

**DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ESTACIÓN DE
SERVICIO DE COMBUSTIBLE LA FLORIDA EN EL MUNICIPIO DE LA
FLORIDA(N), PERIODO 2014-2018**

**SERGIO ANDRES MORA BOLAÑOS
FREDY ENRIQUE OBANDO MEZA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ESTACIÓN DE
SERVICIO DE COMBUSTIBLE LA FLORIDA EN EL MUNICIPIO DE LA
FLORIDA(N), PERIODO 2014-2018**

**SERGIO ANDRES MORA BOLAÑOS
FREDY ENRIQUE OBANDO MEZA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al Título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Mg. JULIO IGNACIO GARZÓN NARVAEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores.

Artículo 1 del acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable concejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Presidente

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2015.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado en primer lugar a todas las personas que siempre creyeron en mí, a Dios por brindarme la sabiduría, salud y llenarme de paciencia suficiente en cada momento y sobre todo por darme una familia maravillosa que es el motor para salir siempre adelante.

A mi madre Patricia Bolaños quien con su amor, consejos, dedicación, apoyo, motivación y sacrificio fue mi ejemplo de superación personal.

A mi padre Luis Sergio Mora, por ser el ejemplo de constancia y perseverancia ya que me ha enseñado que las cosas vienen con esfuerzo y dedicación, a valorarlas, y lucharlas para lograr las metas y objetivos.

A mi hermana María Alejandra por todos los momentos en los que me brindó su ayuda y sus consejos para que seguir este camino.

Finalmente a cada uno de los profesores que marcaron cada etapa de mi vida universitaria.

Sergio Andrés Mora Bolaños

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy. Para mis padres Luis Obando y Gladys Meza por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana Doris Obando por estar conmigo cuando más la necesito ella es como mi segunda madre por eso la dedicatoria de este trabajo. A la familia Arévalo Basante que son integrantes más de mi familia que están siempre presentes en los momentos difíciles y de alegrías.

A mis profesores de la Universidad de Nariño que me aportaron nuevos conocimientos durante el recorrido de mi carrera.

Fredy Enrique Obando Meza.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría que estas líneas sirvieran para expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Mg. Julio Ignacio Garzón Narváez, asesor de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de estos años. Especial reconocimiento merece el interés mostrado por nuestro trabajo y las sugerencias recibidas de la Esp. Karola López y del Esp. Jairo Rodrigo Medina, con los que nos encontramos en deuda por el ánimo infundido y la confianza depositada. Quisiéramos hacer extensiva nuestra gratitud a nuestros compañeros por darnos siempre su apoyo. También dar las gracias a los señores de la Estación de Servicio de Combustible La Florida, por su colaboración en el suministro de los datos necesarios para la realización de la parte empírica de esta investigación. Un agradecimiento muy especial por la comprensión, paciencia y el ánimo recibidos de nuestras familias y amigos. A todos ellos, muchas gracias.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de obtener el título profesional de Administradores de Empresas. En este se muestra el diseño del direccionamiento estratégico de la estación de servicio de combustible La Florida en el municipio de la Florida-Nariño, que permita a la empresa utilizar las herramientas adecuadas que proporcionen eficiencia en las tareas que se realizan dentro de la misma, contribuyendo al desarrollo administrativo y mejorar la toma de decisiones.

La elaboración del diseño del direccionamiento estratégico, y la ejecución del mismo permite mejorar la calidad de los procesos y del servicio que se presta, por lo que se concluye que dicho direccionamiento estratégico es una herramienta importante dentro del ámbito empresarial, ya que busca el mejoramiento de la calidad y el mejoramiento continuo.

Las herramientas que se utilizaron para realizar el trabajo fueron determinantes a la hora de realizar el diagnóstico de la empresa, de tal manera que se desarrolló, mediante la elaboración de diversas matrices las cuales se interpretaron de manera exhaustiva para determinar el diagnóstico actual de la empresa. Además la recolección y análisis de la información se realizó a través de las encuestas como también de la observación, en donde se determinaron tanto las necesidades como las prioridades de la empresa.

Después de haber realizado dicho diagnóstico se pasó posteriormente a realizar el plan de acción, donde se establecen las estrategias, las actividades, metas, y quien es el responsable de la ejecución del mismo.

Finalmente se presentan las conclusiones referentes al trabajo realizado en cuanto al diseño del direccionamiento estratégico y las recomendaciones para que en un horizonte de tiempo se implemente dicho trabajo.

ABSTRACT

The present investigation work it's done to finally have the professional title of business manager. In this work its show the strategic direction of the gas station in La Florida town, this work show to the company how to use the right tools to provide effort in the actually tasks, contributing to the administrative development and improve making decisions.

The make of directional strategic design, and it execution allow to improve the quality in the services and process provided, it's concluded the strategic direction it's an important tool in the business because it's improve continuously in quality and improvement.

The development tools used to make this work were determining factors in the diagnosis company, so it was developed whit many matrices which where exhaustively interpreted to determinate the actual diagnosis in the company, besides the analysis was conducted through observation and this was the business priorities.

After we made the diagnosis the next step its make the action schedule where we establish the strategy, activities, goals and who's responsible for each one.

Finally the conclusions for the strategic managing in this work and the recommendations provided will be implementing in the near future.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	18
1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1 Tema	19
1.2 Título	19
1.3 Línea y Sublínea.....	19
1.3.1 Línea.....	19
1.3.2 Sublínea de Investigación.....	19
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.4.1 Descripción del Problema:	19
1.4.2 Formulación del Problema:	20
1.4.3 Sistematización.....	20
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	20
1.6 OBJETIVOS	22
1.6.1 Objetivo General.....	22
1.6.2 Objetivos Específicos.....	22
2. MARCO DE REFERENCIA.....	23
2.1 ANTECEDENTES.....	23
2.2 MARCO TEÓRICO	28
2.3 MARCO CONTEXTUAL	40

2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	41
2.5 MARCO LEGAL.....	45
3. METODOLOGÍA.....	53
3.1 ENFOQUE.....	53
3.2 MÉTODO.....	53
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	53
3.4.1 Fuentes Primarias.....	53
3.4.2 Fuentes Secundarias	54
3.4.3 Población.....	54
3.4.4 Muestra.....	54
4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA ESTACIÓN DE COMBUSTIBLE LA FLORIDA (N).....	55
4.1 ANALISIS EXTERNO	55
4.1.1 Entorno económico.....	55
4.1.2 Entorno Tecnológico.....	70
4.1.3 Entorno Socio-Cultural.....	71
4.1.4 Entorno Demográfico.....	77
4.1.5 Entorno Ambiental.....	80
4.1.6 Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos.....	81
4.2 DISEÑO E INTERPRETACIÓN DE MATRICES ESTRATEGICAS.....	81
4.2.1 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas (POAM).....	81

4.2.2 Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE).....	84
4.3 ANALISIS COMPETITIVO	86
4.4 ANALISIS INTERNO.....	91
4.4.1 Recursos y capacidades:	91
4.4.2 Diagnostico interno:	93
4.4.3 Matriz del perfil de capacidad Interna (PCI)	100
4.4.4 Matiz de evaluación de los factores internos (MEFI). La	100
5. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL	105
5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	105
6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	107
6.1 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA).....	107
6.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)	109
6.3 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)	111
6.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) ...	112
7. PLAN DE ACCIÓN.....	116
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	120
NETGRAFÍA	121
ANEXOS	124

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. PIB gran rama del transporte Nariño y Colombia Vs compra de combustibles Nariño	66
Cuadro 2. Crecimiento Parque Automotor Colombia vs. Pasto	69
Cuadro 3. Tasa de desempleo	74
Cuadro 4. Nariño y Colombia: Porcentaje de jóvenes de 15 a 19 años con primaria completa según condición étnica, área de residencia y sexo	76
Cuadro 5. Indicadores Demográficos, Colombia y Pasto 2014.	79
Cuadro 6. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas POAM	83
Cuadro 7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	85
Cuadro 8. Evaluaciones de algunos factores internos de las estaciones competidoras	89
Cuadro 9. Participación de las estaciones analizadas, en la distribución del cupo total municipal.	90
Cuadro 10. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	90
Cuadro 11. Lubricantes comercializados en mayor proporción de marca Biomax	92
Cuadro 12. Matriz del perfil de capacidad interna (PCI)	100
Cuadro 13. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	101
Cuadro 14. Matriz de Vulnerabilidad	103
Cuadro 15. Matriz de debilidades oportunidades fortalezas y amenazas (DOFA).....	108
Cuadro 16. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	110

Cuadro 17. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)..... 114

Cuadro 18. Plan de acción..... 117

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Grafica 1. Modelo de direccionamiento estratégico	35
Grafica 2. Modelo gerencia estratégica.....	35
Grafica 3. Promedio de crecimiento económico Colombia 2000-2014.	56
Grafica 4. Inflación al consumidor metas y resultados	57
Grafica 5. Inflación al consumidor por origen de los bienes y servicios 2014	57
Grafica 6. Precio petróleo	59
Grafica 7. Estructura del negocio.....	62
Grafica 8. PIB Nariño 2007-2013.....	63
Grafica 9. Comportamiento económico Nariño	64
Grafica 10. Comportamiento de las compras de gasolina	66
Grafica 11. PIB transporte Vs Compras De Combustibles Nariño	67
Grafica 12. Evolución Precios del Combustible en el departamento de Nariño.	68
Grafica 13. Tasa de desempleo	73
Grafica 14. Pobreza nacional y Pobreza Internacional.....	75
Grafica 15. Tasa de crecimiento poblacional, Colombia, Nariño y Pasto 2009-2014	77
Grafica 16. Tasa de crecimiento poblacional, Colombia y Pasto 2014.	78
Grafica 17. Pueblos indígenas en Nariño.....	80
Grafica 18. Nivel de escolaridad de los colaboradores de la estación de servicio de combustible la Florida.....	98
Grafica 19. Matriz de vulnerabilidad.....	104

Grafica 20. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA) 110

Grafica 21. Matriz Interna y Externa (IE) 112

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Modelo de Planeación Estratégica, Direccionamiento y Camino Estratégico.....	125
Anexo B. Formato de encuesta al personal administrativo.....	126
Anexo C. Tabulación Encuesta aplicada al personal	128
Anexo D. Formato de encuesta a cliente externo	143
Anexo E. Tabulación encuesta aplicada a cliente externo	145
Anexo F. Balance general.....	153
Anexo G. Estado de resultados	154
Anexo H. Registro fotográfico	155

INTRODUCCIÓN

El proceso de direccionamiento estratégico se desarrolla para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa, para lograrlo necesita definir su misión, visión, valores y políticas que la rigen, que deben ser divulgados para convertirlas en parte de su cultura organizacional. En el presente proyecto se presenta el DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE LA FLORIDA (N), PERIODO 2014-2018.

La estación de combustible La Florida, constituida por el señor Rodrigo Narváez. Nace con la idea de ser líder en el servicio de combustible en el municipio de la Florida (N), ya q después de una investigación se encontró que las empresas que ofrecen este servicio son escasas tanto dentro del municipio, que solo cuenta con 1 sola estación de servicio de combustible, y en los municipios vecinos, se cuenta con la presencia de 3 estaciones de servicio de combustibles discriminadas así: 1 para el municipio de Nariño, y 2 para el municipio de Sandoná. Mediante un método deductivo, se parte de la información general de la situación actual de la empresa, mediante encuestas realizadas a personal administrativo y clientes y la observación directa en las instalaciones donde se encuentra ubicada la estación de servicio de combustible.

Como aspirantes al título de Administradores de Empresas, el desarrollo de este proyecto, es significativo en tanto se retroalimenta de los retos y los cambios que deben hacer las organizaciones para lograr su misión. Con el presente proyecto se entregan los elementos que conforman el direccionamiento estratégico, que implementándolos logrará dirigirse con firmeza hacia el logro de su visión, ejerciendo la misión la cual da a la alta dirección de saber el papel que desarrolla dentro de su entorno económico, a partir de los valores y alcanzando los objetivos corporativos.

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Direccionamiento estratégico

1.2 TÍTULO

DISEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE COMBUSTIBLE LA FLORIDA EN EL MUNICIPIO DE LA FLORIDA (N), PERIODO 2014-2018

1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA

1.3.1 Línea. Dinámica empresarial

1.3.2 Sublínea de Investigación. Problemática de la MIPYME

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1 Descripción del Problema. La estación de servicio de combustibles la florida fue creada con el propósito de comercializar combustibles líquidos como son la gasolina corriente y el ACPM, como también la parte de lubricantes.

La empresa en la parte administrativa es de carácter empírico, no cuenta con misión, visión, y manuales de funciones y procedimientos, que dirijan, coordinen, controlen y evalúen las funciones, además carece de líneas de jerarquización, organigrama y planeación, desconociendo los requerimientos funcionales y los principios corporativos, que determinen claramente las funciones que requiere cada una de las dependencias, teniendo en cuenta el perfil profesional o técnico, para comprometer y responsabilizar al recurso humano en las diferentes tareas realizadas en la estación de servicios La Florida.

La Organización no se encuentra efectivamente controlada porque carece de parámetros que le permitan monitorear, evaluar y mejorar los procesos y operaciones de la Estación de Servicio La Florida en forma eficiente. La ausencia de un sistema oportuno de identificación, captura y comunicación de información ocasiona dificultades en el cumplimiento de las responsabilidades en todos los

niveles de la organización. La carencia de un sistema que integre las operaciones y permita la eficiencia de las mismas hace notoria la necesidad de implementar mecanismos de control adecuados que permitan a la administración tomar decisiones oportunas para lograr y mantener resultados acordes al cumplimiento de la finalidad, visión y misión dentro de las políticas de modernización, dirección y gerencia administrativa y empresarial.

Por lo anterior es necesario determinar el diseño del direccionamiento estratégico que permita conducir a las organizaciones en la gestión integral y afianzar la competitividad del negocio con el conocimiento y aplicación de métodos eficaces.

1.4.2 Formulación del Problema. ¿Qué pautas se deben tener en cuenta para el diseño del direccionamiento estratégico para la Estación de servicio de Combustible la Florida (N)?

1.4.3 Sistematización:

- ✓ ¿Cuál es diagnóstico estratégico interno y externo que permita evaluar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de esta organización?
- ✓ ¿Cuáles son los aspectos de un direccionamiento estratégico actual y un Re direccionamiento estratégico para la Estación de Servicio la Florida (N)?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias que se deben diseñar tendientes al mejoramiento al desarrollo económico y competitivo de la Estación de Servicio la Florida (N)?
- ✓ ¿Qué factores se deben tener en cuenta para el diseño de un plan de acción, tendiente a la implementación del direccionamiento estratégico?

1.5 JUSTIFICACIÓN

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia a donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización”¹

El direccionamiento estratégico para la estación de servicio de combustibles la florida busca definir de manera adecuada una serie de herramientas y metodologías para ampliar la visión administrativa en búsqueda de una mayor

¹ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10 ed. Santa fé de Bogotá: 3R editores, 2008. p. 59.

eficacia en la toma de decisiones, que partan de datos y hechos que reflejen el verdadero comportamiento y estado de los procesos principalmente aquellos considerados críticos para el logro del objeto primario de la empresa.

Dado que la estación de servicio de combustible la florida es una empresa de servicio, el compromiso con la comunidad reviste una gran responsabilidad social en cuanto al cumplimiento de la política corporativa de calidad, seguridad, y ambiente que es: realizar las actividades en forma eficiente y segura cumpliendo con legislaciones vigentes y manteniendo estrictos niveles de seguridad. Lo que implica que en la medida que se realice una buena planificación se podrá lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

Por otra parte para el desarrollo de la investigación es necesario hacer un diagnóstico de la empresa y del sector, que permita evaluar e identificar el desempeño actual de la empresa con el fin de adecuar estrategias administrativas que mejoren el funcionamiento de la organización generando un valor agregado a la prestación de su servicio; utilizando técnicas de recolección de información que permitan establecer las condiciones en las cuales opera la organización, teniendo en cuenta que el talento humano juega un papel de vital importancia en el direccionamiento estratégico ya que de ellos depende responder a las expectativas del mercado con una prestación de servicio eficiente y de alta calidad.

La importancia de esta investigación radica en un diagnostico interno y externo de la Estación de Servicio la Florida que pueda contribuir al mejoramiento de su actividad económica y competitiva, de igual manera se espera que gracias a este proyecto la empresa pueda mejorar su posicionamiento dentro de la región, así como el cumplimiento de todos los requerimientos legales y tributarios para una organización con esta actividad económica.

Gracias a esta propuesta se espera que con el diseño de un direccionamiento estratégico se contribuya a mejorar la actividad, administrativa, financiera y de prestación del servicio en la Estación de Servicio la Florida

De igual manera se espera incrementar la confianza y la satisfacción del cliente interno y externo a mediano plazo asegurando la competitividad y permanencia de la empresa en el mercado regional.

Finalmente se puede mencionar que la pertinencia de este proyecto se fundamenta en las oportunidades de mejoramiento para la organización objeto de estudio, dado que esta nunca antes ha contado con el desarrollo de un diagnóstico y estrategias que puedan mejorar su actividad.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General. Proponer un diseño de direccionamiento estratégico acorde a las necesidades de la estación de servicio de combustible la florida (N) periodo 2014-2018.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar un diagnóstico estratégico interno y externo para evaluar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de esta organización.
- ✓ Evaluar el direccionamiento estratégico actual y proponer un re direccionamiento estratégico para la Estación de Servicio la Florida (N)
- ✓ Determinar estrategias tendientes al mejoramiento del desarrollo económico y competitivo de la Estación de Servicio la Florida (N).
- ✓ Proponer un plan de acción que permita establecer las actividades a desarrollar, las metas a lograr, el presupuesto, el responsable y los indicadores de gestión requeridos para su éxito.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

Para este presente análisis, se toman como referencia aquellos trabajos de grado que si bien no tienen el mismo contexto, cuentan con planteamientos y metodología relacionada con este proyecto.

Uno de los primeros estudios que se considera relevante como antecedente de la presente investigación es el presentado por los estudiantes Luis Fernando Montilla, María Elide Zambrano y Danny López de la Universidad Mariana en el año 2009, que tiene como título “PLAN ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA ALMACEN OCCIDENTE E.U EN SAN JUAN DE PASTO”, sus objetivos fueron el elaborar un diagnóstico organizacional y administrativo de la empresa Almacén Occidente con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la organización del periodo 2006-2008 con el fin de proponer alternativas de solución, así como el de diseñar estrategias competitivas para implementar en la empresa Almacén Occidente en el año 2009 que permitan el mejoramiento organizacional, al igual que contribuir al fortalecimiento del área organizacional y administrativa de la empresa mediante la presentación de un plan de acción operativo para el año 2009.

Con conclusiones de esta investigación se encontró que:

La empresa, es un empresa dedicada a la comercialización de muebles y electrodomésticos, gracias a la visión comercial y liderazgo del talento humano de la empresa, sin embargo su estabilidad y desarrollo se están viendo amenazados dadas las condiciones cambiantes del mercado y las estrategias para continuar con su liderazgo, para identificarlas se fue necesario realizar un diagnóstico para conocer su actual situación, mediante la exploración de los factores internos y externos en que opera.

La empresa cuenta con dos fortalezas muy importantes, en primer lugar su posición financiera que le abre espacios a financiar nuevos proyectos relacionados con la expansión de sus mercados y la buena ventaja competitiva por la calidad y precios de sus producto que le han generado n la fidelidad del cliente externo y el capital intangible representado en un talento humano con un buen nivel de satisfacción. Igualmente se le presentan como principal oportunidad la utilización de tecnología para modernizar sus proceso, equipo con lo que cuenta la empresas en la actualidad pero que están subutilizados

De igual manea fue el análisis de los factores internos encontrándose que esta empresa comercializa muebles y electrodomésticos de excelente calidad y a precios muy competitivos en el ámbito regional, sin embargo no cuenta con un

proceso administrativo ni contable que le permita una correcta asignación de funciones reflejada en el organigrama y en el manual de responsabilidades y procedimientos, ni un control efectivo de sus operaciones financieras, igualmente carece de planes de mercadeo constituyéndose estos en sus principales debilidades.

Desde esta perspectiva se trabajó en la búsqueda de alternativas que posibiliten establecer los cambios necesarios para lograr un mejor nivel competitivo y permitan superar a la competencia.

Su contribución al presente proyecto radica básicamente en el modelo y el esquema de organización de un plan estratégico.

Una segunda investigación que se considera de importancia a los objetivos de este proyecto tienen como título "FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA EPRESA MANUFACTURAS DEPORTIVAS NISA" proyecto presentado por los estudiantes Nelsy Lara y Adriana Hormaza egresadas de la Universidad Mariana en el 2009.

Esta investigación tuvo como objetivos el desarrollar un diagnóstico de la empresa Manufacturas Deportivas NISA, así como de determinar por medio de análisis de matrices los factores que inciden en la empresa, para luego diseñar estrategias que permitan identificar alternativas de mejoramiento a partir del establecimiento de un plan de direccionamiento estratégico ajustado a los requerimientos de esta organización.

Como conclusiones a esta investigación se encontró lo siguiente:

La inadecuada organización y administración de la empresa Manufacturas Deportivas NISA han impedido que la empresa se proyecte a futuro y solo viva el presente; sin embargo se ha mantenido en el mercado.

Con el plan de mejoramiento estratégico constituye una herramienta alterna para el mejoramiento administrativo comercial y financiero que contribuyen al desarrollo de la empresa.

La identificación de las matrices permitió encontrar los elementos fundamentales para la formulación del PLAN DE ACCION, se constituye en el elemento orientador para la empresa, la cual con su implementación se espera que exista un mejoramiento a nivel, económico, de posicionamiento en el mercado.

La vinculación de los empleados al proceso investigativo permitió generar mayor apropiación y disponibilidad para el cambio, identificando que un elemento importante es la formación o capacitación en planeación estratégica, que permita

que los empleados se vinculen de manera más positiva a las acciones de transformación a nivel gerencial que se adelantaran en la empresa.

Una vez realizada la investigación se encontró las mayores debilidades así como las fortalezas a nivel interno y a nivel externo, se encontró las amenazas y oportunidades del entorno, lo que contribuye a identificar la forma estratégica de acción de la empresa para lograr su desarrollo, estos aportes son considerados importantes en el ámbito teórico y metodológico, aportes que fueron posibles gracias al proceso de formación como administrador financiero brindado por la universidad.

La aplicación de las herramientas administrativas en este trabajo como son el diagnóstico administrativo, elaboración de matrices desarrollado en estrategias, suministrara al investigador u enfoque común para la buena toma de decisiones, descubriendo que si se puede trabajar en equipo.

Finalmente así como el primer antecedente este proyecto servirá de guía para la organización y modelo en la formulación de estrategias.

Con el propósito de mejorar la estructura de la presente investigación se hace necesario el acudir a una investigación desarrollada en el año 2009 por los estudiantes egresados Andrés Rodríguez Padilla y Gabriel Trejos Betancourt de la Universidad Mariana con título “PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA RODAMIENTOS Y RETENES EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO” citada investigación tuvo como propósito el identificar la situación actual de la empresa Rodamientos y Retenes en la ciudad de San Juan de Pasto, para luego establecer un direccionamiento estratégico para la empresa y así determinar estrategias que logren un direccionamiento empresarial, con base a la implementación de un plan de acción administrativo para la empresa Rodamientos y Retenes.

Las conclusiones de esta investigación fueron las siguientes:

Al identificar la situación actual de la empresa Rodamientos y Retenes en la ciudad de San Juan de Pasto, se pudo establecer sus principales fortalezas y debilidades según el propietario, empleados y clientes, por lo tanto es necesario que para que la empresa sea competitiva cuente con una estructura administrativa definida, basándose en estrategias relacionadas con el área de talento humano. Financiera y de ventas.

Al establecer un direccionamiento estratégico para la empresa Rodamientos y Retenes en la ciudad de San Juan de Pasto e definió, misión, visión, objetivos y políticas y estrategias con el fin de hacer la empresa más competitiva.

Con el análisis de las matrices POAM (Perfil de oportunidades y amenazas), DOFA(debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), MEFI (matriz de evaluación de factores internos) MEFE (matriz de evaluación de factores externos) MPC (matriz del perfil competitivo) BCG (grupo consultor Boston) permitieron hacer un estudio más efectivo y determinar en qué situación realmente se encuentra la organización frente a otras, analizando los puntos internos y externos, la interpretación de los resultados clave para la toma de decisiones y las estrategias de impacto en la organización como son la organización contable, direccionamiento estratégico, talento humano, plan motivacional y de mercadeo y ventas para incrementar la participación en el mercado.

En este proceso se realizó un análisis de los principales factores externos que inciden en la gestión del almacén Rodamientos y Retenes, obteniendo que esta presentar varias características que ofrecen importantes oportunidades para su aprovechamiento y algunos factores que amenazan su participación en el mercado.

Finalmente desde la perspectiva se trabajó en la búsqueda de alternativas que posibiliten establecer los cambios necesarios para lograr un mejor nivel competitivo y permitan superar a la competencia mediante la elaboración de un plan de acción para operativizar las estrategias.

En concordancia con los estudios anteriores la investigación presentada por la señorita Claudia Johana Calpa estrada, denominada "FORMULACION DE UN PLAN ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA INTEGRAL DE TRANSPORTADORES DE NARIÑO. De la Universidad Mariana durante el año 2013, se encontró que principales objetivos fueron el realizar un diagnóstico externo para determinar las amenazas y oportunidades que posee la empresa, para luego formular estrategias que permitan incrementar la competitividad de la cooperativa Cootranar Ltda. Y mejorar sus resultados.

La principales conclusiones de esta investigación son que La Cooperativa Integral de Transportadores de Nariño Ltda., es una empresa dedicada a prestar servicios de transporte terrestre de pasajeros y carga a nivel nacional, la cual gracias a la experiencia directiva y el trabajo continuo de un grupo de personas comprometidas para su desarrollo ha logrado mantenerse en el mercado; sin embargo los cambios constantes en el sector hacen que su estabilidad se vea amenazada por la falta de innovación en el proceso productivo y prestación del servicio. Los resultados obtenidos en las encuestas y el análisis financiero realizado establecen que internamente la empresa cuenta con muy buenos recursos tanto financieros como talento humano, los cuales puede invertir en estrategias que permitan lograr mayor desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Externamente la empresa se enfrenta a muchos factores que pueden afectar de forma negativa su estabilidad, pero también existen muchas oportunidades, las cuales se deben aprovechar al máximo con el fin de responder la exigibilidad de sus clientes y los posibles efectos de hechos incontrolables.

Por otro lado en la elaboración de la matriz MPC se observa que su principal competencia es Expreso Bolivariano S.A, el cual tienen un promedio de 3,45 (ver cuadro anexo) donde sus principales fortalezas son el parque automotor y la calidad del servicio.

Por lo anterior La Cooperativa Integral de Transportadores de Nariño Ltda., debe plantearse objetivos claros en cuanto a innovación y tecnología e implementar estrategias agresivas de complementación del servicio.

Esta implementación de nuevas estrategias innovadoras en el servicio podría captar la atención y preferencia de los clientes, al sentir comodidad, seguridad y confianza.

Es importante tener en cuenta que existen rubros contables los cuales necesitan ser evaluados y analizados por un especialista en finanzas para lograr su mayor optimización.

La contribución que presenta el proyecto citado anteriormente sirve como referente base para la presente investigación, dado que este proyecto o la empresa analizada tiene relación con la actividad realizada por la Estación de Servicio la Florida (N).

Finalmente se toma como referencia los trabajos de grado denominados:

Direccionamiento estratégico para la cooperativa de ingeniería de Colombia productiva de carácter multiactiva "CICP" en la ciudad de Pasto en la modalidad pasantía: Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de administrador de empresas, por la autora Sofía Lorena Carvajal Erazo, durante el año 2009.

Direccionamiento estratégico para la estación de servicio los libertadores en Santander de Quilichao-Cauca: Trabajo de grado presentado como pasantía para optar el título de administrador de empresas, elaborado por la autora Lilian Patricia Muñoz Cárdenas, durante el año 2010.

Direccionamiento estratégico para la empresa pasto plaza 2011-2015: Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de especialista en alta gerencia, elaborado por los autores: Marcela Jurado Ortega, y Luz Angélica Valencia Aguirre, durante el año 2012.

2.2 MARCO TEÓRICO

Los aspectos teóricos requeridos para el desarrollo de la presente investigación, son los siguientes:

La empresa es toda una fuente de información sobre lo bueno y lo malo que en ella está sucediendo. A través del estudio de los factores se recurre a variables que puedan facilitar la información requerida, basado en el conocimiento de la forma como están funcionando las distintas áreas operacionales, se pueden identificar los problemas que le aquejan y establecer cuáles son sus causas y la afectación que ocasionan en el resultado administrativo y financiero de la organización.

En toda actividad humana, cuando se trata de resolver algún problema, se ven acercados al diagnóstico para contar con un examen de la situación y poder prescribir algunas fórmulas para la solución. Es por ello que el diagnóstico se levanta como la base sobre la cual se edifica todo un proceso de cambio organizacional.

El diagnóstico permite el conocimiento para la actuación, es decir, es la base para un buen hacer y para apoyar las estrategias que se ha de expresar en una práctica, de conformidad son las necesidades manifiestas por los mismos interesados.

¿En qué consiste el Diagnóstico?: “Se puede dar respuesta a este interrogante, enunciando sus características, el Diagnóstico”²:

- ✚ Es un proceso mediante el cual se pretende descubrir la naturaleza, magnitud y jerarquía de las necesidades y problemas esenciales que afectan a un sector, grupo o situación organizacional.
- ✚ Comprende el conocimiento de las diferentes fuerzas de conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra y desfavorable, para conquistar los objetivos o finalidades fijadas por una entidad social, organización o grupo.
- ✚ Pretende identificar la disponibilidad de los recursos y la forma en que ellos están distribuidos.
- ✚ Incluye en estudio de los factores del medio ambiente y la manera como ellos actúan, el influir las diferentes áreas de una organización y las demandas de coordinación que se requieren en las áreas influenciadas.

² SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. México: s.n., 1999. p.128.

- ✚ Tiene como finalidad: servir de base a las acciones concretas que se traduzcan en planes y programas de cambio de acuerdo con la política global de la organización a este respecto. Servir como fundamento a las estrategias de cambio o técnicas de intervención, que se ha de expresar en una práctica concreta tendiente a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la organización e influenciara los diferentes factores que inciden en el logro de los objetivos.
- ✚ El diagnóstico como procedimiento, cuenta con dos etapas complementarias e inseparables: Etapa descriptiva y analítica.
- ✚ Igualmente dentro del diagnóstico se contempla la gestión de personal dentro de la organización.

Una de las matrices que contribuyen a evaluar el impacto que presenta el medio en torno a la actividad de la organización es la llamada Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). Esta matriz tiene como destino el evaluar los actores o variables sugeridos que sean pertinentes, además de los que los participantes en la estructura del plan propongan.

Una vez construida la POAM se construye MEFE.

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.
- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido
- d. Priorización y Calificación de los factores externos

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación del Impacto

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto-Medio-Bajo.

f. Elaboración del POAM

“El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio”.³

El Diagnóstico, fuente de Planeación Estratégica: Las orientaciones básicas para la realización del Diagnóstico es la evaluación de las interrelaciones entre las áreas funcionales de una organización con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades, partiendo de la base que la alta dirección y las áreas funcionales realizan actividades básicas. Mencionada auditoría propone evaluar el área de mercadeo, finanzas, logística, talento humano, alta gerencia, etc. Para luego ser calificadas a través de una ponderación que oscila entre, sin importancia a muy importante “Esta ponderación indica la importancia relativa en el éxito de la organización y la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a cada factor debían ser 1.0”⁴.

Diagnóstico del Factor Externo, teniendo en cuenta el entorno de las organizaciones y sus dificultades con los escenarios externos llenos de contradicciones que en parte escapan al entendimiento, ejemplo práctico de ello es la globalización de la economía como parte de la integración de las naciones. La importancia de conocer los factores externos que afectan la empresa en estudio radica en la necesidad de identificar lo que sucede en su entorno teniendo en cuenta que la constante es el cambio.

La evaluación del diagnóstico externo, requiere de la utilización de una matriz que consiste en elaborar un listado de amenazas y oportunidades, asignar una ponderación de cada una de ellas en un rango entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (Muy importante). “Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4)”⁵. Los pasos subsecuentes contribuyen a dar un análisis mucho más acertado a los

³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. México: Mc Graw Hill, 2000. p.81.

⁴ GARZÓNA, Manuel. Planeación Estratégica. Bogotá D.C.: UNAD, 2000. p. 244.

⁵ Ibíd., p. 268.

requerimientos de esta empresa. Asimismo se utilizará otra matriz la PEEA (Posición estratégica y evaluación de la acción), que es un cuadro con cuatro (4) cuadrantes, los cuales muestran si en la empresa se necesita estrategias de acuerdo en cada cuadrante, agresivo, conservador, defensivo o competitivo. Esos 4 (cuatro) cuadrantes poseen ejes como: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA), Fuerza de la Industria (FI).

