

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2015-2017 PARA LA ESTACIÓN DE
SERVICIO AUTOBUSES DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE PASTO –
NARIÑO**

MARICELA ENRIQUEZ DELGADO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2015-2017 PARA LA ESTACIÓN DE
SERVICIO AUTOBUSES DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE PASTO –
NARIÑO**

MARICELA ENRIQUEZ DELGADO

**Proyecto trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**ASESOR
EFRAIN CABRERA ZAMUDIO
Docente**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2015**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo Primero del Acuerdo 324 de Octubre 11 de 1966, Emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

EFRAÍN CABRERA ZAMUDIO
ASESOR

San Juan de Pasto, Mayo de 2015

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a mi asesor EFRAIN CABRERA ZAMUDIO, por toda su ayuda al orientarme académicamente en el proceso investigativo, de quien siempre recibí los mejores consejos y enseñanzas a través del desarrollo de este trabajo; su guía permanente me conllevó a lograr exitosamente los mejores resultados propuestos.

Agradezco a la empresa Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., por la disponibilidad de información, especialmente a su gerente MONICA ENRIQUEZ, quien permitió de la mejor manera que este trabajo se logre a buen término, brindando la información y el apoyo para conocer las actividades de la empresa, así mismo, a sus colaboradores quienes con su buena disposición hicieron sus aportes desde su experiencia laboral para el desarrollo de este estudio.

Agradezco a los jurados docentes DIEGO DE LA ROSA y HECTOR MUÑOZ, por su disposición de tiempo y el sobresaliente interés que prestaron al presente estudio, su orientación y su apreciación ha sido una gran motivación para este logro y así mismo para seguir adelante en el ejercicio de mi profesión.

Finalmente, agradezco al Departamento de Comercio Internacional y Mercadeo por su apoyo a través de toda la carrera profesional; quienes direccionan los mejores esfuerzos por brindarnos la mejor formación académica, fundamentados en los principios de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y correspondientemente con el alma mater Universidad de Nariño.

DEDICATORIA

A Dios, mi fuerza permanente que orienta mi camino.

A mis padres amados Jesús y Ana, quienes son el pilar fundamental de mi existencia, quienes me enseñan día a día los mejores valores y lecciones de vida, ellos me han alentado siempre en cada momento difícil y en este proceso constituyeron un apoyo incondicional, confiando siempre en mis capacidades.

A mis hermanos, Elizabeth, Gabriela, Jesús Andrés y Cristhian David, quienes son mi mayor motivación, mis modelos a seguir y mi apoyo incondicional, quienes desde siempre se alegran de mis triunfos y me levantan de mis derrotas.

A mi gran amigo y guía espiritual Padre Lucio Caicedo Díaz, conocerlo ha sido la más grande bendición para mí y para mi familia, quien me alienta siempre a salir adelante y a no desistir por difíciles que sean los caminos.

A todos los buenos amigos, cada uno de ellos de diferentes formas, siempre estuvieron apoyándome y alentándome a culminar con éxito en el proceso de mi profesionalización.

RESUMEN

El presente trabajo de grado está orientado a la realización de un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., ubicada en la ciudad de Pasto. Iniciativa que surgió por el interés del nivel gerencial, en involucrar procesos administrativos más efectivos en la dinámica del negocio, tales como el direccionamiento y la planeación estratégica, en el enfoque del mercadeo.

Con el estudio, se logró identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que rodean el entorno interno y externo de la empresa, las cuales combinadas con otros datos importantes lograron proporcionar una base informativa, para tomar mejores decisiones, al momento de ejecutar en el presente y proyectar éxito en el futuro del negocio.

En resumen, el objetivo del Plan Estratégico de Mercadeo es la investigación y análisis de las variables que servirán para determinar estrategias efectivas, creativas y oportunas que permitan consolidar, crecer y posicionarse en un mayor porcentaje del mercadeo de la empresa Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.

ABSTRACT

This degree work is aimed at the realization of a strategic marketing plan for the company Bus Station South Service Ltda., Located in the city of Pasto. Initiative that arose from the interest of the management level, to involve more effective administrative processes in the dynamics of the business, such as addressing and strategic planning, the focus of marketing.

With the study, we were able to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses surrounding the internal and external environment of the company, which combined with other important data able to provide an information base to make better decisions, when running in the present and projected future success of the business.

In short, the objective of the Strategic Marketing Plan is research and analysis of the variables used to determine effective, creative and appropriate strategies to consolidate, grow and position themselves in a higher percentage of company marketing Services South Bus Station Ltda.

CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	18
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION	20
1.1 TITULO	20
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.3.1 Sistematización	21
1.4 OBJETIVOS	22
1.4.1 Objetivo General	22
1.4.2 Objetivos específicos	22
1.5. JUSTIFICACION	22
1.6 COBERTURA DEL ESTUDIO	24
1.6.1 Delimitación Temporal	24
1.6.2 Delimitación Espacial	24
1.6.3 Variables de Estudio	24
2. MARCO DE REFERENCIA	28
2.1 ESTADO DEL ARTE	28
2.2 MARCO TEORICO	29
2.2.1 La Planeación Estratégica	30
2.2.2 Modelo de Gerencia Estratégica	31
2.2.3 Marco Analítico de Formulación de Estrategias	36
2.2.4 Marketing	51
2.2.5 Plan de Mercadeo	58
2.3 MARCO CONCEPTUAL	61
2.4 MARCO CONTEXTUAL	63
2.4.1 Entorno de la distribución de combustibles en Colombia	63
2.4.2 Departamento de Nariño	66
2.4.3 San Juan de Pasto	68

2.5	MARCO LEGAL	69
3.	PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	72
3.1	TIPO DE ESTUDIO	72
3.2	METODO DE ESTUDIO	72
3.3	RECOLECCION DE INFORMACIÓN	73
3.3.1	Fuentes de Información	73
3.3.2	Población y Muestra	73
3.3.3	Instrumentos de Recolección	74
3.4	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	74
4.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA ESTACION DE SERVICIO AUTOBUSES DEL SUR LTDA	75
4.1	ANALISIS EXTERNO	75
4.1.1	Entorno Económico.	75
4.1.2	Entorno sociocultural.	89
4.1.3	Entorno político-legal	91
4.1.4	Entorno Contextual	93
4.1.5	Entorno Tecnológico	95
4.1.6	Entorno Ambiental	97
4.2	ANALISIS COMPETITIVO	100
4.2.1	Fuerzas Competitivas	100
4.2.2	Perfil Competitivo de la EDS Autobuses del Sur Ltda	103
4.3	ANALISIS DEL MERCADO	107
4.3.1	Características Demográficas	107
4.3.2	Características Psicográficas	109
4.3.3	Características conductuales	111
4.3.4	Conclusiones y recomendaciones del estudio de mercados	123
4.4	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE	124
4.5	ANÁLISIS INTERNO	127
4.5.1	Direccionamiento Estratégico	127
4.5.2	Capacidad Directiva	128
4.5.3	Capacidad Financiera	130
4.5.4	Capacidad competitiva:	133

4.5.5	Capacidad del Talento Humano	139
4.5.6	Capacidad tecnológica y de producción	146
4.6	EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	147
5.	PLATAFORMA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	150
5.1	IDENTIDAD DE LA ESTACIÓN AUTOBUSES DEL SUR LTDA.	150
5.1.1	Datos generales de la empresa	150
5.1.2	Reseña Histórica	151
5.2	MISIÓN	154
5.3	VISIÓN	154
5.4	PROPOSITOS U OBJETIVOS ESTRATEGICOS	154
5.5	VALORES CORPORATIVOS	155
5.6	POLITICAS CORPORATIVAS	156
5.7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	157
5.7.1	Junta Directiva de Asociados	157
5.7.2	Revisor Fiscal	158
5.7.3	Gerente	159
5.7.4	Contador	160
5.7.5	Almacenista y Jefe de Patios	161
5.7.6	Operario Islero y lubricentro	164
5.7.7	Operario Lavadero	165
6.	FORMULACIÓN, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	168
6.1	MATRIZ DOFA	168
6.2	MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN	171
6.3	MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP	174
6.4	MATRIZ INTERNA – EXTERNA	177
6.5	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	181
7.	PLAN DE ACCIÓN CON ENFASIS EN MERCADEO PARA LA EDS AUTOBUSES DEL SUR LTDA.	187
7.1	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	187
7.1.1	Objetivo General	187

7.1.2	Objetivos Estratégicos	187
7.1.3	Opciones Estratégicas.	187
7.2	COORDINACIÓN Y CONTROL	192
7.2.1	Evaluación de procesos	192
7.2.2	Indicadores de gestión	192
8.	CONCLUSIONES	194
9.	RECOMENDACIONES	196
	BIBLIOGRAFIA	198
	ANEXOS	200

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Operacionalización de Variables	25
Cuadro 2. Población del municipio de Pasto – Proyección 2013 -2015	75
Cuadro 3. PIB Nariño – Consumo de combustibles Nariño.	79
Cuadro 4. Desempleo Colombia 2012-2014	80
Cuadro 5. Indicadores de mercado laboral por ciudad - Trimestre móvil Septiembre - Noviembre 2014	80
Cuadro 6. Índice de precios al consumidor Nacional. 2013 -2014	82
Cuadro 7. Comparativo Inflación nacional vs Inflación Pasto – 2014	82
Cuadro 8. Tasas de interés 2012-2014	83
Cuadro 9. Crecimiento de compras de gasolina. Colombia vs Nariño. 2007 -2012	83
Cuadro 10. Crecimiento de compras de ACPM. Colombia vs Nariño. 2007 -2012	84
Cuadro 11. Crecimiento del parque automotor Colombia vs Pasto. 2007 - 2012	84
Cuadro 12. Precios promedio de combustible en Nariño y variación porcentual.	87
Cuadro 13. Producción y consumo por región en el mundo	90
Cuadro 14. Evaluaciones de algunos factores internos de las estaciones competidoras	104
Cuadro 15. Participación de las estaciones analizadas, en la distribución del cupo total municipal.	105
Cuadro 16. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	106
Cuadro 17. Genero	108
Cuadro 18. Edad	108
Cuadro 19. Ocupación	108
Cuadro 20. Tipo de operación del vehículo	109
Cuadro 21. Clase del automotor	109
Cuadro 22. Compra promedio de combustible (\$)	110
Cuadro 23. Frecuencia de consumo	112
Cuadro 24. Frecuencia de compra en la EDS Autobuses del Sur Ltda.	112

Cuadro 25.	Tipo de combustible consumido	112
Cuadro 26.	Actitudes de consumo / frecuencia de compra	113
Cuadro 27.	Servicios de la EDS Autobuses del Sur Ltda.	115
Cuadro 28.	Nuevos servicios o productos que los clientes quieren.	116
Cuadro 29.	Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	125
Cuadro 30.	Elementos de direccionamiento estratégico.	127
Cuadro 31.	Existencia de manuales que orienten la actividad	127
Cuadro 32.	Indices de liquidez	131
Cuadro 33.	Indices de endeudamiento	131
Cuadro 34.	Indices de rentabilidad	132
Cuadro 35.	Indices de Actividad	132
Cuadro 36.	Indices de Crecimiento	133
Cuadro 37.	Capacidad de almacenamiento de combustible	146
Cuadro 38.	Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI	148
Cuadro 39.	Matriz DOFA	169
Cuadro 40.	Matriz de Posición Estratégica de Evaluación y Acción PEEA Estación de Servicio Autobuses del sur.	171
Cuadro 41.	Datos y cálculos para Matriz BCG	174
Cuadro 42.	Resultados MEFE por productos y servicios	178
Cuadro 43.	Resultados MEFI por productos y servicios	179
Cuadro 44.	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	182
Cuadro 45.	Plan de Acción para la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.	189
Cuadro 46.	Indicadores de Gestión	193

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Contexto Matriz DOFA	40
Figura 2.	Estrategias DOFA	41
Figura 3.	Cuadrante Matriz PEEA	43
Figura 4.	Ubicación del vector direccional asociado al perfil	44
Figura 5.	Formato Matriz BCG	45
Figura 6.	Resultados ponderados totales de Matriz de Evaluación de factor Interno.	48
Figura 7.	Resultados ponderados totales de Matriz de Evaluación de factor Externo	49
Figura 8.	Formato de la Matriz de la Gran Estrategia	50
Figura 9.	Esquema de distribución minorista de combustible en Colombia	71
Figura 10.	Producto Interno Bruto Colombia 2007 – 2013 – Variación anual.	76
Figura 11.	PIB Departamento de Nariño 2007 – 2013 – Variación anual.	77
Figura 12.	Ramas de la economía de Nariño – 2010 – 2013p.	78
Figura 13.	PIB Nacional vs PIB Departamento de Nariño, 2008 – 2013.	78
Figura 14.	Tasa global de participación, ocupación y desempleo Pasto - Septiembre - Noviembre 2014 (2005 – 2014)	81
Figura 15.	Evolución de precios de combustible en el departamento de Nariño. 2007 – 2012	86
Figura 16.	Marco legal de la gestión ambiental para EDS en Colombia	99
Figura 17.	Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter para el mercado Combustible y sus derivados	100
Figura 18.	Tipo de operación del vehículo	109
Figura 19.	Clase del automotor	109
Figura 20.	Relación tipo de operación / cantidad comprada (\$)	111
Figura 21.	Relación entre actitudes de consumo / Tipo: Gasolina corriente	113
Figura 22.	Relación entre actitudes de consumo / Tipo: Biodiesel	114

Figura 23.	Marca del lubricante preferido por los clientes	116
Figura 24.	Motivación de compra en la EDS Autobuses del Sur Ltda.	117
Figura 25.	Consideración del nivel de precios de la EDS por parte del cliente	118
Figura 26.	Percepción comparativa frente a otras EDS.	119
Figura 27.	Satisfacción del cliente (Agrupado)	120
Figura 28.	¿Cómo la clientela conoció la estación de servicio?	121
Figura 29.	Medios de comunicación utilizados por los clientes	121
Figura 30.	Emisoras locales escuchadas por los clientes	122
Figura 31.	Revistas y periódicos locales preferidos por los clientes.	122
Figura 32.	Venta de combustibles (gasolina y Biodiesel)	134
Figura 33.	Cambio de aceite, filtros y engrase	135
Figura 34.	Productos de venta (lubricantes y accesorios para aseo)	136
Figura 35.	Lavadero de automotores	136
Figura 36.	Parqueadero - EDS Autobuses del Sur Ltda.	137
Figura 37.	Canal de distribución de combustibles para la EDS	137
Figura 38.	Distribución de los trabajadores por Género	139
Figura 39.	Distribución de los trabajadores por Edad	140
Figura 40.	Nivel de escolaridad	140
Figura 41.	Antigüedad de trabajo en la EDS Autobuses del Sur Ltda.	141
Figura 42.	Temas de inducción laboral	142
Figura 43.	¿Los empleados reciben capacitación permanente?	143
Figura 44.	Satisfacción laboral (Agrupado)	144
Figura 45.	Relación trabajador – jefe inmediato	145
Figura 46.	Organigrama de la EDS Autobuses del Sur Ltda.	157
Figura 47.	Vectores PEEA	172
Figura 48.	Matriz del Boston Consulting Group - BCG	175
Figura 49.	Matriz Interna – Externa (IE)	180

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo a.	Formato de encuesta para clientes	201
Anexo B.	Formato de encuesta para trabajadores	203
Anexo C.	Formato de encuesta para la población competidora y para la Gerencia de la Eds Autobuses Del Sur	207
Anexo D.	Balance General – Años 2012 Y 2013	211
Anexo E.	Estado de Resultados - Años 2012 Y 2013	215
Anexo F.	Presupuesto del Plan de Mercadeo	217

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de grado está orientado a la realización de un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., ubicada en la ciudad de Pasto. Iniciativa que surgió por el interés del nivel gerencial, en involucrar procesos administrativos más efectivos en la dinámica del negocio, tales como el direccionamiento y la planeación estratégica, en el enfoque del mercadeo.

Con el estudio, se logró identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que rodean el entorno interno y externo de la empresa, las cuales combinadas con otros datos importantes lograron proporcionar una base informativa, para tomar mejores decisiones, al momento de ejecutar en el presente y proyectar éxito en el futuro del negocio.

En resumen, el objetivo del Plan Estratégico de Mercadeo es la investigación y análisis de las variables que servirán para determinar estrategias efectivas, creativas y oportunas que permitan consolidar, crecer y posicionarse en un mayor porcentaje del mercadeo de la empresa Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.

Este documento está compuesto por 9 capítulos, dispuestos de la siguiente manera:

El capítulo 1, presenta los elementos de identificación del estudio, tales como: título, problema, formulación, objetivos, justificación y cobertura.

El capítulo 2, hace relación a los marcos de referencia que sustentan el estudio, entre ellos se encuentran: el estado del arte y los marcos teórico, conceptual, contextual y legal.

El capítulo 3, contiene el procedimiento metodológico que se siguió en el proceso de trabajo de campo, para recolectar la información necesaria en función del desarrollo de los objetivos propuestos.

El capítulo 4, expone el diagnóstico estratégico de la EDS Autobuses del Sur Ltda., el cual se compone de los siguientes análisis: externo, competitivo, de mercado y del entorno interno.

El Capítulo 5, abarca la Plataforma de Direccionamiento Estratégico, que se elaboró para EDS en conjunto con los colaboradores y el nivel gerencial de la misma, entre los apartes que le componen están: misión, visión, objetivos corporativos, valores, políticas y estructura organizacional.

El capítulo 6, presenta la formulación, evaluación y selección de estrategias, la cual se desarrolló a través de las matrices de análisis: DOFA, PEEA, I-E, BCG, MCPE.

El capítulo 7, contiene el PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO formulado para la EDS Autobuses del Sur Ltda., dentro del cual se especifica el plan operativo, el plan de acción y el control y seguimiento del mismo.

Finalmente, en los capítulos 8 y 9, se exponen las conclusiones y recomendaciones, que se formularon tras el desarrollo del presente estudio.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

1.1 TITULO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2015-2017 PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO AUTOBUSES DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE PASTO – NARIÑO

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El mercado de los combustibles en el municipio de Pasto, se considera como uno de los más competitivos, debido a que existe un nivel elevado de establecimientos dedicados a esta actividad económica, tanto a nivel urbano como rural. Es por ello, que la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., ha identificado la importancia de buscar una manera más factible para atraer clientes entre todas las opciones que presentan sus competidores directos, con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el entorno local donde se desenvuelve.

Sin embargo, y pese a sus intenciones, la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., presenta una clara limitación respecto al uso de herramientas organizacionales y administrativas en el campo del mercadeo, lo cual, le impide cumplir adecuadamente con su objetivo primordial de posicionarse e incrementar la rentabilidad del negocio a través de las ventas.

Diseñar e implementar un Plan de Mercadeo, significa un esfuerzo para contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., pues se otorga un soporte cognoscitivo a través del acercamiento a los instrumentos de la administración moderna para el logro de los fines que fundamentan su actividad.

Inicialmente, se identificó que la Estación de Servicio presentaba problemas de tipo administrativo, organizacional y de mercadeo, tales como:

- Ausencia de mecanismos formales de coordinación en las actividades que se realizan en el negocio, pues no posee una plataforma de direccionamiento estratégico que oriente a la empresa al establecimiento, cumplimiento, seguimiento y control de su misión, visión y objetivos, valores y principios corporativos.
- Falta de estrategias para incrementar los niveles de ventas, la fidelización de clientes existentes, o la atracción de nuevos clientes potenciales. Así mismo, la diversificación del negocio aún no está totalmente definida, de tal manera, que no

se pueden considerar como estrategias definitivas que contribuyan al crecimiento del negocio.

- En la empresa no se había promovido una cultura organizacional orientada a la calidad, el trabajo en equipo, el servicio al cliente, la satisfacción laboral, entre otros aspectos, que son importantes al momento de alcanzar integralmente los propósitos de la organización.
- La selección del talento humano no es totalmente adecuada, pues los procedimientos no permiten elegir a los candidatos según su potencialidad física y psicológica, o por sus aptitudes para las labores encomendadas.

Con el desarrollo del estudio, se buscó contribuir a la Estación de Servicio Autobuses de Sur Ltda., en la superación de los problemas mencionados a través de la planeación estratégica y el mercadeo, en una combinación que posibilite el conocimiento profundo del micro y macro entorno real del negocio, buscando anticipar y decidir el direccionamiento estratégico y creando soluciones a las necesidades latentes generadas por el mercado del negocio con la planificación estratégica de marketing.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo optimizar la eficiencia y la eficacia en la gestión del mercadeo de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., a través de un análisis evaluativo de factores externos e internos del entorno de la empresa?

1.3.1 Sistematización. En virtud de lo anterior, se buscó con el presente estudio interrogar sobre los siguientes aspectos concretos:

- ¿Cuáles son las características del ambiente externo que pueden afectar positiva o negativamente el rendimiento de la actividad económica de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.?
- ¿Cómo se puede conocer la situación actual del entorno interno de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.?
- ¿Cómo se lograría direccionar estratégicamente la estructura organizacional de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.?
- ¿De qué manera se elaboraría una propuesta a través de un plan de acción que permita desarrollar la planificación estratégica de mercadeo en la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Diseñar un plan estratégico de Mercadeo 2015-2017 para la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., ubicada en la ciudad de Pasto, que contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión del mercadeo, con la posibilidad de enfrentar el macro-entorno y las debilidades internas y afianzar las fortalezas con el fin de mejorar su posicionamiento.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico externo que identifique de los competidores las fortalezas y debilidades, conocer el mercado en el cual se encuentra la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., y finalmente que comprenda un análisis del entorno general asociado a la actividad económica de la misma, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que le rodean.
- Hacer un análisis interno de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., que comprenda los procesos de trabajo y capacidades de la empresa, reconociendo de esta manera, las debilidades y fortalezas.
- Plantear la plataforma de direccionamiento estratégico que responda adecuadamente tanto a la naturaleza del negocio como a las aspiraciones corporativas que tiene el nivel gerencial y los asociados de la Estación de Servicios Autobuses del Sur Ltda.
- Generar, evaluar y seleccionar las estrategias más pertinentes para la Estación de Servicios Autobuses del Sur Ltda.
- Formular el plan estratégico de mercadeo con su respectivo plan de acción, basado en las estrategias por las cuales se optó en los procesos de generación, evaluación y selección.

1.5. JUSTIFICACION

El presente estudio buscó evidenciar la importancia que tiene elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para cualquier empresa que desee mejorar su funcionamiento, crecimiento y proyección en el mercado en el cual se ubica.

Indistintamente de la clase de actividad económica que se lleve a cabo, o el tamaño que la empresa tenga, el plan estratégico de mercadeo es una herramienta de nivel administrativo que logra potencializar las capacidades internas y modificar gradual o totalmente las debilidades de la misma, al tiempo que enfrenta las oportunidades y amenazas que en el mercado se puedan

encontrar, todo ello, con el propósito de posicionarla estratégicamente frente a sus consumidores y optimizar la rentabilidad para sus inversionistas de manera sostenible.

En ese sentido, se consideró la importancia de promover en la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., una tendencia al cambio en el plano administrativo, de manera que esta organización logre alinearse con las directrices actuales del entorno comercial, a través del uso de la planificación estratégica de mercadeo, teniendo en cuenta los beneficios que esta herramienta administrativa le puede otorgar a corto, mediano y largo plazo.

Actualmente, la empresa no cuenta con una plataforma de direccionamiento estratégico, ni tampoco se han realizado planes estratégicos de mercadeo. Según lo manifestado por el nivel gerencial, las decisiones sobre estrategias de venta o de servicio al cliente en períodos anteriores, nunca se tomaron con base en directrices de estudios previos del mercado, sino que se dieron de manera empírica sin posibilidad de anticipar o evaluar resultados por cada decisión tomada. Por esos motivos, la gerencia actual tiene el interés de cambiar dicho panorama y empezar a planificar las acciones que se lleven a cabo en la Estación de Servicio.

Con base en lo expuesto, se evidencia que si bien por una parte la Estación de Servicio Autobuses del Sur, muestra una propensión al cambio que ha comenzado por la toma de conciencia de los asociados promovida por la gerencia; por otra parte, no se cuenta con experiencias previas sobre la planificación estratégica y el mercadeo. Por lo tanto, es de sumo interés que la empresa comience a adoptar herramientas administrativas de marketing que puedan servir de base en la comercialización del combustible y los productos y servicios adicionales que su objeto social puedan permitir, de manera que se logre definir asertivamente al cliente meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades, deseos, expectativas y generación de valor de manera competitiva y rentable.

Analizando de manera previa el potencial actual de la organización, se pudo decir que es bueno pero que podría ser mejor, en tanto, se logre crear un plan estratégico de mercadeo que además de detectar los problemas e inconsistencias de la estación, permitiera ver las oportunidades de mejora y la orientación estratégica válida que conforme un plan de acción satisfactorio en resultados.

El estudio, se fue factible de desarrollar, debido a que se contó con el apoyo del nivel gerencial de la Estación de Servicio, en el sentido de que al existir interés en la empresa por contar con esta propuesta, se permitió el debido acceso a la información necesaria para efectuarlo a cabalidad. Por otra parte, se poseen los conocimientos necesarios sobre planeación estratégica de mercadeo adquiridos en el transcurso de la carrera profesional Comercio Internacional y Mercadeo.

1.6 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.6.1 Delimitación Temporal. El trabajo investigativo se llevó a cabo durante el año 2014, durante dicho período de tiempo se logró hacer el diagnóstico estratégico, la formulación y propuesta del plan estratégico de mercadeo, el cual se espera sea aprobado e implementado, por la empresa en la medida de sus posibilidades durante el período 2015-2017.

1.6.2 Delimitación Espacial. El estudio se realizó en la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., del municipio de Pasto; el establecimiento se encuentra ubicado al sur de la ciudad, específicamente en carrera 4 no. 12-85, barrio Chapal.

La empresa está registrada ante la Cámara de Comercio de Pasto con matrícula mercantil número 122218-3 y ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales con número Nit. 900255304-3.

Cabe aclarar que la investigación se llevó a cabo a nivel interno y externo de la empresa y que la temática que la soportó estuvo relacionada con la formulación y diseño de planes estratégicos.

1.6.3 Variables de Estudio. En el cuadro 1 se presenta, la operacionalización de las variables que para el presente estudio se tuvo en cuenta de acuerdo con los objetivos específicos planteados.

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan estratégico de Mercadeo 2015-2017 para la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., ubicada en la ciudad de Pasto, que contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión del mercadeo, con la posibilidad de enfrentar el macro-entorno y las debilidades internas y afianzar las fortalezas con el fin de mejorar su posicionamiento..

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	CONCEPTO	SUB-VARIABLE	FUENTE	PREGUNTA ORIENTADORA
<p>Realizar un diagnóstico externo que identifique de los competidores las fortalezas y debilidades, conocer el mercado en el cual se encuentra la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., y finalmente que comprenda un análisis del entorno general asociado a la actividad económica de la misma, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que le rodean.</p>	<p align="center">Diagnostico externo</p>	<p>Proceso utilizado para identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes • Factores políticos y legales • Factores económicos. • Factores sociales. • Factores geográficos. • Factores demográficos • Factores competitivos • Factores tecnológicos • Factores ambientales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas dirigidas a clientes y a competidores. ▪ Entrevista a la Gerencia. ▪ Información documental externa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son las principales oportunidades de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.? ▪ ¿Cuáles son las principales amenazas para la Estación?

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan estratégico de Mercadeo 2015-2017 para la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., ubicada en la ciudad de Pasto, que contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión del mercadeo, con la posibilidad de enfrentar el macro-entorno y las debilidades internas y afianzar las fortalezas con el fin de mejorar su posicionamiento..

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	CONCEPTO	SUB-VARIABLE	FUENTE	PREGUNTA ORIENTADORA
Hacer un análisis interno de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., que comprenda los procesos de trabajo y capacidades de la empresa, reconociendo de esta manera, las debilidades y fortalezas.	Diagnóstico interno	Proceso para identificar fortalezas y debilidades, de la organización, o del área o unidad estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad directiva y organizacional • Capacidad competitiva • Capacidad financiera • Capacidad de talento humano • Capacidad tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuestas dirigidas funcionarios de la empresa ▪ Entrevista a la Gerencia. ▪ Información documental interna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo es la estructura organizacional de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.? ▪ ¿Cuáles son las fortalezas de la Estación de servicio? ▪ ¿Cuáles son las debilidades de la Estación de servicios?
Plantear la plataforma de direccionamiento estratégico que responda adecuadamente tanto a la naturaleza del negocio como a las aspiraciones corporativas que tiene el nivel gerencial y los asociados de la Estación de Servicios Autobuses del Sur Ltda.	Plataforma de direccionamiento estratégico	Enfoque lógico para establecer la dirección futura de una empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Principios • Valores • Objetivos • Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Información de encuestas, entrevistas ▪ Equipo de trabajo interno de la empresa que esté al tanto del funcionamiento integral de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es el negocio? ▪ ¿Quiénes son los clientes? ▪ ¿Por qué le compran a la Estación de Servicio? ▪ ¿Hacia dónde debe dirigirse la Estación de Servicio? ▪ ¿Cuáles son los principios y valores, más adecuados que deban adoptarse en la Estación de Servicio? ▪ ¿Qué objetivos espera cumplir la Estación de Servicio a corto, mediano y largo plazo? ▪ ¿Bajo qué políticas la estación de servicios, se regirá para cumplir sus metas?

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un plan estratégico de Mercadeo 2015-2017 para la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., ubicada en la ciudad de Pasto, que contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión del mercadeo, con la posibilidad de enfrentar el macro-entorno y las debilidades internas y afianzar las fortalezas con el fin de mejorar su posicionamiento..

OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	CONCEPTO	SUB-VARIABLE	FUENTE	PREGUNTA ORIENTADORA
Generar, evaluar y seleccionar las estrategias más pertinentes para la Estación de Servicios Autobuses del Sur Ltda.	Marco de formulación de estrategias	Síntesis de factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Matrices diagnosticas • Matrices comparativas • Matrices de evaluación y decisión 	Matrices: DOFA, MEFE, MEFI, MPC, IE, PEEA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Es favorable o no el entorno de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.? ▪ ¿Cómo puede la empresa aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y afrontar las amenazas, a través de sus fortalezas? ▪ ¿Cuáles serían las estrategias adecuadas y aplicables para la Estación de Servicio?
□ Formular el plan estratégico de mercadeo con su respectivo plan de acción, basado en las estrategias por las cuales se optó en los procesos de generación, evaluación y selección.	Plan de acción	Formulación de una serie de pautas o criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades. • Responsables. • Recursos logísticos. • Recursos financieros. • Tiempos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma de direccionamiento estratégico ▪ Marco de formulación de estrategias. ▪ Equipo de trabajo interno de la empresa que esté al tanto del funcionamiento integral de la empresa y conozca la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuáles son las actividades a seguir en la realización del plan de acción para la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.? ▪ ¿Quiénes son los responsables directos con la realización del plan de acción? ▪ ¿Cuáles son los recursos logísticos necesarios para la realización del plan de acción? ▪ ¿Qué presupuesto se necesita para la realización del plan de acción? ▪ ¿Cuál es el tiempo necesario para la realización del plan de acción?

Fuente: La presente investigación, año 2014.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ESTADO DEL ARTE

Tomando en cuenta que el presente estudio se enfoca en la planeación estratégica de mercadeo, es importante referenciar algunos de los antecedentes investigativos que aportaron de cierta manera un soporte teórico y una guía práctica, para elaborar tanto la fase propositiva como de desarrollo del presente trabajo.

En el historial de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., no se encuentran investigaciones anteriores relacionadas con el tema que se está tratando. Sin embargo, existen trabajos similares elaborados mediante proyectos de grado que se han sustentado en la Universidad de Nariño, a continuación se mencionaran aquellos estudios que se hayan realizado dentro de la temática de planeación estratégica de mercadeo o trabajos que dentro del enfoque administrativo se llevaron a cabo en empresas que se cataloguen como Estaciones de Servicio.

- **Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Centro de Negocios de la ciudad de Pasto al horizonte del año 2015:** Trabajo de grado del programa Comercio Internacional y Mercadeo, presentado por los autores Ever Jairo Quintero Dorado y Miguel Andrés Valencia Tupaz, en el año 2012.
- **Plan Estratégico de Mercadeo y Plan Logístico para la empresa Servientrega de la ciudad de Ipiales período 2011-2012:** Trabajo de grado del programa Comercio Internacional y Mercadeo, presentado por las autoras Paola Andrea Quiroz Rosero y Ginna Marcela Chamorro Gamboa, en el año 2012.
- **Plan Estratégico de Mercadeo para el posicionamiento del aceite Suave Osito, de la empresa Productos Osa, en San Juan de Pasto. 2012- 2013:** tesis presentada en el programa de Comercio Internacional y Mercadeo por las autoras Olga Lucia López Arboleda y Lizz Katherine Zamora Andrade, en el año 2012.
- **Plan Estratégico de Mercado para Cooprogresar C.T.A. en la ciudad de Pasto:** Trabajo de grado del programa Comercio Internacional y Mercadeo, realizado por los autores Luis Guillermo Araque Sánchez y Pedro Oliverio Paz Salazar, durante el año 2010.
- **Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de panela orgánica, producida por las comunidades indígenas y campesinas, del Municipio de Ricaurte, Departamento de Nariño, en el año 2011:** Trabajo de grado del programa Comercio Internacional y Mercadeo, elaborado por los autores Marta Isabel Mena Zambrano y Pedro Javier López Caicedo, en año 2010.

- **Diseño de un plan administrativo y financiero para los años 2009 a 2013 en la empresa Estación de Servicio Guadalupe de la ciudad de San Juan de Pasto. Departamento de Nariño:** Tesis de especialización en finanzas, elaborada por las autoras Paola Fernanda Chamorro Domínguez y Julieth Lorena Moncayo Gómez, en el año 2009.
- **Diseño de un Plan Estratégico de Mercado y Mejoramiento orientado a los productos para la empresa "Papeles & Papeles":** Tesis de especialización en alta gerencia desarrollada por el autor Ernesto Leon Huertas Miranda, durante el año 2006.

2.2 MARCO TEORICO

Teniendo en cuenta el propósito del estudio se identifica la importancia de abordar los fundamentos teóricos que clarifican y orientan el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo, partiendo de la connotación general de la planificación estratégica en los procesos administrativos de la empresa y enfatizando en el campo del mercadeo.

Inicialmente se ha considerado partir de la definición e importancia de la **Administración** como tal. Según Idalberto Chiavenato la palabra administración “proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”¹.

Tras la enunciada definición, se puede entender que la administración es una disciplina encargada del manejo adecuado de los recursos en correspondencia con el direccionamiento del talento humano. El proceso administrativo consiste básicamente en las etapas de planeación, ejecución, control y evaluación, desarrolladas para alcanzar los objetivos fundamentales que orientan la actividad de la empresa.

Para el autor Agustín Reyes, la importancia de la administración radica en aspectos como:

- Se aplica en todo tipo de organización, el éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea.
- Para las grandes empresas, la administración científica es esencial.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 10. (2007)

- Para las empresas pequeñas y medianas, la manera más indicada de competir con otras es el mejoramiento de su administración, dicho en otras palabras, tener una mejor coordinación de sus recursos incluyendo al humano.
- Para lograr un incremento en la productividad, dependerá de una adecuada administración.
- Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración.²

En resumen de lo anterior, la administración es de vital importancia para que cualquier tipo de organización incremente su productividad y tenga éxito, a través de la eficiencia de todos sus recursos.

Una de las principales herramientas de la administración es la **Planificación**, la cual se convierte en un elemento esencial al momento de lograr niveles óptimos de rendimiento en las organizaciones, con adaptación a los cambios constantes del entorno.

Para los autores Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce; la planificación “es la primera etapa del proceso administrativo y se la puede definir como, la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”³.

La planificación incluye elegir y fijar la misión y objetivos de la organización, después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

Una vez aclarado los conceptos generales de la administración y la planificación, es importante para el presente estudio enfocar la fundamentación teórica en la temática de la **Planeación Estratégica**.

2.2.1 La Planeación Estratégica. Es una de las herramientas más utilizadas actualmente en la elaboración de planes de desarrollo en las organizaciones, independientemente de su actividad económica o razón social, pues parte de analizar la empresa no solo en su aspecto interno sino también de su entorno y a

² REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. México D.F.: Editorial LIMUSA, 1992, p. 1.

³ STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing, 14ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2004, p. 118.

partir de este diagnósticos se definen aspectos claves para el futuro de la misma como sus objetivos, estrategias, planes, programas y proyectos, para de esta orientar sus actividades para lograr cumplir con su objetivo como empresa.

Jean Paul Sallenave define la planeación estratégica como "el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"⁴. En ese sentido, esta herramienta orienta la toma de decisiones, a través del procesamiento y el análisis de la información interna y externa de la organización, con el propósito de evaluar la situación presente, sus niveles de competitividad y anticiparse a decidir sobre el rumbo que la empresa tomara a futuro, todo ello conjugado con el uso eficiente de todos los recursos con los cuales cuenta.

La planificación estratégica, constituye un sistema gerencial que ha ido desplazando el énfasis "¿Qué lograr? (objetivos)" hacia el énfasis "¿Qué hacer? (Estrategias)"⁵. Es decir, se busca concentrar acciones en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Si bien existen diferentes modelos alternativos de la planeación estratégica su conceptualización básicamente es la misma, las diferencias son más de orden formal. La mejor manera de comprender el proceso de gerencia estratégica es el de utilizar un modelo referencial. Para el presente estudio se tomaran en cuenta el modelo teórico del proceso de **Gerencia Estratégica**, expuesto por autores que han desarrollado el conocimiento sobre los temas referidos a la teoría administrativa, de tal compendio se espera encontrar amplios componentes teóricos y metodológicos que sean requeridos en aspectos específicos en desarrollo de los propósitos del estudio.

2.2.2 Modelo de Gerencia Estratégica. Este modelo abarca una perspectiva amplia de la empresa, en todos sus contextos. Es decir, va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas y logra centrarse en el crecimiento y desarrollo de manera global en la organización. Este modelo dispone que la toma de decisiones estratégicas sea responsabilidad principal de la dirección o gerencia de la empresa.

Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se dedica la organización. La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de Gerencia Estratégica consiste en usar uno de sus modelos, los cuales representan un

⁴SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia y Planeación estratégica. Primera Edición. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2002. 347p.

⁵BURNETT, Jonh J., Promoción: Conceptos y Estrategias. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. 410p.

enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En él se presenta una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de Gerencia Estratégica.

El proceso de Gerencia Estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y de evaluación de estrategias hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas⁶.

Este proceso representa un enfoque lógico para establecer la dirección futura de una empresa. “Los gerentes exitosos de alto nivel dedican mucho tiempo a reflexionar sobre su empresa o negocio, sobre el punto en que se encuentran con respecto al negocio, y lo que quieren ser como organización, y después llevan a cabo políticas y programas de acción para llegar a donde desea, dentro de un período razonable de tiempo”.⁷.

El modelo de Gerencia Estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

1) Selección de la Misión, visión y las principales metas corporativas: La formulación de la misión es un componente fundamental del proceso de Gerencia Estratégica. Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una organización en términos de qué quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y a tecnología básica de una empresa. En otras palabras, la misión responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio? ¿Quiénes son los clientes? ¿Por qué le compran a la empresa?

Según McGinnis la formulación de la misión debe: Definir qué es una organización y lo que aspira ser; ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo; distinguir a una organización de todas las demás; servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras; ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa⁸.

⁶ ROMERO, José Antonio. Gerencia Estratégica. 2003, 1p. Disponible en internet, url <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>> (Consulta: 6, febrero, 2014)

⁷ CASTAÑO, German. Seminario de teoría administrativa: Gerencia Estratégica [en línea]. Universidad Nacional de Colombia, 2004, 1p. Disponible en internet, url <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.8/58Gerencia_estrategica.htm> (consulta: 6, febrero, 2014)

⁸ Ibid., p.1.

En relación a lo anterior, se entiende que la formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos, por este motivo debe ser amplia ya que una formulación de alto alcance permite el estudio y la generación de nuevos objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial, también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio cambiante y a las operaciones internas, facilitando la ejecución, ya que cuando un objetivo se plasma en algo concreto produce rigidez y resistencia al cambio.

German Castaño, manifiesta al respecto “la especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento de la organización y podría afectar el proceso creativo de formulación de una misión. No es propósito de la misión expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa”⁹.

Por su parte la visión, es la manera como se ve la organización en sí misma en un plazo de diez, veinte o más años, en la cúspide del éxito. Por lo tanto, se espera que los planes de la organización apunten al logro, en el largo plazo, de dicha visión. Las últimas teorías sobre planeación estratégica argumentan que el modelo estratégico tradicional consiste en un exceso de concentración en alinear los recursos existentes en la empresa con las oportunidades del momento, en lugar de tratar de generar nuevos recursos y capacidades para explotar oportunidades futuras. Los autores Gary Hamel y C. Prahalad, teóricos de la estrategia del intento estratégico, señalan que:

El secreto del éxito de empresas como Toyota y Canon consiste en tener metas sumamente ambiciosas, que las obligaron a generar recursos y capacidades para alcanzarlas. La búsqueda de liderazgo generó una obsesión de triunfo en todos los niveles que se mantuvo por diez o veinte años. A esta obsesión Hamel y Prahalad la llaman intento estratégico. En el fondo no se trata de otra cosa que de la visión.¹⁰

En resumen y según los autores resaltados, la visión anticipativa exige que la empresa logre establecer una visualización ambiciosa, en respuesta al interrogante ¿Hacia dónde debe dirigirse la empresa? Sin dejar de ser congruente con la definición del negocio. Dicho ejercicio no es más que una dinámica en la cual los miembros del equipo empresarial ven cómo será su organización en el largo plazo e imaginar el éxito que alcanzará. Dicha “visión” debe ser sumamente ambiciosa y debe mostrar una organización en la cumbre del éxito empresarial. Terminado el ejercicio de visualización y obtenidas la visión de distintos

⁹ Ibid., p1.

¹⁰ PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990. Citados por: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997, p.16.

integrantes, se procede a sintetizar dicho resultado. Esta síntesis que reúne las expectativas más ambiciosas del equipo empresarial, es la visión¹¹.

Finalmente este componente se completa con el establecimiento de las metas principales que especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo, como la medida cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de los objetivos propuestos y reflejados tanto en la misión como en la visión.

2) Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas: el objetivo de este segundo componente del proceso de gerencia estratégica consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se examinan tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria en la cual opera la organización, el ambiente nacional y el macroambiente.

- Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva del mercado en el cual se ubica la organización, lo cual incluye la posición frente a la competencia y el nivel de desarrollo empresarial con el que se cuenta respecto a otras empresas¹².
- Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera la empresa facilita o no, el logro de una ventaja competitiva en el mercado¹³.
- Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización¹⁴.

3) Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización: El análisis interno, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

¹¹ UNIVERSIDAD CHAMPAGNAT. RECURSOS HUMANOS. Modelo de proceso de administración estratégica, 2002. Disponible en internet, url <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch.htm#mas-autor>> (consulta: 7, febrero, 2014)

¹² Ibíd., p.1

¹³ Ibíd., p.1

¹⁴ Ibíd., p.1

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente.

Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

4) Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas: en este componente se parte de un análisis estratégico resultante de la identificación del entorno interno y externo de la empresa. Se trata de formular o diseñar tanto a nivel de negocio, como organizacional y funcional, las posibles alternativas que se tienen para lograr el cumplimiento de la misión y los objetivos que se han propuesto inicialmente. Posteriormente, se procede con la elección de las estrategias competitivas (liderazgo en costes, diferenciación, etc.), se definen las direcciones de desarrollo futuro de la empresa (especialización, diversificación), las formas o métodos de crecimiento (interno, externo, cooperación) más adecuados para la naturaleza y el entorno de la organización.

5) Implementación de las estrategias: Así se denomina la etapa de acción del proceso de la gerencia estratégica. Implementar significa movilizar a los gerentes y empleados para que pongan en acción las estrategias formuladas. La implementación de la estrategia consta de tres actividades esenciales: establecer metas, establecer políticas y asignar recursos¹⁵.

Tras la implementación de las estrategias es importante determinar un sistema de evaluación y control, con el fin calificar su efectividad. En esta fase se deben revisar los factores internos y externos que forman las bases para las estrategias actuales. Estas actividades deben ser permanentes de tal manera que la empresa identifique a tiempo los cambios, ya sean buenos o malos, los colaboradores de la empresa podrán tomar acciones correctivas o de mantenimiento para mantener un desempeño integral y óptimo.

El presente estudio, pretende contribuir a la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., en el proceso hasta la fase de selección de estrategias, debido a que la fase de implementación, así como el control y la evaluación pueden ser actividades que se prolonguen en el tiempo hasta un mediano y largo plazo. Siendo este un trabajo académico se espera sentar las bases para que la gerencia junto con los miembros del equipo de trabajo, logre dar continuidad al curso aplicativo del plan estratégico.

¹⁵ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10ed. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2010-2011, p.74.

2.2.3 Marco Analítico de Formulación de Estrategias. Para la mayoría de los análisis de caso de política empresarial y en especial para las organizaciones en general, el marco analítico de formulación de estrategias es especialmente útil para identificación, evaluación y selección de estrategias.

El marco analítico de formulación de estrategias se compone de tres etapas¹⁶:

Etapa 1. Entrada de datos: se conforma por la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Esta etapa es llamada de “entrada” debido a que las tres herramientas resumen la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles.

Etapa 2. Comparativa: está enfocada en la generación de estrategias factibles. A esta etapa se le denomina “comparativa”, pues en ella se confrontan los factores internos y externos. Las técnicas usadas son: Matriz DOFA, Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), Matriz Interna-Externa y Matriz del Boston Consulting Group (BCG). Estas herramientas sugieren estrategias alternativas que una organización debería tomar en cuenta.

Etapa 3. Decisiones: está formada por una sola técnica, la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE), que utiliza información de la etapa 1, con el objeto de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa 2. Esta matriz informa sobre la atracción relativa de las estrategias alternativas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas.

A continuación se describe el método para elaborar cada una de las matrices de las diferentes etapas mencionadas:

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI): “Esta matriz es un instrumento para resumir y formular estrategias, evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”¹⁷. Para elaborar esta matriz se necesita de juicios subjetivos; se requiere seguir 5 pasos¹⁸:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.

¹⁶ PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organizacional. 4ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012, p.143.

¹⁷ SERNA. Óp. cit., p.122.

¹⁸ LOPEZ BERZUNZA, Enrique. Planeación y control estratégico. La Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI. 2011, p.43. Disponible en internet, url <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm> (Consulta: febrero, 4, 2013)

- Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0
- Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si cada variable presenta: Una debilidad importante (1); Una debilidad menor (2); Una fortaleza menor (3); Una fortaleza importante (4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

El resultado total ponderado puede variar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización con una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización que tiene debilidades internas.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE): “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”¹⁹. Para la elaboración de esta matriz se deben realizar los siguientes pasos²⁰:

- Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa, realizando un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. En esta lista, primero se anota las oportunidades y después las amenazas.
- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

¹⁹ SERNA. Óp. cit., p.128.

²⁰ LOPEZ BERZUNZA. Óp. cit., p.43.

- Hacer una calificación así: amenaza importante = 1; amenaza menor = 2; oportunidad importante= 4; oportunidad menor= 3; con lo cual se analiza si el entorno es favorable o no.
- Por último multiplicar el paso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC): “instrumento para identificar a los competidores más importantes de la organización analizada, máximo cinco (5), e informar sobre sus fortalezas y debilidades particulares”²¹. El procedimiento para la realización de la matriz M.P.C es el siguiente:

- Identificar los factores clave de éxito (FC) en la industria o sector donde actúa la empresa. Máximo siete (7).
- Asignar ponderación a cada factor entre 0 (importante) y 1 (muy importante). El valor significa la incidencia del factor para el éxito en el sector donde opera la empresa. La sumatoria de los valores anotados debe dar 1.00.
- Calificar a cada competidor de 1 a 4 en cada factor de éxito: Debilidad Grave (1), Debilidad Menor (2), Fortaleza Menor (3), Fortaleza Importante (4).
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la calificación de cada competidor (fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor clave de éxito).
- Por último sumar los resultados ponderados para cada competidor.

Se debe tener en cuenta que existen importantes criterios de decisión como: el resultado total ponderado de la matriz que es el que reflejara la fortaleza total de la empresa en comparación con los competidores analizados, y el total ponderado

²¹ PRIETO HERRERA. Óp. cit., p. 120.

más alto indicará el competidor que más amenaza a la empresa y el menor indicará el más débil, el cual también se debe seguir de cerca. Los totales ponderados pueden variar del 1.0 (más bajo) a 4.0 (más alto).

Matriz DOFA: se trata de la elaboración de un diagnóstico el cual se define como: “proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica de cambio, el sistema operacional y la salud de la empresa”²². La matriz DOFA se conforma por dos tipos de diagnóstico: uno interno y otro externo.

El diagnóstico interno se define como “el proceso para identificar fortalezas y debilidades de la organización, o del área o unidad estratégica”²³. A éste diagnóstico lo integra el análisis de los siguientes componentes:

- **Capacidad directiva:** aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo en las áreas administrativas que conforman a la empresa.
- **Capacidad competitiva:** son dichos aspectos comerciales, de calidad, originalidad, variedad, medios de distribución, publicidad y las formas que se pueden emplear para hacer o crear lealtad en el cliente.
- **Capacidad financiera:** ésta incluye aspectos buenos y malos del área financiera de la organización, ya sea en la parte crediticia, en sus inventarios, su margen financiero, su endeudamiento, su liquidez, rentabilidad y otros indicadores financieros que puedan ser de utilidad para reflejar la situación económica de la empresa.

Y el diagnóstico externo conocido como “el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno”²⁴, comprende el análisis de:

- **Factores económicos:** los cuales tienen que ver con la inflación, devaluación, PIB, etc.
- **Factores políticos:** se refieren al uso del poder, como por ejemplo, normas, leyes, datos de los órganos de representación y otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa
- **Factores sociales:** que son los que afectan el estilo de vida de una determinada sociedad, como por ejemplo la salud, el empleo, sus creencias, cultura etc.

²² *Ibíd.*, p.147.

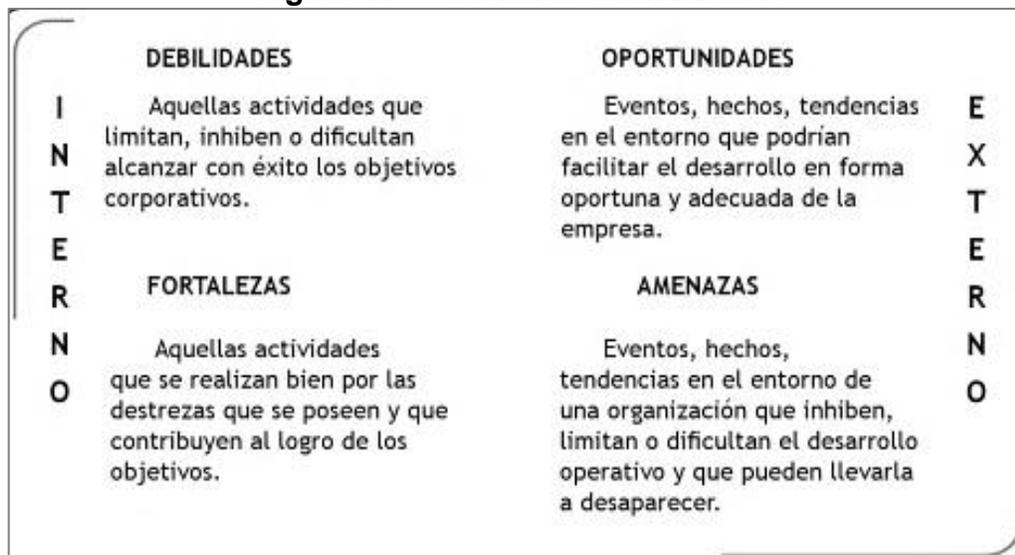
²³ SERNA. *Óp. cit.*, p.75.

²⁴ *Ibíd.*, p.75.

- **Factores tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
- **Factores geográficos:** se refieren a la ubicación, el espacio, el clima, recursos naturales, etc.
- **Factores competitivos:** como por ejemplo la calidad del servicio prestado o producto ofrecido, ubicación geográfica, estrategias de marketing etc.

Según el autor Jorge Prieto la matriz DOFA abarca dos contextos de la empresa el interno y el externo (ver figura 1). El primero se enfoca en las debilidades y fortalezas y el segundo en las oportunidades y amenazas.

