto propio.

JC.- La fidelidad de las marcas que ya estaban.

ADE.- El suministro inicialmente de Ecopetrol y luego de Terpel Bucaramanga no tan constante.

JC.- ¿Por qué generaba problemas a la integración?

AM: - Porque, acuérdate cuando tuvimos el intento de hacer la asociación con Rexol , con Pensoil, sobre lubricantes. Eso era una forma de, no era el propósito pero era un buen negocio asociarse con Pensoil, eso fue por ahí en el 94 o 95.

ADE.- Eso fue una estrategia digamos lo de la alianza con Pensoil para redistribuir lubricantes Pensoil en Colombia.

AM: - Y fabricar. Y distribuimos.

JC.- ¿Pero como negocio de todos los Terpeles? ¿O como negocio de Terpel Bucaramanga únicamente?

AM: - Entonces ahí nos dimos contra ese muro entonces acordamos y Pensoil lo pensó también, no, esto tiene que ser con todos. Montemos una distribuidora de lubricantes que sea de todos con Pensoil y que Bucaramanga fabrique y cobre por la marquilla.

ADE.- De pronto como un negocio

JC.- la distribuidora donde eran socios todos y no sólo Terpel Bucaramanga.

ADE.- Porque había márgenes más interesantes..

ADE.- Si, ese negocio se cayó.

AM: - yo no se por qué razón Guillermo fue tan reacio con ese negocio.

Es que dio una coincidencia que era a favor y así lo entendieron todos. Mi hermano fue petrolero toda la vida, y mi hermano después de 22 años en Mobil Oil se retiró y un buen día lo llamaron a ser Vicepresidente para Latinoamérica de Pensoil. Entonces, teniendo a mi hermano allá, dijimos, hagamos negocios con Pensoil. Pensoil no es ni de los Martínez ni de

y era aprovechar y hacer esa alianza, y se logró y nos daban plata para... bueno, era un buen negocio.

ADE.- Y que se habían lubricantes que eso no lo tenía Terpel.

AM: - Yo todavía creo que ahí se perdió una oportunidad, porque hoy sería muy bueno tener las dos marcas.

ADE.- A dos segmentos diferentes

AM: - Y no se hizo por prevención de desconfianza, si, o, que mi hermano estaba ahí, entonces yo dije, no, yo me retiro del negocio de ustedes con Pensoil...

JC.- Hoy posiblemente se una visión...

AM: - Yo era Presidente desde la Junta de Terpel Bucaramanga, obviamente era de los que tenía que participar, pero entonces dejamos a otros. Antonio si tenía muy claro que ese negocio había que hacerlo, Antonio es y es muy animado para el negocio.

AM: - Pero bueno, no se hizo sencillamente

JC.- Oye, yo pienso que en el tema de integración estamos supremamente nutridos y hay otros elementos que estaba trabajando, como tu dices Amaury, en el tema de estrategias que me muchísimo.

## **2. Transcripción entrevista concedida por el Dr. Julian Echeverry, Gerente Terpel Centro1972-2000. Realizada en Mayo 22 de 2003.**

Arranquemos con la parte de historia y luego vamos con la parte de estrategias

JE: Mi primer Terpel fue Terpel Bucaramanga, como usted sabe, y se creó a raíz de la necesidad de llevar combustible a Bucaramanga por un poliducto, porque el combustible que se levaba a Bucaramanga era por carrotanque desde Barranca; entonces aprovechando que estaba de presidente de Ecopetrol el doctor Mario Galán, entonces resolvieron construir un poliducto Barranca- Bucaramanga. Las empresas que distribuían el combustible en Bucaramanga eran la Esso y la Mobil y llevaban el combustible por carretera, con el problema de que con mucha frecuencia la carretera se tapaba o tenía obstáculos de cualquier clase y la ciudad se quedaba sin combustible. Entonces aprovechando la buena voluntad del doctor Galán, se construyó el oleoducto y propusieron los mismos señores de Ecopetrol y las entidades del municipio, de construir un terminal que fuera una empresa nueva que se iba a crear sin saber exactamente como era, no tenían muy claro pero que sí distribuyera el combustible allá y se hizo una sociedad entre el municipio de Bucaramanga y Ecopetrol y el control lo tenía Ecopetrol.

Entonces esto empezó a funcionar y empezó a dar buen resultado.

JC: Y enseguida se le dio el nombre de Terpel

JE: En ese momento. La injerencia fuerte de la creación de los Terpeles por parte de Ecopetrol fue del Distrito de oleoductos, que a raíz de la construcción de ese oleoducto se concibió el terminal y hubo una planta para distribución quien siempre lideró dentro de Ecopetrol la idea de los Terpeles.

No todas las divisiones de Ecopetrol estaban de acuerdo con que existiera o que Ecopetrol tuviera una parte de distribución hubo muchas diferencias y cuentos pero siempre el doctor los defendió y fue quien impulsó la idea eso fue en el año de 1969.

JC: Inicialmente esa idea tenía un objetivo puntual que era proveer, digamos, servicios de combustible a Bucaramanga, nunca se pensó en el resto del país ni nada parecido.

JE: No, eso era aislado, eso fue un proyecto que tuvo éxito. Coincidentalmente en esos años se estaba construyendo...

AE: Pero entonces cuando se construye el terminal, la idea era suministrarle...

JE:A Bucaramanga

AE: Si pero a las estaciones de servicio Mobil y Esso en ese momento todavía no existían estaciones Terpel

JE: No existía nada de eso.

AE: O sea, Terpel en ese momento se creo en una solución para suministro de estaciones de unas multinacionales existentes

JE: O una solución al transporte de combustibles a Bucaramanga, entonces al hacer un terminal de Ecopetrol dijeron montemos también un almacenamiento que es necesario para poder tener el combustible allá. Entonces allí nació la idea de ellos de que entidades de la región, entidades oficiales de la región fueran socios de esa empresa para obtener así un apoyo y una ayuda al proyecto entonces tenían cierto mercado oficial asegurado, digámoslo así y tenían la relación con entidades oficiales de la región para poder resolver problemas de índole de abastecimiento. Entonces cuando se crea Terpel con ese terminal aéreo, desaparecen Esso y Mobil en Bucaramanga porque no pueden competir porque Terpel se crea y dice no, vamos a ser Terpel, vamos a ser distribuidores nosotros y entonces vamos a empezar a distribuir a estaciones propias

JC: Pero eso fue en la segunda etapa... cuando se pensó en tener los tanques de almacenamiento, en ese momento se pensó también tener estaciones de servicio.

JE: Sí, claro eso fue inmediato.... Cuando se creó la sociedad se dijo, vamos a ser distribuidores, se dijo no es que esto se llama Terpel, nuestra marca es Terpel vamos a distribuirle a ustedes y a la Esso, y algún negocio se pasa, entonces le quitaron las estaciones porque...

AE: Es que en Bucaramanga, allá desapareció la Esso, Mobil...no había nada, hasta hace, estoy hablando hasta hace...93 que entró nuevamente la Mobil, mientras tanto Terpel fue el rey en esa zona...

JC: Pero, me imagino que tiene que ver con el margen de comercialización

JE: Por el transporte porque la Mobil tenía que transportar en carrotanques desde Barranca y estos ya lo tenían allí a un paso

JC: Es decir, se crearon estos tanques de almacenamiento y todo pensando en distribución No era solamente la solución al problema del transporte

JE: Sí, era la solución del transporte pero además se aprovechó la oportunidad para montar la empresa, entonces se montó la empresa y quedó Esso y Mobil...tendrían que montar ellos una planta también, pegarse a es tubo que es de Ecopetrol y haber hecho lo que hizo Mobil ahora posteriormente



AE: Lo que hace Mobil en el año 92, en el año 92 Mobil decidió montar una planta pegándose al tubo de Ecopetrol, pero ya en ese momento Ecopetrol, pues sí le tenía que dar a todo el mundo pero supongo que Ecopetrol en ese momento dijo, no yo lo hago para mí

JE: Claro, claro, para su sociedad, su empresa ya ahora Ecopetrol no es dueño de la empresa, no tiene nada que ver; entonces ahí nació Bucaramanga que fue el primero y tuvo éxito, empezó a tener utilidades desde el primer año, pues claro, tenía todo el mercado. Coincidentalmente en ese momento se estaba construyendo el oleoducto Salgar, Mariquita, Manizales y Cartago

JC: ¿Puerto Salgar?

JE: Sí, Dorada, pues es que hasta ahí venía al oleoducto de Bogotá, iba de Barranca a Bogotá, Barranca, Salgar, Bogotá y llegaba hasta ahí, entonces se estaba construyendo lo que llamaban el oleoducto de Caldas, era de Salgar, Mariquita, Manizales, Cartago, se estaba terminando, se terminó en el año 71. En ese momento, cuando se construyó también con el objeto de llevar combustible a una zona que se abastecía por carrotaques desde Dorada ó desde Cartago por el oleoducto que venía de Buenaventura, Cali, Cartago ó el que llegaba a Dorada

AE: O sea, llegaba el combustible por barco a Buenaventura

JE: Sí, desde Cartagena

AE: Desde Cartagena, de la refinería de Cartagena, entonces de Buenaventura se mandaba por tubo hasta Cali, Cali, Cartago y de ahí se mandaba por carrotaque...

JE: Por carrotaque a Manizales, a Pereira, en fin. Se construyeron esos oleoductos con el objeto de que eso se abasteciera también por tubo, se garantizaba mejor el suministro y con la experiencia que se tenía ya de Bucaramanga, el oleoducto dejó previsto unos lotes pegados a las terminales con el objeto de que se montaran unas plantas. Ecopetrol invitó a Esso y Mobil que estaban situados en Cartago, con el objeto de que montaran unas plantas en Manizales y Pereira y dijeron que no les interesaba montar más plantas porque la cuestión de la planta es costosa y ese mercado es muy chiquito. Entonces ellos siguieron abasteciendo desde Cartago por carrotaque a Manizales a sus estaciones de servicio y el oleoducto se hizo pero no resolvía el problema porque no había una planta pero se había previsto el lote; entonces viendo la experiencia en Bucaramanga, Ecopetrol propuso y dijo: Construyamos otro Terpel e invitó al departamento de Caldas y construyó Terpel Manizales y los socios eran el departamento de Caldas y la Corporación financiera.

JC: Es decir, la decisión de pasar a Manizales que, como una extensión natural del oleoducto... y se diera el servicio a una ciudad, porque yo diría: porqué no Cali o porqué no Medellín

JE: No, Cali ya tenía resuelto el problema, Medellín...

JC: A través de Buenaventura...

JE: A través de Buenaventura, el Terpel ya existía. El primer Terpel que existía era el de Bucaramanga y aquí a raíz de la construcción de este tubo, pues surgía la necesidad...

JC: En ese momento las multinacionales estaban en Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, fundamentalmente, entonces surge ahí la necesidad de surtir de combustible a otras ciudades

JE: Claro que ellos tenían estaciones de servicio en todo el país, pero lo abastecían afiliados, inclusive propias, entonces necesitaban...

AE: Pero en Manizales tenían

JE: Claro Manizales se abastecía de sus estaciones de Esso y Mobil, unas eran de propiedad de Esso y Mobil y otras de Terpel y no querían hacer la inversión en plantas y con la experiencia ya de Bucaramanga, surgió la posibilidad de construir, de fundar otro Terpel, entonces entró la Corporación Financiera, el Departamento, Ecopetrol y construyeron Terpel Manizales; era una sociedad limitada.

AE: Y con el control de Ecopetrol

JE: Claro, Ecopetrol era el que manejaba...

JC: Una pregunta Julián, sin conocer en detalle el sector, pero se pensaría que de cualquier manera invertir en el oleoducto ó bajar el petróleo y bajar la gasolina desde Barranca hacia Manizales tenía más sentido que traerlo por barco desde Buenaventura, desde Cartagena; es decir, desde el punto de vista de rentabilidad tenía todo el sentido del mundo hacerlo así. ¿Definitivamente en ese tiempo las multinacionales estaban negadas a hacer cualquier tipo de inversión, así su margen de comercialización pudiera ser mejor a partir de esa inversión?

JE: No les interesó porque consideraban que el mercado de Manizales era muy pequeño para la inversión que se necesitaba; ellos decían: nosotros atendemos Pereira que queda muy cerca de Cartago, todo el norte del Valle, Armenia, Pereira, en fin, y abajo en Manizales que construyan una planta; inclusive yo conocí un análisis de esto que hizo Mobil que mandaron a Estados Unidos diciendo no tiene sentido, creemos que va a ser un

fracaso el negocio de Terpel porque el mercado que tiene es muy pequeño y no tiene posibilidades de expansión, de manera que, se decía que no tiene importancia. En este oleoducto que se estaba construyendo que se llama el oleoducto de Caldas, estaban de socios Ecopetrol, la Corporación financiera y el departamento de Caldas.

AE: En el Oleoducto, pero no era propiedad de Ecopetrol

JE: No era propiedad de Ecopetrol

AE: El de Bucaramanga sí era propiedad de Ecopetrol, acá no, acá era la Corporación Financiera de Caldas...

JE: Aquí entraron esos 3. Entonces se construyó en el año 71, en el año 71 se fundó Terpel Manizales, una sociedad limitada entre ellos 3 y empezó a funcionar en el 72

JC: Y el objetivo era fundamentalmente distribuir gasolina, combustible, pero, básicamente gasolina corriente, ACPM y gasolina extra

JE: Sí, en esa época tal vez no existía la extra

JC: Sí, solo corriente y ACPM como razón esencial

JE: Sí, era que más que un negocio era un servicio de atención, de abastecimiento de una región, una necesidad, que fue, en principio lo que surgió también en Bucaramanga, lo que pasa es que apenas se dio, empezaron a comercializar, se notó que el negocio era interesante y que podría ampliarse, claro que no todo Ecopetrol estaba de acuerdo, esto lo apoyó, lo dirigió y lo impulsó el distrito de oleoductos, ellos prácticamente se apersonaron, se hicieron casi que, llamémoslo así, los dueños de ese proyecto y hasta muy al final

JC: ¿El distrito de oleoductos quienes son? qué entidades?

JE: Eran los que manejaban los oleoductos del país

AE: Es que Ecopetrol está dividido, digamos, el distrito de Barrancabermeja, Refinería...

JC: Es un área dentro de Ecopetrol

JE: Claro, es un área de Ecopetrol

JC: Pero en ese sentido no le veían...

JE: Pues, Galán en esa época sí, pero después algunos presidentes de Ecopetrol no estaban de acuerdo y otros vicepresidentes tampoco, ni la junta directiva tampoco impulsó

demasiado; estos tipos muchas veces hicieron las cosas casi a escondidas del resto. Inclusive hasta muy al final Ecopetrol quería salirse porque para él era un problema, sobretodo porque se volvió 7 empresas diferentes manejadas en sitios muy distintos y con criterios y políticas completamente distintas; lo único que los unía era el nombre y su objetivo, entonces eso para Ecopetrol era un lío, sobretodo porque eran 7 juntas directivas a las cuales no podía ir siempre la misma persona, sino que iban unos en un lado, otros en otro y después ponerse de acuerdo que, no que allí dijeron, que no dijeron...

AE: Se perdió un control total

JE: Sí claro

AE: Porque eran 7 compañías y cuando tenían que ir distintos funcionarios de pronto habían tomado decisiones distintas...Cuando empieza Ecopetrol a bajar sus participaciones porque tu hasta ahora me estás hablando del 75% pero cuando yo recuerdo Ecopetrol no tenía...

JE: Sí, ellos, hubo un riesgo y es que, la influencia de Ecopetrol y la vecindad o la cercanía de la USO hacían que se corriera el peligro de que se formara un sindicato, siempre estuvo latente ahí y de ello era consciente Ecopetrol y eran consciente todas estas empresas, inclusive en Bucaramanga llegó a formarse un sindicato de Terpel, rápidamente se desmontó, en los otros Terpeles nunca, pero siempre había... resulta que en los terminales de Ecopetrol siempre han estado al pie de las oficinas de Terpel o las plantas de Terpel, entonces la relación de los empleados es muy inmediata porque ellos son los que me entregan el combustible, estos reciben y son compañeros, entonces había ese riesgo de que la Uso se metiera con esto...