El principal objetivo de lo anteriormente expuesto es el de identificar y analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas existentes en la Estación de Servicio la Florida (N), con el objetivo de generar una gama de alternativas de solución.

Una vez desarrollado el diagnóstico interno y externo de la organización y con el objetivo de establecer el Direccionamiento Estratégico, para la organización en estudio es importante tener en cuenta los siguientes planteamientos teórico – prácticos:

“El direccionamiento estratégico puede centrar su foco desde la coordinación hacia la toma de decisiones, en tanto es un componente del comportamiento humano, como actividad pertinente y unidad de análisis, para la obtención de metas específicas que hagan viables las empresas y negocios propuestos en las organizaciones”⁶

En este sentido, “la toma de decisiones está orientada a la combinación pertinente de elecciones que permite a las organizaciones modificar su posición competitiva respecto a las empresas con las que comparte la actividad económica, como resultado de un proceso de prueba y error en la toma de decisiones, de perfil deliberado o emergente, de tal forma que en función de las características del entorno competitivo sobreviven aquellas empresas que mejor responden a las exigencias del entorno”⁷

Por ende, la toma de decisiones apunta al direccionamiento estratégico relacionado con la dirección de las organizaciones, e incluye las preocupaciones de los gerentes y la búsqueda de las razones para el éxito o fracaso en las organizaciones.

Siguiendo, a Jean Paul Sallenave en su obra *gerencia y planeación estratégica*, establece que los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. “Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de

⁶ MONTOYA R, Iván. El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. En: Revista innovar de ciencias administrativas y sociales. N°.21. Julio-Diciembre de 2003. p.82. [en línea] [citado 2015-07-16] Disponible en internet: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32443801_ITM (01/08/14).

⁷ *Ibíd.*, p.83.

todas las actividades, funciones o tareas; sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer”⁸.

La función principal de los gerentes es la de tomar decisiones, este debe estar totalmente familiarizado con el entorno en el que desenvuelve, el gerente, debe anticiparse a los cambios y aceptar de forma positiva cada cambio que se le presenta, también visualizarlos y percibirlos como una oportunidad y un reto.

Según Drucker, hoy se necesita que la organización sea capaz de liderar el cambio, no la innovación. Hace cinco años se dio a luz una ingente cantidad de literatura sobre la creatividad, elemento esencial de la innovación. Sin embargo la creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo. Hace cincuenta años todas las empresas querían ser innovadoras, pero a menos que una empresa fuera capaz de liderar los cambios bruscos del mercado, era imposible tener una mentalidad innovadora. La innovación exige un acercamiento sistemático, porque es muy impredecible⁹.

La planeación estratégica es un concepto que tras 30 años involucra los conceptos “gestión estratégica” y “pensamiento estratégico”; y que ha llevado a autores como *Porter* y *Mintzberg* a plantear la necesidad de repensar y reformar la planificación estratégica. *Mintzberg*, plantea que la planificación estratégica debió “*promoverse como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano*”, quien considera que el proceso como se implementó hasta la década de los años 80, secuencia de acciones a ejecutar sin variación en un entorno estable debió recibir la denominación de “programación estratégica”¹⁰

Mintzberg, plantea que prestar demasiada atención al plan pudiera realmente obstruir la acción en lugar de promoverla. “En este sentido, *Schroeder* señala que esta es la razón por la cual el plan debe diseñarse con atención específica a los detalles asociados con su implementación, paso de importancia crucial. Por consiguiente, este autor advierte que el plan estratégico debe verse como un instrumento que evoque acción dentro de la organización, “un documento vivo” que guíe la organización de manera poderosa”¹¹

⁸ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia de planeación estratégica. Colombia: Norma, 1998. p. 85.

⁹ Entrevista a Peter Drucker creador del Management. Las empresas deben liderar el cambio no la innovación. [en línea] [citado 2014-08-01] Disponible en internet: <http://latinamerica.dpi.org/documents/4DRUCKERP-ENTREVISTALasempresasdebenliderar.doc>

¹⁰ VEGA A, Rosa Lidia. La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. [en línea] [citado 2015-07-16] Disponible en internet: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm (01/08/14).

¹¹ *Ibíd.*

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico”.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

De acuerdo a lo anterior Serna H, plantea un proceso de planeación estratégica, planteado en 6 etapas fundamentales las cuales son:

- Principios Corporativos,
- Diagnostico Estratégico,
- Direccionamiento Estratégico,
- Proyección Estratégica,
- Plan Operativo
- Monitoria Estratégica.

Explicación:

Principios Corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Estos principios no son parte de la visión, como tampoco de la misión, pero los dos están enmarcados en ellos.

El diagnóstico estratégico: es responder a las preguntas ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy? Incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. El análisis DOFA, a través del estudio de las oportunidades y debilidades internas permitirá definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas.

El direccionamiento estratégico: responde a la interrogante ¿Dónde queremos estar? Está integrada por la visión, la misión de la organización y los objetivos estratégicos. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente del futuro. La misión viene a ser la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Los objetivos a su vez vienen a representar los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

Proyección estratégica: está conformada por los proyectos estratégicos. Estos a su vez son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas “condición para que el negocio logre sus objetivos”.

Plan operativo: conformado por las estrategias y los planes de acción. Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Por otro lado, los planes de acción son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Monitoria estratégica: se refiere al seguimiento sistémico del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas. Los índices de gestión son el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado. Estos señalan que el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizara de forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera”¹².

En resumen, El Direccionamiento Estratégico es un conjunto de acciones que sitúan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin sobrevivir y perdurar en el mercado. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad de la empresa y en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo. (Véase grafica 1.)

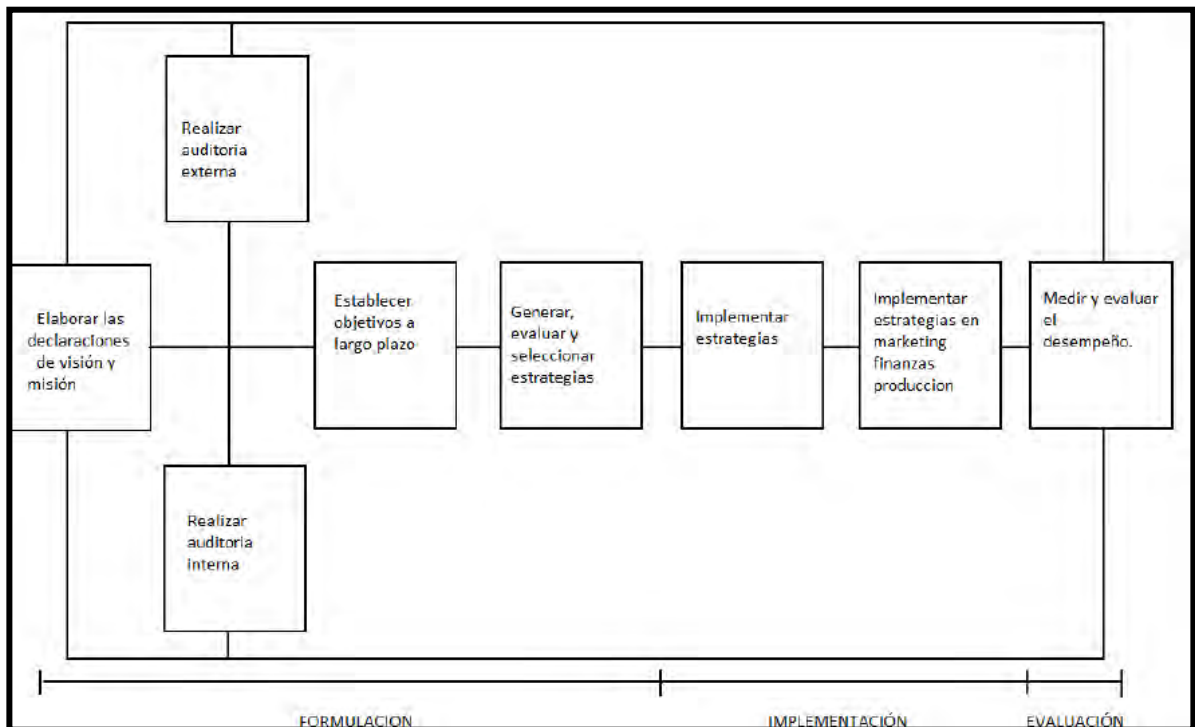
¹² SERNA, Op. cit., p. 12.

Grafica 1. Modelo de direccionamiento estratégico



Fuente: JANY C, José Nicolás. Gerencia Comercial. Un enfoque operativo. Bogotá, D.C: Fondo educativo panamericano, 2005. p. 692.

Grafica 2. Modelo gerencia estratégica



Fuente: FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México.: Pearson Educación, 2008. p.15.

“Para señalar el tema de Direccionamiento Estratégico a continuación se citan algunas teorías planteadas en el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez.”¹³

Formulación estratégica: Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las actividades de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

“Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el Presupuesto Estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

Con base al diagnóstico identificado en esta organización y con el objetivo de establecer una comparación de datos y de formular estrategias de mejoramiento para en la Estación de Servicio la Florida (N), se hace necesario la elaboración de la Matriz de Vulnerabilidad, se espera que con esta se genere una visión crítica de las fortalezas y/o oportunidades de la empresa. “Ya que con estos factores a los que se le denominan puntales con los que la empresa sobrevive, se pretende traducir dichos puntales en amenazas para la empresa. Con el fin de conocer que consecuencia ocasionaría y valorar su impacto”¹⁴.

La matriz de vulnerabilidad se considera una herramienta gerencial que busca a partir de la planeación el manejo de la incertidumbre, y que al final mediante el diseño de un gráfico se puede descubrir que tan preparada esta la organización en estudio si una fortaleza u oportunidad se convierte en debilidad o amenaza.

Esta matriz la realice de la siguiente forma:

- A. Identificar los puntales o fortalezas de la organización
- B. Trasladar los puntales como amenazas, es decir, como ese puntual se puede llegar a convertir en una amenaza.
- C. Evaluar las consecuencias que traería si la amenaza llegase a ocurrir.

¹³ SERNA, Op. cit., Pp. 22-24.

¹⁴ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Ed. 10. Bogotá D. C.: 3R Editores, 2008.

- D. Evaluar el impacto, calificándose de 0 a 10. Donde 0 denota que no genera impacto, mientras que 10 es una consecuencia desastrosa.
- E. Estimar la probabilidad que dicha amenaza se haga realidad. En este paso se califica entre 0 a 1. se pregunta “¿cuál es la capacidad de la empresa para contrarrestar la amenaza?”, así se calificara en una escala de 0 a 10 donde 0 es ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.
- F. Graficar la probabilidad de ocurrencia multiplicada por el impacto de la amenaza (Y) y la capacidad de reacción (X).

Luego de la anterior matriz se espera desarrollar la Matriz PEYEA, la cual busca determinar qué tipo de estrategias requiere la empresa, clasificadas de la siguiente manera:

- ✚ Agresivo.
- ✚ Conservador.
- ✚ Defensivo.
- ✚ Competitivo.

Finalmente se aplicara la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica “MCPE”, Esta matriz tiene como propósito el seleccionar las mejores estrategias para la Estación de Servicio la Florida (N). La CPE, “Determina las preferencias relativas de las diversas estrategias, con base en el análisis de las variables, internas y externas. Es una evaluación cuantitativa de las estrategias, dependiendo de las condiciones particulares de la empresa”¹⁵.

Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

“La evaluación de la estrategia: Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos tanto internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: 1. Revisa los factores internos y externos que son la base de las estrategias actuales, 2. Medir el desempeño y 3. Realiza las acciones correctivas

¹⁵ *Ibíd.*, p. 90.

la evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo misma se condenan a desaparecer.”¹⁶

Con base en lo anterior el análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste revelan estrategias alternativas viables. Los participantes pueden calificar estas estrategias con una escala del 1 al 4, de tal manera que se obtenga una línea de las “mejores” estrategias por orden de importancia.

Con base en lo anterior se espera el desarrollo de Estrategias de marketing para la Estación de Servicio la Florida (N), las cuales son objetivos que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo. Las estrategias de marketing, son “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

También se hace importante tener en cuenta conceptos claros acerca de algunos aspectos expuestos por Fred R. David (2008), en torno a la planeación estrategia y las etapas de la administración estratégica que pueden contribuir al mejoramiento en aspectos administrativos, financieros y de servicio de en la Estación de Servicio la Florida (N), estos son:

Tipos de estrategias: Las estrategias pueden usarse en una empresa dependiendo de su situación interna y externa y cada una de las estrategias alternativas tiene infinidad de variaciones.

Estrategias de integración: Permiten que la empresa controle a los distribuidores, los proveedores y a la competencia.

- ✚ Integración hacia delante,
- ✚ Integración hacia atrás,
- ✚ Integración horizontal.

Estrategias intensivas: Requieren esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

- ✚ Penetración en el mercado,
- ✚ Desarrollo del mercado,
- ✚ Desarrollo del producto.

¹⁶ FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Ed. 11. México D.F: Pearson Prentice Hall, 2008. p. 6.

Estrategias de diversificación: Administran actividades de negocios diversos.

- + Diversificación concéntrica,
- + Diversificación horizontal,
- + Diversificación en conglomerado.

Estrategias defensivas: Reducen la magnitud de las operaciones empresariales o las terminan en su totalidad.

- + Empresa de riesgo compartido,
- + El encogimiento,
- + La desinversión,
- + La liquidación,
- + La combinación.

Con base a lo anterior esta investigación, busco determinar cuáles son las mejores estrategias de marketing a implementar basados en la elaboración de las matrices DOFA, PEYEA, y la MCPE estas estrategias deberán ser expuestas o plasmadas en un plan de acción para la Estación de Servicio la Florida (N).

Plan de Acción: “Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”¹⁷.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto. En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

En concreto se puede determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las

¹⁷ PLAN DE ACCIÓN. 2014. [en línea] [citado 2015-07-16] Disponible en internet: <http://definicion.de/plan-de-accion/>.

acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación. Los expertos en la materia, además de todo lo subrayado, también están de acuerdo en afirmar el hecho de que cuando se decide poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

Finalmente el control del plan de acción para en la Estación de Servicio la Florida (N), tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La Estación de Servicio la Florida se encuentra ubicada en el Municipio de la Florida a 27 Km. de la Ciudad de Pasto, en la parte occidental del departamento a faldas del volcán Galeras. Cuenta con una población de 19.388 habitantes, la altitud es de 2180 mts. Sobre el nivel del mar, y la temperatura promedio es de 17°C. Tiene una precipitación anual de 1720 mm. Es escasa la zona plana, pues la mayor parte de su geografía es montañosa, sus pisos térmicos templado, frío y páramo, tiene varios ríos y quebradas que lo riegan.

La estación se localiza en el sector anexo al cementerio municipal, conjunto a la vía circunvalar, que conduce a Sandoná y municipios aledaños.

En su infraestructura física está conformado por muros de ladrillo, dos baños orinales uno de hombres y uno de mujeres, oficina de administración que posee un área de 20mts cuadrados, cada uno, cuarto de máquinas, vistiere para los isleros, área de parqueo, planta eléctrica, cuenta con una isla con sus respectivos

surtidores dos en total; uno de ACPM y otro de gasolina corriente, en su parte posterior y derecha está rodeada de zonas verdes.

Para verificar el correcto estado de los tanques y tuberías se realiza periódicamente pruebas hidrostáticas, se tiene un protocolo de revisión en el cual se estipulan las fechas que previamente se ha programado para la supervisión de los surtidores o dispensadores así como de sus tanques, mangueras tuberías con tendencia a que estos procedimientos sean de carácter preventivo y no reactivo. Las aguas negras son depositadas y filtradas en dos pozos sépticos con tratamiento químico basado con cal viva para manejo de aguas negras de oficina y baños.

Como medidas de seguridad la estación de servicio interactúa comúnmente con el comité de seguridad de los bomberos la florida para programar dirigir y ejecutar capacitaciones que induzcan a la prevención y el manejo de situaciones que se lleguen a dar ante posibles emergencias, posee equipos de extintores de incendios que se conforman uno satelital y dos de 40 lbs.

En cuanto a la señalización y marcación de la zona de trabajo: cuenta con señales del control de vehículos, avisos, vallas, áreas de labores operativas.

Respecto a los servicios públicos el agua la abastece el acueducto aguas de la Florida, la energía Cedenar, en cuanto a la línea telefónica existe la carencia que sería necesario la recomendación de la misma.

En su planta de personal está conformada por: 1 gerente, 1 administrador, contador (por honorarios), 1 auxiliar contable, 1 secretaria, 2 auxiliares servicios generales, 3 isleros o vendedores. La empresa se encuentra matriculada ante la cámara de comercio con registro mercantil No. 84319-2 y con NIT 98.381.483-4.

La Estación de Servicio inicia sus actividades desde Febrero del año 2005. Su objeto social es la comercialización de combustibles líquidos y venta de lubricantes.

Dentro de las licencias otorgadas para su funcionamiento están debidamente legalizadas: Corponariño, uso de suelos y licencia de construcción.

2.4 MARCO CONCEPTUAL

✚ **Calidad:** “Es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas”¹⁸.

¹⁸ ALFARO C, Gerardo Gabriel. Administración para la calidad total. Bogotá: s.n., 2009. p. 6.

- ✚ **Clasificación:** “Técnica que se utiliza para la identificación, agrupación y distribución sistemática de documentos o cosas semejantes, con características comunes o sistema determinado y que pueden ser con posterioridad diferenciadas según su tipología fundamental. dicho proceso se aplica de acuerdo a un esquema lógico predeterminado para señalar su ubicación. Tratándose de documentos, permite además, definir los temas contenidos en ellos”¹⁹.
- ✚ **Cliente:** Un cliente es alguien que compra o alquila algo a un individuo u organización.
- ✚ **Competitividad:** “Capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”²⁰.
- ✚ **Diagnóstico:** “Proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un problema. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativo y cualitativos, los que tienden a la solución del problema”²¹.
- ✚ **Estadística:** “Rama de las matemáticas relacionada con facilitar la sabia toma de decisiones frente a la incertidumbre y que, por lo tanto, desarrolla y utiliza técnicas para la cuidadosa recolección, presentación efectiva y correcto análisis de información numérica”²².
- ✚ **Estrategias:** “Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un

¹⁹ GLOSARIO DE TÉRMINOS BIBLIOTECOLÓGICOS Y DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.sld.cu/sitios/bmn/temas.php?idv=3015>.

²⁰ PORTER Y LA COMPETITIVIDAD. Memorias de un naufrago. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>.

²¹ DEFINICIÓN DE DIAGNOSTICO. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/diagnostico>.

²² GONSALEZ, Edgar. Estadística. Bogotá: s.n., 2000. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://prezi.com/akschvj0axks/estadistica/>.

resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio”²³.

- ✚ **Finanzas:** “Estudia el flujo del dinero entre individuos, empresas o Estados. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos”²⁴.
- ✚ **Gerencia:** “Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”²⁵.
- ✚ **Indicadores de Gestión:** “Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas. Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización. “Control”, se define como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento”²⁶.
- ✚ **Operación:** La palabra operación puede tener diferentes significados, método, acto, proceso, o efecto de utilizar un dispositivo o sistema.
- ✚ **Oportunidad:** “La información ha de ser oportuna, es decir, debe llegar al usuario con el tiempo necesario para que éste pueda actuar (en función de dicha información) antes de que esa acción sea inútil”²⁷.
- ✚ **Plan de Acción:** Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción

²³ DEFINICION.MX. [en línea] [citado 2015-05-15] Disponible en internet: <http://definicion.mx/estrategia>

²⁴ *Ibíd.*, p.1.

²⁵ GERENCIA Y LIDERAZGO. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos3/gereny lider/gereny lider.shtml>.

²⁶ COMO GERENCIAR. [en línea] [citado 2015-05-15] Disponible en internet: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>.

²⁷ *Ibíd.*, p. 5.

se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. “El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta”²⁸.

- ✚ **Problemas:** “Generalmente entendemos como “problema” a las situaciones negativas, pero en Planificación se entiende como problema toda situación que se debe resolver, sea positiva o negativa”²⁹.
- ✚ **Procedimiento:** “Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que utilizan recursos para transformar entradas en salidas”³⁰.
- ✚ **Proceso:** “Conjunto de acciones interrelacionadas e interdependientes que conforman la función de administración e involucra diferentes actividades tendientes a la consecución de un fin a través del uso óptimo de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos”³¹.
- ✚ **Productividad:** “También conocido como eficiencia es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema”³².
- ✚ **Servicio:** “Actividad que una persona, institución o empresa realiza, con fines de lucro o no, para satisfacer las necesidades de la gente, ya sea de dinero (bancos), conocimientos (información, escuelas), seguridad (seguros y fianzas, protección policiaca), salud (clínicas y hospitales), viajes (transporte aéreo, terrestre o acuático)”³³.

²⁸ DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCIÓN. Qué es, Significado y Concepto. [en línea] [citado 2015-05-15] Disponible en internet: <http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz3aKjHY8Y2>.

²⁹ *Ibíd.*, p. 10.

³⁰ *Ibíd.*, p. 12.

³¹ PROCESO ADMINISTRATIVO. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos61/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml>.

³² DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://definicion.com.mx/productividad.html>.

³³ GLOSARIO DE TÉRMINOS INEGI. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://cuentame.inegi.org.mx/glosario/s.aspx?tema=G>.

- ✚ **Toma de Decisiones:** “Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aun cuando no se evidencie un conflicto latente)”³⁴.
- ✚ **Ventas:** El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.
- ✚ **Adiconar:** Agremiación de carácter privado, sin ánimo de lucro, que hace parte de Fendipetróleo Nacional, principalmente agrupa a los distribuidores minoristas de combustibles líquidos y derivados del petróleo en el departamento de Nariño.
- ✚ **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”³⁵.

2.5 MARCO LEGAL

La presente investigación se regirá bajo los fundamentos del Código de comercio de Colombia DECRETO 410 DE 1971. El cual establece las directrices generales a seguir en el marco de actuación de las personas jurídicas.

Así mismo se tendrá en cuenta Decreto No. 1521 de Agosto 4 de 1998, por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio. Que en su artículo 41, de las obligaciones para las estaciones de servicio menciona lo siguiente: “Las personas dedicadas al almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo a las que se refiere el presente decreto, además del cumplimiento de las disposiciones legales

³⁴ TOMA DE DECISIONES. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: <https://docs.google.com/presentation/d/187AtCCECM2eXtLOkWaccG5->

³⁵ FENDIPETROLEO. Fendipetróleo Nacional: Institucional, 2014, p.1. Disponible en internet, url: <http://www.fendipetroleo.com/index.php/federacion/institucional>

expedidas por las autoridades competentes, deberán cumplir las obligaciones que se establecen a continuación³⁶:

Para Estaciones de Servicio³⁷:

- Ofrecer a las autoridades encargadas de la vigilancia y control de la distribución de los combustibles líquidos derivados del petróleo todas las facilidades para el cumplimiento de sus funciones.
- Atender y ejercer las acciones correctivas relacionadas con el debido mantenimiento, limpieza, presentación, preservación del medio ambiente y seguridad, en sus instalaciones, tanques, tuberías, equipos y demás accesorios, formuladas por las autoridades competentes, conservando las mejores condiciones para la prestación de un eficiente servicio al público.
- Abstenerse de suministrar combustibles a los vehículos de servicio público (taxis, colectivos, busetas, buses, etc.) que, al momento de solicitar el abastecimiento, se encuentren ocupados con pasajeros; así mismo, abstenerse de prestar el servicio a cualquier clase de vehículo en un radio de diez (10) metros al rededor del sitio de descarga de combustible a los tanques de almacenamiento de la estación de servicio, hasta que concluya en su totalidad el respectivo procedimiento de llenado o abastecimiento; para este caso, se deberán colocar avisos suficientes que informen a los usuarios que el servicio se encuentra temporalmente suspendido.
- Fijar en el establecimiento, en lugar visible para los usuarios, el precio de venta de combustibles y el horario de atención al público.
- Enviar, a más tardar el 31 de enero de cada año, a través de la alcaldía o curaduría respectiva, con destino a la Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Minas y Energía, informando el volumen (en galones) de combustibles adquiridos (citar proveedores) y la relación de las ventas efectuadas en el año inmediatamente anterior (desde el 1º de enero hasta el 31 de diciembre), con discriminación mensual de productos, cantidad (en galones), precios y sobretasa (dado el caso), de los mismos.
- Cumplir con las normas técnicas, de seguridad y de preservación del medio ambiente, aplicables a esta clase de establecimientos.

³⁶ COLOMBIA. Ministerio de minas y energía. Decreto 1521 de 1998. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: www.minminas.gov.co/

³⁷ *Ibíd.*, p. 13.

- Propendiendo por una seguridad mayor y de acuerdo con las definiciones de estaciones de servicio, queda expresamente prohibido utilizar las instalaciones del correspondiente establecimiento como sitio donde se preste servicio público para aparcar vehículos.
- Abastecerse de combustibles líquidos derivados del petróleo y/o gaseosos, exclusivamente mediante personas legalmente autorizadas para hacerlo y frente a productos de lícita procedencia.
- Abstenerse de adquirir y distribuir combustibles líquidos derivados del petróleo sin aditivar (en productos a los que se exija aditivación, según Resoluciones números 3 1513 del 24 de agosto y 3 2787 del 28 de diciembre de 1992 y demás normas que las aclaren, modifiquen o deroguen) y/o que contengan tetraetilo de plomo, azufre y/o sustancias contaminantes, que contravengan las calidades exigidas por las autoridades competentes.
- Abstenerse de realizar prácticas consideradas como competencia desleal, según lo previsto en la Ley 256 de 1996 y demás normas concordantes y pertinentes.

De igual manera se tendrán en cuenta las directrices del Instituto de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), ya que tiene como misión la normalización, promoción, desarrollo y guía la aplicación de Normas Técnicas Colombianas (NTC), con el fin de alcanzar el mejoramiento de la calidad y garantizar los beneficios óptimos para los consumidores y la comunidad.

Para el desarrollo de la investigación es necesario identificar las normas, leyes, decretos, reglamentaciones y entidades que regulan el funcionamiento y la prestación del servicio de combustibles que además regirán a la empresa, estación de servicio de combustibles la florida, de esta manera se consideró las más relevantes mencionadas a continuación:

Adicionalmente las normas vigentes relacionadas con el sector distribuidor de combustibles en el país y que naturalmente tienen que ver con el funcionamiento de las estaciones de servicio en la ciudad de Pasto y en el Departamento de Nariño y que se estudiaron en detalle durante el proceso investigativo:

Ley 26 de 1989, "Por medio de la cual se adicionan la ley 39 de 1987 y se dictan otras disposiciones sobre la distribución de combustibles líquidos derivados del Petróleo".

Ley 681 de 2001, "Por 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". (EL IMPUESTO GLOBAL IVA, CUPOS).

Ley 693 de 2001, "Por la cual se dictan normas sobre el uso de alcoholes carburantes, se crean estímulos para su producción, comercialización y consumo, y se dictan otras disposiciones" (2006 SE APLICADO).

Decretos:

Decreto **283 de 1990**, "Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte, distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo y el transporte por carro tanques de petróleo crudo".

Decreto **353 de 1991**, "Por el cual se reglamenta la Ley 26 de 1989 y se modifica parcialmente el Decreto 283 de 1990"

Decreto **1521 de 1998**, "Por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio. (CERTIFICACIONES LEY 4299).

Decreto **1119 de 2000**, "Por el cual se reglamentan los procedimientos para el estudio y aprobación de los planes de implantación."

Decreto **4299 de 2005**, tiene por objeto establecer los requisitos, obligaciones y el régimen sancionatorio, aplicables a los agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP, señalados en el artículo 61 de la ley 812 de 2013, con el fin de resguardar a las personas, los bienes, y preservar el medio ambiente. Fecha de actualización abril 14 de 2015.

Decreto **0568 de 2013**, impuesto nacional a la gasolina y ACPM, de acuerdo con el artículo 167 de la ley 1607 de 2012, el impuesto nacional a la gasolina y ACPM, se genera por la venta, retiro, importación para el consumo propio, o importación para la venta de gasolina y ACPM. Para los efectos precedentes, se entiende por gasolina, la gasolina corriente, la gasolina extra, la nafta o cualquier otro combustible o líquido derivado del petróleo que se pueda utilizar como carburante en motores de combustión interna diseñados para ser utilizados con gasolina. Se entiende por ACPM, el aceite combustible para motor, el diesel marino o fluvial, el marine diesel, el gas oil, intersol, diesel número 2, electro combustible, o cualquier destilado medio y/o aceites vinculantes, que por sus propiedades físico químicas, al igual que por sus desempeños en motores de alta revoluciones, pueden ser usados como combustible automotor.

Resoluciones:

Resolución **18 0718 de 2003**, Por la cual se modifica la Resolución 8 2438 del 23 de diciembre de 1998 y se establecen disposiciones relacionadas con la estructura de precios de la Gasolina Motor Corriente.

Resolución **18 0720 de 2003**, Por la cual se establecen las estructuras de precios de la Gasolina Motor Corriente y ACPM que se distribuyan en el Área Metropolitana de Cúcuta.

Resolución **18 0093 de 2003**, Por la cual se modifica la Resolución 8 2439 del 23 de diciembre de 1998 y se establecen disposiciones relacionadas con la estructura de precios del ACPM.

Resolución **18 1708 de Diciembre 14 de 2004**, por lo cual se modifica la resolución **18 0687 del 17 de junio del 2003** y se establecen disposiciones relacionadas con la responsabilidad quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios.

Resolución **18 1069 de Agosto 18 de 2005** por la se modifica la resolución **18 0687 del 2003** y se establece otras disposiciones (oxigenación de las gasolinas). A partir del 1ero de Enero de 2006 las gasolinas que se distribuyan a partir de las plantas de abasto mayoristas.

Resolución **18 0092 de 2003**, Por la cual se modifica la Resolución 8 2438 del 23 de diciembre de 1998 y se establecen disposiciones relacionadas con la estructura de precios de la Gasolina Motor Corriente.

Resolución **18 0088 de 2003**, Por la cual se reglamentan las tarifas máximas en pesos por kilómetro – galón para el Sistema de Poliductos y se fijan otras disposiciones.

Resolución **000400 de 2003**, por la cual se restringe el transporte de hidrocarburos por las carreteras del país.

Resolución **10 718 de 2001**, Por la cual se establecen las rutas para el transporte de combustible en los municipios y corregimiento, las Zonas de Frontera, en desarrollo del artículo 5° del Decreto 2195 del 18 de Octubre de 2001.

Resolución **82438 de 1998**, Por la cual se adopta una nueva estructura para la fijación de precios de la Gasolina Corriente.

Resolución **82439 de 1998**, Por la cual se adopta una nueva estructura para la fijación de precios del ACPM.

Resolución **0423 del 4 de octubre del 2010**, por el cual se establece la metodología a ser aplicada en la determinación de volúmenes máximos de combustibles líquidos derivados del petróleo exentos de IVA, arancel, y global que dentro de cada municipio y corregimiento de zona de frontera, corresponde a las estaciones de servicio ahí localizadas y autorizadas para el ministerio de minas y

energía para el goce de dicho beneficio durante el periodo comprendido entre el 2010 y el 2013.

De manera especial se tiene en cuenta el Decreto 0330 del 15 de Febrero de 1993, por medio del cual se establecen unas obligaciones para los distribuidores mayoristas, distribuidores minoristas y transportadores de combustibles blancos derivados del Petróleo, emanada por la Presidencia de la República en virtud de las facultades conferidas por los numerales 11 y 22 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 212 del Código de Petróleos.

Artículo 1º A partir del 1º de marzo de 1993, los transportadores de combustibles blancos derivados del petróleo (gasolinas, JP, avigas, disolventes, fuel oíl, ACPM, keroseno y Bencina) deberán portar, además del registro del Intra de que trata el Decreto 353 de 1991, una factura de compra del producto que este sellada con la leyenda "Guía Provisional", suministrada por el Distribuidor Mayorista, o por ECOPETROL en los casos en que éste entregue directamente a los transportadores en carro tanques. En el evento de que se transporten tales productos entre facilidades de un mismo Distribuidor mayorista (Planta-Planta), serán válidas las órdenes internas de transferencia. (PARA ZONA DE FRONTERA NO APLICA).

PARAGRAFO 1º A partir del 30 de abril de 1993, la factura de compra o la orden interna de transferencia a que hace referencia el artículo primero de este Decreto deberá ser reemplazado por la guía única de transporte de que trata el artículo segundo de este Decreto.

ARTICULO 2º Es obligación del Distribuidor mayorista o de ECOPETROL, según el caso, suministrar la guía única de transporte que consiste en un documento con las siguientes características: papel marca de agua de ocho y medio por siete pulgadas, de fondo bicolor fugitivo azul con el logotipo del Ministerio de Minas y Energía, enumeración consecutiva en tinta trireactiva y los demás caracteres en tintas de aceite, con el logotipo del Distribuidor mayorista al margen izquierdo.