Figura 1. Contexto Matriz DOFA



Fuente: PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organizacional. 4ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012, p.145.

La información de la matriz DOFA proviene de las matrices de la entrada de datos, que muestran las debilidades y fortalezas internas y las amenazas y oportunidades externas más relevantes, lo que correspondientemente conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias (ver figura 2):

FO: Fortalezas internas con el objeto de aprovechar las Oportunidades externas.

DO: mejora las Debilidades internas valiéndose de las Oportunidades externas

FA: Fortalezas de una empresa para evitar y reducir al máximo el impacto de las Amenazas externas.

DA: derrota las Debilidades internas y elude las Amenazas ambientales.

En este paso se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

Figura 2. Estrategias DOFA



Fuente: PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. *Gestión Estratégica Organizacional. 4ed.* Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012, p. 145.

Procedimiento para la elaboración: Para Prieto, es importante que se conforme un equipo idóneo de trabajo que conozca la empresa, la competencia, maneje las estadísticas y las técnicas de análisis matricial mínimas. Una vez conseguido el autor recomienda seguir los siguientes pasos²⁵:

- Hacer cuatro listas: fortalezas claves, debilidades claves, oportunidades claves y amenazas claves.
- Comparar las fortalezas (internas) con las oportunidades (externas) y registrar las estratégicas FO en la casilla correspondiente.
- Comparar debilidades (internas) con oportunidades (externas) y registrar las estrategias DO resultantes en la casilla correspondiente.
- Comparar fortalezas (internas) con amenazas (externas) y registrar las estrategias FA resultantes.

²⁵ PRIETO HERRERA. Óp. cit., p. 146.

- Comparar debilidades (internas) y amenazas (externas) y registrar las estrategias DA resultantes.
- Establecer factores claves de la organización a nivel interno y externo para formular las estrategias alternativas.
- Comunicar los avances de la información.

Criterios de decisión: en la estrategia FO la integración hacia adelante es posible cuando la empresa posee recursos humanos y de capital, necesarios para distribuir sus productos, es decir tiene la fortaleza (interna) y los consumidores no están saturados por la competencia, es decir tiene una oportunidad (externa).

En la estrategia DA la diversificación concéntrica es posible cuando la empresa tiene excesiva capacidad de producción, es decir tiene una debilidad (interna) y su industria básica pasa por una disminución en las ventas anuales, es decir tiene una amenaza (externa).

En la estrategia DO la empresa con riesgo compartido es posible, cuando existe una gran demanda por los productos, es decir tiene una oportunidad (externa) pero no se tiene la tecnología necesaria para hacer frente a los pedidos, es decir tiene una debilidad (interna).

En la estrategia FA la integración hacia atrás es factible, cuando la empresa posee los recursos para enfrentar el negocio, es decir tiene una fortaleza (interna) pero existe una competencia desleal, es decir tiene una amenaza (externa).

El manejo de la matriz DOFA permite generar estrategias alternativas viables pero no define cuales son las mejores, para eso se necesita recurrir a complementar el proceso con las demás variables.

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA): Es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización²⁶ (ver figura 3).

Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a

²⁶ CASTAÑO. Óp. cit., p. 1.

que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la organización particular que estudia y basarse preferiblemente en información real.

Figura 3. Cuadrante Matriz PEEA



Fuente: ARIAS, Dubai. Ciencias empresariales. Módulo: Gerencia Estratégica. [En línea]. 2008, p.42. Disponible en internet, url: <<http://gustavoadolfoarrascal.wikispaces.com/file/view/Gerencia+estrategica.pdf>> (Consulta: 10, febrero, 2014)

Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a que ella refiera. La matriz PEEA debe adaptarse a la organización particular que estudia y basarse preferiblemente en información real.

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir (ver figura 4). Cuando se localiza el vector direccional de una firma en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa²⁷.

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la empresa, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

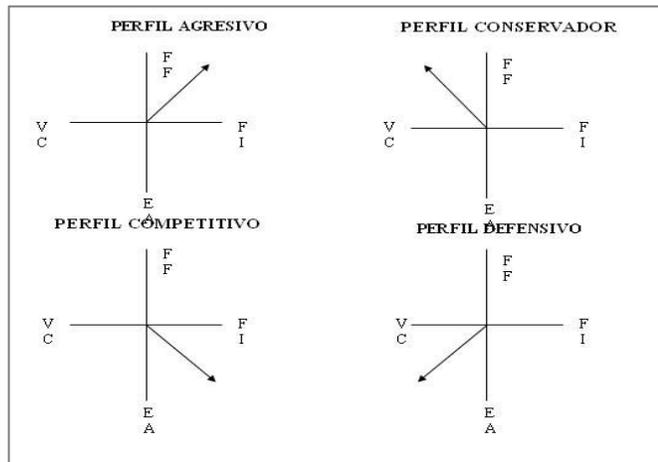
El vector direccional puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más

²⁷ ARIAS, Dubai. Ciencias empresariales. Módulo: Gerencia Estratégica. [en línea]. 2008, p.42. Disponible en internet, url: <<http://gustavoadolfoarrascal.wikispaces.com/file/view/Gerencia+estrategica.pdf>> (Consulta: 10, febrero, 2014)

apropiadas. La firma debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción, desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, indicando estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

Figura 4. Ubicación del vector direccional asociado al perfil



Fuente: ARIAS, Dubai. Ciencias empresariales. Modulo: Gerencia Estratégica. [En línea]. 2008, p.44. Disponible en internet, url: <<http://gustavoadolfo carrascal.wikispaces.com/file/view/Gerencia+estrategica.pdf>> (Consulta: 10, febrero, 2014)

Para construir la Matriz PEEA se requiere el desarrollo de los siguientes pasos:

- Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
- Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
- Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
- Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.

- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Matriz Boston Consulting Group: El Grupo Consultor de Boston desarrolló y popularizó un planteamiento que se conoce como matriz de crecimiento-participación, en la que los círculos representan la dimensión y posición actuales de los negocios de la empresa. El tamaño de volumen de dinero de cada negocio es proporcional al área del círculo. La ubicación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo.

En particular, el índice de crecimiento del mercado, en el eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio. Un índice de crecimiento de mercado superior al 10% se considera alto. En la figura 5 se muestra el formato de la matriz BCG.

Figura 5. Formato Matriz BCG



Fuente: ARIAS, Dubai. *Ciencias empresariales. Modulo: Gerencia Estratégica.* [En línea]. 2008, p.44. Disponible en internet, url: <<http://gustavoadolfofocarrascal.wikispaces.com/file/view/Gerencia+estrategica.pdf>> (Consulta: 10, febrero, 2014)

En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante y sirve para medir la fuerza de la empresa en un mercado relevante. Una participación relativa en el mercado de 0,1 significa que el volumen de ventas de la UEN de la empresa es sólo el 10% del volumen de ventas del vendedor más importante, y 10 significa que la UEN de la empresa es la líder y tiene ventas diez veces mayores que la siguiente empresa más fuerte en el mercado respectivo. La participación relativa en el mercado se divide en alta y baja, usando 1.0 como línea divisoria y se traza en escala logarítmica, de manera que distancias iguales representan el mismo porcentaje de incremento en porcentaje²⁸.

²⁸ *Ibíd.*, p. 44.

Tal como se aprecia en la figura 5, esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios²⁹:

Interrogantes: Son negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere mucho efectivo, puesto que la empresa tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse a la par del rápido crecimiento del mercado y porque además quiere superar al líder. El término interrogante se ha elegido bien en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.

Estrellas: Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Esto no significa, por necesidad, que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse a la par del crecimiento del mercado y repeler los ataques de la competencia. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía.

Vacas de efectivo: Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la empresa y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos. La empresa utiliza sus vacas para pagar sus cuentas y proporcionar apoyo a las estrellas, interrogantes y perros.

Perros: los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular, generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero. La empresa debe considerar si acaso está aferrándose a estos perros por buenas razones (como son la espera de un cambio en el índice de crecimiento del mercado o una nueva oportunidad de liderazgo) o si lo está haciendo por razones sentimentales. Con frecuencia los perros consumen más tiempo en la administración del que merecen y necesitan ser reestructurados o eliminados.

Una vez que se ha delineado sus negocios en la matriz crecimiento-participación, la empresa determina si su cartera de negocios es saludable. Una cartera no equilibrada tendría demasiados perros o interrogantes y/o pocas estrellas y vacas.

²⁹ Ibíd., p. 45.

La siguiente tarea consiste en determinar qué objetivo, estrategia y presupuesto debe asignar a cada UEN. Puede propugnar por cuatro objetivos alternativos:

- **Estructurar:** El objetivo es incrementar el mercado de la UEN, aun teniendo que renunciar a ingresos a corto plazo para lograrlo. La estructuración es adecuada para las interrogantes cuyas participaciones deben crecer si es que han de convertirse en estrellas.
- **Sostener:** El objetivo es preservar la participación de la UEN, objetivo adecuado para vacas fuertes si es que han de continuar rindiendo un gran flujo de efectivo positivo.
- **Cosechar:** El objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo sin considerar los efectos a largo plazo, estrategia adecuada para vacas raquílicas cuyo futuro no es brillante y de las que se requiere mayor flujo de efectivo. La cosecha puede aplicarse a interrogantes y perros.
- **Eliminar:** El objetivo es vender los negocios para dar mayor empleo a los recursos en otra parte. Este objetivo puede aplicarse a perros e interrogantes que absorben las utilidades de la empresa.

En el transcurso del tiempo cambia la posición de las UEN en la matriz de crecimiento – participación. Las UEN de éxito tienen un ciclo de vida. Empiezan como interrogantes, se convierten en estrellas, después en vacas y, al final del ciclo, en perros. Por esta razón las compañías no sólo deben examinar las posiciones actuales de sus negocios sino también sus posiciones en movimiento. Debe revisarse dónde estaba cada negocio durante el año anterior, y dónde estará el año próximo y el siguiente. Si la trayectoria esperada de un determinado negocio no es satisfactoria, la empresa debe pedir al director que le proponga una nueva estrategia con su posible trayectoria. De esta manera, la matriz de crecimiento – participación se convierte en un marco para el personal de planeación estratégica de las oficinas centrales de la empresa, quienes la utilizan para evaluar cada negocio y asignarle el objetivo más razonable³⁰.

El peor error es requerir a todas las UEN el mismo índice de crecimiento o nivel de rendimiento; el punto clave del análisis de la UEN es que cada negocio tiene un potencial diferente y requiere de sus propios objetivos. Otros errores podrían ser³¹:

- Dejar muy pocos fondos a las vacas, en cuyo caso se debilitarán, o dejarles demasiados fondos, en cuyo caso la empresa no invierte lo suficiente en negocios en crecimiento

³⁰ *Ibíd.*, p. 46.

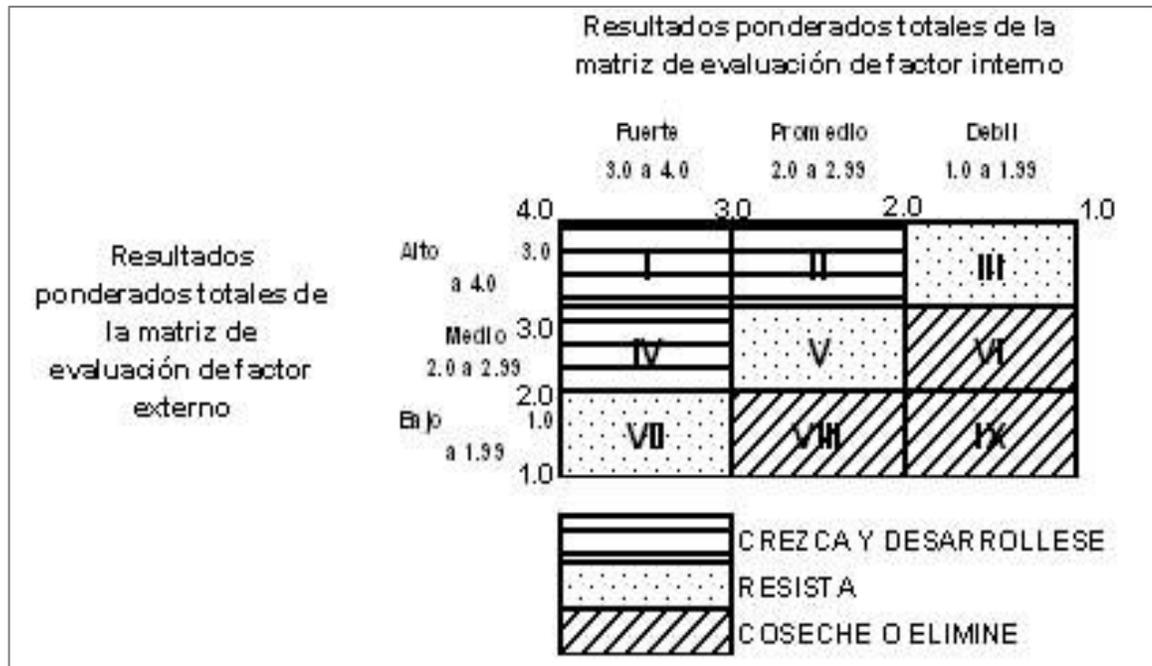
³¹ *Ibíd.*, p. 47.

- Hacer inversiones mayores en perros, en espera de recuperarlos pero fallando en cada ocasión.
- Mantener demasiadas interrogantes con poca inversión, lo cual da como resultado un desperdicio de dinero. Las interrogantes deben recibir el apoyo suficiente para lograr dominar su segmento o eliminarse.

Matriz Interna – Externa (IE): Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: sobre el eje X, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 esa considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto³², (ver figura 6 y 7).

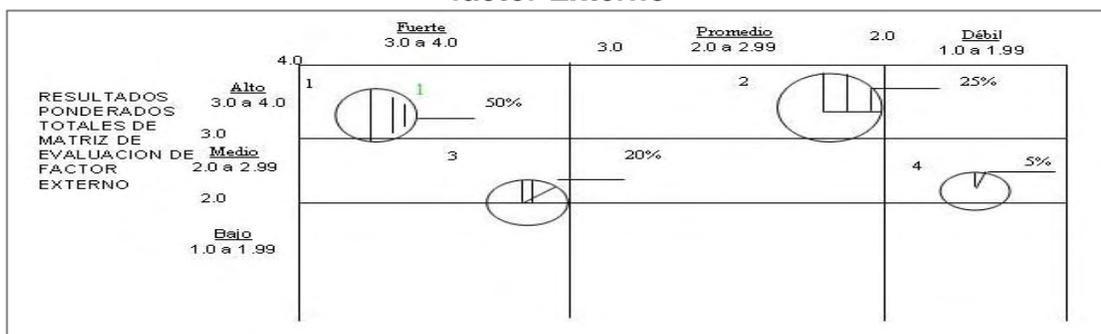
Figura 6. Resultados ponderados totales de Matriz de Evaluación de factor Interno.



Fuente: CASTAÑO, German. Seminario de teoría administrativa: Gerencia Estratégica [en línea]. Universidad Nacional de Colombia, 2004, 1p. Disponible en internet, url <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.8/58Gerencia_estrategica.htm> (consulta: 6, febrero, 2014)

³² CASTAÑO. Óp. cit., p. 1.

Figura 7. Resultados ponderados totales de Matriz de Evaluación de factor Externo



Fuente: CASTAÑO, German. Seminario de teoría administrativa: Gerencia Estratégica [en línea]. Universidad Nacional de Colombia, 2004, 1p. Disponible en internet, url <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.8/58Gerencia_estrategica.htm> (consulta: 6, febrero, 2014)

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. 1) Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II o IV pueden ser “crezca y desarróllese”. 2) Las divisiones que se puedan ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”. 3) Una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX es “cosecha o elimine”³³.

Matriz de la Gran Estrategia (MGE): Se trata de “una herramienta generalizada en las empresas que sirve para formular estrategias internas alternas, teniendo como base dos variables: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Es un instrumento que permite clasificar todas las organizaciones del sector industrial o las divisiones de una empresa según el atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz”³⁴

El procedimiento que se debe seguir para su elaboración es el siguiente³⁵:

- Dibujar un plano cartesiano tradicional, colocando en el eje de las X la variable Posición Competitiva (PC), de - 6 a 6 donde: -6 es la débil posición competitiva; -3 es la posición medio débil; 3 es la posición competitiva en ascenso; 6 es la posición competitiva excelente.
- Ahora, en el mismo plano cartesiano, pero en el eje de las Y, la variable Crecimiento del Mercado (C.M), de - 6 a 6, donde: -6 es el crecimiento lento del mercado; -3 es el crecimiento suave del mercado; 3 es el crecimiento del mercado en ascenso; 6 es el crecimiento rápido del mercado.

³³ CASTAÑO. Óp. cit., p. 1.

³⁴ PRIETO HERRERA. Óp. cit., p. 148

³⁵ Ibíd., p. 149.

- Localizar las organizaciones competidoras o las áreas de la empresa, según el análisis requerido.
- Clasificar las estrategias según el interés de cada uno de los cuadrantes.

La figura 8, sintetiza la matriz de la Gran Estrategia:

Figura 8. Formato de la Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. *Gestión estratégica organizacional. 3ed. Bogotá: Eco ediciones, 2011. p.156.*

Es importante tener en cuenta que las dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado, hacen referencial resultado de las estadísticas acerca del sector o de la empresa las cuales deben ser confiables y de manejo sencillo. Cuando se trate de áreas del negocio se debe tener la suficiente idoneidad para que las cifras no produzcan rivalidad sino competencia interna; para ello las estrategias deben estar acompañadas de un Plan de Acción para garantizar el éxito del análisis.

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE): Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados comparativos de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas. El proceso que se debe llevar a cabo para construir esta matriz es el siguiente³⁶:

- Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.

³⁶ CASTAÑO. Óp. cit., p. 1.

- Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
- Analizar las matrices de etapa 2 (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.
- Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntos de atracción (paso 4) en cada fila.
- Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

2.2.4 Marketing. Ipinza, Fernando ³⁷ entiende al área de marketing como “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización”. Esta definición muestra claramente, que se puede tener éxito en la comercialización, si se satisface la mayor cantidad de requerimientos del cliente.

Está claro que las empresas, deben concentrarse en las necesidades del núcleo central de consumidores, con productos pensados para la mayoría de la población, los cambios del entorno responsables de esta orientación son: las nuevas formas de distribución, extensión geográfica de los mercados y el alejamiento físico y psicológico entre productores y consumidores.

Para Kotler, Philip³⁸ "el marketing es un proceso social y administrativo, mediante el cual, grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor, con sus semejantes".

En términos generales, el marketing, es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta, a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.

De acuerdo con Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce; “sería difícil imaginar un mundo sin marketing, pero puede ser igualmente difícil apreciar la

³⁷ IPINZA, Fernando. El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Bogotá: Prentice Hall, 2008, p. 174.

³⁸ KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, 8ed. México: Prentice Hall, 2007, p. 7.

importancia que el marketing real desempeña en la mayoría de los aspectos de nuestra vida³⁹.

Generalmente, no puede existir un alto nivel de actividad económica, sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing. Durante épocas de recesión o depresión, pronto se da uno cuenta que existe una disminución en la actividad del marketing, que obliga a disminuir la producción. Se hace evidente, que en nuestra economía, nada ocurre hasta que alguien vende algo y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción.

Como hemos visto toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requieren mercadear sus productos o servicios, no hay excepción, no es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin mercadeo.

Funciones del Marketing: Según Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce; considera que para apreciar mejor al marketing este desempeña funciones tanto en la economía global, en el sistema socioeconómico de cualquier país, organización y en la vida de cada persona⁴⁰.

Función Social: Desde un punto de vista social, el marketing es una filosofía, que muestra cómo crear sistemas eficaces de producción y, consiguientemente, cómo crear prosperidad.

Los negocios son un subsistema de la sociedad, que cumple a la vez, un papel económico y social. Por lo tanto, una compañía debe operar de modo que haga posible producir beneficios para la sociedad y al mismo tiempo producir beneficios para su propio beneficio.

El papel del marketing en la sociedad, también implica responsabilidades, además de la económica y social, actualmente se pone énfasis en la responsabilidad ambiental, ya que según algunas definiciones, el ambiente forma parte de la sociedad.

El marketing tiene una función conectiva en la sociedad, conecta la oferta con la demanda o la producción con el consumo. A un nivel micro, el marketing construye y mantiene las relaciones entre productor y consumidor.

Función Tradicional e Integradora: Tradicionalmente, se ha concebido al marketing, como un vínculo entre la producción y el consumidor. La situación puede captarse mejor si se usa el vocablo venta.

³⁹ STANTON, ETZEL, WALKER. Opt. cit., p. 96

⁴⁰ Ibid., p. 97.

El marketing nació de la necesidad de tomar en consideración, los factores de la demanda en la planificación de la producción. La función del marketing es, canalizar la información sobre las necesidades del consumidor hacia la producción y la satisfacción de aquellas necesidades. El poder básico del marketing es, la aspiración a producir y vender, sólo aquel tipo de productos que puedan tener demanda. El marketing tiene como objetivo, la eficacia de los sistemas de producción, en los que la información es transmitida eficientemente entre producción y consumo.

Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos: Los productos que una empresa ofrece al mercado, acaban con el tiempo agotando su capacidad de atraer clientes. Por eso, hay que estar pensando en nuevos productos, para sustituir a los que van dejando de ser rentables.

Incluso, en el caso de que un producto resulte lo suficientemente atractivo, como para permanecer largo tiempo en su etapa de crecimiento, puede convenir lanzar nuevos productos, para abordar otros segmentos o simplemente para responder a la competencia.

La función de marketing de la empresa está en posición privilegiada, de proponer y diseñar nuevos productos. Un correcto marketing puede determinar qué atributos debe tener el nuevo producto para tener éxito en el mercado. Luego, en coordinación con producción y el resto de áreas de la empresa, se puede abordar el desarrollo y lanzamiento de estos nuevos productos.

Función de Publicidad: Kotler y Armstrong⁴¹ definen la publicidad como cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

A partir de esta definición, se observa que la publicidad, es el conjunto de medios que se emplean para difundir el conocimiento de cosas o hechos. Consiste en divulgar noticias o anuncios de carácter comercial, para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.

Función de Promoción: El objetivo de una promoción, es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

En ese sentido Kotler, y Armstrong definen la promoción como una herramienta del marketing, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas, para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren. La importancia que requiere esta herramienta de marketing es notoria,

⁴¹ KOTLER, Óp. cit., p. 470.

ya que, bien planteada y gestionada, puede ser utilizada a nivel estratégico, para potenciar el incremento de beneficios para la empresa⁴².

Función de Comercialización: De acuerdo con los autores Kother Philip y Armstrong Gary “la comercialización, es la planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, momento, precio y en la cantidad requerida, garantizando así unas ventas rentables”⁴³.

Básicamente, la comercialización, entendida en un sentido amplio, opera como un mecanismo de coordinación de las transferencias entre los distintos integrantes de la cadena productor – consumidor.

Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Microcomercialización y Macrocomercialización.

Microcomercialización.- Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización, previniendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y consumidor una corriente de bienes y servicios, que satisfacen las necesidades.

Macrocomercialización.- Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad.

Merchandising: El Merchandising busca la optimización del manejo de productos, escogiendo las ubicaciones adecuadas en función de variables como: lugar, cantidad, tiempo, forma, mostradores, arquitectura interior y la agrupación de productos, (productos complementarios).

Es importante la colocación del producto, al igual que los medios para dar a conocer su emplazamiento, o lo que llamaríamos PLV (publicidad en el lugar de venta). La PLV, es la que permite una diferencia frente a la competencia y la que facilita seducir al consumidor hacia el producto, en el momento que realiza su elección de compra. 21

Marketing Mix: De acuerdo con Kother Philip y Armstrong Gary el Marketing Mix se trata de una combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las 4 p’s, (producto, precio, plaza, promoción)⁴⁴.

⁴² Ibid., p. 374.

⁴³ Ibid., p. 418.

⁴⁴ Ibid., p. 472.

El marketing Mix, es el conjunto de técnicas que una empresa puede utilizar, para influir en el consumidor con el objetivo de aumentar sus beneficios, para que este conjunto de técnicas entren en vigencia será necesario que la empresa conozca, con mayor detalle posible a sus clientes potenciales y reales.

Hay que investigar cuáles son sus necesidades, deseos, hábitos, capacidad de compra, etc. Esto permitirá a la empresa ofrecer productos adecuados a sus clientes.

El Marketing Mix tiene cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción, todos y cada uno de estos elementos tiene como objetivo fundamental aumentar el nivel de ventas de la empresa, dando a conocer sus productos a través de la publicidad.

Producto: "Cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad"⁴⁵. Además es importante que este producto sea lo suficientemente diferenciado como para distinguirse de otros, y al mismo tiempo se pueda intercambiar o sustituir en el seno de un mercado competitivo.

Precio: Es posible determinar los precios mediante negociación entre comprador y vendedor, ya que se puede ajustar el servicio a los requerimientos específicos del cliente, cuando los precios son homogéneos, pueden ser altamente competitivos, mientras más exclusivo sea un producto, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio.

Al fijar los objetivos de precios deben tenerse en cuenta varios factores. Los más importantes son:

- *Posición planeada del mercado para el producto.*- La posición del mercado significa, el sitio que se pretende ocupe el producto en comparación con los competidores.
- *Etapa del ciclo de vida del producto.*- El precio del producto también tiene relación con su ciclo de vida. De este modo, al introducir un producto nuevo, una organización podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él. Alternativamente, podría optar por cobrar precios altos para ganar utilidades en el menor tiempo posible.
- *Situación competitiva.*- La fuerza de la competencia en el mercado, influye en la fijación de los precios. Es así como en situaciones en que existe poca diferenciación entre productos y la competencia es intensa, la discrecionalidad de

⁴⁵ Ibíd., p. 472.

los precios se limita; es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios.

Entre los principales tipos de precios que se pueden aplicar en una organización se tienen los siguientes:

- Precios basados en costos orientados a utilidades.- Apuntando a un objetivo de utilidad mínima.
- Precios orientados al mercado competitivo.- Aceptando la tasa actual o manteniendo o aumentando la participación en el mercado, mediante una agresiva política de precios.
- Precios discretos.- Implica establecer el precio de modo que quede dentro del nivel de competencia de la unidad que toma decisiones y que simpatice con un producto particular u organización.
- Precios de descuento.- Los precios de descuento se presentan en casi todos los mercados y tienen por finalidad, constituir una recompensa por adquirir el producto, lo cual permitirá que haya producción y consumo del producto, o como instrumento promocional.
- Precios de distracción.- Esto se presenta cuando se puede publicar un precio básico bajo para un producto, con el fin de fomentar una imagen de estructura de precios bajos.
- Precios garantizados.- Estos se presentan cuando el pago se hace solamente si se garantizan ciertos resultados.
- Precios para mantener un precio alto.- Esta práctica se utiliza cuando los consumidores asocian el precio de un producto con su calidad. En estas circunstancias, algunas organizaciones deliberadamente persiguen una posición de alto precio y alta calidad.
- Precios de artículos de promoción.- Implica cobrar un precio reducido para el primer pedido o contrato, con la esperanza de obtener otros negocios de un cliente a mejores precios.

La principal desventaja consiste en que un precio inicialmente bajo puede convertirse en un precio tope. Los clientes se pueden resistir ante otros aumentos de precio, una vez que se ha establecido ese tope.

Promoción: Conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas. La promoción puede ser realizada a través de 5 principales herramientas. Estas son⁴⁶:

- *Publicidad.*- Definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de productos y servicios a través de un individuo u organización determinados, cuyo objetivo es persuadir al público meta con un mensaje comercial, para que tome la decisión de compra de un producto o servicio que una organización tiene como finalidad de mostrar, que se puede satisfacer una necesidad con el producto o servicio que se está vendiendo.
- *Venta personal.*- Definida como la presentación personal del producto en una conversación con uno o más futuros compradores, con el propósito de hacer ventas.
- *Relaciones Públicas (Publicity).*- Definida como la estimulación no personal de demanda para un producto y/o servicio, obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador.
- *Promoción de venta.*- Actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes, el uso y mejora de efectividad del distribuidor.
- *Marketing Directo.*- Comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing son para crear conciencia e interés en el producto y en la organización, diferenciar la oferta del producto de la competencia, comunicar y representar los beneficios del producto, y/o persuadir a los clientes para que compren el producto y/o servicio.

Plaza: Se define como “el lugar donde se puede comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones apropiadas”⁴⁷.

La generalización usual que se hace sobre distribución del producto, es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados, pero muchos canales de distribución contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa, es el único método de distribución en los mercados de productos.

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 474.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 474.

Venta directa.- La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un producto, cuando se selecciona la venta directa, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del producto, obtener diferenciación perceptible del producto o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente asistiendo donde el proveedor del producto o el proveedor donde el cliente.

Venta a través de intermediarios.- El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones, es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de distribución varían considerablemente de acuerdo con las políticas de la organización.

2.2.5 Plan de Mercadeo. En mercadeo, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. El plan de mercadeo proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta; a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra una empresa. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan, permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo, personal y recursos que se va a emplear para ello, con la finalidad de alcanzar la consecución de los objetivos de la organización.

Entonces, se puede considerar que el plan de mercadeo es una herramienta útil para fundamentar la elaboración de otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación. En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el plan de mercadeo se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.

El plan de mercadeo es importante porque ayuda a la organización a centrarse en los segmentos más rentables del mercado y a aprovechar sus oportunidades, así como también debe describir como la empresa invertirá sus recursos destinados al mercadeo.

En ese sentido, el plan de mercadeo es, la principal herramienta de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial y de mercadeo. Se trata de un instrumento de gestión imprescindible para la función de mercadeo, que contribuye fundamentalmente a los siguientes propósitos:

- Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado.
- Hacer equipo: conseguir que el equipo directivo esté de acuerdo en la dirección y desarrollo futuro del negocio, que el personal de la empresa tenga claro cuál es el norte y los planes de futuro que tiene la dirección actual de la empresa. De esta forma, el plan de mercadeo se convierte en una excelente brújula para todos.
- Arrancar al departamento comercial y/o de mercadeo compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y, sobre todo, asegurarnos de que lo que se haga esté en coherencia con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa).

Utilidad del Plan de Mercadeo: El plan de mercadeo es uno de los principales activos, en la obtención de los resultados. Pero además, aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de mercadeo, una visión actual y de futuro, que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías. A continuación indicamos las principales utilidades:

- En todo momento operamos con la vista puesta sobre un mapa, en el que se nos refleja la situación actual.
- Es útil para el control de la gestión.
- Vincula a los diferentes equipos de trabajo incorporados a la consecución de los objetivos.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- El futuro deja de ser un interrogante de grandes dimensiones y grave riesgo.
- Se pueden controlar y evaluar los resultados y actividades en función de los objetivos marcados.
- Facilita el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.

Estructura de un Plan Estratégico de Mercadeo: Este plan se utiliza en particular para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos, que se enfoquen a promover el mercadeo de la empresa, y que además consiga beneficios rentables a la actividad económica de la misma.

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia:

- **Diagnóstico**
- **Análisis de la Situación**
- **Escenario**
- **Competencia.-** Se analizan los competidores directos e indirectos de la empresa.
- **La empresa.**
- **Análisis de mercado.**
- **Análisis Estratégico Interno y externo de la Empresa**
- **Propuesta**
- **Formulación de Estrategias:** Desde el punto de vista para los objetivos estratégicos se debe optar en este caso por estrategias de mercado , tales como:

Estrategias competitivas.- Se orientan a presentar una nueva imagen de la institución frente a sus similares, desarrollar actividades que las diferencien de las demás, haciéndolas más competitivas.

Estrategias de crecimiento.- Estas estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, encaminadas no solamente a superar debilidades y amenazas, sino al planear nuevas alternativas que le permitan a la institución crecer y desarrollarse.

Estrategias de contingencia.- Son estrategias que la institución debe adoptar, para superar los riesgos, peligros y amenazas, que ponen en riesgo su prestigio o supervivencia

Estrategias de segmentación de mercados.- Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto, se pueden construir estrategias. Podemos ampliar a un nuevo mercado, centrarnos en un mercado con gran potencial, etc.

Estrategias Competitivas de Porter: De enfoque.- Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado es decir vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de los consumidores

De liderazgo en costos.- Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.

Estrategias Competitivas de Diversificación: De Diversificación Concéntrica.- Es aquella que radica en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados con los que oferta.

Estrategias Competitivas Intensivas: De Desarrollo de Mercado.- Consiste en introducir los productos y servicios actuales en nuevos segmentos de mercado.

De Penetración en el Mercado.- Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, que incluye aumentar la cantidad de vendedores, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos.

De Desarrollo de Producto/servicio.- Pretende incrementar las ventas mediante una modificación, mejoría de los productos o servicios.

▪ **Plan de Acción:** en el cual se especifica el curso de acción que se adoptara en la empresa en el período planteado, a través de la definición de actividades concretas, indicadores de resultados, responsables de ejecución, tiempos destinados y presupuesto.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Adiconar: Agremiación de carácter privado, sin ánimo de lucro, de índole social, que hace parte de FENDIPETROLEO Nacional, que persigue los mismos fines a escala nacional, que agrupa a los distribuidores minoristas de combustibles líquidos y derivados del petróleo del Departamento de Nariño y Circunvecinos.

Análisis Administrativo: señala las necesidades de estructura administrativa y de personal que el negocio exige.

Análisis Financiero: determina las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas y las posibilidades reales de tener acceso a dichas fuentes.

Análisis de Mercado: consiste en determinar con un buen nivel de confianza la existencia real de clientes para los productos o servicios que van a reproducirse.

Talento Humano: Corresponde al acervo de educación, conocimiento, habilidades y destrezas que posee una población o empresa de carácter público o privado.

Competitividad: capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de la competitividad en calidad y precio con su bienes y servicios.

Control: el proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

Dirección: es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación y la supervisión de todo el personal.

Distribución: Esta variable incluye todas las actividades que realizan las empresas para poner un producto a disposición de sus mercados objetivo. Es decir, es saber manejar de manera efectiva el canal de distribución (canales logísticos y de venta) para lograr que el producto llegue al lugar y en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas

EDS: Estación de servicio en la cual se expenderán los productos y se recibirán los servicios de conformidad con el plan comercial.

Estados Financieros: es la presentación en forma procesada de la información de los estados financieros de una empresa y que sirve para la toma de decisiones, económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones concesión y de crédito.

Fendipetróleo: es una organización gremial del sector de combustibles, unidos por un interés común: “Servimos a los distribuidores minoristas y a la comunidad en general; generamos beneficios y defendemos su desempeño con sentido de pertenencia, comunicación constante y capacitación, contribuyendo al éxito sostenible de su actividad generadora de empleo y desarrollo para el país”⁴⁸.

Misión: es el propósito fundamental de la existencia de una organización respecto a sus esferas de actividad y a la sociedad enunciado que plasma simple y brevemente la razón de ser de la organización.

Organigrama: es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización

Posicionamiento: conjunto de acciones de Marketing que realiza una empresa, para de esta manera lograr posición en la mente del consumidor. Definiendo a Posición como el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor con respecto de la competencia, y es el resultado de una estrategia de Marketing diseñada especialmente para proyectar una imagen específica de un producto, idea, marca o persona.

⁴⁸ FENDIPETROLEO. Fendipetroleo Nacional: Institucional, 2014, p.1. Disponible en internet, url: <<http://www.fendipetroleo.com/index.php/federacion/institucional>> (Consulta: 13, noviembre, 2014)

Precio: Es la cantidad de dinero que los clientes están dispuestos a pagar por un determinado producto. Y es la única variable que genera ingresos para la empresa, porque las demás solo generan egresos.

Producto: Es el conjunto de atributos, tangibles o intangibles, que la empresa ofrece a un mercado meta para su adquisición, uso y/o consumo, para satisfacer una necesidad o un deseo.

Promoción y Publicidad: Comprende una serie de actividades que tienen como objetivo comunicar, informar y persuadir a los consumidores sobre la empresa, sus productos y ofertas, para de esta manera alcanzar los objetivos organizacionales. Adicionalmente tiene el objetivo de permitir que los clientes recuerden las características, ventajas y beneficios del producto.

Sobretasa: costo adicional a la tasa de interés que se paga por un crédito. Su nivel depende del costo de fondeo para el banco otorgante, pero también refleja el riesgo que para éste representa el acreditado.

SICOM: Sistema de Información de Combustibles Líquidos del Ministerio de Minas y Energía. El cual integra a los agentes de la cadena a nivel nacional en un solo sistema de información y mediante el cual se organiza, controla y sistematiza la comercialización, distribución, transporte y almacenamiento de combustibles líquidos derivados del petróleo, alcohol carburante y biodiesel.

UPME: La Unidad de Planeación Minero Energética UPME es una Unidad Administrativa Especial del orden Nacional, de carácter técnico, adscrita al Ministerio de Minas y Energía, regida por la Ley 143 de 1994 y por el Decreto número 255 de enero 28 de 2004. Tiene la función primordial de realizar la Planeación del desarrollo sostenible de los sectores de Minas y Energía de Colombia, para la formulación de las políticas de Estado y la toma de decisiones mediante el procesamiento y el análisis de información

2.4 MARCO CONTEXTUAL

El trabajo de investigación, se desarrolló tanto en el entorno interno de la empresa Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., como, en el entorno externo donde se ubica, a nivel local en la ciudad San Juan de Pasto, a nivel regional en el departamento de Nariño y nacional en la república de Colombia.

2.4.1 Entorno de la distribución de combustibles en Colombia. Una vez realizado el proceso de refinación, los productos obtenidos son transportados por distintos medios y luego almacenados dependiendo de su uso final. A partir de este punto, la cadena física del petróleo confluye y comparte áreas comunes con la cadena comercial de los combustibles líquidos derivados del petróleo. Para el

caso del estudio, se ha considerado enfocarse en el contexto referente al mercado de combustible líquido a nivel nacional, departamental y local; específicamente en el sector “distribución” de la cadena del petróleo.

El sector de distribución de combustibles está conformado por varios actores que intervienen en el mercado, tales son: productores o refinadores e importadores, almacenadores e intermediarios, de este último se reconocen tres clases: transportadores, distribuidores mayoristas y distribuidores minoristas.

De los mencionados actores, se considera que en Colombia aunque actúan en mercados de libre entrada, sus mercados se reconocen como monopolísticos, debido a la existencia de un solo agente dominante ECOPEL S.A.

- **Distribución Mayorista:** En el país, existen 53 plantas de abastecimiento, de las cuales, los proveedores mayoristas (15 registrados a 2011) distribuyen el combustible a los grandes consumidores y a los distribuidores minoristas (Estaciones de Servicio –EDS). Según, Juan Carlos Yepes, presidente de Fendipetroleo, “en este mercado puede generarse un valor agregado mediante la incorporación de aditivos o la mezcla con otros combustibles, lo que hoy en día se conoce por biocombustibles”⁴⁹.

Si bien, se mencionó anteriormente que la entrada a este mercado es libre, la distribución mayorista se caracteriza como oligopólico, ya que unas pocas empresas dominan el mercado desde hace muchos años. Según la Unidad de Planeación Minero Energética, para 2009 y hasta el presente se identifican cuatro empresas Terpel, Chevron- Texaco, Exxon-Mobil y Petrobras, las cuales controlan el 83%⁵⁰ de la distribución mayorista a las estaciones de Servicio del país, que les venden a los grandes consumidores (industria) y los pequeños consumidores (propietarios de vehículos particulares, públicos y de carga).

De acuerdo con las estadísticas nacionales de Fendipetroleo, el mayor cubrimiento lo tiene la Organización Terpel que hace presencia en 41 plantas, seguida de Exxon-mobil que suministra combustibles desde 16 centros de almacenamiento, Chevron a través de 15 plantas, Petrobras en 7 y Biocombustibles S.A que entrega productos mediante 5 plantas de almacenamiento⁵¹.

Existen otras empresas con menor participación, tales como Petrocomercial, Petromil, Prodain y Zeuss cuyas plantas se ubican cerca de capitales de

⁴⁹ YEPES, Juan Carlos. Combustibles: un mercado en evolución. Bogotá: Fendipetroleo y Soldicom. 2011, p.2.

⁵⁰ *Ibid.*, p.2.

⁵¹ MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA y UNIDAD DE PLANEACION MINERO ENERGETICA – UPME. Cadena del petróleo en Colombia. Bogotá: UPME, 2009, p. 81.

departamento, o comparten instalaciones con las grandes empresas. Es de anotar, que la presencia regional no es proporcional al volumen de ventas, dado que los mayores consumos están en las grandes ciudades y sus áreas de influencia. Según el estudio realizado recientemente para el Ministerio de Minas y Energía, denominado “Evaluación de Riesgos de Abastecimiento de Hidrocarburos en el Corto, Mediano y Largo Plazo”, la capacidad de almacenamiento nacional (integrando distribuidores mayoristas y ECOPETROL), en términos de días de consumo, difiere dependiendo del tipo de combustible.

En resumen, la capacidad de almacenamiento de las plantas de los distribuidores mayoristas suman cerca de 1.8 millones de barriles y la de ECOPETROL 3.3 millones de barriles, sumando un total de 5.1 millones de barriles⁵². La capacidad de los distribuidores mayoristas equivale a aproximadamente 9 días de ventas (considerando las ventas conjuntas promedio de gasolinas y destilados medios). Tal como lo asevera Fendipetroleo⁵³, en términos generales, la capacidad de almacenamiento de gasolina extra duplica la de ACPM, combustible de mayor uso en el transporte terrestre, lo cual puede explicarse por proceso de dieselización dado en los últimos años. Este hecho, también ha generado cierta estrechez en el almacenamiento del producto en casi todas las regiones del país, particularmente en el sur y suroccidente, donde son mayores los tiempos requeridos por el transportador para la entrega del combustible a las distintas plantas de abasto.

Conforme con las estadísticas de ventas, las plantas que proveen los mayores volúmenes de combustible al mercado nacional son las de Bogotá con el 18.3% operadas por cuatro de los principales distribuidores mayoristas (Terpel, Exxonmobil, Chevron y Petrobras). Luego se encuentra Cali que participa con el 11.2% y al igual que Bogotá la planta es conjunta e integrada por las mismas empresas. En tercer lugar está Mansilla en Facatativá cuya planta suministra el 9.9% de los combustibles y al igual que los cuatro distribuidores mayoristas más grandes, opera también la empresa BRIO, finalmente Medellín con el 9.3% de las ventas de combustibles, donde los mismos son comercializados por Terpel, Exxonmobil, Chevron y Petromil.

Distribución Minorista: las estaciones de servicio también se conocen dentro de la cadena como distribuidores minoristas y se dividen dependiendo del mercado al cual están dirigidos sus productos, así: estaciones de servicio de aviación (62 EDS), marítimas (38 EDS), automotriz (4.746 EDS) y comercializadores industriales (119 EDS)⁵⁴.

Las ventas de los combustibles al usuario final o al detal las realizan los distribuidores minoristas a través de estaciones de servicio, y que en su mayoría

⁵² *Ibíd.*, p.81.

⁵³ YEPEZ, Óp. Cit., p.3.

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 2.

están abanderadas por los principales distribuidores mayoristas del país (Terpel, Exxonmobil, Chevron y Petrobras).

El número de estaciones ha venido aumentando de manera importante durante los últimos años, con un crecimiento superior al 50%, desde los 2,300 establecimientos que operaban en el país a finales del año 2000⁵⁵.

Según las estadísticas de la UPME, los departamentos con mayor cubrimiento en estaciones de servicio automotriz después de la capital colombiana son Antioquia, Valle del Cauca y Nariño; los demás departamentos cuentan en promedio con cerca de 428 establecimientos debidamente autorizados. Para Fendipetroleo llama la atención los casos de Nariño, Guajira y Cesar que sin disponer de las mayores densidades poblacionales en las áreas urbanas, superan ampliamente en número de establecimientos a departamentos que los duplican en población urbana.

Respecto a la cantidad de estaciones de servicio por ciudad, debe señalarse que las cuatro ciudades más grandes del país (Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla) poseen la mayor cantidad de estaciones de servicio, con significativas diferencias entre ellas, 416, 168, 118 y 105 respectivamente, mientras que el resto de capitales colombianas tienen en promedio 36 estaciones de servicio automotriz.

En términos generales, no se evidencia una correlación directa entre la cantidad de estaciones de servicio por ciudad y el número de habitantes urbanos en la ciudad correspondiente, tampoco se puede establecer relación directa entre el número total de estaciones de servicio automotriz y la población urbana del respectivo departamento, en los grandes centros urbanos y departamentos con mayor población urbana, una estación de servicio atiende a más de 10,000 habitantes, siendo el caso más extremo Bogotá donde por cada 16,000 habitantes se localiza un establecimiento de venta de combustibles. Del otro lado, se encuentran los departamentos con baja densidad poblacional urbana, en los que una estación de servicio atiende aproximadamente 2,500 habitantes, tal es el caso de Guajira y Nariño. Un buen número de departamentos se encuentran en un rango de 4,000 a 6,000 habitantes por estación⁵⁶.

2.4.2 Departamento de Nariño. Está situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador; localizado entre los 00°31'08" y 02°41'08" de latitud norte, y los 76°51'19" y 79°01'34" de longitud oeste. Cuenta con una superficie de 33.268 km² lo que representa el 2.9 % del territorio. Limita por el Norte con el departamento del Cauca, por el Este con el departamento del

⁵⁵ MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA y UNIDAD DE PLANEACION MINERO ENERGETICA – UPME. Óp. Cit., p. 83.

⁵⁶ *Ibíd.*, p. 84.

Putumayo, por el Sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el Océano Pacífico⁵⁷.

Nariño, se caracteriza principalmente, por la explotación agrícola y pecuaria. Sin embargo, su aporte a la economía regional ha disminuido constantemente en los últimos años, debido a la importancia que han adquirido los sectores secundario y terciario de la economía, destacándose las actividades del comercio y los servicios, con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en la ciudad de Pasto y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Aun así, el peso de la industria dentro del producto regional es modesto, lo cual demuestra que la economía de Nariño tiene un bajo grado de competitividad a nivel nacional. Según Confecamaras⁵⁸, en el análisis de competitividad realizado en el año 2002, Nariño se ubica en el puesto 18 entre 23 departamentos estudiados bajo nueve factores de competitividad, siendo uno de ellos la fortaleza económica del Departamento.

Por otra parte y teniendo en cuenta el tema de estudio, en el departamento de Nariño, el mercado de combustible líquido se identifica en el eslabón de distribución minorista de la cadena del petróleo, este mercado se considera saturado puesto que en el departamento se encuentran registradas y funcionando 347 estaciones de servicio, las cuales en su mayoría operan abanderadas por los distribuidores mayoristas Terpel, Exxon-Mobil y Chevron-Texaco.

En cuanto a los precios del combustible, en el departamento de Nariño se denota una gran diferencia por debajo de los precios establecidos en el interior del país, debido a que el gobierno nacional ordeno una reducción de más de 2 mil pesos en la ciudad de Pasto y en los municipios que están amparados bajo el régimen especial de fronteras⁵⁹, con el fin de disminuir el fenómeno de contrabando de gasolina proveniente de la Republica de Ecuador.

Sin embargo, estas disposiciones requieren de un mayor compromiso por parte de las autoridades departamentales para garantizar que los combustibles que ingresan al departamento con precio favorable se comercialicen únicamente en el departamento y no se desvíen hacia otras regiones del país.

⁵⁷ GOBERNACION DE NARIÑO. Historia departamento. 2009. p.1. Disponible en internet, URL: <http://www.narino.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=739&Itemid=116> (6, abril,2014)

⁵⁸ CONFECÁMARAS-CEPAL. Escalafón de la Competitividad de los Departamentos en Colombia. Informe Final. Bogotá: Confecámaras, 2002.

⁵⁹ FENDIPETROLEO NACIONAL. Menú seccional: Nariño. 2011, 1p. Disponible en internet, url: <http://www.fendipetroleo.com/newweb/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=157> (10, abril, 2014)

Al respecto las principales iniciativas planteadas están enfocadas a facilitar el monitoreo del transporte y distribución de los combustibles, la fijación de sellos de los boquerel de los surtidores de combustible, el establecimiento de un nuevo puesto de control físico en El Remolino con las características del control instalado en Daza; la restricción vehicular para los distribuidores que retornan con combustible hacia el norte de Nariño después de las 5:00 de la tarde, distribución del combustible en los municipios del norte a través de una ruta directa que los conecte desde Daza, concertar con el Gobierno Departamental y el Comando de Policía del Cauca medidas de control sobre el tránsito del combustible que hace paso por este Departamento e inventariar las estaciones de servicio que estén en funcionamiento en Nariño⁶⁰.

2.4.3 San Juan de Pasto. Es la capital del departamento de Nariño, se sitúa al Sur del país sobre el Valle de Atriz, localizada a los 01° 12' 49" de latitud norte y 77° 16' 52" de longitud oeste. Altura sobre el nivel del mar; 2559 m. Temperatura media 14°C. Precipitación media anual: 700 mm. Dista de la capital de la República: 795 km. El área municipal es de 1.181 km². Limita al norte con los municipios de Nariño, Chachagüí y Buesaco; por el Este con Buesaco y el Departamento del Putumayo; por el Sur con el Departamento del Putumayo y Funes y por el Oeste con Tangua y Consacá.

En lo concerniente a los aspectos económicos, en San Juan de Pasto se ha generalizado la idea de la inexistencia de empresas, sin embargo, existen pequeñas y medianas empresas dedicadas a actividades tales como: la producción harinera, tostada y trilla de café, curtiembre y confección del cuero y tallada de madera, entre otras. La ciudad tiene registrados 539 establecimientos industriales y 3.472 comerciales. El sector de la construcción ha presentado un gran incremento en los últimos años, por otra parte, el sistema financiero presentó para el año 2009, 345.320 millones de pesos en captaciones y 160.452 millones de pesos en colocaciones⁶¹.

El mercado de combustibles en el municipio de Pasto, opera a través de 43 estaciones de servicio, las cuales son abastecidas por las marcas de distribuidores mayoristas Terpel, Chevron-Texaco y Exxon-Mobil. Como particularidad en el municipio y sobre este mercado, es importante destacar que la distribución del combustible y por lo tanto su precio, está amparado bajo la ley de fronteras 681 de 2001, mediante la cual se trata de compensar el precio diferencial de los

⁶⁰ GOBERNACION DE NARIÑO. Comprometidos con el control del ingreso y comercialización del combustible con precio diferencial en el Departamento, 2014, 1p. Disponible en internet url: <http://narino.gov.co/historico/index.php?option=com_content&view=article&id=3395:la-gobernacion-de-narino-adiconar-fendipetroleo-y-la-policia&catid=132&Itemid=634> (10, abril, 2014)

⁶¹ UNIVERSIDAD MARIANA. Conozcamos Nariño: municipios de Nariño. 2011., p.1. Disponible en internet, URL: <<http://www.umariana.edu.co/sanjuandepasto.htm>> (09, abril, 2014)

combustibles legales que se venden en zonas de frontera, frente al producto vendido de forma ilícita por el contrabando de extracción en los países vecinos.

Pese a estas ventajas, existe un efecto adverso que afecta directamente al consumidor de la ciudad de Pasto, se trata del desabastecimiento de gasolina, presentado en algunos períodos de los últimos años.

Aunque las principales autoridades del departamento ejercen control y vigilancia sobre la distribución del combustible, no se puede afirmar que son del todo efectivos, y se cree que son varias las razones causantes de la escases, tales como: por una parte con la rebaja de precio y el incremento de los créditos de libre inversión, se puede pensar que el parque automotor ha aumentado; también al disminuir el contrabando, se incrementa el nivel de ventas en las estaciones de servicio, sumado a ello, los consumidores denuncian que algunos distribuidores desvían el combustible a otras zonas del país donde el precio no es diferencial y pueden incrementar sus utilidades⁶².

2.5 MARCO LEGAL

El estudio se va a fundamentar y guiar según los siguientes parámetros normativos, contemplados en el estado colombiano:

Teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, siendo de responsabilidad limitada, es necesario referirse a la **Ley 222 de 1995**. La cual preside el régimen de sociedades y regula los procesos orgánicos que las sociedades son concernientes, que para el caso presente se relaciona con la responsabilidad limitada.

- **Ley 788 de 2002**, por el cual se reglamentan el Estatuto Tributario. Cuando el vendedor esté inscrito en el régimen simplificado del IVA, el impuesto se causará en cabeza del adquirente que pertenezca al régimen común, de conformidad con lo dispuesto en el literal e) del artículo 437 y en el artículo 437-1 del Estatuto Tributario⁶³.