JC: La política salarial era totalmente independiente

JE: Completamente independiente, es que eran empresas distintas era una empresa, una sociedad limitada con sus estatutos inclusive esto hacía ...había una presión, llamémoslo así, por parte de la Uso hacia Ecopetrol, uno lo notaba, de que los tipos de Ecopetrol le dijeran hombre no, a usted lo están explotando, a usted le están pagando muy poquito, si quiere, nosotros le ayudamos eso siempre lo había y uno lo notaba. Entonces eso hizo en mucha parte que Ecopetrol bajara su participación por lo menos al 49%

AE: Eso en que año?

JE: Eso fue en el año 70, setenta y pico. Entonces, por ejemplo,

AE: Eso es parte de lo que tenemos que ver, precisamente, cuando Ecopetrol tiene control, como son las estrategias, como de alguna manera estos Terpel crecen o algo en manos de

Ecopetrol cuando ya Ecopetrol deja de tener control, aunque tengo entendido que siempre siguió...

JE: Sigue teniendo el control aunque no sea un control económico porque es la empresa que conoce más del negocio, es quien suministra el combustible, sabe como es el problema de los combustibles, tiene contacto con el Ministerio de Minas, en cambio los otros accionistas no están metidos en ese tema, solamente van a una junta e intervienen pero cuando están tratando de defender la empresa con su Terpel regional.

JC: Cómo empieza ese proceso de distribución en Manizales; por lo que yo leí en los informes de gerencia eso fue todo un proceso que arrancó casi como una venta directa ahí digamos, en la planta de abasto hasta lo que hoy son distribuidores con franquicias y todo esto.

JE: Si, si, eso empezó semejante a Bucaramanga, en Manizales había 15,16 estaciones de las cuales algunas eran de sus propietarios y otras de las compañías, pero todas afiliadas a Esso y Mobil; entonces Terpel entró a ofrecerles combustibles diciéndoles, mire, el transporte a 8 kilómetros les cuesta EJ: 5 centavos en cambio traerlo desde Cartago les cuesta tanto, claro, inmediatamente todo el mundo se vino a trabajar en Terpel

AE: Y hubo alguna obligatoriedad de Terpel de decirles Yo te vendo eso siempre y cuando te afilies a mí o utilizas mi nombre

JE: No, no, Terpel les decía: pásese que para usted es un gran negocio, además yo le voy a ayudar, esa estación que usted maneja dígame a la Esso que se la venda, yo le presto la plata, defínase para que usted se venga y le cambiamos el aviso. Entonces los de la Esso y la Mobil dijeron: mire, nosotros no somos capaces de traer desde Cartago, tenemos que seguir comprando aquí, véndanos la estación, denos plazos y les vendieron las estaciones con plazos y Terpel les ayudó.

JC: Pero eso ya fue en una segunda etapa. La primera etapa fue distribuirles combustible con una estrategia de menor costo de transporte...

AE: No tenía sentido que estos señores siguieran utilizando una marca Esso y Mobil siendo que ya no estaban comprándole el combustible a ellos, me lo estaban comprando a mí, entonces yo le digo a ellos, no tiene sentido, negocia comprarle las estaciones para que ellos queden como Administradores, lo que sea, y para los que eran propietarios es decir, oye, cómprame a mí...

JE: No, y había estaciones que eran propiedad de la Esso...no, yo se la vendo a usted, al que la estaba manejando, con plazo para que la pague, porque ellos no estaban interesados en montar su planta ahí y entregaron el mercado

JC: Sí, de hecho era de poco interés por el volumen

JE: No les interesaba y quedar con esa competencia por el transporte, entonces...

JC: Quien traía hasta ahí era Esso y Mobil

JE: Traían por carrotanque a 100 kms. de distancia, cuando ahora les quedaba a 8 kms. de las estaciones de servicio...

JC: Y no había contratos, Julián, que los obligara...

JE: Había contratos pero en ese momento se resolvieron de común acuerdo, yo no le puedo comprar a usted por esto...si yo sigo comprando desde Cartago con ese sobreprecio de transporte, me quiebro ó nadie me va a comprar porque yo tengo que poner un precio más alto ...

JC: Y era claro que si no se hacía así, iba a haber competidores que sí tenían esa competitividad...

JE: Claro, inmediatamente se pasaron y las compañías fueron conscientes porque...

: todavía es el caso de la mayoría, la mayoría eran sin contrato...

JE: Era una estrategia no solo de Manizales sino hacia fuera, nosotros captamos mucha gente, llegamos a coger el 55% del mercado diciéndole: Señor, camine trabaje con nosotros, nosotros vamos a trabajar, a ofrecerle buen servicio, buenas condiciones, si usted se quiere ir en cualquier momento se va, eso lo hacíamos haciendo un contraste con los contratos que les tenía la competencia que... entonces decían: no me sirve, me voy para allá porque allá me tratan a mí bien y el día que yo me aburra me voy...pero si usted necesita plata, camine yo le presto plata, entonces se hacía una hipoteca de primer grado con todas las de la ley...

JC: Ahí estaban los de la Corporación Financiera de Caldas, es decir, la ventaja del socio...estaba Terpel y Terpel obtenía a través de él sus propios recursos? ó a través de...

JE: De sus propios recursos...nosotros inclusive hubo mucho tiempo que nunca conseguimos un crédito; inclusive la corporación financiera y el departamento de Caldas fueron socios de Ecopetrol en el oleoducto primero, porque Ecopetrol les prestó la plata para hacerlo, les dijo: camine hagamos una sociedad, yo también les presto la plata para que sean mis socios

JC: Yéndonos un poquito más atrás, qué rol cumplía entonces la Corporación financiera de Caldas como socio

JE: Porque primero fue socio del oleoducto de Caldas donde sí la Corporación intervino...

AE: Es que las corporaciones financieras en su momento, por ley precisamente intervenían, porque eso eran, por eso se creó Corfivalle, Corfinorte, porque por ley su intención era generar proyectos

JE: Es que se llamaba Terpel Manizales, Ltda. Allá en el año setenta y pico se cambió, se volvió anónima y entonces hubo un cambio de acciones de Ecopetrol con la Corporación del departamento, Ecopetrol se quedó con todo el polioducto y le cedió parte de sus acciones en Terpel a la Corporación del departamento ahí fue cuando Ecopetrol bajó la participación al 49% ...y quedaron el departamento y el...

AE: Ah, Ecopetrol se queda con mayor propiedad del polioducto...en cambio de acciones del polioducto yo te doy acciones de Terpel entonces sale Ecopetrol con menos participación ...

JE: Eso... y aumenta la Corporación y el departamento. Ese fue el mecanismo para ellos bajar la participación y se baja la participación buscando... bueno primero que todo para quedarse con el polioducto y segundo buscando no tener más del 50% para evitar de todas maneras la posibilidad de... y para más ágil, porque Terpel en el esquema inicial tenía a la Contraloría General de la República y eso impedía hacer propaganda, moverse, hacer negocios de cualquier índole, comercializar, ir a hacer un descuento en un producto que se le vendiera a un cliente era imposible porque eso no lo permitía la Contraloría, eso fue un lío con la Contraloría.

JC: Pues sí, las limitaciones que tenía Ecopetrol como entidad estatal, limitaron la gestión comercial

AE: Pero esos primeros años, cómo le fue a Bucaramanga, la mayoría de los volúmenes se vendían a estas estaciones que se pasaron rápidamente, pero también tengo entendido que muchos de esos volúmenes se iban hacia Invías o...

JE: Ah si, se iban a muchas entidades oficiales más que todo del departamento o del municipio más que todo

AE: Ayudaron muchísimo el hecho de que esos accionistas...

JE: Ah, si eso influyó, eso ayudaba indudablemente y además se vendía la industria, la Corporación Financiera de Caldas, por ejemplo por tener esa participación la cuestionaban, decían que ella no tenía porque tener acciones en una empresa de servicios y ellos siempre el argumento que tuvieron para defenderse era que Terpel lo tenían para garantizarle

suministro a la industria, eso fue una disculpa para que no les hicieran vender esa participación...

AE: Yo recuerdo ese problema porque es que las corporaciones financieras, su objeto por ley es promover las industrias y Terpel es comercio, entonces muchos se cuestionaron que la Corporación Financiera porque estaba en Terpel bueno en el caso de Bucaramanga estaba el cuento del lubricante, la planta igual creo que en el norte posteriormente tenían una planta pero ustedes se metieron un poco en el cuento de que ...

JE: El cuento de que la industria necesitaba que le garantizaran el suministro de combustible, entonces una forma de... estar metidos ahí

JC: Y ahí recuerdo que había convenios con algunas compañías para el suministro de combustible ...

JE: No, eso fue posterior, más adelante surgieron situaciones como en La Dorada la Esso tenía una pequeña refinería y la cerró porque ya era ineficiente, era obsoleta, entonces no era negocio, entonces el mercado que tenía ahí solicitó a Terpel de que le vendieran en Mariquita, entonces si cerramos negocio con ellos y partimos en un 75% para Terpel y 25% para ellos, nosotros les atendíamos sus estaciones de servicio para ellos el negocio. Después tuvimos un negocio parecido en la planta de Buga pero con Texaco, que tenía su planta en Cali pero en el centro del Valle no tenía; entonces hicimos un negocio semejante y le atendíamos algunos de sus clientes

JC: Ah, si ahí te refieres a convenios de distribución también a competidores, pero me refiero, en sus inicios apareció también ventas hechas mediante acuerdos o convenios con empresas de la región

JE: Ah, si nosotros le vendíamos la industria, le vendíamos a las entidades gubernamentales para su consumo; el departamento tenía su zona de carreteras, nosotros poníamos tanques y surtidores y allá tenían sus volquetas del mismo municipio...

AE: Durante esos primeros años, las discusiones en junta directiva eran más encaminadas a qué, a que la operación del negocio era la más eficiente, o a cómo conseguir más clientes o a cómo expandir... cuál era el punto estratégico? ¿Qué era lo que se discutía ahí?

JE: En principio la idea siempre fue hacer las cosas lo mejor posible porque era un negocio que no sabíamos ninguno, ni Ecopetrol ni nosotros; todo fue, en cierta forma improvisado porque no teníamos gente que conociera el tema o que tuviera la experiencia, entonces tuvimos que empezar a meternos en el tema y a averiguar a ver como podíamos hacer para que funcionara lo mejor posible. Como el poliducto había llegado hasta Cartago, existía también la posibilidad de una planta en Pereira, cuando yo entré a Terpel que fue en el año 74, ya llevaba 2 años Terpel, se estaba empezando la planta en Pereira a mí me tocó



terminar. Ya en Pereira entramos a competir de tú a tú con las compañías porque ya ellas no estaban de salida y a nosotros nos tocó atender el departamento de Risaralda y los departamentos de Quindío y el norte del Valle; inclusive estaciones de servicio en Cartago, teniendo a veces la Mobil en Cartago. La campaña también...tuvo mucha parte ofreciéndole a estos señores que les montábamos equipos, que le arreglábamos la estación, que les prestábamos dinero y que no les hacíamos contratos como los que tenían con las compañías; eso hizo que empezaran a pasarse y a darse cuenta que tenían más libertad para...

AE: Yo supongo que las multinacionales también les prestaban plata ...

JE: Sí, nosotros hacíamos lo mismo. Otra diferencia muy pequeña pero que pesaba fue el mantenimiento de los equipos. Las compañías alguna vez habían tenido mecánicos que les arreglaban los surtidores a las estaciones de servicio y eso lo suprimieron; dejaron que cada estación de servicio contratara un mecánico para que le reparara su equipo cuando se dañara.. Nosotros retomamos la idea de tener el mecánico y pusimos un pequeño taller y nos dedicamos a mantenerle a nuestros clientes los equipos y solamente a nuestros clientes, en un perfecto estado por cuenta de Terpel. La mano de obra era por cuenta de Terpel y los repuestos por cuenta del cliente, con una visita previa donde el mecánico iba, revisaba el surtidor y en caso de tener que repararlo tenía que hacerlo sin cobrarnos porque nosotros le pagábamos por la visita. Entonces el tipo se obligaba a mantener los equipos en buen estado y hacerle un mantenimiento previo lo mejor posible

JC: La estrategia de penetración inicial fue, primero mejores costos, mejores precios; 2 contratos más sencillos, más favorables, o sin contratos, es decir, condiciones comerciales más adecuadas...

JE: Nosotros cambiábamos el contrato por la hipoteca, prestando dinero, diciéndole, camine señor trabaje con nosotros usted necesita dinero, nosotros le prestamos para arreglar la estación.

AE: El préstamo era una manera de amarrarlos...

JC: Eran servicios financieros, de mantenimiento, como estrategia de captura de nuevos...

JE: Porque es que la herramienta de trabajo de ellos son los equipos, los surtidores y entonces un surtidor se le daña y si no tiene arreglo rápido es un problema y eso influyó mucho

JC: Y ante esos 3 elementos estratégicos como reaccionó la competencia

JE: Pues, ellos les prestaban dinero y amarrando a la gente para que no se les fuera, entonces si a alguno se le vencía un contrato, se le decía, bueno, para dónde me voy, ahora,

hubo otra, otra estrategia muy posterior casi en todos los Terpeles, que fue mantener controlado el margen de distribución; nosotros varias veces a los ministros de Minas les enviábamos cartas diciéndole: Señores no nos suban el margen más de la inflación, entonces las multinacionales iban allá a que fuera más y les decían: cómo les voy a subir a ustedes si hay alguien que está contento... eso porqué, por una razón muy sencilla nosotros no teníamos dinero, nosotros con los márgenes que teníamos a bajos costos teníamos utilidad aceptable y nos permitía crecer el mercado porque el otro estaba frenado esas compañías no estaban invirtiendo, estuvieron mucho tiempo quietas en cambio nosotros aprovechamos la oportunidad y crecimos en el mercado

JC: Y eran más ineficientes en el negocio mayorista porque para llevar la gasolina les costaba mucho

AE: Y había unas cartas donde los gerentes de Terpel decían nonos suban los máximos y las multinacionales decían súbannos los máximos. Hoy ya se está librando...

JE: Sí, pero ahora ya la competencia es de tú a tú con esos monstruos; a mí me parece muy complicado...

JC: Claro, entonces lo primero fue eso Estrategias de penetración y luego Estrategias de expansión geográfica, ir a otras ciudades atendidas por Esso y Mobil pero buscar, con el oleoducto que tenían también empezar a distribuir...

JE: Sí, eso es concretamente hablando de Pereira, Buga y Mariquita

JC: Y se empieza a crecer y se crece tanto que llega un momento en que hay que dividir

JE: No lo que pasa es que nosotros crecemos y ligero tenemos un mercado copado, más del 50% que le hemos quitado a las multinacionales. Vemos que crecer más es demasiado costoso porque ya pelear con todos estos tipos era demasiado costoso, entonces nosotros dijimos que tenemos que crecer a través de otros Terpeles donde haya espacio, donde haya un Terpel que se vaya a crear allá vamos a estar. Yo me acuerdo que estaba un sábado en mi casa y estaba Turbay echando un discurso en Neiva y le pidieron que construyera una refinería pero él les dijo yo les voy a hacer un oleoducto desde Mariquita hasta Neiva, yo dije, hay que montar un Terpel allá y el lunes informé en la oficina y dijimos es el momento de conseguir los lotes y construimos un Terpel en Gualanday donde había una terminal para abastecer Ibagué, mientras tanto ya estaban los contactos para construir un polioducto y empecé a hacer el proyecto para construir ahí una planta. La gente Neiva solicitó en Ecopetrol hacer el Terpel pero les dijeron que ya lo estamos haciendo con Terpel del Centro, pero solicitaron que fuera con gente de la región; entonces se resolvió que Terpel del Centro construía la planta de almacenamiento en Ibagué y la de Gualanday y la de Neiva, Terpel del Centro montaba la empresa, hacía todo con dinero que se recogía con inversionistas de una sociedad que se montaba allá a cambio de que le dieran a Terpel

un 10% de las acciones, costo para ellos como contraprestación así arrancó Terpel del sur también en ese caso tenía la ventaja de que no había terminales allá y tenían la ventaja del transporte. Después la Mobil construyó una planta en Gualanday y otra en Neiva varios años después.