El formato al que deberán ceñirse los Distribuidores Mayoristas y Ecopetrol, para la guía es el siguiente:

Guía para transportar combustibles:

Logotipo empresa:

Nombre de la compañía:

Lugar y fecha de expedición:

Nº Recibo:

Despachado a:

Código cliente:

Dirección:
Ciudad:
Nombre del Conductor:
Cédula de ciudadanía:
Empresa Transportadora:
Placa Vehículo:
Producto Volumen (Galón) Observaciones:
1. _____
2. _____
3. _____
Fecha de expiración:
Firma y Sello de la Empresa:
Firma del Conductor:
Despachador:
Firma de la E/S:

Parágrafo 1º La factura de que trata el artículo primero de este Decreto deberá contener una información similar a la exigida en la guía.

Parágrafo 2º La fecha de expiración de la guía no puede ser superior a cuatro días calendarios contados a partir de la fecha de expedición.

Artículo 3º Sólo los vehículos que porten la factura, la orden interna de transferencia o guía de transporte expedida por el Distribuidor Mayorista o por Ecopetrol, contempladas en los artículos anteriores, podrán transportar los productos a que se refiere el presente Decreto.

Artículo 4º La fuerza pública y las autoridades que ejerzan funciones de policía judicial, deberán solicitar a los transportadores la factura, orden interna de transferencia o guía de transporte y en el evento en que éstos no la porten, deberán inmovilizar inmediatamente los vehículos y ponerlos a disposición de las autoridades judiciales competentes.

Artículo 5º A partir del 1º de marzo de 1993, los Distribuidores Minoristas deberán llevar el control diario, en planilla, por surtidor del contador interno para determinar los volúmenes que diariamente se causen. Esta planilla deberá estar disponible para la revisión y/o control por parte del Ministerio de Minas y Energía, o cualquier autoridad delegada por él. (REPORTE DIARIO).

Artículo 6o. Los Distribuidores Mayoristas deberán mantener a disposición del Ministerio de Minas y Energía, un listado en el que se relacionen los volúmenes de los diferentes combustibles que sean despachados a las estaciones de servicio y a los grandes consumidores, determinando: fecha de entrega, número de guía, placa del carro tanque, volumen despachado, clase de combustible, nombre y ubicación de la estación de servicio. Parágrafo 1º Los Distribuidores Minoristas

deberán mantener a disposición del Ministerio de Minas y Energía, un listado en el que se relacionen las diferentes compras al Mayorista y se indiquen la fecha de recibo, número de factura o guía, respectivamente, placa del carro tanque, volumen recibido y clase de combustible.

(Este informe debe ser enviado los 5 primeros Días de cada mes a DIAN, ECOPETROL, UME). Parágrafo 2º Los transportadores deberán mantener a disposición del Ministerio de Minas y Energía, un listado en el que se relacionen las fechas de recibo y entrega, número de factura o guía, respectivamente, volúmenes recibidos y entregados, clase de combustible. (ACTA DE RECIBO DE COMBUSTIBLE).

Artículo 7º “Los Distribuidores Mayoristas, Minoristas y transportadores deberán mantener a disposición de las autoridades competentes, la información exigida en este Decreto, por un término no inferior a seis (6) meses. (ECOPETROL, DIAN, POLICIA)”³⁸.

³⁸ VILLANUEVA, William R. Curso de entrenamiento sobre manejo de estaciones de Servicio. EEUU: NEWEST, 2006.

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

Cuantitativo, se acudirá a este tipo de enfoque dado que este permite una concepción global positivista, hipotética, deductiva, objetiva, particularista y orientada a los resultados para explicar ciertos fenómenos. Se desarrolla más directamente en la tarea de verificar y comprobar teorías por medio de estudios muestrales representativos.

3.2 MÉTODO

Deductivo, por cuanto el estudio realizado parte de las normas que rigen su funcionalidad hasta el punto de manera cómo se las aplica. Además se parte de la información general de la empresa, posteriormente se realiza la observación de los procesos identificando de manera particular los procedimientos.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva ya que basa en hechos actuales y reales de la Estación de Servicio La Florida, además se proponen unos objetivos o tareas particulares tendientes a mejorar la situación problemática existente en la empresa.

3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.4.1 Fuentes Primarias. Para efectos de llevar a cabo el diseño de un diagnóstico y plan de mejoramiento de la Estación de Servicio La Florida, se hace necesario contar con herramientas claves como la aplicación de encuestas al personal (ver anexo 2.) que laboran en la empresa, así como el desarrollo de encuestas de opinión a clientes externos, que permita realizar el análisis interno y externo (ver anexo 4).

Además es fundamental conocer los requerimientos de los clientes, con respecto a los productos y servicios que ésta estación ofrece, esto se podrá hacer a través de encuestas a clientes.

Por último se hizo la observación directa sobre el clima organizacional, de las áreas, de los planes y procesos, así mismo sobre la publicidad en el establecimiento, promociones y atención al usuario.

3.4.2 Fuentes Secundarias. Revisión de páginas de Internet, como también de libros, revistas, proyectos, trabajos de grado, con el fin de obtener unas bases o guías que sirvan como herramientas para el diagnóstico y direccionamiento estratégico para la Estación de Servicio La Florida.

3.4.3 Población. Se tomara como referente el personal administrativo y operativo de esta organización (10 empleados), así como un grupo de usuarios del servicio que presta esta empresa (368 usuarios atendidos mensualmente, lo anterior debido a los registros internos de la Estación de Servicio) y los proveedores de mayor rotación para la organización.

3.4.4 Muestra Conformada por los usuarios del servicio de la Estación de Servicio La Florida, de acuerdo a la siguiente formula de muestreo:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

n =Tamaño de la muestra

N = Población = 368 usuarios/mensuales

P = Probabilidad de éxito = 0, 5

Q = Probabilidad de fracaso = 0,5

Z = Nivel de confianza = 95% entonces = 1,96

E = Margen de error = 0,05

$$n = \frac{1,96^2 * 368 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(368 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 188 Numero de encuestas a aplicar

4. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA ESTACIÓN DE COMBUSTIBLE LA FLORIDA (N)

4.1 ANALISIS EXTERNO

A continuación se analiza las oportunidades y amenazas más importantes que influyen directamente a la Estación de Servicio de Combustible la Florida (N), desde la óptica económica, socio-cultural, política, tecnológica, legal, ambiental y contextual.

Para evaluar el impacto de cada una de las variables se toman las convenciones de análisis recomendadas en el libro de gerencia estratégica de David Fred. Donde en el análisis externo se clasifica a las amenazas y oportunidades de menor y mayor impacto.

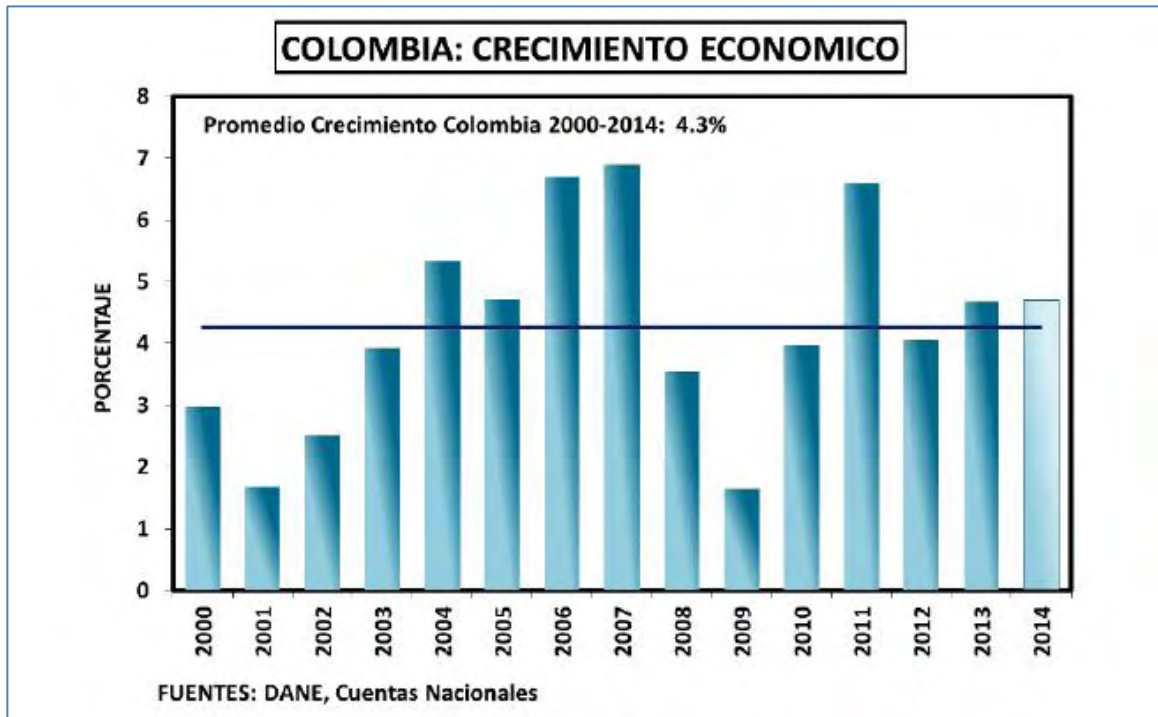
- AM = mayor impacto
- OM = oportunidad de mayor impacto
- Am = amenaza de menor impacto
- Om = oportunidad de menor impacto

4.1.1 Entorno económico. “La economía colombiana tuvo en términos generales, un comportamiento favorable. En estas condiciones, se puede decir que Colombia es de los países que más crece en la región, e incluso, a nivel internacional. Cabe destacar que en este año se mantuvo el buen dinamismo de la inversión productiva; el entorno macroeconómico favorable, con una tasa de cambio más competitiva; una tasa de desempleo de un dígito, donde se resalta que el empleo formal creció más que el empleo informal, y, un nivel de población en situación de pobreza inferior al 30%.”³⁹. En el 2014 la economía colombiana creció al 4,7% un poco superior al del 2013 que fue del 4,3%. Véase grafica 3.

También cabe destacar que otros aspectos que impactaron favorablemente el crecimiento de la economía son: la buena posición que ha venido adquiriendo el país tanto en la región como internacionalmente, la solidez de la economía colombiana, el mayor avance en obras civiles, el entorno macroeconómico, la buena dinámica de la demanda doméstica, y la recuperación de la tasa de cambio, entre otros.

³⁹ BALANCE 2014 Y PERSPECTIVA 2015. [en línea] [citado 2015-05-20] Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

Grafica 3. Promedio de crecimiento económico Colombia 2000-2014.



Fuente: esta investigación 2015

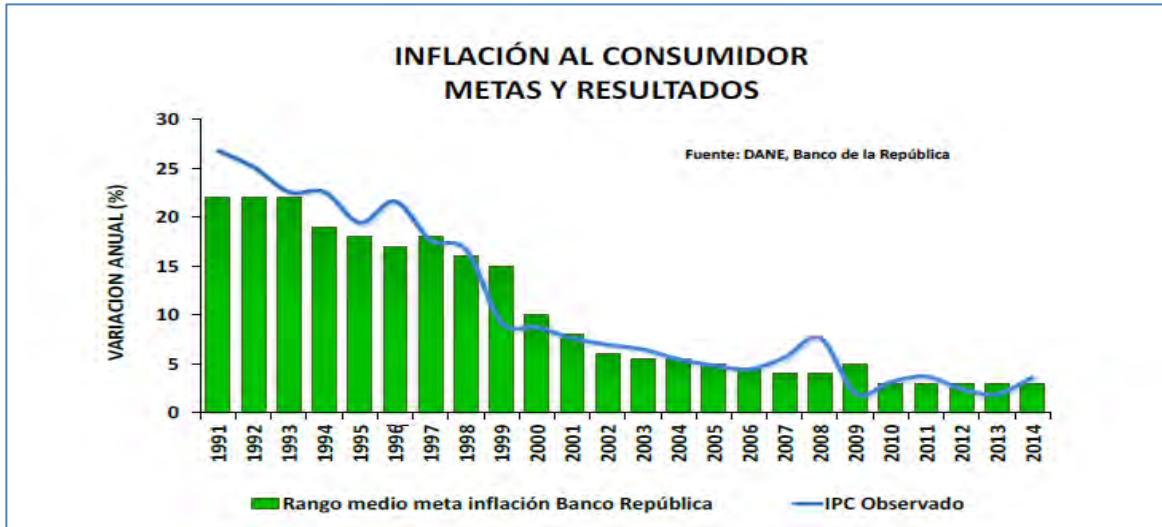
El crecimiento de la economía colombiana estuvo liderado por construcción, el sector cafetero, el financiero y el gasto del gobierno. Por el contrario, el sector petrolero registró una caída cercana al 2%, lo que contrasta con lo observado en los últimos seis años cuando esta actividad crecía en promedio a tasas de 12.9%.

Con respecto a los factores desfavorables y que se convierten en amenazas para la organización son la desaceleración mundial, que se refleja en los mercados internacionales deprimidos, particularmente el desplome del precio del petróleo que incide tanto en la balanza externa como también en las finanzas públicas, la competencia de productos importados, los límites en competitividad, y los problemas de informalidad y contrabando.

Inflación: “A noviembre de 2014, la inflación anual al consumidor se situó en 3,65%, manteniéndose en el rango meta de inflación fijado por el Banco de la República entre 2% y 4%. Si excluimos los alimentos, la inflación al consumidor sería 3,2%”⁴⁰. Este factor se puede considerar una oportunidad para la empresa.

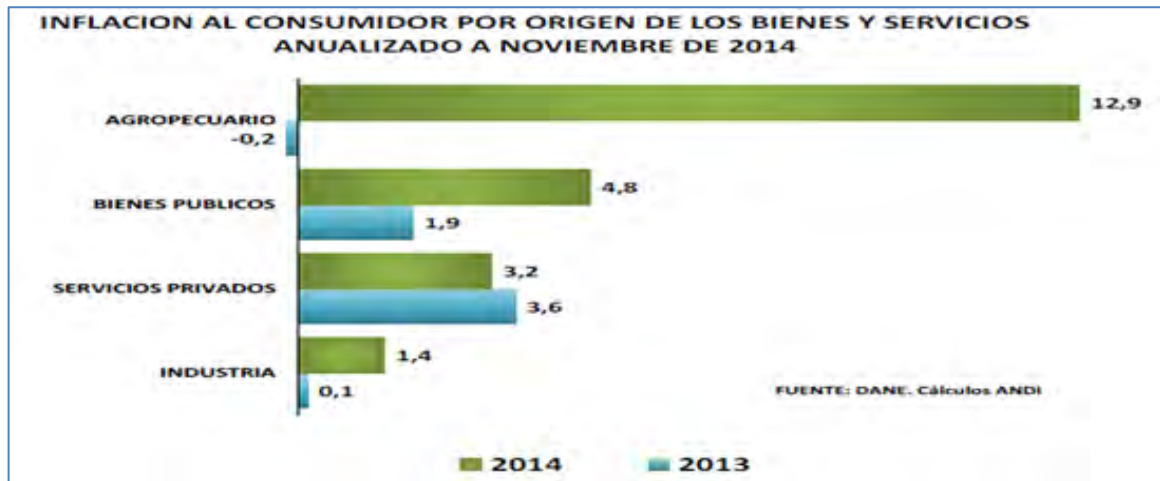
⁴⁰ Ibíd., p. 31.

Grafica 4. Inflación al consumidor metas y resultados



Fuente: esta investigación 2014

Grafica 5. Inflación al consumidor por origen de los bienes y servicios 2014



Fuente: esta investigación 2014

Tasa de interés: “A partir del mes de abril el Banco de la República modificó su política monetaria hacia una política menos expansiva aumentando la tasa de referencia de 3,25% a 4,5% en septiembre, y dejándola en los meses posteriores en este nivel. La tasa de interés de colocación también registró una tendencia similar, aumentando de 9,96% en diciembre de 2013 a 10,97% en noviembre de 2014. Este factor se considera una oportunidad dado que las líneas de crédito, en

general, salvo el crédito de consumo, todas las tasas presentan una ligera tendencia al alza”⁴¹.

“Con respecto al crédito del sistema financiero se presentan menores tasas de crecimiento. No obstante el crédito conserva una dinámica muy positiva con tasas del orden del 13% y el porcentaje de cartera vencida sobre cartera bruta se ha mantenido estable alrededor del 3% durante todo el año. El petróleo es un recurso natural no renovable que aporta el mayor porcentaje del total de la energía que se consume en el mundo. Es un recurso que la población mundial necesita a diario, ya que proporciona fuerza, calor y luz, haciéndolo indispensable en el proceso productivo de las economías”⁴². Dado lo anterior este aspecto se considera una oportunidad a los propósitos de expansión de la organización.

Se debe tener en cuenta los movimientos económicos de las entidades financieras actualmente brindan un portafolio de servicios (Competitivo en el Sector) que refleja tasas de interés competitivas, beneficio para un tipo de empresa como Estación de Servicio de Combustible La Florida (N), que necesita un capital de trabajo alto de forma continua. La disponibilidad de crédito se debe a una necesidad continua del gobierno y las entidades por reactivar la economía y propiciar fuentes de financiamiento para las empresas.⁴³

El crecimiento de los establecimientos de crédito se debe principalmente al aumento de la demanda, amplia liquidez, incremento de los servicios de intermediación financiera, servicios inmobiliarios, alquiler de vivienda y servicios a empresas.

Precios del Petróleo: “La drástica reducción en el precio del petróleo indudablemente afectará la renta petrolera. En el PGN del 2015 se previó un precio promedio del petróleo WTI de US\$98 el barril y actualmente es inferior a los US\$60. En su reporte de diciembre, la Agencia Internacional de Energía proyecta para el 2015 un precio promedio del petróleo WTI de US\$62,8 el barril”⁴⁴

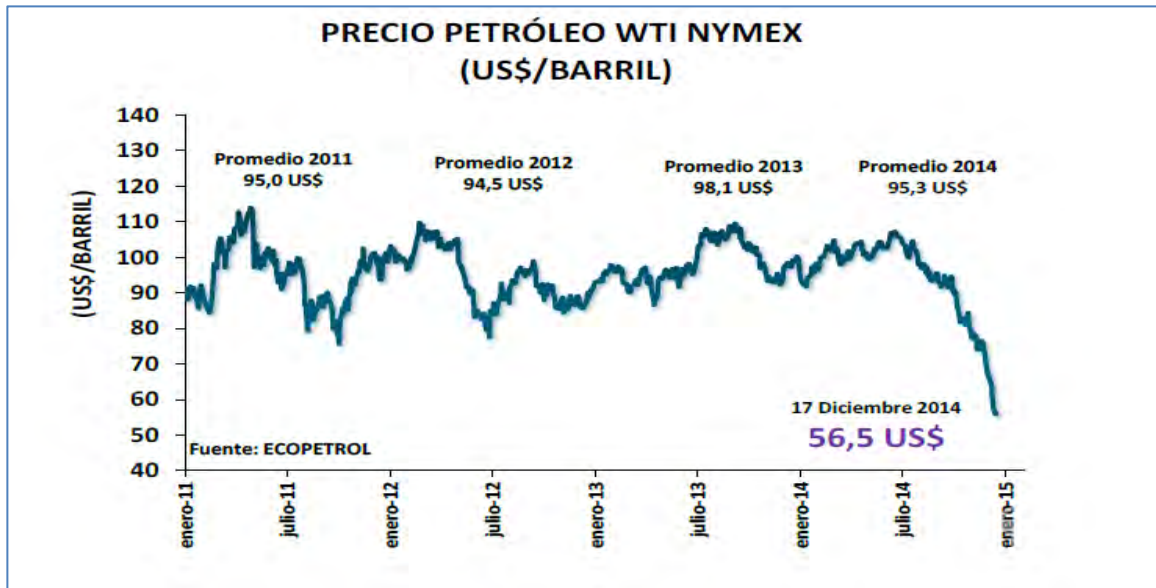
⁴¹ *Ibíd.*, p. 33.

⁴² RECURSO EN LÍNEA. Diario El Tiempo. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/participacion/blogs/default/unarticulo.phd?idblog=4173970&idrecurso=450009429>

⁴³ ECONOMÍA COLOMBIANA. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/economia-colombiana-crecio-42-2010-dnp/111880>.

⁴⁴ *Ibíd.*

Grafica 6. Precio petróleo



Fuente: esta investigación 2015

El alta demanda local e internacional le ha proporcionado a las empresas del sector privado un dinamismo comercial reflejado en el fortalecimiento de las entidades como en la producción, incremento en las ventas, márgenes de rentabilidad, capacidad instalada, inversiones, evolución de la construcción, entre otras. Al mismo tiempo, algunas compañías han diversificado sus productos buscando ofrecer bienes de mayor calidad que les permita exportar y competir con el mercado nacional e internacional.

De acuerdo a estudios realizados por el Ministerio de Transporte el 55.49% de los vehículos intermunicipal de pasajeros en Colombia consumen Gasolina y el 44.40% utilizan el A.C.P.M. como combustible. El 66.3% de los buses utilizan por A.C.P.M. mientras que el 33.5% utilizan la gasolina como combustible. Esta proporción es muy diferente para el caso de los automóviles, donde la utilización es mayor en gasolina el 97% y en A.C.P.M apenas es el 3% del total de estos vehículos.

Estos aspectos de tipo económico consumista indican que pueden resultar ser una excelente oportunidad de negocio si se tiene en cuenta que la demanda de combustible en el Departamento de Nariño se representa por actividades que más impulsan el crecimiento económico de esta región.

Sin embargo es importante anotar las debilidades existentes frente al desabastecimiento del producto en ciertas épocas del mes, que han llevado a problemas tanto del orden económico como social en este Departamento, lo

anterior debido al cupo establecido para esta región, en tanto el aprobado esta en cerca de 500.000 galones, mientras la demanda aproximada de gasolina oscila en los 850.000. En torno a lo anterior las autoridades municipales ha adelantado una serie de gestiones que buscan disminuir el impacto de esta variable en el Departamento de Nariño, y de esta manera octubre del año 2014 lograron incrementar el cupo establecido en 150.000 galones buscando disminuir los impactos negativos que este problema genera en el entorno general de esta región del país.

Precio: La distribución de combustibles en el país es catalogada legalmente como un servicio público. La Presidencia de la República se encarga de dar los lineamientos de política y nombrar al Ministro de Minas y Energía, al Ministro de Hacienda y al Superintendente de Industria y Comercio. El MME formula, planea - por medio de la Unidad de Planeación Minero Energética (UPME), adopta las políticas y regula las actividades propias de mercado de los combustibles. Sus objetivos y funciones están definidos en el Decreto 70 del 19 de enero de 2001 de la Presidencia de la República. Allí se establece que los objetivos “primordiales” del MME son la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos del sector administrativo de minas y energía. Así, entre las funciones principales del MME está la de regular el mercado de los combustibles y fijar los precios de los derivados del petróleo.

El precio al consumidor de la gasolina o del ACPM en pesos por galón para el mes x está dado por:

$$PC = IP + I + TTP + MCMA + MCMI + CT + OC$$

donde PC es el precio al consumidor o “precio de venta al público”; IP es el ingreso al productor o importador; I son los impuestos a los combustibles (IVA, global y sobretasa); TTP es la tarifa de transporte por los poliductos desde las refinерías o puertos de importación a las plantas de abasto; MCMA y MCMI son, respectivamente, los márgenes de comercialización de los distribuidores mayoristas y minoristas; CT son los costos de transporte desde la planta de abasto a la estación de servicio, y OC son otros costos (tarifa de marcación y pérdida por evaporación).

La TTP es regulada y determinada por el MME basado en el costo de operación más un margen, de acuerdo con la distancia transportada (la tarifa máxima se fija en pesos por galón)¹⁵; los MCMA son regulados y determinados por el MME teniendo en cuenta los costos de operación y mantenimiento, los gastos de administración y ventas, las pérdidas por evaporación y los costos de agregar aditivos¹⁶; los MCMI son libres, en el caso del régimen de “libertad vigilada”, y controlados, en el caso del régimen de “libertad regulada”¹⁷; CT es regulado y determinado por el MME, excepto en aquellos municipios “en los cuales los costos reales de transporte sean superiores” al valor mínimo establecido por el MME. En

este caso, CT es determinado por los comités municipales de precios¹⁸; la tarifa de marcación es un valor fijo para cada combustible y es establecido por el MME; la pérdida por evaporación se calculará de acuerdo con lo señalado en el Decreto 3322 del 25 de septiembre de 2006 del MME y resoluciones modificatorias”.⁴⁵

Análisis de la industria de combustible: La industria de los combustibles tiene un rol crítico como impulsador de la economía global. La industria se encuentra dividida en tres subsectores:

- El upstream, que se dedica a la exploración y producción (E&P),
- El midstream, que se dedica al transporte, almacenamiento y comercialización,
- El downstream que se dedica al refinamiento y mercadeo (R&M).

El enfoque multinacional de las mayoristas tradicionales y su preferencia por el negocio del upstream ha generado clientes insatisfechos y un nicho desatendido principalmente en las zonas alternas a los centros urbanos. Lo que representa una gran oportunidad de crecimiento para Biomax, al ser esta una empresa dedicada al midstream.

Los combustibles líquidos son un insumo fundamental como motor de la economía del país, lo que representa un negocio muy estable. La dinámica de la industria de minería e hidrocarburos, principalmente, ha tenido un crecimiento importante, y demandará altos volúmenes de combustible. Este aspecto se forma como una oportunidad gracias a la demanda actual que tienen estos productos en el mercado.

El sector de combustibles líquidos se ha formalizado y ordenado con la nueva legislación, disminuyendo los riesgos a los agentes de la cadena. A pesar de ser un negocio que requiere grandes inversiones iniciales, se presenta un crecimiento exponencial logrando superar rápidamente el punto de equilibrio y generando muy buenos retornos. La industria está dominada por un pequeño número de grandes empresas que controlan alrededor del 79% del mercado. Sin embargo desde hace unos años han ingresado nuevos participantes quienes han capturado y capitalizado diversas deficiencias de estos participantes, y han pasado a tener una participación cada vez más importante.⁴⁶

El consumo de combustibles está ligado a variables micro y macroeconómicas que determinan el comportamiento de la demanda de los mismos, tales como el parque automotor, la movilidad de pasajeros y transporte de carga, el precio de los

⁴⁵ BORRADORES DE ECONOMÍA [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra581.pdf> (2/06/2015).

⁴⁶ BIOMAX. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <https://www.icesi.edu.co/burkenroad/contenido/pdf2013/Biomax.pdf> (20/05/2015)

combustibles, el crecimiento económico, inflación, etc. Los datos a continuación muestran de qué manera se realiza el negocio de comercialización y transporte de crudo, pasando por el productor/importador (Ecopetrol), por el mayorista (Biomax), el minorista (Estaciones de servicio) y finalmente llegando al consumidor final, incluyendo los márgenes e impuestos cargados en cada parte el proceso.

Grafica 7. Estructura del negocio



Fuente: esta investigación 2015

Aspectos económicos de Nariño: El Departamento de Nariño presenta un PIB con tendencia creciente que se sustenta en el buen comportamiento de su economía durante este período, los diferentes proyectos puestos en marcha gracias al nuevo Sistema de Distribución de Regalías y el impulso de cadenas productivas promisorias para el departamento de acuerdo a lo planteado en el plan de desarrollo “NARIÑO MEJOR”. Cabe resaltar que Nariño ha crecido de manera constante pero 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% las que jalonan el PIB”⁴⁷.

⁴⁷ ESTUDIOS E INVESTIGACIONES EMPRESARIALES. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/64-estudios-e-investigaciones-empresariales?download=1260:impacto-politica-regulacion-combustibles>. (10/05/2015)

Grafica 8. PIB Nariño 2007-2013



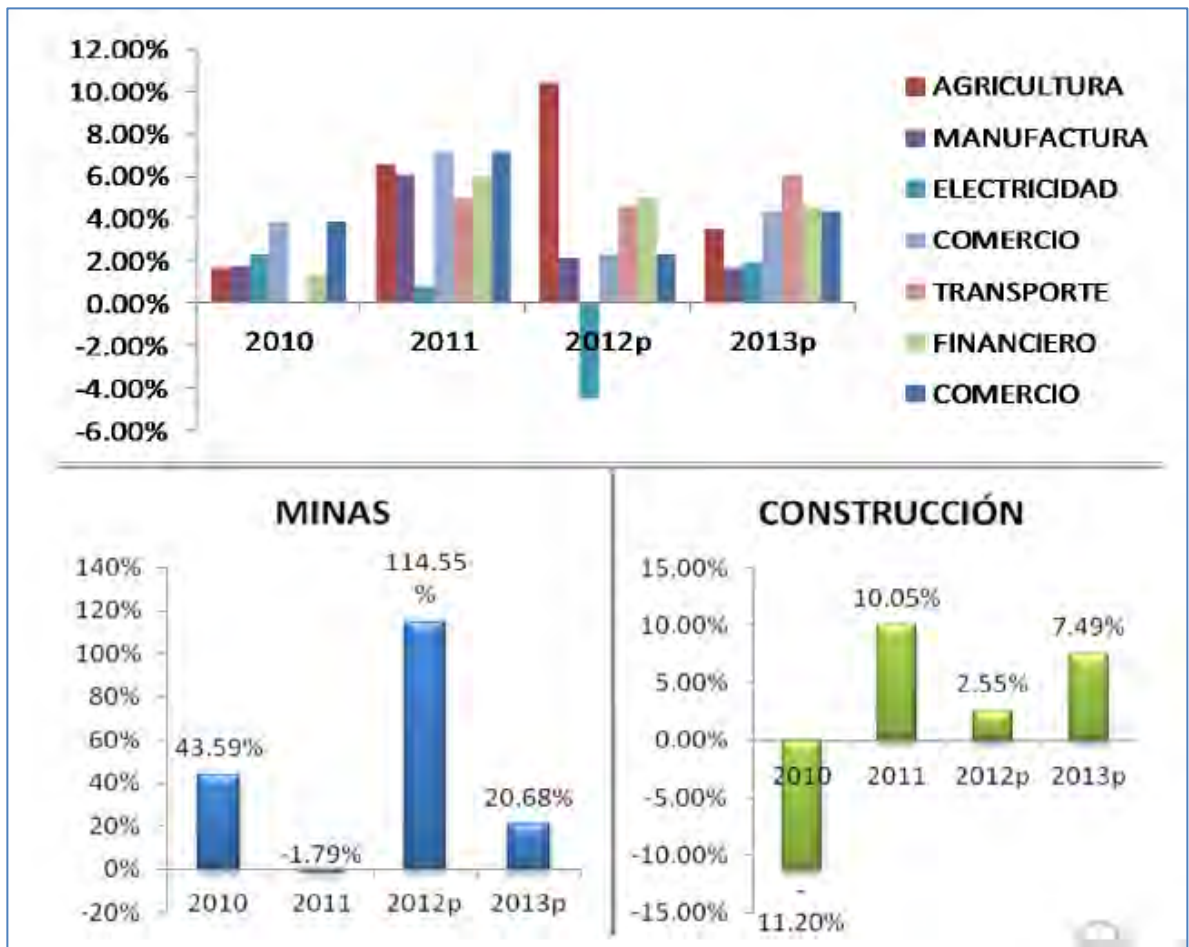
Fuente: esta investigación 2015

De 2008 a 2010 el crecimiento económico de Nariño tuvo una tasa promedio anual de crecimiento del 1.2%, toma impulso después del 2010, producto de las diferentes inversiones que se hacen en el departamento, el ritmo económico que toma Nariño a partir de este año es del 5.1% promedio anual, se genera una desaceleración en 2013 como resultado de la coyuntura social que tenía el país en general y que en Nariño tuvo gran resonancia por el paro agrario y cafetero, ya que se afectaron dos grandes cadenas productivas de la región.

De acuerdo a esto se muestra el comportamiento de las diferentes ramas de la Economía Nariñense, resulta ser una oportunidades dado el funcionamiento de la economía nariñense en los últimos 4 años. Indicando que en el municipio el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% a comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad.

En el área urbana las principales actividades económicas son el 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 Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

Grafica 9. Comportamiento económico Nariño



Fuente: esta investigación 2015

Por otra parte el crecimiento económico nacional como el regional dependen netamente de la política de Estado aplicada a cada una de las ramas de la economía, pero también cabe mencionar que el correcto funcionamiento de estas ramas depende en gran medida de un engranaje fundamental, el uso y consumo de combustibles, es decir, no existe un sector que funcione por sí solo, si en toda su cadena productiva no está implícito el uso de este bien. ¿Sin combustible, ya sean hidrocarburos o no, puede funcionar correctamente algún sector de la economía? La respuesta a esta pregunta en un país desarrollado puede ser afirmativa, pero en un país en vías de desarrollo como lo es Colombia, esto está muy lejano de ser verdad. El uso de combustibles principalmente fósiles 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 plenitud.