- **Decreto 410 de 1971**. art. 25:" El Artículo 25 del Código de Comercio, define una empresa como "toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios". Art. 353. En las compañías de responsabilidad limitada los socios responderán hasta el monto de sus aportes. Art. 356. Los socios no

⁶² GORDILLO, Ana María. La historia del desabastecimiento de gasolina en Pasto. 2012, 1p. Disponible en internet, url: <<http://lasillavacia.com/historia-invitado/29983/ana-maria-gordillo-guerrero/la-historia-del-desabastecimiento-de-gasolina-en>> (09, abril, 2014)

⁶³ COLOMBIA. LEYES, DECRETOS, ETC. Ley 788 de 2002, por la cual se reglamenta el Estatuto Tributario. Bogotá: Legis, 2002.

excederán de veinticinco. Art. **357**. La sociedad girará bajo una denominación o razón social, en ambos casos seguida de la palabra "limitada" o de su abreviatura "Ltda."⁶⁴.

En cuanto al objeto social de la empresa, como distribuidor minorista de combustible en primer plano, se deberá tener en cuenta la normatividad legal vigente que regula los requisitos, obligaciones y el régimen sancionatorio, aplicables a los agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo.

El Gobierno Nacional mediante el Decreto 1521 de 1.998, el cual fue modificado parcialmente por el Decreto 4299 de 2005, el cual a su vez fue modificado parcialmente por el Decreto 1333 de 2007 reglamentó los requisitos, obligaciones, régimen sancionatorio, refinación, almacenamiento, manejo, transporte, distribución, campo de aplicación y las autoridades de regulación, control y vigilancia de los combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP.

En el Decreto 4299 de 2005 se define estaciono de servicio⁶⁵ como: .."Establecimiento en el cual se almacenan y distribuyen al consumidor final los combustibles líquidos derivados del petróleo. Dependiendo del tipo de combustibles que distribuyan las estaciones de servicio se clasifican en:

- Estación de servicio de aviación;
- Estación de servicio automotriz;
- Estación de servicio fluvial, y
- Estación de servicio marítima.

... Estación de servicio automotriz: Establecimiento en el cual se almacenan y distribuyen combustibles básicos utilizados para vehículos automotores, los cuales se entregan a partir de equipos fijos (surtidores) que llenan directamente los tanques de combustible. Dichos establecimientos pueden incluir facilidades para prestar uno o varios de los siguientes servicios: lubricación, lavado general y/o de motor, cambio y reparación de llantas, alineación y balanceo, servicio de diagnóstico, trabajos menores de mantenimiento automotor, venta de llantas, neumáticos, lubricantes, baterías y accesorios y demás servicios afines.

Según el decreto 4299 de 2005 Distribuidor minorista es toda persona natural o jurídica dedicada a ejercer la venta de combustibles líquidos derivados del

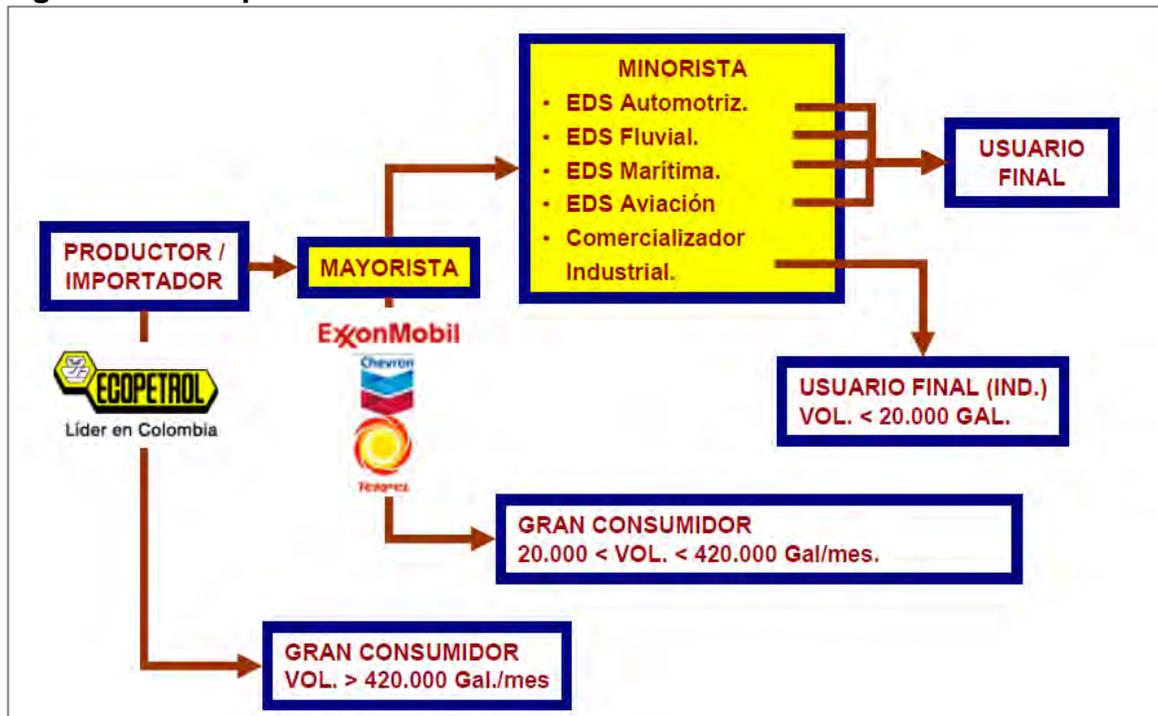
⁶⁴ COLOMBIA. LEYES, DECRETOS, ETC. Decreto 410 de 1971. Bogotá: Legis, 1971. Art. 25, 353, 356, 357.

⁶⁵ COLOMBIA. LEYES, DECRETOS, ETC. Decreto 4299 de 2005. Bogotá: Legis, 2005.

petróleo al consumidor final, a través de una estación de servicio, o como comercializador industrial.

A continuación, en la figura 9, se muestra la distribución del combustible en Colombia, en la que se puede apreciar el proceso del distribuidor minorista desde el productor hasta el usuario final.

Figura 9. Esquema de distribución minorista de combustible en Colombia



Fuente: MINISTERIO E MINAS Y ENERGIA. Normatividad y jurisprudencia. Sector Hidrocarburos, 2007. Disponible en internet, url: < http://www.minminas.gov.co/mi_nminas/hidrocarburos.jsp > (20, febrero, 2014)

Finalmente, es importante tener en cuenta para el caso del presente estudio la **Ley 681 de 2001**⁶⁶, por medio de la cual se modifica el régimen de concesiones de combustibles en las zonas de frontera y se establecen otras disposiciones en materia tributaria para combustibles.

Por medio de esta normativa, la regulación de precios para combustibles líquidos en las zonas de frontera, se regula de manera distinta al resto del país. Esta ley se puede considerar una ventaja puesto que los precios son más bajos con respecto a los otros territorios nacionales. El propósito de esta norma es evitar o disminuir la práctica de contrabando de combustibles en la zona de frontera.

⁶⁶ COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 681 de 2001. En: Diario Oficial No. 44.515, de 10 de agosto de 2001. 5p.

3. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación constituye un estudio de tipo descriptivo puesto que en él se describen cada uno de los componentes del modelo elegido para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos. En el proceso se caracterizaron aspectos internos y externos del entorno en el que se desenvuelve la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., se identificaron alternativas, se seleccionaron estrategias y se propuso un plan de acción.

En afirmación de lo anterior el autor Salkind (1998), citado por Cesar Bernal, afirma: “en la investigación descriptiva se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. En ese sentido, una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto⁶⁷.

3.2 METODO DE ESTUDIO

El método con el cual se trabajó en esta investigación fue inductivo- deductivo, puesto que al ser complementarios estos dos conceptos se posibilita la observación de la realidad y la práctica cotidiana, retomando el compendio teórico que fundamenta la investigación.

Por una parte la inducción permite al sujeto investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado⁶⁸.

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales, se vuelvan explícitas⁶⁹. Es decir, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación se explican hechos o situaciones particulares. En el caso del presente estudio se espera analizar y evaluar la aplicación concreta de la planeación estratégica de mercadeo en la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.

⁶⁷ BERNAL, Cesar A. Metodología de la investigación. 3ed. Bogotá: Pearson Educación, 2010, p. 113.

⁶⁸ MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2002, p. 145.

⁶⁹ Ibid., p. 145.

3.3 RECOLECCION DE INFORMACIÓN

3.3.1 Fuentes de Información. En relación con la fuente que suministra los datos, ésta puede ser una fuente primaria, si el dato es tomado de su lugar de origen y fuente secundaria, si el dato no es tomado directamente, sino que se aprovechan aquellos previamente recogidos por otras personas.

Las fuentes primarias a las cuales se acudieron en el presente estudio fueron: Gerencia de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., trabajadores de todos los niveles de la organización, clientes y competidores directos de la Estación.

Por otra parte, las fuentes secundarias brindaron apoyo a través de información suministrada por investigaciones anteriores realizadas en el sector de la distribución minorista de combustibles, como también el aporte realizado para la estación de servicio en distintos aspectos que se hayan tomado de otros conceptos académicos y del interés de la gerencia en informes antes realizados.

3.3.2 Población y Muestra. Para el trabajo investigativo se determinaron tres poblaciones, las cuales aportaron información relevante, cada una desde su perspectiva frente a la empresa.

La población 1, fueron los trabajadores de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., quienes conforman un grupo de 8 personas, entre función administrativa y operativa.

La población 2, se refiere a los clientes de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., según los informes internos de la empresa sobre el nivel de ventas, se atiende en promedio una cantidad de 120 clientes por mes. De estos clientes 97 son fijos, pues se trata del parque automotor de buses que operan en la empresa de transporte urbano Autobuses del Sur Ltda., y la cantidad restante corresponde a la clientela que se atiende mensualmente en la Estación de Servicio, que corresponde aproximadamente a 23 clientes. Teniendo en cuenta que el fin primordial del plan estratégico de mercadeo es incrementar la satisfacción del cliente, se decidió preguntar a los clientes frecuentes, por lo tanto, se realizó un nivel de encuestas que totalice un nivel aproximado de los clientes mensuales.

La población 3, está determinada por el conjunto de competidores directos de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., y en este caso se tomaron en cuenta las Estaciones de Servicio que estén geográficamente cerca, por lo tanto se tendrán en cuenta a las siguientes: EDS Transipiales, EDS Cootranar, EDS Transervicol, EDS San Bartolomé, EDS Falcón, EDS Villacis Servisur y EDS Canar Sur. En total 7 Estaciones de Servicio (EDS) competidores en el área de influencia de la estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.

3.3.3 Instrumentos de Recolección. Con el fin de conseguir información pertinente y fiable de la fuente primaria, se optó por las técnicas Encuesta y entrevista, las cuales estuvieron dirigidas en el caso de la encuesta a todas las poblaciones y en el caso de la entrevista al nivel gerencial de la empresa.

Encuestas. Con este instrumento se conoció por parte de los clientes externos el conocimiento que tienen de la existencia de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., la atención recibida, facilidades que ofrece la empresa para adquirir el servicio, preferencias, inquietudes, entre otras (Ver anexo A). En cuanto a la población trabajadores se indagó sobre el estado de su ambiente laboral, conocimiento de la empresa, nivel de satisfacción con su trabajo y el interés que muestra la empresa para con sus empleados (ver anexo B); por último se procuró conocer de parte de la competencia cual es el entorno competitivo del mercado y las características que a este le identifican (ver anexo C).

Entrevistas. Se realizó diferentes entrevistas con la gerente de la empresa con el fin de recolectar información clave que permitiera conocer las causas del manejo que se le está dando a la misma y efectos que éstos conllevan.

3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de datos se realizó mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo de programas informáticos de estadística, y plataformas que guían la planificación⁷⁰. Los pasos en resumen que se dieron en el desarrollo de la investigación fueron los siguientes:

- Obtención y depuración de la información aportada por las poblaciones determinadas.
- Tabulación de la información, una vez obtenida la información necesaria se ordenan los datos con el fin de obtener resultados concretos en el proceso de investigación y así observar el comportamiento de los encuestados para su posterior análisis.
- Análisis de la información en conjugación con las variables operacionalizadas.
- Realizar el proceso de planificación estratégica en los niveles de diagnóstico, marco analítico y definición de estrategias con el respectivo plan de acción.

⁷⁰ BERNAL. Öp. Cit., p. 201.

4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA ESTACION DE SERVICIO AUTOBUSES DEL SUR LTDA

4.1 ANALISIS EXTERNO

A continuación se determinan los entornos externos del ámbito ambiental y sectorial que impactan a la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., con el propósito de identificar sus principales amenazas y oportunidades, las cuales son elementos claves en su formulación estratégica.

Se tienen en cuenta las oportunidades y amenazas más relevantes para la Estación, desde la óptica económica, social, política, tecnológica, y legal.

Para evaluar el impacto de cada una de las variables, se emplearon las convenciones de análisis externo, recomendadas por el prestigioso investigador Estadounidense, Fred R. David en su texto Gerencia Estratégica. Este autor, clasifica a las amenazas y oportunidades de menor y mayor impacto, de la siguiente manera⁷¹:

AM = Amenaza de mayor impacto.
Am = Amenaza de menor impacto.
OM = Oportunidad de mayor impacto
Om = Oportunidad de Menor impacto

4.1.1 Entorno Económico. El municipio de Pasto, cuenta con 12 comunas que constituyen el sector urbano y también 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio. La población total se encuentra discriminada según las siguientes cifras:

Cuadro 2. Población del municipio de Pasto – Proyección 2013 -2015

AREA	2014	2015	VARIACIÓN (%)
Población Total	434.540	440.040	1,27%
Cabecera	360.242	365.650	1,50%
Población Rural	74.298	74.390	0,12%

Fuente: DANE. Colombia: proyecciones de población municipales por área 2005 – 2020. Información Estadística. Bogotá: DANE, 2005.

En el municipio de Pasto, según las proyecciones demográficas del DANE el crecimiento de la población presenta una tasa de 1,27% anual, indicando un mayor incremento en la cabecera municipal frente a la zona rural que apenas es del 0,12%.

⁷¹DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11ed. México D.F.: Prentice Hall, 2008.

La estructura empresarial de Pasto, se caracteriza por la existencia de una alta participación de las micro y pequeñas empresas y en menor medida las medianas y grandes empresas. Según los registros comerciales de la Cámara de Comercio de Pasto, por rama de actividad económica, durante los años 2006-2014, el número de establecimientos registrados ha tendido a permanecer constante sin variaciones significativas y con una leve baja hacia el final del período. Se observa, que la característica predominante de la economía local es el carácter terciario, donde el 56% de los establecimientos registrados en el 2010 corresponden a éste sector⁷².

- **Variables económicas:** a continuación se analizan las variables que tienen incidencia en la actividad económica de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.

PIB (Producto Interno Bruto) Nacional: La Economía Colombiana en los últimos siete años se ha comportado de manera creciente, debido a las diferentes políticas de desarrollo, que han fomentado la inversión en los diferentes sectores económicos como el Minero – Energético, Agricultura, Vivienda, Infraestructura y tecnología e Innovación principalmente⁷³.

Figura 10. Producto Interno Bruto Colombia 2007 – 2013 – Variación anual.



Fuente: DANE. Cuentas departamentales Nariño, 2014.

Pese a la coyuntura económica internacional que durante 2008 entra en crisis y algunos países se enfrentan al fenómeno de decrecimiento, la economía colombiana hasta 2010 crece a una tasa promedio del 3% gracias a la inversión extranjera y las políticas de Estado encaminadas a la protección empresarial mediante subsidios y compensaciones en materia tributaria. A partir del 2011 el PIB de Colombia alcanza su mejor momento (6,6%) el cual se ve impulsado por “el cambio de gobierno y la implementación de plan de desarrollo Nacional

⁷²UNIVERSIDAD DE NARIÑO-CEDRE. Cuentas económicas de Pasto, 2005 – 2010. San Juan de Pasto: UDENAR, 2011.

⁷³ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto de la política de regulación de Combustibles en la Economía de Nariño. San Juan de Pasto: CCPASTO, Junio de 2014.

PROSPERIDAD PARA TODOS”⁷⁴. En los últimos años de análisis, el PIB presenta una reducción en la tendencia que se ve afectada por el inconformismo de algunos sectores los cuales entran en recesión (paro cafetero, paro agrícola) y frenan el crecimiento económico aunque se mantienen buenas perspectivas.

PIB Departamental: Nariño presenta un Crecimiento económico favorable, debido a una tendencia creciente del PIB, que se sustenta en el buen comportamiento de su economía durante el período 2007 – 2013 (ver figura 11), situación que se infiere en gran parte por la puesta en marcha de los diferentes proyectos amparados por el nuevo Sistema de Distribución de Regalías y el impulso de cadenas productivas promisorias para el departamento.

Figura 11. PIB Departamento de Nariño 2007 – 2013 – Variación anual.



Fuente: DANE. Cuentas departamentales Nariño, 2014.

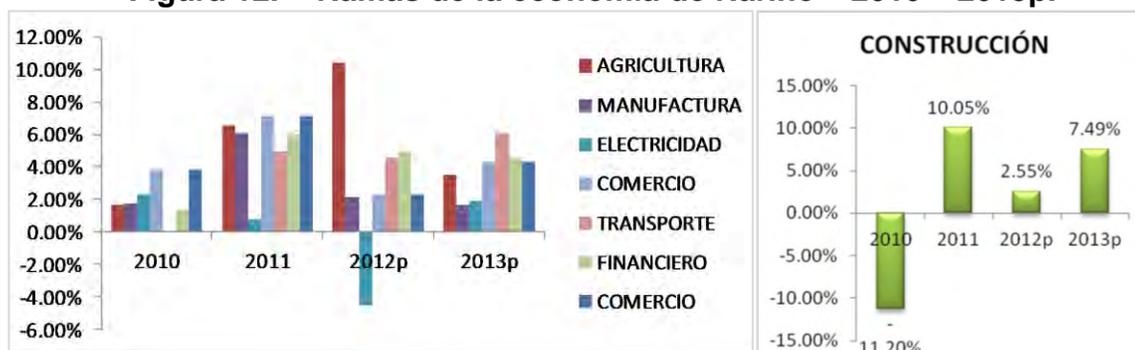
Como se puede observar en la figura 11, entre el período 2008 – 2010 el crecimiento económico presentó una tasa promedio anual de incremento del 1,2%. A partir del año 2010, el departamento presenta un impulso notable en su economía, con un incremento del PIB del 5,1% promedio anual, fruto de las diferentes inversiones que se hicieron en el departamento por proyectos de regalías y el sector de la construcción.

En el año 2013, se genera una desaceleración con una variación decreciente del 3,1%, como resultado de la coyuntura social generalizada en todo el país, y que en el departamento tuvo una gran resonancia por el paro agrario y cafetero, ya que se afectaron directamente dos grandes cadenas productivas de la región.

Cabe resaltar que Nariño ha crecido de manera constante, sin embargo, son la gran Rama Agrícola con un crecimiento de 3,55% para el 2013, la gran Rama del Comercio 4,30% y la gran Rama de Construcción 7,30% (a partir del año 2011), las que jalonan el PIB Departamental.

⁷⁴ Ibíd., p. 13.

Figura 12. Ramas de la economía de Nariño – 2010 – 2013p.

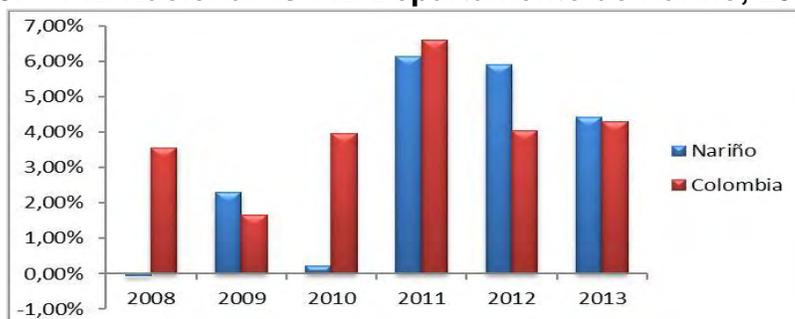


Fuente: DANE. Cuentas departamentales Nariño, 2014.

Según la figura 12, la rama de la construcción es la que más ha jalonado el crecimiento económico de Nariño, con un incremento promedio anual del 6,1%, superando inclusive las ramas de la agricultura y el comercio.

PIB Nacional vs PIB Departamental: Al observar en paralelo el crecimiento del PIB Nacional con el PIB Regional, se observan grandes diferencias lo que puede inferir que cada región del territorio Nacional en menor o mayor escala se ven afectadas por las políticas de desarrollo aplicadas por cada gobierno. Si bien Colombia no ha cambiado su tendencia creciente, el departamento de Nariño “ha sido impulsado por el cambio de las políticas nacionales en materia de desarrollo, principalmente por las inversiones realizadas con las locomotoras de desarrollo de la Construcción y la Minería, durante el Plan de Desarrollo del actual gobierno PROSPERIDAD PARA TODOS”⁷⁵, sumado a políticas regionales de desarrollo de los sectores agrarios y del comercio.

Figura 13. PIB Nacional vs PIB Departamento de Nariño, 2008 – 2013.



Fuente: DANE. Cuentas departamentales Nariño, 2014.

Durante el 2008 a 2010 la economía Nacional crecía más rápido que la economía regional, el cambio de gobierno impulsó el desarrollo a nivel nacional y regional, pasando de tasas del 3% promedio anual en Colombia al 5% entre 2011 y 2013, mientras que Nariño va de una tasa del 0,86% al 5,5%.

⁷⁵ Ibíd., p. 17.

Como se observa, el crecimiento económico nacional como el regional, dependen netamente de la política de Estado aplicada a cada una de las grandes ramas de la economía, pero también cabe mencionar que el correcto funcionamiento de estas ramas depende en gran medida de un engranaje fundamental.

El entorno económico expuesto, se considera relevante en el impulso del mercado de un bien o producto, para el caso del presente estudio, la distribución minorista del combustible se afecta favorablemente según el crecimiento positivo de la economía regional, pues se induce que el uso y consumo de combustibles, está implícito en la cadena productiva de todos los sectores que jalonan el crecimiento del PIB. Es decir, no existe a nivel nacional y menos regional, un sector que funcione por sí solo, sin el uso de este bien. En un país en vías de desarrollo, como lo es Colombia, el uso de combustibles, ya sean hidrocarburos o no, interactúan como pieza clave para jalonar o estancar un sector económico.

El consumo de combustibles se lo hace desde la producción de algún bien, mediante el uso de maquinaria, de la distribución, mediante el transporte de mercancías, hasta la comercialización por la movilidad de los consumidores. Cada vez que se usa un combustible este empieza a jalonar alguna rama de la economía, que a su vez genera crecimiento económico en una determinada región, el crecimiento económico hace que se incremente el uso de combustibles para generar así un constante movimiento y un círculo virtuoso, si no existe una política de regulación de combustibles adecuada o se estanca algún sector, decae el crecimiento económico o no permite desarrollarse en su plenitud⁷⁶.

PIB Nariño vs Compras de combustible en Nariño: durante el período 2008 – 2013, el consumo de combustible presentó un comportamiento similar al PIB del departamento de Nariño, como se puede apreciar en el cuadro 3, los incrementos en las compras de combustibles se vuelven representativos, una vez el PIB se incrementa al 6,14% en el año 2011, cuando las compras de combustibles presentan un incremento porcentual del 22%.

Cuadro 3. PIB Nariño – Consumo de combustibles Nariño.

AÑO	PIB Nariño	Compra de Combustibles Nariño
2008	-0.07%	-9.3%
2009	2.30%	-0.7%
2010	0.22%	1.5%
2011	6.14%	22.0%
2012	5.89%	10.4%
2013	4.42%	4.3%

Fuente: DANE. Cuentas departamentales Nariño, 2014 – MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA.

⁷⁶ Ibíd., p. 19.

La relación que comparten las variables destacadas en el cuadro anterior, indican una tendencia directamente proporcional, es decir, un comportamiento similar ante un declive de una, la otra se afecta proporcionalmente igual.

Desempleo: a nivel nacional la tasa de desempleo se muestra favorable al reducirse a un dígito en el período 2012-2014p., tal como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Desempleo Colombia 2012-2014

Indicador	Cifras	Fecha
Desempleo Nacional (Total Nacional)	10,4%	2012
Desempleo Nacional (Total Nacional)	9,6%	2013
Desempleo Nacional (Total Nacional)	8,7%	Diciembre 2014
Salario Mínimo	\$616.000	2014

Fuente: DANE, Mercado laboral nacional, 2014.

Por su parte, el DANE registró para la ciudad de Pasto una tasa de desempleo del 8,7%⁷⁷, para el período septiembre – noviembre de 2014, según los resultados arrojados por la encuesta integrada de hogares, que se realiza en las principales ciudades y áreas del país.

Cuadro 5. Indicadores de mercado laboral por ciudad - Trimestre móvil Septiembre - Noviembre 2014

DOMINIO	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD	Variación TD
Septiembre - noviembre						
Quibdó	58,7	49,8	23,2	4,2	15,3	-
Armenia	65,2	57,0	35,2	13,8	12,6	-
Ibagué	68,3	59,9	31,9	15,0	12,2	+
Cúcuta AM	64,7	56,8	25,7	10,3	12,1	-
Popayán	59,4	52,6	19,3	10,2	11,4	-
Pereira AM	65,5	58,0	20,8	10,3	11,4	-
Cali AM	68,3	60,7	31,0	11,8	11,1	-
Florencia	63,9	56,9	35,7	15,1	10,9	-
Riohacha	67,4	60,1	40,9	15,2	10,9	+
Tunja	65,7	58,8	34,8	10,6	10,5	=
Villavicencio	66,2	59,5	20,0	9,5	10,1	-
Manizales AM	60,6	54,5	29,3	8,0	10,0	-
Medellín AM	67,0	60,4	29,9	11,4	9,8	+
Neiva	65,6	59,4	39,3	13,8	9,6	-
Santa Marta	63,5	57,4	34,7	13,7	9,5	+
Valledupar	63,9	57,9	13,3	6,8	9,4	+
Total 23 ciudades	68,4	62,3	30,2	12,2	9,0	-
Sincelejo	64,7	58,9	23,2	8,8	9,0	-
Total 13 áreas	69,0	62,8	30,3	12,2	8,9	-
Pasto	70,1	64,0	42,8	18,5	8,7	-
Barranquilla AM	65,3	60,1	26,9	13,3	7,9	-
Cartagena	61,4	56,6	17,2	8,4	7,7	-
Bucaramanga AM	71,7	66,1	31,0	11,8	7,7	+
Bogotá DC	72,9	67,4	33,7	13,4	7,6	-
Montería	66,6	61,8	14,1	5,6	7,3	-

Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares
 (+) (-): Aumento o disminución de la TD de cada ciudad frente al mismo trimestre móvil del año anterior.

Fuente: DANE. Mercado Laboral Pasto 2014. Bogotá: DANE, 2015.

⁷⁷ DANE. Mercado Laboral Pasto 2014. Bogotá: DANE, 2015.

Los indicadores sobre empleo y desempleo mantienen tendencias leves de modificación que lleva a los especialistas a concluir que si bien el desempleo disminuye, no se debe a que se generen notablemente nuevas plazas laborales.

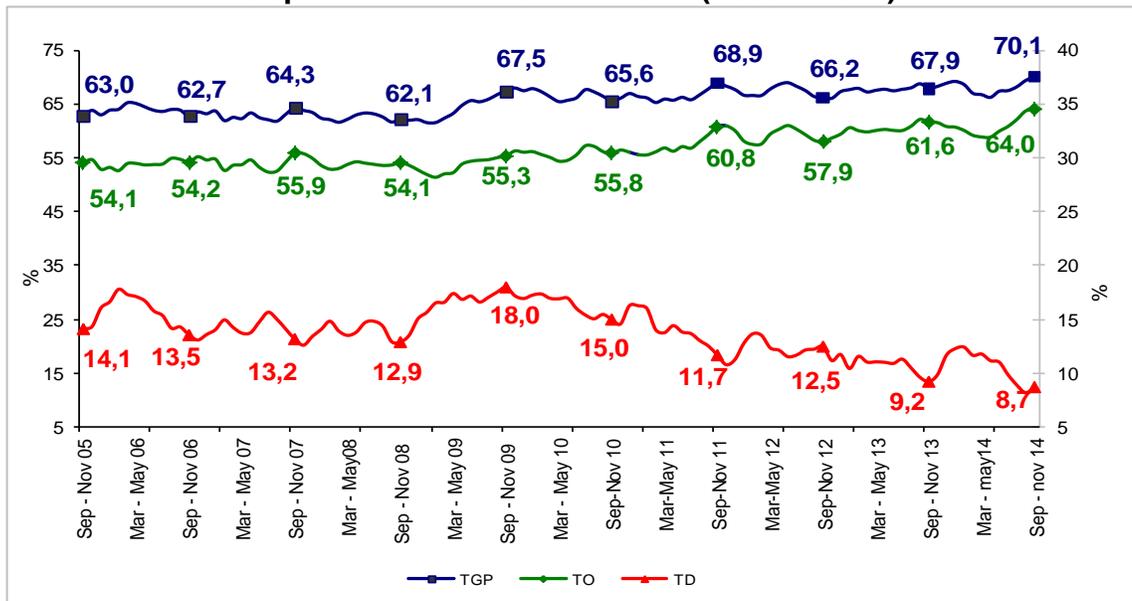
Para el caso de Pasto, la situación sigue siendo dramática, pues aunque el DANE anuncia un mínimo descenso en el indicador de desempleo, la realidad es que más de la mitad de la gente en esta ciudad vive de diversas formas de rebusque y el subempleo es lo que impera en la ciudad.

Sin embargo, según las cifras evidenciadas por el DANE, se puede considerar que el municipio de Pasto, demuestra un comportamiento equiparable al nacional presentando cifras relativamente iguales, para períodos similares.

Por lo anterior, una tasa de desempleo favorable puede ocasionar un entorno positivo para el negocio de los combustibles, teniendo en cuenta el supuesto de que el empleo genera poder adquisitivo en el consumidor, quien adquiere los bienes y servicios.

En la figura 14, se aprecia un evolutivo de la tasa de desempleo en comparación con la tasa global de participación y la tasa de ocupación, en el mismo período Septiembre – noviembre (trimestre móvil) durante los años 2005 al 2014. Se puede apreciar que se presenta una disminución en la tasa de desempleo, un aumento en la participación y un incremento en la ocupación.

Figura 14. Tasa global de participación, ocupación y desempleo Pasto - Septiembre - Noviembre 2014 (2005 – 2014)



Fuente: DANE. Mercado Laboral Pasto 2014. Bogotá: DANE, 2015.

Inflación: En diciembre de 2014, la variación del Índice de Precios al Consumidor - IPC - fue 0,27%. Esta tasa es superior en 0,01 puntos porcentuales a la registrada en diciembre de 2013, que fue 0,26% (ver cuadros 6 y 7).

Cuadro 6. Índice de precios al consumidor Nacional. 2013 -2014

Indicador	Cifra	Fecha
IPC (Índice de Precios al Consumidor)	3,6%	Diciembre 2014
IPC (Índice de Precios al Consumidor)	1,94%	Diciembre 2013

Fuente. DANE. Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor. Bogotá: Dane, enero 2015.

Cuadro 7. Comparativo Inflación nacional vs Inflación Pasto – 2014

Ciudades	Total	
	Mensual	Anual
Nacional	0,27	3,66
Medellín	0,31	3,44
Barranquilla	0,19	3,42
Bogotá D.C.	0,27	3,77
Cartagena	0,26	3,54
Tunja	0,28	3,60
Manizales	0,28	3,30
Florencia	0,12	3,36
Popayán	0,21	3,47
Valledupar	0,20	4,29
Montería	0,38	3,74
Quibdó	0,65	2,77
Neiva	0,31	3,79
Riohacha	-0,01	3,53
Santa Marta	0,43	3,39
Villavicencio	0,35	3,30
Pasto	0,40	4,00
Cúcuta	-0,09	2,87

Fuente. DANE. Boletín técnico: Índice de Precios al Consumidor. Bogotá: DANE, enero 2015.

A nivel nacional, para el año 2014 las cifras no son favorables, pues entre el año 2013 al 2014 se indica una variación de incremento considerable. La ciudad de Pasto, demuestra cifras similares al rango nacional. Incluso, como se observa en el cuadro 7, la variación del IPC en Pasto es mayor a la cifra nacional, situación que indica un menor poder adquisitivo para los consumidores.

Tasas de interés: Para el período analizado, las tasas de interés presentan una tendencia a la alza, esto debido a los incrementos inflacionarios de los mismos períodos, además se ha tomado en consideración la caída en los precios internacionales del petróleo, lo cual se traduce menores ingresos para el país, así

como la creciente incertidumbre sobre la recuperación de la actividad económica mundial (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Tasas de interés 2012-2014

INDICADOR	2012	2013	2014	2015p
Tasa de interés de Política Monetaria (%)	4,25	3,25	4,5	4,5
DTF (EA) (%)	5,27	4,07	4,75	4,75

Fuente: CORFICOLOMBIANA. Perspectivas económicas: proyecciones 2015. Bogotá: Investigaciones financieras Corficolombiana S.A., 2014.

Consumo real de combustibles: El crecimiento en el consumo de combustibles a nivel nacional, debe explicar de forma directa el consumo regional, bajo el supuesto que el comportamiento nacional es la sumatoria de los comportamientos municipales, con desviaciones no muy pronunciadas, aunque se debe aclarar que a nivel nacional existen particularidades que el departamento de Nariño no presenta o viceversa.

Cuadro 9. Crecimiento de compras de gasolina. Colombia vs Nariño. 2007 - 2012

AÑO	COLOMBIA (BDC*)	VARIACIÓN (%)	NARIÑO (GL AÑO)	VARIACIÓN (%)
2007	74065	---	43.212.894	---
2008	71530	- 3,42%	37.356.983	- 12,55%
2009	69719	- 2,53%	36.165.328	- 3,19%
2010	74595	6,99%	33.583.896	7,14%
2011	77688	4,15%	40.643.595	21,02%
2012	76870	- 1,05%	44.329.454	9,07%

*BDC (Barriles diarios de combustible) – 1 Barril = 42 galones

Fuente: SICOM, Ministerio de Minas y Energía, Boletín Estadístico de Minas y Energía 2008 - 2012

Como se observa en el cuadro 9, en Colombia el crecimiento en consumo de combustibles durante 2008 a 2012 comparado con el consumo a nivel departamental, se diferencian principalmente por la amplitud del consumo, más que por su tendencia en la variación porcentual. El incremento en volúmenes de consumo para Colombia entre 2007 y 2012 es del 3,78% con una tasa promedio anual del 0,83%, debido a que hay un reemplazo de gasolina a GNV y ACPM. Mientras que en Nariño entre estos años hay un crecimiento de sólo el 2.96%, dado por un precio en combustible nacional muy elevado y un estancamiento en algunos sectores productivos, entre 2010 y 2012 existe una tendencia a incrementarse los volúmenes de compras en Nariño por políticas preferenciales para las zonas de frontera (precio al productor menor que el nacional y exención

de los impuestos) pasando de 33.583.896 galones a 44.3294.454, generando un crecimiento del 35%, en tan solo 2 años.

Por su parte, las compras de ACPM, tanto a nivel nacional como departamental, presentan tendencias al alza, pero estas variaciones son más elevadas en Nariño, debido a dos situaciones particulares, precio preferencial y cesión de cupos, cabe destacar que el alza más significativa para el departamento se ubica a mediados de 2010 donde se presentan estos dos factores positivos para este mercado.

Cuadro 10. Crecimiento de compras de ACPM. Colombia vs Nariño. 2007 - 2012

AÑO	COLOMBIA (BDC*)	VARIACIÓN (%)	NARIÑO (GL AÑO)	VARIACIÓN (%)
2007	94166	---	30766015	---
2008	96846	2,8%	29769161	- 3,2%
2009	104637	8,0%	32110456	7,9%
2010	103899	- 0,7%	34088940	6,2%
2011	124162	19,5%	41897257	22,9%
2012	131596	6,0%	46124364	10,1%

*BDC (Barriles diarios de combustible) – 1 Barril = 42 galones

Fuente: SICOM, Ministerio de Minas y Energía, Boletín Estadístico de Minas y Energía 2008 - 2012

Crecimiento del parque automotor en el municipio de Pasto: la mayor parte del consumo de combustibles se destina al sector transporte, gasolina 91,9% y ACPM 69,7%, esto implica que a mayor parque automotor mayor consumo de combustibles. Esta variable es la determinante fundamental que altera la demanda de combustibles en una región, siempre y cuando no existan factores externos que puedan alterar su comportamiento.

Cuadro 11. Crecimiento del parque automotor Colombia vs Pasto. 2007 - 2012

AÑO	PASTO	CRECIMIENTO (%)	COLOMBIA	CRECIMIENTO (%)
2007	68.121	---	5.721.028	---
2008	78.015	15	6.483.295	13
2009	85.905	10	7.047.326	9
2010	93.730	9	7.553.769	7
2011	102.727	10	8.297.005	10
2012	114.027	11	9.156.898	10

Fuente: Anuario estadístico del sector transporte 2012 y Secretaria de Tránsito y Transporte Municipal de Pasto.

Según el cuadro anterior, el parque automotor de Colombia tiene un crecimiento promedio anual del 9,9%, mientras que el municipio de Pasto, presenta una tasa anual muy superior del 10,87%. Expresado de otra manera, mientras que la cantidad de vehículos por persona en Colombia para 2012 es de 0.19, en Pasto esta tasa es de 0.27 vehículos por persona, aproximadamente dos tercios mayor, que implica que el índice de consumo de combustibles per cápita, sea mucho mayor.

Precio: En Colombia el precio del combustible ha estado estipulado por el gobierno dado que para fijar el precio se tienen en cuenta los siguientes aspectos, el primero de ellos es el ingreso al productor, el segundo es el costo del transporte el cual varía dependiendo de la distancia que exista entre la planta de abastecimiento de la mayorista hasta la estación de servicio y además, hoy en día lo están regulando las alcaldías de las ciudades o municipios; las cargas impositivas las cuales son un impuesto global, impuesto al valor agregado (IVA) y la sobretasa a los combustibles, que se destina al mantenimiento de las vías municipales; y por último se tiene el margen del mayorista y el del minorista que en conclusión es el relativamente más pequeño.⁷⁸

Además de lo mencionado, se debe tener en cuenta que Mediante la Resolución No. 181254 del 30 de julio de 2012, “el Ministerio de Minas y Energía estableció para 25 zonas del país el régimen de libertad vigilada para la fijación del margen de distribución de los combustibles líquidos. Al respecto, las estaciones de servicio ubicadas en las 25 zonas pueden fijar sus precios libremente y están obligadas a reportarlos al SICOM (Sistema de Información de la Cadena de Distribución de Combustibles Líquidos).”

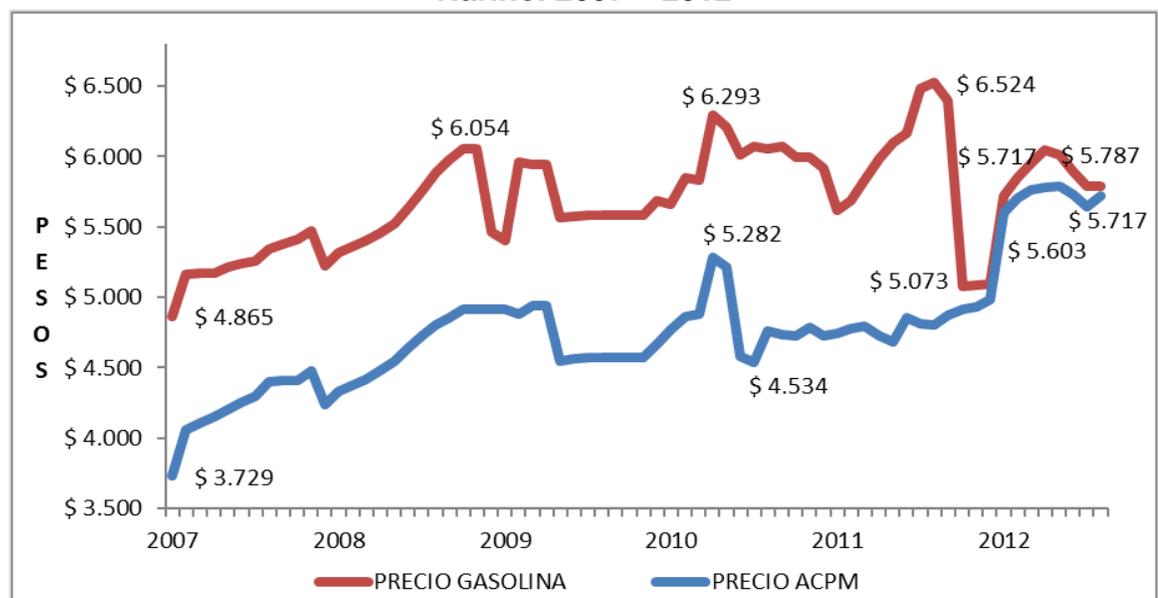
Con la resolución anteriormente mencionada se le dio libertad de precios a algunas zonas del país donde no se encuentran las capitales de las principales ciudades ya que mediante la fórmula para determinar los precios de la gasolina en Colombia, señalada en la Resolución 181602 del 30 de septiembre de 2011, el gobierno da los precios topes que se manejarán mensualmente en el país y en las principales ciudades.⁷⁹

⁷⁸ VANEGAS, Oscar. Gasolina ¿Cuál debe ser su precio?, 2012, 1p. Disponible en: <<http://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/2803-gasolina-icual-debe-ser-su-precio.html>> (13, octubre, 2014)

⁷⁹ COLOMBIA, MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA. Resolución No. 181254 del 30 de julio de 2012: “Por la cual se adopta para diferentes ciudades capitales, áreas metropolitanas y diferentes municipios del país, el régimen de libertad vigilada para la fijación del margen minorista de la gasolina...”. Bogotá: El Ministerio, 2012, 1p. Disponible en internet, url: <http://www.minminas.gov.co/mme/busqueda/-/journal_content/56_INSTANCE_A9nP/10157/18741> (13, octubre, 2014).

Precio en el departamento de Nariño: El precio del combustible para las zonas de frontera a diferencia del precio nacional, contempla el no pago del IVA y el impuesto global a los combustibles, adicional a ello se tiene en cuenta que a partir de junio de 2010 el ACPM para todo Nariño, tiene precio preferencial que consiste en un ingreso menor al productor mayorista y el establecimiento de un precio a la sobretasa menor que en el resto del país y para la gasolina este precio preferencial empieza paulatinamente a partir de marzo de 2010, para finalmente vincular a todos los municipios en Octubre de 2011 en condiciones similares al ACPM.

Figura 15. Evolución de precios de combustible en el departamento de Nariño. 2007 – 2012



Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto de la política de regulación de Combustibles en la Economía de Nariño. San Juan de Pasto: CCPASTO, Junio de 2014.

El comportamiento del precio como se observa en la figura 15, para el ACPM ha sido creciente con una leve baja en Mayo de 2010 pero nuevamente sube su precio en enero de 2012 donde llega al máximo hasta ahora establecido en \$5.766,37, para agosto de 2012 el precio se ubica en los \$ 5.717,45 un 53.3% mayor a enero de 2007 donde oscilaba en los \$ 3.729.06, esta variación corresponde a una tasa anual promedio del 6.45%. Para el caso de la gasolina su comportamiento no difiere mucho con respecto al ACPM, con una tendencia al alza, pero con la caída significativa del precio en septiembre de 2011 a octubre del mismo año, donde todos los municipios entraron a hacer parte de los beneficiarios del precio preferencial, aunque a partir de enero el precio vuelve a subir significativamente.

Cuadro 12. Precios promedio de combustible en Nariño y variación porcentual.

AÑO	GASOLINA	%	ACPM	%
2007	5242,28		4227,07	
2008	5656,70	7,91%	4658,22	10,20%
2009	5664,87	0,14%	4692,09	0,73%
2010	5997,06	5,86%	4820,59	2,74%
2011	5837,23	-2,67%	4824,64	0,08%
2012	5880,85	0,75%	5716,20	18,48%
	PROMEDIO	2,40%	PROMEDIO	6,45%

Fuente: CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto de la política de regulación de Combustibles en la Economía de Nariño. San Juan de Pasto: CCPASTO, Junio de 2014.

Con el fin de analizar la demanda de combustible en el departamento de Nariño durante el período 2007 -2012, con relación a las variaciones de su precio, se calculó la *Elasticidad precio de la demanda (Epd)*, con la siguiente formula:

$$Epd_c = \frac{\frac{\Delta Dc}{(Dc_0 + Dc_1)/2}}{\frac{\Delta Pc}{(Pc_0 + Pc_1)/2}} \quad \text{Ó expresada, así:} \quad Epd_c = \frac{\Delta Dc}{\Delta Pc} \cdot \frac{(Pc_0 + Pc_1)/2}{(Dc_0 + Dc_1)/2}$$

Fórmula 1. Coeficiente de Elasticidad precio de la demanda

Dónde:

ΔDc y **ΔPc** = Magnitudes en que varían, tanto las cantidades demandadas de combustible, como el precio del mismo, las cuales se determinan restando a la cantidad final, la cantidad inicial.

Dc₀ = Cantidad Demandada inicial

Dc₁ = Cantidad Demandada final

Pc₀ = Precio del combustible inicial

Pc₁ = Precio del combustible final

Para efectuar el cálculo respectivo, se retomaron los cuadros 9, 10 y 12, posteriormente, se organizó de la siguiente forma:

Producto	Dc ₀ (2007)	Dc ₁ (2012)	ΔDc (2007 -2012)	Pc ₀ (2007)	Pc ₁ (2012)	ΔPc (2007 -2012)
Gasolina Corriente	43.212.894	44.329.454	1.116.560	5242,28	5880,85	638,57
ACPM	30.766.015	46.124.364	15.358.349	4227,07	5716,2	1489,13

Reemplazando, se obtiene:

$$e = \frac{\log_{q_2} - \log_{q_1}}{\log_{p_2} - \log_{p_1}}$$

Gasolina corriente

$$Epd_c = \frac{\frac{1.116.560}{(43.212.894+44.329.454)/2}}{\frac{638,57}{(5242,28+5880,85)/2}}$$

$$Epd_c = \frac{\frac{1.116.560}{43.771.174}}{\frac{638,57}{5561,565}}$$

$$Epd_c = \frac{0,026}{0,115}$$

$$Epd_c = 0,222$$

ACPM

$$Epd_c = \frac{\frac{15.358.349}{(30.766.015+46.124.364)/2}}{\frac{1489,13}{(4227,07+5716,2)/2}}$$

$$Epd_c = \frac{\frac{15.358.349}{38.445.189,5}}{\frac{1489,13}{4971,635}}$$

$$Epd_c = \frac{0,399}{0,299}$$

$$Epd_c = 1,334$$

Los resultados difieren para cada producto; para la gasolina corriente la $Epd_c < 1$ indica un comportamiento inelástico, es decir, las variaciones del precio no están estrechamente relacionadas con las variaciones de la demanda. Sin embargo,

para el ACPM la $Epd_c > 1$ muestra un comportamiento elástico, presentándose una relación estrecha e inversa, en otras palabras las variaciones de la demanda, están en función de las variaciones del precio. Al apreciar los resultados, se puede notar que los cambios en el precio para el caso del ACPM muestran una demanda creciente, lo cual se pudo deber a la introducción del precio preferencial por zona de frontera, lo cual fue una situación coyuntural para los años 2010, 2011, 2012, como se puede apreciar en el cuadro 10. Además este comportamiento se podría haber presentado por posibles variaciones en otros factores como mayor adquisición de vehículos que utilizan este combustible.

4.1.2 Entorno sociocultural.

Hidrocarburos a nivel mundial. El modelo de desarrollo mundial predominante se encuentra basado en el petróleo, que ha sido una solución energética para la humanidad que es cada vez consume mayor energía, con sus derivados, entre ellos la gasolina que es utilizada para el tránsito automotor y especializada para aviones, en general todo lo que tenga motores de combustión interna, el diesel o ACPM, que es más económico y que es utilizado por el parque automotor de servicios público (buses, busetas), además de los vehículos pesados. Se emplea en la mayoría de actividades del ser humano: industria, transporte, calefacción, cocción de alimentos, etc.

La demanda de combustibles siempre ha sido alta en el mundo, sobre todo por parte de los países industrializados que son los mayores consumidores del petróleo y sus derivados, América del Norte es la región que más petróleo consume (30,1%) a pesar de que presenta una producción de 18,20% (Ver Cuadro 13). También la zona Asia-Pacífico es una gran consumidora de crudo (28,8%), siendo la que menos yacimientos tiene (10,20%). Obviamente, esto indica que depende en gran medida de la importación de hidrocarburos, “a ambas regiones se les atribuye casi el 90% del incremento del consumo de petróleo en los últimos 10 años”⁸⁰. La zona de Europa y Euroasia produce 22,10% y consume un 25,9%, presentando un déficit del 3,8% para autoabastecer su mercado interno.

En cambio, el mayor productor a nivel mundial es Medio Oriente “consume el 5.9% y exporta el 23.7 de su producción”⁸¹; seguido de África que produce el 10,8%, y consume el 3,30%; finalmente la zona Centro y Suramérica producen en conjunto el 9.2% y consume el 6%, exportando un excedente del 3,2%, tal como

⁸⁰ BBCMUNDO.COM. Petróleo en el mundo: Consumo por región, 2004, p.3. Disponible en internet, url: <http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1421_petroleo/page3.shtml> (10, noviembre, 2014)

⁸¹ GOBIERNO VASCO. El petróleo y la energía en la economía, 2013, 1p. Disponible en internet, url: <www.ogasun.ejgv.euskadi.net/r51-19220/.../petroleo_y_energia.pdf> (10, noviembre, 2014)

se observa en el cuadro 13. Se aclara, que “en América del sur el mayor productor es Venezuela y en Centro América es México”⁸²

Cuadro 13. Producción y consumo por región en el mundo

REGIÓN	PRODUCCIÓN	CONSUMO
Centro y Suramérica	9,20%	6,00%
Asia y el Pacífico	10,20%	28,80%
África	10,80%	3,30%
América del Norte	18,20%	30,1%
Europa y Eurasia	22,10%	25,90%
Medio Oriente	29,60%	5,90%

Fuente. BBCMUNDO.COM. Petróleo en el mundo: Consumo por región, 2004, 5p. Disponible en internet, url: <http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1421_petroleo/page3.shtml> (10, noviembre, 2014)

Sector de distribución de combustibles: El número de Estaciones de Servicio en Colombia pasó de 2.200 a 4.500 desde el 2002 al 2011, sin embargo esto no quiere decir que tengan la misma rentabilidad, pues pasaron de despachar 96.000 galones por mes en promedio a sólo 44.000 con una baja del 54,1% en ventas por estación, dando a entender que la proliferación de estaciones en el país hace que la rentabilidad de esta actividad sea menor, en definitiva son más invitados para el pastel. Sin embargo, el incremento de las estaciones de servicio, son provechosas para menguar el desempleo, ya que generan más de 45.000 empleos directos y 200.000 indirectos, y beneficiosas para el desarrollo económico pues aportan al PIB más de \$9 billones cada año, y finalmente le recaudan al Estado \$320.mil millones mensuales.

En lo relacionado a las estadísticas básicas de la Distribución Minorista de Gasolina Corriente y en los promedios nacionales de ventas mensuales de gasolina Corriente y ACPM, se puede identificar el consumo promedio por ciudad. Esta información se obtiene con la base de datos suministrada por SICOM correspondiente al año 2014, información que asegura que en dicho período para la ciudad de Pasto se destinó un cupo anual de 25.526.280 galones, según las EDS que reportaron despachos durante ese año. En la ciudad de Pasto, se consumen un promedio de 2.127.190 galones mes, a través de 36 estaciones de servicio, consumo que se divide entre gasolina corriente el 54% y ACPM el 46%⁸³.

⁸² BBCMUNDO.COM. Óp. Cit., p.5.

⁸³ COLOMBIA, MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA. Resolución 1154: Por la cual se toman medidas de abastecimiento de combustibles para municipios del departamento de Nariño. Bogotá: El Ministerio, 27 de octubre de 2014. Disponible en internet, url: http://www.sicom.gov.co/apc-aa-files/495052435f5052454445465f30303139/image2014_04_27_044407.pdf (10, septiembre, 2014).