JC: Yo creo que antes fue el de occidente

JE: No, fue posterior. Antioquia fue un año después de Manizales

JC: Cómo fue la creación de occidente

JE: El de Antioquia tiene una particularidad; a raíz de la fundación de Terpel Manizales y Bucaramanga, la Shell consideró que se iba a nacionalizar la distribución y resolvió retirarse teniendo planta en Medellín, en Bogotá. Ecopetrol constituyó una sociedad en Medellín: Terpel Antioquia y los socios eran: Terpel Bucaramanga, Terpel Manizales y el departamento de Antioquia para comprarle a la Shell la planta

JC: Pero Mobil y Esso estaban allá. Ya el tema de abastecimiento a áreas donde las multinacionales no se interesaran dejó de existir; ahí la razón fue de negocio y quién ve esa oportunidad

JE: Ecopetrol es quien monta esa empresa

JC: La experiencia que tenía Terpel Manizales y la de Terpel Bucaramanga cómo se aprovecha en Terpel Antioquia?

JE: En las juntas; Terpel Bucaramanga y Terpel Manizales tengan un puesto en junta. Esa reunión mensual de gerentes con Ecopetrol al lado, hace que se intercambien experiencias, ideas, situaciones y estrategias, a no repetir errores. En las otras Terpeles como todos empezaron a ser accionistas de todos, cada junta con varios gerentes se comenta que está pasando en cada parte

JC: Terpel Manizales se convierte después en Terpel Centro, Terpel Antioquia, Terpel sur y norte al mismo tiempo y después occidente al final. Y Norte ¿tuvo influencia de centro? O fue otro proceso

JE: Otro proceso, en ese intervino Bucaramanga

JC: En occidente sí hubo una alta influencia del centro, entonces ahí cambia la composición accionaria y la denominación de centro, hasta ahí era Terpel Manizales

JE: No, Terpel Manizales se cambia la denominación de Limitada a Terpel centro pero antes de occidente

JC: Y el proceso es muy similar al del sur? Es decir por capacidad centro no es suficiente manejarlo, necesita inversión, busca inversionistas en occidente o ¿cómo fue ese proceso?

JE: No, En Terpel occidente ocurrió algo especial: Los presidentes de Ecopetrol influyeron en los últimos Terpeles, Rodolfo Segovia en la creación del norte, Rendón en la fundación de Terpel occidente. Se fundó, tal vez Restrepo Londoño, Terpel Nacional que incluía a Bogotá y a Cali, buscando que posteriormente ese los cubriera a todos y los agrupara, primera idea para volverlo una sola empresa, lo montaron manejado desde Bogotá pero no tuvo éxito, hubo problemas y resolvieron abrirlo: Bogotá, Terpel occidente y Terpel de la Sabana

JC: Y ese Terpel nacional estaba compuesto por acciones en forma paritaria?

JE: No, como cosa curiosa, reunieron a todos los Terpeles y dijeron vamos a montar este Terpel nacional, ¿con cuánto participa cada uno? Occidente dijo, yo pongo la sexta parte, otros la quinta o la décima, no le creyeron. Yo hubiera querido tener más, inclusive yo había tenido la idea de entrar a Bogotá, pues era la gran opción, era el año ochenta y pico ya se veía que los Terpeles habían crecido en el ámbito nacional y que hubiera un cubrimiento para, de pronto volver la empresa una sola o hacer algo, pues Ecopetrol tenía el problema que ya se le había crecido demasiado. Era una pérdida de control sin pérdida de dinero, porque no había fracasos en ninguna ni problemas laborales o económicos. Eran 7 empresas que c/u cogía para su lado. ¿Por qué tantos Terpeles? Estas eran empresas pequeñas que manejan mucho dinero y tienen influencia en la región y tenían la gran ventaja de resolver los problemas a sus clientes en una forma muy rápida, en contraste con las multinacionales que en cualquier estación de servicio tenían que dirigirse a Bogotá para resolver el problema. Eso fue una fortaleza, además de que había una emulación, llamémoslo así, entre las diferentes empresas para crecer más que el otro, una competencia sana, había una división que no estaba establecida, un convenio tácito de no pelear entre nosotros, porque la pelea es contra estos monstruos y debemos apoyarnos

JC: Entonces el Terpel Nacional no tiene acogida en los Terpeles

JE: No progresa, entonces viene el doctor Rendón, del Valle y sugirió montar un Terpel en Cali y un Terpel en la Sabana y quedaron establecidos. En el de Cali entra el Centro porque teníamos hasta Buga, allí había una planta y estábamos encargados de la gerencia de Terpel occidente y de conseguir el lote para montar la planta. Cuando Ecopetrol privatizó, metió sus acciones ahí fue cuando se abrió Terpel occidente.

JC: Y porqué esa idea del 85 que no se vio adecuada, ahora en el 2000 la ven favorable?

JE: Cuando ya Ecopetrol salió del todo cediendo todos los remates y todas las acciones, los privados dijeron esta empresa debemos vendérsela a una multinacional y empezaron los contactos con Shell, con Repsol para tratar de venderla y uno de los escollos era que eran 7 empresas y no una; de ahí surgió la necesidad de unirlas y hacer una sola empresa, yo no sé si ahora tendrán en la mente eso pero yo creo que es una posibilidad en el futuro, ahora,

unificar las políticas, las estrategias, todos los manejos y todos los sistemas, es conformar una empresa que es lo que se está haciendo

JC: Pero los accionistas de Terpel cuando se habla en un estudio, el estudio McKinsey, que tiene sentido unir, están interesados en vender? O están interesados en hacer sinergia entre ellos para crear la organización...

JE: No, están interesados en hacer sinergia pero vieron que una de las dificultades era que fueran 7

JC: Toda la evolución que tuvo Terpel desde simplemente empezar a suministrar a Bucaramanga como una forma de garantizar mejor servicio que se convierte en una oportunidad de negocio para manejar márgenes de comercialización

JE: Claro, cuando era una empresa de servicios para solucionar un problema de abastecimiento, se volvió un negocio

JC: Es decir, que la alianza entre una entidad pública y el sector privado genera una oportunidad de negocio mucho más grande que la que pudiera haber tenido Ecopetrol solo o las mismas multinacionales; es un ejemplo de un muy buen desarrollo de un negocio, de una alianza sector público-privado

JE: Aprovechando las oportunidades de los dos, lo que pasa es que hubo una cosa definitiva: el equipo de gente del distrito oleoductos, que fue el gran gestor, el gran impulsador, fueron decididos en el tema

JC: Y había alguna persona en particular que fue la visionaria de la idea?

JE: No, fue el equipo Ignacio Cano, Ramiro Villa, Jorge Fadul y 4 ó 5 más. Hubo una anécdota, una vez en Terpel de la Sabana estaba Restrepo Londoño, el presidente de Ecopetrol y resolvieron que los Terpeles había que acabarlos para hacer uno solo, entonces llegaron a una asamblea de Terpel de la Sabana y todos los Terpeles éramos accionistas, Ecopetrol propuso que se repartieran las utilidades y resulta que Terpel de la Sabana necesitaba la plata porque estaba en una expansión muy rápida, entonces nosotros nos opusimos pues dijimos: si queremos que esto crezca necesitamos la plata, espere que crezca y después reparten, no frenemos la empresa y Ecopetrol no quiso, hubo una discusión, tanto que nos amenazaron que nos echaban a todos, estaba el doctor Juan José Turbay, miembro de la junta directiva de Ecopetrol y de la de Sabana, y en la siguiente reunión nos dijo: en estas entidades del estado cuando uno no está de acuerdo con lo que el estado quiere, lo mejor es que se retire

JC: Pero en ese momento todavía Ecopetrol tenía la mayoría, eso cambió completamente, y ahí no había poder de veto, siendo minoritario tenía poder de veto?

JE: Lo que pasa es que, en ese momento, la participación de Ecopetrol era muy importante porque en forma directa no estaba en Terpel de la Sabana con la mayoría pero a través de los otros Terpeles, si sumaba todo, si era el que mandaba

JC: La relación en esas juntas siendo minoritarios, la voz de Ecopetrol tiene más peso que lo que decía su participación accionaria

JE: Siempre fue así porque era el que más conocía el negocio

JC: Hay un punto que estamos analizando dentro de la estrategia que es el desarrollo de otros productos como parte del servicio que da Terpel. Cómo surgió la idea de no solamente suministrar gasolina, ACPM sino desarrollar lubricantes y posteriormente Parafina, Azufre y luego llantas, baterías. ¿Cómo se desarrolló eso?

JE: Nosotros siempre miramos la necesidad de crecer, de hacer negocios; primero que todo miramos que producía Ecopetrol, nuestro suministrador de combustibles con una relación comercial muy importante y encontramos que vendía parafina, producida en Barranca, que vendía azufre, que vendía asfaltos. Yo llegué a vender toda la parafina que se vendía desde Manizales hasta Pasto, Cali, todo el Valle; eso era para fábricas de velas, ceras, llantas, de papeles parafinados, eso nos dio resultados, teníamos un margen, no era el más alto, pero fue un negocio adicional que nos daba utilidades

JC: Y qué generaba más margen, el combustible o la parafina?

JE: Pues más el combustible por el volumen, pero porcentualmente la parafina, con un volumen más pequeño

JC: ¿Porqué era más competitiva la parafina que traía Terpel?

JE: No, la transportábamos pero comprábamos cantidades más grandes. Economías de Escala

JC: En ese momento quienes distribuían parafina eran pequeños distribuidores

JE: Sí, también encontramos que otra de las líneas de producción era el azufre en Manizales habían 2 empresas que utilizaban azufre una planta que se llamaba Derivados del azufre y otra que era Progel y logramos hacer una conexión con Ecopetrol para suministrarles; este era más refinado que el azufre Puracé y les daba muy buen resultado: Desafortunadamente, fue una cosa que se acabó porque Ecopetrol le subió mucho el precio y ya no era competitivo

JC: Ahí salieron del negocio porque el margen no daba...

JE: Eso también pasó con la parafina, Ecopetrol dejó de producir parafina mucho tiempo; entiendo que ahora está empezando a producir nuevamente porque los crudos parafínicos que se explotaban en Zulía, se fueron abajo y la producción era mínima y la parafina la sacan de crudos especiales que tienen parafina

JC: Es un subproducto que cuando estaba en proceso de expansión Terpel, era importante y después se agotó

JE: Después importamos parafina de la china y entramos todos los Terpeles para traer cantidades importantes pero se volvió un lavadero de dólares impresionante, esto a finales de los 80, 90. Trajimos la parafina por toneladas y en ese mismo traían para otros clientes y los tipos la vendían más barata comprándola al mismo precio que nosotros y nos sacaron del mercado

JC: Asfaltos, vendieron algo?

JE: Vendimos algo de asfaltos, eso funcionó cuando funcionaba el ferrocarril del Magdalena entre Barranca y Mariquita, lo mismo con la parafina, pero al acabarse el ferrocarril teníamos que cargar en camiones y había mucha dificultad

JC: Y después se piensa en llantas y baterías

JE: Llantas, alguna vez tuve un contacto con Rendón, quien estaba de presidente de Icollantas, buscando que nos diera una distribución de llantas para todo el país entre todos los Terpeles, un negocio difícil pero los márgenes fueron muy bajos porque tocaba competir con los almacenes de cadena, hipermercados que compran volúmenes grandes y los venden con márgenes muy chiquitos eso ha sido un negocio financiero

JC: Las servitecas desplazaron ese negocio porque, hace años la gente compraba llantas en las estaciones de servicio.

JE: Pero las servitecas también han bajado, hoy usted consigue en Carrefour, en los hipermercados y muchas servitecas se han quebrado. Desafortunadamente, las estaciones de servicio fiaban las llantas y se les perdía la cartera, muy difícil

JC: Tuvieron después el tema de baterías

JE: Estuvimos vendiendo unas baterías de Varta que tenían garantía de por vida y eso resultó un fracaso porque no fue cierto esto se acabó por calidad del producto

JC: Y no se vio tampoco tan importante

JE: Esos negocios servían si se vendían volúmenes importantes pero uno pequeño, no

JC: Búsqueda de proveedores adecuados en calidad, en servicio, en rentabilidad, en todo, eso es lo que se pierde cuando se tienen 7 Terpeles y no, uno centralizado, sería una de las razones de ganancia para ...

JE: Claro, el hacer negocios en una forma conjunta en el ámbito nacional es una ventaja importantísima, inclusive con el mismo Ecopetrol, todos los proveedores, el peso que tiene una empresa de estas ya con el 30% del mercado en combustibles, ABRE PUERTAS

JC: No hablamos de lubricantes...

JE: Lubricantes nunca existieron, hubo un incremento muy fuerte del precio, estaba Lleras Restrepo de presidente, resolvieron en Ecopetrol fabricar un millón de tarros de cuarto para competir con los aceites de las marcas tradicionales Mobil, Esso y Texaco, que tenían un incremento de precio. Los Terpeles empezamos a vender ese producto, con un agravante: Las estaciones de servicio que habíamos identificado vendían todas las marcas de aceite porque Terpel no tenía para ofrecerles, cuando llegamos a venderles este, fue uno más, porque no podíamos sacar los que tenían acostumbrada la clientela para reemplazarlos; empezamos a venderlo y llegó un momento que se agotó y Ecopetrol no volvió a producir y las estaciones de servicio se quedaron sin el famoso aceite de Terpel, que se llamaba Colube. Posteriormente, Terpel Bucaramanga consiguió que Ecopetrol le siguiera vendiendo aceites que él envasaba en una planta en Girón y ahí se lo fabricaban y empezamos a distribuirlo a través de este fabricante; eso creció muy lentamente con mucha dificultad porque la competencia era pavorosa por no haberlo producido desde que se creó Terpel pero, de todas maneras las ventas empezaron a crecer y Terpel Bucaramanga decidió producir aceite propio y compró las bases, montó una planta cerca de su planta de combustibles, compraba las bases a Ecopetrol o las importaba de Venezuela, compraba los aditivos y fabrican los lubricantes con un resultado mejor pero todavía con el impedimento de que la competencia estaba con una posición muy complicada de romper, pero de todas maneras ha crecido y eso es muy interesante

JC: Como elemento de servicio, pero como elemento generador de crecimiento, que era el objetivo inicial, ¿se considera que ha sido una estrategia exitosa?

JE: Sí. Claro, la del desarrollo de todos los productos lo ha sido. Es que fíjese que todos los Terpeles han tenido éxito; en el único que hubo, medio dificultad fue en el Terpel nacional porque se trató de abarcar mucho sin tener nada no se tenía planta, era comprándole a multinacionales, era improvisando, tal vez un poquito desorganizada la administración. Ese fue el único punto

JC: El único, entonces el desarrollo de productos fue exitoso, tal vez con las dificultades que tuvieron por calidad de baterías y porque el mercado de accesorios y de llantas empieza a entrar otro canal y las servitecas y los hipermercados, eso es lo que hace difícil



el desarrollo del negocio y se pierde el hábito del consumidor al comprar allí. ¿Que pasó con las tiendas de conveniencia? ¿Cómo fue ese desarrollo?

JE: Eso nunca se ha hecho un plan masivo es algo complejo porque las tiendas de conveniencia son muy buenas en ciertos sitios, no en todos, eso ha seguido funcionando en algunas estaciones de servicio y se ha tenido un éxito importante para la estación más que para Terpel

JC: Porque es un valor agregado. Pero las franquicias también tienen las tiendas de conveniencia como parte de la franquicia ó definitivamente es un negocio totalmente del propietario

JE: Terpel no tiene tiendas de conveniencia propias, es un negocio que es más del dueño de la estación

JC: Es decir, las estaciones Terpel no tienen tienda de conveniencia

JE: Algunas sí, pero es un negocio más de la estación, es decir, no lo maneja como un negocio porque las tiendas de conveniencia es un negocio diferente donde el abastecimiento, solamente de productos a una cadena de tiendas de competencia es un negocio casi que de supermercado

JC: Es un negocio de inventarios, es con otro concepto...