Además teniendo en cuenta que en Colombia los combustibles que más se consumen son la gasolina y el ACPM, aunque en la actualidad ya existe un remplazo de la gasolina por el gas natural vehicular (GNV). De esta manera clasificamos por sectores cual es el que reporta mayor consumo de gasolina; teniendo en cuenta que el sector del transporte con un 91.9% es el que más reporta mayor consumo seguido de la industria con un 6.5%, generación eléctrica con 1.1% y para el uso residencial con 0.5%.

En comparación con el ACPM, Con la diferencia que este combustible tiene usos más diversificados, ya que para transporte se utiliza cerca del 69.7%, 30.1% para la generación de energía eléctrica. Los demás sectores utilizan el 4.4%.

De esta manera en relación con el consumo de combustibles en el departamento de Nariño frente al consumo nacional se diferencia en que existe una tendencia creciente en los dos tipos de combustibles pero con mayor magnitud; aclarando que en Nariño no existe el consumo de gas natural vehicular (GNV), de tal manera que no afecta el crecimiento del consumo de gasolina, pero si es afectado el consumo de estos dos bienes por encontrarse en zona de frontera lo cual hace que se use combustibles ilegales de contrabando.

Se realiza un análisis del comportamiento de las compras durante el periodo Enero de 2007 a diciembre de 2013.

Grafica 10. Comportamiento de las compras de gasolina



Fuente: esta investigación 2015

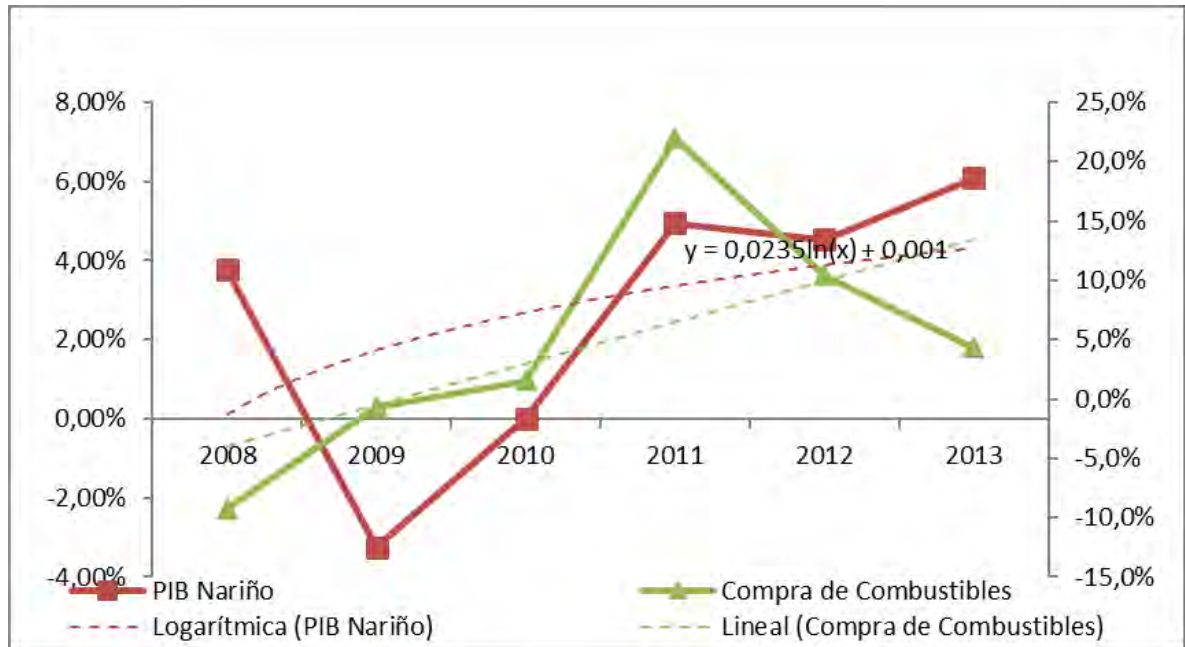
Por otra parte el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones es el más importante dentro del análisis del consumo de combustible debido a que es el que afecta directamente a esta variable. Esta representa el 8% del PIB departamental y durante los últimos 5 años el promedio de crecimiento anual es del 2.6%, a nivel nacional es del 4.4%; esta rama se ve afectada por diferentes variables como el crecimiento de transporte de carga, del movimiento de pasajeros, entre otros. El incremento de este sector implicaría mayor consumo de combustibles o de sus sustitutos.

Cuadro 1. PIB gran rama del transporte Nariño y Colombia Vs compra de combustibles Nariño

TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES			
AÑO	Colombia	PIB Nariño	Compras de combustibles
2008	4.58%	3.77%	-9.3%
2009	-1.30%	-3.25%	-0.7%
2010	6.21%	0.00%	1.5%
2011	6.65%	4.94%	22.0%
2012	4.91%	4.52%	10.4%
2013	5.72%	6.09%	4.3%

Fuente: esta investigación 2015

Grafica 11. PIB transporte Vs Compras De Combustibles Nariño



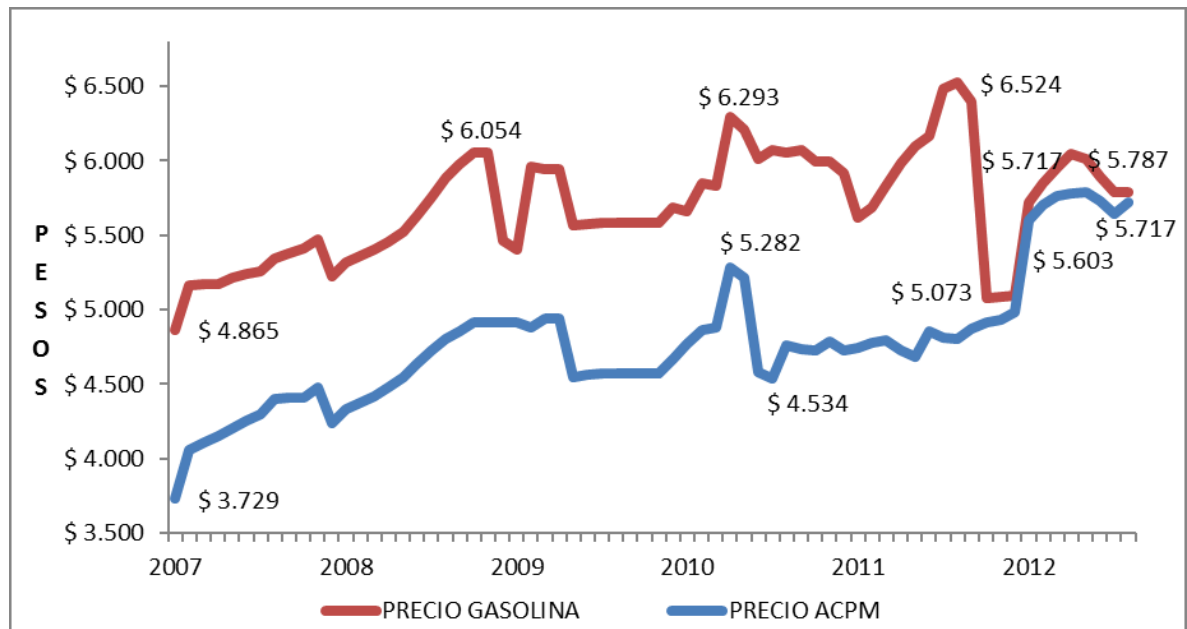
Fuente: esta investigación 2015

Precio de los combustibles en Nariño: Analizando los principales factores de consumo, el consumo en sí mismo, comparado con la situación nacional y el consumo debido al parque automotor, el crecimiento del transporte de carga y de vehículos despachados de la terminal, junto con el estado de las vías, supondrían un comportamiento en consumo de combustibles creciente en Nariño, pero la realidad es muy diferente. Es necesario hacer el análisis a la variable que se supondría no debería generar efectos drásticos en el consumo, como lo son los precios del combustible, debido a que este es un bien necesario y por ende debería tener una elasticidad precio tendiente a cero (0). Para este análisis de precios se tiene en cuenta los volúmenes de gasolina y ACPM y el precio respectivo de cada uno de estos combustibles, para 2013 no existe una información detallada de volumen exacto de compras de cada uno de los combustibles para hacer el respectivo análisis, por ende la serie de análisis llega hasta junio de 2012.

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.

Grafica 12. Evolución Precios del Combustible en el departamento de Nariño.



Fuente: esta investigación 2015

Crecimiento del parque automotor: 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.

Con base en lo anterior se puede realizar un análisis del crecimiento del parque automotor en Colombia y para Nariño al no contar con cifras exactas, se toma como ejemplo el crecimiento del parque automotor de la ciudad capital, Pasto. Este ejemplo se trae a colación para poder evidenciar la tendencia a nivel nacional y departamental de consumo de combustibles por esta variable.

Cuadro 2. Crecimiento Parque Automotor Colombia vs. Pasto

AÑO	PASTO	CRECIMIENTO	COLOMBIA	CRECIMIENTO
2007	68121		5721028	
2008	78015	0.15	6483295	0.13
2009	85905	0.10	7047326	0.09
2010	93730	0.09	7553769	0.07
2011	102727	0.10	8297005	0.10
2012	114027	0.11	9156898	0.10
	PROMEDIO	10.87%		9.9%

Fuente: esta investigación 2015

Como lo muestra la 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.

Incremento del contrabando: El gobierno nacional al establecer el precio de los combustibles, teniendo como referencia el precio WTI ha generado que este precio siempre este al alza, estimaciones realizadas por el Ministerio de Minas y Energía proyecta el precio entre 12000 y 15000 pesos por galón, lo que significa que en menos de 8 años el precio del galón nacional se incrementaría entre 40 y 80%. Por el contrario la política de regulación de precios en el Ecuador ha establecido un precio fijo para el combustible ecuatoriano desde 2003, para Colombia este precio varía únicamente de acuerdo a la tasa de cambio. Es aquí donde se presenta un precio diferencial entre el combustible nacional y el ecuatoriano, este precio diferencial se lo denomina para este estudio como la rentabilidad (sin tener en cuenta costos de transporte, sobornos y otros cargos) que podría tener el distribuidor ilegal de combustible o dicho en otras palabras el contrabandista.

El incremento en la rentabilidad del contrabandista concibe para este un incentivo, para incrementar esta práctica ilegal. Aplicado al municipio de Pasto esto sería: en la actualidad se observa que la demanda real es inferior a la oferta designada y se determinó que el consumo real puede llegar a los 3.606.947 galones, mientras la oferta es de 2.554.969 galones, es decir aproximadamente un 41%, demanda que es atendida directamente por combustible de contrabando a un precio diferencial actual de \$2.756.

Teniendo en cuenta las aproximaciones a la asignación de cupo de combustible para el municipio desarrollada en el postulado anterior se puede establecer un incremento en el contrabando de la siguiente manera:

Parque automotor 2011 = 102727

Consumo promedio por vehículo Galones /mes = 35

Crecimiento Parque automotor Anual 10%

Demanda de combustibles calculada (Real) = 3.606.947 galones / mes

Como se observa el crecimiento del parque automotor es elevado, por ende se esperaría que el cupo creciera en la misma magnitud, mas como se demostró el cupo no crece en iguales proporciones, por ende se realiza la afirmación que la demanda no atendida por la oferta, es atendida directamente por el contrabando.

4.1.2 Entorno Tecnológico. No es secreto que en la actualidad, más que una simple ayuda, la tecnología ha terminado convirtiéndose en una necesidad. La mayoría de los trabajos que hoy se realizan requieren, de una u otra forma, el apoyo de esta herramienta; las estaciones de servicio no son la excepción, estas han buscado apoyarse cada vez más en la tecnología para realizar labores que antes requerían más tiempo y resultaban bastante dispendiosas, y aunque la tendencia viene creciendo a pasos agigantados, aún queda mucho terreno por explorar.

Es pertinente, explorar cuales son los avances en tecnología con respecto a lo que se refiere a estaciones de servicio. Los programas de computador son herramientas que ayudan a dar mayor flexibilidad rendimiento al momento de realizar cualquier función, y fundamentalmente, una acción destinada agilizar y a ordenar los estados financieros.

En ese sentido, el primer término abarcaría sistemas de gerencia para colaborar con la adquisición de materia prima, manejar inventarios y productos, controlar costos de porcentajes, reportar pagos, manejar los recursos humanos y, por último, generar reportes financieros.

Un fenómeno muy importante a la hora de realizar este análisis tiene que ver con la revolución de las TIC'S, que de alguna manera han generado incrementos en la productividad de las empresas y por consiguiente aumentos en las ganancias. Los adelantos en técnicas de procesamiento de la información, en la generación, transmisión y manejo de datos, imágenes y sonidos, y el incremento de la biotecnología y la telemática, han trazado una sorprendente gama de posibilidades y retos para las empresas.

Si bien se conoce que Colombia no es protagonista en temas de ciencia y tecnología, ya que cuenta con el 0,01% de los científicos del mundo, según Colciencias, por su parte reconoce que la inversión nacional en ciencia y tecnología representa el 0,5% del PIB, mientras que la mayoría de los países desarrollados se encuentran por encima del 2% y, en algunos casos, supera el 3% del PIB.

De esta manera se infiere que la tecnología influye con gran importancia en la economía ya que la innovación tecnológica es de gran utilidad debido a que se ha alcanzado mayores índices de competitividad en los mercados internacionales, convirtiéndose en el factor de mayor influencia en el aumento de la competitividad de los países. Además la revolución informática, es muy adherida a la economía globalizada, con la implementación del internet, tv digital, los satélites, los instrumentos en la medicina, los trenes electrónicos, los celulares con videoconferencia, y muchos más artículos electrónicos que hacen que las actividades se faciliten en un 100%.

Analizando particularmente el caso de las estaciones de servicio, las tendencias y desarrollos se dirigen hacia tanques y tuberías que ofrezcan asimismo la máxima protección contra la corrosión, acompañados de una perfecta combinación de instalación, durabilidad, economía y seguridad, y que incorporan un sistema propio de detección de posibles fugas de combustible. De igual forma se avanza en los sistemas de recuperación en tanques y dispensadores, así como en tapas de cierre hermético.

4.1.3 Entorno Socio-Cultural. El conflicto armado es un flagelo que desde los años ochenta ha afectado el Departamento de Nariño de manera directa por el conflicto interno del país, actores armados de otros lugares de Colombia llegaron a esta región fortaleciendo las economías ilegales, principalmente el negocio de armas y drogas. “Aun cuando Nariño tenía sus propias problemáticas estructurales a nivel social, político y económico, la llegada de actores armados y de economías ilegales fue una de las situaciones que conllevaron a las confrontaciones bélicas y la comisión de violaciones sistemáticas a los derechos humanos, las cuales han causado perjuicios a las comunidades del departamento”⁴⁸.

La subregión más afectada de esta región del país en los últimos años ha sido la Pacífica, la cual se ha convertido en una zona de cultivos de coca como una fuente de financiación ilegal que representa ser una amenaza a todos aquellos aspectos relacionados con el transporte de hidrocarburos. La complejidad de los procesos sociales y lo irregular de las confrontaciones armadas han hecho que la

⁴⁸ CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: http://www.observatorioddr.unal.edu.co/productos_academicos/nuevos/narino/Caracterizacion_del_departamento_de_Narino.pdf.

configuración del conflicto en el departamento sea diversa y dinámica, variando según las circunstancias y el contexto que afectan de manera directa la actividad comercial y el desarrollo económico de la región.

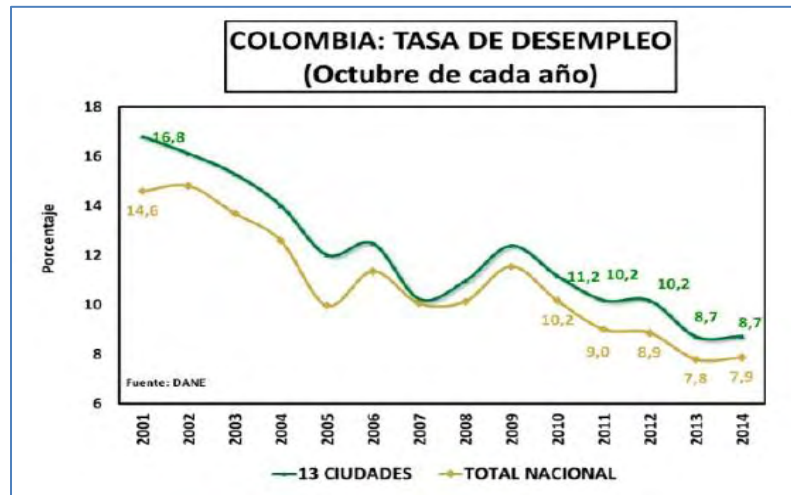
El grado de vulnerabilidad que vienen sufriendo algunas comunidades en sus territorios por causa del conflicto armado alcanza niveles realmente graves que han puesto su vida, su territorio y su cultura en situación cercana a su desaparición y exterminio. Los problemas más comunes son de analfabetismo, desempleo, discriminación, conflicto armado, alcoholismo, desintegración familiar, y abandono por parte del Estado.

En cuanto a lo social se refiere, cabe destacar el creciente auge de la responsabilidad social como política y estrategia en el sector empresarial y comercial a nivel mundial, nacional y regional.

Si bien en Colombia se ha avanzado jurídicamente en el reconocimiento de los valores y prácticas sociales, culturales y espirituales, estos logros aún no se han concretado en el mejoramiento de sus condiciones de vida, presentándose el reto de profundizar sobre la real inclusión social y la no discriminación. Más aún cuando su propia existencia está siendo amenazada por factores que atentan contra su vida, su territorio y su cultura.

“En materia laboral, Colombia ha presentado un avance importante durante la última década, tal como lo reflejan sus indicadores. Sin embargo, tenemos un largo camino por recorrer, ya que persisten dificultades e indicadores por mejorar. Si bien la tasa de desempleo ha logrado una reducción significativa en los últimos años, situándose en niveles inferiores al 10%, Colombia sigue siendo uno de los países con mayor desempleo de la región. Otro aspecto que requiere especial atención es el alto nivel de informalidad que persiste en el país. Estos se constituyen entonces, como algunos de los principales retos en los próximos años. En octubre 2014, por segundo año consecutivo, la tasa de desempleo logró un nivel inferior al 8%, mientras que 10 años atrás estaba alrededor del 13%. En las últimas cifras reportadas por la Gran Encuesta Integrada de Hogares del DANE, la tendencia favorable de los últimos meses se mantiene, logrando en Octubre una tasa de desempleo de 7.9%, 0.1 puntos porcentuales por encima a la observada un año atrás. En las 13 ciudades se mantuvo constante en un nivel de 8,7%.

Grafica 13. Tasa de desempleo



Fuente: esta investigación 2015

En términos absolutos, entre octubre de 2013 e igual mes de 2014, la Encuesta de Hogares reporta un aumento en la población económicamente activa de 502,000 personas y un crecimiento de 447,000 en los ocupados, lo que se traduce en un aumento de 56,000 en los desocupados.

Por ciudades, Quibdó (13,8%), Cúcuta (13,4%) y Armenia (13,1%) registran los mayores niveles de desempleo en el trimestre agosto – octubre, con tasas superiores al 13%. Mientras que los niveles más bajos de desempleo se observan en Cartagena (7,3%), Montería (7,4%), y Bucaramanga (7,4%).

Por actividad económica encontramos que en promedio en el período enero-septiembre, se generaron 435,000 nuevos puestos de trabajo, comparándolo con el mismo período del año anterior. La actividad que más contribuyó fueron servicios comunales, sociales y personales con 216,000 nuevos puestos.

Le siguen en su orden construcción (90,000), comercio, hoteles y restaurantes (86,000) y las actividades inmobiliarias (45,000). De otro lado, preocupa la pérdida de empleo en el sector minero (-20,000) y agropecuario (-55,000).

Si bien se han presentado logros en la reducción de la tasa de desempleo, aún tenemos grandes retos por delante: seguimos con la tasa promedio de desempleo más alta de la región. Por su parte, Ecuador y México fueron los países que obtuvieron las tasas más bajas en 2013 y 2014, con tasas inferiores al 5%.

Vale la pena anotar que nuestra situación es muy diferente a la de países como España o Grecia que en la última década aumentaron su tasa de desempleo en más de 10 puntos situándose hoy en tasas que superan el 25%.

Cuadro 3. Tasa de desempleo

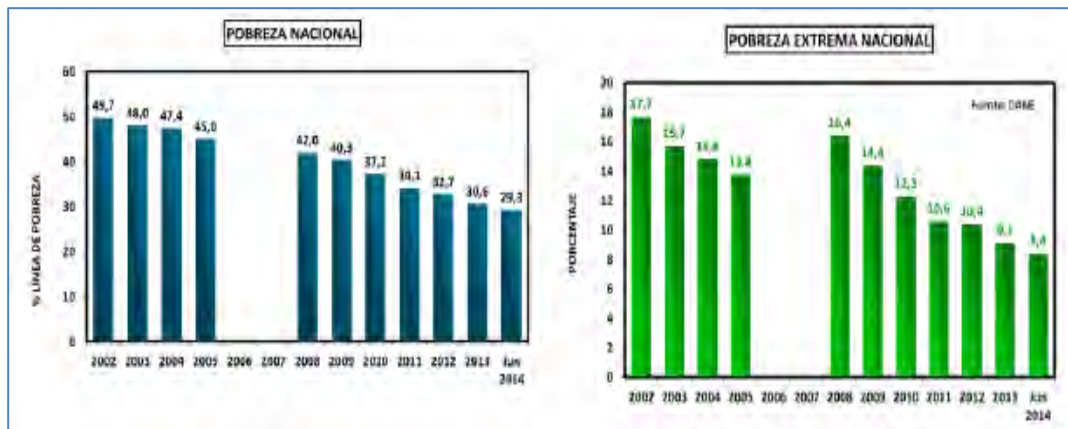
TASA DE DESEMPLEO (porcentaje)					
Región	País	2000	2005	2013	2014*
América	Colombia	13.3	11.8	9.6	7.9
	Argentina	17.1	11.6	7.1	7.5
	Venezuela	14.0	12.2	7.5	7.0
	Canadá	6.8	6.8	7.1	6.6
	Chile	9.7	9.3	5.9	6.4
	Perú	7.8	9.6	7.5	6.0
	Estados Unidos	4.0	5.1	7.4	5.8
	Ecuador	14.1	10.7	4.7	5.0
	México	2.2	3.6	4.9	4.8
	Brasil	7.1	9.9	5.4	4.7
Asia	China	3.0	4.1	4.2	4.0
	Japón	4.7	4.4	4.0	3.5
	Corea	4.4	3.7	3.1	3.1
	Singapur	2.7	3.1	1.9	2.0
Europa	Grecia	11.4	9.9	27.3	25.8
	España	13.9	9.2	26.1	24.6
	Italia	10.1	7.7	12.2	12.6
	Francia	9.1	8.9	10.3	10.0
	Alemania	8.0	11.2	5.3	5.3
	Suiza	1.8	3.8	3.2	3.4

Fuente: esta investigación 2015

Los indicadores sociales, han tenido un avance importante en los últimos años. La tasa de pobreza ha logrado disminuir casi 20 puntos en la última década, alcanzando valores inferiores al 30%, cuando en 2002, esta cifra ascendía a casi un 50% de la población. En la última medición del DANE, la cifra de pobreza se ubicó en 29,3% para el período julio 2013-junio 2014. La población por debajo de la línea de pobreza extrema, logró en 2013 un nivel inferior al 10%, ubicándose en 9,1%, y, para la medición de mitad de año, este valor fue de 8,4% el período julio 2013 – junio 2014.”⁴⁹

⁴⁹ BALANCE 2014 y PERSPECTIVAS 2015. Op. cit.

Grafica 14. Pobreza nacional y Pobreza Internacional



Fuente: esta investigación 2015

La pobreza afectó en 2014 a 28% de la población de América Latina, lo que revela que su proceso de reducción se ha estancado en torno a ese nivel desde 2012, mientras que en ese mismo período la indigencia aumentó de 11,3% a 12,0%, todo ello en un contexto de desaceleración económica, de acuerdo con las proyecciones de un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) presentado hoy en Santiago de Chile.

En la parte cultural se destacan: Las oportunidades educacionales y económicas de los pobladores son distintas dentro de un mismo país, y también entre estos. En tal sentido, el acceso y la calidad de la educación forman parte de los principales factores que influyen en la situación de inequidad y pobreza. Los bajos porcentajes de personas con educación primaria completa, especialmente en las edades más avanzadas, son un reflejo de esta inequidad y exclusión.

Debido a las desventajas socioeconómicas que afectan a las diferentes comunidades del Departamento de Nariño se encuentra que la educación formal no solo obedece a aspectos culturales sino también a la escasa oferta estatal de establecimientos que entreguen educación de calidad. Que permita afrontar las brechas educativas del departamento de Nariño en torno a la tasa de analfabetismo de jóvenes y el porcentaje de asistencia de niños y jóvenes a un establecimiento educacional.

“Los datos muestran que en Nariño los porcentajes de jóvenes con primaria completa son mayores en el sector urbano. Las brechas étnicas del departamento. Son altas, y los afro descendientes se encuentran en muy peor situación que los indígenas y el resto de la población (63,2% frente a 78,1% y 87%, respectivamente). Las diferencias urbano-rurales son muy significativas,

principalmente entre los afro descendientes, entre los que superan los 30 puntos. La comparación con los indicadores nacionales muestra que los afro descendientes están en mejor situación a ese nivel, lo contrario que sucede con los indígenas. Por lo tanto, las políticas deberían focalizarse con urgencia en las poblaciones afro descendientes rurales, cuya tasa de conclusión de la escuela primaria entre los jóvenes de 15 a 19 años no llega al 50%. Con relación al tema de género, es importante notar que las mujeres presentan mayores porcentajes de finalización de la educación primaria o bien registran diferencias insignificantes en el sentido contrario⁵⁰.

Cuadro 4. Nariño y Colombia: Porcentaje de jóvenes de 15 a 19 años con primaria completa según condición étnica, área de residencia y sexo

Pais / Condición étnica / Área de residencia	Total	Hombres	Mujeres
Nariño			
Indígena	78,1	77,6	78,6
Urbana	93,1	93,8	92,4
Rural	76,0	75,5	76,5
Afrodescendiente	63,2	58,9	67,2
Urbana	77,9	74,9	80,7
Rural	46,2	41,6	50,9
Resto	87,0	85,6	88,4
Urbana	95,6	94,9	96,2
Rural	77,4	75,7	79,2
Colombia			
Indígena	64,3	64,1	64,4
Urbana	88,8	88,6	89,0
Rural	57,1	57,5	56,7
Afrodescendiente	85,0	82,5	87,6
Urbana	89,6	87,6	91,7
Rural	72,2	69,4	75,5
Resto	90,8	88,8	92,8
Urbana	94,4	93,2	95,6
Rural	77,8	74,4	81,8

Fuente: esta investigación 2015

Este factor demuestra ser una amenaza para la actividad que viene desarrollando la Estación de Servicio la Florida si se tiene en cuenta que las mayores tasas de analfabetismo de los jóvenes de 15 a 24 años se concentran principalmente en el sector rural, tanto en los hombres como en las mujeres, ya que en el caso de Nariño, la tasa de analfabetismo de los hombres rurales casi llega al 20%. “Al comparar con los datos de Colombia se observa que las personas de este grupo están en mejor posición a nivel nacional, mientras que en los indígenas la

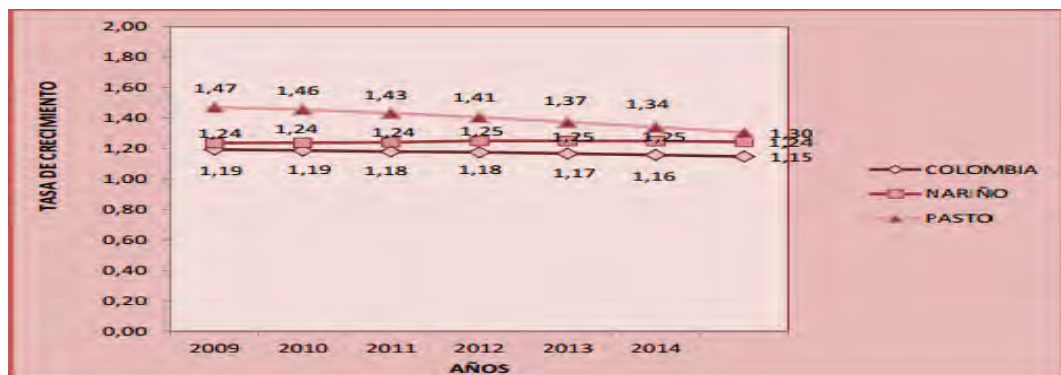
⁵⁰ NARIÑO. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/2_Narino.pdf. (23/05/2015)

situación es la inversa, ya que en ese caso son ellos los que presentan tasas cercanas al 20%. El análisis sugiere la urgente necesidad de focalizar las políticas de erradicación del analfabetismo entre las y los jóvenes de Nariño y los indígenas colombianos, especialmente en el sector rural⁵¹.

4.1.4 Entorno Demográfico. El crecimiento poblacional se considera una excelente oportunidad por cuanto permite una mayor afluencia de clientes a la Estación de Servicio de Combustible La Florida (N). De esta manera se debe tener en cuenta los siguientes factores demográficos:

“Para el año (2014) Colombia cuenta con una población de 47.661.787 habitantes, de los cuales el 49.37% corresponde a hombres y el 50.63% son mujeres. Esta población se concentra mayoritariamente en la zona urbana con 36.359.268 (76.28%) habitantes y sólo 11.302.519 (23.71%) en la zona rural. Los datos de crecimiento de ésta población, reflejan que durante los últimos seis años se han presentado tasas leves de crecimiento decrecientes, pasando de una tasa del 1.19 en el 2009 a una esperada del 1,15 para el 2014.

Grafica 15. Tasa de crecimiento poblacional, Colombia, Nariño y Pasto 2009-2014



Fuente: esta investigación 2015

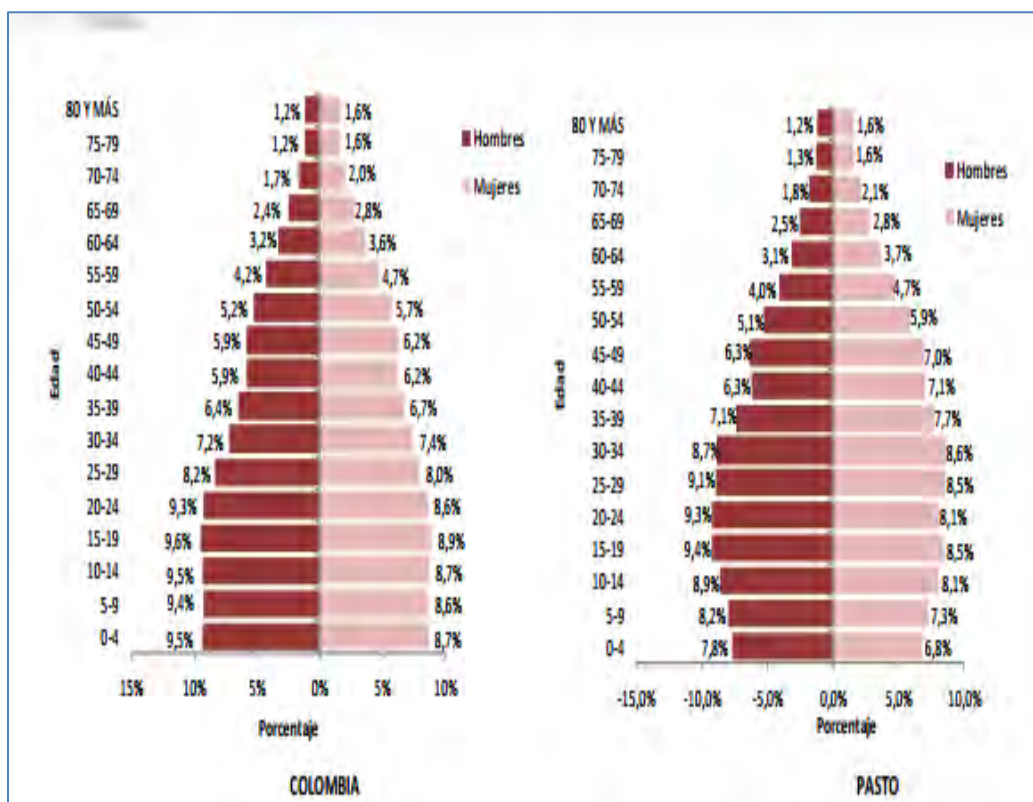
Este decrecimiento de la población está relacionado con la disminución leve de la natalidad que del 2008 al primer semestre del 2013 tuvo un promedio de 1,3% nacimientos por cada 1000 mujeres, aunque no deja de ser baja con relación a la tasa de mortalidad que en promedio son de 6,6% defunciones por cada 1000

⁵¹ Ibíd., p. 8.

habitantes; para el mismo periodo -2014- se encuentra un leve crecimiento en los nacimientos de 1.01%.