Sin embargo, el escenario local no es muy favorable para la distribución de combustibles, debido a la deficiencia de un sistema de Control de entrada y salida de hidrocarburos al departamento que sea eficiente y confiable para evitar la fuga del combustible amparado por beneficios de zona fronteriza a otras zonas del territorio nacional. El desvío del combustible, ha generado en los últimos años un problema de desabastecimiento caótico en el municipio de Pasto, por lo cual es necesario que el Gobierno Nacional desde el Ministerio de Minas y energía y en conjunto con las entidades territoriales de control, encuentren una solución confiable que permita identificar rápidamente cualquier irregularidad sobre la salida y llegada de los carros cisternas que transportan la gasolina y el diésel hasta el departamento de Nariño.

En relación a lo anotado anteriormente, el mes de octubre de 2014 el Secretario de Gobierno del municipio de Pasto, Álvaro José Gómez Jurado Garzón⁸⁴, hizo una vehemente defensa de las medidas adoptadas por la Administración Municipal tras la firma y entrega de la resolución por medio de la cual el Ministerio de Minas y Energía redistribuye unos cupos en Pasto y otros municipios de Nariño y justificó la creación de una oficina a cargo de la Personería Municipal en donde los usuarios podrán recepcionar sus denuncias o quejas sobre cualquier hecho que comprometa la venta, desvío o acaparamiento de los combustibles en las estaciones de servicio de la capital de Nariño.

Por su parte, los integrantes del Concejo Municipal coincidieron con el secretario de Gobierno en que es una necesidad latente implementar un rastreo satelital, que sea confiable para el Control del Combustible que actualmente se distribuye en Pasto y el departamento y solicitaron a la Fiscalía General de la Nación, entregar un detallado informe de las investigaciones que adelanta en la actualidad sobre supuestos desvíos de combustibles que son subsidiados para Pasto.⁸⁵

4.1.3 Entorno político-legal. Por la importancia que tiene el sector de los combustibles en el desarrollo económico colombiano, el comercio de combustibles líquidos para consumo interno, está regulado muy de cerca por el Ministerio de Minas y Energía a través de la UPME (Unidad de Planeación Minero Energética); esta última está encargada de la certificación del valor de referencia para liquidar la sobretasa de este bien a nivel nacional.

Según dichas implicaciones, en 1998 el MinMinas expidió varias resoluciones que buscaban adoptar una nueva estructura en la fijación de precios de los combustibles, entre ellas están las resoluciones 82438 y 82439 del 23 de diciembre de 1998; mediante las cuales se determinó el ingreso del refinador o

⁸⁴ ALCALDÍA DE PASTO. Secretario de Gobierno defiende medidas para control de combustibles. Boletín de prensa N° 1168, 28 de Octubre de 2014.

⁸⁵ *Ibíd.*, p.1.

productor al comportamiento de los precios internacionales para el combustible líquido, conocido como “precios WTI”⁸⁶. El propósito de esta medida, fue el de facilitar con el tiempo el acceso a terceros deferentes a ECOPETROL, a la infraestructura de transporte para importación de crudo.

En el año 1999 con el decreto 1328, el Ministerio de Minas y Energía implementó la metodología para calcular el valor de referencia para la venta de combustibles, y con la delegación a la UPME de la certificación de la sobretasa nacional; se buscó encaminarse a la desregularización del sector de hidrocarburos; Sin embargo, en la actualidad el mercado se sigue manejando con la regularización estatal, lo que implica que los precios de combustibles en Colombia sean considerados uno de los más costosos en Suramérica, ubicándose en cuarto lugar después de países como Uruguay, Brasil y Chile en el año 2012⁸⁷. Cabe resaltar, que los precios son regulados por el Gobierno Nacional, adjudicando un valor máximo de venta al público que varía según la ubicación de la ciudad por transporte de combustibles y evaporación del mismo, además de regular el margen mayorista y minorista.

En cuanto al tema de distribución de cupos, la UPME es la encargada de generar las resoluciones correspondientes sobre el cupo asignado para cada municipio, así como la distribución del mismo para cada una de las estaciones de servicio del municipio adscritas al Ministerio de Minas y Energía.

Según la UPME, el departamento de Nariño es uno de los que mayor participación tiene en la distribución de cupos, es decir que del total del combustible destinado al consumo interno del país, el 28% se dirige al departamento nariñense⁸⁸. Dicho comportamiento, se debe a que éste se encuentra ubicado en zona de frontera, para la cual se han designado disposiciones especiales según la Ley 191 de 1995 y posteriormente con la Ley 681 de 2001 se modificó el régimen de concesiones de combustibles en las zonas de frontera y se encuentran establecidas otras disposiciones en materia tributaria de este producto.

A partir de marzo de 2010, el Ministerio de Minas y Energía fue aprobando paulatinamente el precio preferencial para las zonas de frontera. Inicialmente se destinó el beneficio para los municipios de la ex-provincia de Obando, posteriormente se extendió hasta los demás municipios del departamento,

⁸⁶ *El WTI, es un marcador internacional que refleja el precio en dólares por barril que sirve de referencia a todos los crudos que se comercializan en el hemisferio occidental y que tienen una repercusión directa en la cotización de todo tipo de crudos y de los productos refinados y petroquímicos del mundo entero (Tomado de: VILLACIS, Alonso; MORILLO, Guillermo; ERASO, M. Camila. Análisis de la fórmula de asignación de cupos de combustibles en Zonas de Frontera: Una aplicación para el Departamento de Nariño. San Juan de Pasto: ADICONAR, FENDIPETROLEO, Universidad de Nariño, 2012, p.7.).*

⁸⁷ *Ibíd.*, p. 8.

⁸⁸ UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENERGETICA. Proyección de demanda de combustibles líquidos y GNV en Colombia. Octubre de 2010.

finalizando este proceso en octubre de 2011. A partir de ese momento, se estableció un precio preferencial, de manera que considere un valor inferior de ingreso al productor mayorista, una rebaja en la sobretasa que debe pagar cada municipio y un no pago del impuesto global e IVA en el combustible, todo ello, permite una reducción aproximada de \$2.000 menos en referencia al valor manejado en el resto del territorio nacional.

4.1.4 Entorno Contextual. La estación Autobuses del Sur Ltda., se encuentra en el municipio de San Juan de Pasto, del departamento de Nariño. Por lo tanto, para caracterizar el entorno se relacionó el Plan de Ordenamiento Territorial del municipio, vigencia 2014 – 2027. Este documento, se considera como la carta de navegación para la formulación de Planes de Desarrollo, durante las administraciones posteriores al POT.

El objetivo primordial que se ha formulado en el POT, dice: “Transformar al municipio de Pasto en un sistema territorial eficiente y sostenible, con oferta de bienes y servicios favorables a la competitividad y al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes en un ambiente global”⁸⁹.

Para el debido cumplimiento del objetivo mencionado, el POT orienta sus acciones cumpliendo fines más concretos, tales como:

1. Lograr la eficiencia en el metabolismo urbano (captación, aprovechamiento y disposición final de recursos y energía)
2. Lograr la eficiencia en la movilidad.
3. Lograr la eficiencia en la ocupación del suelo.
4. Generar equilibrios entre el suelo público y privado.
5. Aprovechar sosteniblemente los recursos naturales sin deterioro del hábitat.
6. Generar oferta de infraestructura básica.
7. Generar condiciones favorables para la implementación de proyectos de inversión de alto impacto, urbanos y rurales.
8. Apropiar demandas territoriales de bienes globales.
9. Incluir medidas de mitigación en prevención de desastres, a las acciones urbanísticas que se adelanten en el municipio.⁹⁰

Teniendo en cuenta, los propósitos del POT se han de considerar como ciertas oportunidades para el desarrollo empresarial, social y cultural del municipio de

⁸⁹ ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. Plan de Ordenamiento Territorial 2014-2027 “Pasto, Territorio con Sentido”. Anexos: proyecto de acuerdo. San Juan de Pasto: Alcaldía Municipal, 2013, p.11.

⁹⁰ *Ibíd.*, p.11.

Pasto, el cual conforma el centro de influencia para la EDS Autobuses del Sur Ltda.

En ese sentido, para el comercio minorista de combustibles, el desarrollo empresarial significa un incremento en la participación en mercados más diversificados, siempre y cuando se incursione con la dinámica industrial y pública. Por otra parte, el mejoramiento de las condiciones viales, de infraestructura y de movilidad, pueden causar efectos positivos en la estructura comercial del combustible en las zonas periféricas de la ciudad.

En cuanto a la apropiación de la demanda territorial, es una oportunidad de desarrollo económico, teniendo en cuenta que el municipio es un mercado potencialmente consumista, siempre y cuando las administraciones municipales logren generar condiciones para el desarrollo competitivo de las actividades productivas y comerciales sobre el territorio municipal.

Finalmente, los fines de interactuar apropiadamente con el ambiente y los recursos del territorio, configuran una exigencia con el sector público y el sector privado, de cumplimientos normativos ambientales en los procesos productivos. Inicialmente, puede causar cierto traumatismo por el nivel de inversión que esta situación puede significar para ambos sectores, pero a la larga puede ser la promesa de un progreso hacia procesos más eficientes con las tendencias actuales de conservación del entorno, logrando empresas sostenibles y responsables.

Zona de frontera: Siendo el municipio de Pasto, uno de los 17 municipios de la subregión sur del departamento de Nariño, comparte la característica principal de pertenecer a la zona de frontera Colombo- Ecuatoriana y por ende se afecta en cierta proporción por el fenómeno del contrabando. Esta subregión fue la más beneficiada con la política que vinculaba a los municipios zona de frontera con el precio preferencial, radicado principalmente en el hecho de ser la primera región que estuvo ligada en su totalidad a este fenómeno.

Zona de influencia de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.: la estación opera en el municipio de Pasto, en la zona sur oriental, perteneciente a la comuna 5 de la ciudad. Cercana a las instalaciones se encuentra la vía panamericana, comunicando a la ciudad con la zona sur del departamento y la frontera. Por esta circunstancia, en la zona se identifica un alto movimiento de transporte pesado de carga y de pasajeros intermunicipal, además del flujo vehicular particular y público de la dinámica urbana de la ciudad.

La infraestructura de la zona, está mejorando progresivamente con las obras públicas que se han ejecutado en los últimos 4 años y que han contribuido con el mejoramiento del flujo vehicular.

4.1.5 Entorno Tecnológico. El progresivo avance tecnológico de la sociedad actual, se ha convertido en un factor determinante en el campo empresarial, pues la llamada revolución de las TIC, permite constantemente la innovación en los procesos de comunicación, generando incrementos destacables en la productividad de las empresas y por consiguiente, aumentos en la ganancia sobre el capital, claro está, que estos avances están directamente relacionados con el desarrollo tecnológico de la nación en donde la empresa opere.

Los adelantos en las técnicas de procesamiento de la información, en la generación, transmisión y manejo de datos, imágenes y sonidos y el auge de la biotecnología y la telemática (informática y telecomunicaciones) han planteado una sorprendente gama de posibilidades y retos para las empresas.

Al respecto, el estado Colombiano, en los últimos 10 años ha pasado por una transición considerable, hasta el año 2008 el país se consideraba como un estado atrasado en temas de ciencia, tecnología y comunicaciones; sin embargo, estudios recientes han demostrado que ha mejorado sus registros frente a sus datos históricos relacionados con este factor.

En el año 2010, el estudio del Indicador de la Sociedad de la Información (ISI), realizado por la consultora internacional especializada en el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones tecnológicas “Everis”; obtuvo para Colombia un puntaje de 4,30 puntos, siendo hasta ese momento, el mejor registro de la historia del país.

Dicho estudio, midió la evolución de la sociedad de la información, teniendo en cuenta 21 variables como el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), divididas en equipos y servicios; el entorno en el ámbito social, económico, institucional y la infraestructura

Teniendo en cuenta los ítems mencionados Colombia obtuvo 2,27 puntos en equipos, 3,26 en servicios, 5,83 en entorno económico, 6,04 en el entorno institucional, 4,29 en el social, y 4,14 en infraestructura⁹¹.

Si bien aquellos resultados resultaron mejores que los del año anterior, no fueron suficientes, ya que otros países de la región obtuvieron mejores resultados, demostrando avances más rápidos, dejando a Colombia en el sexto lugar y ubicando a Chile en el primero de Latinoamérica con 5,70 puntos en el resultado del ISI.

⁹¹ EVERIS. Indicador de la Sociedad de la Información (ISI) Everis / IESE: Situación de las Tecnologías de la Información en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. 2010., p. 18. Disponible en internet, url: <<http://www.everis.com/colombia/WCRepositoryFiles/100312%20CELA%20ISI%20abril%202010%20web.pdf>> (28, noviembre, 2014).

Dentro de las fortalezas de Colombia, se destacan⁹²:

- ✓ El número de usuarios de internet que pasó de 442 a 473 por cada 1000 habitantes, seguido por Brasil con 430 y Chile con 360, entre otros.
- ✓ La cantidad de usuarios en las redes sociales por cada mil habitantes que se ubicó en 246 superando los 153 del 2010.
- ✓ El número de teléfonos móviles en el país es superior a la media con 953 equipos por cada mil habitantes.
- ✓ En las variables tecnológicas de Servicios, los dominios de Internet y las ventas minoristas online presentaron un crecimiento superior al promedio latinoamericano. Aquellos sumaron 1,5 por cada mil habitantes (aumento interanual del 17,2%), al tiempo que las ventas online alcanzaron a 13 US\$ por persona y año (una subida del 10,6%).

Según los resultados, el país redujo tres puntos porcentuales de la brecha con la Unión Europea y Estados Unidos, aunque para poder igualarlos, Colombia tendría que elevarse 66% para alcanzar a la UE y 91% para igualar el ISI de EE.UU⁹³.

El entorno tecnológico, se puede considerar favorable, en tanto las mejoras sean un canal de optimización de la producción y del sostenimiento de los procesos, la innovación de los productos como de los equipos, puede ser una garantía para lograr la calidad y la eficiencia no solo en los bienes producidos, sino también en la prestación de servicios.

Para las estaciones de servicio, las tendencias y desarrollos tecnológicos se dirigen hacia tres factores, principalmente, por una parte, se encuentra innovación en equipos de almacenamiento y distribución, es decir, en tanques y tuberías para la conducción de combustibles, que busquen la doble contención y que ofrezcan así mismo, la máxima protección contra la corrosión, acompañados de una perfecta combinación de facilidad de instalación, mayor durabilidad, economía y seguridad, con incorporación de sistemas propios para detección de posibles fugas. Se avanza, en el desarrollo de sistemas de recuperación de vapores en tanques y dispensadores, venteos, tapas de cierre hermético, etc.

El segundo factor de innovación tecnológica a considerar se relaciona con las tendencias de desarrollo de energías renovables, en el caso específico de biocombustibles a partir de biomasa y residuos. Las empresas mayoristas se empiezan preocupar por generar recursos que estén a la vanguardia con el cuidado del ambiente, el rendimiento y desempeño de los vehículos y la economía

⁹² *Ibíd.*, p. 18.

⁹³ *Ibíd.*, p. 47.

a los clientes. Para la empresa mayorista Terpel, que abandera la EDS Autobuses del Sur Ltda., este factor se ve reflejado en la producción de biocombustibles (etanol y biodiesel) y el GNV (Gas Natural Vehicular)⁹⁴. Este último, no se usa aun en la región nariñense, sin embargo, es posible que a futuro en un mediano plazo, la infraestructura se modifique para posibilitar su distribución y sea un nuevo producto que llegue a sustituir el uso de la gasolina, es por ello, que la EDS deberá estar atenta para incursionar y afianzarse en las nuevas tendencias de consumo de este mercado.

Finalmente, el tercer factor está relacionado con el servicio al cliente, los sistemas de facturación y pagos, pueden optimizar la eficiencia en el servicio, tanto en tiempo como en garantía de las cantidades adquiridas, a través de un manejo electrónico generado en los mismos surtidores. Actualmente, las estaciones de servicio buscan incursionar en el manejo del suministro de combustible mediante un chip de control, se trata de un sistema tecnológico para controlar el suministro de combustible a cada uno de los vehículo registrados de los clientes de la EDS, que consiste en la instalación de un dispositivo electrónico "chip" en el vehículo, a través del cual se controla el suministro, permitiendo identificar placa, hora, producto, cantidad en galones y en dinero. Este sistema permite generar un reporte periódico donde aparece esta información por cada vehículo afiliado, además del control del kilometraje. El sistema también permite parametrizar a cada vehículo como el consumidor lo desee, otorgando grandes ventajas a los propietarios de vehículos de transporte público, en el sentido de otorgar un mejor seguimiento de su negocio.

4.1.6 Entorno Ambiental. En la década de los 90 se inicia un cambio fundamental en las normas y las regulaciones ambientales relacionadas con el manejo, operación y responsabilidades que les corresponden a todos los agentes de la cadena de distribución de combustibles en Colombia.

Desde ese tiempo hasta a la actualidad, se viene dando un gran desarrollo de nuevas tecnologías orientadas al control, mitigación y reducción del impacto ambiental y de cierta forma, este componente ha llegado a generar cambios en la forma no solo de operar el negocio sino que posibilito el planteamiento de las nuevas responsabilidades que se generan en las regulaciones ambientales; de forma tal, que se puede afirmar que existe una nueva dinámica en el sector minorista partiendo del componente ambiental de la actividad.

Las normas y regulaciones ambientales llevan necesariamente a una serie de actividades recomendables algunas y otras en su mayoría obligatorias, que las

⁹⁴ TERPEL. Reporte Corporativo de sostenibilidad, 2011, p. 66. Disponible en internet, url: <[https://www.terpel.com/Global/Sostenibilidad/_INFORME%20SOSTENIBILIDAD%202011%20\(2\).pdf](https://www.terpel.com/Global/Sostenibilidad/_INFORME%20SOSTENIBILIDAD%202011%20(2).pdf)> (28, noviembre, 2014)

estaciones deben cumplir en su operación, orientada, además del cumplimiento normativo a minimizar el posible pasivo ambiental generado en la distribución del combustible.

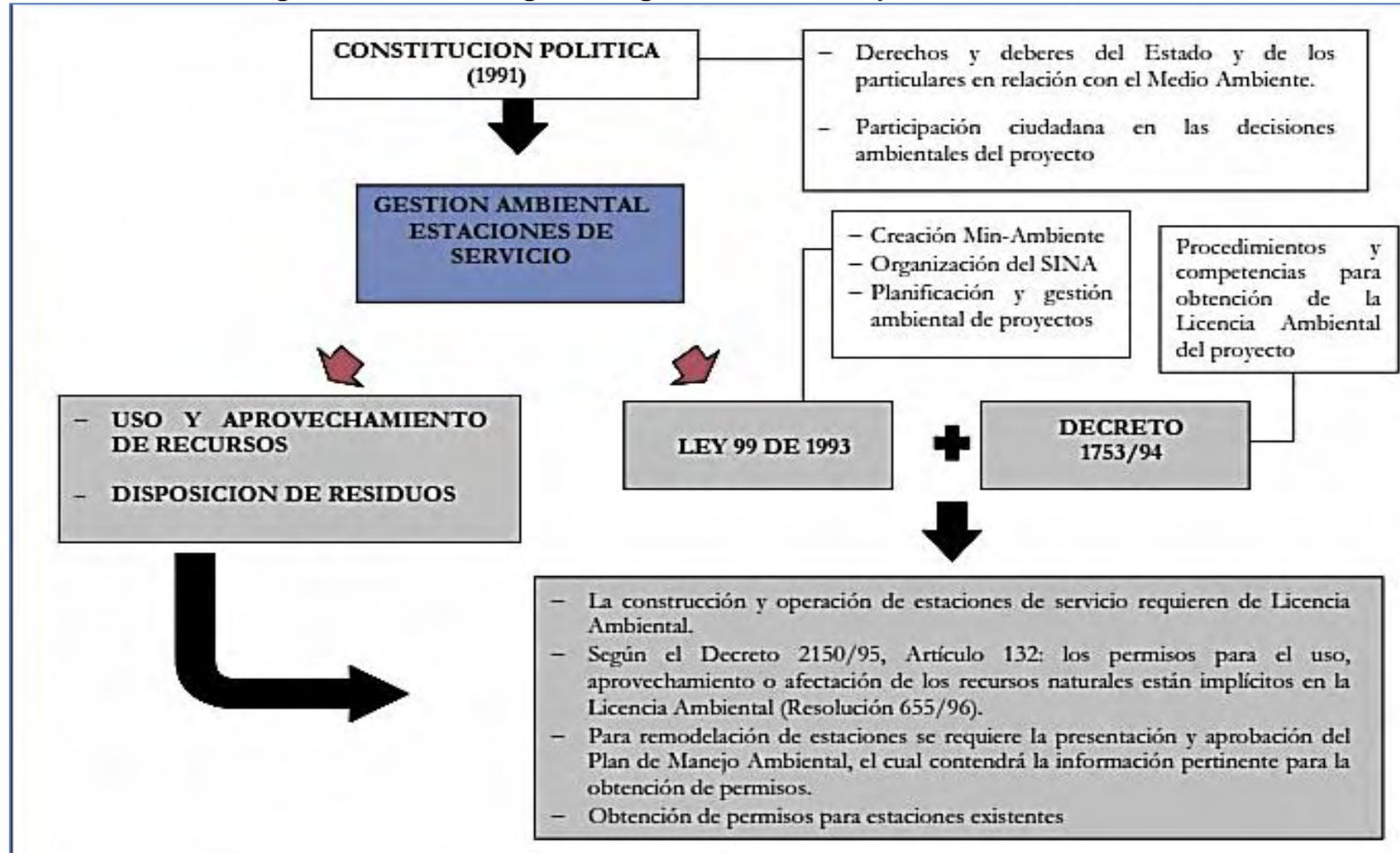
La normatividad jurídico - ambiental colombiana establecida para el sector de los hidrocarburos, se deriva de la Constitución Política de 1991 y la expedición de la Ley 99 de 1993. A partir de este marco legal se definen una serie de decretos y resoluciones, como instrumentos de gestión y planificación ambiental de proyectos de estaciones de servicio, desde su etapa inicial de construcción, como de la operación, desmantelamiento o abandono de los mismos e incluso, para las ampliaciones, remodelaciones o restauraciones requeridas.

En la etapa de operación, los efectos potenciales sobre el medio ambiente pueden verse ampliamente reducidos gracias a las tecnologías utilizadas, a las tareas de monitoreo que se realicen y al cuidado en la prestación del servicio; si a esto se suma las medidas preventivas implementadas en la etapas de planeación y de construcción, el impacto al medio ambiente se ve reducido a los efectos que puedan tener las actividades secundarias de la estación de servicio, o a casos aislados y fortuitos⁹⁵.

Para dar cumplimiento a lo anterior, es importante considerar que, tanto en sus actividades básicas (almacenamiento y distribución de combustibles), como en sus actividades complementarias, las estaciones de servicio tienen una interacción considerable con el medio ambiente, por ello, deben regirse a un marco normativo ambiental. En la figura 16, se resumen las principales normas ambientales aplicables para las estaciones de servicio a nivel nacional.

⁹⁵ COLOMBIA, MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Guía de Manejo ambiental para Estaciones de servicio de Combustible. Bogotá: El Ministerio, 1999, p.6

Figura 16. Marco legal de la gestión ambiental para EDS en Colombia

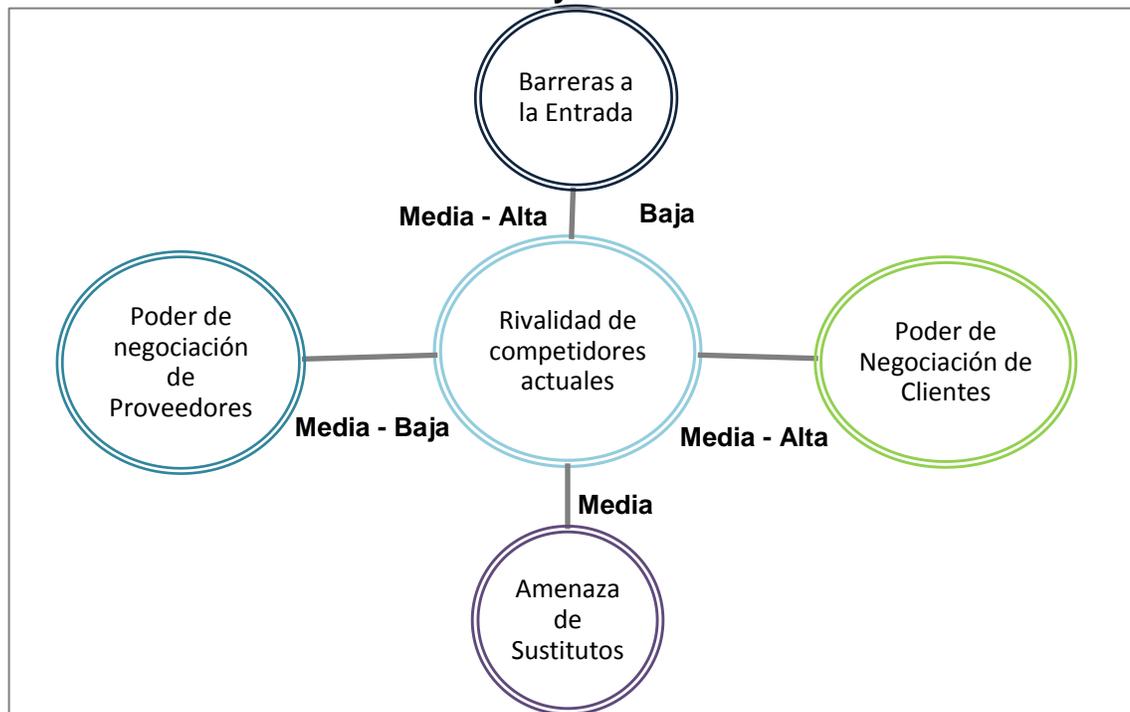


Fuente. COLOMBIA, MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE. Guía de Manejo ambiental para Estaciones de servicio de Combustible. Bogotá: El Ministerio, 1999, p.7.

4.2 ANALISIS COMPETITIVO

4.2.1 Fuerzas Competitivas. De acuerdo con la información relacionada con la competencia, se optó por dar un enfoque analítico de las 5 fuerzas competitivas de Porter que nos permiten recopilar información muy relevante para la elaboración del plan estratégico para la EDS Autobuses del Sur Ltda.

Figura 17. Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter para el mercado Combustible y sus derivados



Fuente: Elaboración propia, año 2014.

Es importante analizar el sector de hidrocarburos mediante el modelo estratégico de Michael Porter, denominado “las cinco fuerzas competitivas”. Para ello, se hace mención de algunas características que deben afrontar los nuevos participantes que quieren entrar al sector y sobre los beneficios que con ello pueden adquirir; así mismo, los factores importantes que influyen en el aumento de nuevos participantes. También, se tuvo en cuenta el poder de negociación con los proveedores y el poder de negociación con los clientes; por último se mencionó algunos aspectos relacionados con la rivalidad entre los competidores y la amenaza de sustitutos, con el fin de determinar algunas variables que influyen para tener una ventaja competitiva.

- **Nuevos Participantes:** Para ingresar al sector de los hidrocarburos se debe tener en cuenta inicialmente, que éste está vigilado y regulado por el Estado,

Partiendo que el único proveedor de hidrocarburos en Colombia es Ecopetrol, siendo la empresa encargada de llevar el petróleo o crudo para ser refinado, de ahí se encuentran los mayoristas, quienes son el primer eslabón de la cadena de distribución y por lo tanto, el primer nivel para entrar en el negocio, para lo cual se requiere una elevada inversión y se debe tener un gran conocimiento del negocio.

Continuando con la cadena, se encuentran las estaciones de servicio o minoristas de combustible, en esta posición es más factible ingresar, sin embargo, la inversión continua siendo considerable, por la infraestructura necesaria para llevar a cabo esta actividad, además, es obligatoria la aprobación y habilitación por las entidades regulatorias del estado, tales como: el Ministerio de minas y energía, la Unidad petrolera minero energética (UPME); la entidad territorial municipal y la aceptación de una compañía mayorista; quienes otorgan las concesiones de construcción e instalación de los sistemas de almacenamiento y distribución necesarios para expender el combustible al consumidor final. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede observar que existe una ventaja competitiva para las empresas que se encuentran dentro del sector, dado que hoy en día, los requisitos para ingresar son cada vez más rigurosos, debido a la cantidad de estaciones que existen y al consumo que se presenta. Esto hace que el ingreso de nuevos competidores se considere una amenaza de bajo impacto.

- **Poder de negociación de los proveedores:** El poder de negociación en el sector de los hidrocarburos, depende del nivel en que se encuentre la empresa; si hablamos de los mayoristas de combustible, es muy difícil dado que existe solo un proveedor que es Ecopetrol y de esta manera no tiene un gran campo para negociar. Pero, si lo vemos del lado de los distribuidores minoristas de combustibles, se puede ver que las condiciones cambian radicalmente, dado que existen un número de empresas mayoristas las cuales están dispuestas a posicionarse por el país abriendo nuevos mercados y así mismo los dueños de estaciones pueden escoger que compañía les brinda la mejor opción económica, teniendo en cuenta que las mayoristas no tienen gran diferencia de una a otra en cuanto a la venta en sí.

Como se puede observar existe una gran ventaja a la hora de negociar con las mayoristas, y esto se ve reflejado en las remodelaciones continuas de la infraestructura; así como en las campañas de publicidad y capacitación para los empleados, que la mayorista implementa, para beneficiar la marca a través de la imagen que proyectan las estaciones.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Actualmente, en el mercado de los hidrocarburos existe una competencia marcada por los valores agregados, por lo tanto, los mayoristas y los minoristas se han visto en la necesidad de crear valores agregados en sus negocios los cuales los diferencien de sus competidores.

La tecnología ha sido un gran aliado de las grandes empresas, con el pasar de los años, se han desarrollado programas que beneficien a los clientes, programas que han jugado un papel muy importante a la hora de sacar ventaja de la competencia. Al tener en cuenta que el precio es dado por el gobierno y que no se puede intervenir con esta técnica, las estaciones de servicio generan estrategias de servicio que garanticen la calidad en el producto y la medida exacta, además, en ciertos casos se hace uso de herramientas que facilitan el modo de pago, a través de sistemas de facturación y recepción de tarjetas bancarias, así como el sistema chip para controlar el suministro de combustibles. Además, se recalca la diversificación de productos y servicios adicionales que se conviertan en la diferenciación de la empresa en el mercado, logrando un grado de posicionamiento en el consumidor final frente a sus competidores.

- **Poder de negociación de los clientes:** En este punto es importante resaltar que cuando se habla del sector de hidrocarburos se habla de un producto casi necesario para la dinámica social y económica, y teniendo en cuenta que el gobierno tiene un control muy estricto en toda la cadena, las opciones que los clientes tienen para negociar no son muchas, puesto que al tratarse de un producto necesario, las personas siempre tienen la disposición de adquirirlo y aceptan las condiciones que las estaciones de servicio ofrezcan.

El poder de negociación tanto de las mayoristas como de los minoristas de combustible es muy parecido, ya que al no negociar el precio como tal; en los dos casos lo que se puede negociar son beneficios adicionales, tales como: plazos de pago (cuando se hacen convenios o contratos), tiempos de contratación, disponibilidad del servicio en casos de desabastecimiento, entre otras.

La contratación o convenios, son una opción potencial para las estaciones de servicio, pues tienen el poder de negociar con clientes del segmento empresarial, debido a que se está comercializando un producto que se considera insumo para diferentes actividades económicas.

Es importante mencionar que el precio puede ser un determinante de decisión para el cliente, pese a que la regulación es rigurosa y se cuentan con unos límites mínimo y máximo, las diferencias de una estación a otra pueden variar en montos mínimos, sin embargo, en compras de elevadas cantidades, estas diferencias pueden significar un margen de ahorro o de mayor cantidad del producto, factor que el cliente puede considerar atractivo.

- **Amenaza de posibles Bienes sustitutos:** El sector de hidrocarburos está marcado por ser indispensable para el funcionamiento de las empresas en la actualidad, en los bienes sustitutos encontramos:

- ✓ **El gas natural vehicular:** el cual ha tenido gran acogida en los vehículos con motores grandes y en los vehículos de servicio público como taxis, por los costos. Sin embargo, se ha comprobado que la eficiencia en cuanto a fuerza de los carros no es la misma.
- ✓ **Energía eléctrica:** en el mundo hoy en día se están creando carros con esta energía los cuales hasta ahora están siendo adaptados para funcionar de forma eficiente.

Aunque actualmente se está buscando cambiar el uso del petróleo para el uso de motores, no se ha podido llegar a un invento que la sociedad pueda adquirir con facilidad, ni con el que se sientan a gusto, lo que hace que el sector siga siendo muy fuerte y sea un bien de primera necesidad.

Como conclusión de las cinco fuerzas de Porter, se puede percibir que el sector de hidrocarburos es un sector muy importante para la movilidad productiva y económica del país. Por ello, ha sido regulado por el gobierno nacional, de tal manera que los participantes en el sector estén marcados por ciertas características las cuales ayuden a que este siga creciendo progresiva y sosteniblemente, como lo viene haciendo. De igual forma, se observa que los participantes tienen beneficios competitivos, debido a la dificultad que tienen los nuevos participantes de entrar al sector.

Se identifican dos tipos de negociación, hacia adelante y hacia atrás, en las cuales la regularización estatal, limita al momento de desarrollar estrategias de marketing relacionadas con el precio del producto comercializado. La ventaja competitiva se encuentra en la importancia del sector como tal, para la economía del país; a esto se le puede agregar que los controles restrictivos y normativos que el gobierno aplica tanto para el ingreso como para el funcionamiento, permiten que el sector este protegido y logre resultados sostenibles.

Finalmente, el riesgo de la amenaza de ingreso de sustitutos al mercado, por el momento en el departamento de Nariño, se constituye como una amenaza menor que se puede presentar a largo plazo; cuando la infraestructura para la comercialización de energías alternativas se implemente.

4.2.2 Perfil Competitivo de la EDS Autobuses del Sur Ltda. Para la realización de esta matriz y su análisis, se seleccionaron las estaciones más destacadas en el mercado de la zona geográfica donde se ubica y compite la EDS Autobuses del Sur; teniendo en cuenta además, las diferentes líneas de productos que todas ofrecen. En ese sentido, se determinó tener en cuenta las estaciones de servicio Transipiales y Traservicol.

La información necesaria se recolectó en entrevistas con la gerente de la EDS Autobuses, quien orientó la calificación de los factores críticos para el éxito. Para las estaciones competidoras, por la dificultad que se presentó para adquirir información sensible, se realizó un sondeo con los administradores o empleados, sobre algunos aspectos internos, a través de preguntas que cuestionaban como consideran a la estación en cada aspecto a razón de cuatro opciones: 1= Debilidad Grave; 2= Debilidad Menor; 3= Fortaleza Menor y 4= Fortaleza Mayor. Los resultados se indican en el cuadro 14.

Cuadro 14. Evaluaciones de algunos factores internos de las estaciones competidoras

FACTORES INTERNOS EVALUADOS	EDS TRANSIPIALES	EDS TRASERVICOL
Controla y se anticipa a las necesidades de los clientes	4	3
Controla y se anticipa a las acciones de la competencia	2	2
Asigna recursos para el cumplimiento de las metas	4	3
Usa un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones	4	2
Cuenta con procesos de gestión de calidad.	4	1
Invierte recursos en publicidad y promoción	3	2
Capacitación del personal, en temas de servicio al cliente, ambiente laboral, funciones específicas, estructura organizacional.	4	3
Localización estratégica de la EDS	4	4
Posicionamiento de la imagen corporativa de la EDS	4	3
Diversificación de los productos	2	3
Cultura de servicio al cliente	4	4
Rentabilidad de la empresa	3	3
Accesos a créditos	4	3
Financiación para adquirir los insumos y bienes comercializados en la EDS	3	3
Manejo de una base de datos sobre clientes actuales, clientes potenciales, competidores y proveedores	3	2

Fuente: La presente investigación, en colaboración con empleados de la EDS Transipiales y Administrador de la EDS Traservicol; año 2014.

Por otra parte, de manera documental se recolectó información sobre el manejo de la distribución de cupos de combustibles en el municipio de Pasto y en cada estación analizada, con lo cual, se determinó la participación porcentual que estas representan dentro del sector a nivel municipal (ver cuadro 15).

Para ello, se recurrió a la distribución aprobada por el Ministerio de Minas y Energía, a través de la resolución 31 397 del 28 de noviembre de 2014, por medio de la cual se establecieron los volúmenes máximos de combustibles líquidos derivados del petróleo exentos de IVA, arancel e impuesto nacional a la gasolina y al ACPM en el municipio de Pasto y se determinó un cupo total de 3.250.138 galones, para el período comprendido entre noviembre de 2014 y el primer trimestre de 2017, el cual se distribuye entre las estaciones de servicio debidamente registradas en el SICOM.

Cuadro 15. Participación de las estaciones analizadas, en la distribución del cupo total municipal.

ESTACIÓN DE SERVICIO	CUPO DE COMBUSTIBLE (Gl.)	PARTICIPACION PORCENTUAL (%)
EDS AUTOBUSES DEL SUR	62.223	1,91% ^(*)
EDS TRANSIPIALES	70.333	2,16%
EDS TRASERVICOL	63.586	1,96%

() El 1,91% es el resultado del cupo asignado a la estación, sobre el cupo total del municipio de Pasto que corresponde a 3.250.138. Del mismo modo, se calculó la participación para las estaciones Transipiales y Traservicol.*

Fuente: COLOMBIA, MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA. Resolución 31 397 de 28 de noviembre de 2014. Bogotá: El Ministerio, 2014.

Para la elaboración de la matriz de Perfil Competitivo (MPC), se llevó a cabo el siguiente proceso:

- ✓ Se identificaron los factores decisivos de éxito en el sector, así como los competidores más representativos del mercado local.
- ✓ Se asignó una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.
- ✓ Se calificó según los siguientes criterios: 1=Debilidad Grave, 2=Debilidad menor, 3=Fortaleza menor, 4=Fortaleza importante.

En el cuadro 16, se presenta la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), resultante para el presente estudio.

Cuadro 16. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	EDS AUTOBUSES DEL SUR LTDA.		EDS TRANSPIALES		EDS TRASERVICOL	
		CLASIF.	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIF.	PUNTUACIÓN PONDERADA	CLASIF.	PUNTUACIÓN PONDERADA
Establecimiento de metas y objetivos	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Participación en el mercado.	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Competitividad de precios.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Posición financiera.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del producto.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Lealtad del cliente.	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Innovación en el servicio	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Sistema de inventarios	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Diversificación de los productos	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
Imagen Corporativa	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Experiencia administrativa	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Capacitación del personal	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Localización de las instalaciones	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Servicio al cliente.	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	1,00		3,44		3,49		2,90

Fuente: La presente investigación, año 2014.

Según los resultados de la MPC, se observa que la EDS Transpiales es el competidor más fuerte en el presente comparativo, obteniendo una puntuación ponderada total de 3,49, esta se debe aspectos como: su nivel superior en la participación del mercado (ver cuadro 15), su excelente localización y su buen manejo de la imagen corporativa. Esta estación, presentó dificultades en la diversificación del producto, pues solo está enfocada en la distribución de combustibles y en la venta de lubricantes.

La estación Autobuses del Sur Ltda., obtuvo una puntuación de 3,44; presentando fortalezas en el servicio al cliente, la experiencia administrativa, la capacitación del personal, la lealtad del cliente, el buen control de manejo de inventarios y la diversificación de productos, aspectos que bien manejados le pueden otorgar una buena diferenciación frente a sus competidores.

Por su parte, la EDS Traservicol es el competidor más débil, como lo revela la puntuación ponderada total de 2.90. Pese a manejar una mayor participación en el mercado frente a la EDS Autobuses con 0,05% puntos porcentuales (ver cuadro 15), sus debilidades en aspectos como: la fijación de metas y objetivos, la innovación en el servicio y la capacitación de su personal, la ubican en una posición de desventaja.

4.3 ANALISIS DEL MERCADO

El objetivo de esta fase fue identificar información de análisis, sobre satisfacción y nuevas alternativas de servicios que interesen a los clientes. En el caso de la demanda, se consideró a los usuarios o clientes frecuentes de la EDS.

Tipo de información Utilizada: Para el presente estudio se determinó encuestar a los clientes de la estación de servicio Autobuses del Sur, quienes pueden aportar información relevante para el proceso investigativo, opinando sobre la percepción que tienen sobre el servicio y la organización de la Estación.

Población Objetivo Clientes: Respecto al análisis de la clientela de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., según los informes internos de la empresa sobre el nivel de ventas, se atiende en promedio una cantidad de 120 clientes fieles por mes. De estos clientes 97 son fijos, pues se trata del parque automotor de buses que operan en la empresa de transporte urbano Autobuses del Sur Ltda., y la cantidad restante corresponde a la clientela que se atiende mensualmente en la Estación de Servicio, que corresponde aproximadamente a 23 clientes fieles.

Las encuestas realizadas tienen como objetivo específico evaluar el grado de satisfacción del cliente con el servicio ofrecido por la estación, tanto a nivel global, como individual en cuanto a los distintos aspectos que intervienen en la relación con el cliente (precio, producto, servicio comercial, servicio de entrega, etc.).

4.3.1 Características Demográficas. De la población encuestada, el género predominante es masculino, como se reflejan los resultados en el cuadro 17, el 91,7% de los clientes de la estación son hombres, y solo el 8,3% son mujeres. Esta situación se puede explicar, teniendo en cuenta que el segmento de mercado que se atiende es el de transportadores y en la región el sector transporte es una actividad desarrollada por hombres, en el campo del servicio de pasajeros como de carga. En el proceso de encuesta, se pudo denotar que las mujeres que acudieron a la estación, llegaron en vehículos de tipo particular y en algunos casos se trataba de las socias de la transportadora Autobuses o de las dueñas de los vehículos de carga, que contratan el servicio de choferes para la operación del negocio.

Cuadro 17. Genero

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	10	8.3 %
Masculino	111	91.7%
Total	121	100.0%

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

En cuanto a la edad de los clientes encuestados, el rango entre los 26 a 40 años representa la mayoría con el 47,1%; seguido por el rango 41 a 60 años con el 33,9%, el rango entre los 18 a 25 años representa el 14,9% y el rango mayores de 60 años solo el 4,1% (ver cuadro 18).

Según lo anterior, se puede afirmar que la mayoría de los clientes de la estación son personas en rangos de edad de trabajar (PET)⁹⁶ y por lo tanto, pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA)⁹⁷.

Cuadro 18. Edad

EDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	18	14.9%
26-40	57	47.1%
41-60	41	33.9%
Más de 60 años	5	4.1%
Total	121	100.0%

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Respecto a la profesión u oficio de los clientes que acuden a las instalaciones de la estación, con mayor participación son empleados con 62% seguido de trabajadores independientes 26.4%, y en un nivel muy bajo de participación se encuentran las personas desempleadas y estudiantes con un porcentaje similar de 5%.

Cuadro 19. Ocupación

OCUPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estudiante	7	5,8%
Desempleado	6	5,0%
Empleado	76	62,8%
Trabajador independiente	32	26,4%
Total	121	100.0%

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

⁹⁶ PET (Personas en Edad de Trabajar): En el caso colombiano, se cuenta dentro de la PET a todas aquellas personas mayores de 10 años que habitan en las zonas rurales y urbanas. (Tomado de: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Atlas Estadístico Colombia: Tomo II Social. Bogotá: DANE,)

⁹⁷ PEA (Población Económicamente Activa): Corresponde a la fuerza laboral efectiva de un país, al estar constituida por las Personas en Edad de Trabajar (PET) que están laborando o buscan trabajo. En otras palabras, corresponde a los individuos que participan del mercado de trabajo, ya sea que hayan encontrado un empleo o no

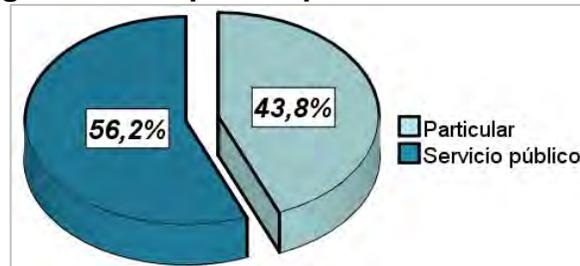
4.3.2 Características Psicográficas. Relacionadas con el estilo de vida de los clientes en correspondencia con la operación de la estación de servicio, por lo tanto, se identifica el tipo de operación y la clase del vehículo del encuestado, con el fin de determinar estrategias de servicio más adecuadas a las necesidades o expectativas de cliente.

Cuadro 20. Tipo de operación del vehículo

TIPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Particular	53	43.8%
Servicio público	68	56.2%
Total	121	100.0

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Figura 18. Tipo de operación del vehículo



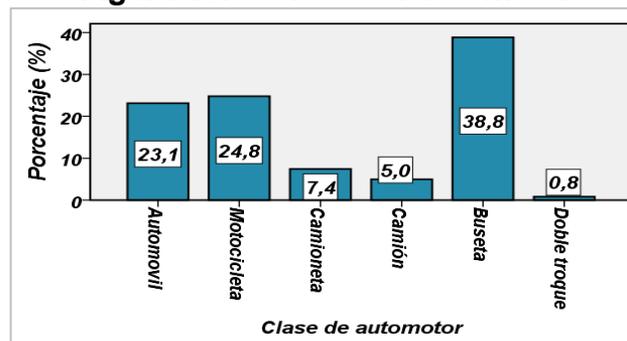
Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Cuadro 21. Clase del automotor

CLASE DE AUTOMOTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Automóvil	28	23.1
Motocicleta	30	24.8
Camioneta	9	7.4
Camión	6	5.0
Buseta	47	38.8
Doble troque	1	0.8
Total	121	100.0

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Figura 19. Clase del automotor



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Según los datos referenciados en el cuadro 20 y 21, los vehículos con más frecuencia que acuden a la EDS son del sector público con un 56,2% y particular con el 43,8%. En cuanto la clase de automotor, se identificó que las busetas representan la mayoría con un 38.8% de participación, seguido por las motocicletas con 24.8% y los automóviles con un 23.1%. El resto del porcentaje se divide entre clases de automotor como: camionetas, camiones, doble troque.

Ambos resultados se complementan, en el sentido de que el mayor porcentaje se trata de vehículos que pertenecen al sector de transporte de pasajeros y de carga, por lo tanto, es correspondiente con el tipo de vehículos, en donde se identificó que la mayoría de los clientes cuentan con vehículos de servicio público.

- **Compra promedio de combustible (en pesos \$):** los encuestados declararon un promedio de consumo en pesos, equivalente a cada compra que hacen en la estación de servicio, indiferentemente de la frecuencia con la que asistan. Se resalta que este análisis se hace en función de la variable tipo de operación del automotor, con el fin de conocer cuál es el segmento que hace el mayor aporte en compras, desde la perspectiva económica.

Cuadro 22. Compra promedio de combustible (\$)

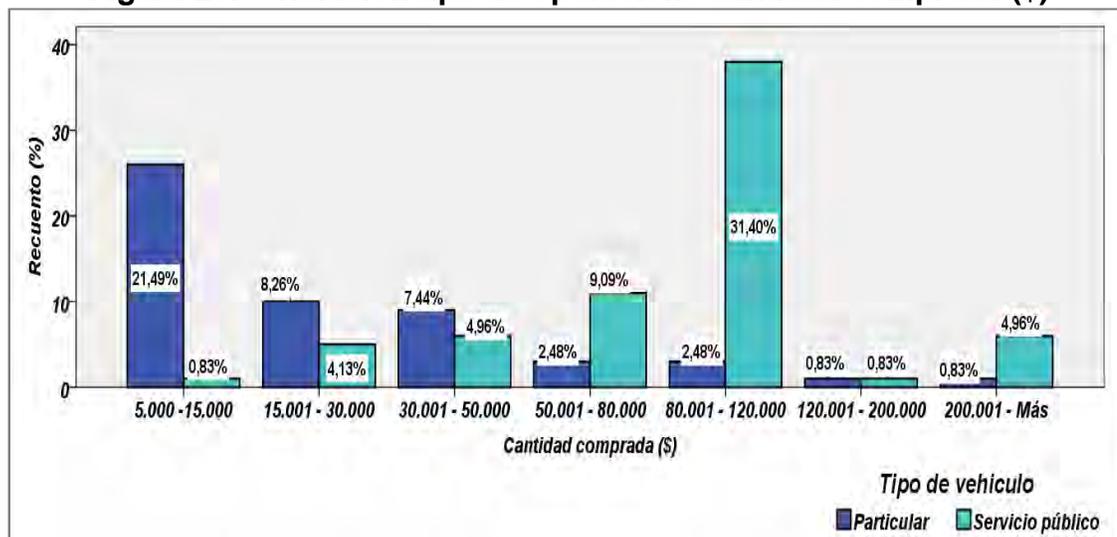
NIVEL DE COMPRA EN PESOS (\$)	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5.000 - 15.000	27	22,35%
15.001 - 30.000	15	12,4%
30.001 - 50.000	15	12,4%
50.001 - 80.000	14	11,6%
80.001 - 120.000	41	33,9%
120.001 - 200.000	2	1,7%
200.001 - Más	7	5,8%
Total	121	100%

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Según el cuadro 22, el mayor porcentaje equivale al intervalo entre \$80.000 a \$120.000 con el 33,9%; seguido por el intervalo \$5.000 a \$15.000 con un 22,35%. Los intervalos entre \$15.000 a \$80.000 cuentan con un porcentaje total de 36,4%, lo cual indica que el cliente promedio compra generalmente una cantidad inferior a los \$80.000 y mayor a los \$15.000.

Las compras superiores a los \$120.000 presentan un porcentaje del 7,5%, en total, generalmente este comportamiento lo presentan los clientes de automotores de carga pesada, que frecuentan repostar una sola vez para iniciar un viaje.

Figura 20. Relación tipo de operación / cantidad comprada (\$)



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

En cuanto a la relación entre la cantidad comprada y el tipo de operación del automotor, el porcentaje más notable corresponde al servicio público en un rango de compra de \$80.000 a \$120.000. Mientras que para el tipo particular, el mayor porcentaje se encuentra en el rango de \$5.000 a \$10.000, el bajo nivel de compra en pesos para el servicio particular se puede explicar porque este tipo de vehículos operan con menor frecuencia que el tipo servicio público, además la mayoría de estos clientes poseen motos, por lo tanto, el consumo generalmente no es mayor a \$20.000.

Por otra parte, el segmento de mercado de los clientes que se movilizan en motos, es potencial, aunque el consumo en pesos puede ser bajo, por la frecuencia de consumo y el alto crecimiento de esta población de automotores, se puede considerar una fuente constante de consumo.

4.3.3 Características conductuales. En este aparte, se buscó reconocer las actitudes de consumo frente a los productos que la estación ofrece y que percepción tiene el cliente sobre los mismos, en cuestiones como: frecuencia de consumo, conocimiento, utilización, satisfacción con el producto.

- **Frecuencia de consumo:** conocer cada cuanto el cliente necesita comprar combustible, es decir la frecuencia de consumo del cliente, indistintamente de la EDS a la que acuda.

Sobre la frecuencia de consumo de combustibles, el 58,7% aseguran que deben repostar diariamente, el 17,4% una vez por semana, el 14,9% cada tercer día, y solo el 9,1% una o dos veces al mes (ver cuadro 23).

Cuadro 23. Frecuencia de consumo

REITERACIONES DE CONSUMO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	71	58,7
Cada tercer día	18	14,9
Una vez por semana	21	17,4
Una o dos veces al mes	11	9,1
Total	121	100.0

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

- **Frecuencia de compra en la EDS Autobuses del Sur Ltda.:** el objetivo es identificar con qué frecuencia los clientes acuden a instalaciones de la EDS Autobuses del Sur Ltda.

Cuadro 24. Frecuencia de compra en la EDS Autobuses del Sur Ltda.

REITERACIONES DE COMPRA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Frecuentemente	83	68.6%
Ocasionalmente	32	26.4%
Casi nunca	6	5.0%
TOTAL	121	100.0

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

En cuanto a la frecuencia de compra de combustible en la EDS Autobuses del Sur Ltda., el 68,6% asiste frecuentemente, el 26,4% ocasionalmente y solo el 5% casi nunca. Se puede considerar que los clientes ocasionales pueden proyectarse como clientes potenciales.

- **Tipo de combustible consumido:** se pretende identificar el tipo de combustible que demandan los clientes encuestados.