JE: La compra de todos esos productos tiene una logística distinta a los combustibles, se necesita una organización aparte que diseñe y atienda esa línea con proveedores distintos

JC: Mientras en Terpel se está hablando de un portafolio de productos reducido, de altos volúmenes con bajo margen pero mucha caja, aquí se habla de un negocio de muchos ítems, de poco volumen, un portafolio de imagen pequeño, también de caja, pero es otra cosa

JE: Es un negocio muy distinto, un negocio cuyo éxito es relativo, aquí hubo un boom y entraron las multinacionales a montar las tiendas de conveniencia y se veían espectaculares, pero parece que el negocio no era tan atractivo, que no les fue tan bien

JC: Me parece que es la implantación de un modelo americano que toma unas variables ...

JE: Claro, una cosa muy diferente es que la estación de servicio en Estados Unidos es un punto obligatorio de entrada entre su trabajo y su casa porque las distancias son muy largas y no hay tiempo de ir a otro sitio. Ahora aquí las tiendas de barrio le atienden el pedido por teléfono y hasta le anotan para que pague después

JC: Porqué se mete Terpel en el negocio del Gas Propano?

JE: Resulta que en la construcción de la planta de Manizales, se construyeron unas esferas de gas propano y entró Terpel a distribuirlo, era un intermediario entre Ecopetrol y los distribuidores en tinas en llenaderos de gas para minorista

JC: Que era una fuente de energía de mucho uso, pero fue una decisión de Ecopetrol

JE: Desde el principio, desde la iniciación de todos los Terpeles montó esas esferas. Posteriormente, ese distribuidor mayorista de gas propano, que era Terpel, desapareció y la esfera, por ejemplo en Manizales, se quedó sin utilización, la utilizaron mucho tiempo almacenando gasolina

JC: Pero ese gas que venía de Barranca, cómo llegaba a Manizales?

JE: Por el mismo tubo, es que ese gas propano a unas condiciones de presión es líquido, entonces viene gasolina, después un bache de gas propano y después gasolina

JC: Y ese gas propano se almacena también líquido

JE: Líquido, si porque se maneja a presión y se traspasa y en las pimpinas es líquido, apenas usted la abre al aire, se convierte en gaseoso

JC: Es utilización de otro producto que tiene Ecopetrol, se convierte en otro canal, es otro combustible más que en ese momento tenía un alto grado de uso en Colombia

JE: Y sigue teniendo un uso muy alto

JC: Sí, ha cambiado un poco por el tema del gas natural

JE: Pero de todas maneras sigue creciendo en cierto estrato

JC: Y más en el incremento en el recio de la energía...

JE: No, y en el incremento en el precio del gas natural; las posibilidades de que gas natural siga creciendo están muy... parece ser que lo van a subir bastante

JC: Pero de ese negocio salió Terpel? ¿Dejó de producir gas propano?

JE: Después volvió y le dieron la oportunidad y nosotros empezamos a vender pero ya los distribuidores estaban conectados directamente a Ecopetrol, entonces nosotros no teníamos sentido de ser intermediarios y la esfera de Manizales ...

JC: Pero, tenía margen?

JE: Sí, tenía algo de margen pero muy poquito; al final, la esfera la alquilamos a un "gasero" de estos, producía más el arrendamiento que la comercialización

JC: Y el gas natural cómo surge? ¿También como parte de ese proceso de suministro? Porque gas natural Ecopetrol...

JE: No, ese es aparte, ese es un tubo distinto; apenas empezaron a construir la red de gasoductos por todo el país, pues una posibilidad era que llegara a Manizales y entonces sugerimos en una junta: hombre, hagamos un estudio preliminar con la idea de que entremos nosotros a la distribución de gas; presentamos el análisis a la junta y nos autorizaron el negocio y se hizo una sociedad en la cual a Terpel, inicialmente le dieron una participación muy importante pero fue reduciéndola hasta llegara al ...12% ó 18% no recuerdo y se entró y existe hoy la sociedad y Terpel es partícipe

JC: Porque es como una diversificación relacionada, digamos, ya es otro tipo de combustible para consumo de hogar ...

JE: Pero se pensó en la posibilidad de que, en algún momento podría entrar a distribuir para vehículo y montar estaciones de servicio. Desafortunadamente, en Manizales, se hizo algún ensayo con vehículos y no les dio resultado por la altura y la topografía, entonces un carro con gas no funciona muy bien

JC: Sí y que la distancia es fuerte, hablando de gas natural, es decir la distancia de los pozos

JE: No, no pero es que por ahí pasa el gasoducto

JC: Pero hay unos costos de transporte altos porque hoy en día el gas se obtiene...

JE: Pero el precio del gas es competitivo, ya montaron una estación de servicio en Armenia, Promigas creo que lo montó y creo que están montando una en Pereira y en Medellín, Terpel montó 2, creo

JC: Pero eso ha sido un negocio más de Promigas que de Terpel propiamente, hoy en día la influencia de Promigas como parte de los socios...

JE: Pero mire, en Medellín se montó Terpel, entró en competencia con Promigas, hubo una licitación de las Empresas Públicas y Terpel entró y se ganó la propuesta, aparte de Promigas que iba con Texaco. Promigas le propuso a Terpel que hicieran el negocio en compañía; a Terpel le pareció que podía hacerlo solo y entró y le ganó la Licitación e hizo una estación y ha tenido mucho éxito y entiendo que están montando otra

JC: Independientemente de que en Terpel Antioquia haya propiedad accionaria, de Promigas

JE: Independientemente, inclusive hubo alguna discusión en la junta, estaba Ricardo Fernández allí y él no estuvo muy de acuerdo pero los otros si entendieron y dijeron Terpel es capaz y vamos a pasar esta licitación y entró y la ganó

JC: Y ahí ya no hay nada que hacer, es decir, ya Terpel tomaba su propia decisión con la participación que tiene Promigas quedaba muy bien, Yo creo que hemos recorrido todos los puntos, Julián, déjame chequeo dentro del cuestionario que otros elementos teníamos porque, creo que hemos hecho el recorrido total que ha sido super amplio y muy detallado, a través de los informes hemos encontrado muchos *'Quees'*, es decir, hay un relato de algo que pasa, pero tienen porqués, entonces la esencia de esta entrevista era, primero como lo planteó muy bien Amaury era como conocerte a ti que fuiste parte de la gestión inicial, de la creación de la idea, como fue y empezar a hilar ya con los porqués, entonces en el tema de expansión geográfica creo que ya tenemos lo que ayudó a desarrollar esta estrategia, queda como resumen es la oportunidad de crecimiento...

JE: Ante la limitación en el territorio que ...

JC: Que ya no había a donde más crecer ...

JE: No, si se podía crecer pero a unos costos exagerados, porque tener más del 50% del mercado donde los otros eran unos monstruos

JC: Era más fácil llegar a competir con un porcentaje de participación pequeño en otras ciudades, era menos costoso que llegar a buscar el 100% de participación en una ciudad, buscar el monopolio

JE: Inclusive se llegó a pensar, al final cuando todo eso estaba privatizado, de comprarle a Ecopetrol la participación en Antioquia, buscando poder, tener una participación importante, eso ya fue decisión de la Corporación financiera de Caldas

JC: En el tema de expansión, cuando arrancan los Terpeles el objetivo es más posicionarse en sectores periféricos de las ciudades y en salidas a carreteras de comunicación con otras ciudades

JE: Más en los pueblos pequeños donde el espacio estaba más fácil de entrar, las estaciones de servicio en los pueblos muy pequeños no les interesan las multinacionales, ya eran volúmenes muy pequeños, entonces había que coger todo, así analizando económicamente las cifras no fueran tan interesantes, porque los volúmenes pequeños tenían unos costos iguales a un volumen grande, en cuanto a la logística y los equipos, visitas y gastos

administrativos, era más negocio en una estación grande, pero conseguir las estaciones era complicado porque no las soltaban, entonces empezamos a coger volúmenes periféricos y al final ya coger estaciones en la ciudad teniendo que aportar dinero o construir estaciones propias

JC: Pero fue una segunda etapa

JE: Fue un desarrollo

JC: En Manizales, por ejemplo arrancaron...

JE: No, en Manizales sí todas porque eso lo abandonaron por la competencia de otras partes

JC: Y en ese momento también las ciudades como Manizales estaban en proceso de crecimiento, todavía quedaban áreas dentro de las ciudades

JE: No mucho...

JC: Estaban ya copadas. Entonces ciudades en donde había posibilidad porque las multinacionales no estaban tan metidas entraban, pueblos, pero en otras ciudades si se dejó definitivamente periferia y encuentra Terpeles todavía mucho, en las carreteras

JE Sí, claro, se cubrieron todas las carreteras y todos los pueblos fue un cubrimiento nacional. El crecimiento de los Terpeles fue, digamos, de fuera hacia adentro hasta terminar en Bogotá

JC: Pero también porque para entrar a Bogotá se necesita invertir más

JE: Claro, y entonces se unieron todos y entre todos bgramos entrar a Bogotá; eso también fue una estrategia, formamos una sociedad entre todos, en sabana y todos los miembros de la junta éramos los Terpeles

JC: Es decir, sin proponérselo, empezando de pequeñas ciudades, ciudades intermedias, poblaciones, carreteras, se va generando una masa crítica importante entre los Terpeles que, de una u otra forma tienen vasos comunicantes porque hay propiedad accionaria de diferentes Terpeles y al final ya hay una oportunidad grande de entrar a ciudades como Bogotá producto de ese proceso que posiblemente no fue planeado desde un inicio pero que el mismo desarrollo exitoso de Terpel

JE: Lo va reclamando, lo va llevando a uno y obligando hacia delante; llega un momento en que dice uno: No, el próximo es Bogotá. Cuando se dio la creación del Terpel norte,

Terpel occidente y Terpel sur, quedó prácticamente cubierto todo el país, no faltaba sino Bogotá

JC: Si, es decir, ese era el paso natural. OK, el tema de expansión geográfica yo creo que está bastante bien, el de desarrollo de productos, el de empleo de esta estrategia de crecimiento fue eso, es decir, buscar mayor negocio, buscar productos que tiene Ecopetrol

JE: Aprovechando primero los de Ecopetrol que era nuestro proveedor natural

JC: Correcto, ese era la base; buscar economías de escala porque se podía utilizar el mismo oleoducto en muchos casos con la misma tecnología, para procurar un producto que también tenía clientes similares, en unos casos y en otros casos, margen, digamos...

JE.: Está haciendo bombeo en Mariquita, está haciendo bombeo en Gualanday, y en la Terminal de Neiva. Terpel del Centro maneaba eso y Ecopetrol le pagaba un tanto por galón bombeado o por barril bombeado, es un contrato por 15 años.

JAC: ¿Solo para los Terpel?

JE.: Solo para Terpel del Centro. Terpel le entregaba en Mariquita le entregaba a Terpel del Centro que tenía su planta, en Gualanday le entregaba a la planta de Terpel y a la planta de Mobil y en Neiva le entregaba a la planta de Terpel y a la planta de Mobil.

JAC; ¿Era el servicio de bombeo?

JE.: Era el servicio de bombeo, era un servicio que no lo hacía ECOPETROL con su gente, sino con Terpel. Era una experiencia importante porque a nosotros nos tocó construir esa terminal de acuerdo a diseños hechos por Ecopetrol, pero la construcción a todo costo fue por cuenta de Terpel, nosotros lo construimos, lo pusimos en operación y lo manejamos por 15 años.

A los 14 años Ecopetrol dijo No, este contrato hay que revisarlo porque las tarifas son exageradamente altas; entonces se replanteó, se remodelaron las cosas y se automatizaron notoriamente y se hizo otro contrato por otros 15 años, porque el resultado tanto para Terpel como para Ecopetrol fue muy bueno. Eso le ha dado la posibilidad a Terpel del Centro de participar en Licitaciones de otras cosas y hemos ganado algunos negocios interesantes en construcción o en manejo de operaciones que le han dado la posibilidad de competir.

JAC: que de otra manera no hubiera podido competir en esas Licitaciones, porque eso solamente era Ecopetrol.

JE.: y eso le ha dado la posibilidad de estar inscrito como contratista en Ecopetrol y le ha dado posibilidades de algunos negocios y es una puerta que tiene abierta que yo insinué

mucho y peleé con que los otros Trépeles hicieran también los mismos trabajos y se metieran por esa línea, porque yo creo que en un futuro los oleoductos de Ecopetrol hay que privatizarlos entonces si uno tiene la experiencia puede llegar a decirles, Señores yo soy el cliente para manejarlos.

JAC. : Y pensando ahora que Ecopetrol tiende como a achicarse puede descentralizar y privatizar el servicio de bombeo y ya hay una compañía que lo puede hacer.

JE: Y que tiene una experiencia y un record y lo tiene ante ellos mismos, demostrándoles que nunca tuvieron un tropiezo, que siempre fue eficiente. Yo creo que es una puerta que hay abierta que no la deben cerrar y la deben aprovechar muy bien.

JAC.: Pero en el tema de competencia y monopolio pues en este momento quién tendría el monopolio del bombeo sería Terpel.

JE.; No necesariamente, porque no tienen que ser todos los Oleoductos, son algunos.

JAC: Algunos en donde Terpel puede ser más eficiente porque está allí-

JE.: O donde no esté.

JAC. O donde no esté porque sabe que lo pueden manejar.

JE. porque es que oleoductos son muchos, entonces Yo no digo que le vayan a entregar a Ecopetrol todos los oleoductos o a Terpel y si los van a entregar, magnífico, pero es casi imposible; Ahora, es un monopolio pero de prestar un servicio que no va a afectar a nadie porque es transparente, las tarifas están establecidas, reguladas, solamente que Terpel reciba una suma por una operación que va a hacer pero es un negocio que puede ser interesante, yo creo que está abierta la puerta y no debieran dejarlo y Terpel tiene la experiencia y tiene la gente.

JAC posiblemente ahora con Terpel como organización Terpel sea más fácil desarrollarlo.

JE. Pueda ser, pero tengo entendido que no le han parado muchas bolas al tema.

JAC Y por qué, por liderazgo?

JE. No, de pronto no es por liderazgo, sino porque están metidos en un tema muy grueso y muy complejo que es unificar esto y desarrollar unas políticas de ...

JAC pierde digamos prioridad

JE. Entonces pierde prioridad, yo creo que ese es el sentido.

JAC. El resultado del desarrollo del producto ya lo vimos, fue exitoso, el desarrollo de la estrategia de distribución.

JE. Inicialmente fue todo a través de estaciones de terceros, inclusive Ecopetrol al principio no fue muy partidario, al principio, de que Terpel tuviera estaciones propias más que todo por el corte de inversión, inicialmente era muy pobre, es que los márgenes eran centavos y los volúmenes que enviábamos no eran tampoco los mayores entonces fue muy duro.

JAC. No quería meterse en el tema directamente de administrar estaciones de servicio.

JE. Todavía no. Ya eso fue relativamente muy al final, más que todo cuando se dio la privatización, con la venta de los Terpeles, de la participación de Ecopetrol, entonces ya entra el negocio a abrirse y a decir no es que tenemos que entrar también a tener estaciones propias, a construirlas, a manejarlas; claro que se abrió más la competencia.

JAC. Pero como fue la cosa, porque cuando se arrancó con venderle a otros no era la franquicia, era simplemente una distribución y colocar el aviso, luego Terpel coloca puntos propios pero al final después de que sale, pero depuse vienen las franquicias, es decir, ya hay un modelo, no lo conozco, pero ya hay como un manual.

JE. –Si, pero eso ya es más nuevo.

JAC. ¿Eso ya es muy, muy reciente? Y consideras que tienen ventaja en la franquicia, es decir desde el punto de vista del mercadeo, porque en los últimos informes de Gerencia tuyos se nota un cambio muy fuerte hacia el tema del servicio y a una imagen institucional y a inversión que hace claro El Centro en imagen institucional.