De esta manera y basados en los cálculos del índice de Sundberg, se definen las pirámides poblacionales para Colombia y Pasto como Progresivas (grafica 14), debido a la existencia de un nivel alto de niños y jóvenes con relación a la población adulta, además de ser característica de regiones de poco nivel de desarrollo y predominio del sector primario, como es el caso de estas regiones.

Grafica 16. Tasa de crecimiento poblacional, Colombia y Pasto 2014.



Fuente: esta investigación 2015

A continuación se presenta algunos indicadores que permite reforzar lo planteado anteriormente.⁵²

⁵² BOLETÍN ESTADÍSTICO PRIMER SEMESTRE. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: [http://www.ccpasto.org.co/boletin_estadistico_primer_semestre_2014%20\(20/05/15\)](http://www.ccpasto.org.co/boletin_estadistico_primer_semestre_2014%20(20/05/15))

Cuadro 5. Indicadores Demográficos, Colombia y Pasto 2014.

INDICADOR DEMOGRÁFICO	VALORES COLOMBIA	VALORES PASTO	CONCEPTO DE ACUERDO AL INDICADOR
ÍNDICE FRIZ (IF)	139,374091	108,3904389	Dado que el valor resultante del índice IF es inferior a 160, se concluye que la población Colombiana y Pastusa es Madura
ÍNDICE SUNDBARG (IS)			
$((\text{pob.} < \text{de } 15 \text{ años} / \text{pob. entre } 15 \text{ a } 49 \text{ años}) * 100)$	51,7151161	41,60659199	Se concluye que la población Colombiana es Progresiva
$((\text{pob.} \geq 50 \text{ años} / \text{pob. entre } 15 \text{ a } 49)$	39,7642241	37,58062654	
TASA DE ENVEJECIMIENTO	7,31616504	7,528896213	En Colombia y en Pasto hay 7 personas mayores de 65 años por cada 100
ÍNDICE DE ENVEJECIMIENTO	27,0886843	32,42471701	En Colombia hay 26 personas mayores de 65 años por cada 100 niños y jóvenes menores de 15 años, para Pasto la proporción es de 31
ÍNDICE DE VEJEZ O LONGEVIDAD	19,2039036	18,97468819	En Colombia y Pasto hay 19 personas ancianas por cada 100 habitantes mayores de 65 años
ÍNDICE DE JUVENTUD	27,0081963	23,21962043	En una población bien estructurada el índice de juventud debe estar por encima del 33% de la población total.
TASA DE DEPENDENCIA	52,2634603	44,401239	En Colombia el 52,6% de la población se encuentra en edad dependiente, mientras que para el caso de Pasto es el 45,2%
RELACIÓN VIEJOS/ADULTOS	11,1398461	10,87181941	En Colombia y Pasto hay 11 ancianos por cada 100 habitantes en edad activa
RELACIÓN JÓVENES/ADULTOS	41,1236143	33,52941958	En Colombia hay 42 jóvenes por cada 100 habitantes en edad activa, mientras que para Pasto dicha proporción se establece en 34 jóvenes

Fuente: esta investigación 2015

Además, gracias a las estadísticas del DANE para el año 2014 se ha podido establecer que en Nariño la mayoría de la población aún vive en el área rural. El 43 % reside en las cabeceras municipales, el 57 % en el resto del departamento. El número total de habitantes aproximadamente es de 1.680.795. De los cuales la población de 10 años y más, según condición de actividad, está distribuida en: 51% "económicamente activa", 20% estudiantes, 24% oficios del hogar, 1% jubilados y pensionados y el 4% en otra situación.

De la población económicamente activa, el 56 % trabaja en el sector rural; el 53% son asalariados y el 32% trabajadores por cuenta propia.

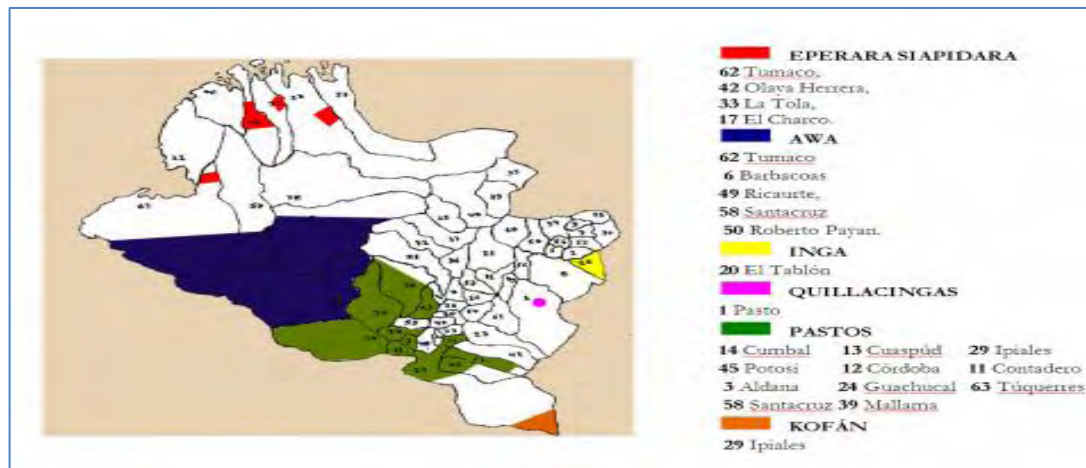
Etnográficamente la población se distribuye así:

- Mestizos & Blancos (70,42%)
- Negros o Afrocolombianos (18,82%)
- Amerindios o Indígenas (10,76%)
- Gitanos (0,01%)

Estos pueblos indígenas y comunidades afro descendientes han originado dentro de sus comunidades otros modos de organización que reconocen a sus intereses y necesidades. Al interior de estas, existen formas organizativas de base según las tipologías culturales y procesos históricos propios. Estas desiguales organizaciones se han integrado a otras más amplias, tanto de carácter regional como nacional.

En su mayoría, la población y el territorio indígena están organizados en resguardos y cabildos, los cuales fueron reconocidos desde la Colonia e integrados como entes territoriales por la Constitución Política de 1991. En Nariño existen 67 resguardos indígenas administrados por cabildos, que son la autoridad dentro de estos territorios. Los resguardos ocupan una extensión de 467.000 hectáreas que representa el 38% del territorio del departamento⁵³.

Grafica 17. Pueblos indígenas en Nariño



Fuente: esta investigación 2015

4.1.5 Entorno Ambiental. En el factor ambiental se debe considerar la creciente inclinación de los países y las comunidades que los integran hacia la protección del medio ambiente. Crecientes grupos ecologistas promueven la producción limpia e incluso la compra de productos con elaborados con conciencia ecológica.

Se conocen además campañas a nivel mundial y nacional que invitan a no consumir productos o servicios que perjudiquen el medio ambiente. En este contexto el consumo de gasolina puede verse atacado por esta clase de organizaciones y pensamientos, por lo que considera que en este aspecto existe

⁵³ CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: http://www.observatorioddrr.unal.edu.co/productos_academicos/nuevos/narino/Caracterizacion_del_departamento_de_Narino.pdf. (24/05/2015)

una amenaza latente, debido al impacto negativo que tiene la explotación y el uso de este tipo de combustibles.

4.1.6 Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos. Es innegable que la política y aquellos aspectos relacionados con el gobierno y los requerimientos legales influyen en el éxito o fracaso de la actividad económica que las organizaciones empresariales desarrollan en sus entornos.

Los factores jurídicos que inciden en el desarrollo de la empresa son las reformas, Leyes y Decretos: El Ministerio de Hacienda, el Gobierno Nacional, la DIAN, la Alcaldía y la Cámara de Comercio regulan y emiten resoluciones permanentes sobre temas relacionados como lo son reformas tributarias, permisos, licencias, entre otros; con lo cual se pueden generar amenazas que dificulten el desarrollo de la empresa.

El Gobierno Nacional mediante a través del 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. Este Decreto define que las estaciones de servicio dedicadas al almacenamiento y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo más allá de su actividad comercial, son entidades que deben guardar un especial apego a la protección de los recursos naturales, así como al cumplimiento de una serie de requisitos de alto nivel para el cumplimiento de su actividad. Es por ello que este aspecto puede considerarse como una amenaza a los objetivos de esta organización.

4.2 DISEÑO E INTERPRETACIÓN DE MATRICES ESTRATEGICAS

4.2.1 Matriz del perfil de oportunidades y amenazas (POAM). Para dar inicio al análisis externo de la estación de servicio de combustible la Florida (N), se utilizó la matriz del perfil de oportunidades y amenazas (POAM); para realizar la aplicación se tuvo en cuenta los siguientes factores:

Como oportunidades:

- Crecimiento del PIB al 4.7% en 2014,
- Disminución del desempleo del 2,2% 2014,
- Tasa de cambio,
- Economía regional,
- Meta de inflación para el 2014 entre 2% y 4%,

- Tasas de Interés competitivas,
- Demanda de combustible,
- Crecimiento del Sector Transporte,
- Tecnología,
- Responsabilidad Social,
- Crecimiento poblacional en Colombia del 1,15% en 2014,
- Calidad en el Servicio al Cliente,
- Incremento del parque automotor.

Como amenazas:

- Tasa de pobreza,
- Disminución del Precio del petróleo,
- Competencia,
- Impacto ambiental,
- Condiciones de vida,
- Desabastecimiento de combustible,
- Contrabando de combustible,
- Vulnerabilidad,
- Conflicto armado en Nariño,
- Educación,
- Factores políticos Gubernamentales y jurídicos.

Cuadro 6. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas POAM

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cecimiento del PIB al 4.7% en 2014		x						x	
Disminucion del Desempleo del 2,2% en 2014			x					x	
Tasa de cambio			x				x		
Economía Regional	x						x		
Meta de inflacion para el 2014 entre 2% y 4%			x					x	
Tasas de interes competitivas			x					x	
Demanda de combustible	x						x		
Crecimiento del sector transporte	x						x		
Tecnología	x						x		
Responsabilidad social			x					x	
Crecimiento poblacional en colombia del 1,15% en el 2014	x						x		
Calidad en el servicio al cliente		x					x		
Incremento del parque automotor	x						x		
Tasa de pobreza				x			x		
Disminucion del precio del petroleo				x			x		
Competencia						x		x	
Impacto ambiental					x		x		
Condiciones de vida						x			x
Desabastecimiento de combustible				x			x		
Contrabando de combustible					x			x	
Vulnerabilidad						x			x
Conflicto armado en Nariño				x				x	
Educación						x		x	
Factores politicos, gubernamentales y juridicos						x		x	

Fuente: esta investigación 2015

Según los resultados de la ponderación de la POAM, dada gracias a la Colaboración de un profesional en Administración de Empresas y asesor en la evaluación y formulación de proyectos, Se puede establecer que la Estación de Servicio la Florida deberá responder administrativamente con su esfuerzo para aprovechar las oportunidades y capitalizarlas para el beneficio de la organización. De igual manera gracias a la evaluación establecida en la Matriz POAM, se concluyó que la organización deberá afrontar las amenazas no solo evadiéndolas si no evaluándolas para convertirlas en oportunidades y enfocarlas a su favor.

En torno a lo anterior en la matriz de ponderación POAM entre las oportunidades a las que mejor responde la empresa están el crecimiento del PIB al 4,7% en el 2014, economía regional, demanda de combustible, crecimiento del sector

transporte, tecnología, crecimiento poblacional, y por último el incremento del parque automotor. Se espera que esta organización formule y aplique estrategias tendientes a explotar estos factores de oportunidad, por otro lado están las amenazas más fuertes tales como la pobreza, disminución del precio del petróleo, desabastecimiento de combustible, el conflicto armado en Nariño, el contrabando de combustibles.

Para el especialista consultado en promedio no se puede decir que todo funcione correctamente pues la empresa debe trabajar en su organización interna aprovechando aquellas oportunidades que brinda el entorno en cuanto a demanda del producto, crecimiento poblacional y el uso eficiente de otras oportunidades y amenazas que afectan a todas las organizaciones. Se puede concluir que dependiendo de su impacto e importancia la organización deberá tomar las acciones correctivas necesarias para su manejo.

4.2.2 Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE). Teniendo en cuenta la evaluación previa de los anteriores factores, se realizó la matriz de evaluación de factores externos MEFE. Para realizar esta matriz, se tiene en cuenta el peso que se asigna para cada factor, partiendo de un 0.0 que es no importante a un 1.0 que es muy importante. Cada factor nombrado en la matriz, significa la importancia que tiene en la consecución de metas propuestas, logrando así, un desarrollo importante para la Estación de Servicio la Florida (N).

Luego de haber dado un peso adecuado para la consecución de la matriz, se aplica una calificación de los factores, que va entre 1-4, teniendo en cuenta que al llegar a 4, se establece como factor importante, seguido del 3 que tiene una importancia un poco más de la media, el 2 que significa una media en la resolución de la respuesta de la empresa y la calificación 1 que significa una respuesta deficiente en la calificación del factor que tiene la empresa, cada calificación determina las mejoras que debe tener la empresa en los aspectos de compañía e industria.

Cuadro 7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES	Cecimiento del PIB al 4.7% en 2014	0,05	OM	4	0,2
	Disminucion del Desempleo del 2,2% en 2014	0,05	om	3	0,15
	Tasa de cambio	0,04	om	3	0,12
	Economia Regional	0,05	OM	4	0,2
	Meta de inflacion para el 2014 entre 2% y 4%	0,04	om	3	0,12
	Tasas de interes competitivas	0,03	om	3	0,09
	Demanda de combustible	0,05	OM	4	0,2
	Crecimiento del sector transporte.	0,05	OM	4	0,2
	Tecnologia	0,05	OM	4	0,2
	Responsabilidad social	0,03	om	3	0,09
	Crecimiento poblacional en colombia del 1,15% en el 2014	0,05	OM	4	0,2
	Calidad en el servicio al cliente	0,03	om	3	0,09
	Incremento del parque automotor.	0,05	OM	4	0,20
	AMENAZAS	Tasa de pobreza	0,05	AM	1
Disminucion del precio del petroleo		0,05	AM	1	0,05
Competencia		0,03	am	2	0,06
Impacto ambiental		0,03	am	2	0,06
Condiciones de vida		0,03	am	2	0,06
Desabastecimiento de combustible		0,05	AM	1	0,05
Contrabando de combustible		0,03	am	2	0,06
Vulnerabilidad		0,03	am	2	0,06
Conflicto armado en Nariño		0,05	AM	1	0,05
Educación		0,03	am	2	0,06
Factores politicos, gubernamentales y juridicos		0,05	AM	1	0,05
TOTALES PONDERADOS		1			2,67

Fuente: esta investigación 2015

De acuerdo a los postulados teóricos de esta matriz, el resultado que se acerque a 4.0 indica que una empresa pugna en un sector llamativo y que tiene muchos aciertos, por el contrario de un resultado de 1.0 que señala a la empresa en un sector o industria poco atractiva.

El resultado de la clasificación ponderada para esta organización tiene una puntuación de 2,67 lo que da como resultado que si bien las amenazas externas, son significativas, esta organización presenta oportunidades importantes de competir y desarrollarse en el mercado regional.

Factores que se toman como amenazas pueden ser el debilitamiento de la empresa y el cierre de la misma; basándose en la anterior información arrojada

por la Matriz MEFE, se pudo llegar a concluir que la Estación de Servicio la Florida (N), debe de realizar ajustes en sus fortalezas como lo son el clima laboral, los productos, sus proveedores, niveles de autoridad, comunicación y relaciones interpersonales para así, poder sortear las amenazas que se puedan presentar.

El resultado de 2,67 establece que este establecimiento tiene oportunidades que le permiten mantenerse y seguir progresando en el mercado de las estaciones de servicio de la región. Debido a esta calificación es preciso anotar que esta organización no puede hacer frente a las adversidades que se presenten como por ejemplo los factores de pobreza, desaceleración económica, precios del petróleo, contrabando, competencia, desabastecimiento, conflicto armado, abandono estatal y los factores políticos, gubernamentales y jurídicos

Con el objetivo de soportar la información obtenida en la matriz MEFE, se precede a realizar la matriz del Perfil de Capacidad Interna, eligiendo los factores más sobresalientes dentro de la empresa. Gracias que a partir de la elaboración de la matriz MEFE, se observó en forma clara la situación de la Estación de Servicio la Florida (N), en términos de su capacidad competitiva, financiera, directiva, tecnológica y de talento humano.

En cuanto a la capacidad de dirección se pudo constatar que es una empresa de fortalezas altas y medias, en aspectos tales como clima laboral, productos, proveedores, niveles de autoridad, comunicación, relaciones interpersonales y experiencia

4.3 ANALISIS COMPETITIVO

Para este análisis se tuvo en cuenta las 5 fuerzas de Michael Porter donde la naturaleza de la competitividad en una industria estaría conformada por las 5 fuerzas que son:

- Rivalidad entre empresas competidoras,
- Entrada potencial de Nuevos competidores,
- Desarrollo potencial de productos sustitutos,
- Poder de negociación de los Proveedores,
- Poder de negociación de los consumidores.

Rivalidad entre empresas competidoras: el sector de hidrocarburos en Colombia es controlado por el gobierno, año tras año los entes reguladores se han puesto en la tarea de buscar controles continuos en toda la cadena puesto que en años atrás no tenía ningún control y era utilizado para impulsar actividades fuera de la ley.

De esta manera las empresas mayoristas han tenido que estar en continuos cambios exigidos por el gobierno, siendo la tecnología el aliado principal para evitar fugas y un mal uso de los combustibles. De igual manera las estaciones de servicio también han tenido que invertir en cambios en sus estaciones para cumplir con los requerimientos exigidos para poder funcionar.

Gracias a los controles exigidos por el gobierno hoy en día, las estaciones en Colombia cumplen con unas condiciones iguales, haciendo que la competencia sea de una forma sana, donde lo determinante para cada una de estas son los servicios agregados, convirtiéndose en su principal arma a la hora de competir.

Entrada potencial de nuevos competidores: en Colombia para ingresar al sector de hidrocarburos se debe tener en cuenta que lo maneja el gobierno, partiendo del único proveedor de petróleo en Colombia que es Ecopetrol, quien se encarga de llevar el petróleo para ser refinado, luego vendrán los mayoristas que sería el primer lugar para entrar en el negocio, que requiere de una gran inversión y tener claro conocimiento del negocio. Siguiendo con la cadena se encuentran los minoristas (las estaciones de servicio de combustible), que es una posición donde es más factible entrar pero que de igual manera tiene que tener la aceptación de una compañía mayorista para poder vender combustible al público.

Dentro de este marco lo anterior se puede observar que existe una ventaja competitiva con las empresas que se encuentran dentro del sector, dado que hoy en día los procesos para ingresar al sector con el paso del tiempo son más rigurosos, debido a la gran cantidad de estaciones que existen y al consumo que se presente; esto hace que el sector no sea muy atractivo para nuevos participantes.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: El sector de hidrocarburos es de una u otra forma indispensable para el funcionamiento de las empresas nacionales e internacionales, de esta manera encontramos bienes sustitutos como:

Gas Natural Vehicular (GNV): principalmente en Colombia, este bien ha tenido una gran acogida ya que se ve reflejado primordialmente en los costos. De esta manera quien más utiliza este bien son los vehículos de servicio público.

Energía eléctrica: en el mundo si bien se sabe se están creando carros que utilizan este tipo de combustible por llamarlo así, los cuales se están adaptando de una manera adecuada para funcionar de forma eficiente.

Poder de negociación de los Proveedores: el poder de negociación se verá afectado dependiendo del nivel en que se encuentre la empresa, si hablamos de los mayoristas de combustible es muy difícil ya que solo hay un solo proveedor (Ecopetrol), y de esta manera no tiene un gran campo para negociar. Ahora bien si lo miramos de la parte de los distribuidores minoristas de combustibles se puede

observar que las condiciones cambian radicalmente, ya que existen un gran número de empresas mayoristas dispuestas a expandirse por el país abriendo nuevos mercados. De esta manera resulta conveniente negociar con los mayoristas ya que se ve reflejado en la imagen corporativa de las estaciones de servicio.

Poder de negociación de los consumidores: cuando se habla del sector de hidrocarburos se habla de un producto casi necesario en el diario vivir, y teniendo en cuenta que el gobierno como ente regulador de toda la cadena, las opciones de negociar no son muchas. En efecto al ser un producto necesario, las personas buscan el servicio basándose en las condiciones que las estaciones de servicio de combustibles tengan. Además el poder de negociación tanto de las mayoristas como de las minoristas de combustible es muy idéntico, ya que se puede negociar los beneficios adicionales como plazos de pago, tiempo de entrega, ayudas tecnológicas, tiempo de contrato, entre otras.

Como conclusión de las cinco fuerzas de Porter, se puede percibir que el sector de hidrocarburos es un sector el cual es muy importante para la economía del país y que por su importancia 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 el sector siga creciendo de la manera que lo está haciendo. De igual manera se observa que los participantes en el sector tiene beneficios a la hora de no tener de manera continua nuevos participantes, pero que tiene un tipo de negociación tanto para adelante como para atrás muy marcado por el gobierno lo cual no trae muchas ventajas. La ventaja competitiva del sector está marcada en la importancia del sector como tal para la economía del país y a esto agregarle el control por parte del gobierno sobre todos los participantes y procesos del sector, lo que permite que el sector este protegido y tenga excelentes resultados.⁵⁴

Análisis del perfil competitivo de la empresa (MPC): según el autor David R Fred, se tomó los competidores más representativos del mercado de la estación de servicio de combustible la Florida como son: la estación de servicio Sandoná y La estación de servicio Nariño, siendo este primero el competidor más fuerte del mercado, seguido por la estación de combustible Nariño los cuales llevan una trayectoria superior a los 15 años, consolidándose así como empresas de mayor experiencia.

Los factores claves de éxito que usaremos para la valoración del perfil competitivo de la empresa serán: publicidad, portafolio de productos, portafolio de servicios, servicio al cliente, talento humano, competitividad de precios y filosofía institucional. Esta información se la obtuvo mediante una entrevista con el

⁵⁴ PORTER, Michael. LibroCompetitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Bogotá: s.n., 1980. p. 55.

Administrador el Señor German Narváez, quien guio las calificaciones de los factores claves de éxito. En cuanto a las estaciones competidoras se realizó un cuestionario a empleados ya que no se logró adquirir información más profunda acerca del análisis interno de cada una.

Cuadro 8. Evaluaciones de algunos factores internos de las estaciones competidoras

FACTORES INTERNOS EVALUADOS	EDS SANDONA	EDS NARIÑO
Invierte recursos en publicidad y promoción	4	3
Tiene un amplio portafolio de productos	2	4
Tiene un alto portafolio de servicios	3	4
Innovacion en el servicio al cliente	3	4
Capacita al talento humano en temas referentes a la empresa	4	3
Controla y se anticipa a las acciones de la empresa	4	3
Esta bien definida su filosofia institucional	4	3

Fuente: esta investigación 2015

Con el propósito de establecer el nivel de competitividad de esta organización frente a las estaciones competidoras se hace necesario el nivel de abastecimiento que presenta cada una de estas, frente a las demás. Es por ello que gracias al inventario del sistema de abastecimiento de combustible del Ministerio de Minas y Energía, se estimó la capacidad en galones/mes para cada una de las estaciones de combustible en la zona conocida como la circunvalar al Galeras en donde existen 63 estaciones de servicio de combustible líquido con un total de 2'884.651 galones/mes.

Este estudio del Ministerio de Minas y Energía estimó que la “longitud de ruta de recorrido vial de los vehículos de transporte en el área de estudio es de 282.4 km. El transporte de combustibles derivados del petróleo para la zona de estudio se realiza desde las plantas de abasto o mayoristas de la ciudad de Yumbo (Valle del Cauca)”.

De este estimado se establece que los municipios de La Florida, Sandoná y Nariño, presentan los siguientes datos en su capacidad de almacenamiento.

Cuadro 9. Participación de las estaciones analizadas, en la distribución del cupo total municipal.

MUNICIPIO	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO galones/mes	VALOR PORCENTUAL
SANDONA	49.245	43,88
NARIÑO	38.406	34,22
LA FLORIDA	24.584	21,90
TOTAL ABASTECIMIENTO	112.235	100

Fuente: esta investigación 2015

Para la elaboración de la matriz (MCP), se identificaron los factores de éxito en el sector, y los competidores más importantes en el mercado regional, se asignó una ponderación a cada factor con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria; y por último se realizó la calificación según los siguientes criterios: 1= debilidad Grave 2= debilidad menor, 3 =fortaleza menor, y 4 = fortaleza importante. Una vez identificados y cuantificados los aspectos internos de la empresa, se procede a realizar una comparación de factores con la competencia a través de la matriz del perfil competitivo.

Cuadro 10. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	ESTACIÓN DE SERVICIO LA FLORIDA		ESTACIÓN DE SERVICIO SANDONA		ESTACIÓN DE SERVICIO NARIÑO	
		CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Publicidad	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39
Portafolio de productos	0,20	3	0,60	2	0,40	4	0,80
Portafolio de servicios	0,20	2	0,40	3	0,60	4	0,80
Servicio al cliente	0,13	2	0,26	3	0,39	4	0,52
Talento humano	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,42
Competitividad de precios	0,15	2	0,3	4	0,60	3	0,45
Filosofía institucional	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15
TOTAL	1,00		2,15		3,27		3,53

Fuente: esta investigación 2015

En la anterior matriz de perfil competitivo se puede observar que la Estación de Servicio la Florida (N) presenta debilidades frente a la Estación de Servicio del Municipio de Nariño (N), quien es el competidor más fuerte en este comparativo,

en todas las variables claves de éxito analizadas, dado que esta obtuvo el mejor ponderado, con un puntaje de 3,53; seguida por La estación de servicio de Sandoná con un puntaje de 3,27.

La escogencia de estos dos competidores, se basa en la cercanía, a la Estación de Servicio la Florida (N). En tanto Nariño, como Sandoná, son estaciones con trayectoria superior a 15 años. Por tal motivo se estableció un paralelo con la Estación de Servicio la Florida (N) para medir el nivel de competitividad y mercadeo que tienen estos establecimientos.

4.4 ANALISIS INTERNO

La estación de servicio de combustibles la Florida es una pequeña empresa familiar dedicada a la comercialización de combustibles líquidos derivados del petróleo como también la parte de Lubricantes

De esta manera se evalúa la situación interna de la Estación de servicio de combustible la Florida, elaborando una descripción actual, haciendo énfasis en las fortalezas y las debilidades de las funciones más relevantes. Se pretende ofrecer una vista más precisa del ambiente interno. Por lo tanto el siguiente diagnostico se desarrolla para precisar las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos, y comerciales.

4.4.1 Recursos y capacidades:

Portafolio de productos: Entre los productos comercializados por la estación de combustible la Florida se encuentran:

Combustibles: 80% - constituye el total de las ventas. Discriminado así:

- Gasolina corriente (marca Biomax) – 50%,
- ACPM (marca Biomax) – 30%.

Lubricantes: 20% - constituye el total de las ventas. Discriminado así:

- Uno lubricantes (marca Biomax),
- lubricantes de otras marcas como: Shell, Mobil, coexito, Gulf, Castrol entre otras.

Cuadro 11. Lubricantes comercializados en mayor proporción de marca Biomax

ACEITES PARA MOTORES A GASOLINA Y GAS - 5%
UNO ULTRA 50, API SF
ACEITES PARA MOTORES DIESEL – 5%
UNO FORZA MAX 15W-40 API CJ-4
UNO FORZA 15W-40 API CJ-4
UNO FORZA 25W-60 API CF/SJ
UNO FORZA 50,API CF-2
UNO FORZA 40, API CF-2
ACEITES PARA MOTOS 4 TIEMPOS – 3%
UNO IMPULSE 4T 10W-30, JASO MA-2, API SL
UNO IMPULSE 4T 20W-50, JASO MA, API SL
ACEITES PARA MOTOS 2 TIEMPOS – 3%
UNO IMPULSE MAX 2T, JASO FD, SEMISINTÉTICO
UNO IMPULSE 2T, JASO FB, API TC
REFRIGERANTES – 2%
UNO TRUCK COOLANT
UNO REFRIGERANTE LARGA VIDA
UNO REFRIGERANTE CORRIENTE
GRASAS – 2%
UNO AXXIS MAX EP-2
UNO AXXIS EP-2

Fuente: esta investigación 2015

Además cuenta con productos como: Filtros, líquido de frenos, agua desmineralizada para baterías, selladores industriales, refrigerantes, grasas.

Portafolio de servicios: Los servicios que presta la estación de combustible la Florida encontramos:

- venta de combustibles (gasolina corriente, y ACPM),
- venta de lubricantes,
- servicio de parqueadero,
- servicio de alquiler de manguera para el lavado de vehículos,
- Cafetería.

Todo lo anterior en un horario de atención de lunes a domingo de 8:00 am. a 7:00 pm. Con un equipo que no es muy moderno lo cual hace que las actividades que se realizan tomen más tiempo.

Instalaciones: Para el desarrollo de sus actividades la estación de servicio de combustible la Florida cuenta con las siguientes instalaciones (ver anexo 6):

- 2 islas con su respectivo surtidor tipo mecánico cada uno con 2 mangueras,
- 2 tanques para el almacenamiento de combustibles ACPM y gasolina corriente,
- 1 oficina, 1 almacén, 1 vistiere para isleros, 2 servicios sanitarios uno para hombres y otro para mujeres, 1 cafetería, 1 planta eléctrica,
- Tuberías entre los tanques de almacenamiento y los surtidores,
- Zonas verdes alrededor.

Insumos y materias primas: los insumos y materias primas utilizados en la estación de servicio de combustible la Florida tenemos los más representativos:

- 2 tipos de combustibles (gasolina corriente y ACPM),
- Lubricantes para todo tipo de motores, caja y transmisiones,
- Grasas,
- Agua para el lavado de vehículos,
- Energía eléctrica.

La materia prima principal es traída en un camión tipo tanque de propiedad del señor Rodrigo Narváez, desde la planta de yumbo-Cali valle del cauca.

Promoción y publicidad: la empresa no cuenta con un área de mercadeo que le proporcione una mejor toma de decisiones en cuanto se refiere al manejo de estrategias que contribuyan a diversificar su portafolio de productos y los segmentos de mercado, el cual es necesario para ampliar y sostenerse en el mercado equilibrando el riesgo comercial.

4.4.2 Diagnostico interno: Este análisis Incorre primordialmente sobre las habilidades y capacidades organizacionales, de acuerdo a la entrevista realizada a personal que labora en la empresa (ver anexo 2) y mediante la observación directa.

Diseño de la filosofía institucional: Esta organización en la actualidad no cuenta con un direccionamiento estratégico que vincule su misión, visión, principios, valores y objetivos corporativos

Diseño de nuevos productos y servicios: actualmente la empresa no cuenta con un área de mercadeo que realice un monitoreo de las necesidades del cliente

y las estrategias utilizadas por la competencia, de tal forma que la generación de nuevos productos y servicios se ve limitada por falta de capacitación e información. Como consecuencia de esto la toma de decisiones con respecto a al diseño de nuevos productos y servicios, se hacen de acuerdo a los requerimientos de los clientes y a los movimientos de sus principales competidores que son: la estación de servicio Sandoná, y la estación de servicio Nariño, siendo estas las más cercanas.

Capacidad directiva: El análisis de la capacidad directiva se realiza de acuerdo a las funciones del proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control).

- **Planeación:** En la Estación de Servicio la Florida hay ausencia de planeación a corto, mediano y largo plazo ha sido una constante, debido a la falta de conocimientos de orden administrativo, como mencionamos anteriormente la estación es manejada de forma empírica, Es por ello que presenta las siguientes falencias: no dispone de un plan estratégico, no existe organigrama establecido, no existen manuales de funciones y procedimientos, no existen indicadores de gestión financieros y comerciales.
- **Organización:** La Estación de Servicio la Florida se caracteriza por ser una empresa familiar que ha crecido y se ha sostenido en el mercado a raíz de la necesidad del señor Rodrigo Narváez quien emprendió e incursiono en el sector de los combustibles. Sin embargo al considerarse una empresa familiar se pudo identificar como fortaleza un buen clima laboral, basado en el respeto, la participación de cada uno de sus miembros y su motivación de salir adelante.
- **Dirección:** Debido al manejo empírico de la organización se considera que las posibilidades de planeación y dirección a la empresa hacia la consecución de objetivos son negativas. Lo cual se resume en aspectos fundamentales como: trabajo en equipo, y liderazgo.

La gerencia busca impulsar el trabajo en equipo, dado que para el cumplimiento de los objetivos se debe trabajar mancomunadamente, para el correcto funcionamiento de la empresa, y por ende se suscita un clima laboral favorable, permitiendo lograr resultados eficientes.