Cuadro 25. Tipo de combustible consumido

PRODUCTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gasolina corriente	62	51.2%
Biodiesel	59	48.8%
TOTAL	121	100.0

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

El tipo de combustible es más parejo entre gasolina corriente 51.24% y Biodiesel 48.76%.

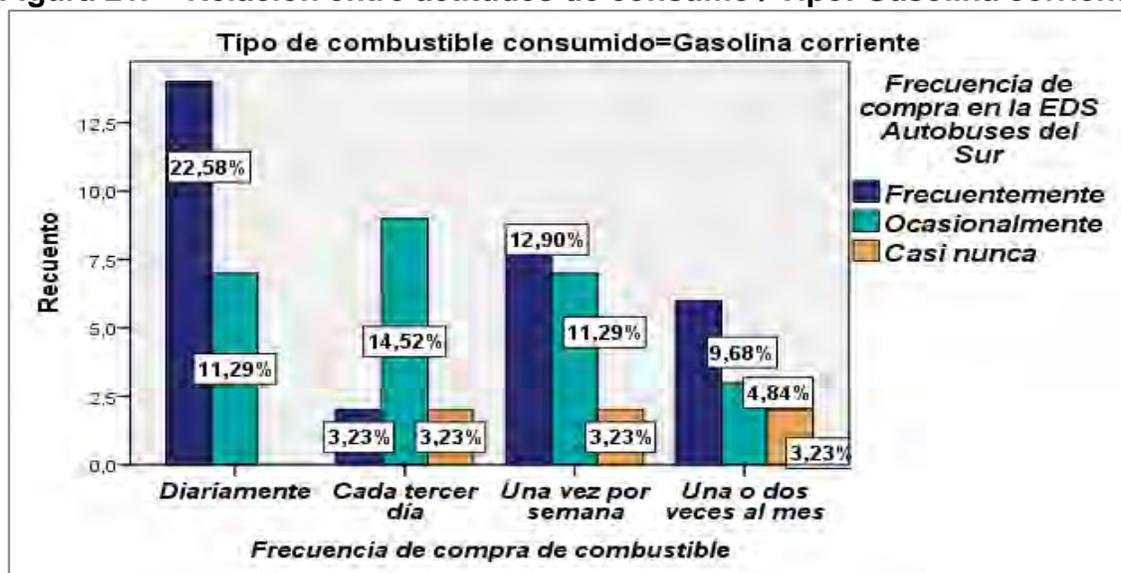
Relación de variables: A continuación, se presenta una relación entre las tres variables anteriormente mencionadas, con el fin de conocer el comportamiento de consumo de los clientes encuestados.

Cuadro 26. Actitudes de consumo / frecuencia de compra

TIPO DE COMBUSTIBLE CONSUMIDO			FRECUENCIA DE COMPRA EN LA EDS AUTOBUSES DEL SUR			TOTAL
			Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	
Gasolina corriente	Frecuencia de consumo	Diariamente	14	7	0	21
		Cada tercer día	2	9	2	13
		Una vez por semana	8	7	2	17
		Una o dos veces al mes	6	3	2	11
			30	26	6	62
Biodiesel	Frecuencia de consumo	Diariamente	47	3		50
		Cada tercer día	3	2		5
		Una vez por semana	3	1		4
			53	6		59
Total	Frecuencia de consumo	Diariamente	61	10	0	71
		Cada tercer día	5	11	2	18
		Una vez por semana	11	8	2	21
		Una o dos veces al mes	6	3	2	11
			83	32	6	121

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Figura 21. Relación entre actitudes de consumo / Tipo: Gasolina corriente



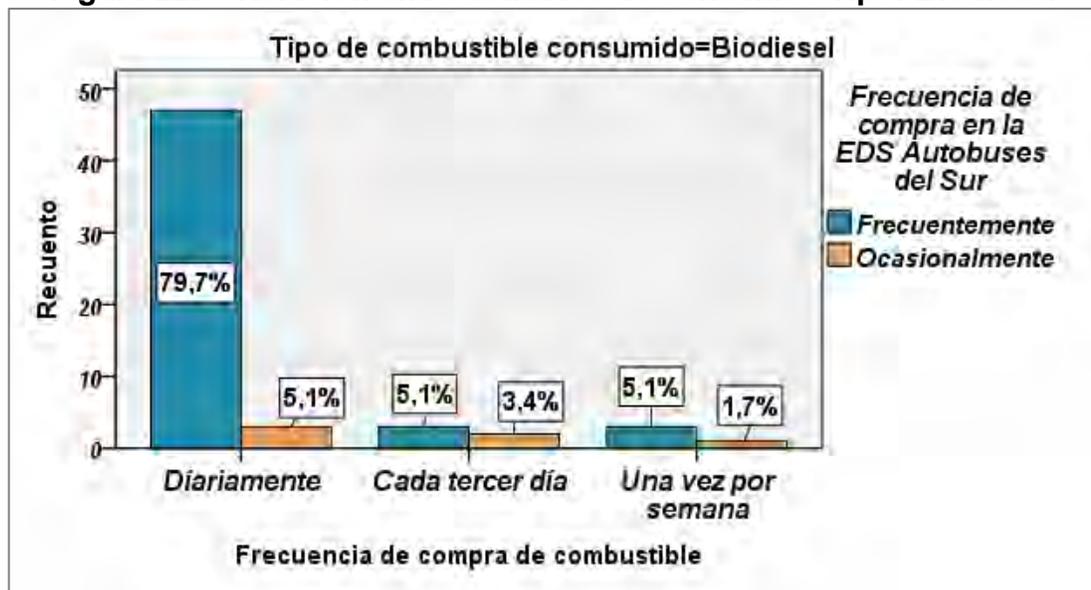
Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Según la figura 21 y el cuadro 26, el consumo de gasolina corriente tiene una frecuencia de consumo diaria con un porcentaje del 33,9%, del cual el 22,58% de los encuestados asiste frecuentemente a la EDS Autobuses y el 11,29% ocasionalmente, para el caso de los encuestados que repostan combustible diariamente no se encontraron casos de casi nunca. Lo que demuestra que existe favorabilidad de contar con clientes fidelizados, pues su frecuencia de consumo en la EDS es alta y casi permanente.

En los niveles de frecuencia de consumo de cada tercer día y una vez por semana, los porcentajes también son favorables para la EDS, pues se identifica que la mayor parte de los clientes encuestados asisten frecuentemente y ocasionalmente, y solo el 6% de los encuestados que están dentro de estas categorías indicaron casi nunca asistir a la EDS.

En cuanto a la frecuencia de consumo de una o dos veces al mes, los porcentajes indican que la mayoría son clientes frecuentes de la EDS y los clientes ocasionales o de asistencia casi nula, representan un 7% aproximadamente.

Figura 22. Relación entre actitudes de consumo / Tipo: Biodiesel



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Frente al consumo de biodiesel, se identifica que los encuestados se consideran como clientes frecuentes y clientes ocasionales, siendo el mayor porcentaje de los clientes que repostan biodiesel diariamente con un 79,7% de asistencia frecuente a la EDS Autobuses del Sur Ltda., (ver figura 22). Esto se puede deber a que el segmento mayoritario que atiende la Estación pertenece al sector del transporte masivo de pasajeros y el transporte de carga, y los automotores de este tipo trabajan con combustible diesel. Por lo tanto, la relación analizada, indica una

favorabilidad de ventas de este producto, con un alto consumo frecuente por parte de clientes permanentes. Es por ello, que muchas de las actividades para posicionar la estación deben estar orientadas con mayor énfasis a este segmento.

En el caso del producto gasolina corriente, se considera que la relación entre consumo diario y compra frecuente en la EDS, puede deberse a que los taxistas también son un segmento mayoritario y potencial para la estación, pues ellos por la actividad que desempeñan indican siempre un nivel de consumo diario. Es importante, de igual manera enfocar estrategias de mercadeo con este segmento.

- **Servicios:** Se identifican los servicios complementarios que ofrece la EDS Autobuses conjuntamente con la venta de combustible y con ello el nivel de adquisición por parte de los usuarios encuestados.

Cuadro 27. Servicios de la EDS Autobuses del Sur Ltda.

SERVICIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Combustible	43	35.5%
Combustible - Compra y cambio de aceite	25	20.7%
Combustible – Lavado	3	2.5%
Combustible – Parqueo	1	0.8%
Todos los servicios	8	6.6%
Combustible - Compra y cambio de aceite - Lavado	39	32.2%
Combustible - Compra y cambio de aceite - Parqueo	1	0.8%
Combustible - Lavado - Parqueo	1	0.8%
Total	121	100.0

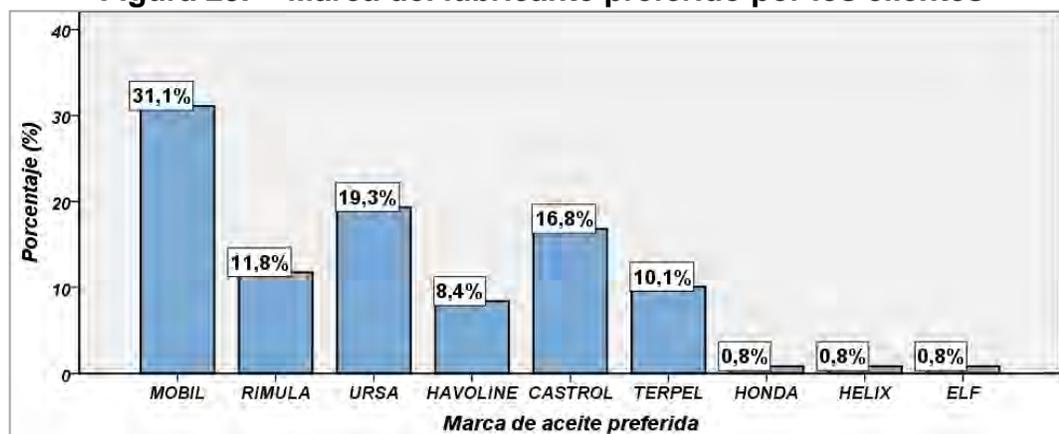
Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Tal y como se refleja en el cuadro 27, la mayor parte de personas asisten a la EDS por combustible con 35.5% puesto que constituye el producto primordial de consumo dentro de una estación de servicio seguido de la compra de productos de mantenimiento del vehículo como Combustible - Compra y cambio de aceite 20.7% y un paquete más completo Combustible - Compra y cambio de aceite y lavado con un 32,2%.

EL servicio de parqueo presenta un bajo nivel, en cifras menores a 1%, aun cuando este combinado con otros servicios. Por lo tanto, es posible que el servicio de parqueadero muchas veces, se esté direccionando como un valor agregado para los clientes permanentes de la estación que adquieren con frecuencia los demás productos.

- **Marca de aceite lubricante preferida por los clientes:** determinar cuál es la marca de lubricantes que los clientes usan en sus automotores y esperan encontrar en el lubricentro de la EDS.

Figura 23. Marca del lubricante preferido por los clientes



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Para los clientes encuestados, la marca de lubricante preferida corresponde a “**Mobil**” con el 31,1%, seguida por “**Ursa**” con el 19,3%, “**Castrol**” con el 16,8%. En un promedio porcentual del 10% se encuentran las marcas: “**Rimula**”, “**Terpel**” y “**Havoline**”.

Finalmente, en una mínima proporción se encuentran las marcas “**Honda**”, “**Helix**” y “**Elf**”, todas con un 0,8%.

- **Tipo de productos o servicios adicionales que los clientes quieren encontrar en la EDS:** Conocer la opinión que tienen los clientes actuales sobre los productos adicionales y servicios que les agradaría encontrar en la EDS Autobuses del Sur.

Cuadro 28. Nuevos servicios o productos que los clientes quieren.

SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE SOBRE EL TOTAL DE PERSONAS QUE RESPONDIERON EL ÍTEM
Cafetería y restaurante	22	18.2%	30,6%
Taller	10	8.3%	13,9%
Montallantas	19	15.7%	26,4%
Centro de recreación	1	0.8%	1,4%
Venta de llantas	6	5.0%	8,3%
Accesorios y repuestos	4	3.3%	5,6%
Calibración de aire	3	2.5%	4,2%
Autoservicio	1	0.8%	1,4%
WI-FI	6	5.0%	8,3%
Total	72	59.5%	100,0%
Personas que no respondieron al ítem	49	40.5%	
Total	121	100.0	

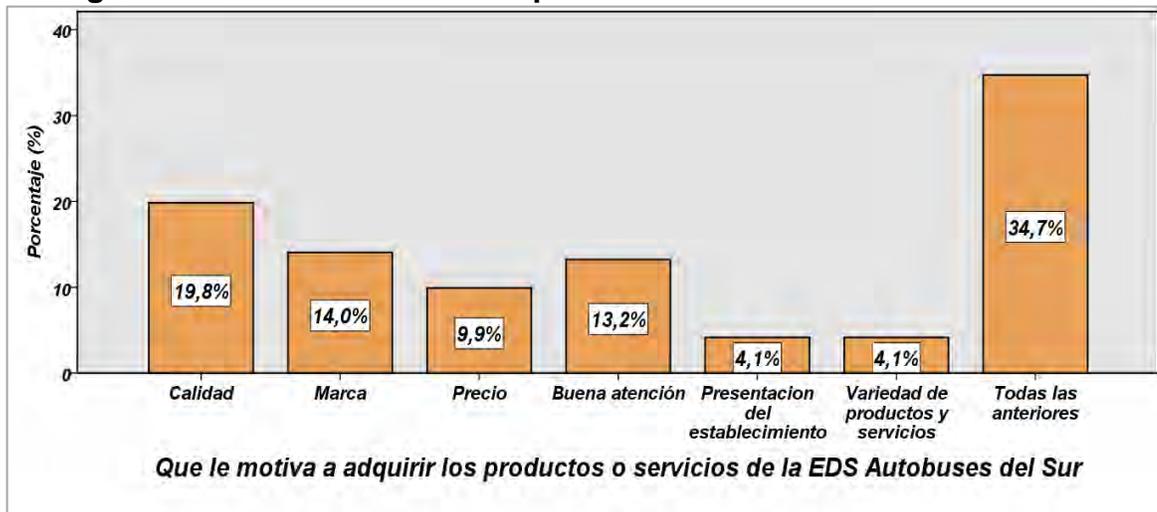
Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Con relación a nuevos productos y servicios, los clientes indicaron un significativo interés por el servicio de restaurante y cafetería con un 18.2%; seguido por el servicio de montallantas 15,7%. Según la opinión de los encuestados, estos servicios complementarios contribuirían con el mejoramiento o evolución de la EDS, es decir al ampliar y diversificar los productos la estación se acerca a ser un aliado completo para el negocio de los clientes, en función de sus expectativas.

Es importante resaltar, que el mayor porcentaje en esta variable analizada corresponde a encuestados que no respondieron esta pregunta, es decir para ellos la estación es completa en la actualidad y consideran que no hace falta ningún servicio adicional, o no opinan al respecto. Este porcentaje fue del 40,5%, por lo tanto, se debe tener en cuenta que una gran parte de los clientes opinan favorablemente sobre los servicios actuales, lo que podría dar tiempo para implementar nuevos servicios a un largo plazo, y esto no modificaría la lealtad de los clientes de forma preocupante.

- **Motivación de compra:** se busca identificar las razones que motivan a los clientes a adquirir los productos y/o servicios de la EDS Autobuses del Sur Ltda., con el fin de orientar acciones para mejorar la experiencia del cliente y ser constantemente su elección de compra.

Figura 24. Motivación de compra en la EDS Autobuses del Sur Ltda.



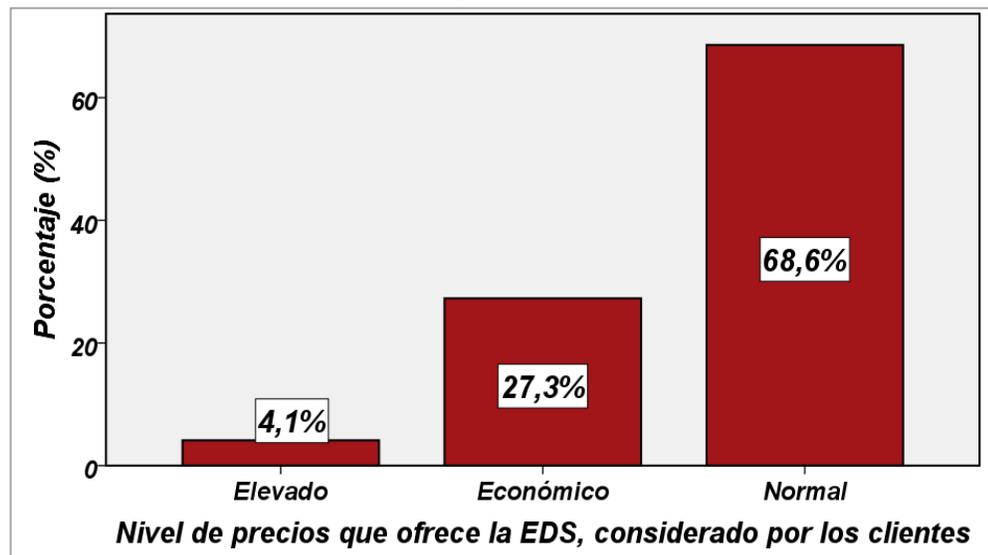
Fuente: Elaboración propia, año 2014 - 2015.

El beneficio percibido por los clientes de la EDS Autobuses del Sur se concentra en tres categorías predominantes, la primera con casi un 19.8% de las respuestas obtenidas, la constituyen la calidad de los productos y servicios; seguido por la marca de la gasolinera con un 14%.y la buena atención con un 13.2%. Es importante hacer notar que el 34% se encuentra representado por el trabajo conjunto de todas las características anteriores.

El panorama de valoración por parte de los clientes, se ve favorable pues se pueden destacar las características evaluadas como fortalezas de la EDS, enfatizando en mantener el buen servicio, la diversificación del producto, la calidad tanto en el servicio como en las marcas ofrecidas en los productos.

- **Consideración del nivel de precios por parte del cliente:** conocer la opinión del cliente sobre el nivel competitivo que tienen los precios de la EDS, de acuerdo con su experiencia con otras EDS's.

Figura 25. Consideración del nivel de precios de la EDS por parte del cliente



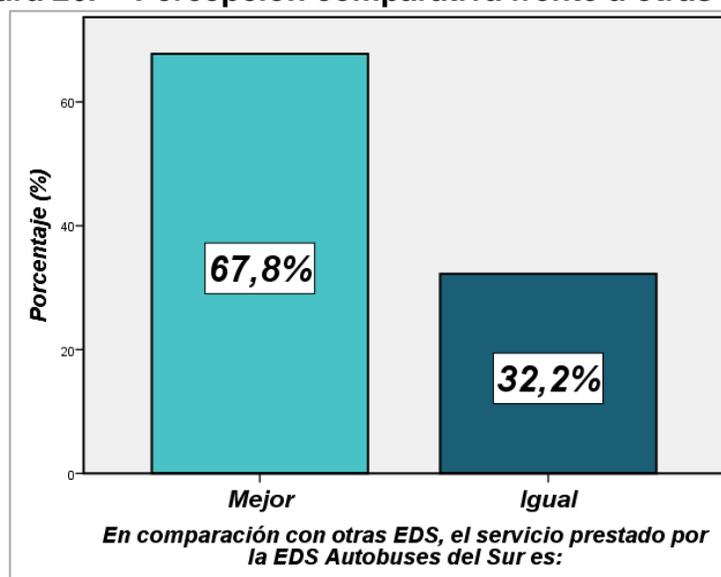
Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

El 68,6% de los clientes encuestados opinaron que respecto al precio la EDS se encuentra en un nivel normal, en comparación a otras estaciones de la ciudad. El 27,3% considero que el precio es económico y solo el 4,1% opinaron que el precio es elevado.

La situación normal del precio, se debe a que en este factor la EDS no es autónoma, pues se rige según la normatividad nacional para determinar los rangos máximos y mínimos, por lo tanto, la diferencia entre unas y otras estaciones, no es significativa y para muchos clientes este factor casi no se considera determinante. Sin embargo, cuando se hacen grandes cantidades de compra, el cliente considera conveniente acudir a una estación que se encuentre en los rangos mínimos del precio.

- **Percepción comparativa del cliente frente a otras EDS's:** Se trata de conocer la valorización general que le da el cliente a la EDS Autobuses del Sur, respecto a la atención que se recibe en las estaciones de servicio competidoras.

Figura 26. Percepción comparativa frente a otras EDS.



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

En general, la atención que presta el personal de otras estaciones de servicio es percibida como favorable, desde esa perspectiva, las personas encuestadas calificaron a la EDS Autobuses del Sur con 67.8% como “**mejor**” y en la categoría “**igual**” un porcentaje de 32.2%. En ningún caso, se consideró con el calificativo “**peor**”.

- **Satisfacción del cliente:** este factor evalúa la percepción general que el cliente tiene sobre el servicio, la atención y el producto que recibe cuando acude a la EDS Autobuses del Sur Ltda.

Para ello, se trabajó con una escala tipo Likert, formulando varias preguntas las cuales se calificaron en un rango de 1 a 4, siendo: 1=malo; 2=regular; 3=bueno; 4=excelente.

Las preguntas estuvieron en función de las siguientes características: relación precio-calidad; ubicación del establecimiento; prestación del servicio; servicio técnico; tiempo de espera; comodidad de las instalaciones; confianza en los productos.

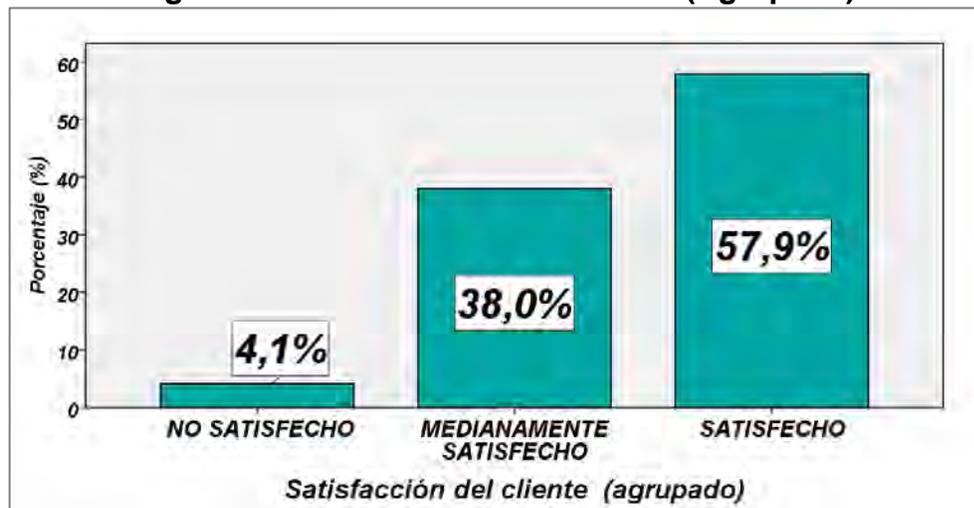
Los encuestados respondieron a cada una de las características, valorando según su experiencia con el rango de calificación. Una vez, recopilada la información se procedió a establecer la escala para ubicar la situación en la que se encuentra el aspecto evaluado, dependiendo del valor total generado en las encuestas.

De manera que, para conocer el resultado sobre la **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**, se determinó lo siguiente:

- ✓ Una puntuación entre los 24 a 28 puntos: El cliente se siente Satisfecho
- ✓ Una puntuación entre los 20 a 23 puntos: El cliente se siente medianamente conforme.
- ✓ Una puntuación entre los 7 a 19 puntos: El cliente NO se siente satisfecho

Una vez computados los resultados se obtuvieron los siguientes resultados (ver figura 27).

Figura 27. Satisfacción del cliente (Agrupado)

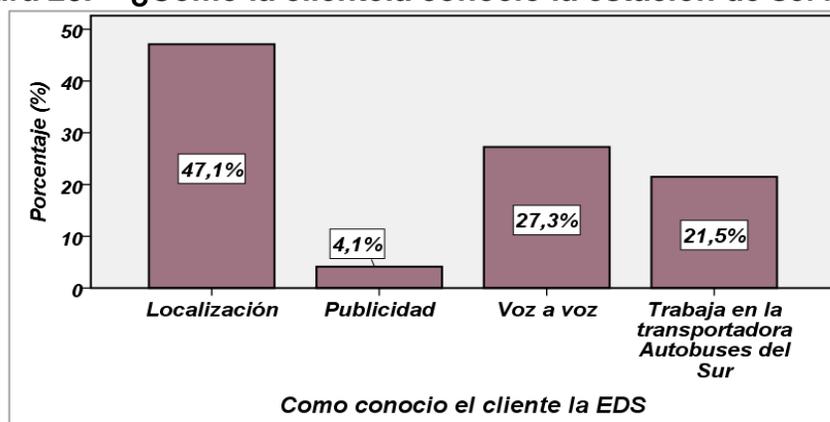


Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Los resultados arrojados determinaron que la mayoría de los clientes se sienten completamente satisfechos con un 57,9%, el 38% se sienten medianamente satisfechos, en parte se puede considerar que se tiene a favor un buen concepto, sin embargo, es notable la necesidad de mejorar en diversos aspectos que puedan apoyar para lograr una aceptación más integral por parte de los clientes permanentes de la EDS. Existe un bajo porcentaje del 4,1% de clientes que se ubicaron en un nivel de no satisfacción. En general, la situación obliga a la estación a replantear estrategias de atención al cliente, pues el panorama se presenta como una oportunidad para conseguir más clientes.

- **Medios de comunicación:** en este aparte, se preguntó a los clientes sobre dos aspectos importantes: el cómo se enteró de la existencia de la EDS, la clase de medios masivos que usa con mayor frecuencia para conocer o buscar algún producto o servicio, en relación a este último aspecto, también se profundizó en la emisora más escuchada y el periódico o revista más leída. Todo ello, con el fin de conocer la forma mediática más eficaz según la experiencia del encuestado, de esta manera en caso de promover campañas publicitarias, es posible acudir a dichos mecanismos.

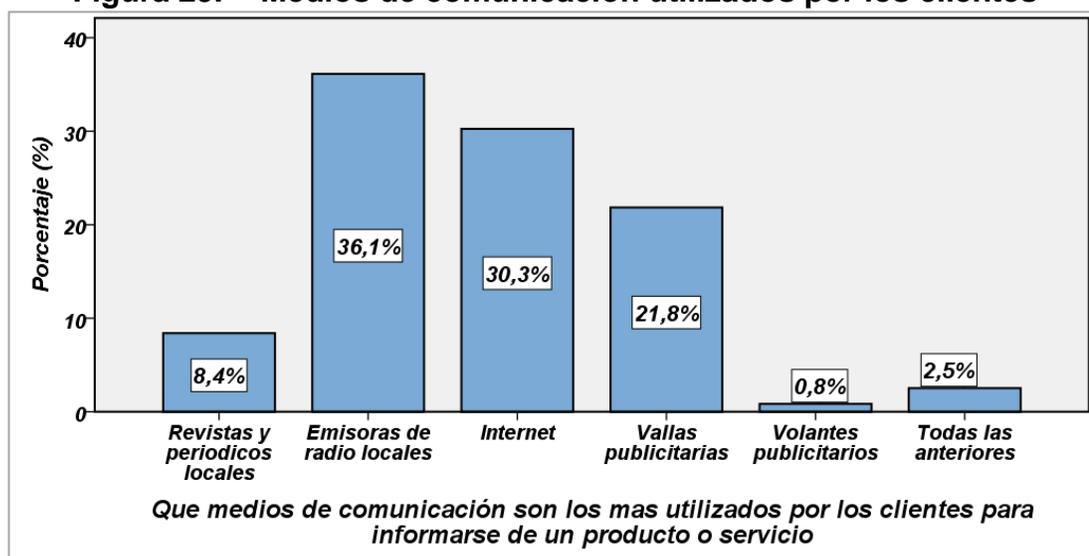
Figura 28. ¿Cómo la clientela conoció la estación de servicio?



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Un dato positivo en la investigación es que un 47% de los encuestados conocen la EDS por su localización, lo cual indica que consideran que esta ubicada en un lugar estratégico; también el 27.27% llegaron a la EDS por el mecanismo voz a voz que es una manera de publicidad basada en la experiencia y no es costosa, indicando un buen posicionamiento psicografico en la población, finalmente el 21.5% declaran que conocieron la estación por su vinculación laboral con la transportadora Autobuses del sur, dejando muy en claro su sentido de pertenencia con la empresa.

Figura 29. Medios de comunicación utilizados por los clientes



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

El 36,1% de los clientes encuestados, escuchan frecuentemente las emisoras locales y por este medio conocen los productos y servicios ofrecidos en la región; el 30,3% declaran que acuden al internet para buscar información cuando

necesitan algún bien o servicio; el 21,8% se fijan en la publicidad de las vallas localizadas en diferentes puntos de la ciudad, en menor proporción el 8,4% de los encuestados revisan los periódicos y revistas locales; el 2,5% declaró hacer uso de todos los medios anteriormente mencionados.

Tan solo un 0,8% indicó que usa los volantes publicitarios para tener en cuenta la información o la ubicación de algún producto o servicio que necesite.

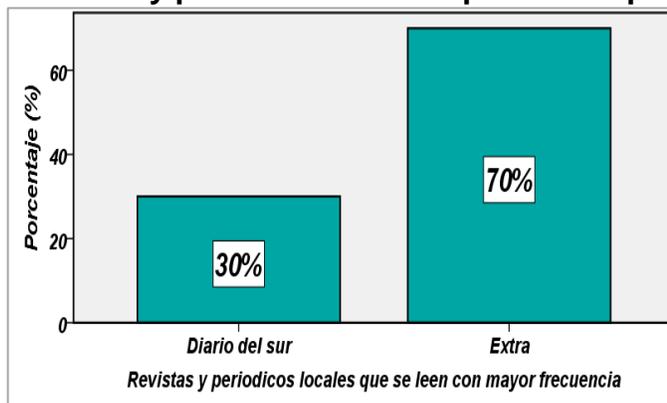
Figura 30. Emisoras locales escuchadas por los clientes



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

El 30,6% de las personas encuestadas que escuchan frecuentemente la radio, sintonizan la emisora “**Radio Uno**”, el 21% sintonizan “**Tropicana Estéreo**”; el 22,6% sintonizan “**la Cariñosa**” y “**Emisora de la Policía Nacional**”. Finalmente, en menores porcentajes se ubicaron las emisoras: Colmundo radio (8,1%), Caracol Radio (6,5%), RCN radio (6,5%) y Ecos de Pasto (4,6%).

Figura 31. Revistas y periódicos locales preferidos por los clientes.



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

De la población encuestada que recurre frecuentemente a informarse por medio de revistas o periódicos locales, se encontró que el 70% leen el periódico “**Extra**” y el 30% el “**Diario del Sur**”.

4.3.4 Conclusiones y recomendaciones del estudio de mercados. Según los resultados obtenidos y referenciados en los apartes anteriores, se identificó:

- Los clientes que acuden a la estación de servicio en este caso son en su mayoría empleados, que corresponde a un tipo de cliente ideal para adaptarle un plan de mercadotecnia de acuerdo con las necesidades, preferencias, costumbres, deseos y motivaciones del consumidor.
- Los clientes frecuentes de la EDS Autobuses del Sur Ltda., pertenecen al sector del transporte público, ya sea de carga o de movilidad urbana o intermunicipal de pasajeros. Entre los automotores de servicio particular que más se atienden, están las busetas, taxis, camionetas y camiones.
- Los clientes de automotores de tipo particular, la mayoría corresponde al segmento de motociclistas. Por lo tanto, las estrategias deben incluir este segmento que se identifica como un mercado potencial, por su crecimiento elevado y por su frecuencia de consumo. En este caso, se debe orientar estrategias que fidelicen a los clientes existentes y atraigan el interés de nuevos clientes.
- Los clientes que hacen parte del sector de transportadores, por lo general, compran cantidades elevadas de combustible, esto debido a que el producto significa la materia prima para su actividad económica, en ese sentido, la EDS debe proyectarse como un aliado estratégico para optimizar el trabajo de sus clientes.
- De todos los servicios que ofrece la EDS Autobuses del Sur Ltda., los más adquiridos por los clientes son: la compra y cambio de aceite y el lavado, después de la actividad principal la venta de combustibles. El parqueo es un servicio de poca demanda.
- La marca de lubricantes preferida por los clientes es Mobil, Ursa, Castrol y Rimula; por lo tanto, en control de inventarios del almacén, los productos de estas marcas presentaran una mayor rotación, sin embargo, las demás marcas deberían hacer parte de los productos ofrecidos aunque en cantidades menores en los inventarios, con el fin de no acumular productos de baja salida, lo cual podría representar costos innecesarios para la EDS.
- En cuanto a servicios adicionales que los clientes desearían encontrar en la EDS, son: servicio de cafetería y/o restaurante; servicio de montallantas, servicio de talleres. Esta opinión, puede representar una guía para tomar decisiones al momento de diversificar los productos o servicios en la estación.

- A nivel general, los clientes encuestados no demostraron una entera satisfacción con la EDS Autobuses del Sur Ltda., en aspectos como relación precio- calidad, localización, servicio, tiempo de atención o comodidad de las instalaciones, este panorama aunque no es del todo favorable, puede significar una oportunidad para conseguir más clientes al mejorar los aspectos débiles que pueden ser la razón de la no satisfacción de los clientes.
- Finalmente, los medios de comunicación por los cuales los clientes adquieren información publicitaria, son en su mayoría las emisoras radiales locales (radio uno, Tropicana, Policía Nacional y la Cariñosa), los periódicos o revistas locales (Diario del Sur y el Extra) y la internet, este último es un medio que se puede explotar al máximo para promoción y publicidad, a través de los buscadores o los sitios web oficiales, para ello, la EDS debería implementar el desarrollo web en sus estrategias.

4.4 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE

Teniendo en cuenta el diagnóstico del entorno externo de la EDS Autobuses del Sur Ltda., se procedió a evaluar los factores que de alguna manera pueden incidir en la dinámica comercial y productiva de la estación. Esta evaluación se realizó en colaboración conjunta con la gerente de la Estación, quien de acuerdo con su experiencia y tras conocer el diagnóstico, orientó la ponderación y clasificación de los factores clave. Por su parte, el asesor del presente estudio guio el proceso, recomendando aspectos para obtener resultados coherentes y pertinentes a los fines fundamentales de la investigación.

El proceso de evaluación se elaboró mediante la matriz de evaluación de factores externos MEFE, la cual permite resumir y evaluar aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, normativos, ambientales, tecnológicos y competitivos de la empresa⁹⁸. A cada factor identificado se le asigna una ponderación de importancia, que oscila entre 0,0 a 1,0, teniendo en cuenta que la sumatoria de todos ellos sea igual a 1,0. Posteriormente, cada uno de los factores se clasificó como: 1= Amenaza importante; 2=Amenaza menor; 3=Oportunidad menor; 4=Oportunidad importante.

En el cuadro 29, se presenta la Matriz de factores externos MEFE, para la EDS Autobuses del Sur Ltda., resultante.

⁹⁸ DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica.11ed. México D.F.: Prentice Hall, 2008, p.110.

Cuadro 29. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	POND.	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO
ECONÓMICO			
Crecimiento del PIB nacional (promedio 3% anual) y PIB departamental (promedio 5,1% anual)	0,04	3	0,12
Tasa de desempleo nacional y departamental del 8,7%	0,03	2	0,06
Tasa de inflación departamental 4%	0,04	1	0,04
Crecimiento del sector transporte 4,3% anual, y de la construcción 6,1% anual en el departamento	0,05	4	0,2
Incremento de los precios del combustible en el departamento de Nariño (Gasolina corriente 2,4% promedio anual y ACPM 6,45% promedio anual)	0,05	3	0,15
DEMOGRÁFICO			
Crecimiento de la población del municipio de Pasto a una tasa del 1,2% anual.	0,04	3	0,12
SOCIOCULTURAL			
Incremento en el parque automotor de vehículos y motocicletas en la ciudad de Pasto a una tasa promedio del 10,4% anual.	0,05	4	0,2
Crecimiento del Consumo de combustibles departamental (Gasolina corriente 9,07% anual y ACPM 10,1% anual)	0,05	4	0,2
Desabastecimiento ocasional de combustibles en el departamento de Nariño.	0,03	2	0,06
POLITICO-LEGAL			
Legislación preferencial por zona de fronteras: Ley 191 de 1995 y Ley 681 de 2001 (precio frente al resto del territorio nacional con una diferencia de \$2.000 menos en promedio).	0,05	4	0,2
Regulación Estatal sobre fijación de precios y distribución de cupos	0,04	1	0,04
Pico y placa para motos y vehículos en el municipio de Pasto	0,02	2	0,04
AMBIENTAL			
Exigencias normativas ambientales para el funcionamiento de las estaciones de servicio	0,04	2	0,08
GEOGRAFICO			
Desarrollo de la Infraestructura vial del departamento y del municipio de Pasto.	0,03	3	0,09
COMPETITIVO			
Ingreso de nuevos competidores	0,03	2	0,06
Competidores cercanos geográficamente con mayor participación en el mercado y mejor localización	0,05	1	0,05
Competidores con diversificación limitada de productos y servicios	0,04	4	0,16
Rivalidad entre competidores locales	0,03	2	0,06

FACTORES EXTERNOS CLAVE	POND.	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO
TECNOLOGICO			
Desarrollo tecnológico e informático en las actividades empresariales	0,04	4	0,16
Incremento en el acceso de la población a los servicios de internet y las comunicaciones.	0,04	4	0,16
CLIENTES			
Tendencias de consumo (las personas buscan estaciones con diversidad de productos y servicios)	0,04	4	0,16
Los clientes no presentan un nivel de entera satisfacción, frente al servicio de la Estación. Satisfacción completa del 58% y satisfacción media 38%	0,04	2	0,08
Poder de negociación de los clientes	0,05	4	0,2
PROVEEDORES			
Las mayoristas apoyan parte de la infraestructura, publicidad y capacitación del personal.	0,04	4	0,16
En cuanto a los lubricantes y demás productos relacionados con el cuidado del vehículo, existe una gran diversidad de proveedores y productos	0,04	4	0,16
TOTAL	1,00		3,01

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Los resultados arrojados por la matriz MEF (Evaluación de Factores Externos), revelan una calificación de 3,01 la cual es mayor al promedio de evaluación (2,5), lo que significa que para la EDS Autobuses del Sur Ltda., son más representativas las oportunidades que las amenazas.

Las oportunidades de mayor relevancia que se identificó para la EDS, son: el crecimiento del sector transporte y de la construcción en el departamento de Nariño; la tendencia creciente del parque automotor de vehículos y motocicletas en la ciudad de Pasto; el incremento del consumo de combustibles en el departamento de Nariño; legislación preferencial para zonas de frontera, sobre la regulación en comercialización de combustibles; competidores con bajas opciones de diversificar los servicios; el acceso al desarrollo tecnológico e informático; tendencias de consumo de los clientes (por diversificación de expectativas y segmentación del mercado); las ventajas que otorga el poder de negociación con los clientes; la existencia de diversos proveedores y productos, lo cual es favorable en el proceso de diversificación relacionada.

Por otra parte, la empresa se ve expuesta a una serie de amenazas provenientes del entorno externo que pueden afectar su actividad económica y el crecimiento de su negocio; según la MEF, se identificó que las de mayor incidencia podrían ser: una elevada tasa de inflación a nivel departamental, situación que perjudica

directamente el poder adquisitivo de los consumidores; la regulación estatal de precios y distribución de cupos, la existencia de competidores fuertes cercanos a la zona de influencia de la EDS, quienes poseen una localización estratégica más favorable, en comparación a la ubicación de la EDS Autobuses.

4.5 ANÁLISIS INTERNO

4.5.1 Direccionamiento Estratégico. Según las encuestas realizadas a los ocho trabajadores de la EDS y en entrevistas con el nivel gerencial, se conoció que la EDS presenta una deficiencia en este aspecto, pues no se encuentra la declaración formal de misión y visión, objetivos y valores corporativos y por lo tanto, la planeación no es una herramienta que se haya adelantado en ningún aspecto administrativo y operativo.

A continuación en el cuadro 30, se relacionan las respuestas que los colaboradores suministraron cuando se les preguntó sobre la existencia de los elementos de direccionamiento estratégico.

Cuadro 30. Elementos de direccionamiento estratégico.

ELEMENTOS	¿LA EDS AUTOBUSES CUENTA CON ELLOS?		
	SI	NO	NO SABE
Visión	0%	62.50%	37.50%
Misión	0%	62.50%	37.50%
Estructura organizacional	0%	62.50%	37.50%
Objetivos Corporativos	0%	62.50%	37.50%
Valores Corporativos	62.50%	12.50%	25%

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Los trabajadores opinaron en relación a visión, misión, estructura organizacional y objetivos corporativos que no conocen y saben de estos conceptos. En cuestión a los valores corporativos, dan una afirmación con un porcentaje positivo del 62,5%, el 12,5% declaran que no existen unos valores formalmente declarados para la EDS, y el 25% no conocen el concepto desde la perspectiva como herramienta administrativa. La afirmación a este último aspecto, se debe a que los valores pueden ser un elemento inherente de la actividad que se desarrolla en la estación y por lo tanto, estos se comunican verbalmente o a modo de ejemplo en cada nivel de la organización.

Cuadro 31. Existencia de manuales que orienten la actividad

	MANUAL DE FUNCIONES	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
SI	75%	75%	62,50%
NO	25%	25%	37,50%

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Los manuales de funciones y procedimientos, así como el reglamento interno se consideran como los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas y operativas que conforman a la estación.

Sobre este aspecto, es importante aclarar que la empresa no cuenta con ninguno de estos elementos formalmente, es decir, no se ha establecido ningún documento estándar sobre funciones, procedimiento y reglamento interno. Las respuestas de los trabajadores que afirmaron contar con ellos, se dio porque lo asumen como las operaciones que se les ha asignado verbalmente y las normas que se han establecido para ello, pero esto se hace de manera informal, de forma verbal y en algunos casos solo se ha especificado en los contratos de trabajo (ver cuadro 31).

4.5.2 Capacidad Directiva. La EDS Autobuses del Sur Ltda., actualmente se encuentra en un proceso de transformación en cuanto a la capacidad administrativa, pues los cambios en el nivel gerencial continuos hasta el año 2013, no permitían una estabilidad en los procesos. A partir del año en mención, el nivel gerencial, en conjunto con la junta directiva de asociados, ha trabajado para elevar la organización de la empresa a un nivel más estratégico, que sea correspondiente con las actuales tendencias administrativas. Para dar lugar a estos objetivos, ha sido necesario conocer cuál es la manera en que se manejan los procesos de estructura, planeación, organización, dirección y control de la EDS.

• **Planeación:** La EDS, presenta algunas falencias en cuanto a planeación, la toma de decisiones y la organización de las actividades se ejecutan de manera empírica, es decir existe un bajo nivel de direccionamiento y planeación estratégicos. Al respecto, se identificaron las siguientes falencias:

- ✓ La EDS no cuenta con un plan estratégico.
- ✓ No hay un organigrama establecido.
- ✓ No existen manuales de funciones, procedimientos o reglamento interno.
- ✓ La toma de decisiones no tiene un proceso formalizado. Los registros históricos antes del año 2013 son mínimos, por lo tanto, es muy difícil realizar una evaluación integral de los diferentes frentes de la EDS.
- ✓ En la plena ausencia de planes funcionales, procedimentales y de control, no existen indicadores de gestión comercial y financieros.

✓ Hasta el momento, la EDS no cuenta con una plataforma de direccionamiento estratégico, no se ha formalizado: misión, visión, objetivos corporativos, valores, política de calidad, etc.

Pese a dichas falencias, es interés del nivel gerencial actual, promover el cambio y acceder a una estructura administrativa más actualizada, basándose en la planeación estratégica, los procesos de acreditación de gestión de calidad, en los diferentes procesos que tiene la EDS. A partir del año 2013, se han realizado avances que pueden garantizar a corto plazo, un efectivo monitoreo de cada una de las actividades de la empresa, en todos sus frentes.

En el proceso investigativo del presente estudio, se cumplió con el objetivo de elaborar y proponer una plataforma de direccionamiento estratégico, pues se considera que es un paso inicial para continuar con cualquier avance de la planeación estratégica en las áreas administrativa, financiera y comercial.

- **Organización:** la estructura organizativa de la EDS, está fundamentada en la disciplina formal y establece un sistema de distribución y coordinación de tareas, así como de autoridad y responsabilidad entre los distintos niveles de funciones. Sin embargo, esta estructura no está declarada formalmente en documentos institucionales, la información se distribuye entre la jerarquía establecida, durante el proceso de entrenamiento y contratación, estableciendo compromisos con los responsables de cada cargo laboral.

- **Dirección:** se podría resumir en función de aspectos, como: liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación.

Actualmente, la dirección de la EDS está en manos del nivel gerencial, el cual intenta promover el liderazgo en cada uno de sus colaboradores, en el sentido de contar con personas comprometidas, responsables y organizadas en sus funciones. El principio de autonomía, es algo que se maneja en tanto la persona sea capaz de asumir lo consecuente a una decisión tomada, cada labor desarrollada en la EDS está supeditada a una orden mayor, pero en algunos casos se presentan situaciones en donde el colaborador debe ser capaz de tomar decisiones y direccionamientos de manera proactiva. Estos elementos permiten que los empleados asuman retos y sean capaces de auto-dirigirse, siendo sus propios jefes, pero sin desconocer las políticas y parámetros de la estructura organizacional de la estación.

En cuanto al trabajo en equipo, el nivel gerencial busca manejar una filosofía incluyente con sus colaboradores, es decir valora la opinión, sugerencias o recomendaciones que los trabajadores puedan hacer indistintamente del nivel operativo en el que se desempeñan, todo ello justificado en que se tiene conciencia de que la experiencia laboral en cada función, puede retroalimentar la

actividad de manera significativa. Por otra parte, el trabajo en equipo se valora como el eje que promueve un clima laboral favorable, teniendo en cuenta que las distintas funciones que se desempeñan en la estación tienen que ver con un trabajo colaborativo para lograr resultados eficientes.

La motivación, es una característica que en la EDS Autobuses del Sur Ltda., se refleja en el compromiso de sus colaboradores; la promoción del sentido de pertenencia, la valoración del talento humano y la disposición de las herramientas y recursos para el cumplimiento de las funciones, se han convertido en los móviles que incentivan el buen desempeño y un clima laboral favorable. Este panorama, puede prever resultados eficaces si se continúa con la adopción de estrategias de mejoramiento administrativo, operacional y comercial.

Finalmente, la comunicación es un factor físico para orientar la actividad de la empresa en un mismo sentido, desde cada nivel y en cada uno de sus colaboradores. Anteriormente, la comunicación solo centraba su atención en las estructuras organizacionales. Ahora, existe una preocupación por integrar una cultura comunicacional en cada uno de los trabajadores, la cual fortalezca el funcionamiento de la EDS.

Se busca generar canales de comunicación eficaces, al hacer que los trabajadores de todos los niveles se preocupen por utilizar los medios que tienen a su disposición. Diversificando la dirección de los mensajes, que vayan desde arriba hasta abajo, viceversa, diagonal y horizontal, es decir de gerencia hasta el nivel operativo, del nivel operativo hasta la gerencia, entre diferentes niveles, entre colaboradores del mismo nivel. Es importante este factor, si se quiere conocer a fondo la actividad de la estación en todos sus eslabones, con mensajes e información clara y verdadera, que conlleve a resultados evidentes, minimizando las dificultades en los procesos.

- **Control:** La herramienta que hasta el momento se configura como un control en la EDS Autobuses del Sur Ltda., es el registro diario de ventas medido en cantidades e ingresos. Sin embargo, esta información no alcanza a convertirse en indicadores que evalúen la eficacia de las acciones llevadas a cabo en la actividad económica de la empresa, tan solo demuestran la eficiencia del negocio en conjunto, expresado en las variaciones de los ingresos.

4.5.3 Capacidad Financiera. Establecer las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es importante para formular estrategias efectivas, para ello se analizaron las siguientes razones financieras basadas en el balance y estado de resultados de los años 2012 y 2013 (ver anexo D y E) .

- **Índices de liquidez:**

Cuadro 32. Índices de liquidez

INDICE	FORMULA CALCULO	AÑO	
		2012	2013
Liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	45,4	3,04
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	32,2	2,3
Capital neto de Trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente	645.318.682	517.148.684
Solvencia	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo Total}}$	57.3	7.9

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Liquidez: Significa que por cada peso que debe la empresa a corto plazo, en el año 2013 contó con 3,04 para cumplir con sus obligaciones, lo anterior nos dice que la empresa se encuentra con la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo, sin embargo sufrió una disminución con respecto al 2012 por dos razones significativas, una que se realizaron pagos que en el anterior año no se habían efectuado y dos que se adquirieron nuevos créditos con compañías de financiamiento.

Prueba ácida: En el año 2013, la empresa tuvo la capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de sus inventarios. Es decir, por cada peso que se debía a corto plazo, se contó para su cancelación con 2,3 pesos en activos corrientes de fácil realización.

Capital neto de trabajo: Una vez pagados todos los pasivos a corto plazo, en el año 2013 a la empresa le quedaron 517.148.684 miles de pesos, lo cual es un índice favorable para esta, pero si la relacionamos con el año 2012, la empresa presentó una baja significativa del 24,8%; la razón se debe a un incremento considerable en los pasivos.

Solvencia: Significa que por cada peso que debe la empresa, en el año 2013 disponía de 7.9 pesos para pagar, lo cual es favorable a pesar de la disminución con respecto al 2012 debido a que en para dicho periodo se adquirieron créditos con compañías de financiamiento comercial y acreedores varios, por ello se incrementaron los pasivos.

- **Índices de Endeudamiento:**

Cuadro 33. Índices de endeudamiento

INDICE	FORMULA CALCULO	AÑO	
		2012	2013
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	1,7%	12,7%

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Nivel de endeudamiento: Se concluye que la participación de los acreedores para el año 2012 fue de 1,7% y para el año 2013 fue de 12,7% sobre el total de los activos de la empresa, el incremento indica un ascenso en el nivel de riesgo. Esto se debe a la adquisición de nuevos créditos con compañías de financiamiento en el último año, para incrementar los activos fijos en equipo y flota de transporte.

- **Índices de Rentabilidad:**

Cuadro 34. Índices de rentabilidad

INDICE	FORMULA CALCULO	AÑO	
		2012	2013
Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	4,9%	4,8%
Margen neta de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Operacionales}}$	1,9%	2,2%

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Rentabilidad del patrimonio: El rendimiento del patrimonio sobre la utilidad neta para los años 2012 y 2013 fue del 4,9% y 4,8% respectivamente, es decir que se mantiene la rentabilidad de la inversión de los socios. Se observa un comportamiento desfavorable, puesto que el crecimiento es mínimo y estas cifras no presentan una diferencia muy considerable con los índices de inflación. Por otra parte, si se compara con el DTF (EA) para el año 2013 del 4,07%, se puede determinar que la rentabilidad es escasamente mayor, un panorama no muy atractivo para los inversionistas.

Margen neta de Utilidad: Muestra que la empresa generó para el año 2013 un 2,2% de utilidades netas sobre los ingresos operacionales, cifra que se incrementó levemente con respecto al año 2012 (1,9%), consecuencia del incremento de las ventas brutas y de la disminución mínima en costos y gastos del 2013 de la utilidad neta. Al igual que la rentabilidad del patrimonio, este indicador presenta un comportamiento por debajo de los índices de inflación y del DTF (EA), es decir no es favorable para la inversión.

- **Índices de Actividad:**

Cuadro 35. Índices de Actividad

INDICE	FORMULA CALCULO	AÑO	
		2012	2013
Rotación de Activos Totales	$\frac{\text{Ingresos Operacionales}}{\text{Total Activos}}$	2,51	1,89
Días de reposición de inventarios	$\frac{\text{Inventarios} \times 360}{\text{Costo de ventas}}$	17,5	19
Rotación de inventarios	$\frac{360}{\text{Días de reposición inventarios}}$	20,5	19

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Rotación de Activos Totales: Para el año 2012 la empresa logro vender 2,51 veces en el año mas que el valor de los activos, y para el año 2013 la empresa indica una menor rotacion de ventas sobre los activos (1.89).