JE. Si, pero eso es no solamente a Terpel del Centro sino que es en el ámbito nacional en que dicen Bueno, tenemos que unificar la imagen porque resulta que usted vino a la Costa y encontraba unos colores y unos techos, un diseño distinto e iba a Bogotá y lo encontraba distinto y al Centro otra vez y entonces dijimos primero que todo organicemos lo nuestro, que en cada Terpel encontremos estaciones distintas, no entonces organicemos pues las de Terpel del Centro. Por ejemplo una campaña que hicimos muy fuerte y que nos dio un gran resultado en Terpel del Centro, es que era muy común que en las estaciones de servicio no hubiera pavimento, el piso era de tierra, entonces dijimos bueno, vamos a hacer una campaña en este sentido, vamos a ponerle techo a las estaciones de servicio, techo a las islas, pero para poner techo vamos a necesitar primero, entonces llamábamos al dueño y le decíamos, bueno vamos a hacer lo siguiente, nosotros le vamos a prestar plata a usted para que pavimente y le vamos a dirigir el pavimento, le prestamos el dinero para que compre el asfalto, pero si usted está pavimentado le colocamos el techo cubierto de Terpel, le hacemos una cubierta que le da aspecto y si tiene cubierta le ponemos el surtidor electrónico porque sino tiene cubierta, no le ponemos el surtidor electrónico, los surtidores



los ponía Terpel por su cuenta, entonces el tipo para tener surtidor electrónico tenía que pavimentar, si pavimentaba le poníamos techo y si tenía techo le poníamos los surtidores, es decir si quería modernizarse tenía que hacer un esfuerzo en el pavimento, porque el pavimento no lo podíamos nosotros retirar o hacerlo por cuenta de nosotros, seguía siendo de la estación.

JAC Y si el dueño no quería?

JE.: Se quedaba así.

JAC. ¿Pero cual era la diferencia?

JE. No, todos a hacerle porque nosotros le prestábamos el dinero, es que le prestábamos para le costo del pavimento le prestábamos, le cogíamos una hipoteca, en la hipoteca lo amarrábamos y le modernizábamos la estación.

JAC. Además que ya las estaciones de servicio de la competencia ya estaban modernizadas.

JE. Pues no, no, había muchas que no estaban así, apenas lo hicimos allá, todas arrancaron a hacerlo

JAC Es decir la zona donde estaba Terpel, Terpel fue innovador.

JE. Si, por lo menos en el Centro para nosotros ese fue un arreglo, empujamos muy duro y yo diría que en este momento habrá 4 pueblos por allá muy retirados, lejos donde no va nadie que no tengan techo pero porque la estación vende 10.000 galones, pero de resto todas tienen su cubierta y todas las cubiertas son iguales, iguales en estilo, en modelo y entonces si tienen techo tienen que estar pavimentadas, que eso le cambia radicalmente la imagen a la estación.

JAC Claro, Y que opinión te merece el modelo de franquicia digamos que es lo que ha sido lo más reciente-

JE. Yo creo que eso es bueno. Lo que pasa es que eso tiene unas obligaciones al distribuidor muy fuertes que no están acostumbrados a ellas; las estaciones de servicio tienen, hay un problema con ellas y es que los clientes son muy heterogéneos y la mayoría son gente de muy bajo perfil, hay gente muy buena, pero la mayoría han salido pues de....., entonces ponerlos uno a que hagan ciertas cosas, a que trabajen en cierto sentido, en ciertas decisiones, es muy complicado, es unificarlos, es muy difícil; se va logrando con el tiempo pero a través de una lucha muy grande; por ejemplo el manejo contable de una estación de servicio, la mayoría es lo más rudimentario que uno pueda ver; y entonces uno decide montarles un equipo de estos con un programa que ya está diseñado, le ayudamos

para que la contabilidad la lleve más eficientemente, para que tenga control; algunos lo aceptan y lo quieren, otros lo rechazan notoriamente, dicen yo he manejado esto siempre así, a mi no me importa, este es mi negocio, esto es mío, usted no se meta; entonces no es fácil, este negocio tiene esa particularidad.

JAC. Es que es un modelo que aplica especialmente para ciudades donde los que sean los "*franquiados*" tengan un nivel cultural o profesional un poco mayor, que estén dispuestos, es decir no puede ser algo forzado por la organización porque hay un rechazo importante de

JE. Y usted no puede tener una sorpresa de que ese rechazo

JAC Y hacia dónde debería seguir Terpel en el tema de la distribución, hacia estaciones propias, tengo claro que no hubo franquicias en algunas zonas o hacia el manejo de distribución?

JE. Yo diría que estaciones propias, tiene que ser combinado, es decir usted no puede abandonar las estaciones que son del señor fulano de tal que le es un buen cliente y que maneja un volumen interesante ni las pequeñas que ya están funcionando tampoco las debe abandonar pues esas ya están en inventario y suma volumen, puede que no sea algo interesante, pero suma y ya está, y no podemos perder imagen diciendo no, es que como esta no vende la cerramos, porque ese gremio se ha ido agrupando y tiene sus métodos de defensa, Fendipetróleo esa cosa de

JAC Y hay algo ahí que tenga que ver como con la razón de ser de lo que mencionabas que entiendo es parte como de la misión del PEI.

JE. Inicialmente, si, que es como prestar un servicio público, claro.

JAC. No es el esquema de la multinacional que arrasa con lo que haya necesidad de arrasar y la política viene de la casa matriz, entonces solamente hay un modelo de franquicias.

JE. Hay una campaña publicitaria que usted tal vez la conoció que decía que Terpel está en todas partes hasta donde no había un cura, o algo así, su mensaje era ese, o sea que cubriría todo el país y que iba hasta los sitios más recónditos y que era un elemento muy pesado y el nacionalismo eso ha pegado, y eso influye, uno ve que hay gente que prefiere la estación por ser nacional.

JAC. Posiblemente antes no, pero hoy el tema nacionalista se ha vuelto fuerte

JE. No, desde hace mucho rato porque hubo una campaña muy fuerte que decía cómprele al país, cómprele a Terpel y entonces eso fue calando y eso ha insistido mucho en el nacionalismo y eso influye.

JAC. ¿Ustedes pudieron medir alguna vez el impacto de esas campañas?

JE. si de eso se hizo y se lograron éxitos con esos resultados.

Otro: Perdón, tocando el tema y como para que eso lo anoten, porque me parece que eso estamos hablando si esa estrategia deberíamos volverla a... lo de la publicidad que siempre utilizamos de que cómprele al país, es una cosa que se ha perdido y que hay que retomar.

JAC. Es un factor de diferenciación para la penetración, pero yo le mencionaba precisamente a Julián que me parecía que era algo reciente y él me decía que no, es que es parte de la esencia que ha tenido Terpel desde hace mucho tiempo, y estábamos hablando de esa campaña exactamente.

JE. Mire yo le cuento una anécdota, esa campaña de cómprele al país, estaba Mejía el Ministro y fueron a multinacionales y se quejaron y dijeron no puede permitir usted que Terpel haga una campaña de esta clase, eso es competencia desleal entonces nos llamó el ministro, estaba subjefe Ríos Lule Gerente de Terpel del Norte, fuimos y nos sentamos allá y en presencia de las multinacionales dijo que teníamos que suspender la campaña, que no podíamos seguir, que estaba prohibido. Texaco estaba furioso, yo recuerdo que habían acabado de sacar una propaganda de un tigre de la Esso y Ríos Lule decía es que eso un tigre, entonces nosotros quitamos y ustedes el tigre, entonces vamos a poner un burro, decía, en el despacho del ministro, pero no, nos exigieron, el ministro dio orden de que quitáramos la campaña de Cómprele al país. Entonces salimos de ahí y nos fuimos para el Hotel Tequendama y dijimos ahora qué vamos a hacer, ya tenemos contratos con compañías de publicidad. Dijimos no, vamos a seguir la campaña callados la boca, pero sigamos cada uno en su ramo haciendo la campaña en emisoras, le metimos más duro. Eso fue en el año 85 o 86, en la administración Betancur, la diferencia de las multinacionales era altísima, pesaban mucho y hoy también siguen pesando y además tienen el billetico.

JAC Bueno, entonces en el tema de expansión ha sido muy favorable y el tema de la distribución, tú opinas que hay que ser selectivo, es decir habrá estaciones que justifica mantener como estaciones de los distribuidores, digamos de los minoristas, estaciones que justifica estratégicamente tener como estación propia y algunas sobre todo en algunos segmentos la franquicia debe ser porque también da soporte a algo que tú has mencionado que es que hay una imagen institucional de Terpel por un lado, hay economías de escala que posiblemente un distribuidor nuevo, que no conozca tiene mayor beneficio que posiblemente el que ya lo conoce mejor y bueno, lo de la participación de Terpel en otra sociedad ya queda claro, es decir las necesidades de crecimiento como fue el caso de Terpel Sur, las necesidades de consolidación de negocios nacionales que se ven fallidos, digamos, genera el que el Know How que tiene ya Terpel desarrolle el mismo modelo en Terpel Sabana, o en Terpel Sur y en Terpel Occidente digamos que esa sea la razón de ser, y por el otro lado también hay algo que ha cambiado, en una forma muy importante que es la visión que tiene Ecopetrol de salirse del negocio de distribución esencialmente y ver su

participación accionaria desde una manera que es algo que ha movido el resto y que ha generado casi ya la necesidad inminente que se vió hace tres años, de no tener ya los negocios divididos sino buscar unificarlo porque se ve que el valor de la compañía es mucho mayor y las economías de escala que se tienen, que sean para valorizar el negocio o para desarrollar un negocio más eficiente, más competitivo.

JE. O puede pensar en salirse, en salir del país y montar un Terpel en alguna parte, en Ecuador, en Perú, en Panamá, no sé, pero eso es completamente factible, alguna vez pensamos, inclusive estuvimos en contacto con algunos Ecuatorianos y aquí vinieron y con el ministro y los que manejaban el poliducto de allá y le propusimos que hiciéramos una sociedad, y vinieron, les mostramos, les pagamos la venida, nosotros estuvimos allá, y después se murieron, ya no nos pasaban ni al teléfono.

JAC De los otros países?

JE. De Ecuador

JAC. Y ¿lo veían como riesgoso para ellos?

JE. No, nunca manifestaron, siempre muy entusiasmados, que si, que está muy interesante, que vamos a hacerle, que nos interesa y nada. Pero pensábamos en un esquema muy semejante asociarnos con la empresa ecuatoriana de petróleos asociar los Terpeles

JAC. Y con PEDEVESA en Venezuela, lo que pasa es que ya es más difícil.

JE. No, con PEDEVESA no, lo que pasa es que ellos son monstruos. Yo pienso que en Venezuela podría hacerse pero entrando solo, yo creo que asociarse con alguien allá, es muy poderoso. Panamá o Costa Rica o algo en Centro América, no sé no tengo muy bien claro dónde pero yo pienso que es una experiencia un conocimiento del tema que permite fácilmente...

JAC Y exportar el modelo a dónde haya facilidad de exportarlo y vendérselo incluso a nivel de gobierno, porque es que ha sido una experiencia bien exitosa de un sector público y el sector privado desarrolló un negocio de distribución favorable para la población porque al final los márgenes fueron inferiores y el precio fue inferior y fuera de eso con un muy buen servicio con buenos resultados.

JE. Yo pienso que en algunos países puede implementarse esto.

JAC Como ha sido el tema de la influencia de la ideología en el negocio de Terpel, es decir, veo que mientras estuvo Ecopetrol había una influencia gubernamental muy fuerte, que me imagino que dependía de las altas y bajas del negocio, tuvo siempre ideología propia?

JE. SI, y Ecopetrol tuvo el gran acierto de que a pesar de los cambios de ministro, cambios de presidente de Ecopetrol, esto siguió siendo con el mismo criterio, no hubo cambios de ideología, porque Ecopetrol, yo no sé ahora, si siempre fue ajeno a la política entonces no lo influenciaba mucho por lo menos los técnicos y la gente del oleoducto, la refinería era muy aparte del manejo allá arriba, muy independiente, muy técnicos muy dados a la razón de ser del negocio, independientemente de esos vaivenes; lo mismo, afortunadamente la participación regional, por ejemplo el departamento nunca impuso nada de manejo político, hubo una autonomía muy importante, se manejó siempre con un criterio de empresa privada a pesar de ser muy público o muy oficial en alguna época pero siempre con el criterio de empresa privada y siempre con el criterio del negocio.

JAC. ¿Cuál es el mayor riesgo que pueda tener Terpel, la mayor amenaza?

JE. A mí me da temor, claro que no conozco a fondo, de que este proceso que está haciendo, para mí, yo lo veo así, puede que yo esté equivocado, para mí el cuento de los sistemas de implantar un software único para manejar la caja, las ventas la contabilidad es algo que debe hacerse muy rápidamente porque eso puede tener frenada a la empresa; a mí me parece que este proceso sino se hace muy rápido lo aprovechan las multinacionales y le pueden hacer daño a Terpel.

JAC. Es decir la actualización tecnológico y el desarrollo tecnológico en las estaciones de servicio...

JE. Y es sistema de organización, porque es el esquema completamente diferente ahora y eso yo creo que nos debe ir muy bien y debe hacerse muy rápido.

JAC Es decir, en eso están medio atrasadas las estaciones o....

JE. No solo las estaciones, las estaciones están a la expectativa y tienen cierta duda.

JAC. De que tanto control va a perder su negocio...

JE. No, y de que la atención se ha ido perdiendo y las multinacionales aprovechan, los vendedores aprovechan para hacer campañas. En estos días me comentaba un tipo en Manizales de que un vendedor de la competencia le dijo, no, es que ahora que Terpel se está quebrando, ahora usted tiene la posibilidad de trabajar con nosotros. Le dijo el otro, no, como que quebrando, no eso no es cierto y fue a Terpel a preguntar ¿qué es lo que pasa? Si se aprovechan de cualquier Stand By, de que esto está quieto porque se está reorganizando o enfocando la situación hacia adelante.

JAC. Y que se difieran posiblemente decisiones, porque una de las grandes fortalezas que entiendo ha tenido Terpel es el manejo directo, el manejo rápido, decisiones rápidas, y que por el manejo corporativo se vuelva entonces una organización demasiado pesada.

JE. Es que por eso yo lo decía en algún momento en esas estaciones pequeñas se vuelve un chismero y el trato con el minorista es muy personalizado, muy directo entonces eso era muy rápido muy fácil, entonces ya cuando empiecen a demorarse y que no que el comité no se ha reunido, empieza a crearse como una cierta incertidumbre de que está pasando. Pero yo creo que eso no es crítico, y eso debe estar marchando.

JAC. Y ¿qué le falta a Terpel si tú lo comparas con una multinacional?

JE. Dinero. Para mí las multinacionales juegan a largo plazo, los accionistas de esto, seguramente que algunos sí pero no todos, quieren que los dividendos allá...

JAC. Es decir la estructura de la multinacional tiene ventaja con relación al largo plazo digamos que una compañía nacional con socios locales no siempre tenga el mismo interés.

JE. Pues no sé, eso pienso yo que sea así.

JAC En servicios me dices que son suficientemente... en precios también?

JE. Si, en precios también, los precios son los mismos, es que todavía la liberación de precios absoluta la competencia no existe todavía.

JAC Posiblemente imagen institucional hay que seguir reforzando?

JE. Si eso sí hay que mantenerla.

JAC Hay que tener una gran confianza en una Mobil, o Texaco, o Shell, la marca es completamente Nacional, hay que seguir reforzando.

JE. Hay que seguir en esa campaña, en las campañas publicitarias no se puede bajar la guardia, la imagen hay que seguirla vendiendo y hay que mostrar que la imagen que se promociona si es la que se ve en las estaciones.

JAC Permítame que le haga un grafico, porque cuando se habla de estrategias se habla de 3 puntales, aquí estamos hablando de un producto que es prácticamente igual para todos, entonces digamos estrategias de innovación en el producto es muy difícil.

JE. No, el producto es igual porque no existen refinerías diferentes a las de Ecopetrol. El producto no se puede alterar ni modificar, por ahora, posiblemente en un futuro usted pueda comprar gasolinas de otra clase en otra parte, que haya otra refinería entonces usted prefiera..... Ahora hasta ahora tampoco han permitido hacer mezclas porque se podría mezclar una gasolina con otra y entonces producir una intermedia que pese distinto, pero todavía eso no se da.