También Cabe mencionar que hasta ahora la dirección la asume la gerencia, quien opta por tener un liderazgo abierto, donde el autocontrol prevalece y hace que cada uno se responsabilice de sus actos, brindando confianza y autonomía a las personas.

- **Control:** Al no existir en la empresa objetivos claramente definidos ni funciones o actividades a asignar además de las que trazan en el día a día. La empresa no ha establecido mecanismos de control que permitan incrementar la calidad de sus procesos. Siendo una debilidad de la organización si se tiene en cuenta que todo proceso relacionado con la actividad de la empresa debe estar supervisado; solo maneja un registro diario de ventas que no es lo suficiente para establecer indicadores que evalúen la eficacia de las actividades que se realizan en la empresa.

Capacidad financiera: El manejo financiero de cada organización es supremamente importante ya que esta área se encarga de la administración de dinero y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos puedan funcionar debidamente y poder tomar las decisiones más adecuadas.

El manejo financiero lo realiza un auxiliar contable que se encarga de registrar los movimientos contables, generando informes (balance general, estado de resultados, cuentas por pagar, y cartera) sobre el estado financiero de la empresa. Se tiene contratado un contador el cual asesora y gestiona exclusivamente las obligaciones fiscales de la empresa.

Es por eso que la información generada por el proceso contable es básica y no es suficiente porque solo se utiliza para consultar resultados en diferentes periodos. No se ha tratado de realizar cálculos de más profundidad como lo son las razones financieras, no se han realizado pronósticos de ventas, proyecciones financieras, entre otros informes que permitan a la gerencia como tal proyectarse estratégicamente.

Con base a lo anterior y gracias a la colaboración del Administrador de esta Estación de Servicio, se pudo obtener los datos financieros del primer semestre del año en curso (2015), lo anterior debido a la confidencialidad de la misma. Por lo tanto se analizaron las siguientes razones financieras, apoyadas en el balance general y estado de resultados del periodo correspondiente a Enero a Marzo del año 2015.

$$\begin{aligned}
 \text{Capital de Trabajo} &= \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} \\
 &= 9.230.900 - 5.000.000 = 4.230.900
 \end{aligned}$$

La Estación de Servicio la Florida, dispone de un capital de trabajo de \$ 4.230.900 pesos M/CTE.

$$\text{✚ Razón Circundante} = \text{ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE} \\ \mathbf{9.230.900 / 5.000.000 = 2}$$

Por cada peso de deuda a corto plazo la empresa dispone de \$ 2 de respaldo o solvencia y liquidez para cubrir oportunamente sus deudas.

$$\text{✚ Solidez} = \text{ACTIVO TOTAL/PASIVO TOTAL} \\ \mathbf{263.050.900 / 5.000.000 = 53}$$

Esta razón indica que la empresa dispone \$ 53 en activos por cada peso que adeuda, así que en un determinado momento, al vender todos sus bienes dispondría de dinero suficiente para cubrir sus obligaciones, por tanto es una garantía para sus acreedores una razón de 53:1

$$\text{✚ Endeudamiento} = \text{PASIVO TOTAL/ACTIVO TOTAL} \\ \mathbf{5.000.000 / 263.050.900 = 0.019}$$

Esta razón indica que por cada peso del activo de la empresa \$0.019 son de los acreedores, este valor se considera favorable ya que la empresa cuenta con su 99.981 % de activos libres, permitiendo así ser una buena garantía para obtener mayores créditos de sus proveedores o Bancos.

$$\text{✚ Índice de Propiedad} = \text{PATRIMONIO/ACTIVO TOTAL} \\ \mathbf{272.281.800 / 263.050.900 = 1}$$

Esta razón indica que por cada peso invertido en la empresa \$1 pertenece a los dueños, esto indica que el endeudamiento externo es menor.

$$\text{✚ \% Utilidad Bruta Operacional/Ingresos Operacionales x 100} \\ \mathbf{(34.198.108 / 63.396.217) \times 100 = 54}$$

Este porcentaje indica que la ganancia bruta en el periodo es de 54%.

$$\text{✚ \% Ingreso de Costo Ventas/Ingresos Operaciones x 100} \\ \mathbf{(29.198.109 / 63.198.108) \times 100 = 46}$$

El costo de ventas sobre los ingresos operacionales es de 46%

$$\begin{aligned} & \color{red}{+} \text{ \% Gastos Operacionales/Ingresos Operacionales x 100} \\ & \text{(15.460.710 / 63.198.108) x 100 = 24} \end{aligned}$$

La empresa ha registrado gasto de operación del 24% para obtener sus ingresos en el periodo.

$$\begin{aligned} & \color{red}{+} \text{ Rentabilidad/Ingresos Operacionales x 100} \\ & \text{(18.737.398 / 63.396.217) x 100 = 30} \end{aligned}$$

La empresa obtuvo un 30% de utilidad sobre los ingresos operacionales en el periodo.

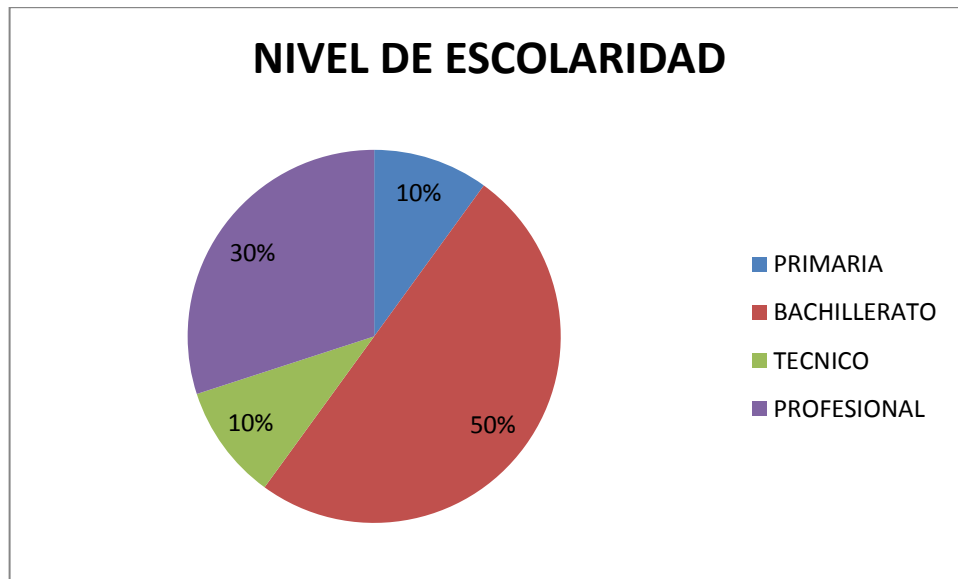
Interpretación: El presente análisis financiero se lo formula tendiendo como base el primer trimestre del año 2015 (Enero a Marzo), pese a la limitada gestión administrativa de este campo, se encuentra que el manejo de los ingresos operacionales son considerables a la actividad desarrollada, los datos suministrados y analizados demuestran la aceptación del negocio, frente a sus inversionistas y su clientela.

El nivel óptimo del capital de trabajo resulta un objetivo justificable en virtud del costo de oportunidad de mantener los recursos no directamente productivos, este a su vez establecer nivel de gastos corrientes en que la empresa puede incurrir para mantener su operación a corto plazo.

Se puede mencionar con toda seguridad que el atractivo financiero de La Estación de Servicio la Florida se considera como una fortaleza, que debe ser operada en una inversión eficiente, a fin de lograr su conservación e incremento.

Capacidad de Talento humano: para el normal funcionamiento de la estación de combustible la Florida cuenta con el siguiente grupo de colaboradores (10 en total) discriminados así: 1 gerente, 1 administrador, 1 contador (por honorarios), 1 auxiliar contable, 1 secretaria, 2 oficios varios, 3 isleros o vendedores.

Grafica 18. Nivel de escolaridad de los colaboradores de la estación de servicio de combustible la Florida.



Fuente: esta investigación 2015

Lo anterior grafica nos muestra que el 50% de los colaboradores terminaron estudios del bachillerato, seguido por el 30% que han realizado estudios profesionales, el 10% han realizado estudios técnicos, y el 10% restante solo terminaron la primaria.

Con respecto a la contratación y rotación de colaboradores, la primera parte se la realiza de una manera formal ya que cuentan con contratación a término fijo, en cuanto a la rotación de personal no es muy frecuente ya que por lo menos cada colaborador lleva en la estación de servicio de combustible más de 2 años.

Por otra en la empresa el gerente es el encargado de transmitir información que recibe de los distribuidores mayoristas y agentes externos, infiriendo que no se asignan recursos hacia la capacitación en temas de interés como en formación laboral, personal, atención al cliente, relaciones humanas, responsabilidad, trabajo en equipo, entre otras; que serían de gran importancia para esta estación de servicio de combustible.

En cuanto a condiciones de trabajo encontramos que son favorables ya que tienen horarios establecidos, de tal manera que no se efectúen cargas laborales, que limiten el desempeño del trabajador. Las instalaciones a pesar de que no son tan modernas cumplen con los requisitos para el funcionamiento, suministrando diariamente las herramientas necesarias para el cumplimiento de las actividades.

Por otra parte los colaboradores no han recibido ningún tipo de incentivo que motive la productividad y el desempeño de cada uno de ellos ya que la estación no cuenta con un programa de incentivos para sus colaboradores.

Capacidad Tecnológica y de Producción: el transporte del combustible se lo realiza en un camión tipo tanque de propiedad del sr. Rodrigo Narváez, desde la planta mayorista de Biomax que se encuentra ubicada en Yumbo-Valle del Cauca, hasta la estación de servicio de combustible la Florida. Una vez llega se procede a descargar los combustibles en los tanques subterráneos para luego proceder a la venta al consumidor final.

La estación de servicio la Florida cuenta con una capacidad de almacenamiento de 8.050 galones, divididos para cada tipo de combustible en proporciones iguales.

En la estación se ha establecido el cupo de 24.584 galones mensuales, asignación aprobada por el ministerio de minas y energía según la resolución 0957 del 10 de octubre de 2008.

Por otra parte los altos costos de la maquinaria y tecnología de Punta limita el acceso a ellas por parte de la empresa, en la estación se trabaja con equipos no tan modernos por ejemplo en cuanto a los surtidores son de tipo mecánico, en la parte administrativa se lleva registros manuales de sus insumos e inventarios, no se cuenta con tecnología para ingresar y administrar información de sus clientes, no se cuenta con página web, y no cuenta con software de apoyo para la realización de las actividades de forma eficiente.

4.4.3 Matriz del perfil de capacidad Interna (PCI):

Cuadro 12. Matriz del perfil de capacidad interna (PCI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Clima laboral	x							x	
Portafolio de productos	x						x		
Portafolio de servicios	x						x		
Proveedores	x							x	
Capacidad financiera	x						x		
Filosofía Institucional				x			x		
Planeación				x			x		
Organización					x		x		
Dirección				x			x		
Control				x			x		
Empirismo en la toma de decisiones				x			x		
Publicidad					x			x	
Competitividad de precios						x		x	
Capacidad tecnologica					x			x	
Talento humano						x			x

Fuente: esta investigación 2015

Mediante el diagnóstico interno se analiza la evolución pertinente de la estación de Servicio La Florida (N); esta matriz logra identificar las diferentes variables que tiene esta organización.

Con los datos reportados por la Matriz PCI se pudo constatar que existen factores determinantes en la consecución de un servicio de calidad. Tales factores se destacan en la parte de debilidades internas como son: filosofía institucional, planeación, dirección, control, empirismo en la toma de decisiones, que deben ser mejoradas en la parte de su estructura a fin de mejorar su capacidad competitiva y de sostenibilidad empresarial.

4.4.4 Matiz de evaluación de los factores internos (MEFI). La siguiente fase en el marco de este diagnóstico es la elaboración de la matriz MEFI, esta matriz se la realiza a partir de los siguientes postulados:

- ✓ Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, elaborando una lista de los factores internos que pueden ser determinantes en la consolidación de la Estación de Servicio la Florida (N),
- ✓ Seleccionar los elementos de mayor relevancia para la Estación de Servicio la

Florida (N) en el concepto administrativo.

- ✓ Se asigna una ponderación de acuerdo a la importancia de cada factor con respecto a la actividad comercial de este establecimiento.
- ✓ Por su parte, en evaluación se tiene en cuenta la siguiente convención:
 - ✓ FM = Fortaleza mayor = 4
 - ✓ fm = Fortaleza menor = 3
 - ✓ DM = Debilidad Mayor = 1
 - ✓ dm = Debilidad menor = 2

Cuadro 13. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS	Clima laboral	0,07	FM	4	0,28
	Portafolio de productos	0,08	FM	3	0,24
	Portafolio de servicios	0,08	FM	3	0,24
	Proveedores	0,07	FM	4	0,28
	Capacidad financiera	0,08	FM	3	0,24
DEBILIDADES	Filosofía Institucional	0,09	DM	1	0,09
	Planeación	0,09	DM	1	0,09
	Organización	0,07	DM	1	0,07
	Dirección	0,08	DM	1	0,08
	Control	0,08	DM	1	0,08
	Empirismo en la toma de decisiones	0,08	DM	1	0,08
	Publicidad	0,06	dm	2	0,12
	Competitividad de precios	0,04	dm	2	0,08
	Capacidad tecnologica	0,07	dm	2	0,14
	Talento humano	0,05	dm	2	0,1
TOTALES PONDERADOS		1			2,12

Fuente: esta investigación 2015

Un resultado de 2,12 evidencia que la Estación de Servicio la Florida (N) tiene una situación interna muy débil, puesto que se encuentra por debajo del promedio (2,5), cabe resaltar que prevalecen algunas fortalezas, tales como: clima laboral, portafolio de productos, portafolio de servicios, proveedores. Esta calificación propone y amerita una evaluación de las debilidades por parte de la
















administración y el aprovechamiento de las fortalezas, a partir de estrategias que permitan un desarrollo eficiente de la organización.

4.4.5 Matriz De Vulnerabilidad. Es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el análisis de vulnerabilidad son: ¿Qué pasaría si...? ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa? ¿al final estoy o no preparado para enfrentar la contingencia?.

Para realizar el análisis de vulnerabilidad se desarrollan los siguientes pasos:

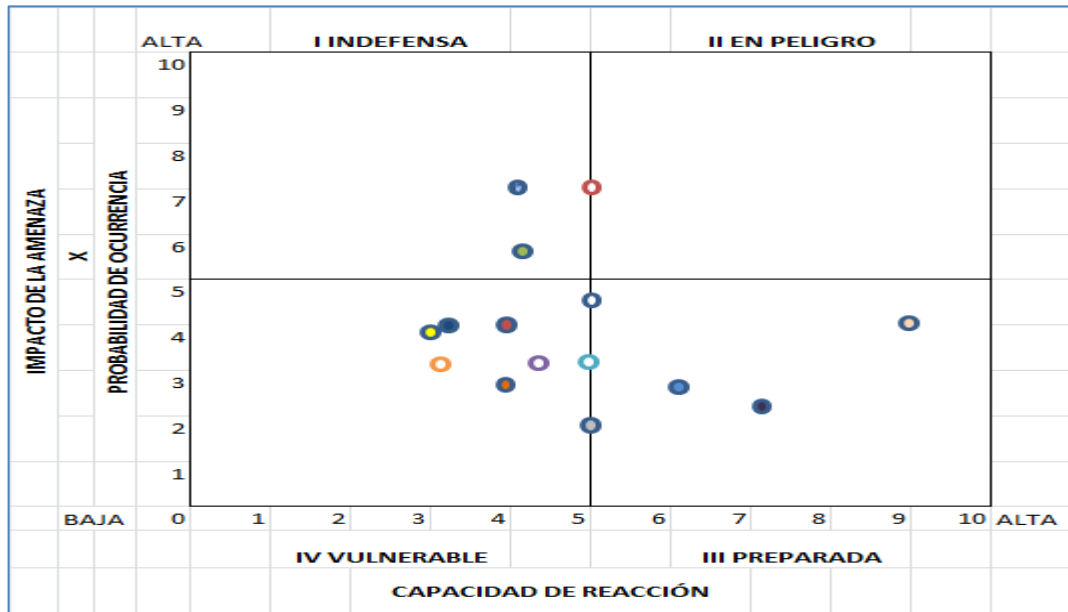
- Se identifica los puntuales. Oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades de mayor impacto. Esta información la provee las matrices PCI y POAM,
- Se convierte los puntuales en amenazas,
- Se define la consecuencia si esa amenaza ocurre,
- Calificamos el impacto de ocurrencia de 0-10,
- Se estima la probabilidad de ocurrencia de esa amenaza de 0-1,
- Se establece la capacidad de reacción 0-10,
- Se calcula el grado de vulnerabilidad,
- Ubicar los resultados en la matriz de vulnerabilidad.

Cuadro 14. Matriz de Vulnerabilidad

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO 0-10	PROBABILIDAD 0-1	REACCIÓN 0-10	VULNERABILIDAD
Economía Regional	Baja demanda regional de los sectores productivos.	Decrecimiento económico de la región.	8	0,5	4	VULNERABLE 
Demanda de combustible	Desabastecimiento de combustible	No se mueven los inventarios y estancamiento de la empresa.	10	0,3	4	VULNERABLE 
Tecnología	Pérdida de primacía tecnológica.	Pérdida de participación en el mercado y de beneficios.	7	0,8	9	INDEFENSA 
Crecimiento poblacional en Colombia del 1,15% en el 2014	Aumento del índice de mortalidad en Colombia.	Decrecimiento de la población.	5	0,1	4	VULNERABLE 
Calidad en el servicio al cliente	Que los clientes opten por la competencia.	Perdida participación en el mercado.	10	0,4	9	PREPARADA 
Disminución del precio del petróleo	Disminución de la explotación de pozos petroleros.	Caida de los ingresos brutos de Colombia.	9	0,3	6	PREPARADA 
Impacto ambiental	Explotación de los recursos ambientales.	Deterioro de los recursos naturales.	7	0,3	7	PREPARADA 
Desabastecimiento de combustible	Perdida de la demanda de combustible.	Pérdida de ventas.	10	0,4	3	PREPARADA 
Portafolio de productos y servicios	Falta de interés en los productos y servicios	Disminución de las ventas y una utilidad negativa.	9	0,2	5	PREPARADA 
Filosofía Institucional	Inadecuado direccionamiento estratégico.	Mala administración.	10	0,7	4	INDEFENSA 
Planeación	Crecimiento lento e ineficiente de la empresa.	Alto costo por la toma inadecuada de decisiones.	10	0,7	5	EN PELIGRO 
Organización	Inhabilidad para reaccionar agilmente a necesidades operativas.	Quejas y reclamos de los clientes.	10	0,3	5	PREPARADA 
Dirección	Perdida de autoridad.	Generación de mal ambiente de trabajo.	10	0,3	4	VULNERABLE 
Control	Bajo rendimiento de la empresa.	Aumento de las ineficiencias dentro de la empresa.	10	0,3	3	VULNERABLE 
Capacidad financiera	Quedarse sin capital de trabajo y no tener disponibilidad para pagos.	Liquidación de la empresa.	9	0,5	5	PREPARADA 

Fuente: esta investigación 2015

Grafica 19. Matriz de vulnerabilidad



Fuente: esta investigación 2015

Según el análisis de vulnerabilidad de esta organización el puntual más riesgoso es la planeación, ya que la organización no maneja sistemas de planeación a corto y largo plazo, y por esto su crecimiento desorganizado; otro puntual en el cual es débil es el la filosofía institucional, ya que no se encuentra establecido.

Los puntuales en los cuales es vulnerable son: economía regional demanda de combustible, crecimiento poblacional, dirección y control, factores que aunque son riesgosos la empresa puede enfrentarlos con estrategias adecuadas.

Por otro lado están los puntuales que tienen un buen impacto para la empresa, también es cierto que se encuentra preparada para enfrentar el peor escenario de estos; estos son: calidad en el servicio al cliente, disminución del precio del petróleo, impacto ambiental, desabastecimiento de combustible, portafolio de productos y servicios y organización.

5. PROPUESTA DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento propuesto se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en la misión y visión que se espera afecten positivamente en gran medida las actividades, comerciales y de mercadeo de la Estación de Servicio la Florida (N). Con base a lo anterior se presenta el siguiente modelo de direccionamiento estratégico propuesto:

Misión: la Estación de Servicio la Florida ubicada en el Departamento de Nariño, se dedica a la comercialización de servicios a automotores tales como combustibles, aceites, así como mantenimiento general de vehículos (alistadas y lavado) en un ambiente de trabajo limpio, ordenado, seguro, con equipos y suministros de primera calidad, que permitan la supervivencia, el crecimiento competitivo de la organización a partir de un profundo sentido de respeto hacia sus clientes, la comunidad y la protección del entorno ambiental, a partir de la prestación de un excelente servicio humano y amable.

Visión: Para el año 2018, conformarse como la Estación de Servicio de Combustible de mayor impacto en la región, optimizando los costos en beneficio de nuestros clientes y a los requerimientos de calidad exigidos por nuestra amable clientela, basados en la responsabilidad social y ambiental. De igual manera ser una organización empresarial basada en la calidad del talento humano en cuanto a su capacitación y reconocimiento laboral.

Valores Corporativos

- **Honestidad y Transparencia:** Principios que guiaran las operaciones tanto internas como externas de la empresa, en donde siempre se deberá tener en cuenta que el interés colectivo debe prevalecer ante el interés particular.
- **Responsabilidad y Compromiso:** Manejar cada una de las actividades de manera eficiente y eficaz que refleje en la organización un excelente desempeño.
- **Justicia y Respeto:** Tener en cuenta a cada empleado sin importar su posición, dándole libertad de expresión en cada una de sus opiniones que aporte a la organización.
- **Participación y Trabajo en equipo:** Disposición de ayudar en cualquier actividad a los compañeros de trabajo cuando sea necesario su apoyo.

- **Tolerancia:** Saber respetar a las demás personas en su entorno, sabiendo escuchar y corregir de manera cordial en el momento que estas lo requieran.
- **Lealtad:** Velar por el buen nombre de la organización dentro y fuera de ella, resaltar la ética profesional con respecto al manejo información confidencial de la organización.
- **Actitud de servicio:** Disposición que se debe reflejar hacia las situaciones que puedan servir de colaboración hacia los miembros que las requieran.
- **Calidad:** Capacitar al personal en temas de atención al cliente y tratamiento de residuos que garanticen la calidad del servicio prestado.

Principios:

- Compromiso en la realización de las diferentes actividades impuestas por la organización, logrando un desempeño satisfactorio para las dos partes.
- Desarrollar actividades de la empresa bajo la ética profesional ya que para los clientes es indispensable saber que se trabaja de la mano con este tipo de valores. La prioridad por la Responsabilidad Social Empresarial en la protección y defensa del medio ambiente, a partir del manejo de residuos y una política clara que oriente a los trabajadores de la empresa en cuanto al respeto del medio ambiente y la disminución de residuos contaminantes a partir de la selección y reciclado.
- La valoración y fortalecimiento de una cultura orientada hacia la prestación de productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente.
- Brindar servicios de calidad a partir de una selección y escogencia de proveedores responsables.

Objetivos corporativos:

- **Crecimiento.** Fortalecer el mercado, mediante la incorporación de políticas atractivas de promoción, venta y calidad, además de proporcionar un excelente servicio al cliente. A partir del 2016 se tiene pensado a futuro crecer un 15% anual.
- **Rentabilidad.** Incrementar la rentabilidad sobre la inversión en un 15%, desde el año 2014 al 2018.
- **Productividad.** Realizar seminarios guiados por profesionales en la optimización del rendimiento laboral, proporcionado técnicas y herramientas para los empleados, mejorando el rendimiento físico e intelectual.

6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

En esta parte se presenta el análisis de las diferentes matrices para la formulación y evaluación de las estrategias. Según los análisis de los factores tanto externos como internos, el perfil competitivo, y elaborando la filosofía institucional propuesta; se procede a la formulación y selección de estrategias mediante las matrices DOFA, PEYEA, IE y MCPE.

6.1 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Objetivo Matriz DOFA: Partiendo de la realización de las matrices MEFÉ, MEFI y MPC es pertinente realizar un estudio que integre todos los detalles que están contemplados en la realización de una empresa; de esta forma la matriz DOFA tiene como objetivo el facilitar que la empresa encuentre el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, oportunidades, amenazas, capacidades internas, fortalezas y debilidades permitiendo a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo conjunto para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio, debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. La Matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

- Las estrategias tipo FO tienen como objetivo usar las fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Las estrategias tipo DO tienen como propósito la mejora de las debilidades internas, valiéndose de la oportunidades externas.
- Las estrategias tipo FA se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias tipo DA tienen como objetivo disminuir las debilidades internas E. y eludir las amenazas ambientales⁵⁵

⁵⁵ DOFA. [en línea] [citado 2015-06-16] Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm>.

Cuadro 15. Matriz de debilidades oportunidades fortalezas y amenazas (DOFA)

		FORTALEZAS		DEBILIDAD	
DOFA		1	Clima laboral	1	Filosofía Institucional
		2	Proveedores	2	Planeación
				3	Organización
				4	Dirección
				5	Control
				6	Empirismo en la toma de decisiones
OPORTUNIDADES		FO		DO	
1	Crecimiento del PIB al 4.7% en 2014	Realizar investigación de mercados, tendiente a mejorar la capacidad competitiva y organizacional de la Estación de Servicio la Florida. Implementar una área de mercadeo.		Realizar un direccionamiento estratégico para la organización.	
2	Economía Regional				
3	Demanda de combustible				
4	Crecimiento del sector transporte				
5	Tecnología				
6	Crecimiento poblacional				
7	Incremento del parque automotor				
AMENAZAS		FA		DA	
1	Tasa de pobreza	Ampliar el portafolio de proveedores nacionales como internacionales.		Capacitación de personal. Fortalecer el seguimiento y control de todos los procesos de la organización.	
2	Disminución del precio del petróleo				
3	Desabastecimiento de combustible				
4	Conflicto armado en Nariño				
5	Factores políticos, gubernamentales y jurídicos				

Fuente: Esta investigación 2015.

6.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)

Esta matriz busca a partir de la cuantificación de los factores relacionados y evaluados en las matrices MEFE y MEFI, el ubicar a la Estación de Servicio la Florida (N) en una de las cuatro dimensiones o cuadrante que permiten determinar la posición estratégica de esta organización frente a aspectos relacionados con la fortaleza financiera (FF), la fortaleza de la industria (FI), la estabilidad del ambiente (EA) y la ventaja competitiva (VC). De la siguiente manera⁵⁶:

- 1ra Etapa: Seleccionar una serie de variables que incluyan la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fortaleza industrial (FI).
- 2da Etapa: Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- 3ra Etapa: Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- 4ta Etapa: Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- 5ta Etapa: Sumar las dos calificaciones del eje (X) y anotar el punto resultante en (X).
- 6ta Etapa: Sumar las dos calificaciones del eje (Y) y anotar el punto resultante en (Y). Anotar la intersección del nuevo punto (XY).

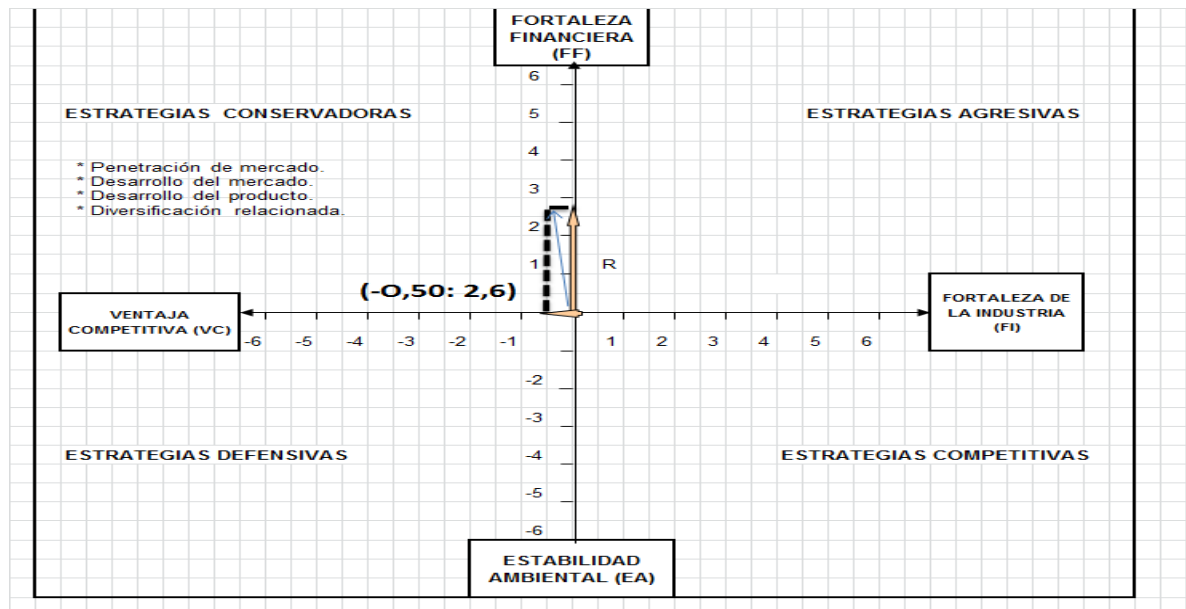
⁵⁶ GARZÓN C, Op. cit., p. 493.

Cuadro 16. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTENA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	CALIF.
Rentabilidad	5	Cambios tecnologicos	-2
Solidez	4	Meta inflación 2014 entre 2% y 4%	-3
Capital de trabajo	3	Impacto ambiental	-3
Endeudamiento	5	Demanda del Combustible	-2
PROMEDIO.	4,3	PROMEDIO.	-1,7
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
Portafolio de productos y servicios	-3	Crecimiento del sector transporte	5
Servicio al cliente	-3	Competencia	4
Clima laboral	-4	Incremento del parque automotor	5
Proveedores	-4		
Competitividad de precios	-3		
PROMEDIO.	-2,8	PROMEDIO.	2,3
Eje X = V.C. + F.I.	-0,50		
Eje Y = F.F. + E.A.	2,6		

Fuente: Esta investigación 2015.

Gráfica 20. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)



Fuente: Esta investigación 2015.

Al realizar la anterior matriz se puede evidenciar que la Estación de Servicio la Florida (N) necesita de estrategias conservadoras, Como el vector direccional queda ubicado en el cuadrante superior izquierdo, la estación debe implementar estrategias de tipo conservadoras, para ello las estrategias más adecuadas son: penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación relacionada.

6.3 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

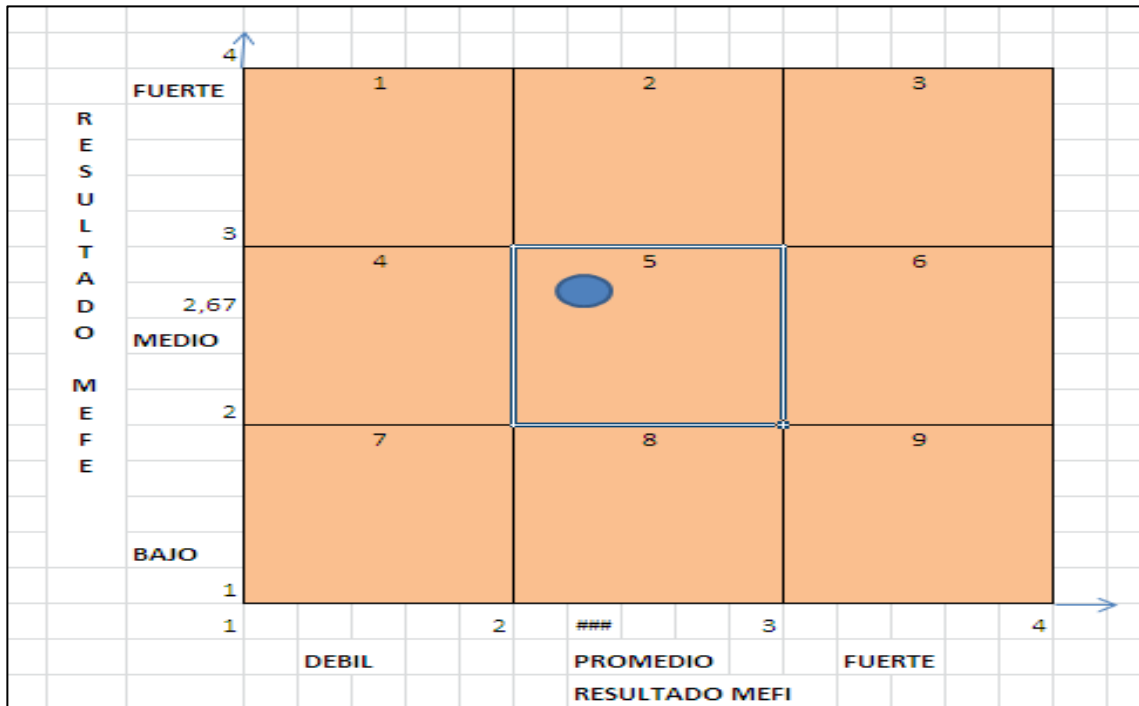
A continuación se realiza la matriz IE. Para su elaboración se tiene en cuenta la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) y la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), como factores relacionados.