Días de reposición de inventarios: Se observa que la EDS Autobuses del Sur Ltda., para lograr atender la demanda de sus productos necesitó almacenar sus inventarios durante 17 días y medio para el año 2012, y 19 días para el año 2013. Se puede concluir que se muestra un incremento de 1,5 días lo cual puede resultar perjudicial para la empresa ya que implica asumir más costos. Sin embargo, cabe destacar que se hace una reposición de inventario menor a un mes, lo cual, es favorable para el negocio, teneindo en cuenta las politicas de asignación de cupos, en la cual se conviene incrementar nivel de cupo, en tanto la estación haya logrado adquirir al menos el 75% de combustible ante el mayorista, antes o hasta la mitad de mes.

Rotación de inventarios: la empresa logró convertir el total de sus inventarios en efectivo o en cuentas por cobrar 20,5 veces para el año 2012, y 19 veces para el año 2013, lo cual se puede explicar por el incremento de las ventas. Al respecto se puede observar dos condiciones de comportamiento, si bien por una parte es desfavorable el descenso de un año a otro en esté indicador, se puede determinar tambien que es favorable el nivel de rotación que la empresa presenta dentro del sector, pues indica que puede manejar todo el cupo asignado durante un mes o menos, lo cual le puede asegurar incrementos a mediano plazo, traducido en mayor participación en el mercado.

- **Índices de Crecimiento:**

Cuadro 36. Indices de Crecimiento

INDICE	FORMULA CALCULO	AÑO		VARIACION (%)
		2012	2013	
Variación de la utilidad neta	Utilidad Neta del Ejercicio (Cifras en miles de pesos)	84.282.778	87.045.435	3,2%

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Variación de la utilidad neta: De la anterior información se puede observar que las utilidades de un año a otro se incrementaron porcentualmente en un 3.2%.

4.5.4 Capacidad competitiva: A continuación, se describen los elementos de la mezcla de mercadeo que se identificaron en la EDS Autobuses del Sur Ltda.

- **Productos y Servicios:** La actividad principal es la comercialización minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo, actualmente tipo gasolina corriente y ACPM. Adicional, la EDS ofrece un conjunto de servicios y productos que se consideran por el cliente como el complemento de beneficios que aportan a

la necesidad básica y secundaria de la operación del automotor, lo cual influye en la decisión de compra y sobretodo en la lealtad del cliente hacia la EDS Autobuses del Sur Ltda.

Entre ellos se tiene: lubricación y engrase (cambio de aceites, filtros, grasa), venta de lubricantes, aceites, grasas, filtros, accesorios de aseo para automotores; lavadero y parqueadero.

Venta de combustible: se comercializa gasolina corriente y biodiesel marca TERPEL, el abanderamiento de este mayorista garantiza la buena calidad en función del octanaje y de la cantidad en la medida, pues este es un principio general de la franquicia.

Figura 32. Venta de combustibles (gasolina y Biodiesel)



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Lubricentro: se presta el servicio de cambio de aceite, engrase y cambio de filtros. Además, se cuenta con un almacén donde se comercializan productos, como: aceites, filtros, líquido para frenos, aditivos para baterías y accesorios para la limpieza de vehículos.

Figura 33. Cambio de aceite, filtros y engrase



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

En el almacén del lubricentro se encuentran los siguientes productos:

- ✓ Lubricantes de marcas como: Terpel (Celerity, Oiltec, Maxter, Motor Diesel) Mobil (Delvac, Super, Special HD), Shell (Rimula, Spirax, Helix), Texaco (Ursa, Havoline), Coexito, Gulf y Castrol.
- ✓ Filtros marca Partmo y Chevy
- ✓ Línea de aseo y mantenimiento para el vehículo marca Simoniz
- ✓ Ambientadores de distintas marcas
- ✓ Líquido para frenos
- ✓ Agua desmineralizada para baterías
- ✓ Selladores industriales Marca Loctite

Figura 34. Productos de venta (lubricantes y accesorios para aseo)



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Lavadero: para la prestación de este servicio se cuenta con instalaciones adecuadas para cualquier clase de automotor.

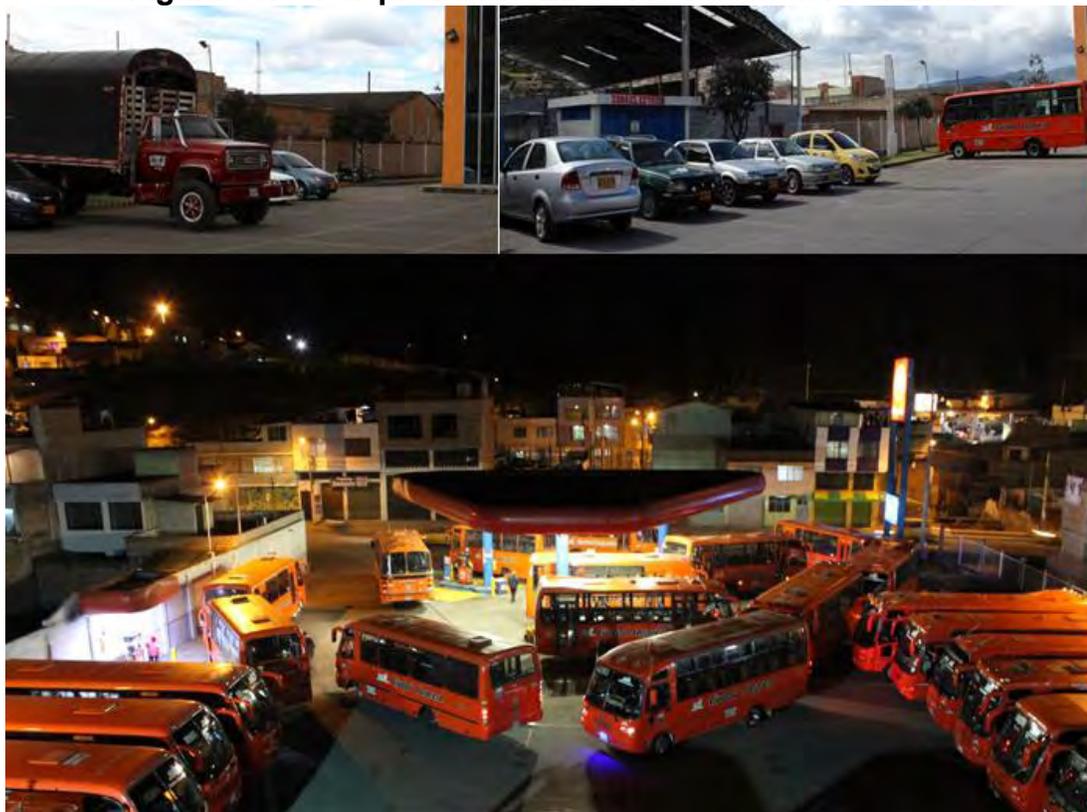
Figura 35. Lavadero de automotores



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Parqueadero: este es un servicio que se presta generalmente a los clientes de la Estación de servicio, entre los automotores que se permite el estacionamiento en horas del día están: camiones, automóviles, busetas, furgones, camionetas. En el horario nocturno la mayoría de automotores son busetas de la Empresa Transportadora Autobuses del Sur Ltda.

Figura 36. Parqueadero - EDS Autobuses del Sur Ltda.



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Distribución: No se puede hablar de un canal de distribución, pues la EDS se clasifica como comercializador minorista, lo que indica que es una parte del canal de comercialización de hidrocarburos, pero para el caso exclusivo de la EDS, al ser minorista vende directamente al cliente final. La situación es la misma para el caso de los servicios adicionales, la venta de lubricantes, filtros, productos de aseo para vehículos y demás.

Figura 37. Canal de distribución de combustibles para la EDS



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

El canal de distribución directo, se aplica a los servicios como el cambio de aceite, el engrase, el lavadero y el parqueadero, hablando del proceso técnico como tal; en este caso el canal inicia con el prestador del servicio, es decir la EDS (lubricentro, lavadero o parqueadero) y concluye con el cliente final, sin intermediarios.

- **Precio:** El principal objetivo en cuanto al precio, es el de incrementar la demanda, por medio de la prestación de servicios adicionales, los cuales lograrán en cierta forma maximizar las utilidades totales de la compañía. En función del precio, se encuentra el nivel de ventas, lo cual asegura los ingresos.

En cuanto a la venta de combustibles (gasolina corriente y biodiesel), la EDS utiliza la única estrategia de precio del cobro justo, de manera que no se excedan los límites establecidos para la zona y se garantice la medida exacta. Por lo tanto, la valoración del cliente sobre este producto en la Estación en términos monetarios es buena, porque pueden comparar cuantos galones le caben a su carro en esta estación con respecto a otras, y que rendimiento tendrá con la medida.

Al no contar con libertad de precios, la EDS define sus estrategias en función de la honestidad en la medida, la calidad del producto y la lealtad con el cliente, asegurando combustible a sus clientes permanentes en ocasiones de desabastecimiento. Lo cual ha logrado que los niveles de ventas se incrementen y mejorando el posicionamiento, pues la rotación eficiente de inventarios permite que se incremente el cupo de combustible mensual para la estación, lo que se traduce en mayor participación en el mercado, en consecuencia, se verá reflejado en las utilidades.

Los precios de los servicios y productos complementarios, se establecen según las tarifas del mercado, la diferenciación generalmente se presenta en la prestación del servicio, pero en el caso de los lubricantes el precio no es más bajo que en los establecimientos competidores, debido a que en ningún caso la EDS usa combinaciones de aceites o aditivos que permitan rendimiento del producto y bajas considerables en el precio. Por lo tanto, al utilizar lubricantes originales y garantizados, el precio puede percibirse relativamente más alto; sin embargo, se induce al cliente a evaluar la relación precio-calidad en cuanto al rendimiento de los productos en la mecánica del motor del vehículo.

El establecimiento de precios se realiza en función de la relación costo/precio, según los cambios del entorno directo o indirecto. Este análisis lo realiza el gerente en compañía del contador (entrega información como la liquidez financiera, los costos, las presiones del inventario), conjuntamente buscan apoyo en el almacenista para conseguir información sobre la competencia con relación a las tarifas vigentes de la estación. Una vez determinados, es función del almacenista actualizar los precios con el nivel operativo.

El margen de utilidad para los productos y servicios por la empresa, oscila en un rango entre el 18% al 22%; de manera que no se excedan rangos impuestos por el gobierno o el mercado.

- **Promoción y publicidad:** debido a la falta de un plan de mercadeo en la EDS, no existen registros de desarrollo de campañas de mercadeo o planes promocionales para los clientes. De ahí que se identifica la clara necesidad de realizar acciones encaminadas a mejorar el mercadeo a través de actividades estratégicas, llevando un orden específico.

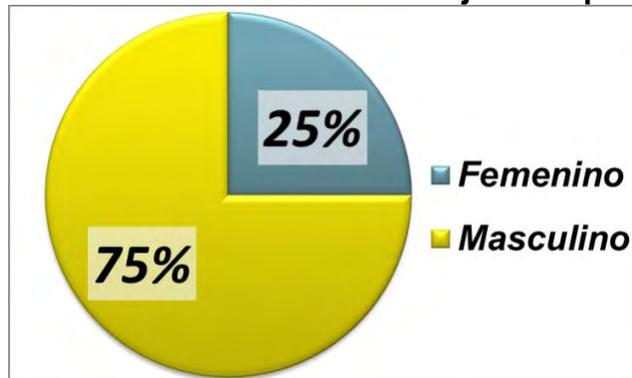
La importancia de promover el mercadeo, reside en la búsqueda por acercar los productos y/o servicios al consumidor final, intentando posicionarse en el mercado local ya sea incrementando el número de clientes o la fidelización de los existentes. Además, la publicidad tiene el propósito de centrarse en dar a conocer los atributos y beneficios que los clientes obtendrían al acceder a los productos y servicios que la EDS ofrece.

4.5.5 Capacidad del Talento Humano. Para su efectivo funcionamiento, la estación cuenta con el apoyo de ocho colaboradores, distribuidos entre las funciones administrativas y operativas.

Con el fin de analizar el clima, la motivación y la satisfacción laboral, se realizó una encuesta dirigida a los colaboradores de la estación, en ella se hicieron preguntas sobre: los procesos de contratación, la capacitación que reciben, la satisfacción salarial, los incentivos, las relaciones laborales y el entorno del cargo.

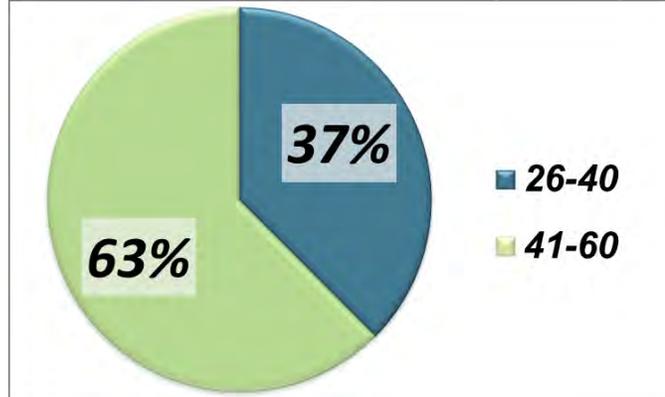
- **Características del grupo de trabajo:** el grupo de trabajo se conforma en su mayoría por hombres, sin embargo el 25% está representado por el género femenino (ver figura 38), quienes se encuentran en la labor administrativa y operativa.

Figura 38. Distribución de los trabajadores por Género



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Figura 39. Distribución de los trabajadores por Edad

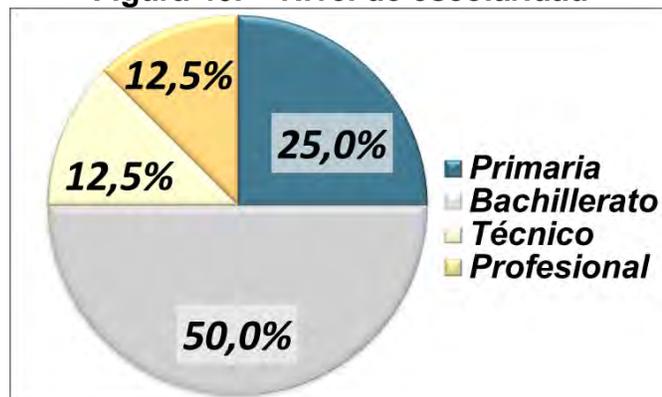


Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

En cuanto al factor edad, se identificó que el 63% de las personas que laboran en la estación se encuentran en un rango de edad entre los 41 años hasta los 60, lo cual significa que se cuenta con colaboradores de elevada y buena experiencia, quienes garantizan confianza en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, por la naturaleza de operaciones de la estación, es importante que se ejecuten planes de salud ocupacional, que consideren el factor edad, pues algunas operaciones no serán adecuadas para personas mayores, por lo tanto, la planeación de actividades debe orientarse según esa prioridad, con el fin de evitar problemas que comprometan la vida y la estabilidad del colaborador.

El 37% restante, corresponde a los colaboradores que pertenecen al rango de edad entre los 26 a 40 años. Indicando también, que se cuenta con personal laboralmente maduro y comprometido, es decir se puede esperar un nivel de experiencia satisfactorio.

Figura 40. Nivel de escolaridad



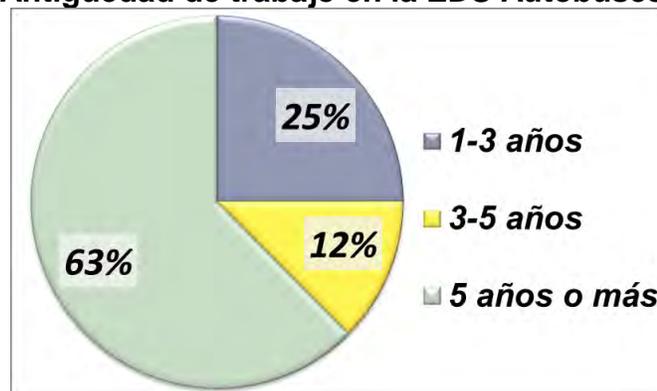
Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

El 50% de los colaboradores han completado estudios únicamente hasta el bachillerato, seguido por el 25% que únicamente han realizado estudios primarios.

Quienes están en cargos operativos, y que con la experiencia y capacitación han logrado obtener conocimiento idóneo para realizar las funciones que en la estación se les ha encargado.

Sobre las personas que aseguran tener estudios técnicos se hace referencia a un porcentaje de 12.5% que hace referencia de una sola persona del grupo encuestado. Este mismo comportamiento se presenta en el nivel de estudios profesionales y posgrado que corresponde al nivel gerencial de la EDS.

Figura 41. Antigüedad de trabajo en la EDS Autobuses del Sur Ltda.



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

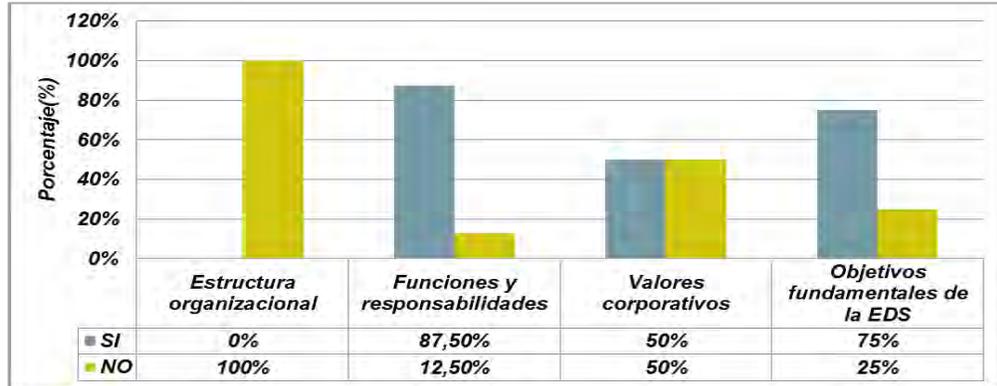
La rotación de empleados no es muy frecuente, aunque todos cuentan con un tipo de contratación a término fijo, el análisis de desempeño permite en la mayoría de casos la renovación del contrato. Tal como se indica en la figura 41, el 63% de los encuestados aseguran llevar trabajando más de 5 años en la EDS. El 25% por su parte, indican llevar menos de 3 años laborando y el 12% entre 3 y 5 años.

- **Ingreso:** para ingresar a laborar en la EDS, se identifica que una sola persona lo logró por medio de concurso, correspondiente a la gerencia. En los demás niveles, los ingresos no se realizaron mediante selección dentro de un grupo de concursantes, más sí se acudió a revisión de hojas de vida y recomendaciones personales.

Es importante, que la empresa se haya preocupado por contar con un nivel gerencial altamente capacitado para una función de tanta relevancia. Sin embargo, también se debería incluir esta clase de procesos en los demás niveles, pues una sana competencia en un proceso de selección, posibilita contar con los mejores prospectos laborales.

Una vez el empleado ingresa a trabajar en la EDS, debe ser instruido de manera que logre adaptarse a su nuevo clima laboral y a sus funciones correspondientes. Al respecto se le preguntó al trabajador, si contó con esta inducción y en qué temas; en la figura 42, se presentan los resultados.

Figura 42. Temas de inducción laboral



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Como se puede observar, el 100% contó con una inducción sobre la estructura organizacional de la estación, aspecto importante en la integración de un funcionario a sus labores, pues brinda conocimiento sobre el conducto regular de operación y administración y ubica al empleado en el nivel correspondiente a su cargo.

En cuanto a las funciones y responsabilidades el 87,5% aseguran haber recibido de alguien más la información necesaria para conocer las funciones y responsabilidades que se adquieren con su cargo. En el caso del 12,5% que asegura no haber recibido esta información de alguien más, reconoce ponerse al tanto de manera autónoma y conociendo su labor por su conocimiento y experiencia profesional.

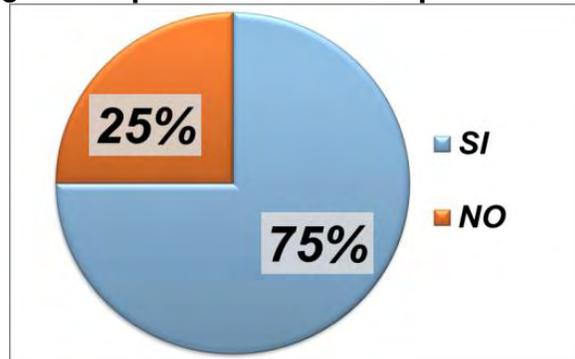
Sobre valores corporativos el 50% aseguran no haber recibido información formal sobre el tema y el 50% restante aseguran haber recibido esta información. Es posible que exista una confusión sobre el concepto real de valores corporativos en los empleados, pues en la EDS no existe una plataforma de direccionamiento estratégico definida, por lo tanto, quienes respondieron SI, pueden estar haciendo referencia de una información verbal que les pudo suministrar la persona encargada de instruirles al inicio.

La situación sobre los objetivos fundamentales de la EDS, es similar a los valores corporativos, pues no existe una declaración formal. Sin embargo, no se puede desconocer que el 75% respondió con un SI, debido a que pudieron conocer de manera verbal y por convicción los objetivos de la organización al momento de ser contratados.

- **Capacitación:** El 75% afirma recibir capacitación permanente en la EDS, las cuales abarcan diferentes temas de interés, no solo de formación laboral, sino también de formación personal que incrementan su calidad de vida familiar y laboral. El 25% respondieron no recibir capacitaciones, permanentes de parte de

la EDS, en este caso es probable que el empleado desconozca la naturaleza de la gestión de las capacitaciones que promueve la estación, y solo considere cuando provienen de parte de los agentes externos tales como mayoristas y/o instituciones gubernamentales.

Figura 43. ¿Los empleados reciben capacitación permanente?



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Los temas que los empleados recuerdan haber aprendido en dichas capacitaciones son: atención al cliente, procedimientos de la EDS, relaciones humanas, conocimientos relacionados a los productos y servicios, trabajo en equipo, liderazgo, responsabilidad y corporativas por parte del mayorista TERPEL.

- **Condiciones de trabajo:** los trabajadores cuentan con condiciones favorables de trabajo, pues tienen horarios establecidos y consensados, de manera que no se efectúen cargas laborales demasiado largas que limiten el desempeño del trabajador. Además, se cuida de suministrar las herramientas adecuadas para que todas las actividades que deba realizar el colaborador no se vean truncadas por falta de elementos, ello con el fin de conseguir rendimientos y resultados óptimos.

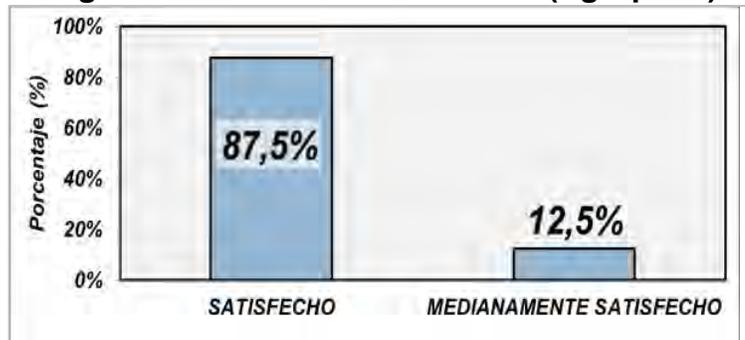
Para evaluar la **satisfacción laboral** de los empleados, se les pidió que calificaran algunos aspectos sobre condiciones de trabajo, tales como: salario, instalaciones, herramientas e integración organizacional. Dando una puntuación de 1 a 4, siendo 1 No satisfecho, 2 regularmente satisfecho, 3 satisfecho y 4 muy satisfecho.

Una vez sistematizados los resultados, se utilizó el método escala Likert para agrupar en intervalos los puntajes obtenidos, de manera que se determinó lo siguiente:

- ✓ Una puntuación entre los 25 a 28 puntos: El colaborador se siente Satisfecho
- ✓ Una puntuación entre los 19 a 24 puntos: El colaborador se siente medianamente conforme.

- ✓ Una puntuación entre los 7 a 18 puntos: El colaborador NO se siente satisfecho

Figura 44. Satisfacción laboral (Agrupado)



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

La opinión de los trabajadores encuestados indica que el 87,5%, están completamente satisfechos y el 12,5% medianamente satisfechos. Esto demuestra que las expectativas en el puesto de trabajo y la implicación laboral, son elementos de consideración en el trabajo ya que un buen ambiente laboral consigue satisfacer las demandas de estabilidad y de promoción de los individuos.

Encontrar que el mayor porcentaje pertenece a colaboradores satisfechos laboralmente, motiva a la estación a mantener las estrategias organizacionales y administrativas, que optimizan la relación entre la empresa y el colaborador, proporcionando las garantías laborales, con el fin de mejorar no solo el servicio y el rendimiento como trabajador, sino también su calidad de vida a nivel personal y familiar.

La calificación sobre la **relación laboral entre trabajador y jefe inmediato**, la evaluó el trabajador, considerando las actitudes de su jefe inmediato frente al trabajo desempeñado.

Se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: eficiencia en los canales de comunicación, el conocimiento de las funciones del colaborador por parte del jefe, la exigencia, la evaluación y el apoyo. Manejando una calificación de 1 a 5, siendo 1 completamente de acuerdo; 2 de acuerdo, 3 en desacuerdo, 4 completamente en desacuerdo y 5 no aplica. Finalmente, se estableció la siguiente escala de puntuación:

- ✓ Una puntuación entre los 5 a 9 puntos: El colaborador califica la relación como: EXCELENTE
- ✓ Una puntuación entre los 10 a 14 puntos: El colaborador califica la relación como: BUENA

- ✓ Una puntuación entre los 15 a 19 puntos: El colaborador califica la relación como: REGULAR
- ✓ Una puntuación entre los 20 a 25 puntos: El colaborador califica la relación como: DEFICIENTE

Figura 45. Relación trabajador – jefe inmediato



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Los resultados demostraron que el grado de satisfacción es excelente con un 37,5% y buena con un 62.5%. Lo cual se puede considerar como una evaluación favorable, sin embargo, no se puede descuidar el constante mejoramiento del aspecto analizado, ya que se denota la clara necesidad de fortalecer procesos en función de promover un buen clima laboral.

- **Incentivos:** con el fin de motivar la productividad en los trabajadores y el mejor desempeño en la atención al cliente, la EDS cuenta con un programa de incentivos para sus colaboradores. Cuando se preguntó sobre este aspecto, solo el 37,5% respondieron que SI han tenido la oportunidad de recibir un incentivo por su desempeño laboral, mientras que el 62% afirmaron no recibir ninguno durante su tiempo de trabajo.

Del total de trabajadores que han recibido alguna clase de incentivo, el 33% reconocen un incentivo de tipo salarial y el 67% de reconocimiento. Dichos resultados, indican que el programa no ha sido efectivo, pues para ello se debería establecer una serie de condiciones y actividades que permitan reconocer y evaluar el desempeño de los colaboradores, en todas sus funciones. Además, dar a conocer el programa en todo el grupo de trabajo, proporcionando la debida información para crear interés.

- **Evaluación del desempeño:** con este proceso se intenta medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización. Sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Sin embargo, en la EDS no se cuentan con procedimientos de monitoreo y evaluación de desempeño debidamente formalizados, por ello, el 87,5% considero que estas no existen y solo el 12,5% afirmo que si se dan evaluaciones. De lo cual, se puede concluir que pueden darse procesos informales que supervisen las acciones de los trabajadores en cada una de sus responsabilidades, el cual no tiene un registro de resultados.

Por lo tanto, este es un elemento que se debe desarrollar de manera que se establezca como una herramienta para determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización y a la vez sirva para medir el nivel competitivo y de eficiencia de la empresa.

4.5.6 Capacidad tecnológica y de producción. Para que el combustible llegue al consumidor final hace el siguiente recorrido, comienza con el transporte del mismo, desde la planta del mayorista Terpel ubicada en Yumbo – Valle hasta la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda. Una vez llega la cisterna a las instalaciones, se procede a descargar en los tanques subterráneos de almacenamiento de combustibles líquidos (según procedimiento de descargue) y se culmina con la venta de estos a los usuarios finales, mediante el llenado directo desde los surtidores a los tanques de los automotores.

La Estación cuenta con una capacidad de almacenamiento de 48.939⁹⁹ galones, distribuida en 4 tanques subterráneos, de la siguiente manera:

Cuadro 37. Capacidad de almacenamiento de combustible

Tanque	Capacidad de Almacenamiento (Gl)	Producto
1	9.812	Biodiesel
2	9.823	Biodiesel
3	9.779	Gasolina corriente
4	9.702	Biodiesel
5	9.823	Biodiesel

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Actualmente, para el periodo noviembre de 2014 a marzo de 2017, la EDS contara con un cupo de comercialización de combustibles de **62.223 galones al mes**, asignación aprobada por el Ministerio de Minas y Energía según resolución 31397 de 28 Noviembre de 2014.

Relacionando la capacidad total de almacenamiento de los tanques, con el cupo asignado, se podría establecer que la EDS cuenta con una capacidad de almacenamiento instalada del 79% sobre la capacidad comercializada al mes.

⁹⁹ Según certificación Bureau Veritas GV-6689 / 2013 para Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., válido hasta el año 2016.

En cuanto al **lubricentro**, se cuenta con instalaciones físicas adecuadas para prestar el servicio de cambio de aceite, engrase y cambio de filtros, para ello están dispuestos 4 calcamos y el almacén donde se encuentran dispuestos los productos ofrecidos.

Los productos que se usan en el servicio de cambio de aceite y engrase, se almacenan en tambores en una bodega contigua al almacén, los cuales se encuentran conectados a una red de distribución por tubos. En caso de no utilizar la red por tubos, se utiliza una bomba manual para sacar el aceite de los tambores.

El engrase se realiza mediante una maquina engrasadora, la cual, en función de un compresor ejerce inyección del producto directo al automotor.

En el **Lavadero**, el servicio es posible gracias a un sistema de suministro de aguas proveniente de pozo profundo y tratamiento preliminar para verter aguas residuales, el cual está debidamente legalizado para aprovechamiento ante el Ministerio de Medio Ambiente, DAGMA (Departamento Administrativo de Gestión del Medio ambiente) y Corponariño.

Para el movimiento del agua se hace uso de motobomba, instalada en una bodega junto con el compresor, esta bodega se encuentra alejada de residencias aledañas e incluso de las instalaciones administrativas y de operación de la estación, con el fin de evitar emisiones de sonido que sobrepasen límites máximos permitidos en la zona.

El operario de esta área, siempre tiene insumos como detergentes, ceras, shampoo, esponjas, paños, escobas, traperos, etc. Para evitar contratiempos al momento de limpiar con eficiencia cualquier clase de vehículo.

Para garantizar la seguridad en el **parqueadero** y en las instalaciones de la Estación, se contrata un vigilante debidamente capacitado para estas labores. Además, se tiene un sistema de circuito cerrado de vigilancia por videocámaras, las cuales están ubicadas en las áreas administrativas y operativas.

4.6 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

En relación al entorno interno identificado para la EDS Autobuses del Sur Ltda., se llevó a cabo la identificación de los factores clave sobre las capacidades de la empresa, tales como: directiva, financiera, competitiva, de talento humano, tecnológica y de producción. Posteriormente, con la orientación de la gerencia, el asesoramiento académico y en autoría del presente estudio, se procedió a determinar la ponderación y la clasificación de cada factor.

La evaluación se elaboró con la matriz MEFI, siguiendo el procedimiento de asignar un puntaje a cada factor clave, una clasificación y un resultado correspondiente. La ponderación de cada uno de los factores se otorgó en un rango de valores de 0,0 a 1,0. Es importante resaltar, que la sumatoria de las ponderaciones es igual a 1.

Por su parte, la clasificación está dada por las siguientes razones: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza, 4 = mayor fortaleza.

Cuadro 38. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	POND.	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO
CAPACIDAD DIRECTIVA			
Organización y fijación de metas y objetivos.	0,04	2	0,08
Planificación estratégica dentro de la empresa.	0,05	1	0,05
Orientación formal de las funciones, procedimientos, reglamentos.	0,03	3	0,09
Control de resultados sobre metas propuestas	0,04	1	0,04
CAPACIDAD FINANCIERA			
Liquidez y solvencia en función de las obligaciones corrientes (para el año 2013: Liquidez 3,04%; prueba acida 2,3%; solvencia 7,9%).	0,05	4	0,2
Capacidad de endeudamiento del 12,7% para el año 2013	0,04	4	0,16
Variación de las utilidades netas en el periodo 2012-2013 del 3,2% anual.	0,05	2	0,1
CAPACIDAD COMPETITIVA			
Participación en el mercado local del 1,91%	0,05	3**	0,15
Portafolio de productos (diversidad de productos y servicios en la actividad principal y en relación a ella)	0,05	4	0,2
Acciones publicitarias y de promoción	0,05	1	0,05
Innovación en atención al cliente	0,05	4	0,2
Localización geográfica de la EDS	0,05	4	0,2
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO			
Nivel de experiencia laboral de los colaboradores	0,03	3	0,09
Procesos de selección del personal	0,03	2	0,06
Entrenamiento y capacitación del personal	0,04	4	0,16
Satisfacción laboral (87,5%)	0,05	4	0,2
Clima laboral (motivación, trabajo en equipo, liderazgo, compromiso)	0,05	4	0,2
Evaluación del desempeño	0,04	2	0,08

FACTOR INTERNO CLAVE	POND.	CLASIF.	RESULTADO PONDERADO
CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y DE PRODUCCIÓN			
Capacidad de almacenamiento del 79% sobre la capacidad comercial	0,03	3	0,09
Instalaciones y adecuación para la prestación de los servicios ofrecidos	0,05	4	0,2
Control de inventarios a razón del concepto "Just time"	0,05	4	0,2
Relación con proveedores	0,04	3	0,12
Cumplimiento normativo, regulación ambiental y gestión de riesgos	0,04	3	0,12
TOTAL	1,00		3,04

** Se clasifica como fortaleza menor, debido a que la participación en el mercado local del líder es del 5,4%, y existen varias estaciones que cuentan con una participación menor a 1%, porque en el municipio de Pasto hay 43 estaciones debidamente registradas.

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

De acuerdo con los resultados (3.04) obtenidos en la matriz MEFI, se evidencia que la empresa presenta una posición interna fuerte, con más fortalezas que debilidades, puesto que se encuentra arriba del promedio (2,5). Dentro de sus fortalezas internas, se destacan: la liquidez y la solvencia financiera; la capacidad de endeudamiento; un portafolio de productos y servicios diversificado; el interés por innovar en el servicio al cliente; la localización estratégica de la estación; el entrenamiento y capacitación que le brinda a su personal; el clima laboral; la satisfacción del talento humano; el control de inventarios "justo a tiempo" y las instalaciones amplias y adecuadas.

Por otra parte, las debilidades que pueden afectar con más gravedad el desempeño de la EDS según los resultados de la MEFI, son: la ausencia de la planificación estratégica, el control de resultados sobre metas propuestas y la escasez de acciones publicitarias y de promoción.

5. PLATAFORMA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Las entrevistas con el nivel gerencial evidenciaron la carencia de dos aspectos fundamentales para el direccionamiento estratégico: **la identificación institucional y la orientación misional**. Aunque en los colaboradores existe conocimiento sobre sus labores y la organización de la estación, no existe información institucional escrita y comunicada para conocimiento de sus grupos de interés.

Por lo anterior, se valoró la necesidad de desarrollar actividades de socialización contando con la participación de todos los colaboradores de la Estación desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo, con el fin de lograr un acercamiento a la historia de la estación, la definición de la misión, la visión, los valores, los principios y los objetivos corporativos.

La definición de estos elementos, se logró establecer mediante un proceso de capacitación y participación. Inicialmente se integró a los colaboradores en una capacitación sobre el tema direccionamiento estratégico, en él se explicó el concepto, la importancia y la adecuada formulación de los aspectos misionales que dirigen la actividad de toda empresa.

A partir de esos conocimientos previos, se solicitó el apoyo de los colaboradores para definir cada uno de los aspectos, se utilizó el método “*brainstorming*” o “*Lluvia de ideas*”, con el cual finalmente se llegó a una formulación que integrara las ideas afines a los propósitos de la EDS. La redacción de los elementos, también se realizó en conjunto, de manera que se usara un lenguaje simple garantizando la fácil recordación.

A continuación, se presenta la formulación de los elementos de direccionamiento estratégico que se determinaron para la Estación.

5.1 IDENTIDAD DE LA ESTACIÓN AUTOBUSES DEL SUR LTDA.

5.1.1 Datos generales de la empresa.

Razón Social: ESTACION DE SERVICIO AUTOBUSES DEL SUR LTDA.

Tipo de sociedad: LIMITADA

Número de Identificación Tributaria NIT: 900255304-3

Ubicación: Carrera 4 No. 12-85 Barrio Chapal

Zona de influencia: Municipio de San Juan de Pasto; con mayor enfoque en la entrada Sur de la ciudad (clientes provenientes desde o hacia: corregimiento de Catambuco, municipios de Tangua, Yacuanquer e Ipiales) y en toda la zona suroriental, hasta los barrios Santa Mónica y Villaflor.

5.1.2 Reseña Histórica. La Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., se creó justificada en la necesidad de mejorar la cadena de aprovisionamiento de la empresa transportadora Autobuses del Sur Ltda., debido a que su parque automotor indicaba un alto nivel de consumo de combustible. Por lo tanto, este servicio representaría además de un complemento, una unidad de negocio para incrementar la rentabilidad de los asociados al convertirse en un comercializador minorista proyectado no solo para atender la demanda de los clientes de la transportadora, sino también al público consumidor de combustible de la ciudad de Pasto.

La inscripción ante el Ministerio de Minas y Energía se realizó en el año 2005, con la solicitud de aval para creación de la Estación de Servicio minorista de combustible. Justificada a razón de que la transportadora consumía un promedio mensual aproximado de 80.000 galones de ACPM, y que por dicha razón era necesario y estratégico centralizar en la transportadora el negocio a través del autoabastecimiento y la comercialización como minorista.

El 31 de mayo de 2005, la Curaduría Urbana Primera del Municipio de Pasto, concede licencia de construcción bajo resolución 3276-9 de 2005. A partir de esa fecha, se comienzan a adelantar obras de infraestructura para la sede administrativa de la EDS, en un terreno de 843,72 mts² de área.

En el año 2005, la Corporación Autónoma Regional de Nariño Corponariño, según resolución 532 de 2005 otorga el permiso de vertimientos para la sede administrativa, la estación de servicio y el lavado de vehículos. Por medio del cual se avala la construcción de una primera etapa de un sistema de tratamiento.

La unidad Minero Energética, bajo resolución 0097 de 16 de enero de 2006, establece los volúmenes máximos de combustibles líquidos, en el cual se hacen asignaciones directamente. Esta resolución regula la distribución de cupos para la comercialización minorista.

En el año 2006, se dio respuesta a la inscripción realizada ante el Ministerio de Minas y Energía, en ella se dictamina que la entidad competente para la aprobación es la Alcaldía Municipal, según la resolución 82588 del 30 de diciembre de 1994, bajo la cual se autoriza a las Alcaldías Municipales el permiso para la creación de comercializadores minoristas de combustible, bajo su

jurisdicción. Se procede entonces a seguir el proceso de solicitud de licencia de funcionamiento ante el ente municipal.

En enero de 2006, se realizó un estudio técnico para la construcción y un estudio para conexiones eléctricas para la infraestructura de la estación de servicio.

Aparecen disposiciones legales favorables para la región nariñense por ser parte de la zona de frontera Colombo Ecuatoriana, aparece en el año 2006 la ley 118 bajo la cual el gobierno nacional otorga una compensación de transporte de combustibles a la zona, y posteriormente en febrero de 2007 mediante decreto 1386 se toman medidas en zona de frontera para regular un precio más bajo frente al precio en el resto del territorio nacional. Estas medidas se dictaminaron con el fin mitigar los efectos del contrabando de combustibles que se presenta en la región.

Adjudicación de volumen de galones permitidos para la Estación de Servicio Autobuses del Sur: en abril del 2008, la unidad de Planeación Minero Energética –UPME- otorga un volumen inicial de 31.201 galones mensuales.

Autorización de funcionamiento: la Alcaldía Municipal de Pasto mediante resolución 100 de 28 de abril 2009 autoriza la EDS Autobuses del Sur como distribuidor minorista de combustible.

Adjudicaciones de volumen posteriores:

- ✓ 23 de junio de 2009 la UPME incrementa el volumen a 32.282 galones (Res. 0459).
- ✓ El 11 de octubre de 2010 el cupo asciende a 47.820 galones (Res. 0599 UPME).
- ✓ En el año 2014, la EDS comerció un cupo de 53.711 galones, adicional a ello, gracias a las adjudicaciones que el Ministerio de Minas y Energía, otorgó en tiempos de desabastecimiento en el departamento, la EDS logro obtener 5 incrementos durante el año, comercializando finalmente en promedio un volumen de 57.746 galones mensuales.
- ✓ El 28 de noviembre de 2014 según la resolución 31397 del Ministerio de Minas y Energía, la EDS logro obtener un cupo de **62.223 galones**, el cual será vigente para el periodo noviembre de 2014 hasta marzo de 2017.

Características que demuestran la evolución de la empresa: a continuación se presentan las consideraciones que los colaboradores realizaron en las actividades de socialización, en el momento que se les hizo las preguntas: **¿hemos**

evolucionado durante los últimos años? ¿Cuáles han sido los cambios más significativos?

- ✓ *Inicialmente solo se prestaba el servicio de lavado y engrase, posteriormente cuando se cumplieron todas las licencias exigidas para el funcionamiento se comenzó con la comercialización de combustible y también en aprovechamiento de la vigilancia nocturna se ofreció el servicio de parqueo.*
- ✓ *Se incrementó la seguridad en toda la infraestructura de la EDS, con la implementación de un sistema de vigilancia por cámaras y por personal capacitado en esa función.*
- ✓ *En los últimos años, se mejoró el sistema de señalización en todas las áreas de la EDS, lo que representa un progreso en la seguridad operacional para todos los grupos de interés de la estación y presta mayor funcionalidad a la infraestructura, equipos y elementos de las áreas de trabajo.*
- ✓ *Con el paso de los años, se ha ido incrementando el personal, justificado en una mayor demanda, es un buen progreso porque representa crecimiento de la empresa, con más personal es posible prestar mejor servicio con mayor agilidad y eficacia en los diferentes procesos que se llevan a cabo.*
- ✓ *Se han mejorado los horarios de atención al público en la venta de combustible, se comienza desde las 5 a.m. y se posibilita brindar atención a todos los clientes que comienzan su jornada laboral en ese horario. A partir de la implementación del nuevo horario, los clientes se fueron incrementando, sobre todo el segmento de los taxistas. Esto significa evolución para la EDS, pues responde y se acondiciona a las necesidades del cliente.*
- ✓ *Los operarios no reciben plata por ventas de combustible de los clientes de la transportadora, se generan recibos los cuales se cobran posteriormente, por tesorería. El dinero recibido a clientes externos no se acumula, cada hora o cambio de turno se consigna en caja de seguridad, este manejo incrementa la seguridad tanto para los ingresos de la estación como para los trabajadores, pues se reduce el riesgo de exposición a la delincuencia común que aqueja la zona.*
- ✓ *Los clientes se han incrementado, puesto que se ha dado cabida a otros tipos de clientes, diferentes a los de la transportadora. Esta situación ha servido de gancho para que se conozcan los demás servicios que se prestan en la Estación de Servicio.*
- ✓ *La venta de combustible se maneja en diferentes formas de pago, en efectivo, a crédito y con tarjeta débito o crédito. Representa una ventaja en el servicio de acuerdo con las exigencias y comodidad del cliente.*

- ✓ *Los colaboradores han incrementado sus conocimientos, tanto a nivel laboral, como personal, con las diferentes actividades de capacitación que se imparten tanto de parte del mayorista, como de la EDS. El fomentar el conocimiento en el recurso humano significa para la empresa un gran activo, pues a través de ellos se garantiza la eficiencia en todas y cada una de las funciones de la estación.*
- ✓ *Se ha incrementado el sueldo de los colaboradores, por el reconocimiento de horas extras y festivos. Mejorar las condiciones del trabajador incrementa la satisfacción laboral y motiva la calidad del servicio.*

5.2 MISIÓN

Satisfacer necesidades de abastecimiento de combustibles y servicios relacionados de lubricación, parqueo y lavado de automotores en el área de influencia (Chapal), garantizando a nuestros clientes calidad, responsabilidad, honestidad y eficiencia; generando con en el negocio bienestar para nuestros colaboradores, rentabilidad para sus socios y promoviendo la sostenibilidad de nuestra EDS, con responsabilidad social y ambiental.

5.3 VISIÓN

En el año 2017 la EDS Autobuses del Sur, se posicionará como la estación de servicio líder en el área de influencia, adecuándose a los distintos cambios y retos del mercado de combustibles y de los servicios integrales para mantenimiento de automotores, a través del incremento en la inversión que permita la ampliación de su portafolio, conservando sus valores y brindando el mejor y más completo servicio, para otorgar una mayor satisfacción del cliente.

5.4 PROPOSITOS U OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Como colaboradores nuestro propósito es ofrecer el mejor desempeño laboral: prestando un servicio de calidad y con ello retribuir a la estación lo que de ella logramos.

Orientar la sostenibilidad y el crecimiento en ventas del 15% anual a partir del año 2015: buscamos posicionar la Estación en el mercado de la distribución del combustible en el municipio de Pasto, sobreviviendo a los desafíos del entorno y optimizando cada vez más las condiciones de calidad en nuestros servicios y productos, siendo un elemento diferenciador frente a la competencia.

Buscar alternativas que mejoren la satisfacción del cliente, para alcanzar el 100% hasta el año 2017, debido a que actualmente por la investigación

realizada se cuenta con un nivel de satisfacción completa del 58% y satisfacción media del 38%: nos interesa otorgar un alto nivel de satisfacción a través de los servicios y productos que ofrecemos, por lo tanto, es importante para la Estación conocer qué nuevas opciones buscan nuestros clientes y responder a ello positivamente.

Obtener una rentabilidad sostenida del 5% sobre el patrimonio a partir del 2015: queremos satisfacer las expectativas de nuestros inversionistas, y con ello garantizarnos la permanencia en el negocio.

Ser causa de la satisfacción y bienestar de nuestros clientes: queremos lograr reconocimiento por parte de todas las personas que hacen parte de nuestro negocio, por ser una estación de servicio completa tanto en su función económica, como en sus instalaciones. Nos esforzamos por ofrecer un lugar amplio, limpio y acogedor, para que además de adquirir combustibles, tenga a su disposición una serie de servicios adicionales que faciliten las actividades del día a día.

Aportar al cuidado de la estabilidad ambiental de nuestra región: a través de la comercialización de productos de marcas reconocidas por su calidad, que garantizan el cumplimiento de la normatividad ambiental, la confianza y la seguridad a sus consumidores, además, la estación se preocupa por promover conciencia ambiental al interior de su organización, aplicando procedimientos que hagan uso eficiente de los recursos.

Ser un aliado estratégico: en el plano comercial queremos ser también la mejor opción para los empresarios de la región, cuando demanden servicios relacionados con nuestro negocio.

Posicionar la imagen corporativa de nuestra Estación Autobuses del Sur Ltda.: Promover estrategias de comunicación que permitan conservar y posicionar la imagen de la empresa dentro del mercado actual.

5.5 VALORES CORPORATIVOS

Honestidad: Trabajamos con transparencia, sin atender contra los intereses de las personas que integran nuestro negocio.

Respeto: a las leyes colombianas y a las personas, tanto en el ámbito laboral, como en el personal, con cordialidad y comprensión valoramos los intereses y necesidades de todos aquellos que integran nuestro negocio.

Tolerancia: al aceptar nuestras diferencias y ofrecer lo mejor de nuestra individualidad, resulta un equipo de trabajo integral y unificado para lograr buenos resultados.

Sentido de pertenencia: Sentimos orgullo por hacer parte de la Estación Autobuses del Sur, en la cual trabajamos.

Compromiso: Toda tarea encomendada se cumple a cabalidad por cada uno de nuestros colaboradores.

Excelencia: Hacemos nuestro trabajo con conocimiento y experiencia, siempre ofrecemos nuestro mejor esfuerzo, respaldados por la calidad de nuestros productos y servicio al cliente.

Liderazgo: motivamos un buen clima organizacional, cada colaborador desde su punto operativo promueve las mejores decisiones en su trabajo asistiendo el posicionamiento de nuestra EDS Autobuses del Sur.

Responsabilidad: Reconocemos y respondemos ante los intereses e inquietudes de las personas que hacen parte de nuestro negocio.

Trabajo en equipo: Unificamos esfuerzos, pues de todos depende el logro de nuestros objetivos.

5.6 POLITICAS CORPORATIVAS

Política de producto: La EDS Autobuses del Sur Ltda., es distribuidor minorista de combustibles líquidos para el sector automotriz del municipio de San Juan de Pasto, abanderado por Terpel. Como tal, solo vende productos de excelente calidad y medida garantizada, se apoya en los estándares de calidad de sus proveedores, usando los más modernos y seguros equipos existentes en el mercado.

Política de precio: La política de precio está regulada de acuerdo con el promedio de precios de la zona de influencia. Permanentemente, será el fin primordial, enfocarse en el buen servicio, la calidad y la medida confiable, cada vez que sea posible se manejarán precios competitivos, buscando el beneficio continuo de nuestros clientes y accionistas.

Política de comunicación: Gracias a nuestro excelente equipo humano, pretendemos estar en contacto permanente con nuestros clientes teniéndolos debidamente informados del rendimiento del combustible, precios actuales, y lo mejor, informados de nuestras promociones y eventos, ya que pretendemos convertirnos en el aliado para solucionar las necesidades de su vehículo.

Política de servicio: Apoyados en las capacitaciones que ofrecen nuestros proveedores y en el completo entrenamiento que la estación brinda a su personal, contamos con un equipo humano operativo capacitado y motivado para que

siempre preste el mejor servicio, de manera, que éste sea un factor diferenciador del sector. Todo ello, para que nuestros clientes sientan que el acondicionamiento de su vehículo es un momento agradable en su labor cotidiana, logrando así que cada visita sea para ellos una grata experiencia.

Política de Calidad: siendo un verdadero compromiso el establecer relaciones comerciales duraderas con nuestros clientes, la EDS Autobuses del Sur Ltda., encaminará esfuerzos para ofrecer productos de alta calidad y servicios eficientes, que satisfagan sus necesidades y expectativas. Todo ello, basado en el mejoramiento continuo.

5.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 46. Organigrama de la EDS Autobuses del Sur Ltda.



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

Según el organigrama, en la EDS Autobuses del Sur Ltda., se identifican 3 niveles, el directivo que corresponde a la **Junta directiva** incluyendo al **Revisor fiscal**; el nivel gerencial correspondiente a la **Gerencia** y el **Contador** y finalmente el nivel operativo encabezado por el cargo del **Almacenista y jefe de patios** y los operarios de cada área de servicio, **operarios isleros (surtidores de combustible)**; **operarios lubricentro**, **operario lavadero** y **vigilante parqueadero**. A continuación se hace una breve descripción de las funciones de cada nivel:

5.7.1 Junta Directiva de Asociados. Conformada por los asociados de la estación Autobuses del Sur Ltda., esta junta está representada por un presidente; un vicepresidente, un secretario y un tesorero. Las funciones en general de la junta son:

- ✓ Analizar las alternativas para escoger la más viable, minimizar riesgos, detectar oportunidades, además de maximizar tiempos y conocer el medio en el que se desenvuelve la EDS; con el propósito de promover un desempeño adecuado de los recursos (financieros, humanos, técnicos), reflejado en los resultados y la sostenibilidad de la estación.
- ✓ Elaborar una planeación general anual y reportes del funcionamiento de la empresa para llevar registros y seguimiento.
- ✓ Fijan niveles de desempeño y sistemas de retroalimentación, para comparar el desempeño real con el planeado.
- ✓ Implantar en la estación los cambios necesarios de acuerdo con el movimiento de la economía y el mercado en que se desarrolla.
- ✓ Disponer y coordinar los recursos humanos por medio de estructuras que se adapten al ambiente de la EDS Autobuses del Sur Ltda., para cumplir los objetivos propuestos.
- ✓ Deben escoger el personal adecuado para cada uno de los cargos administrativos y operativos.
- ✓ Supervisar y en determinados casos evaluar y aprobar si es conveniente, las diferentes acciones que se necesiten para el desarrollo de la Estación.
- ✓ Velar por la identidad, continuidad, progreso y buen nombre de la EDS Autobuses del Sur Ltda.

5.7.2 Revisor Fiscal. La misión de este cargo es revisar que los cálculos contables generados por el Gerente sean verdaderos. Igualmente es función del Revisor Fiscal alertar al Concejo acerca de potenciales pérdidas o malos manejos de los recursos por parte de la Gerencia de la empresa. En general es el vigilante designado por los Socios para auditar los procesos contables. El jefe inmediato de este cargo es la Junta directiva de socios, y no le responde a la Gerencia.