JAC. Entonces la innovación en combustibles es difícil; en lo que es economías de escala, es decir dar un servicio muy eficiente pienso que es una muy buena parte de la razón de ser del negocio, es muy enfocado hacia caja. Y hay otra parte que es lo que los economistas o la gente de mercadeo llama la intimidad con el cliente, que entiendo las multinacionales en el tema del servicio, eso de la atención más directa al minorista, la atención personalizada no lo han logrado.

JE. No, ellos no lo han logrado, pero de eso nos aprovechamos nosotros en cierta forma en un tiempo, porque pues era muy centralizado aquí y entonces ellos han hecho un esquema de que los agentes de ellos o los vendedores que tienen en las regiones tengan una autonomía un poco mayor para poder llegar al cliente y mantenerlo amarrado y no dejarlo ir y hacerlo que se ponga a camiseta

JAC. Es decir, podríamos decir que la matriz de Terpel es muy fuerte obviamente en excelencia en economías de escala, busca atención y pues no tanto en la innovación, y que posiblemente una multinacional igual en innovación...

JE. En el país por ahora la innovación en combustibles es muy regular, pues ellos han tratado de innovar en la imagen por ejemplo con las tiendas de conveniencia.

JAC. El modelo de la multinacional hace que las economías de escala sean altas posiblemente, a nivel de Terpel y la excelencia en el servicio por intimidad con el cliente empieza a ser un factor importante es decir en ese sentido posiblemente ellos sean algo así y tienden a mejorar el tema de la intimidad con el cliente, es decir en eso hay una posición competitiva muy ventajosa de Terpel aquí en Colombia.

JE. La participación de Terpel en Antioquia es del 30.98% en Bucaramanga el 23.93% de Terpel del Centro en Sabana el 16.67%. en Occidente el 16.61%.

JAC Posiblemente la parte de estructura organizacional aun cuando el tema de Miembros de a Junta Directiva lo hablamos, es decir una cosa fue Ecopetrol cuando fue participe que muchas decisiones de negocios no se tomaron porque había una posición política de Ecopetrol diferente.

JE. Ecopetrol no era Ecopetrol, no es agente porque es que no era una política de Ecopetrol

JAC. Y a partir de que Ecopetrol empieza a ser minoritario ya la toma de decisiones empieza a ser mucho más enfocada hacia estrategia de negocios, entonces cambia fundamentalmente. Miembros externos a la empresa no han estado, no han participado en la Junta.

JE. No, siempre era la Corporación Financiera, el Departamento y Ecopetrol, inversionistas privados.

JAC. Nunca lo consideraron necesario.

JE. No, es que este negocio no lo conocía nadie. Lo conocían las multinacionales y Ecopetrol y eso que Ecopetrol tampoco, es decir el negocio físico de la distribución.

Otro: Pero es que inclusive a mí me parece que Ecopetrol sí era el que conocía pero también dentro de Ecopetrol se daban muchas rotaciones de gente, entonces salía uno, llegaba otro, pero quienes realmente empezaron a manejar el negocio fueron los gerentes, el poder de influencia de las gerencias fue altísimo para lo que hoy en día es en Terpel. Durante una década los gerentes eran los que manejaban las negociaciones, se reunían, había un comité de Gerencia y ahí tomaban las decisiones de publicidad, a la Junta Directiva se le informaba más como iban los resultados financieros, pero muchas decisiones estratégicas estaban ya en manos de los gerentes.

JAC Y el tema de toma de decisiones tengo claro que una entidad independiente, digamos Terpel es una entidad independiente, en la toma de decisiones nace mucho más rápido la implementación, la corporación debe garantizar que siga siendo lo suficientemente flexible, eficiente y rápida en todo lo que es la discusión y toma de decisiones, sino ahí se va a perder de algo que hoy Terpel genera un gran capital.

JE. Yo diría que no se va a perder porque habrá que implementar el esquema o ver como se resuelve ese punto que es muy importante, porque es que la relación con el cliente, porque los clientes sienten siempre una dependencia de la empresa de la inversión mayorista, dependencia porque suministra los combustibles, porque es el dueño de los equipos, porque es la imagen porque es el que tiene el negocio, la relación comercial, que le da plazo, le presta algún dinero entonces ellos necesitan además que todas esas situaciones se puedan resolver rápidamente, y que haya quien los atienda, quien les conozca el negocio, quien los visite; eso no se puede alejar, eso no se puede dejar que se pierda.



### **3. ENTREVISTA AL Dr. JUAN GUILLERMO SERNA Presidente Organización Terpel. Realizada en junio 6 de 2003.**

JC: Dentro de los elementos de competitividad hay 4 grandes factores, vamos a empezar con los factores básicos por lo que ha sido el medio aquí en Colombia y hablando específicamente de factores de producción, el trabajo y la infraestructura. ¿Cuáles de aquellos son favorables para Terpel en el negocio de distribución de combustibles y cuáles han sido desfavorables en el desarrollo del sector de combustibles, no solo para Terpel, sino en general para el sector? Por ejemplo en infraestructura, a nivel de dificultades por una geografía bastante dispersa, con vías de comunicación difíciles, ¿Qué ventaja o desventaja genera esto para el sector de combustibles?

JGS: Particularmente lo que he visto en materia de infraestructura, veo que no hay desventaja en la competencia relativa entre las compañías, la infraestructura la tiene Ecopetrol que llega hasta sus terminales y ahí están ubicados sus mayoristas.

JC: La limitante empieza a ser el día que verdaderamente haya un incentivo para exportar

JGS: Eso no es una limitante, hoy en día, digamos, desde el punto de vista de competencia, porque toda la industria tiene acceso a esa infraestructura

AE: La infraestructura de polioductos, ¿pero en refinerías?

JGS: Yo no diría que el país tenga problemas de refinación...

AE: Pero el hecho de que esté en cabeza de Ecopetrol ha generado un problema de suministro por huelgas.

JGS: Sí, pero genera un problema en el suministro si hay una falla en Ecopetrol. Si se pudiera importar libremente porque los precios lo permitieran, eso sería una berraquera porque el equivalente a no tener refinería es que usted puede importar. El problema hoy es que usted está pegado de que Ecopetrol no ha reglamentado el uso de los peajes y que usted pueda usar la infraestructura y que la Esso y Móvil se alíen con Terpel ó Terpel con la Shell y por Pozos Colorados, por cualquier sitio entra en ventaja, entra el producto a la infraestructura y desde ese punto de vista, hace falta infraestructura porque hay lugares en el país que donde usted quisiera que llegara con más eficiencia, pero si uno mira la capacidad de oferta de Ecopetrol desde 1990 cuando proyectaron Tocancipá hay una diferencia con las condiciones que tenía Ecopetrol con la demanda hoy en día, hay una diferencia grandísima, las proyecciones que uno ve de lo que debería ser la demanda hoy versus lo que es la realidad...

AE: O sea, si separamos lo que es los negocios en cuanto al combustible, realmente en cuanto a infraestructura no hay factores que puedan afectar la competitividad de Terpel; ¿en cuanto a lubricantes?

JGS: Tampoco, es un negocio más autónomo; porque usted compra las bases donde quiera, se las compra a Ecopetrol y si no tiene va y las importa de Venezuela

AE: Pero el hecho de que se tenga una producción de bases que se puedan colocar aquí a un mejor precio versus Terpel que tiene que comprárselo a Ecopetrol...

JGS: Eso es una ventaja de Mercado y decisión de cada compañía, los subsidios, por ser multinacionales están integrados en teoría, pueden esperar una posición si subsidian la operación de allá para acá, pero si un negocio no subsidia al otro bien podría comprar el producto donde sea más barato; lo que pasa es que ellos tienen la infraestructura logística para pasar más rápido

JC: La distribución geográfica del país hizo que las multinacionales vieran con más interés ciudades de mayor número de habitantes y Terpel fue en el otro camino

JGS: Sí pero porque era público; si Terpel hubiera sido privado la racionalidad no hubiera sido esa, usted se va donde el negocio es rentable, lo que pasa es que la racionalidad de Terpel por ser una empresa pública era cubrimiento. Si ustedes fueran los accionistas hoy esta compañía existiría en las grandes ciudades. El negocio es rentable; ahora, nosotros nos beneficiamos de una infraestructura que es una ventaja frente a las multinacionales hoy porque alguien pagó eso, yo desde el punto de vista privado no me meto a subsidiar eso que lo haga el gobierno o lo hago si el gobierno diera presupuesto y me reconoce a mí eso para hacerlo

JC: Lo convirtió en una oportunidad Terpel porque había capital, porque había un interés público que no tenían las empresas privadas

JGS: Claro, la génesis de Terpel es rural, usted apalanca esos recursos que tiene apreciados hoy para competir, pero si esto está nuevo uno lo hace en las grandes ciudades

JC: Y otro factor como el capital, la posibilidad de obtención de capital también es una circunstancia favorable a Terpel, dado que Ecopetrol era el accionista mayoritario

JGS: Yo me imagino que sí porque Ecopetrol cumplía una política de cobertura de llevar un servicio a lugares del país donde una empresa privada no va. Hoy en día es una gran ventaja tener una red como la de Terpel que es el 80% rural

JC: Hay factores que presentan desventaja para la generación del negocio, por ejemplo, la inseguridad...

JGS: La principal amenaza que tiene este negocio es el ilícito y el contrabando; digamos que el contrabando es una realidad económica, pero lo más grave es el ilícito, confrontado eso con que este es un negocio regulado, porque el Estado a usted le regula los márgenes, que es absurdo, pero es una desventaja con la que usted podría convivir pero si a usted le regulan el margen y fuera de eso el Estado no hace nada para prevenir el ilícito entonces cada vez le achican más el mercado. Pero lo que es grave frente al contrabando es que sacaron una ley de fronteras que, en su momento, para combatir el contrabando en las fronteras por poner los precios más bajos, se ha convertido en una fuente de corrupción. La gente mete estaciones a precios más bajos y esa gasolina la tira para el país que le convenga, eso sí que es grave

JC: Si tú lo comparas con otros países el negocio de combustibles, países cercanos al área andina, qué ventaja tiene el negocio de combustibles frente a esos países

JGS: La estabilidad económica porque en márgenes hay países vecinos que tienen menores márgenes aunque aquí hay amenazas adicionales que es el ilícito que usted no ve en otra parte. Panamá y Ecuador tienen problemas similares

AE: En una investigación que ustedes hicieron para ver si había posibilidad de entrar en otros países... existe un Terpel nacional, o sea, eso es muy común que existan compañías nacionales...

JGS: Sí porque las multinacionales han llegado poniendo estaciones ó asociándose con otras compañías. En Panamá hay una Terpel, en Ecuador hay una Terpel que es de una empresa estatal, en Venezuela está Pedvesa y el brazo armado comercial de Pedvesa es la misma empresa y tiene una compañía supergrande y si usted mira Panamá, la empresa es privada, es un Terpel que surgió también del campo a la ciudad allá se pensó en hacerle competencia a las multinacionales desde el campo y ha hecho su evolución a la ciudad. En Ecuador es la misma racionalidad de Ecopetrol y es dar cobertura en sitios donde las multinacionales no llegan

JC: Y ha sido la única forma de competir en el negocio de combustibles con las multinacionales, es un modelo que se repite en varios países

JGS: Es que el estar integrados es una necesidad; este es un negocio donde la competencia no es entre cada eslabón de la cadena; es, de la cadena de abastecimiento Terpel a la

cadena de abastecimiento M6bil, Shell, etc., y la cadena es: Yo puedo aliarme con Ecopetrol o puedo aliarme con la que quiera en la parte que no tengo. Si usted le pregunta a un distribuidor esta es una industria que creci6 por el af6n de competir de las compa1as, como haba espacios para localizaci6n, esto se convirti6 en gente presionando estas compa1as por sitios en las ciudades, haciendo promesas de compraventa con la multinacional que les diera m6s plata y le terminaban comprando el lote y as6 se enriqueci6 cantidad de gente, no haba estrategia, eran suministradores del producto y eso gener6 una relaci6n de desconfianza pues los que se enriquecieron y tienen 7, 20, 30 estaciones que nacieron as6 y consiguieron plata y lo 6nico que los ataba era un contrato de suministro a 15 a1os y el tipo

a los 15 6 10 a1os se sentaba a renegociar este contrato y no haba una relaci6n de marca; Entonces, estos distribuidores se montaron y dijeron: Aqu6 la relaci6n conmigo era una relaci6n de pelea y a los 15 a1os yo voy con un lote y le digo a usted y no es una relaci6n de marca. Los utilizaban cada vez que renovaban contrato. No existen marcas, no existe abanderamiento Lo que tienen que hacer las compa1as es producir el abanderamiento y es la cadena de suministro, mirar que todo el negocio es una sola cadena; el dealer es mi aliado y es un matrimonio de confianza a largo plazo y estas compa1as por el mismo desarrollo del negocio no lo hac6an.

Hoy en d6a, que no hay espacios, que todo el mundo est6 compitiendo, hay que hacerlo

JC: Ahora que t6 mencionas el esquema en el cual una persona compra un terreno y sobre eso valoriza una negociaci6n con un mayorista en combustibles, quiere esto decir que el costo de la finca ra6z y esa inflaci6n mentirosa de la finca ra6z en los a1os 80 y parte de los 90, afect6 la rentabilidad de este negocio?

JGS: El negocio se estaba creciendo muy r6pido y la gente no cuantificaba eso

AE: y de alguna manera, ese valor del terreno podr6a no inmiscuirse porque en cualquier momento lo venden y dan m6s

JC: Pero 6l paga el sobrecosto

JGS: No, el due1o del terreno porque, dentro de ese boom lo que hace un tipo es conseguir el lote, hay una compa1a mayorista que le monta la estaci6n, usted siempre lo ve como un negocio transitorio, entonces dice mientras que se me valoriza el lote monto una estaci6n y despu6s lo vendo; si la tierra se ha valorizado yo saco el valor de la tierra pero nadie hace eso, es tan bueno que hay gente que tiene 10, 15 estaciones y nunca le agradecen a estas compa1as el haber conseguido plata con ellos y viceversa porque es una relaci6n de pelea, antagonica; eso es lo que hay que equilibrar

JC: Pasemos al siguiente punto que es... y esto est6 enfocado mucho al desarrollo de un negocio y el aprendizaje tanto favorable como desfavorable que tiene un negocio en un pa6s base para desarrollarlo en otros pa6ses, el siguiente tema es sobre la demanda; qu6

particularidades tiene la demanda de combustibles aquí en Colombia que generen un mayor esfuerzo para las compañías que compiten en ese sector y genere una curva de aprendizaje mayor para desarrollar ese modelo en otros países o que generen situaciones de mayor reto para hacer este negocio efectivo en el exterior

JGS: El Know How es como un commodity, la gasolina es igual. Yo creo que lo que tiene que hacer Terpel es ser líder en construir... un relationist; no solo vender gasolina, pasado mañana vende gas o gas-gasolina, pasado mañana tiene que tener el Know How para que eso mismo que tiene montado en los formatos en estaciones venta células de oxígeno o de ozono o lo que sea si es eso con lo que se van a mover los recursos energéticos. Pero el Know How no es la venta, es el concepto de construir, de saber vender, de tener un local, de hacer una relación con alguien para vender un cuento, eso es, porque si vende solo

Gasolina, llega mañana otra cosa y lo desplazan a usted. Las multinacionales hacen réplicas de sus estaciones de USA aquí con tiendas de conveniencia, igual que la Shell pero nosotros tenemos la ventaja de que conocemos lo que se vende aquí, entonces ponemos una venta de chorizos o de arepas, no sé, eso es lo que estamos trabajando

JC: Un modelo más nacional

AE: La importancia de esto es tener una relación, más que el conocer a fondo un producto o mejorarlo tecnológicamente o hacer más investigación

JGS: Eso no lo manejamos, el producto son combustibles lo que hay que hacer es cambiar a través de la percepción de la gente. La gente asume que Terpel es mejor calidad que el resto de las compañías, la gasolina rinde más, pero lo importante es construir la relación que es lo que lo hace a usted diferente y nuestra estrategia es esa

JC: Y el consumidor colombiano tiene alguna diferencia en las razones de preferencia de un distribuidor respecto a otros países en Latinoamérica o maneja las mismas variables?

JGS: Son las mismas variables

JC: El peso de la preferencia por un producto, en teoría, de respaldo de una multinacional es un paradigma que uno siente, por lo menos aquí en Colombia, tú lo ves como un factor de preferencia?