En el eje “y” se ubica el total ponderado de la MEFE y en el eje “x” el total ponderado de la MEFI.

Proceso:

- **Crece y construye:** pertenecen las celdas I, II o IV. Aquí se utilizan estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal).
- **Mantener y proteger.** Celdas III, V o VII. La penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones.
- **Cosechar o reducir.** Celdas VI; VII o IX. No están obteniendo los resultados suficientes de esas divisiones (Reducción, Desinversión o Liquidación).

Grafica 21. Matriz Interna y Externa (IE)



Fuente: Esta investigación 2015.

Al realizar la matriz interna externa, se pudo constatar que la Estación de Servicio de Combustible La Florida, se encuentra en el celda numero 5 por lo tanto la empresa debe mantener y proteger, usando las estrategias de penetración de mercado y el desarrollo de productos.

6.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. El procedimiento de elaboración de la MCPE es el siguiente: hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.

Al realizar la matriz MCPE se emplean las oportunidades y amenazas externas, también se implementan las fuerzas y las debilidades internas; la información anterior, se debe obtener de las matrices EFE y EFI. Dentro de la matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, se debe emplear diez factores externos que tengan relevancia en el desarrollo del plan estratégico, los cuales darán los puntos de éxito que puede tener la Estación de Servicio la Florida (N); luego de haber escogido estos factores, se les da el peso que tenga cada uno de estos factores, proporcionando así, un valor numérico que corresponda a la importancia del factor en la Estación de Servicio la Florida (N).

Luego de haber realizado el anterior procedimiento, se procede a registrar las estrategias, estas determinan el factor atractivo, el cual, en las siglas que maneja dicha matriz es de (PA), que es puntuaciones del atractivo, estas se evalúan analizando el factor crítico para lograr el éxito de la empresa. Al final se calcula el total de la suma del atractivo. Las calificaciones altas indican estrategias atractivas para el desarrollo de la empresa.

Cuadro 17. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

		PONDERACIÓN	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
			PENETRACIÓN DE MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO	
FACTORES EXTERNOS CLAVE			PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES	Cecimiento del PIB al 4.7% en 2014	0,05	4	0,2	2	0,1
	Disminucion del Desempleo del 2,2% en 2014	0,05	---	---	---	---
	Tasa de cambio	0,04	3	0,12	2	0,08
	Economia Regional	0,05	4	0,2	2	0,1
	Meta de inflacion para el 2014 entre 2% y 4%	0,04	4	0,16	3	0,12
	Tasas de interes competitivas	0,03	2	0,06	3	0,09
	Demanda de combustible	0,05	4	0,2	2	0,1
	Crecimiento del sector transporte.	0,05	4	0,2	2	0,1
	Tecnologia	0,05	3	0,15	4	0,2
	Responsabilidad social	0,03	---	---	---	---
	Crecimiento poblacional en colombia del 1,15% en el 2014	0,05	3	0,15	1	0,05
	Calidad en el servicio al cliente	0,03	3	0,09	2	0,06
Incremento del parque automotor.	0,05	4	0,2	2	0,1	
AMENAZAS	Tasa de pobreza	0,05	---	---	---	---
	Disminucion del precio del petroleo	0,05	2	0,1	1	0,05
	Competencia	0,03	3	0,09	2	0,06
	Impacto ambiental	0,03	1	0,03	2	0,06
	Condiciones de vida	0,03	---	---	---	---
	Desabastecimiento de combustible	0,05	---	---	---	---
	Contrabando de combustible	0,03	1	0,03	3	0,09
	Vulnerabilidad	0,03	1	0,03	2	0,06
	Conflicto armado en Nariño	0,05	1	0,05	2	0,1
	Educación	0,03	---	---	---	---
	Factores politicos, gubernamentales y juridicos	0,05	---	---	---	---
TOTALES PONDERADOS		1				1
FACTORES INTERNOS CLAVE						
FORTALEZAS	Clima laboral	0,07	2	0,14	3	0,21
	Portafolio de productos	0,08	4	0,32	2	0,16
	Portafolio de servicios	0,08	4	0,32	2	0,16
	Proveedores	0,07	3	0,21	1	0,07
DEBILIDADES	Capacidad financiera	0,08	3	0,24	2	0,16
	Filosofia Institucional	0,09	3	0,09	2	0,36
	Planeación	0,09	3	0,27	2	0,18
	Organización	0,07	3	0,21	2	0,14
	Dirección	0,08	3	0,24	2	0,16
	Control	0,08	3	0,24	2	0,16
	Empirismo en la toma de decisiones	0,08	3	0,24	2	0,16
	Publicidad	0,06	4	0,24	2	0,12
	Competitividad de precios	0,04	3	0,12	1	0,04
	Capacidad tecnologica	0,07	4	0,28	3	0,21
Talento humano	0,05	2	0,1	2	0,1	
TOTALES PONDERADOS		1		5,32		3,91

Fuente: esta investigación 2015

Esta matriz tiene como objetivo el sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, permitiendo evaluar cuantitativamente las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

De acuerdo con lo que se observa en la matriz, la empresa debe utilizar como principal estrategia a nivel general la penetración de mercado con un puntaje de atracción de 5,32

7. PLAN DE ACCIÓN

Para poder desarrollar una o varias estrategias, se deben seguir los objetivos que se presentan en este plan. Cada objetivo se centró en los parámetros de mejoramiento, sobre todo en establecer cuáles son los problemas que se tienen en la Estación de Servicio la Florida (N), y como se puede plantear pautas de mejoramiento. Resultado de haber hecho el estudio de investigación, que evidencio las falencias administrativas, las cuales se toman como oportunidades, para dar así, estrategias que se implementen en el desarrollo de novedosas formas de administración en el la Estación de Servicio la Florida (N)

A continuación se dará a conocer las estrategias para alcanzar los objetivos en base al estudio realizado en la Estación de Servicio la Florida (N).

Cuadro 18. Plan de acción

N°	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	MACROESTRATEGIA	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES DE GESTION	MIDE	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1	Crecimiento.	Fortalecer el mercado, mediante la incorporación de políticas atractivas de promoción, venta y calidad, además de proporcionar un excelente servicio al cliente. Se tiene pensado a partir del 2016 crecer un 15% anual.	P E N E T R A C I Ó N D E M E R C A D O	Implementar una area de mercadeo.	Implementar herramientas publicitarias que den a conocer los diferentes productos y servicios. Reducción de precios. Promociones de ventas. Implementar técnicas de calidad en el área de producción. Maximizar la cantidad de colaboradores.	$\frac{\text{total ventas mensuales}}{\text{ventas esperadas}} \times 100$ $\frac{\text{total reclamos por calidad mensual}}{\text{total ventas mensuales}} \times 100$	Mide porcentualmente el cumplimiento de metas comerciales. Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%).	Gerente	\$ 8.732.200
2	Rentabilidad.	Incrementar la rentabilidad sobre la inversión en un 15% desde el año 2014 hasta el 2018.		Realizar investigación de mercados, tendiente a mejorar la capacidad competitiva y organizacional de la FDLE	Evaluar los productos, costos, clientes y control adecuado de los gastos.	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{total de activos}} \times 100$	Es la rentabilidad medida en términos de la capacidad de general utilidades con los activos disponibles. El indicador es medido porcentualmente (%).	Gerente y Contador	Sin costo.
3	Productividad.	Realizar seminarios guiados por profesionales en la optimización del rendimiento laboral, proporcionado técnicas y herramientas para los empleados, mejorando el rendimiento físico e intelectual.		Capacitación de personal.	Realizar actividades de integración con los colaboradores. Generar incentivos a equipos de trabajo en la empresa por el alcance de resultados corporativos. Capacitar al personal en sus áreas de trabajo. Otorgar incentivos por rendimiento a los	$\frac{\text{produccion}}{\text{horas hombre trabajadas}} \times 100$ $\frac{\text{numero de cursos realizados}}{\text{numero de cursos presupuestados}} \times 100$	Mide la contribución de la mano de obra al volumen de producción. El indicador es medido porcentualmente (%). Mide el cumplimiento de las capacitaciones programadas. Es medido porcentualmente (%).	Gerente	\$ 3.000.000
TOTAL RECURSOS:									\$ 11.732.200

Fuente: esta investigación 2015

CONCLUSIONES

Gracias al desarrollo de la presente investigación se pudo identificar que el direccionamiento estratégico es una herramienta de relevancia dentro de todas aquellas empresas u organizaciones que tiene como propósito un crecimiento sostenido y ajustado a las necesidades del mercado actual.

En la evaluación de factores externos se evidencio que la compañía tiene un alto número de oportunidades sectoriales frente a sus amenazas, lo que se constituye en una presión media para la empresa.

En la evaluación de factores externos también se destaca su entorno de competencia donde tiene algunas oportunidades, lo que se convierte en una situación alentadora para la empresa, dado que tiene posibilidades de crecimiento en su entorno de influencia. (La Florida –Nariño).

En el análisis interno se observa que la Estación de Servicio de Combustible la Florida (N) hasta el momento no cuenta con una estructura organizacional y administrativa que guie a la empresa al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el análisis interno se encuentra que la estación de servicio de combustible carece de una filosofía institucional de tal manera que mediante el presente estudio se lo realiza a manera de propuesta.

La empresa carece de metas, y esto es una de sus principales elementos que no permite controlar sus recursos físicos, humanos y monetarios.

La ausencia de instrumentos de control administrativo hace riesgoso el manejo administrativo de la empresa si se tiene en cuenta la magnitud y frecuencia de recursos que se mueven en la empresa, caracterizados especialmente por dinero en efectivo. Por lo tanto, la planeación estratégica es la mejor herramienta empresarial para potencializar el crecimiento de la empresa en el futuro; pues le permite crear planes de acción para aprovechar sus oportunidades y fortalezas y reducir sus riesgos ocasionados por sus debilidades y amenazas.

El plan de acción diseñado para la empresa da claridad a los directivos sobre cómo deben enfocar sus esfuerzos en pro de alcanzar los objetivos organizacionales, puesto que, se desarrollaron bajo un enfoque sistémico el cual tiene en cuenta cada componente estratégico y cada área funcional que compone la empresa e indica como aporta cada uno dentro de los objetivos.

RECOMENDACIONES

La presente investigación recomienda que la Estación de Servicio la Florida (N), acoja las soluciones expuestas en torno al direccionamiento estratégico para su organización a fin de mejorar su actividad competitiva y su proyección en el mercado regional.

Es necesario que la empresa tenga establecido el Direccionamiento Estratégico, con su misión, visión y valores corporativos y que estos mismos sean publicados internamente, para hacerlas parte de la cultura organizacional, y ser la guía de trabajo de todo el personal integrante de la empresa.

Se aclara que el éxito en la aplicación de las estrategias y los objetivos organizacionales solo se lograra con el apoyo y vinculación de cada uno de los miembros que conforman dicha organización tanto en el área operativa, como en la administrativa. De igual manera se recomienda a la dirección de esta empresa, incluir en sus procesos organizacionales la investigación y desarrollo de estudios de mercado con el propósito de mejorar su posicionamiento y su competitividad.

Se recomienda diseñar un plan de mercadeo, que esté acorde con el direccionamiento estratégico del modelo propuesto, con el fin de ampliar la cobertura a zonas donde aún no se conocen los servicios de la empresa e incentivar el crecimiento de las ventas. El plan debe tener diseñadas estrategias de publicidad, promoción y servicio al cliente.

Es conveniente que la dirección de la empresa de la Estación de Combustible la Florida (N) se mantenga a la vanguardia de su industria para que esté atento ante los posibles cambios, los cuales se pueden convertir en oportunidades o amenazas de gran importancia para su negocio, que influirá directamente en su crecimiento en el sector.

Adopción de un programa permanente de prevención y de capacitación, para concientizar a todo el personal con respecto a los alcances, técnicas y consecuencias del manejo de los residuos que se producen en la Estación de Servicio de Combustible la Florida (N).

Finalmente se recomienda a la Universidad de Nariño, continuar con estos espacios académicos teórico – prácticos que contribuyen al fortalecimiento del que hacer académico y del rol profesional.

BIBLIOGRAFÍA

ALFARO C, Gerardo Gabriel. Administración para la calidad total. Bogotá: s.n., 2009. 610 p.

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 2008. 280 p.

GARZÓN, Manuel. Planeación Estratégica.. Bogotá D.C.: UNAD, 2000. 550 p.

JANY C, José Nicolás. Gerencia Comercial. Un enfoque operativo. Bogotá, D.C: Fondo educativo panamericano, 2005.

PORTER, Michael. Libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Bogotá: s.n., 1980. 506 p.

SABOGAL, Omar. Proceso Administrativo. México:s .n., 1999. 590 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia de planeación estratégica. Colombia: Norma, 1998. 150 p.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10 ed. Santa fé de Bogotá: 3R editores, 2008. 400 p.

_____. Planeación y Gestión Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill, 2000. 190 p.

VILLANUEVA, William R. Curso de entrenamiento sobre manejo de estaciones de Servicio. EEUU: NEWEST, 2006. 260 p.

NETGRAFÍA

BALANCE 2014 Y PERSPECTIVA 2015. [en línea] [citado 2015-05-20] Disponible en internet: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

BIOMAX. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <https://www.icesi.edu.co/burkenroad/contenido/pdf2013/Biomax.pdf> (20/05/2015)

BOLETÍN ESTADÍSTICO PRIMER SEMESTRE. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: [http://www.ccpasto.org.co/boletin_estadistico_primer_semestre_2014%20\(20/05/15\)](http://www.ccpasto.org.co/boletin_estadistico_primer_semestre_2014%20(20/05/15))

BORRADORES DE ECONOMÍA [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra581.pdf> (2/06/2015).

CARACTERIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: http://www.observatoriodr.unal.edu.co/productos_academicos/nuevos/narino/Caracterizacion_del_departamento_de_Narino.pdf.

COLOMBIA. Ministerio de minas y energía. Decreto 1521 de 1998. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: www.minminas.gov.co/

COMO GERENCIAR. [en línea] [citado 2015-05-15] Disponible en internet: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>.

DEFINICIÓN DE DIAGNOSTICO. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.psicopedagogia.com/definicion/diagnostico>.

DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCIÓN. Qué es, Significado y Concepto. [en línea] [citado 2015-05-15] Disponible en internet: <http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz3aKjHY8Y2>.

DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://definicion.com.mx/productividad.html>.

DEFINICION.MX. [en línea] [citado 2015-05-15] Disponible en internet: <http://definicion.mx/estrategia>

DOFA. [en línea] [citado 2015-06-16] Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/plabisnes.htm>.

ECONOMÍA COLOMBIANA. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/economia-colombiana-crecio-42-2010-dnp/111880>.

ESTUDIOS E INVESTIGACIONES EMPRESARIALES. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <http://www.ccpasto.org.co/index.php/descargas/category/64-estudios-e-investigaciones-empresariales?download=1260:impacto-politica-regulacion-combustibles>.

FENDIPETROLEO. Fendipetróleo Nacional: Institucional, 2014, p.1. Disponible en internet, url: <<http://www.fendipetroleo.com/index.php/federacion/institucional>>

GERENCIA Y LIDERAZGO. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>.

GLOSARIO DE TÉRMINOS BIBLIOTECOLÓGICOS Y DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.sld.cu/sitios/bmn/temas.php?idv=3015>.

GLOSARIO DE TÉRMINOS INEGI. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://cuentame.inegi.org.mx/glosario/s.aspx?tema=G>.

GONSALEZ, Edgar. Estadística. Bogotá: s.n., 2000. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://prezi.com/akschvj0axks/estadistica/>.

MONTOYA R, Iván. El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. En: Revista innovar de ciencias administrativas y sociables. N°.21. Julio-Diciembre de 2003. p.82. [en línea] [citado 2015-07-16] Disponible en internet: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32443801_ITM

NARIÑO. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: http://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/2/40392/2_Narino.pdf. (23/05/2015)

PLAN DE ACCIÓN. 2014. [en línea] [citado 2015-07-16] Disponible en internet: <http://definicion.de/plan-de-accion/>.

PORTER Y LA COMPETITIVIDAD. Memorias de un naufrago. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/>.

PROCESO ADMINISTRATIVO. [en línea] [citado 2014-08-21] Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos61/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml>.

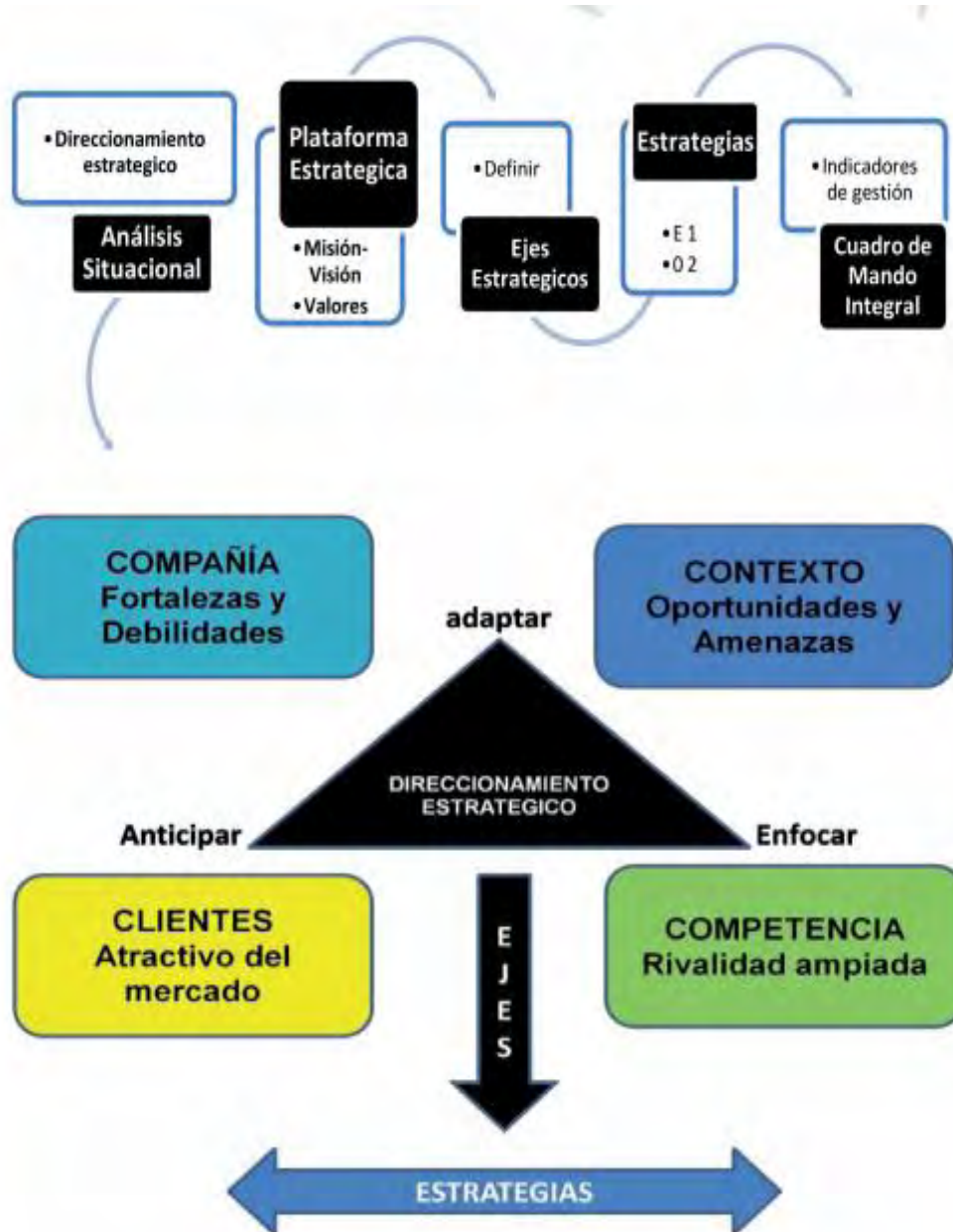
RECURSO EN LÍNEA. Diario El Tiempo. [en línea] [citado 2015-05-16] Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/participacion/blogs/default/unarticulo.phd?idblog=4173970&idrecurso=450009429>

TOMA DE DECISIONES. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: <https://docs.google.com/presentation/d/187AtCCECM2eXtLOkWaccG5->

VEGA A, Rosa Lidia. La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. [en línea] [citado 2015-07-16] Disponible en internet: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm (01/08/14).

ANEXOS

Anexo A. Modelo de Planeación Estratégica, Direccionamiento y Camino Estratégico



Fuente: Modelo propuesto por Fred David

Anexo B. Formato de encuesta al personal administrativo

FORMATO DE ENCUESTA AI PERSONAL	
UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
OBJETIVO: Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas internas y externas de la Estación de Servicio la Florida periodo 2014.	
Por favor indique su respuesta de acuerdo al formato propuesto para cada una de las variables de estudio.	
Razón Social	_____
Años de Constitución	_____
Número de Empleados	_____
Dirección	_____
Teléfono	_____
Email	_____
Cargo	_____
1. ¿La empresa tiene definida su misión, visión y objetivos corporativos? Sí ___ No ___	
2. ¿La empresa dirige sus esfuerzos corporativos hacia la satisfacción del cliente? Sí ___ No ___	
3. ¿Se brinda capacitación en temas de servicio al cliente? Sí ___ No ___	
4. ¿Se desarrollan campañas publicitarias? Sí ___ No ___ ¿Cuáles? _____	
5. ¿Lleva cabo estudio de mercadeo con respecto a la competencia de su organización? Sí ___ No ___	
6. ¿Para la definición de los objetivos y metas de mercadeo desarrolla estudio de mercado? Sí ___ No ___	
7. ¿Realiza un análisis permanente de la organización? Sí ___ No ___	

8. ¿Se tienen claras las ventajas competitivas de la organización?		
Sí	___	No ___
9. Capacidad tecnológica	Favorable ___	Desfavorable ___
10. Procesos productivos	Favorable ___	Desfavorable ___
11. Conocimiento de los procesos	Favorable ___	Desfavorable ___
12. Plazos de entrega	Favorable ___	Desfavorable ___
13. Capacidad de adquirir nuevos clientes	Favorable ___	Desfavorable ___
14. Diseño corporativo	Favorable ___	Desfavorable ___
15. Servicio	Favorable ___	Desfavorable ___
16. Comunicación Interna	Favorable ___	Desfavorable ___
18. Utilización de Tics	Sí ___	No ___
19. Vinculación del Personal	Formal ___	Informal ___
20. Estimulación del Personal	Sí ___	No ___
21. ¿Cuenta con procesos de compras definidos?	Sí ___	No ___
22. ¿Cuenta con procesos administrativos definido?	Sí ___	No ___
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN		

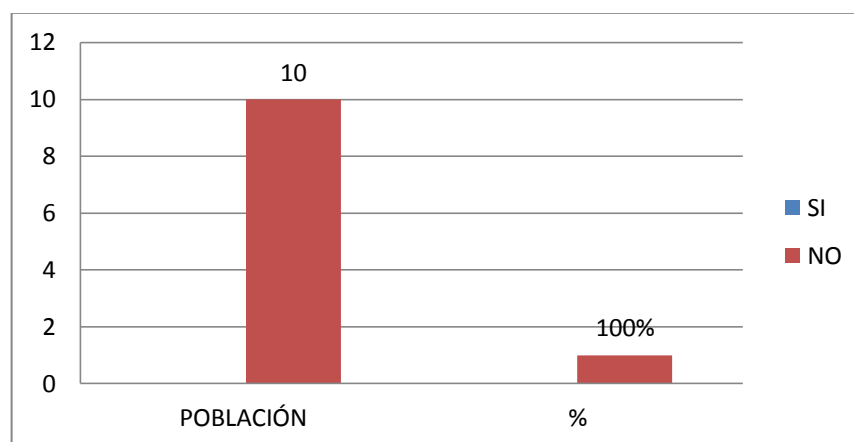
Anexo C Tabulación Encuesta aplicada al personal

Visión, misión y objetivos corporativos

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Visión, misión y objetivos corporativos



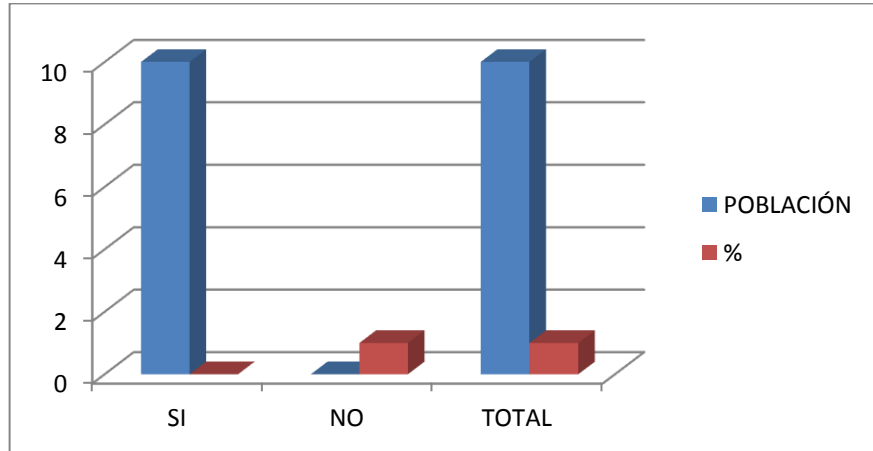
Fuente: Esta Investigación

Esfuerzos corporativos hacia la satisfacción de clientes

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	10	0%
NO	0	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Esfuerzos corporativos hacia la satisfacción de clientes



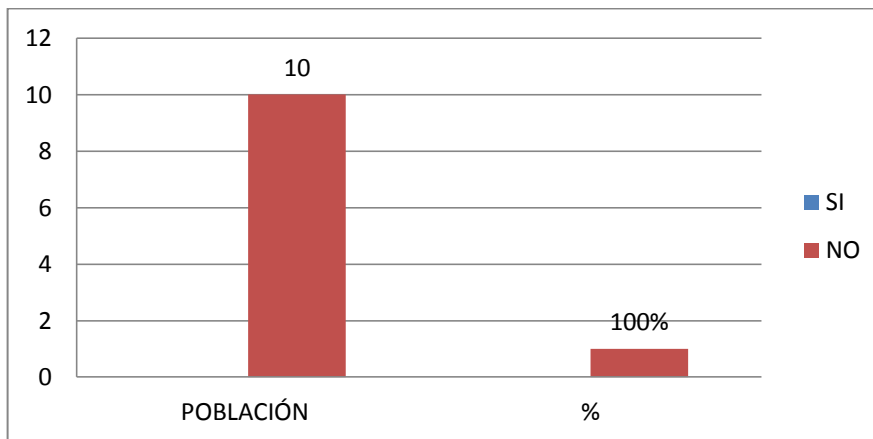
Fuente: Esta Investigación

Capacitación en servicio al cliente

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Capacitación en servicio al cliente

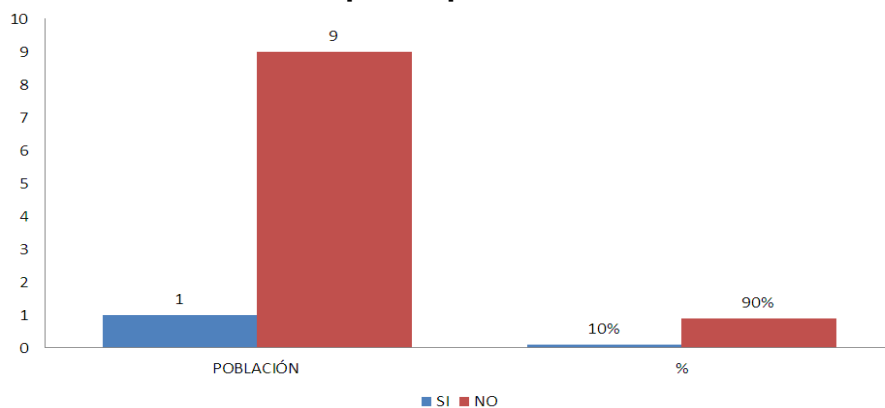


Fuente: Esta Investigación

Campañas publicitarias

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación
Campañas publicitarias



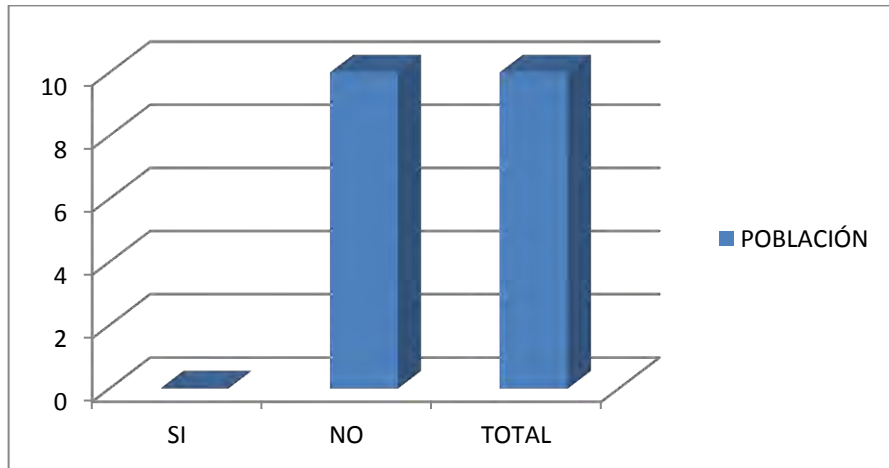
Fuente: Esta Investigación

Estudios de mercado con respecto a la competencia

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Estudios de mercado con respecto a la competencia



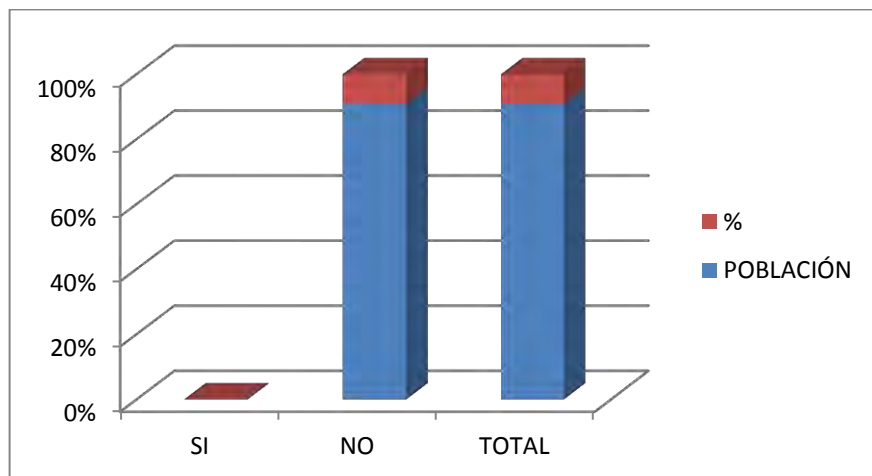
Fuente: Esta Investigación

Estudios de mercado.

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Estudios de mercado.