Las responsabilidades a su cargo son:

- ✓ Asegurarse que las transacciones reportadas por el Contador se ajusten a la realidad.
- ✓ Aprobar con firma los Estados Financieros. Presentarlos en la Asamblea de Socios
- ✓ Realizar auditoría fiscal a los documentos contables, con frecuencia semestral.

- ✓ Formular recomendaciones al Contador para el manejo de los documentos contables.
- ✓ Verificar aleatoriamente los inventarios físicos realizados por el Almacenista.
- ✓ Atender las Auditorias Fiscales, Gestión de Calidad, cuando se requiera.
- ✓ Atender a las Revisiones por la Junta Directiva con el Gerente y de acuerdo con los estándares de calidad implementados por la EDS.
- ✓ Brindar al Gerente la información requerida para el cálculo de los Objetivos de Calidad y los indicadores de cumplimiento del Plan de Gestión.
- ✓ Tomar las acciones correctivas y preventivas necesarias para el cumplimiento de los Objetivos de Calidad.

5.7.3 Gerente. Es directamente responsable de la empresa, encargado de responder por la elaboración, coordinación, ejecución de los planes y programas de toda la organización, asegurando que se cumplan las metas establecidas para el área financiera, administrativa, de mercadeo y operaciones de la EDS Autobuses del Sur Ltda. .

El gerente deberá cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Proyectar metas en cada una de las dependencias de la empresa.
- ✓ Proyectar, organizar y gestionar tareas y actividades administrativas.
- ✓ Controlar y evaluar el que hacer de la empresa.
- ✓ Promover y crear canales de comunicación efectivos tanto con los colaboradores como con los clientes de la estación.
- ✓ Incentivar el desarrollo del talento humano.
- ✓ Dirigir la toma decisiones con respecto a situaciones en que la EDS participe.
- ✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- ✓ Diseñar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- ✓ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes establecidos.
- ✓ Atender las solicitudes por parte de los colaboradores con respecto a decisiones que requiere la empresa.

5.7.4 Contador. El contador como parte dinámica de la EDS Autobuses del Sur Ltda., debe proveer las herramientas necesarias para la toma de decisiones de la empresa a niveles legales, administrativos y operativos. El contador en su desempeño profesional, debe tener siempre presente que ante todo es una persona honorable, con alto grado de principios éticos en el desempeño de sus funciones, a fin que su nombre no se vea envuelto en asuntos de dudosa procedencia, o manejo inexplicable. Las funciones básicas del contador son:

- ✓ Realizar las nóminas de los empleados (aportes, liquidaciones, pagos de cesantías, interés de cesantía) totalmente estructurados.
- ✓ Realizar la conciliación del registro y pago de los aportes de seguridad social.
- ✓ Elaboración de las vacaciones y liquidaciones de los empleados.
- ✓ Elaboración de las conciliaciones bancarias.
- ✓ Elaboración de los certificados para la declaración de renta a los socios.
- ✓ Realizar el registro de la compra de combustible en la plataforma de SICOM junto con los formatos prediseñados con el fin de facilitar el proceso de consignación y de la misma manera para la expedición de cumplidos en Ecopetrol
- ✓ Revisar facturas de almacén y actas de descargue.
- ✓ Realizar inventario mensual en almacén y realizar los ajustes que tengan lugar.
- ✓ Realizar las notas de evaporación del combustible.
- ✓ Elaboración de los registros contables propios del funcionamiento de la empresa tales como: compras, depreciación, cierres mensuales y anuales, costeo, cruces contables, entre otros.

- ✓ Preparar y presentar las declaraciones tributarias a los cuales la EDS Autobuses del Sur este obligada a pagar.
- ✓ Presentación de medios magnéticos a la DIAN
- ✓ Preparar y certificar los estados financieros con sus correspondientes notas de conformidad en las diferentes actividades de la EDS.
- ✓ Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno.
- ✓ Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente y los asociados, en temas de su competencia.
- ✓ Velar porque las notas contables y ajustes con asociados estén debidamente soportados y contabilizados.
- ✓ Realizar los respectivos análisis a los Estados Financieros con los índices de Rentabilidad, Liquidez y Endeudamiento
- ✓ Mantener permanentemente actualizada y organizada la contabilidad.
- ✓ Elaboración y presentación de informes mensuales a la alcaldía del movimiento mensual de la gasolina de la estación.
- ✓ Presentación mensual de información del movimiento del mes en la plataforma SICOM junto con el registro de los precios de venta al público.
- ✓ Elaboración y presentación de informe semestral de estupefacientes.

Los estados financieros bajo su responsabilidad son los siguientes:

- ✓ **De Propósito General:** Balance general, Estado de resultados, Estado de cambios en el Patrimonio, Estado de cambios en la situación financiera, Estado de flujos de efectivo, Estados Financieros Consolidados.
- ✓ **De Propósito Especial:** Balance inicial, Estados financieros de períodos intermedios, Estados de costos, Estados financieros extraordinarios, Estados financieros que se presentan a las autoridades.

5.7.5 Almacenista y Jefe de Patios. Este cargo es importante pues es el canal entre las esferas administrativas y las operativas de la EDS, en el recae la responsabilidad de velar por la gestión y operación de la empresa de acuerdo con la planeación y los objetivos propuestos, para el área operativa.

Como jefe de patios, se convierte en el supervisor inmediato de todas las operaciones que se llevan a cabo en las áreas de servicio y como almacenista es responsable de los inventarios y existencias de los productos que se comercializan ya sea en venta directa al cliente o los que se destinan en la prestación de servicios.

Las funciones como **Jefe de patios** son:

- ✓ Atender tanto las inquietudes de los colaboradores operativos de la EDS, como aquellas que provengan de los clientes.
- ✓ Realizar y supervisar el cronograma de actividades del personal operativo de las diferentes áreas de servicio de la EDS.
- ✓ Atender todo tipo de situaciones, tales como reclamos o sugerencia resolviéndolos de forma inmediata, tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades de los clientes y los intereses la empresa.
- ✓ Captar nuevos clientes, y liderar relaciones públicas y acercamientos con empresas.
- ✓ Apoyar en la implementación y el monitoreo en las políticas comerciales y de promociones de la empresa.
- ✓ Velar por el cumplimiento de las medidas tendientes a la seguridad de los ingresos en dinero efectivo a la empresa.
- ✓ Monitorear los programas de mantenimiento técnico de los equipos y las instalaciones de las áreas operativas, encargarse de la programación, la gestión y las ejecuciones de las revisiones, mantenimientos o reemplazos que sean necesarios.
- ✓ Crear canales de comunicación efectivos entre los proveedores y la EDS, de manera que se mantenga actualizada la información de nuevos productos, promociones y publicidad, actividades corporativas, etc.
- ✓ Realizar los respectivos pedidos y entrega de dotación de los empleados según normatividad.
- ✓ Apoyar con información sobre las necesidades de combustible, suministrando información al contador y la gerencia para que estos programen los pedidos a tiempo.
- ✓ Monitorear los tiempos de entrega de los productos de parte de los proveedores y la llegada del combustible en el tiempo estipulado.

- ✓ Proponer a la Gerencia, tipos de servicios, condiciones de pago, precios, a fin de lograr la máxima rentabilidad y calidad de servicio y satisfacción del cliente.
- ✓ Realizar las respectivas auditorías de control en las diferentes dependencias operativas de la empresa.
- ✓ Supervisar el proceso de descargue de combustibles, exigiendo el cumplimiento de las normas de seguridad y garantizando un proceso eficiente y transparente.
- ✓ Dirigir y supervisar los procesos higiene y seguridad industrial, en cada área operativa de la EDS.
- ✓ Vigilar el cumplimiento de los programas ambientales propuestos en la EDS, llevar un registro de las actividades que se cumplan y la medición de los indicadores de gestión que el programa incluya.
- ✓ Estar al tanto de las novedades operativas y administrativas que ocurran en la empresa, para comunicarlas a sus subalternos, de manera que propicie el flujo de la información de forma veraz, confiable y oportuna.
- ✓ Estar al tanto del plan de contingencia de la EDS, para apoyar las medidas de prevención, mitigación o eliminación en caso de presentarse alguna amenaza exógena o endógena.
- ✓ Promover en cada puesto de trabajo, óptimas condiciones de orden, higiene y aseo
- ✓ Propiciar el adecuado clima organizacional.
- ✓ Servir de apoyo en las diferentes dependencias de la EDS.

Como **almacenista** deberá cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Registrar los movimientos de inventarios y facturación en el sistema Contable SIIGO.
- ✓ Expedición de recibos de tanques a solicitud de clientes o de isleros, cuando no se haya hecho la notación oportuna en el surtidor.
- ✓ Llevar control de ventas diarias en el almacén, el lubricentro, el parqueadero y el lavadero.
- ✓ Llevar control de inventarios de combustibles, consultar en el sistema y de forma manual en los tanques sobre el volumen de Gasolina corriente y

biodiesel. Diligenciar con los datos los reportes de ventas diarios y consolidar la venta semana y mensual.

- ✓ Reportar los respectivos inventarios y solicitar a gerencia la autorización para el proceso de pedidos de combustibles.
- ✓ Llevar los inventarios de productos usados para los servicios de lubricentro y lavadero.
- ✓ Realizar los pedidos oportunos con los proveedores de los diferentes productos que se comercializan en el lubricentro y los necesarios para la operación del lavadero.
- ✓ Realizar extemporáneamente inventarios de las diferentes dependencias de la empresa. (Control permanente existencias de combustibles, lubricantes, elementos del lavadero, elementos para el aseo interno de las instalaciones, equipos y herramientas).
- ✓ Cumplir con todas las operaciones que se solicite a su cargo.

5.7.6 Operario Islero y lubricentro. Ejecutar la venta de combustibles y lubricantes, así como la prestación del servicio del cambio de aceite y engrase. Las personas que ejecutan este cargo, deberán cumplir con unas competencias laborales, tales como: el manejo de surtidores, conocimiento sobre el procedimiento para medir y cambiar el aceite, los filtros y el engrase de los diferentes automotores que llegan a la EDS, conocimientos básicos en manejo de inventarios, manejo de equipos, capacidad de trabajo en equipo y fluidez verbal. Además, se espera que sean personas proactivas, que sean adaptables a los cambios del entorno.

Las funciones que los operarios en isla o lubricentro deben cumplir son:

- ✓ Brindar la atención adecuada al cliente.
- ✓ Dar apertura y cierre al programa de los surtidores dependiendo del turno en que se recibe.
- ✓ Ejecutar las tareas u actividades propias del proceso de venta de combustibles y demás.
- ✓ Ofrecer el servicio de limpieza de vidrios panorámicos del vehículo y revisión de agua y aceite.
- ✓ Ofrecer los servicios adicionales de la EDS.

- ✓ Mantener surtidas las canastillas de lubricantes y aditivos.
- ✓ Realizar inventarios a las canastillas de lubricantes y aditivos.
- ✓ Mantener los equipos y herramientas en buen funcionamiento, informar en caso de daño o mal funcionamiento de estos.
- ✓ Depositar oportunamente el dinero en la caja fuerte, en un lapso de 2 horas si es posible o sin exceder sumas mayores a trescientos mil pesos.
- ✓ Informar cualquier tipo de irregularidad en el funcionamiento de máquinas y equipos.
- ✓ Realizar el cambio de aceite, filtros y engrase en el lubricentro, con productos únicamente provenientes del almacén de la EDS, y teniendo en cuenta las especificaciones técnicas del automotor para elegir el producto adecuado, evitando daños en el motor.
- ✓ Recomendar el uso de lubricantes adecuados según las especificaciones técnicas del automotor.
- ✓ Informar cualquier tipo de inconveniente sucedido en la jornada laboral.
- ✓ Realizar aseo general a equipos, instalaciones e islas.
- ✓ Servir de apoyo en las labores de descargue de combustible (carro tanque)
- ✓ Brindar apoyo a los demás isleros si estos lo requieren.
- ✓ Realizar las demás funciones asignadas a su cargo.

5.7.7 Operario Lavadero. Este operario solo estará encargado en el área de lavado, haciéndose responsable del uso y el funcionamiento del sistema de aguas y motobomba.

- ✓ Atender al cliente de manera oportuna y eficiente.
- ✓ Realizar lavado a cualquier tipo de vehículo, utilizando los elementos adecuados para garantizar la limpieza completa, el ahorro de agua y el rendimiento de los productos.
- ✓ Cuidar del gasto de agua y registrar los consumos diarios.
- ✓ Cuidar del buen funcionamiento de los equipos, informar en caso de daño o fallas técnicas.

- ✓ Reportar en almacén, las ventas diarias, especificando la cantidad y tipo de automotor lavado, así como los productos utilizados.
- ✓ Realizar las demás funciones asignadas a su cargo.

5.7.8 Vigilante Parqueadero: el objetivo de este cargo es garantizar la integridad física de los usuarios y empleados, así como de los bienes muebles e inmuebles de la EDS. Para ello, debe cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Programar las rondas de inspección y vigilancia en las instalaciones de la empresa.
- ✓ Verificar los elementos de trabajo en cada cambio de turno.
- ✓ Inspeccionar toda la EDS en cada cambio de turno.
- ✓ Registrar la visita de técnicos de mantenimiento y reparación.
- ✓ Dar información general a los clientes, en caso de guía para estacionamiento o características del servicio prestado. El vigilante, debe reportar el uso del parqueadero al jefe de patios.
- ✓ Verificar el estado de los baños públicos y las instalaciones de la EDS.
- ✓ Informar al administrador cualquier irregularidad dentro de las instalaciones de la EDS.
- ✓ Verificar el estado de la alarma (Activación - desactivación).
- ✓ Monitorear el funcionamiento de las cámaras de seguridad y reportar a la gerencia y de ser necesario a las autoridades competentes, si se detecta alguna anomalía.
- ✓ Brindar apoyo a las diferentes dependencias que lo requieran.
- ✓ Controlar y vigilar el ingreso de vehículos y personas a la empresa.
- ✓ Manejar la situación en caso de atracos, atentados o sabotajes, de manera que no se comprometa la vida de las personas que se encuentren en riesgo, y establecer canales directos de comunicación con las autoridades competentes.
- ✓ Verificar el funcionamiento de la planta eléctrica y de la UPS.
- ✓ Encender y apagar las luces externas de la EDS.

- ✓ Informar cualquier tipo de inconveniente sucedido en la jornada laboral.
- ✓ Firmar libro de control.

6. FORMULACIÓN, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

A continuación, se presenta el análisis matricial que permite la formulación y evaluación de las estrategias, que posteriormente se seleccionaron para el Plan Estratégico de Mercadeo.

Según los análisis de los factores internos, los factores externos, el perfil competitivo, la investigación de mercados y la definición del direccionamiento estratégico, expuestos anteriormente; se posibilita la formulación y selección de estrategias a través de las matrices DOFA, PEEA, IE, BCG, MGE, MCPE.

6.1 MATRIZ DOFA

El análisis DOFA resulta muy útil para resumir muchos de los análisis previos y combinarlos con los factores claves del análisis externo. El objetivo del análisis DOFA es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

La matriz DOFA considera los factores claves de éxito: fortalezas, amenazas y debilidades, oportunidades y amenazas, pero en lugar de limitarse a listarlos en términos de las percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial. Por tanto, “el análisis estratégico DOFA es una herramienta para el estudio sistemático a fin de determinar hasta qué punto la organización puede resistir su medio ambiente”¹⁰⁰.

A continuación el cuadro 39, se presenta la matriz DOFA establecida para la EDS Autobuses del Sur Ltda.

¹⁰⁰ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México. 2005. p. 142.

Cuadro 39. Matriz DOFA

		ESTRATEGIAS Matriz DOFA/FODA	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<h1>DOFA</h1>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector transporte (4,3% anual), y de la construcción (6,1% anual) en el departamento 2. Incremento en el parque automotor de vehículos y motocicletas en la ciudad de Pasto a una tasa promedio del 10,4% anual. 3. Crecimiento del Consumo de combustibles departamental (Gasolina corriente 9,07% anual y ACPM 10,1% anual) 4. Legislación preferencial por zona de fronteras: Ley 191 de 1995 y Ley 681 de 2001 (precio frente al resto del territorio nacional con una diferencia de \$2.000 menos en promedio). 5. Competidores con diversificación limitada de servicios 6. Nuevas tendencias en tecnología y comunicación 7. Poder de negociación con los clientes 8. Poder de negociación con los proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de inflación departamental 4% 2. Regulación Estatal sobre fijación de precios y distribución de cupos 3. Competidores cercanos geográficamente con mayor participación en el mercado y mejor localización
FORTALEZAS		Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad financiera en función de las obligaciones corrientes (liquidez 3,04%; solvencia 7,9%; prueba acida 2,3%; endeudamiento 12,7%) 2. Amplio portafolio de productos y servicios 3. Innovación en atención al cliente 4. Localización geográfica de la EDS 5. Buen clima laboral (motivación, capacitación, trabajo en equipo, liderazgo, compromiso, satisfacción) 6. Instalaciones y adecuación para la prestación de los servicios ofrecidos 7. Control de inventarios a razón del concepto "Just time" 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar contratos de prestación de servicios integrales a corto y mediano plazo, garantizando el suministro de combustibles, lubricación, lavadero y parqueadero. (O1, O2, O3, O4, O5, O7, F2, F3, F6, F7) 2. Ampliar la oferta de productos y servicios relacionales y complementarios. (O1, O2, O5, O6, O7, O8, F1, F3, F4, F6) 3. Desarrollar estrategias de comunicación y acercamiento con el cliente. (O6, O7, F1, F3, F5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer metas de ventas que permitan la agilidad en rotación de inventarios. (A2, A3, F2, F4, F6, F7) 2. Garantizar la medida exacta, la calidad de los productos y la excelencia en el servicio, manejando precios razonables. (A1, A2, A3, F2, F3, F5, F8)

ESTRATEGIAS Matriz DOFA/FODA		
<h1>DOFA</h1>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del sector transporte (4,3% anual), y de la construcción (6,1% anual) en el departamento 2. Incremento en el parque automotor de vehículos y motocicletas en la ciudad de Pasto a una tasa promedio del 10,4% anual. 3. Crecimiento del Consumo de combustibles departamental (Gasolina corriente 9,07% anual y ACPM 10,1% anual) 4. Legislación preferencial por zona de fronteras: Ley 191 de 1995 y Ley 681 de 2001 (precio frente al resto del territorio nacional con una diferencia de \$2.000 menos en promedio). 5. Competidores con diversificación limitada de servicios 6. Nuevas tendencias en tecnología y comunicación 7. Poder de negociación con los clientes 8. Poder de negociación con los proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de inflación departamental 4% 2. Regulación Estatal sobre fijación de precios y distribución de cupos 3. Competidores cercanos geográficamente con mayor participación en el mercado y mejor localización
DEBILIDADES	Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación estratégica dentro de la empresa. 2. Control de resultados sobre metas propuestas 3. Acciones publicitarias y de promoción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la imagen corporativa de la EDS, a través de acciones publicitarias y promocionales. (O1, O2, O3, O5, D1, D2, D3) 2. Adoptar la planeación estratégica, como una herramienta fundamental para orientar la administración de la EDS. (O6, O7, O8, D1, D2, D3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generar promociones con los servicios complementarios para los clientes fieles del suministro de combustibles. (A1, A2, A3, D3)

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

6.2 MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)

Teniendo en cuenta las matrices MEFE y MEFI, de las evaluaciones interna y externa de la EDS, se consideraron aquellos factores que se relacionan con las cuatro dimensiones que se tienen en cuenta para determinar la posición estratégica de evaluación y acción, las cuales son: fortaleza financiera (FF), fortaleza de la industria (FI), estabilidad del ambiente (EA) y ventaja competitiva (VC).

Posteriormente, se asignó un valor entre +1 (el peor) a +6 (el mejor), a las variables que conforman las dimensiones FF y FI, y desde -1 (el mejor) a -6 (el peor) en las dimensiones EA y VC.

Finalmente, se promediaron los valores para obtener una puntuación para cada dimensión y al efectuar la sumatoria entre FI y VC se obtuvo el valor del eje X; y al sumar FF y EA se obtuvo el eje Y.

Cuadro 40. Matriz de Posición Estratégica de Evaluación y Acción PEEA Estación de Servicio Autobuses del sur.

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR
	Solvencia (7,9%)	5	Participación en el mercado (1,91%)	-2
	Endeudamiento (12,7%)	4	Calidad del producto y servicio	-1
	Liquidez (3,04%)	5	Atención al cliente	-2
	Capital de Trabajo	4	Capacidad de negociación con proveedores	-2
	Riesgos Implícitos del Negocio	2	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	-1
	PROMEDIO	4,0	PROMEDIO	-1,6
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR	FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR
	Cambios tecnológicos	-2	Diversidad de proveedores y disponibilidad de insumos	3
	Tasa de Inflación (4%)	-5	Crecimiento del Consumo (9,5% promedio anual)	6
	Incremento del parque automotor (10,4%)	-1	Desarrollo e innovación tecnológica	4
	Presión competitiva	-3	Regulaciones del sector	3
	Estabilidad política y social	-3	Rivalidad competitiva	2
		PROMEDIO	-2,8	PROMEDIO
	SUMATORIA EJE Y	1,2	SUMATORIA EJE X	2,0

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

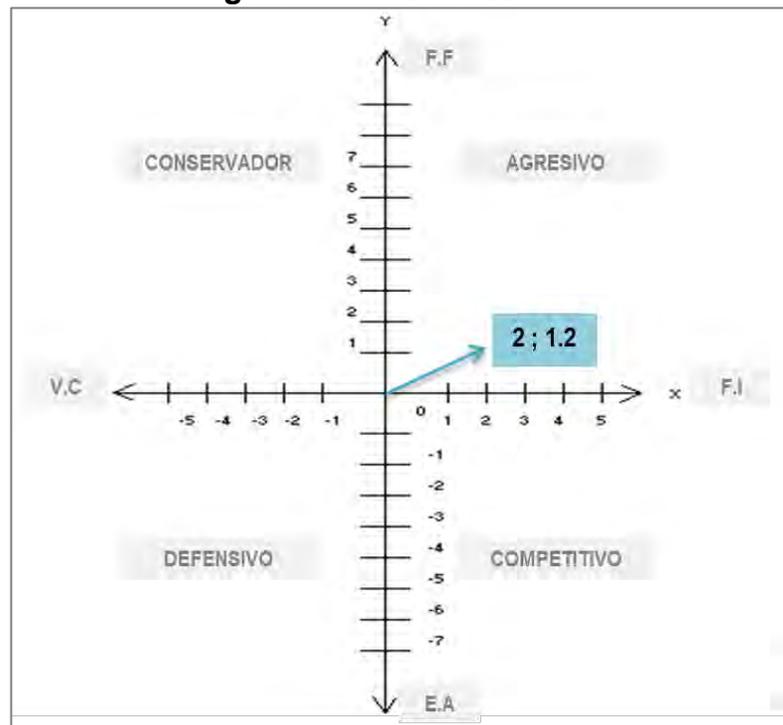
Los resultados obtenidos son: EA= -2,8; FI=3,6; VC= -1,6; FF=4

Eje X= VC+FI= 2,0

Eje Y=EA+FF=1,2

Al dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la EDS.

Figura 47. Vectores PEEA



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015.

El resultado de la matriz arroja una posición estratégica de perfil **agresivo** (2; 1,2 ver figura 47), indicando que es una empresa que ha logrado ventajas competitivas relevantes en una industria creciente. Este resultado una posición favorable para la empresa, pues es posible hacer uso de las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y evitar o mitigar los efectos de las amenazas externas.

En este cuadrante, las estrategias más recomendables según el teórico Fred David¹⁰¹, son: la penetración y el desarrollo del mercado, el desarrollo de

¹⁰¹ DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11ed. México D.F.: Prentice Hall, 2008, p.227.

productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación relacional y no relacional, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El reto es tener una estrategia ganadora para la cadena de valor, de manera que establezca el negocio generando valor en servicio, tecnología, rapidez y preocupación por el cliente, como tendencia natural a extender la vida útil del vehículo, buscando productos de calidad y diversificando los servicios.

Frente a este comportamiento, las estaciones están tratando de fortalecer otras expectativas de los clientes frente al producto, como la necesidad de preservar el valor de su automóvil que no solo funcione bien, sino que conserve su valor como conjunto, la proyección del vehículo si es de largo o corto plazo.

De manera, que para la EDS Autobuses del Sur Ltda., al obtener un perfil agresivo, lo más recomendable sería implementar las estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de productos (en este último se hace referencia de la oferta de servicios); las estrategias integrativas directa y hacia atrás; finalmente las estrategias de diversificación relacional, en el largo plazo se puede optar por la diversificación no relacional.

Estrategias intensivas de penetración de mercado: al orientar mayores esfuerzos de marketing, la EDS podría buscar elevar sus ventas en mercados actuales, tanto en su actividad principal y las actividades relacionales.

Estrategias intensivas de desarrollo del servicio: teniendo en cuenta que la EDS es detallista de los productos que ofrece, no cuenta con la capacidad de modificarlos o mejorarlos; sin embargo, si puede ejercer cambios en los servicios actuales o implementar nuevos servicios relacionados a la actividad principal.

Estrategias integrativas directa: Según el panorama de fortalezas de la empresa y las exigencias del mercado que atiende, es posible obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas, que abastecen los insumos necesarios para la prestación de los servicios relacionados que ofrece actualmente la EDS o de los servicios que se puedan desarrollar más adelante, tal como cafetería o restaurante.

Estrategias integrativas hacia atrás: al desarrollar los servicios es posible pensar en buscar un mayor control o sobre los proveedores para la EDS, en el caso de implementar unidades de negocios relacionados como montallantas y talleres, al buscar ser el proveedor de los neumáticos y repuestos.

Estrategias de diversificación relacional o concéntrica y no relacional: al encuestar las expectativas de los clientes, se conoció el interés por encontrar servicios adicionales en la EDS, además la EDS cuenta con instalaciones amplias las cuales pueden ser adaptadas para prestar servicios nuevos que estén relacionados con el cuidado y mantenimiento de toda clase de vehículos, en ese

caso se podría pensar entonces en diversificar los servicios relacionales. Para el caso de servicios o productos no relacionados, tales como la cafetería, minimarkets, entre otros, la gerencia afirma que se podría dar a largo plazo, tras la realización de estudios de mercado que indique información determinante para calificar la rentabilidad y la viabilidad, de incursionar en negocios que no han sido explorados por los inversores.

6.3 MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La siguiente matriz, representa gráficamente las diferencias entre las divisiones de productos y servicios de la EDS, en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento del sector al cual corresponden. Para su elaboración, se recurrió a los datos del nivel de ventas de cada unidad analizada, además se calcularon los niveles de venta para las empresas líderes que se encuentran en la zona de influencia. Finalmente, para determinar el crecimiento del mercado se retomó datos estadísticos.

En el cuadro 41, se presentan los cálculos y datos base para elaborar la Matriz BCG, cabe destacar que los niveles de ventas del líder corresponden a diferentes empresas de la zona de influencia de la EDS, que se dedican a las actividades relacionadas, en particular.

Cuadro 41. Datos y cálculos para Matriz BCG

PRODUCTOS Y SERVICIOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	TASA CRECIMIENTO MERCADO(*)	CUOTA MERCADO RELATIVA	TAMAÑO DEL PRODUCTO
	A		B		= a/b	$Rx = \sqrt{a/\pi}$
GASOLINA CORRIENTE	908.973.315,00	20,33%	1.140.981.048	3,3(**)	0,80	17
BIODIESEL	3.235.423.770,68	72,37%	3.481.641.900	2,67(**)	0,93	32
LUBRICANTES	285.588.192	6,39%	360.000.000	10,87(***)	0,79	10
LAVADERO	18.500.000	0,41%	48.000.000	10,87(***)	0,39	2
PARQUEADERO	22.000.000	0,49%	24.000.000	7,7(****)	0,92	3

(*)Teniendo en cuenta que las cifras de ventas del sector, no se encuentran disponibles, para determinar la tasa de crecimiento de mercado se han tomado los datos de fuentes documentales.

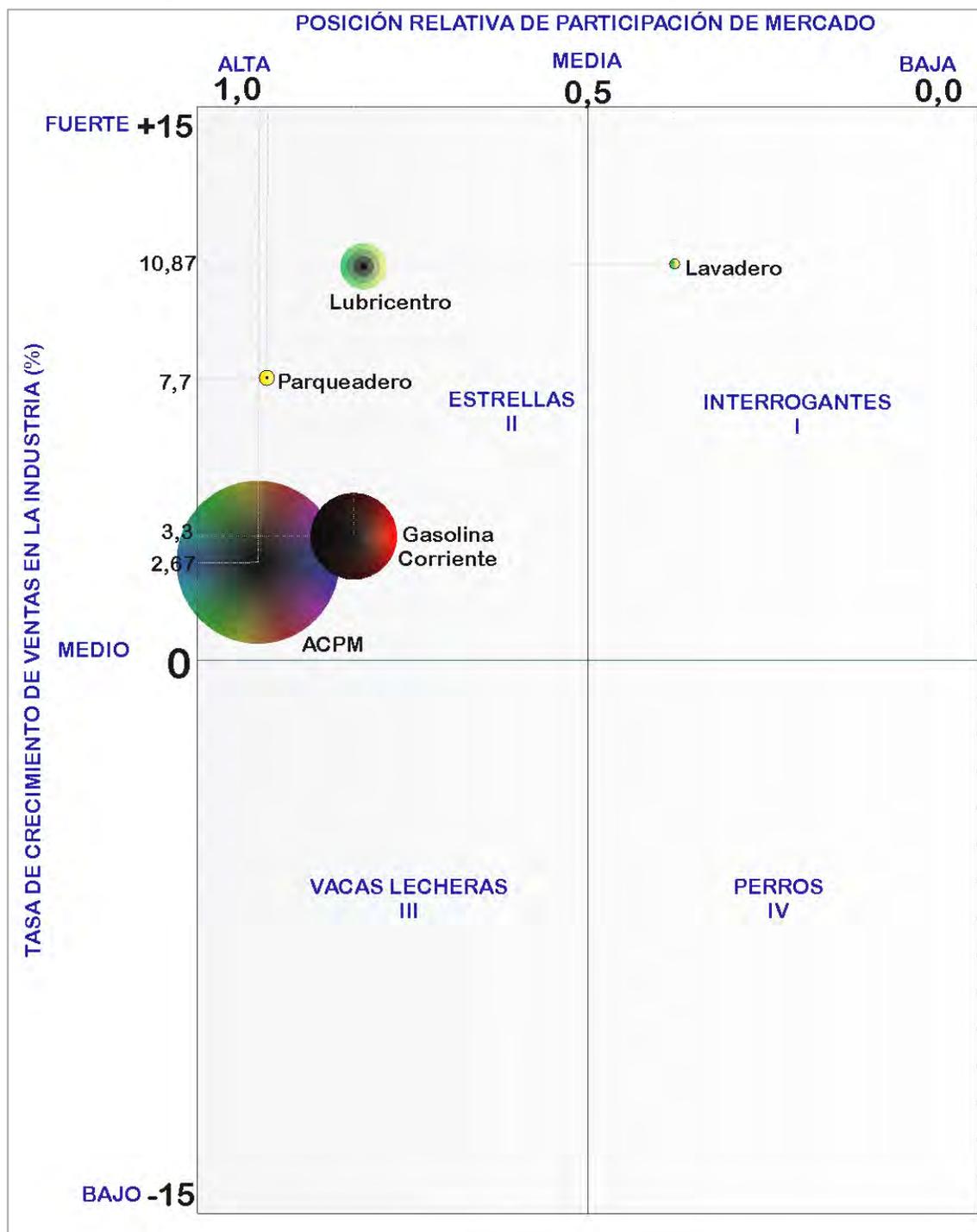
(**)UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENERGÉTICA –UPME-. Proyección de demanda de combustibles. 2014, p. 27. Disponible en internet url: <<http://www.sipg.gov.co/sipg/documentos/Proyecciones/2014/Proy.%20Demanda%20Tte%20-%20Nov2014%2012112014.pdf>>

(***)Al no encontrar información precisa sobre el crecimiento para estas dos operaciones en específico, se ha referenciado el crecimiento del parque automotor en el municipio de Pasto. Datos tomados de: CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto de la política de regulación de Combustibles en la Economía de Nariño. San Juan de Pasto: CCPASTO, Junio de 2014, p. 57.

(****)Teniendo en cuenta que el servicio de parqueo de la EDS Autobuses del Sur Ltda., está orientado para el segmento del transporte público, se han tomado los datos del crecimiento del parque automotor del servicio público. Tomado de: CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Impacto de la política de regulación de Combustibles en la Economía de Nariño. San Juan de Pasto: CCPASTO, Junio de 2014, p. 59.

Fuente: Reportes de ventas de la EDS Autobuses del Sur Ltda. Enero – Diciembre 2014 y la presente investigación, año 2014 - 2015

Figura 48. Matriz del Boston Consulting Group - BCG



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015

Como se puede apreciar en la figura 49, los productos y servicios que ofrece la EDS Autobuses del Sur Ltda., se ubican en los cuadrantes I (Interrogantes) y II

(Estrellas), de la matriz BCG. El ACPM, la gasolina corriente, el lubricentro y el parqueadero se determinan como productos **estrella**, por su parte el servicio de lavadero corresponde a los productos **interrogantes**.

Estrellas: de los productos ubicados en este cuadrante, el ACPM tiene el mayor volumen de ventas dentro de la empresa, pues representa el 72,37% de las ventas totales al año, seguido de la gasolina corriente con el 20,33%, el lubricentro alcanza el 6,39% y el parqueadero únicamente el 0,49% (ver cuadro 43). La diferencia entre los productos es representativa, pero está de acuerdo con las prioridades de la empresa, pues la actividad principal de la EDS corresponde a la comercialización minorista de combustibles líquidos. La posición estrella, representa oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad, puesto que indica que los productos están cuentan con una alta participación relativa de mercado y una elevada tasa de crecimiento en su industria, por lo tanto, es importante inyectar niveles óptimos de capital para mantener o fortalecer estas posiciones dominantes.

Para las estrellas, las estrategias recomendadas son: las integrativas (directa, hacia atrás y horizontal), las intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto y desarrollo del mercado). Para la EDS y sus productos estrella, en atención también de apartes anteriores, las estrategias posibles y adecuadas serían:

- Estrategias integrativas directa y hacia atrás, para el lubricentro, a través de lograr ejercer mayor control sobre los distribuidores o minoristas y sobre los proveedores. En la medida de lo posible, buscar el aprovisionamiento directo desde fábrica, para adquirir los insumos necesarios para la prestación del servicio y la venta de los productos lubricantes.
- Estrategias intensivas, para todos los productos estrella, específicamente con la penetración en el mercado, se pueden aplicar a través de acciones de publicidad y promoción, el incremento de las ventas a través de fijación de metas y fortalecimiento en la negociación con los clientes. En cuanto al desarrollo de mercado, no sería posible en el momento, debido a que se necesitaría una elevada inversión y un cambio en los objetivos fundamentales de la empresa. Por otra parte, el desarrollo del producto, en este caso, se puede aplicar a través de la innovación en el servicio en todos los productos y para el parqueadero se podrían ampliar las instalaciones destinadas para tal fin.

Interrogantes: El servicio de lavadero representa la menor participación porcentual en las ventas totales de la EDS, con solo el 0,41% (ver cuadro43). Esta posición indica que este servicio cuenta con una baja participación relativa de participación de mercado (0,39%), sin embargo, se encuentra en una industria de elevado crecimiento (10,87%). Teniendo en cuenta que el interrogante plantea la

decisión de mantener o deshacerse del negocio, la EDS debe estudiar si los ingresos que esta actividad generan, justifican los costos incurridos para su funcionamiento. En ese sentido, cabe aclarar también que la infraestructura para prestar este servicio se encuentra completa y adecuada, por lo tanto, la mejor opción sería direccionar estrategias intensivas, tales como: la penetración en el mercado (promoción y publicidad, fijación de metas, control sobre resultados, negociación con los clientes) y desarrollo del producto (innovación en el servicio).

6.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Ubica las diversas divisiones de la EDS en un esquema de nueve cuadrantes. Para ello, ha sido necesario determinar para cada producto de la EDS, una matriz EFE y una matriz EFI. Debido a que la matriz IE se basa en dos dimensiones claves: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje X y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje Y.

Actualmente, en la estación se cuenta con 4 productos o servicios claves para la actividad del negocio, entre los cuales están: la venta de combustible líquido (Gasolina corriente y ACPM); el lubricentro; el lavadero de vehículos y el parqueadero. La clasificación depende de la respuesta de la unidad de negocio frente a los factores clave externos e internos de la EDS, de igual manera a cada factor se le asignó una ponderación teniendo en cuenta la importancia que este puede tener para el negocio o sector en general. A continuación en los cuadros 42 y 43 se presentan los resultados de la Evaluación de factores externos y la evaluación de factores internos resultante para los productos y servicios que ofrece la estación.

Cuadro 42. Resultados MEF E por productos y servicios

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PRODUCTOS Y SERVICIOS											
	COMBUSTIBLES			LUBRICENTRO			LAVADERO			PARQUEADERO		
	PESO	CALIF.	CALIF. POND.	PESO	CALIF.	CALIF. POND.	PESO	CALIF.	CALIF. POND.	PESO	CALIF.	CALIF. POND.
AMENAZAS	50%			50%			50%			50%		
Tasa de inflación departamental 4%	9%	3	0,27	10%	2	0,2	12%	1	0,12	15%	2	0,3
Tasa de desempleo nacional y departamental del 8,7%	8%	3	0,24	9%	2	0,18	12%	1	0,12	15%	2	0,3
Competidores ubicados en la misma zona de influencia	14%	3	0,42	10%	3	0,3	7%	3	0,21	8%	4	0,32
Rivalidad entre competidores en función de los precios	6%	2	0,12	11%	3	0,33	9%	3	0,27	6%	4	0,24
Incremento de las normas ambientales para el funcionamiento de la EDS	13%	4	0,52	10%	4	0,4	10%	4	0,4	6%	2	0,12
OPORTUNIDADES	50%			50%			50%			50%		
Incremento del PIB departamental (5,1% anual)	9%	2	0,18	6%	2	0,12	9%	2	0,18	8%	2	0,16
Incremento en el parque automotor de vehículos y motocicletas en la ciudad de Pasto a una tasa promedio del 10,4% anual.	12%	3	0,36	10%	3	0,3	13%	2	0,26	12%	2	0,24
Crecimiento del sector transporte (4,3% anual)	11%	4	0,44	10%	3	0,3	10%	3	0,3	13%	4	0,52
Poder de negociación de los clientes	8%	4	0,32	7%	4	0,28	8%	3	0,24	10%	4	0,4
Poder de negociación con proveedores	7%	2	0,14	9%	3	0,27	5%	1	0,05	4%	2	0,08
Diversidad de proveedores y productos	3%	1	0,03	8%	4	0,32	5%	2	0,1	3%	1	0,03
TOTALES	100%		3,04	100%		3	100%		2,25	100%		2,71

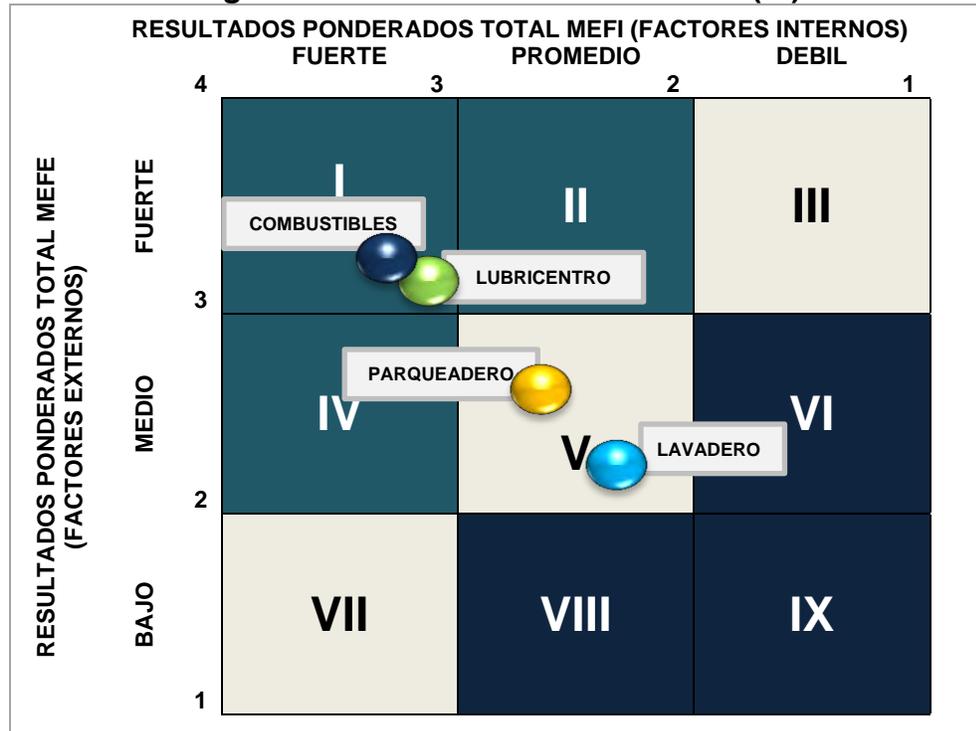
Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015

Cuadro 43. Resultados MEFI por productos y servicios

FACTORES INTERNOS CLAVE	PRODUCTOS Y SERVICIOS											
	COMBUSTIBLES			LUBRICENTRO			LAVADERO			PARQUEADERO		
	PESO	CALIF.	CALIF. POND.	PESO	CALIF.	CALIF. POND.	PESO	CALIF.	CALIF. POND.	PESO	CALIF.	CALIF. POND.
FORTALEZAS	64%			64%			60%			56%		
Capacidad de endeudamiento del 12,7% para el año 2013	8%	4	0,32	8%	4	0,32	7%	3	0,21	9%	3	0,27
Rotación de inventarios (19 veces en el año 2013)	13%	4	0,52	10%	4	0,4	4%	3	0,12	0%	0	0
Localización geográfica de la EDS	11%	4	0,44	10%	4	0,4	12%	4	0,48	13%	4	0,52
Entrenamiento y capacitación del personal	9%	4	0,36	8%	4	0,32	10%	3	0,3	12%	4	0,48
Innovación en atención al cliente	9%	4	0,36	8%	3	0,24	11%	4	0,44	9%	3	0,27
Diversidad de productos	4%	3	0,12	10%	4	0,4	4%	3	0,12	0%	0	0
Instalaciones y adecuación para la prestación de los servicios ofrecidos	10%	4	0,4	10%	4	0,4	12%	3	0,36	13%	4	0,52
DEBILIDADES	36%			36%			40%			44%		
Planificación estratégica dentro de la empresa.	10%	1	0,1	9%	1	0,09	10%	1	0,1	10%	1	0,1
Control de resultados sobre metas propuestas	9%	2	0,18	8%	2	0,16	11%	1	0,11	11%	1	0,11
Acciones publicitarias y de promoción	10%	1	0,1	10%	1	0,1	10%	1	0,1	12%	1	0,12
Procesos de selección del personal	7%	2	0,14	9%	2	0,18	9%	1	0,09	11%	2	0,22
TOTALES	100%		3,04	100%		3,01	100%		2,43	100%		2,61

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015

Figura 49. Matriz Interna – Externa (IE)



Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015

Calificaciones según las regiones del cuadrante:

- I, II, IV Crecer y construir.
- III, V, VII Conservar y mantener
- VI, VIII, IX Cosechar o enajenar

De acuerdo con el cruce de los ponderados totales de las matrices MEFE y MEFI de los productos de la EDS Autobuses del Sur Ltda., en la matriz Interna-Externa, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los combustibles y el lubricentro, se ubican en la región perteneciente a la región del eje 3 (posición fuerte), en el cuadrante I (crecer y construir). Para este caso las estrategias más adecuadas, según las concepciones teóricas, serían las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto, desarrollo de mercados) y las estrategias integrativas (directa, hacia atrás y horizontal). A partir de las estrategias intensivas, se recomendaría promover acciones de promoción y publicidad, metas de venta, estrategias de acercamiento con el cliente, negociación con el cliente a través de contratos de prestación de servicios a corto, mediano plazo. Sobre las estrategias integrativas, para los lubricantes, se puede pensar en convertirse en el proveedor de los productos al adquirirlos directamente de fábrica y suministrarlos al lubricentro, para la prestación del servicio.

- El parqueadero y el lavadero, se ubican en la región perteneciente a la región del eje 2 (posición promedio), en el cuadrante V (Conservar y mantener), por lo tanto las estrategias recomendables para este caso serían: penetración del mercado y desarrollo del producto. Para dichos productos, la promoción y publicidad, la fuerza de ventas, el acercamiento y las negociaciones con el cliente, pueden ser opciones que colaboren a mantenerlos o mejorar su posición.

6.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (MCPE)

Esta matriz corresponde a una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las estrategias viables para la EDS, después de haber realizado el análisis de las etapas de entrada de datos (MEFE, MEFI, MPC) y comparación (DOFA, PEEA, MIE, BCG).

En relación a lo anterior, se determinó analizar las siguientes estrategias alternativas: intensivas de penetración en el mercado y desarrollo del servicio; las estrategias integrativa hacia atrás, y las estrategias de diversificación relacional o concéntrica y no relacional.

El cuadro 44, presenta a continuación la MCPE, en la cual se relacionaran los factores claves externos e internos expuestos anteriormente en la MEFE y MEFI, con sus respectivas ponderaciones, de manera que estos sean evaluados frente a las estrategias alternativas, según el grado de atractivo que esta estrategia implica ante el factor, es decir, para calificar la **puntuación de grado de atractivo (PA)**, se respondió la pregunta *¿afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implementarse?*.

Al responder **si**, con el apoyo y el análisis de la gerencia, el asesoramiento académico y la autoría de la presente investigación, se procedió a calificar entre una puntuación de 1 a 4, siendo "1=no atractiva; 2= poco atractiva, 3=razonablemente atractiva y 4= muy atractiva"¹⁰². Por otra parte, al responder **no**, se entendió que el factor clave respectivo no tenía ningún efecto sobre la opción estratégica, por lo tanto, no se le asignó ninguna puntuación a todas las alternativas estratégicas¹⁰³ (--).

¹⁰² DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11 ed. México D.F.: Prentice Hall, 2008, p.243.

¹⁰³ *Ibíd.*, p.243

Cuadro 44. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		POND.	ESTRATEGIAS INTENSIVAS				ESTRATEGIA INTEGRATIVA		ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	
			Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Hacia Atrás		Relacional y No Relacional	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES EXTERNOS CLAVE										
ECONÓMICO	Crecimiento del PIB nacional (promedio 3% anual) y PIB departamental (promedio 5,1% anual)	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	4	0,16
	Tasa de desempleo nacional y departamental del 8,7%	0,03
	Tasa de inflación departamental 4%	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12	1	0,04
	Crecimiento del sector transporte (4,3% anual), y de la construcción (6,1% anual) en el departamento	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15
	Incremento de los precios del combustible en el departamento de Nariño (Gasolina corriente 2,4% promedio anual y ACPM 6,45% promedio anual)	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15
DEMOGRÁFICO	Crecimiento de la población del municipio de Pasto a una tasa del 1,2% anual.	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	4	0,16
SOCIOCULTURAL	Incremento en el parque automotor de vehículos y motocicletas en la ciudad de Pasto a una tasa promedio del 10,4% anual.	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15
	Crecimiento del Consumo de combustibles departamental (Gasolina corriente 9,07% anual y ACPM 10,1% anual)	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	3	0,15
	Desabastecimiento ocasional de combustibles en el departamento de Nariño.	0,03

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		POND.	ESTRATEGIAS INTENSIVAS				ESTRATEGIA INTEGRATIVA		ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	
			Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Hacia Atrás		Relacional y No Relacional	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
POLÍTICO-LEGAL	Legislación preferencial por zona de fronteras: Ley 191 de 1995 y Ley 681 de 2001 (precio frente al resto del territorio nacional con una diferencia de \$2.000 menos en promedio).	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1
	Regulación Estatal sobre fijación de precios y distribución de cupos	0,04
	Pico y placa para motos y vehículos en el municipio de Pasto	0,02
AMBIENTAL	Exigencias normativas ambientales para el funcionamiento de las estaciones de servicio	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12
GEOGRÁFICO	Desarrollo de la Infraestructura vial del departamento y del municipio de Pasto.	0,03	2	0,06	1	0,03	3	0,09	4	0,12
COMPETITIVO	Ingreso de nuevos competidores	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03	4	0,12
	Competidores cercanos geográficamente con mayor participación en el mercado y mejor localización	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	4	0,2
	Competidores con diversificación limitada de productos y servicios	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	4	0,16
	Rivalidad entre competidores locales	0,03	3	0,09	2	0,06	1	0,03	4	0,12
TECNOLÓGICO	Desarrollo tecnológico e informático en las actividades empresariales	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	3	0,12
	Incremento en el acceso de la población a los servicios de internet y las comunicaciones.	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04	3	0,12

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		POND.	ESTRATEGIAS INTENSIVAS				ESTRATEGIA INTEGRATIVA		ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	
			Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Hacia Atrás		Relacional y No Relacional	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
CLIENTES	Tendencias de consumo (las personas buscan estaciones con diversidad de productos y servicios)	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	4	0,16
	Los clientes no presentan un nivel de entera satisfacción, frente al servicio de la Estación.	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08
	Poder de negociación de los clientes	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	3	0,15
PROVEEDORES	Las mayoristas apoyan parte de la infraestructura, publicidad y capacitación del personal.	0,04	3	0,12	4	0,16	1	0,04	2	0,08
	En cuanto a los lubricantes y demás productos relacionados con el cuidado del vehículo, existe una gran diversidad de proveedores y productos	0,04	2	0,08	1	0,04	4	0,16	3	0,12
TOTAL PONDERADO (FACTORES EXTERNOS)		1,00								
FACTORES INTERNOS CLAVE										
CAPACIDAD DIRECTIVA	Organización y fijación de metas y objetivos.	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	3	0,12
	Planificación estratégica dentro de la empresa.	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	4	0,2
	Orientación formal de las funciones, procedimientos, reglamentos.	0,03
	Control de resultados sobre metas propuestas	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12	1	0,04
CAPACIDAD FINANCIERA	Liquidez y solvencia en función de las obligaciones corrientes (para el año 2013: Liquidez 3,04%; prueba acida 2,3%; solvencia 7,9%).	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
	Capacidad de endeudamiento del 12,7% para el año 2013	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16
	Variación de las utilidades netas en el periodo 2012-2013 del 3,2% anual.	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO		POND.	ESTRATEGIAS INTENSIVAS				ESTRATEGIA INTEGRATIVA		ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN	
			Penetración en el Mercado		Desarrollo del Producto		Hacia Atrás		Relacional y No Relacional	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
CAPACIDAD COMPETITIVA	Participación en el mercado local del 1,91%	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15
	Portafolio de productos (diversidad de productos y servicios en la actividad principal y en relación a ella)	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05
	Acciones publicitarias y de promoción	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15
	Innovación en atención al cliente	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	2	0,1
	Localización geográfica de la EDS	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	3	0,15
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Nivel de experiencia laboral de los colaboradores	0,03
	Procesos de selección del personal	0,03
	Entrenamiento y capacitación del personal	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	4	0,16
	Satisfacción laboral (87,5%)	0,05
	Clima laboral (motivación, trabajo en equipo, liderazgo, compromiso)	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05	2	0,1
Evaluación del desempeño	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y PCC	Capacidad de almacenamiento del 79% sobre la capacidad comercial	0,03
	Instalaciones y adecuación para la prestación de los servicios ofrecidos	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	2	0,1
	Rotación de inventarios (19 veces durante el año 2013)	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
	Relación con proveedores	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	4	0,16
	Cumplimiento normativo, regulación ambiental y gestión de riesgos	0,04
TOTAL PONDERADO (FACTORES INTERNOS)		1,00								
SUMA TOTAL DE PONDERACIONES DEL GRADO DE ATRACTIVO			5,27		3,29		3,24		4,9	

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015

Para determinar la alternativa más atractiva de acuerdo con los resultados PTA obtenidos en la matriz cuantitativa de planificación estratégica, se determinó el límite de puntuación que cada alternativa puede asumir teniendo en cuenta las variables que aplican y las que no aplican a cada estrategia y se estableció:

Alternativa 1. Estrategia intensiva de Penetración en el Mercado: El máximo valor frente a las demás alternativas, con un PTA total de 5,27; por lo tanto, se considera que existe gran probabilidad de éxito si se implementa esta estrategia.