JGS: No, por ejemplo: Shell, usted la distingue es por la atención en la isla, le dedican tiempo los isleros, porqué tiene estaciones en la 85 con séptima donde va el estrato 6 y 7 donde ese tipo de cosas la gente lo valora mucho; nosotros nos concentramos en otro tipo de consumidor que es quien quiere que lo atiendan rápido en la isla... es eficiencia, es rapidez

JC: El distribuidor es diferente respecto a otros países?

JGS: No, es igual

JC: El tema de desarrollo de negocio, de valorizar un negocio es igual?

JGS: Igual; inclusive en otros países usted encuentra el dealer sin afiliación, son dealers que manejan subdealers; esos dealers que manejan 800 estaciones van y negocian con la mayorista; igual, le dicen a esta, yo se la afilio y mañana son 800

AE: En el caso de Venezuela, por ejemplo, las estaciones de Pedevesa son propias?

JGS: No recuerdo si hay afiliadas, pero, sí, tal vez sí porque en la frontera tienen algunos de Pedevesa. Es el desarrollo natural, esos formatos que se dan hoy en Estados Unidos que son tan fuertes, por ejemplo Silgo, tiene 15.000 estaciones y no tiene una propia, tiene 800 afiliados pero ellos no son los dueños, recogen distribuidores y los afilian, son asociados

JC: Pero no es modelo franquicia?

JGS: Es una franquicia, en vez de ser 14.000 estaciones, son tipos que concentran; el que se entiende con uno, tiene 800 estaciones

JC: Si Terpel en un momento decidiera irse a realizar un negocio, un Terpel en Venezuela o en Ecuador o en Perú, Qué elementos del aprendizaje que tuvo en Colombia tendría en cuenta para ser exitoso y atender al consumidor

JGS: Yo creo que el principal es actuar en las comunidades, en las regiones, el hecho de tener cercanía con la región, de actuar con líderes de la región es una fortaleza grande

AE: En cuanto al combustible, en lubricantes sí hay diferencia del producto con un producto Shell?

JGS: No, porque la base es el 90 % el resto son aditivos y eso son fórmulas que usted compra a nivel mundial, La Shell o Texaco le compran a los mismos que nosotros le compramos

JC: Es la labor de mercadeo, de generar una relación personalizada

JGS: Esa es la gran ventaja nuestra, que nosotros podemos hacer relaciones mucho más cercanas, por ejemplo, en el caso de lubricantes con el cliente, que las multinacionales

porque ellas muchas cosas no las resuelven sino en otros sitios, entonces el proceso de decisión es más lento, el proceso de seguimiento de los clientes y mantenerlos no es fácil

JC: La cadena de distribución de combustibles en Colombia es el modelo general que existe en el mundo? ¿Ó es un modelo "*sui generis*"?

JGS: Es igual, en países desarrollados cada vez menos depende el ingreso del negocio de combustibles y cada vez más de otros servicios y especialmente de las tiendas de conveniencia que es lo contrario de acá, porque aquí todavía las tiendas de barrio pesan mucho

JC: Yo digo, desde quién suministra el combustible, tú dices que en Latinoamérica en general son modelos similares en donde son empresas del estado encargadas de la distribución

JGS: En los países desarrollados son empresas privadas. En Latinoamérica son inversiones tan cuantiosas desde el punto de vista de refinación que los países para desarrollar eso se metieron

JC: Y en general en Latinoamérica son los mismos competidores, posiblemente con una compañía nacional en Argentina, en México

JGS: En Argentina Repsol surge de la privatización de la empresa de allá

JC: Es decir, es un esquema muy similar

JGS: Sí

JC: No sé si en el tema de demanda tú tienes otra pregunta

AE: No, yo quería de pronto enfocarlo un negocio de pronto importante en la parte de combustibles y en la parte de lubricantes y en la parte de aviación y en este tema, respecto a la infraestructura, hay realmente la competitividad de Terpel versus otros, no existen barreras, o sí?

JGS: Existen barreras reguladoras desde el punto de vista, digamos, no en general de Terpel, sino de alguien que quisiera suministrar en un aeropuerto y la barrera es el espacio físico porque cuando se encuentra un espacio limitado, no le dan la autorización para meterte ahí, entonces hay una discriminación desde el punto de vista de disponibilidad de tierra que no te permite y para estar en el aeropuerto de una manera eficiente hay que tener ahí unos tanques

AE: O sea que definitivamente al haber llegado tarde, digámoslo así...

JGS: Sí, por ejemplo en Eldorado no te dan permiso de construcción de una planta en los terrenos existentes o tienes que recurrir a una operación conjunta con las que ya existen. No me refiero al caso de Terpel sino por ejemplo Shell o B.P.

JC: Ahí ya se crea una barrera a partir del primero que entra y difícilmente vuelve a salir

JGS: Sí, no es fácil porque el gobierno tendría la obligación de hacerlo pero si no hay el espacio físico en el Plan de Desarrollo de la ciudad no es fácil pero para el caso nuestro, salvo en algunos puntos, no es relevante porque nosotros nos enfocamos más en las regiones

JC: Hay otro tema que es el tema de estrategias de las firmas, las estructuras y la rivalidad que tengan en ellas y como c/u tiene su propio esquema; claramente hay una diferencia entre multinacionales y Terpel, como tú mencionabas, en lo que es toma de decisiones porque hay una decisión que se toma directamente en el país

JGS: Estas compañías son globales y tienen esquemas globales de decisión; eso es bueno al interior de ellas porque esta es una compañía microscópica a nivel mundial pero ya en el microcosmos aquí, compitiendo con Terpel quizá no es tan bueno, pero es la mejor forma

que han encontrado ellos de organizarse globalmente pero ya uno puesto aquí, digamos con un jugador metido aquí, las cosas cambian

JC: Las estrategias de comercialización son muy diferentes entre ellas? En relación con Terpel, me imagino que sí

JGS: Esta industria, por lo mismo, porque estaba creciendo, hasta ahora se está moviendo a tener estrategias diferentes, comerciales pues...

JC: Está en una etapa de renovación

JGS: Y de competencia, porque antes para todo el mundo había

AE: Y a qué crees tú que se deba este cambio, porque han visto en Terpel una reorganización? O han visto nuevos entrantes como Brío...

JGS: No, yo creo que, inclusive estas compañías alcahuetearon el crecimiento de Terpel, diferente a lo que es su cosa rural, allí no se metían. En las ciudades, de alguna manera permitieron el crecimiento de Terpel, no sé si por descuido o por qué pero allí había espacio para todos, pero hoy en día no, usted ve a la Shell super agresiva y estas compañías moviéndose, tienen que moverse



AE: Y el caso de la Móbil y la Esso que se hayan fusionado, o no sé quién compró a quién...

JGS: La Chevron a Texaco y la Esso a la Móbil

AE: Eso es algo que también se está viendo en el mundo, que se están uniendo...

JGS: Eso es una ventaja para nosotros, volviendo al tema del microcosmos para ellos una desventaja porque hay una necesidad en nosotros de ser comercialmente muy agresivos desde el punto de vista de tener una propuesta diferente a los demás. Ellos en el momento en que necesitan ser muy ágiles comercialmente, por ejemplo el caso Texaco Chevron, gran ventaja es exploración y números. Texaco, muy fuerte en comercialización porque empiezan a mandar la gente como controladores. Que le pasa a la Esso Móbil: Móbil es comercialmente berraca, es muy innovadora en el mundo, llega Chevron que es exploración y la frena, es un cambio de cultura muy berraco, entonces lo que han construido se pierde y eso es para nosotros una oportunidad la berraca. El crecimiento nuestro es un o dos puntos, algo se ha crecido, pero el resto es ganar en participación y Esso Móbil están perdiendo participación

JC: Y esa es la tendencia a nivel mundial?

JGS: No, hay países donde ellos se desenvuelven más fácil pero aquí eso no es fácil porque ellos normalmente le paran más bolas esto aquí no representa tanto como en Londres...

JC: Es como quitarle un pelo a un gato y para Terpel es todo

AE: Pero en el tema de combustibles ellos tienen estrategias comerciales distintas para lograrlo?

JGS: No, yo los veo apenas pellizcándose. Hacen muchas cosas puntuales pero no tienen aquí una estrategia diferenciada con unas metas concretas. Shell sí, pero es la estrategia que tienen en todo el mundo, que es el servicio en la isla, en la estación con unos formatos muy lindos, muy bien diseñados, y los replican aquí, entonces la estrategia es, aparecer más grande de lo que es porque es su punto y aquí en Bogotá tienen 23 puntos y pareciera que es grandísima y no, tienen el 2% del mercado. Esa es la estrategia mundial y han hecho un esfuerzo desde hace muchos años en eso, en toda la parte del servicio

JC: Pero con un mercado más reducido, un segmento socioeconómico de un estrato alto

JGS: Ellos a nivel mundial están en todos los segmentos pero ese fenómeno es en Bogotá, porque ellos han comprado mercado y yo creo que les ha salido muy costoso

AE: Tú comentabas que la estrategia de Terpel debe ser tener una excelente relación con el distribuidor y con el cliente final, de todas maneras van a tener que hacer fuertes inversiones en las estaciones de servicio, tenerlas bien lindas para poder mantener esa relación

JGS: Claro, es nuestra estrategia, nosotros quizás no necesitamos tener islas con el nivel de exigencia del estrato 7, vamos al camionero, con unos espacios y patios bien buenos, atención rápida. Nosotros podríamos tener diferentes formatos, quizás podemos tener por posicionamiento de marca, otros formatos también muy terpelianos, estaciones bonitas pero no como las de Shell y entre otras cosas Terpel iba para allá; Terpel crece y crece y donde pone una multinacional, Terpel también y si sigue así pierde el foco porque parecerse a una multinacional frente a la cual no tiene ni la destreza ni el capital para competirle y lo que debe hacer es diferenciarse; recoger lo que ha hecho tiempo atrás y tratar de potencializarlo.

JC: Ahí la inquietud es como crecer porque estaríamos frente a un punto de saturación ciudades pequeñas, intermedias, en un país que tiende a ser de grandes ciudades

JGS: Hay un crecimiento natural del cual nos vamos a beneficiar en la medida en que el país despegue y que vuelva a los consumos antes del 96 pero el crecimiento nuestro es por ganancia y participación de mercado y así están planteadas metas nuestras, en el caso de combustibles es participación en el mercado por diferenciación

JC: Habrá que buscar posiblemente otros países

JGS: Sí, Claro hay que tratar de replicar ese modelo

AE: En el caso de los lubricantes cómo ven las estrategias en las ciudades intermedias?

¿La Móbil versus la de Terpel son distintas?

JGS: Son distintas y estamos aprovechando, primero que estamos mostrando que el producto de Terpel es igualito al de cualquier multinacional en calidad porque tenemos las mismas bases, los mismos niveles de ecología desde el punto de vista de fabricación, es llegar a los canales y empujar eso y retomar cosas que no se habían aprovechado en el pasado y aprovechar la infraestructura montada de estaciones de servicio y atacar la industria berracamente.

JC: Es decir, buscar otro consumidor...

JGS: Que es el que le da respaldo. La gente mira sí Intercor le compra a Terpel, Terpel es un "*superp*...", perdón. Se mata el paradigma de las multinacionales ya es una cuestión de marketing y del canal

JC: No hay acuerdos entre las compañías multinacionales de esos sectores con multinacionales de combustibles? ¿Es abierto?

JC: No, salvo en aviación y en Eldorado especialmente, ó sea las compañías aéreas que vienen a Colombia hacen acuerdos a nivel global de valeras o tarjetas de crédito

JC: Sí, ahí la red está armada

AE: Bueno en una época Intercor no lo hizo pero, bueno, el dueño era la Esso Móvil

JGS: Además ellos se cuidan mucho también porque eso sería discriminar sin fundamentos

JC: El grado de rivalidad: Hay sectores, por decir algo, el sector farmacéutico son trescientas y pico de compañías que competimos por cada nicho, pero sin embargo es una relación muy amigable y hay una relación gremial favorable. ¿En el sector de combustibles cómo es ese grado de rivalidad?

JGS: Yo creo que existió y por la misma génesis de Terpe porque la parte rural le ayudó mucho, lo veían como el papá Ecopetrol ayudándole y eso le generó mucha desconfianza, aparte de que Terpel entró el mercado rompiendo la red que tenían las compañías; hoy en día c/u compite en su cosa comercial, de hecho, si a uno se le va mucho en temas de acuerdos en las plantas, que no es la competencia de compartir sin hacer acuerdos de operación en las plantas de abastecimiento; pero en la parte comercial c/u deberá tener su estrategia de competir y defenderse, yo creo que han madurado mucho porque estas compañías a nivel mundial hacen eso

AE: Si están agrupados, por ejemplo, para ir en contra de Brío o no?

JGS: Eso se puede lograr pero no se debe

JC: Pero hay el ambiente para hacerlo

JGS: Hay ambiente, por lo menos, para hacerle ver al gobierno cosas que son competencia desleal, por ejemplo que una compañía no tenga plantas y se vuelva distribuidor mayorista y le ataque su red. O que tenga planta y no tenga red, como Brío y le ataque su red entonces, cuando usted ha hecho una inversión grande en red y le empiezan a irrespetar sus contratos y todo el mundo se haga el de la vista gorda, es muy berraco

AE: Por ejemplo Shell no montó plantas

JGS: Claro, Shell tiene planta aquí en Puente Aranda, le da para el abastecimiento, de hecho Shell se va a montar con nosotros en Tocancipá

JC: El tema de tener estaciones propias o en franquicia es un esquema similar entre todos los competidores o alguno ha desarrollado un esquema más enfocado hacia franquicia o más de estación propia?

JGS: No, c/u tiene su... nosotros en Terpel creemos que hay que tener un porcentaje muy grande de estaciones propias para el reconocimiento de la marca; si uno quiere "*franquiciar*" gente debe conocer el negocio

JC: Claramente Terpel tiene muchas más estaciones de servicio propias que otros, ahí si hay un esquema de comercialización diferente producto de una necesidad de una marca que no existía

JGS: No existía la estrategia deliberada de tenerlas para hacer el conocimiento de hecho no la tenía y la mayor parte de las estaciones están entregadas a terceros

AE: Son propias pero las entregaban en administración a terceros, pero Terpel tiene la mayor participación en estaciones propias porque el 100% de las estaciones de Shell son propias

JC: Sí, pero son muy pocas, alguna vez vi una estadística... son mil y pico las de Terpel?

JGS: Nosotros tenemos 140 propias, 70 administradas directamente. En total 1180 son propias el 5% de las administradas directamente, de las otras casi el 8

JC: Por supuesto la expectativa de los accionistas de Terpel, en relación con otros accionistas es totalmente diferente, es decir, toda su razón de ser del negocio es la renta de Terpel aquí, no sé si es un estilo más de accionista-rentista que un accionista que quiere seguir invirtiendo en su negocio...

JGS: Mi percepción: Los accionistas se metieron en un negocio de oportunidad y se encontraron con una berraquera de compañía, entonces la quieren consolidar

JC: Rentistas que ven una oportunidad de negocio a largo plazo, también. Pero empiezan a aparecerse las multinacionales en ese sentido, para una expectativa de desarrollo de un negocio a largo plazo

AE: Volviendo al tema anterior, tú crees que para un nuevo entrante es muy difícil competir con las compañías multinacionales?

JGS: Es difícil si se respetaran las reglas del juego y el gobierno las hiciera respetar, pero hoy en día hay ciertas cosas del gobierno... en el Ministerio de Minas como que ven con buenos ojos que entren otros, pero es más como un... yo diría que es ...

AE: Las reglas de juego quiere decir que los obliguen a tener planta igual que Terpel de tal manera que a ellos les cuesta mucho más trabajo invertir

JGS: Y que inviertan en estaciones, pero no, que tengan una planta ...usted tiene un contrato a 15 años y que les permitan que un tipo llegue, no tiene planta, le pueda dar un descuento... no tiene red le pueda dar un descuento mayor que el que usted pueda...