Alternativa 2. Estrategia intensiva de Desarrollo del producto o servicio: Valor de PTA total de 3,29; entre los valores mínimos, indicando que es una estrategia poco atractiva, teniendo en cuenta el entorno y las posibilidades de la EDS.

Alternativa 3. Estrategia integrativa hacia atrás: El mínimo valor entre las demás alternativas, con un PTA total de 3,24; esta es la estrategia menos atractiva, la cual por el momento, se considera no factible de implementar.

Alternativa 4. Estrategias de diversificación relacional o concéntrica y no relacional: El segundo valor máximo de entre las alternativas analizadas, con un PTA total de 4,9. Se puede considerar la implementación con probabilidades de éxito, tras la implementación de la alternativa 1.

7. PLAN DE ACCIÓN CON ENFASIS EN MERCADEO PARA LA EDS AUTOBUSES DEL SUR LTDA.

7.1 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

7.1.1 Objetivo General. Este plan de acción propone implementar un plan estratégico de mercadeo en la EDS Autobuses del Sur Ltda., y que se apliquen las estrategias: intensiva de penetración en el mercado y la diversificación concéntrica, las cuales fueron seleccionadas con base en la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE, ver cuadro 44).

7.1.2 Objetivos Estratégicos

- Reposicionar la imagen corporativa de la EDS, relacionada con las actividades principales del negocio.
- Mejorar la posición competitiva de la EDS, incrementando la participación en el mercado, pasando del 1,91% a un 1,95% en el año 2017.
- Incrementar el nivel de ventas de los diferentes productos y servicios que se ofrecen en la EDS, en un 15% anual a partir del año 2015.
- Buscar alternativas que mejoren la satisfacción del cliente, para alcanzar el 100% hasta el año 2017, debido a que actualmente por la investigación realizada se cuenta con un nivel de satisfacción completa del 58% y satisfacción media del 38%.

7.1.3 Opciones Estratégicas. Se relacionan las 4 p's componentes del marketing mix, es decir, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan de acción, se interrelacionara: el producto o servicio, el precio, la promoción y/o publicidad y la plaza o distribución, en función de las estrategias alternativas de penetración en el mercado y diversificación del producto, y los programas de imagen corporativa y excelencia en el servicio.

Producto y Servicio: La **Estación de Servicio Autobuses del Sur**, brinda un servicio de venta de combustible y servicios adicionales como lubricentro, lavadero y parqueadero los cuales, están dirigidos a un tipo de mercado bien definido, de características relacionadas al transporte como particular o publico este prototipo de cliente busca servicios y productos con características que deben considerarse, tales como la excelencia en el servicio y la calidad de los productos, por lo tanto, es importante enfocarse en los siguientes parámetros:

- Durabilidad y rendimiento

- Medida exacta
- Productos nuevos e innovadores para el cuidado y mantenimiento de los vehículos
- Servicios de mantenimiento y cuidado de todo tipo de vehículo
- Excelente atención al cliente

Precio. Los dos determinantes principales del precio son los costos de compra y la competencia, tanto para los productos, como para los servicios. La EDS tiene como política establecer una relación precio-calidad.

En Colombia, el precio del combustible ha estado estipulado por el gobierno dado que para fijar el precio se tienen en cuenta los siguientes aspectos, el primero de ellos es el ingreso al productor, el segundo es el costo del transporte el cual varía dependiendo de la distancia que exista entre la planta de abastecimiento de la mayorista hasta la estación de servicio y además hoy en día lo están regulando las alcaldías de las ciudades o municipios; las cargas impositivas las cuales son un impuesto global, impuesto al valor agregado (IVA) y la sobretasa a los combustibles.

En la estación se consideran las siguientes condiciones para la fijación de precios:

- Que el precio refleje la calidad del producto
- Que el precio sea competitivo
- Tener en cuenta si se otorgan descuentos o rebajas a los clientes, en servicios complementarios y o productos del lubricentro, sin embargo, actualmente la EDS establece precios fijos.
- Revisar las opciones de precios que estén disponibles, si los costos de la estación incrementan o reducen.

Plaza o Distribución: en la EDS Autobuses del Sur Ltda., se presenta un canal de distribución directa, como distribuidor minorista que suministra los productos y/o servicios directamente al cliente final. La distribución se preocupa de hacer que el producto y el servicio, esté accesible para cubrir la demanda.

Promoción y publicidad. Se propone hacer uso de una publicidad comunicacional, que logre persuadir al cliente para que acceda a los productos y servicios de la EDS, a través de medios visuales y de comunicación. Con el propósito de que tanto el nombre de la empresa como los productos y servicios que se ofrecen en ella, estén presentes en la mente del consumidor.

Cuadro 45. Plan de Acción para la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLES	META	INDICADOR DE GESTIÓN
				DESDE	HASTA			
Reposicionar la imagen corporativa de la EDS, relacionada con las actividades principales del negocio.	Rediseñar la imagen corporativa de la EDS Autobuses del Sur Ltda.	1. Solicitud de nuevos diseños gráficos relacionados con el logo-símbolo, slogan y otras insignias representativas para la campaña publicitaria	\$500.000	01/07/2015	01/08/2015	Gerente y Jefe de almacén	Nueva imagen corporativa	(Presupuesto ejecutado/ presupuesto planeado) *100
		2. Realización de prototipos y ajustes a los diseños gráficos y a la campaña publicitaria		01/07/2015	01/08/2015	Gerente y Jefe de Almacén		
		3. Impresión de diseños de logo – símbolo, slogan y otras insignias y los elementos de publicidad.	\$1.050.000	01/08/2015	20/08/2015	Gerencia		
Mejorar la posición competitiva de la EDS, incrementando la participación en el mercado, pasando del 1,91% a un 1,95% en el año 2017, con un incremento anual en ventas del 15% y aplicando las estrategias de penetración en el mercado y diversificación relacionada.	Invertir en campañas publicitarias	1. Inversión en campañas publicitarias, a través de: elaboración material POP (pendones, volantes, calendarios, tarjetas de presentación) 2 veces por año.	\$630.000 por año	01/09/15	30/12/17	Gerente y Jefe de Almacén	Incrementar en un 0,04% la participación en el mercado Y Incrementar el 15% anual en volumen de ventas o ingresos operacionales	((Participación final – participación inicial) / incremento de participación proyectada) *100 ((Ingresos operacionales final – Ingresos operacionales inicial) / incremento de ingreso operacional proyectado) *100
		2. Distribuir los elementos publicitarios entre los clientes frecuentes y nuevos, en tres ocasiones por año.	0	01/10/15	31/12/17	Gerente, jefe de almacén y operarios isleros y lubricadores.		
		3. Desarrollo web y redes sociales	1.500.000 (primer año)	01/11/15	31/12/15	Gerente		
		4. Mantenimiento anual de página web y redes sociales	720.000 por año	01/01/16	31/12/17	Gerente, Jefe de almacén, ingeniero de sistemas contratado.		
		5. Inversión en cuñas radiales y publicidad en el periódico local Extra de la ciudad de Pasto 3 veces al año.	2.000.000 por año	01/01/16	31/12/17	Gerente		
	Invertir en campañas promocionales	1. Promoción Tarjeta Cliente EDS años 2016-2017	\$2.400.000	01/01/2015	31/12/2017	Gerente, jefe de almacén y operarios isleros y lubricadores.		
		2. Realización de campañas de cambios de aceite y lavado gratis durante los años 2016-2017, a clientes fieles que acumulen puntos por tarjeta Cliente.	2.000.000 por año	23/01/2015	31/12/2017	Gerente, jefe de almacén y operarios isleros y lubricadores.		
		3. Determinar metodología concurso entrega de kits de aseo, kit de carreteras, camisetas, llaveros.	\$5.000.000 por año	01/03/2016	31/12/17	Gerente, jefe de almacén		

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLES	META	INDICADOR DE GESTIÓN
				DESDE	HASTA			
Mejorar la posición competitiva de la EDS, incrementando la participación en el mercado, pasando del 1,91% a un 1,95% en el año 2017, con un incremento anual en ventas del 15% y aplicando las estrategias de penetración en el mercado y diversificación relacionada.	Diversificar el de y productos servicios.	1. identificar los productos de mayor y menor rotación, y determinar una reposición de inventario de manera que no se acumulen existencias, ni falten productos de alta rotación en ningún momento del mes.	0	01/07/15	31/12/2017	Gerencia y Jefe de almacén Proveedores.	Incrementar en un 0,04% la participación en el mercado	((Participación final – participación inicial) / incremento de participación proyectada) *100
		2. incluir nuevos productos de interés para los clientes relacionados con el mantenimiento del vehículo y que no necesiten servicio técnico para el uso o reemplazo.	\$6.000.000 por año	01/07/15	31/12/2017	Gerencia y Jefe de almacén Proveedores.	Y Incrementar el 15% anual en volumen de ventas o ingresos operacionales	((Ingresos operacionales final – Ingresos operacionales inicial) / incremento de ingreso operacional proyectado) *100
		3. incluir productos en el lubricentro de precios bajos, para poder captar el interés de los cliente que toman la decisión influenciados por factor precio.	\$6.000.000 por año	01/07/15	31/12/2017	Gerencia y Jefe de almacén Proveedores.		
		4. Adelantar un estudio de mercado y factibilidad, para la adecuada implementación de negocios relacionados con el mantenimiento del vehículo, tales como: montallantas, talleres mecánicos y no relacional como: cafetería.	3.000.000	01/09/2015	01/12/2015	Gerencia y profesional en mercadeo	Diversificar relacional y no relacionalm ente el portafolio de productos y servicios de la EDS	(Negocios nuevos implementados / Negocios nuevos propuestos)* 100
	Efectuar un de control inventarios eficiente.	Trazar metas de ventas en cada unidad de negocio de la EDS por semana, de manera que se logre la agilidad en rotación de inventarios.	0	01/07/2015	15/12/2017	Gerencia, Jefe de Almacén, operarios.	Incrementar en un 0,04% la participación en el mercado	((Participación final – participación inicial) / incremento de participación proyectada) *100
		Invertir en un software de gestión de inventarios que descargue la información automáticamente al efectuar ventas y que al mismo tiempo ingrese la solicitud de pedido para el proveedor.	1.500.000	01/07/2015	31/08/2015	Gerencia, Jefe de Almacén, ingeniero contratado.	Y Incrementar el 15% anual en volumen de ventas o ingresos operacionales	((Ingresos operacionales final – Ingresos operacionales inicial) / incremento de ingreso operacional proyectado) *100
		Planear el suministro de combustibles, de manera que se compre más del 75% antes de los primeros 20 días de cada mes.	0	01/07/2015	15/12/2017	Gerencia, Jefe de Almacén,		

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLES	META	INDICADOR DE GESTIÓN
				DESDE	HASTA			
Mejorar la satisfacción del cliente, para alcanzar el 100% hasta el año 2017.	Desarrollar tácticas de comunicación y acercamiento con el cliente.	1. Continuar con la línea de crédito para los clientes fieles	0	01/07/2015	31/12/2017	Gerencia, Jefe de Almacén,	Incrementar en un 40% la completa satisfacción del cliente, para lograr el 100%.	((Satisfacción final – Satisfacción inicial) / incremento de satisfacción proyectada) *100
		2. Ofrecer disponibilidad para efectuar convenios de prestación de servicios integrales a corto y mediano plazo con clientes empresariales y naturales independientes.	500.000 por año	01/07/2015	31/12/2017	Gerencia, Jefe de Almacén,		
		3. implementar un buzón de quejas y sugerencias, físico y por la plataforma web.	300.000	01/07/2015	31/08/2015	Gerencia, Jefe de Almacén, ing. De sistemas		
		4. Atender oportunamente las quejas y sugerencias de los clientes y/o trabajadores.	0	01/07/2015	31/12/2017	Gerencia, Jefe de Almacén		
		5. Establecer una base de datos para informar al cliente oportunamente sobre las campañas promocionales y publicitarias.	1.000.000 primer año	01/09/2015	01/11/2015	Gerencia, Jefe de Almacén, ing. De sistemas		
	Capacitación en servicio al cliente a los operarios de fuerza de ventas	1. Seleccionar horario y lugar de capacitación	0	10/08/2015	31/08/2015	Gerencia y Jefe de Almacén.		
		2. Seleccionar temas de capacitación	0	10/08/2015	31/08/2015	Gerencia y Jefe de Almacén.		
		3. Capacitar a la fuerza de ventas.	\$1.800.000 por año	Cada dos meses a partir de 01/09/2015	31/12/2017	Gerencia, Jefe de Almacén y Capacitadores		
		4. Evaluar metas cumplidas y premiar el mejor desempeño	\$1.200.000 por año	01/10/2015	31/12/2017	Gerencia y Jefe de Almacén.		

Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015

7.2 COORDINACIÓN Y CONTROL

Para efectos de controlar y hacerle seguimiento a los objetivos y estrategias del plan estratégico propuesto que permitan orientar acciones correctivas en la organización, se van a emplear dos herramientas: una de tipo cualitativa como las evaluaciones mensuales y otra de tipo cuantitativo como los indicadores de gestión anuales.

7.2.1 Evaluación de procesos. Se pretende evaluar aspectos de servicio, calidad y confiabilidad en los productos y servicios, por lo tanto, las evaluaciones deben integrar varios aspectos, tales como: la opinión del cliente (sondeos de satisfacción); la opinión del colaborador (sondeos de aplicación de las estrategias); verificación de procesos (Islas, lubricentro, lavadero, parqueadero); registros documentales (planillas de ventas, metas de ventas por colaborador, registros de implementación de estrategias, facturas que justifiquen las inversiones económicas realizadas en el plan, registros fotográficos, etc.).

Dentro del control se incluirán planillas diarias de las ventas hechas en combustibles, en el almacén, en el lavadero y el parqueadero; los abonos y los gastos, como también se implementara el uso de talonarios de comprobante de egreso, recibo de caja y recibo de caja menor con el objetivo de conocer las entradas y salidas de la empresa.

7.2.2 Indicadores de gestión. Los indicadores numéricos son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.

En el caso del presente plan estratégico, se proponen indicadores de gestión que van a encargarse de medir el cumplimiento de objetivos de las siguientes perspectivas: de mercado, financiero, servicio al cliente y procesos internos.

Los indicadores que se detallan a continuación, han sido tomados y adaptados del libro Gerencia Estratégica de Fred R. David.

Cuadro 46. Indicadores de Gestión

INDICADORES	FORMULA	UND.	SIGNIFICADO	FRECUENCIA	FUENTES
INDICADORES PARA MEDIR RESULTADOS EN EL MERCADO					
Participación en el mercado	$\frac{\text{Vtas por línea de pto. de empresa}}{\text{Vtas por línea de pto. del sector}} \times 100$	%	Mide la participación porcentual de las líneas de producto frente al sector (Competencia general).	Mensualmente	Informe de Ingresos por venta y Base de datos de cámara de comercio del sector
Crecimiento de las ventas	$\frac{\text{Vtas. Actuales} - \text{Vtas. anteriores}}{\text{Ventas anteriores}} \times 100$	%	Mide el crecimiento de las ventas por línea de producto.	Mensualmente	Informe de Ingresos por venta
Índice de Cumplimiento de metas comerciales	$\frac{\text{Ventas alcanzadas}}{\text{Ventas planeadas}} \times 100$	%	Mide porcentualmente el cumplimiento de metas comerciales	Mensualmente	Informes de ingresos por venta
INDICADORES PARA MEDIR EL ALCANCE DE RESULTADOS FINANCIEROS					
Índice de desempeño	$\frac{\text{Resultados alcanzados en área}}{\text{Resultados Planeados en área}} \times 100$	%	Mide el nivel de rendimiento del empleado en su área de trabajo	Mensualmente	Evaluación de desempeño por empleado
Rentabilidad por línea de negocio	$\frac{\text{Utilidad por línea de negocio}}{\text{Ventas de la línea de negocio}} \times 100$	%	Mide porcentualmente la rentabilidad de las líneas de negocio	Mensualmente	Estado de resultados por línea de negocio
Tasa de retorno para los propietarios	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	%	Mide porcentualmente la rentabilidad del negocio que les corresponde a los socios.	Mensualmente	Estado de resultados y balance general
INDICADORES PARA MEDIR EL ALCANCE DE RESULTADOS EN SERVICIO AL CLIENTE					
Incremento de clientes	$\frac{\text{Clientes actuales} - \text{Clientes anteriores}}{\text{No clientes anteriores}} \times 100$	%	Mide, en términos relativos, la tasa en que el negocio gana nuevos clientes.	Trimestralmente	Lista de clientes
Retención de clientes	$\frac{\text{Clientes tradicionales}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	%	Mide, en términos relativos, la tasa en que el mantiene relaciones existentes con sus clientes.	Trimestralmente	Lista de clientes
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	%	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado	Semestralmente	Encuesta de satisfacción al cliente
INDICADORES DE DESEMPEÑO LABORAL					
Índice de desempeño	$\frac{\text{Resultados alcanzados en área}}{\text{Resultados Planeados en área}} \times 100$	%	Mide el nivel de rendimiento del empleado en su área de trabajo	Mensualmente	Evaluación de desempeño por empleado

Fuente: Fuente: La presente investigación, año 2014 - 2015. (Adaptado del libro: DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11ed. México D.F.: Prentice Hall, 2008)

8. CONCLUSIONES

La investigación realizada le permite a la Estación de servicio Autobuses del Sur, contar con información confiable para la toma de decisiones y requiere analizar algunos puntos más notables de la empresa, ya que el propósito es encaminar por un buen rumbo, a la EDS. Logrando así, que sea competitiva en la comercialización de combustibles y los servicios adicionales, tal como son: lubricentro, lavadero, y parqueadero, de manera que se posicione a nivel local en el municipio de Pasto como una EDS representativa y reconocida.

Se presenta un entorno externo favorable, pues se trata de un mercado en ascenso por cifras como el crecimiento del parque automotor en la ciudad de Pasto, el crecimiento de los sectores del transporte y la construcción y en general el crecimiento de la económica regional, puede proporcionar oportunidades de negocios para la estación, teniendo en cuenta que la actividad principal está enfocada en la comercialización de un bien de primera necesidad.

La empresa es fuerte internamente, posee fortalezas que puede potencializar para limitar o desaparecer las debilidades y aprovechar las oportunidades del entorno externo, mitigando los efectos adversos que las amenazas implican.

La posición estratégica de la empresa en sus unidades de negocio es fuerte y tiende al ascenso, pese a que debe trabajar más en la planeación organizacional y misional. Al contar con la infraestructura suficiente para mantenerse y expandir el nivel de atención, puede efectuar estrategias que le ayuden a captar nuevos clientes, mantener a los existentes y crecer en posicionamiento a nivel local, no solo en la comercialización de combustibles líquidos, sino en sus líneas relacionadas como el lubricentro, el lavadero y parqueadero.

A mediano y largo plazo, la EDS Autobuses del Sur Ltda., estará en condiciones de implementar la diversificación concéntrica o relacional, con unidades de negocio como montallantas y talleres, siempre y cuando mantenga su mercado atendido y lo incremente, ya que cuenta con el espacio físico para expandirse y montar la infraestructura necesaria para estos negocios. Del mismo modo, posible que en el mismo plazo los asociados y la empresa se encuentre en condiciones de implementar diversificación no relacional, con negocios como cafetería, supermercado, entre otros.

En el estudio de direccionamiento estratégico, mediante el enfoque teórico, se determinó que en la empresa alcanza ligeramente una calificación superior a la de su competencia destacándose la confianza en el producto, la calidad en la atención y su servicio. Sin embargo sus clientes no perciben muy bien la disponibilidad de marcas y productos, al igual que la relación precio-calidad y comodidad de las instalaciones siendo esta última un atractivo emocional para los clientes desde el punto de vista de comodidad.

La EDS Autobuses del Sur Ltda., necesita orientar esfuerzos en la organización, implementando la planeación estratégica y las nuevas tendencias administrativas, a fin de que logre con eficiencia el cumplimiento de sus metas y objetivos misionales y estratégicos y se posicione competitivamente en el sector local.

Este plan de mercadeo está enfocado principalmente a la promoción de la marca y mejorar la atención del cliente con el fin de obtener mayor reconocimiento y participación en ventas de la EDS en el mercado de la ciudad de Pasto. Se hizo énfasis en la estrategia de penetración en el mercado, la satisfacción del cliente y la diversificación concéntrica.

9. RECOMENDACIONES

Es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual.

En vista de que la estación de servicio Autobuses del Sur, se encuentra en una etapa de alta competencia, es necesario que sus directivas tomen en serio un plan estratégico para que administre de una mejor manera sus decisiones y sus recursos, ya que si no lo hace, va a perder importantes oportunidades, o en su defecto no va poder enfrentar las principales amenazas del entorno.

Para la EDS Autobuses del Sur, es importante identificar un nicho de mercado potencial, que demande frecuentemente cantidades elevadas de compra; es por ello que según la situación analizada, la mejor opción es encaminar esfuerzos hacia el segmento del transporte público, en gremios como: taxistas, transporte masivo, intermunicipales. Sin descuidar, el mercado de los clientes que asisten con sus vehículos particulares.

En relación a la atención al cliente la estación de servicio Autobuses del Sur tiene una opinión positiva pero se debe trabajar por mejorar más tener siempre claro y aplicar conceptos como: Escuchar al cliente, ponerse en su lugar, ser accesible, formar a los empleados, cumplir los compromisos y ofrecer una buena imagen. Si la empresa se preocupa por enfocarse en estas estrategias lograra mantener sus clientes y lograr nuevos a un largo plazo.

Es necesario disponer de mecanismos de control que permitan monitorear de manera adecuada la actividad en general de la EDS, sin embargo para ello es necesario primeramente determinar objetivos cuantitativos y aclarar metas en cada una de las funciones, los cuales se cumplan en periodos de tiempo determinados, de manera que se conecten con los objetivos corporativos. Una vez se defina un direccionamiento estratégico, la planeación en general de la EDS puede generar indicadores de gestión que permitan evaluar constantemente el funcionamiento, con la posibilidad de retroalimentar los aspectos.

La estación de servicio Autobuses del Sur debe propender por mejorar su cultura organizacional por medio de incentivos que fomenten la comunicación sincera y abierta, las iniciativas de mejoramiento, el trabajo en equipo y debe crear formas más adecuadas para motivar a sus colaboradores con el fin crear un sentido de pertenencia hacia la organización.

Las directivas de la empresa deben realizar cada año un revisión y reajuste del plan de mercadeo, siendo que este representa un elemento fundamental para la interiorización de los conceptos, ya que estos se hacen más comprensible cuando se confrontan con situaciones reales como las que se presentan en la Estación de

servicio de Autobuses del Sur de igual manera deben apartar un presupuesto para su realización.

La empresa debe tener un sistema oportuno de información estadística de ventas con el objetivo de medir constantemente el cumplimiento de las metas y de esta manera poder tomar decisiones apropiadas para cada situación.

Se recomienda formular, implementar y evaluar un Plan Estratégico de Desarrollo para la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, Dubai. Ciencias empresariales. Módulo: Gerencia Estratégica. [En línea]. 2008, p.42. Disponible en internet, url: <<http://gustavoadolfocarrascal.wikispaces.com/file/view/Gerencia+estrategica.pdf>> (Consulta: 10, febrero, 2014)

BERNAL, Cesar A. Metodología de la investigación. 3ed. Bogotá: Pearson Educación, 2010.

BURNETT, Jonh J., Promoción: Conceptos y Estrategias. Bogotá: Mc Graw Hill, 1996.

CASTAÑO, German. Seminario de teoría administrativa: Gerencia Estratégica [en línea]. Universidad Nacional de Colombia, 2004, 1p. Disponible en internet, url <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.8/58Gerencia_estrategica.htm> (consulta: 6, febrero, 2014)

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2004.

COLOMBIA. LEYES, DECRETOS, ETC. Decreto 4299 de 2005. Bogotá: Legis, 2005.

COLOMBIA. LEYES, DECRETOS, ETC. Ley 788 de 2002, por la cual se reglamenta el Estatuto Tributario. Bogotá: Legis, 2002.

COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 681 de 2001. En: Diario Oficial No. 44.515, de 10 de agosto de 2001. 5p.

COLOMBIA. LEYES, DECRETOS, ETC. Decreto 410 de 1971. Bogotá: Legis, 1971. Art. 25, 353, 356, 357.

DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. 11ed. México D.F.: Prentice Hall, 2008.

IPINZA, Fernando. El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Bogotá: Prentice Hall, 2008.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2001.

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia, 8ed. México: Prentice Hall, 2007.

LOPEZ BERZUNZA, Enrique. Planeación y control estratégico. La Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI. 2011, p.43. Disponible en internet, url

<http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm>
(Consulta: febrero, 4, 2013)

MENDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2002, p. 145.

PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990. Citados por: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian y VOYER John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer. Gestión Estratégica Organizacional. 4ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2012.

REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. México D.F.: Editorial LIMUSA, 1992.

ROMERO, José Antonio. Gerencia Estratégica. 2003, 1p. Disponible en internet, url <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>>
(Consulta: 6, febrero, 2014)

SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia y Planeación estratégica. Primera Edición. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 2002.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 10ed. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2010.

STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. 14ed. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2004.

UNIVERSIDAD CHAMPAGNAT. RECURSOS HUMANOS. Modelo de proceso de administración estratégica, 2002. Disponible en internet, url <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modplanestrauch.htm#mas-autor>> (consulta: 7, febrero, 2014)

VILLACIS, Alonso; MORILLO, Guillermo; ERASO, M. Camila. Análisis de la fórmula de asignación de cupos de combustibles en Zonas de Frontera: Una aplicación para el Departamento de Nariño. San Juan de Pasto: ADICONAR, FENDIPETROLEO, Universidad de Nariño, 2012.

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA PARA CLIENTES



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Estudio: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2015-2017 PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO AUTOBUSES DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE PASTO – NARIÑO

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes de la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda.

FORMULARIO _____

Por favor marque con una X la respuesta correspondiente.

1. **Sexo:** Femenino Masculino

2. **Edad:** 18 a 25 años 26 a 40 años 41 a 60 años Más de 60 años

3. **Ocupación:** Estudiante Desempleado Empleado Trabajador Independiente

4. **Tipo de vehículo:** Particular Servicio Publico

5. **Clase de Automotor:** Automóvil Motocicleta Camioneta Camión Buseta Otro
____ ¿Cuál? _____

6. **¿Cada cuánto compra usted combustible?**

A diario Cada tercer día Una vez por semana Una o dos veces al mes

6.1 **¿Qué cantidad en promedio? \$** _____

7. **¿Con que frecuencia adquiere los productos o servicios de la EDS Autobuses del Sur?**

Frecuentemente Ocasionalmente Casi Nunca

8. **¿Qué tipo de productos y/o servicios utiliza de la EDS Autobuses del Sur?**

Combustible Lavado Compra y Cambio de aceite Parqueo

8.1 **¿Qué tipo de combustible adquiere?** Gasolina Corriente ACPM

8.2 **¿Cuándo realiza el cambio de aceite, que marca prefiere usar?** _____

9. **¿Qué tipo de servicio o producto adicional le gustaría encontrar en la EDS Autobuses del Sur y por qué?** _____

10. ¿Qué le motiva a adquirir los productos o servicios de la EDS Autobuses del Sur?

Calidad Marca Precio Amabilidad, buena atención y agilidad

Presentación del personal y del lugar Variedad de servicios y/o productos Otra ____
¿Cuál? _____

11. ¿El nivel de precios de los productos que la EDS Autobuses del Sur le ofrece es?

Elevado Económico Normal

12. Califique de 1 a 4 la percepción que tiene de los servicios que ofrece la EDS Autobuses del Sur, en las siguientes variables. Siendo 1 malo, 2 regular, 3 bueno y 4 excelente.

Variables	1	2	3	4
Relación Precio – Calidad				
Ubicación				
Calidad de la atención				
Servicio técnico				
Tiempo de espera				
Comodidad de las instalaciones				
Confianza en el producto y el servicio				

13. En comparación con otras estaciones, el servicio prestado por la EDS Autobuses del Sur

es: Mejor Igual Peor

11. ¿Cómo conoció la EDS Autobuses del Sur? Localización Publicidad Amigo
Otro medio ____ ¿Cuál? _____

14. ¿Cuáles de los siguientes medios de comunicación utiliza para informarse de un producto o servicio?

Revistas y periódicos locales Radio Internet Vallas

14.1. Emisoras que sintoniza con mayor frecuencia _____

14.2. Revistas y/o periódicos que lee con mayor frecuencia _____

15. ¿Ha recomendado el servicio y los productos que ofrece la EDS Autobuses del Sur Ltda.,

a otras personas? SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA PARA TRABAJADORES



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Estudio: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2015-2017 PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO AUTOBUSES DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE PASTO – NARIÑO

Objetivo: Conocer la satisfacción laboral que los colaboradores tienen sobre su vinculación a la Estación de Servicio, además de recolectar información veraz para analizar las condiciones internas de la empresa en aspectos como: la comunicación, el clima organizacional, la motivación y la percepción de los trabajadores sobre el perfil competitivo.

FORMULARIO _____

Por favor marque con una X la respuesta correspondiente.

1. **Sexo:** Femenino Masculino

2. **Edad:** 18 a 25 años 26 a 40 años 41 a 60 años

3. **Escolaridad:** Primaria Bachillerato Técnico Tecnológico Universitario

4. **Tipo de contrato laboral:** Termino Fijo Término indefinido No tiene contrato

5. **¿Cuánto tiempo lleva trabajado en la EDS Autobuses del Sur Ltda.?**

Menos de un año De 1 a 3 años De 3 a 5 años 5 años o más

6. **¿Cuál es su cargo?** _____

7. **Para su ingreso ¿se realizó concurso?** SI NO

8. **Cuándo ingresó a la organización, recibió inducción relacionada con la empresa, en temas de:**

	Estructura organizacional	Funciones y responsabilidades	Valores corporativos	Objetivos fundamentales de la EDS
SI				
NO				

9. **¿Ha recibido capacitaciones permanentes por parte de la empresa?** SI NO

9.1 **¿En qué temas?** _____

10. ¿En qué ha sido entrenado y como califica ese entrenamiento?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Desempeño en el cargo				
Calidad del servicio				

8. ¿Ha recibido incentivos por parte de la empresa? SI NO

8.1 ¿De qué tipo?: Salariales De ascenso De reconocimiento

Otro ¿Cuál? _____

9. ¿Maneja horarios específicos para el desempeño de sus labores? SI NO

10. ¿Para desarrollar a cabalidad sus funciones laborales cuenta con?

	Manual de funciones	Manuales de procedimientos	Reglamento interno de trabajo
SI			
NO			

11. ¿La empresa proporciona las herramientas e instrumentos específicos para que usted

realice unas funciones únicas y necesarias? SI NO

12. Por favor marque con una X su grado de acuerdo o desacuerdo, con las siguientes afirmaciones acerca de su jefe o superior inmediato:

	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo	No aplicable
Existe un canal de comunicación efectivo con su jefe					
Conoce bien su trabajo					
Mi jefe inmediato me exige de forma razonable					
Me evalúa de forma justa					
Me ayuda cuando lo necesito					

13. Califique de 1 a 4 los siguientes aspectos, donde 1 es Insatisfecho, 2 regularmente satisfecho, 3 Satisfecho y 4 totalmente satisfecho:

	1	2	3	4
Se siente satisfecho con su salario				
Su lugar de trabajo le resulta cómodo				
Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo				
El nivel de ruido es soportable				
Sus elementos de trabajo están acorde con el tipo de labor que realiza				
Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo				
Lo tienen en cuenta para tomar una decisión				

14. ¿Existen evaluaciones de su desempeño? SI NO

15. ¿Qué alternativas de producto o servicio adicionales, pueden atraer clientes?

16. ¿Conoce los productos y servicios que comercializa la Estación de Servicio y sus características principales? SI NO

¿Cuáles son? _____

17. ¿La Estación promueve campañas de publicidad y de promoción? SI NO

Si su respuesta es afirmativa, ¿Conoce usted en detalle esas campañas? SI NO ¿Por qué? _____

18. La Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., ¿Con cuáles de los siguientes aspectos administrativos cuenta?:

	SI	NO	NO SABE
Visión			
Misión			
Estructura organizacional			
Políticas			
Valores			
Estrategias			

19. Por favor, evalúe los siguientes aspectos:

	Debilidad Mayor	Debilidad menor	Fortaleza Menor	Fortaleza Mayor
	1	2	3	4
La EDS invierte en mercadeo				
El mercadeo se enfoca en la captación de clientes nuevos				
El mercadeo se enfoca en la fidelización de clientes existentes				
La EDS promueve la distribución de nuevas líneas de productos y/o servicios				
Evalúa constantemente el rendimiento de las campañas promocionales o publicitarias y la diversificación de productos o servicios.				
Se conocen los principales competidores				
Se evalúa el servicio al cliente regularmente, y se retroalimenta este aspecto.				
Se cuenta con un sistema efectivo de control de inventarios				
La EDS cuenta con un sistema efectivo de control de ventas				
La EDS cuenta con un portafolio de productos y servicios bien definido				
Se conoce quienes son los clientes de sus productos				
La EDS cuenta con una base de datos de los clientes				
Existen metas en ventas de productos y servicios				
Existe un sistema de información en línea				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C. FORMATO DE ENCUESTA PARA LA POBLACIÓN COMPETIDORA Y PARA LA GERENCIA DE LA EDS AUTOBUSES DEL SUR

FORMULARIO 001



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Estudio: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2015-2017 PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO AUTOBUSES DEL SUR LTDA. DE LA CIUDAD DE PASTO – NARIÑO

Objetivo: Diseñar un plan estratégico de Mercadeo 2015-2017 para la Estación de Servicio Autobuses del Sur Ltda., ubicada en la ciudad de Pasto, que contribuya a incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión del mercadeo, con la posibilidad de enfrentar el macro-entorno y las debilidades internas y afianzar las fortalezas con el fin de mejorar su posicionamiento.

DATOS DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZON SOCIAL _____

DIRECCION _____

I. INFORMACION GENERAL

1. ¿Cuántas personas laboran en la EDS?

Menos de 10 ____ Entre 10 y 20 ____ Entre 21 y 50 ____ Más de 51 ____

2. Su empresa es de tipo:

Unipersonal ____ Sociedad Limitada ____ Cooperativa ____ Persona Natural ____

3. ¿Qué actividades de comercialización o prestación de servicio se realizan en la EDS? (Enumere las actividades de 1 a 5, de manera descendente según el grado de importancia de cada una)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

4. ¿El nivel de estudios del nivel gerencial es?

Primarios ____ Secundarios ____ Técnico ____ Tecnológico ____
Universitario ____ Post-grado ____

II. ENTORNO INTERNO

5. ¿La EDS conoce y practica los siguientes elementos de la administración?

	Planeación	Organización	Dirección	Control
Conoce				
Practica				

6. Su empresa realiza proceso de planeación?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

7. ¿Con cuáles de los siguientes aspectos administrativos cuenta la EDS?

	SI	NO
Misión		
Visión		
Metas		
Objetivos corporativos		
Políticas		
Estrategias gerenciales para competir en el mercado		
Manual de funciones		
Manual de procedimientos		
Reglamento de trabajo		
Métodos para evaluar el desempeño		
Proceso de contratación: reclutamiento, selección, entrevista y prueba		

8. Califique de 1 a 4 el proceso de planeación dentro de su empresa. En donde 1 representa fortaleza mayor, 2 fortaleza menor, 3 debilidad menor y 4 debilidad mayor. Marque con una x.

FACTORES CLAVE	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Debilidad Menor	Debilidad Mayor
	1	2	3	4
Establecimiento de metas y objetivos				
Controla y se anticipa a las necesidades de los clientes				
Controla y se anticipa a las acciones de la competencia				
Asigna recursos para el cumplimiento de las metas				
Usa un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones				
Cuenta con procesos de gestión de calidad.				

FACTORES CLAVE	Fortaleza Mayor	Fortaleza Menor	Debilidad Menor	Debilidad Mayor
	1	2	3	4
Invierte recursos en mercadeo				
Capacitación del personal, en temas de servicio al cliente, ambiente laboral, funciones específicas, estructura organizacional.				
Nivel educativo del personal				
Cuenta con líneas de comunicación entre los miembros de la empresa				
Localización estratégica de la EDS				
Posicionamiento de la imagen corporativa de la EDS				
Posicionamiento de la imagen corporativa de los proveedores de la EDS				
Publicidad y promoción				
Diversificación de los productos				
Cultura de servicio al cliente				
Rentabilidad de la empresa				
Relación con los proveedores				
Accesos a créditos				
Financiación para adquirir los insumos y bienes comercializados en la EDS				
Diversidad en las formas de pago				
Manejo de una base de datos sobre clientes actuales, clientes potenciales, competidores y proveedores				
Cuenta con portafolio de productos y servicios				
Cuenta con un control de inventarios				
Posee la EDS un control en las ventas				

II. ENTORNO EXTERNO

9. Califique como afectan las siguientes variables a la estabilidad de su empresa, teniendo en cuenta que 1 representa oportunidad mayor, 2 oportunidad menor, 3 amenaza menor y 4 amenaza mayor. Marque con una x.

VARIABLES CLAVE	Oportunidad Mayor	Oportunidad Menor	Amenaza Menor	Amenaza Mayor
	1	2	3	4
Incremento del PIB				
Tasas de desempleo				
Política petrolera colombiana				
Sistema de fijación de precios de combustibles líquidos				
Tasas de Cambio				
Ley de fronteras				
Incremento en el parque automotor de vehículos en la ciudad de Pasto				
Incremento en el parque automotor de motocicletas en la ciudad de Pasto				
Desabastecimiento ocasional de combustibles en el departamento de Nariño				
Pico y placa para motos y vehículos				
Infraestructura vial del departamento y del municipio de Pasto.				
Incremento de los índices de violencia en la ciudad de Pasto.				
Normatividad ambiental				
Exigencias nacionales para certificar la calidad de EDS				
Nuevas tendencias tecnológicas de la información y la comunicación.				

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO D. BALANCE GENERAL – AÑOS 2012 Y 2013

BALANCE GENERAL AÑO 2012

ESTACION DE SERVICIOS AUTOBUSES DEL SUR LTDA.
BALANCE GENERAL.
A DICIEMBRE 31 DE 2012.



DETALLE

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

11 DISPONIBLE

1105 CAJA

3,250,000

1110 BANCOS

274,426,671

TOTAL DISPONIBLE

277,676,671

12 INVERSIONES

1255 OBLIGATORIAS

306,250

TOTAL INVERSIONES

306,250

13 DEUDORES

1305 CLIENTES

101,714,829

1325 CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS

50,000,000

1330 ANTICIPOS Y AVANCES

19,219,550

1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS

14,500,145

1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES

2,738,334

1380 DEUDORES VARIOS

1,273,420

1390 OTROS

60,001

TOTAL DEUDORES

189,506,279

14 INVENTARIOS

1435 MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EDS

192,358,591

TOTAL INVENTARIO

192,358,591

ACTIVO FIJO

15 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

1504 TERRENOS

192,626,978

1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES

913,571,798

1524 EQUIPO DE OFICINA

107,118,008

1528 EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION

40,182,551

1540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE

462,810,267

1592 DEPRECIACION ACUMULADA

(612,620,989)

TOTAL ACTIVO FIJO

1,103,688,613

TOTAL ACTIVO

1,763,536,404

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

21 OBLIGACIONES FINANCIERAS

7,945,572

2120 COMPANIAS DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL

7,945,572

22 PROVEEDORES

1,063,631

2205 NACIONALES

1,063,631

23 CUENTAS POR PAGAR

5,519,906

2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR

843,941

2355 DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS

153,069

2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA

1,372,200

2380 ACREEDORES VARIOS

3,150,696

24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		9,172,000
2495 OTROS	9,172,000	
25 OBLIGACIONES LABORALES		7,084,273
2510 CESANTIAS CONSOLIDADAS	6,363,080	
2515 INTERESES SOBRE CESANTIAS	721,193	
TOTAL PASIVO		30,785,382
DETALLE PATRIMONIO		
31 CAPITAL SOCIAL		24,000,000
3115 APORTES SOCIALES		
32 SUPERAVIT DE CAPITAL		1,389,897,008
3215 CREDITO MERCANTIL		
33 RESERVAS		13,797,000
3305 RESERVAS OBLIGATORIAS		
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		139,423,104
3405 AJUSTES POR INFLACION		
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO		84,282,777
3605 UTILIDAD DEL EJERCICIO		
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		110,551,132
3705 UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS		
38 SUPERAVIT POR VALORIZACION		(29,200,000)
3805 CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL		
3810 DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
TOTAL PATRIMONIO		1,732,751,021
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1,763,536,404

MONICA ENRIQUEZ ERASO
REPRESENTANTE LEGAL

FABIO MISNAZA
REVISOR FISCAL

ANDRES AREVALO
CONTADOR

BALANCE GENERAL AÑO 2013

ESTACION DE SERVICIOS AUTOBUSES DEL SUR LTDA.
BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2013



DETALLE

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

11 DISPONIBLE

1105 CAJA 30,554,410

1110 BANCOS 217,923,470

TOTAL DISPONIBLE 248,477,880

12 INVERSIONES

1255 OBLIGATORIAS 306,250

TOTAL INVERSIONES 306,250

13 DEUDORES

1305 CLIENTES 147,440,443

1325 CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS 169,999,992

1330 ANTICIPOS Y AVANCES 1,321,440

1355 ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O SALDOS 16,731,644

1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES 2,333,334

1380 DEUDORES VARIOS 37,300

1390 OTROS 60,001

TOTAL DEUDORES 337,924,154

14 INVENTARIOS

1435 MERCANCIAS NO FABRICADAS POR LA EMPRESAS 183,500,305

TOTAL INVENTARIO 183,500,305

ACTIVO FIJO

15 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

1504 TERRENOS 192,626,978

1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES 913,571,798

1524 EQUIPO DE OFICINA 109,102,329

1528 EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION 42,618,551

1540 FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE 721,156,147

1592 DEPRECIACION ACUMULADA (664,575,874)

TOTAL ACTIVO FIJO 1,314,499,929

TOTAL ACTIVO 2,084,708,518

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

21 OBLIGACIONES FINANCIERAS

2120 COMPANIAS DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL 119,267,285

119,267,285

22 PROVEEDORES

2205 NACIONALES 1,012,831

1,012,831

23 CUENTAS POR PAGAR		
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		1,854,777
2355 DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS		153,069
2365 RETENCIONES EN LA FUENTE		2,785,466
2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO		88,913
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA		485,855
2380 ACREEDORES VARIOS		127,411,709
		<u>132,779,789</u>
24 IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		
2408 IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR		1,537,379
2495 OTROS		2,742,242
		<u>4,279,621</u>
25 OBLIGACIONES LABORALES		
2510 CESANTIAS CONSOLIDADAS		6,761,192
2515 INTERESES SOBRE CESANTIAS		811,343
		<u>7,572,535</u>
TOTAL PASIVO		<u>264,912,061</u>
PATRIMONIO		
31 CAPITAL SOCIAL		24,000,000
3115 APORTES SOCIALES		
32 SUPERAVIT DE CAPITAL		1,389,897,008
3215 CREDITO MERCANTIL		
33 RESERVAS		13,797,000
3305 RESERVAS OBLIGATORIAS		
34 REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		139,423,104
3405 AJUSTES POR INFLACION		
36 RESULTADOS DEL EJERCICIO		87,045,435
3605 UTILIDAD DEL EJERCICIO		
37 RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		194,833,910
3705 UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS		
38 SUPERAVIT POR VALORIZACION		(29,200,000)
3805 CUOTAS O PARTES DE INTERES SOCIAL		
3810 DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
TOTAL PATRIMONIO		<u>1,819,796,457</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		2,084,708,518

MONICA ENRIQUEZ ERASO
REPRESENTANTE LEGAL

FABIO MISNAZA
REVISOR FISCAL

ANDRES AREVALO
CONTADOR

ANEXO E. ESTADO DE RESULTADOS - AÑOS 2012 Y 2013

ESTACION DE SERVICIOS AUTOBUSES DEL SUR LTDA
ESTADO DE RESULTADOS
A DICIEMBRE 31 DE 2012



DETALLE

TOTAL INGRESOS OPERACIONALES			
COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR	4.433,945,733		
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS EMPRESARIALES	1,850,000		
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	(2,926,096)		
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		4,432,869,637	
NO OPERACIONALES			
FINANCIEROS	1,470,860		
ARRENDAMIENTOS	34,545,457		
SERVICIOS	5,993,680		
RECUPERACIONES	36,434,889		
DIVERSOS	227,005,619		
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES		305,450,505	
TOTAL INGRESOS			4,738,320,142
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER			
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACION DE SERV			
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	3,949,772,989		
TOTAL COSTO DE VENTAS		3,949,772,989	
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO			788,547,154
TOTAL GASTOS			
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION			
GASTOS DE PERSONAL	116,418,598		
HONORARIOS	37,559,241		
IMPUESTOS	7,354,138		
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	2,786,350		
SEGUROS	11,156,192		
SERVICIOS	29,088,479		
GASTOS LEGALES	7,701,447		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	38,793		
ADECUACION E INSTALACION	4,912,754		
GASTOS DE VIAJE	25,642,350		
DEPRECIACIONES	59,288,692		
AMORTIZACIONES	834,500		
DIVERSOS	316,563,465		
PROVISION CARTERA	490,497		
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		619,835,496	
OPERACIONALES DE VENTAS			
SERVICIOS	2,826,200		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	48,586,263		
DIVERSOS	29,600		
TOTAL GASTOS OP. DE VENTAS		51,442,063	
NO OPERACIONALES			
FINANCIEROS	25,105,724		
GASTOS EXTRAORDINARIOS	5,680,093		
GASTOS DIVERSOS	2,201,000		
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES		32,986,817	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		84,282,778	

MONICA ENRIQUEZ ERASO
REPRESENTANTE LEGAL

FABIO MISNAZA
REVISOR FISCAL

ANDRES AREVALO
CONTADOR

ESTACION DE SERVICIOS AUTOBUSES DEL SUR LTDA
ESTADO DE RESULTADOS
A DICIEMBRE 31 DE 2013



DETALLE		
INGRESOS		
OPERACIONALES		
COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR	3.934.686.438	
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS EMPRESARIALES	1.917.000	
DEVOLUCIONES EN VENTAS (DB)	(1.415.104)	
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.935.188.334	
NO OPERACIONALES		
FINANCIEROS	4.441.333	
ARRENDAMIENTOS	40.517.232	
SERVICIOS	18.782.400	
RECUPERACIONES	549.681	
DIVERSOS	261.577.203	
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	325.867.849	
TOTAL INGRESOS		4.261.056.183
COSTO DE VENTAS O PRESTACION DE SER		
COSTO DE VENTAS Y PRESTACION DE SERV		
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	3.482.809.764	
TOTAL COSTO DE VENTAS	3.482.809.764	
UTILIDAD BRUTA DEL EJERCICIO		778.246.419
GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRACIÓN		
GASTOS DE PERSONAL	202.792.389	
HONORARIOS	57.748.581	
IMPUESTOS	7.440.533	
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	1.956.800	
SEGUROS	5.461.257	
SERVICIOS	23.023.571	
GASTOS LEGALES	3.949.800	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	220.000	
ADECUACION E INSTALACION	17.942.700	
GASTOS DE VIAJE	21.754.200	
DEPRECIACIONES	77.148.129	
AMORTIZACIONES	870.000	
DIVERSOS	203.597.795	
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	623.905.755	
OPERACIONALES DE VENTAS		
SERVICIOS	3.738.000	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	18.211.282	
GASTOS DE VIAJES	1.932.900	
AMORTIZACIONES	1.798.038	
DIVERSOS	2.631.688	
TOTAL GASTOS OP. DE VENTAS	28.311.908	
NO OPERACIONALES		
FINANCIEROS	37.240.966	
GASTOS EXTRAORDINARIOS	16.000	
GASTOS DIVERSOS	3.766.599	
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	41.023.565	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	23.153.000	
TOTAL IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	23.153.000	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	61.852.191	

MONICA ENRIQUEZ ERASO
REPRESENTANTE LEGAL

FABIO MISNAZA
REVISOR FISCAL

ANDRES AREVALO
CONTADOR

ANEXO F. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	TÁCTICAS	AÑOS DE EJECUCIÓN		
			2015	2016	2017
Reposicionar la imagen corporativa de la EDS, relacionada con las actividades principales del negocio.	Rediseñar la imagen corporativa de la EDS Autobuses del Sur Ltda.	1. Solicitud de nuevos diseños gráficos relacionados con el logo-símbolo, slogan y otras insignias representativas para la EDS y su relación con la campaña publicitaria	\$ 500.000	\$ -	\$ -
		3. Impresión de diseños de logo – símbolo, slogan y otras insignias y los elementos de publicidad.	\$ 1.050.000	\$ -	\$ -
Mejorar la posición competitiva de la EDS, incrementando la participación en el mercado, pasando del 1,91% a un 1,95% en el año 2017, con un incremento anual en ventas del 15% y aplicando las estrategias de penetración en el mercado y diversificación relacionada.	Invertir en campañas publicitarias	1. Inversión en campañas publicitarias, a través de: elaboración material POP (pendones, volantes, calendarios, tarjetas de presentación) 2 veces por año.	\$ 630.000	\$ 630.000	\$ 630.000
		3. Desarrollo web y redes sociales	\$ 1.500.000	\$ -	\$ -
		4. Mantenimiento anual de página web y redes sociales	\$ 720.000	\$ 720.000	\$ 720.000
		5. Inversión en cuñas radiales y publicidad en el periódico local Extra de la ciudad de Pasto 3 veces al año.	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
		1. Promoción Tarjeta Cliente EDS años 2016-2017	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
	Invertir en campañas promocionales	2. Realización de campañas de cambios de aceite y lavado gratis durante los años 2016-2017, a clientes fieles que acumulen puntos por tarjeta Cliente.	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
		3. Determinar metodología concurso entrega de kits de aseo, kit de carreteras, camisetas, llaveros.	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
		2. incluir nuevos productos de interés para los clientes relacionados con el mantenimiento del vehículo y que no necesiten servicio técnico para el uso o reemplazo.	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
	Diversificar el portafolio de productos y servicios.	3. incluir productos en el lubricentro de precios bajos, para poder captar el interés de los cliente que toman la decisión influenciados por factor precio.	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
		4. Adelantar un estudio de mercado y factibilidad, para la adecuada implementación de negocios relacionados con el mantenimiento del vehículo, tales como: montallantas, talleres mecánicos y no relacional como: cafetería.	\$ 3.000.000	\$ -	\$ -

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y PROYECTOS ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	TÁCTICAS	AÑOS DE EJECUCIÓN		
			2015	2016	2017
Mejorar la posición competitiva de la EDS, incrementando la participación en el mercado, pasando del 1,91% a un 1,95% en el año 2017, con un incremento anual en ventas del 15% y aplicando las estrategias de penetración en el mercado y diversificación relacionada.	Efectuar un control de inventarios eficiente.	Invertir en un software de gestión de inventarios que descargue la información automáticamente al efectuar ventas y que al mismo tiempo ingrese la solicitud de pedido para el proveedor.	\$ 1.500.000	\$ -	\$ -
Mejorar la satisfacción del cliente, para alcanzar el 100% hasta el año 2017.	Desarrollar tácticas de comunicación y acercamiento con el cliente.	2. Ofrecer disponibilidad para efectuar convenios de prestación de servicios integrales a corto y mediano plazo con clientes empresariales y naturales independientes.	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
		3. implementar un buzón de quejas y sugerencias, físico y por la plataforma web.	\$ 200.000	\$ 100.000	\$ 100.000
		5. Establecer una base de datos para informar al cliente oportunamente sobre las campañas promocionales y publicitarias.	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -
	Capacitación en servicio al cliente a los operarios de fuerza de ventas	3. Capacitar a la fuerza de ventas.	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
		4. Evaluar metas cumplidas y premiar el mejor desempeño	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Adoptar la planeación estratégica, como una herramienta fundamental para orientar la administración de la EDS.	Implementar un Plan Estratégico Administrativo	1. Contratar la formulación del Plan Estratégico Administrativo	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -
		2. Evaluar, retroalimentar y socializar el Plan Estratégico Administrativo.	\$ 1.000.000	\$ -	\$ -
TOTAL			\$ 40.400.000	\$ 26.750.000	\$ 26.750.000