JA: En el tema competencia en estrategia de las compañías, en general esta bastante bien cubierto. Ok, el cuarto punto es algo en lo cual yo realmente no tengo que enfatizar mucho porque en relación con otros negocios es todo lo que tiene que ver con proveedores, todo lo que son industrias de soporte en realidad aquí estamos hablando de dos tipos de soporte básicos, como es, el suministro de combustible y otro es el transporte del mismo y en muchos casos es el mismo, en ese caso estamos hablando que quien te da el apoyo en el soporte es ECOPETROL en el suministro de combustible y en el transporte; Hay ventajas en relación con otros países y realmente es un proveedor eficiente para ti en comparación con región Andina no comparándonos con otros, es muy difícil porque no tenemos ecogencia es una desventaja porque no hay otra opción.

JGS: existe como infraestructura y no hay limitaciones pero no esta reglamentada que tú la puedas usar mucho, no esta reglamentada que tú la puedas usar indiferentemente a no ser que ECOPETROL te la suministre; en la autopista usted puede transitar Shell, puede transitar Terpel eso no lo podemos hacer hoy, en teoría se podría, pero no son cosas que no se pueden.

JA: Es decir ahí no se genera ningún tipo de ventaja tu te tiene que adaptar a un monopolio y eso querría decir que es un esquema ineficiente en comparación con otros países donde si hay competitividad, donde hay otros proveedores.

JGS: Es que el tema va atado a la regulación, hay que regular mas, hay que poner la gente a competir, que ECOPETROL alquile la red de autopista para que la use el que quiera.

OTRO: Pero ahí en esa parte en el precio del productor, es igual a todo el mundo, comparado con otros países, pero ahí de pronto el tema es el transporte y una de las cosas que hace ECOPETROL, tengo entendido es que te vende en refinerías, de tal manera que el combustible que esta en ir y venir es de quien lo compra, con la diferencia, si hay robo no se eso si es del, el se compromete a entregarte una cantidad pero si el precio cambia tu te beneficias de ese combustible que esta en línea.

Del que esta en planta si, porque el producto es de uno desde que ECOPETROL se lo pone en el dúo, desde que lo saca de la planta de la refinería, porque va distribuido a la demanda que tiene cada uno.

JA: Y los seguros los asume...

JGS: ECOPETROL le responde a usted por el producto hasta que le llega.

OTRO: responde la cantidad, pero desde que sale, sale tubo. Ahora el punto es que eso te perjudica desde el punto de vista del inventario en algunos Terpel, la distancia es muy larga entonces todo ese combustible ahí metido. Tengo entendido que hay algunos Terpel en donde te facturan y todavía el combustible no te ha llegado. El caso de Cali. Eso puede ser ineficiente en este caso del proveedor.

JGS: ahí lo que dice ECOPETROL, que es cuestionable, es que como cualquier industria eso lo debería usted pagar es por el producto que le llega a la puerta de su fábrica; pero si se lo roban, bueno pero eso sí es un problema del estado, es un problema de inseguridad, si usted es abastecedor, usted responde por eso, uno no tiene que pagar lo que vale el tubo, la red es suya.

JA: ese factor, al final le afecta a todo el sector.

El hecho que Terpel este en sitios apartados le afecta un poco mas versus lo otros que si están más centrados.

JGS: claro que el hecho que nosotros tengamos más plantas, nosotros tenemos el doble de plantas que tienen las multinacionales nos permite diversificar mas el transporte, por ejemplo integrados nos permite muchos sitios que de pronto en Terpel Antioquia, que simplemente es una cosa geográfica y regional, el hecho de estar integrados ya esos límites desaparecen entonces muchas cosas que se atendían, por pertenecer al área geográfica de Antioquia, desde Antioquia, lo podemos atender desde Barranquilla hay muchas desde el punto de vista flete, así sucede entre Occidente y el Centro.

JA: era una dificultad y un sobre costo para los Trépeles separados.

JGS: por ejemplo hoy, nosotros podemos competir mejor en el norte de Boyacá, desde Bucaramanga, Terpel Bucaramanga que desde aquí, es absurdo y de hecho lo estamos haciendo ya, la idea era haber hecho alianzas, pero absurdamente se respetaba la zona. Pero pudieron haberse hecho alianzas.

Como hoy en día las multinacionales para las plantas, yo voy a sacar esta planta aquí para mí el mercado es muy pequeño y atiéndemelo tu, entonces porque no, si se hacen entre la multinacionales, se hicieron entre los mismos Terpel esas alianzas

JGS: es un problema de límite, absurdo, de linderos.

JA: cuando inició Terpel el que tu proveedor principal fuera tu socio ahí si tenia que haber ventajas, para Terpel o no.

JGS: en teoría no, de pronto en la práctica sí.

JA: en el desarrollo, por ejemplo de poliductos, como saber que iba a desarrollarse un poliducto hacia un sitio del país y pensar en invertir y estar allí antes, digamos comprar estaciones, comprar terrenos en esas áreas, eso te genera alguna ventaja.

JGS: si por que por la misma razón de la racionalidad que no tiene la multinacional si se iban a colocar la punta del poliducto en una región durable allá no pensaban en multinacional, pero desde el punto de vista de la infraestructura que hay cualquiera la puede utilizar, ahí no se puede discriminar, y de hecho ECOPETROL ha evolucionado mucho en eso, ser muy transparente en eso.

JA: el precio siempre ha sido el mismo, para Terpel o para cualquier multinacional.

JGS: creo que siempre ha sido igual, es probable que a comienzos se daba alguna desventaja desde el punto de vista del pago, de facturas, me imagino ahí sí lo que usted este enterado.

JA: en el costo del producto, el costo de la distribución el transporte y el abastecimiento del combustible este debe ser 95%, 98% del costo total.

JGS: es total, es crucial, manejo de inventario y el flete.

JA: después de esto, quien es tu proveedor más importante en otro tipo de suministros para Terpel.

JGS: no es flete, el flete se genera de lo que le pagamos a ECOPETROL pero de la planta nuestra al distribuidor, eso lo asume el distribuidor. Por eso es el tema de la canasta, el tema de inventarios y todo eso; es ser eficiente en la canasta, yo pienso.

JA: y ese lo contratas.

JGS: la idea es contratar los servicios nosotros pero es coordinarlo.

JA: si que tu manejes la logística.

JGS: no importa quien sea el dueño, hoy en día es él, normalmente que hacia el tipo, como la estación es unos microcosmos y no una cosa integrada a la red lo primero que hace es comprar el carro el tanque, lo mana a Terpel 2, 4 veces al día, sin importar que eso sea ineficiente y se me va acabando el tanque; Cuando usted maneja toda la red, usted ya

utiliza todo eso no importa lo que se le paga al tipo por alquilar el camión, pero ese camión te sirve a ti en la estación de los microcosmos tuyo, le puede servir a 4 estaciones al tiempo y hacerlo mucho mas eficiente. Eso es lo que nosotros tenemos diferenciando.

JA: después del flete, cual es el siguiente costo como gas. Y algo que tenga que ver con terceros.

JGS: el mantenimiento es importante

El margen que se le paga a los administradores de la estación, cuando sean propios

JA: y tienes buenos proveedores en el mantenimiento, son competitivos.

JGS: estamos dándole un vuelco a todo eso, ser mucho más proactivos en eso.

OTRO: Yo no se como esta haciendo hoy en día la competencia pero leí en una entrevista de Julián, él decía que una cosa que ayudó mucho a Terpel fue que las multinacionales habían desmontado todo el mantenimiento y le dejaron eso a las estaciones de servicio, como prestándole ese servicio de mantenimiento; como lo hacen los demás,

JGS: las multinacionales lo cobran. Terpel da lo que llamamos el consumo, los elementos básicos, los repuestos, y tenemos niveles de mantenimiento, yo no sé en este momento como están pero ellos lo que hacen es cobrar el consumo.

JA: pero todos los equipos están en comodato.

JGS: si están en comodato.

JA: eso cambió

Eso lo tratamos de mantener precisamente antes ponía todo, ahora estamos diciendo que debe poner algo de plata

JGS: y le damos el contra volumen, pues como mostrando resultados también

JA: en industria de soporte y suministros, no es mucho lo que hay que profundizar allí. Él ultimo punto del diamante de los cinco puntos, es gobierno y en general estado. Claramente ahí hay un proceso de regulación que limita la flexibilidad del negocio, que otros elementos limitan el margen de comercialización, que otros elementos de lo que tiene que ver con política de estado y gobierno crees tu que afectan el negocio de distribución de combustibles.



JGS: no yo creo que básicamente es el descontrol en ilícitos y en la parte digamos el contrabando técnico en la línea de frontera, que mientras que eso exista esta regulado el margen mayorista y mientras que esta regulado el margen mayorista, esta regulado el margen minorista

JA: y en general, respecto a la región el nivel regulación, es mucho más alto que el de otros países, aquí en Colombia.

JGS: no eso es similar, hay países que ya han liberado pero hay países que mantienen, pero yo creo que Colombia en Latinoamérica a estado atrasado en el exceso de regulación.

OTRO: hablando de competitividad y hablando no sé si del mismo tema del gobierno, pero yéndome a la parte de precios, cual es su política en cuanto a precios ellos hacen una muy bonita estación y no sé si ellos tiene un precio mas o menos equivalente entre el combustible y la estación o venden mas caro.

JGS: ellos venden mas caro

: pero estamos hablando de que porcentaje.

JGS: no sé, pero si es mas caro, lo que pasa es que la estación de definitivamente es mas caro.

OTRO: pero ahí no ha habido gran diferencia, la gente va a una estación de servicio y siente o cree que es similar.

JGS. La gente, el taxista va, y sabe si el tipo de la estación te esta tumbando en medida, porque el taxista tanquea 2 o 3 veces al día y camina su carro, vive de eso, entonces el tipo siente cualquier peso y sabe donde le rinde mas, y sabe hasta la calidad; La señora del estrato 6 o 7 le hecha 10.000 o 20.000 y bota 10 veces a la semana y no le importa sino que la saquen del lío o tu vas a una estación y nunca preguntas eso, o sea tu no haces la diferencia ni sabes del precio, ni sabes si por ese precio te están dando mas o menos gasolina.

JA: pero todos asumimos que es el mismo precio. Y no es la realidad.

OTRO: tampoco es que haya gran diferencia de precio, de pronto estamos hablando de 50 pesos

JA: pero digamos el gobierno regula un tope

: no el precio minorista en grandes ciudades como lo dice en el capítulo es realmente libre donde más tiene estaciones Terpel es donde más regula, porque ahí si el gobierno sabe que no hay gran competencia.

JGS: pues tu encuentras diferencias de 50, 70 pesos.

OTRO: digamos donde esta libre, y además es la extra, porque la corriente es regulada en todo el país.

JA: a eso me refiero, la corriente es regulada en todo el país, esa si la encuentras en todo el país al mismo precio.

JGS: no tampoco

OTRO: ¿no es regulada en todo el país?

JGS: en Barranquilla por ejemplo, el precio de resolución es de 200, 300 pesos. Es que hay unas ciudades que esta regulado el precio. Lo que se trata es que todo el mundo ajuste la gasolina, el precio de la corriente y extra esta libre.

JA: y este desde cuando.

JGS: el otro es un precio de resolución que fija el gobierno pero la gente vende por encima del precio de resolución de hecho en la costa tu encuentras precios de 200, 300, 400 pesos por encima.

OTRO: pero como estaba tan cerca de la refinería, había la posibilidad de tener lo del flete, pero independientemente del precio del publico tenia un tope pero eso permitía que tú si pudieras tener mas margen. La resolución estableció 8 de 1988 estableció una metodología tarifaria para fijar el precio de venta de la gasolina en motor en los distintos niveles.

JA: en las grandes ciudades hay una libertad vigilada

JGS: libre pero vigilada y en la otra es regulada

JA: bueno yo he hecho un recorrido total del cuestionario, no sé si haya algún otro punto que tu quieras ver sobre competitividad o algo que nosotros no hayamos tenido en cuenta desde el punto de vista de negocio, un factor de competitividad del cual no hayamos hablado que tu consideres cumbre.

JGS: no, creo que han tocado todo, mas bien cogen eso, lo miran y me ponen un mail

OTRO: la falta de capital para inversiones grandes tu lo ves como en Terpel una debilidad, yo pongo ahí un buen apalancamiento financiero

JGS: para el crecimiento normal de su negocio no tiene problema

JA: yo pienso que eso viene de pronto de lo que se vio en McKinsey es que se mencionaba que dentro de las estrategias de desarrollo por una mayor participación ganancia en el mercado implicaba invertir fuerte en grandes ciudades y la pregunta era si en ese momento lo cuestionaba McKinsey si el músculo que tenía Terpel daba para tener una estrategia agresiva de penetración.

JGS: eso es cierto el estudio en McKinsey y una de las cosas que nos llevaba a pensar en buscar un socio estratégico era que iba a venir una liberación de márgenes de precios y entonces va a haber una fuerte inversión y Terpel no va a tener ese músculo.

JGS: no Terpel tiene una caja que le permite mantener un nivel adecuado de nuevas estaciones y de mantenimiento de red adecuado, ahora, que puede pasar en una liberación de precios, lo que uno esperaría que pase es que hay margen, luego viene una competencia, bajan los márgenes entonces se achica la caja, pero hay un momento en que salen los chiquitos del mercado. Que los chiquitos son los que están entrando

OTRO: la dispersión geográfica es una debilidad, tu consideras que el hecho que esté disperso geográficamente por todo el país es una debilidad.

JGS: es una fortaleza

JA: en mi opinión es una amenaza para el negocio que Terpel lo ha capitalizado muy bien y lo ha convertido en una fortaleza, en principio para la multinacional era un problema meterse allá.

OTRO: pero desde el punto de vista del manejo operativo, de que tenga estaciones tan regadas que es más difícil controlar cuando usted está totalmente disperso, tu puedes ver en eso una debilidad

JGS: yo creo que en general es una fortaleza, lo que pasa es que si le cabe optimizar la red porque Terpel va a tener que desinvertir muchas cosas cuya racionalidad en su momento por la estabilidad económica ha cambiado, eso es una parte que tiene que aprender Terpel. Es bueno en el sentido en que no tiene competencia en el mercado rural no tiene competencia, usted está solo la gran ventaja es que usted tiene unos activos depreciados y tiene un capital invertido neto grande.

OTRO: la dependencia del estado como un proveedor único, yo no sé si es una debilidad porque todos están en iguales condiciones.

JGS: como compañía no, como industria sí

JA: no es una debilidad de Terpel sino una debilidad del sector

JGS: hay el paradigma de que el local es sinónimo de agilidad y eso es falso, cercanía no necesariamente implica agilidad en la toma de decisiones, uno ve estructuras regionales que deberían ser muy ágiles y se convirtieron en estructuras muy pesadas porque son cosas que requieren una atención muy rápida y alguien especializado con ese tema. Lo que le estaba pasando a Terpel es que el comercial no estaba encargado para resolver nada. Lo que se formó fue un paradigma en que el regional toma decisiones más rápidas y el nacional no porque está más lejano.

La red de estaciones en propiedad de terceros es una debilidad en el esquema de adversidad, al final del día si usted hace una relación de confianza como lo hacen muchas compañías del mundo no existe porque eso es una verdadera fidelidad de marca.

OTRO: que consideras que es la gran debilidad de Terpel

JGS: las fortalezas, yo creo que la presencia regional, el estar cercano a los consumidores y a los líderes regionales que era la gente de la región, la informalidad hasta cierto punto fue una ventaja porque le permitió crecer sin muchas limitaciones, para el tamaño que tenía la informalidad es una ventaja, pero puede ser una desventaja hoy en día porque te pueden sacar fácil. En la multinacional todo está escrito y regulado a la gente le abortan la creatividad y uno lo ve aquí con gente que contrata gente que hace lo que le dicen; en las multinacionales como es global es muy difícil la toma de decisiones

La debilidad es que esta es una compañía que da mucho paternalismo.

OTRO: los cambios en la regulación frecuente, tu crees que en este sector existan y que eso pueda ser una amenaza.

JA: de un mercado tan regulado, que empiece a desregularse, empieza a ser una oportunidad, porque te da mayores márgenes de comercialización

JGS: ahí las compañías tienen que competir con propuestas de valor