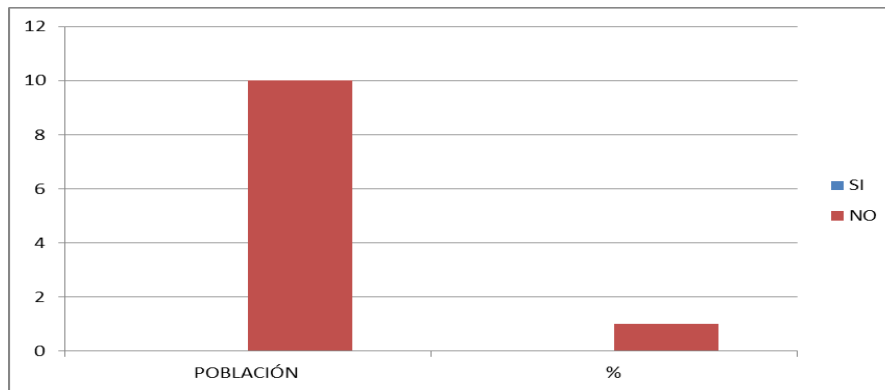
Fuente: Esta Investigación

Análisis permanente de la organización

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	0	0%
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Análisis permanente de la organización



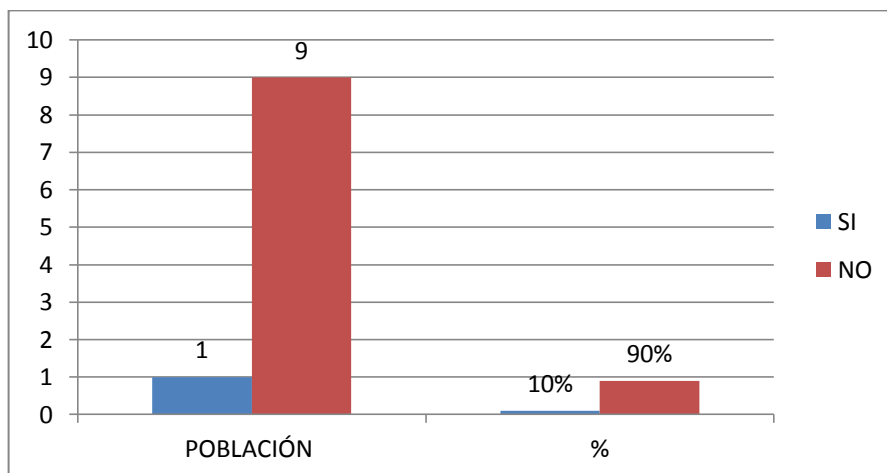
Fuente: Esta Investigación

Claridad en las ventajas competitivas de la organización

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Claridad en las ventajas competitivas de la organización



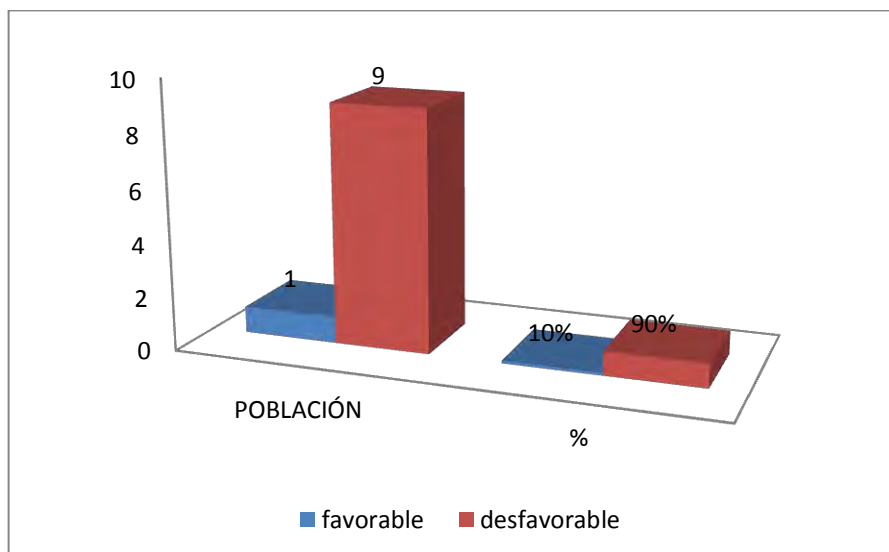
Fuente: Esta Investigación

Capacidad tecnológica

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	1	10%
desfavorable	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Capacidad tecnológica



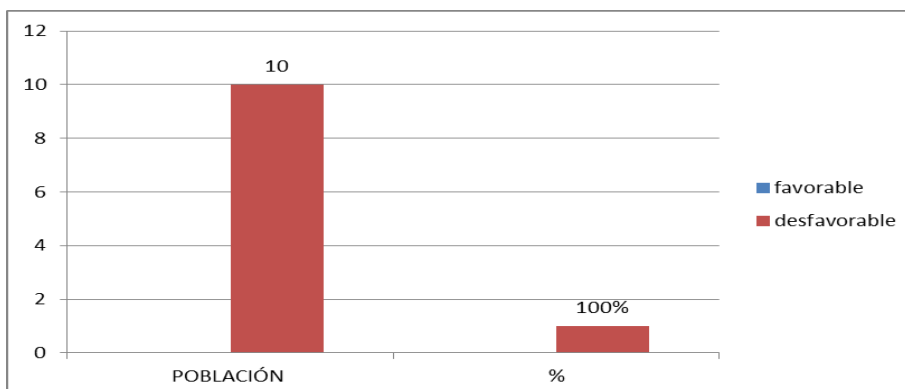
Fuente: Esta Investigación

Procesos productivos

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	0	0%
desfavorable	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Procesos productivos



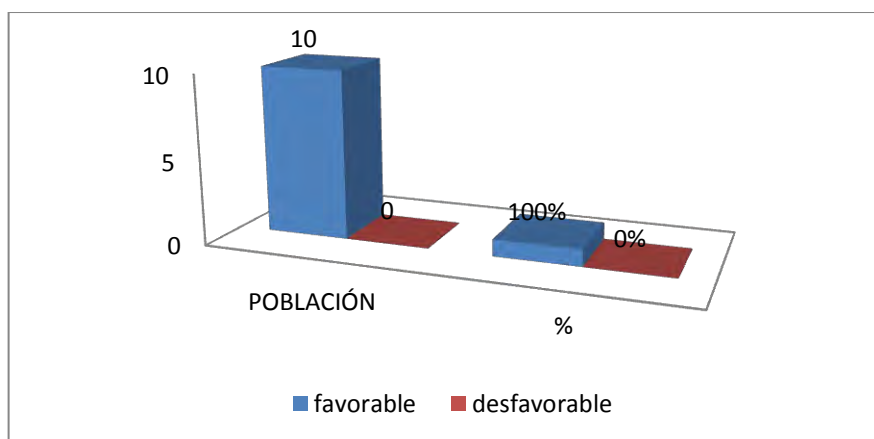
Fuente: Esta Investigación

Conocimiento de los procesos

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	10	100%
desfavorable	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Conocimiento de los procesos



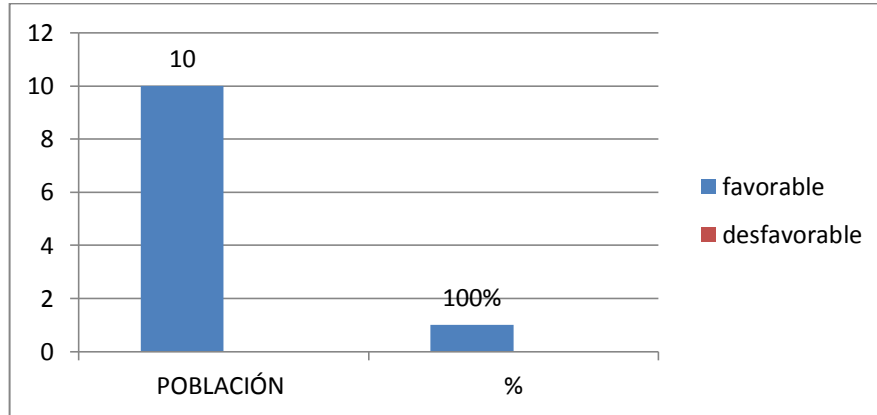
Fuente: Esta Investigación

Plazos de entrega

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	10	100%
desfavorable	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Plazos de entrega



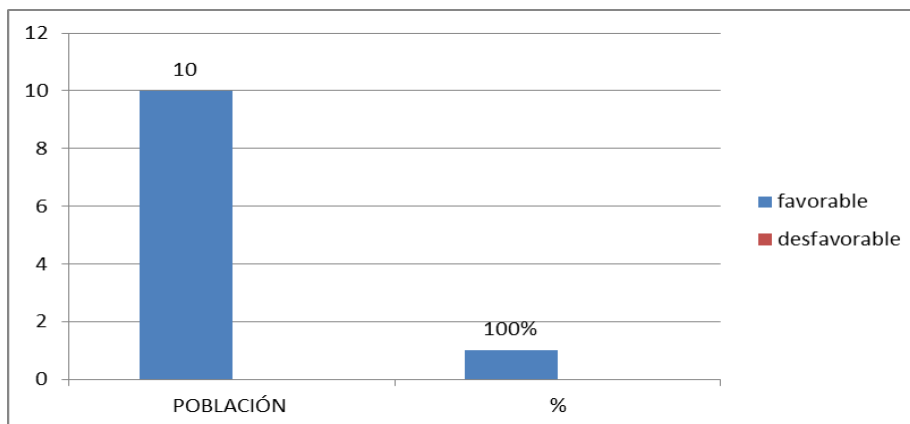
Fuente: Esta Investigación

Capacidad de adquirir nuevos clientes

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	10	100%
desfavorable	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Capacidad de adquirir nuevos clientes



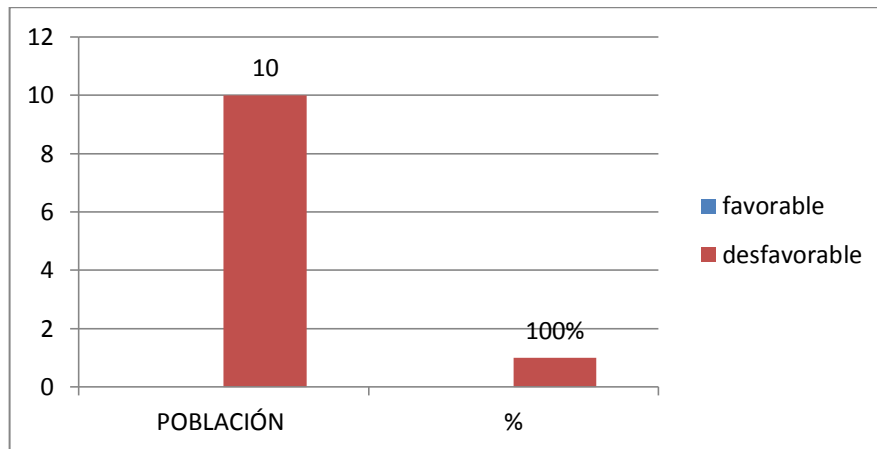
Fuente: Esta Investigación

Diseño corporativo

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	0	0%
desfavorable	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Diseño corporativo



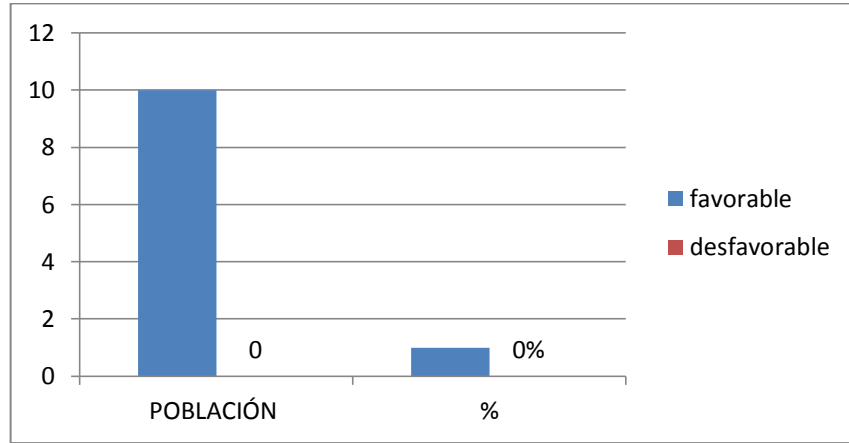
Fuente: Esta Investigación

Servicio

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	10	100%
desfavorable	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Servicio



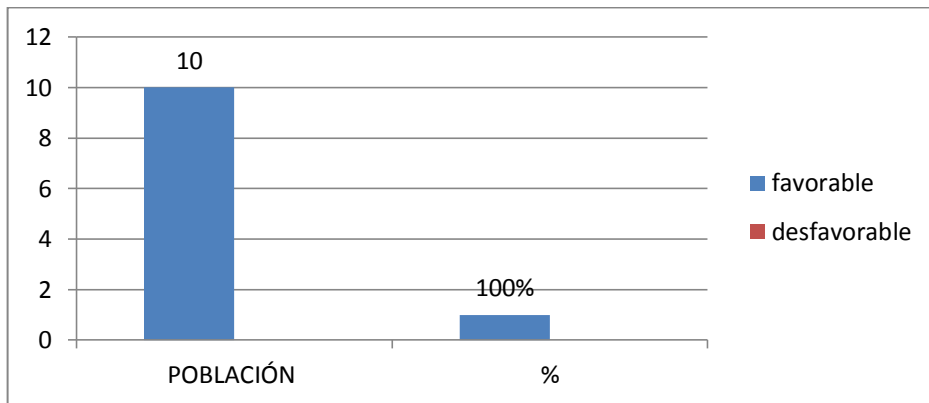
Fuente: Esta Investigación

Comunicación interna

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	10	100%
desfavorable	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Comunicación interna



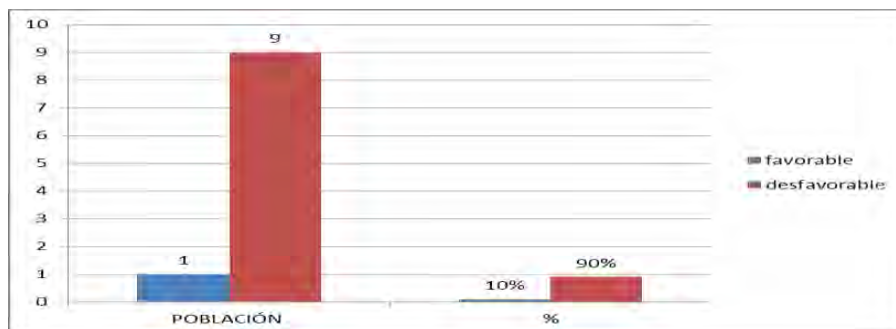
Fuente: Esta Investigación

Capacitación de personal

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	1	10%
desfavorable	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Capacitación de personal



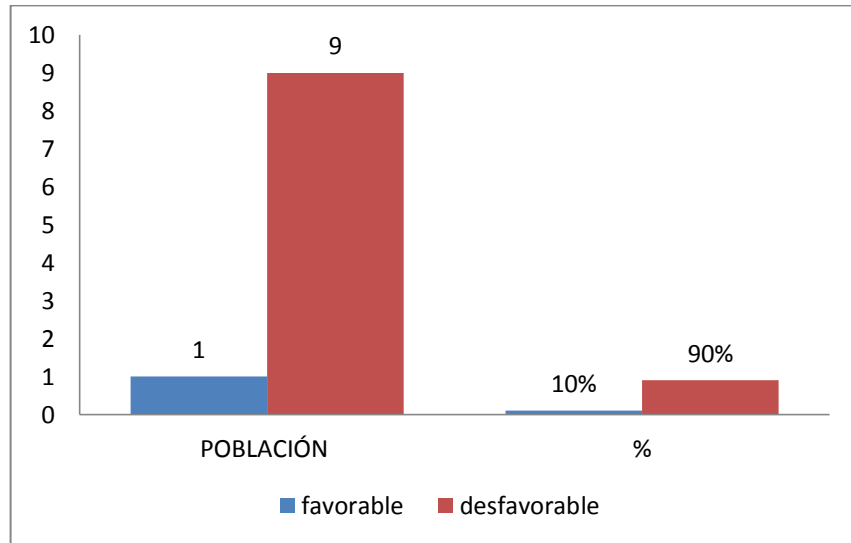
Fuente: Esta Investigación

Utilización de Tics

ITEM	POBLACIÓN	%
favorable	1	10%
desfavorable	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Utilización de Tics



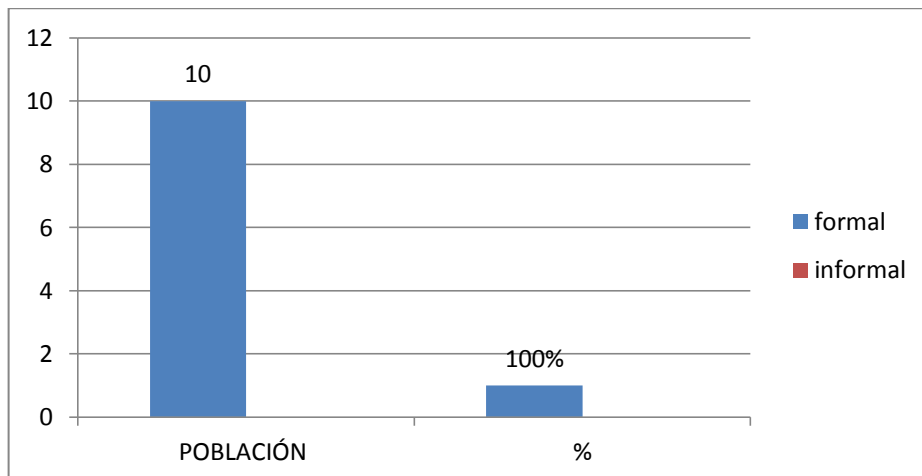
Fuente: Esta Investigación

Vinculación del personal

ITEM	POBLACIÓN	%
formal	10	100%
informal	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Vinculación del personal



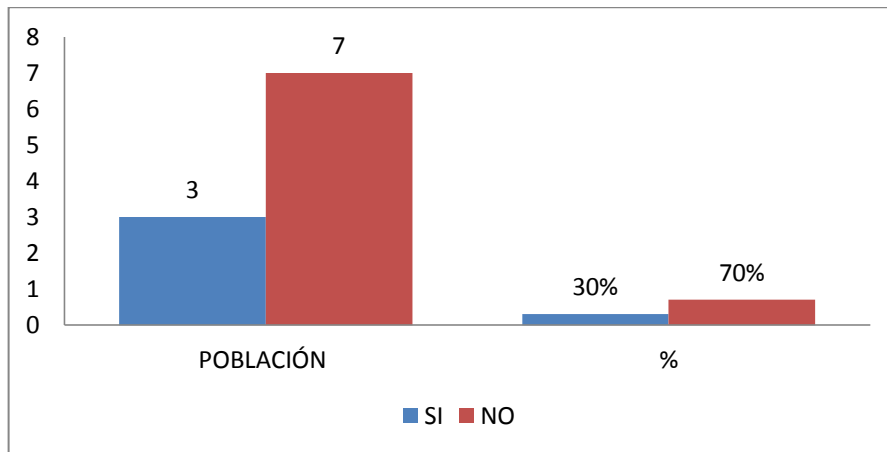
Fuente: Esta Investigación

Estimulación del personal

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Estimulación del personal



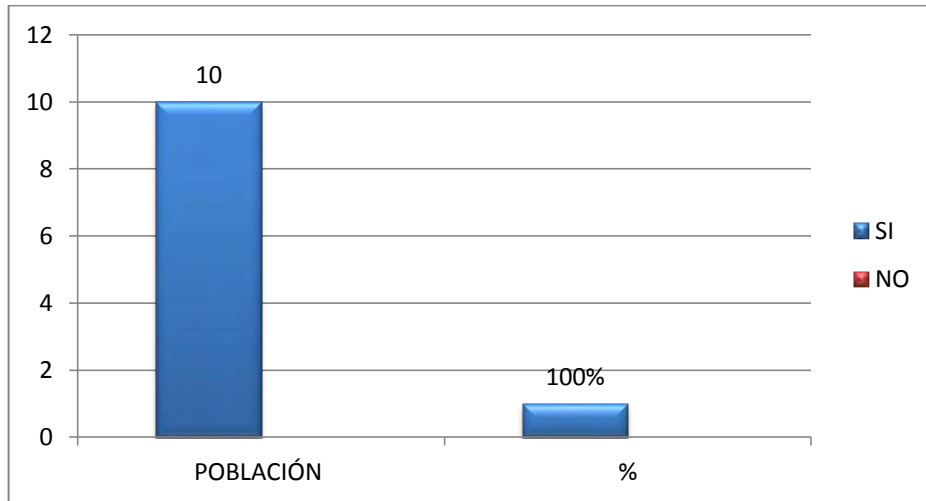
Fuente: Esta Investigación

Procesos de compras definidos

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Procesos de compras definidos



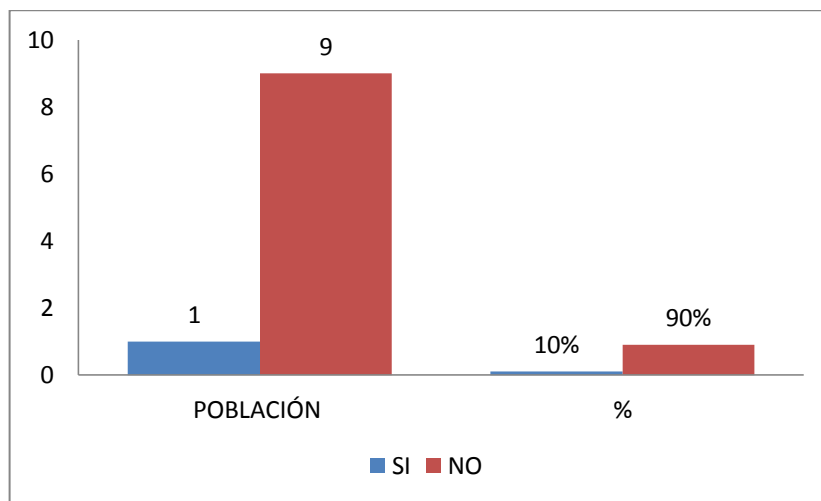
Fuente: Esta Investigación

Procesos administrativos definidos

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Esta Investigación

Procesos administrativos definidos



Fuente: Esta Investigación

Anexo D. Formato de encuesta a cliente externo

FORMATO DE ENCUESTA CLIENTE EXTERNO	
UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
<p>OBJETIVO: Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas internas y externas de la empresa la Estación de Servicio la Florida periodo 2014.</p>	
<p>Por favor indique su respuesta de acuerdo al formato propuesto para cada una de las variables de estudio.</p>	
<p>1. ¿Cómo califica el servicio ofrecido por la empresa?</p> <p>Excelente ___</p> <p>Bueno ___</p> <p>Regular ___</p> <p>Malo ___</p>	
<p>2. ¿Cómo califica la organización de la empresa?</p> <p>Excelente ___</p> <p>Bueno ___</p> <p>Regular ___</p> <p>Malo ___</p>	
<p>3. ¿Cómo define a la organización?</p> <p>Excelente ___</p> <p>Bueno ___</p> <p>Regular ___</p> <p>Malo ___</p>	
<p>4. ¿Recomendaría a esta empresa?</p> <p>Si ___</p> <p>No ___</p>	
<p>5. ¿Cómo califica los precios de los productos o servicios adquiridos en el en la Estación de Servicio la Florida (N)?</p> <p>Excelente ___</p> <p>Bueno ___</p> <p>Regular ___</p> <p>Malo ___</p>	

<p>6. ¿Cómo califica la prestación de los servicios y productos prestados por esta entidad?</p> <p>Excelente ___</p> <p>Bueno ___</p> <p>Regular ___</p> <p>Malo ___</p>
<p>7. ¿Existe prontitud en la prestación del servicio?</p> <p>Si ___</p> <p>No ___</p>
<p>8. ¿Ha tenido algún inconveniente con la atención de los empleados de la Estación de Servicio la Florida (N)?</p> <p>Si ___</p> <p>No ___</p>
<p>9. ¿Los protocolos de seguridad en la estación de servicio son los apropiados?</p> <p>Si ___</p> <p>No ___</p>
<p>10. Considera que el tiempo en la duración del trámite y/o servicio fue:</p> <p>Bueno ___</p> <p>Regular ___</p> <p>Malo ___</p>
<p>Observaciones:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>MUCHAS GRACIAS POR COLABORACIÓN</p>

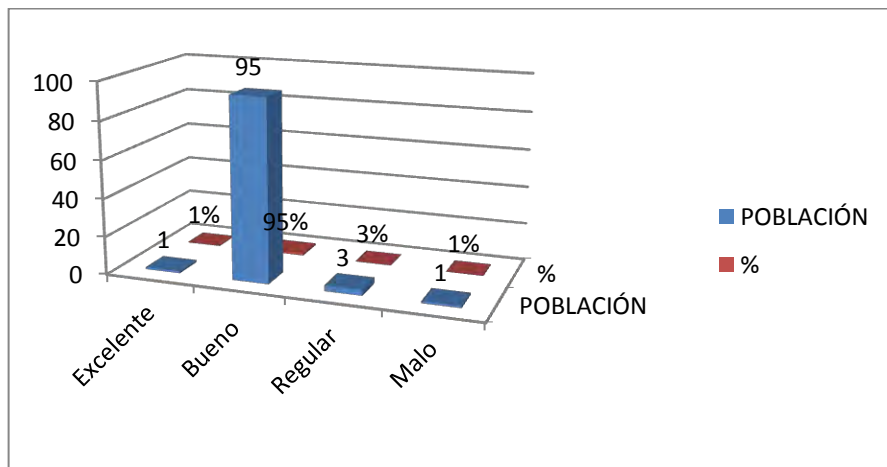
Anexo E. Tabulación encuesta aplicada a cliente externo

Servicio de la empresa

ITEM	POBLACIÓN	%
Excelente	1	1%
Bueno	95	95%
Regular	3	3%
Malo	1	1%
TOTAL	100	100%

Fuente: Esta Investigación

Servicio de la empresa



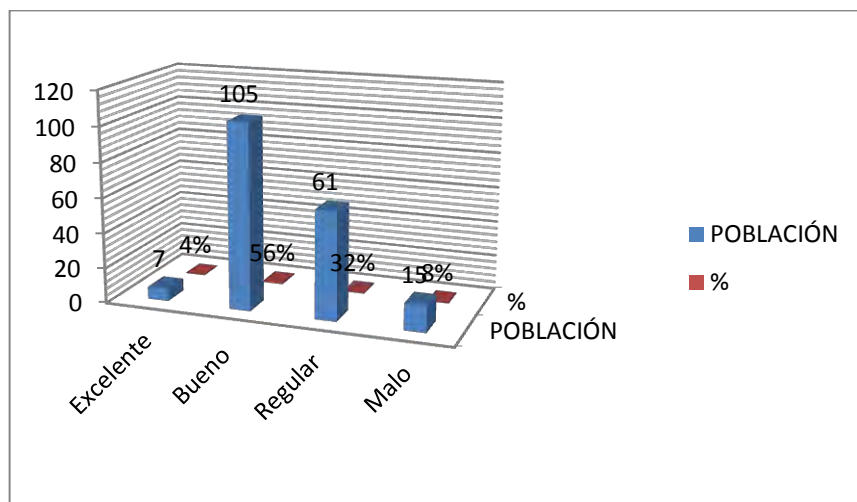
Fuente: Esta Investigación

Organización de la empresa

ITEM	POBLACIÓN	%
Excelente	7	4%
Bueno	105	56%
Regular	61	32%
Malo	15	8%
TOTAL	188	100%

Fuente: Esta Investigación

Organización de la empresa



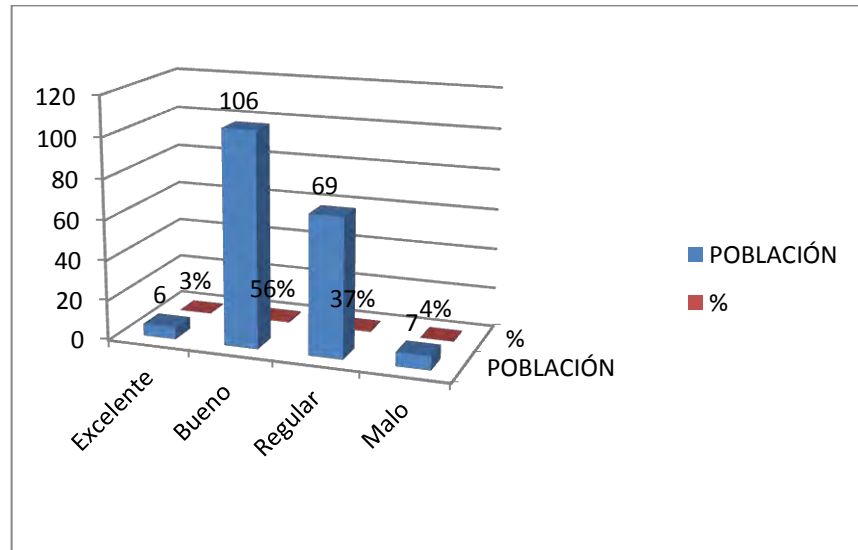
Fuente: Esta Investigación

La organización

ITEM	POBLACIÓN	%
Excelente	6	3%
Bueno	106	56%
Regular	69	37%
Malo	7	4%
TOTAL	188	100%

Fuente: Esta Investigación

La organización



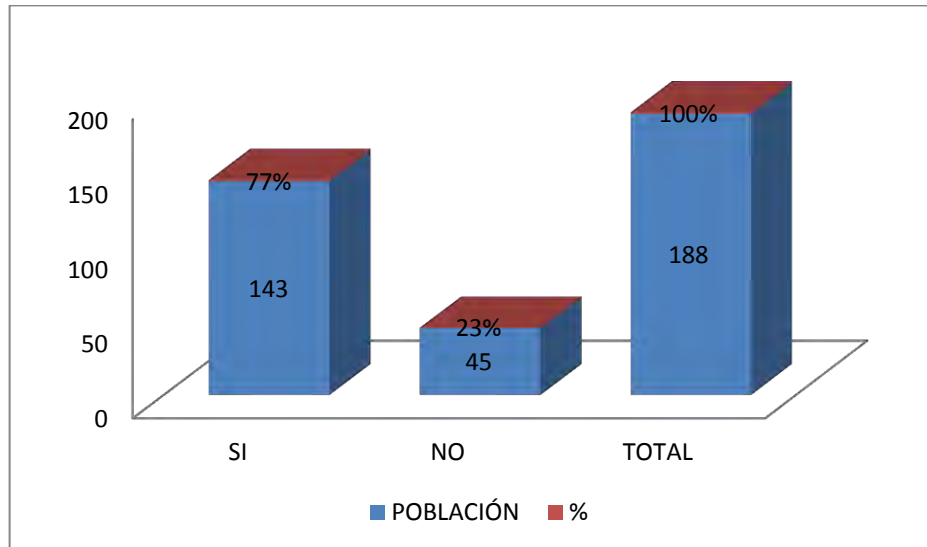
Fuente: Esta Investigación

Recomendación de la empresa

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	143	77%
NO	45	23%
TOTAL	188	100%

Fuente: Esta Investigación

Recomendación de la empresa



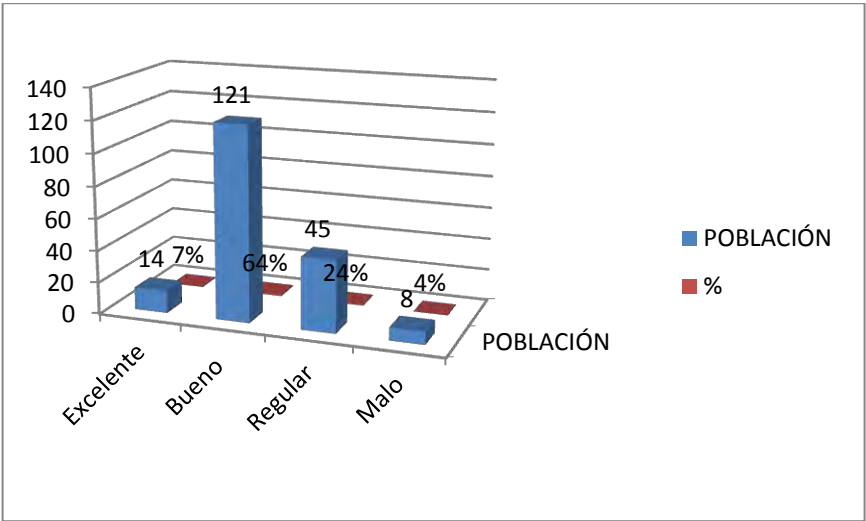
Fuente: Esta Investigación

Calificación de precios y productos adquiridos en la estación de servicio la florida (N)

ITEM	POBLACIÓN	%
Excelente	14	7%
Bueno	121	64%
Regular	45	24%
Malo	8	4%
TOTAL	188	100%

Fuente: Esta Investigación

Calificación de precios y productos adquiridos en la estación de servicio la florida (N)



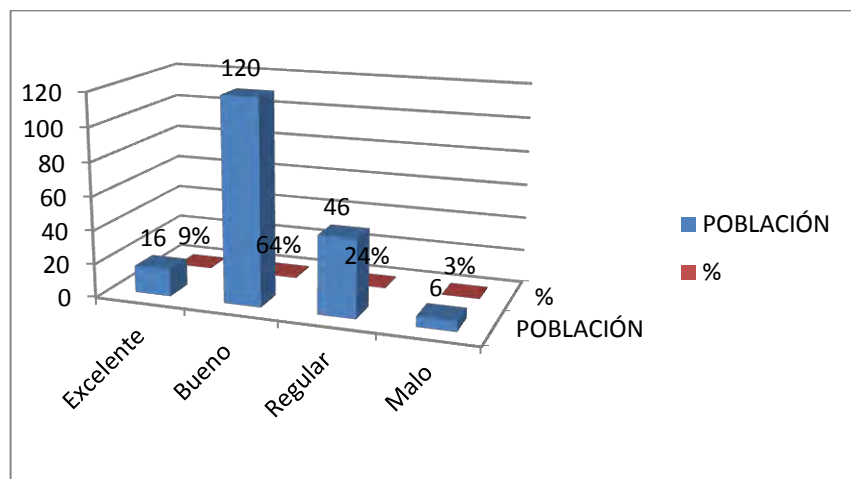
Fuente: Esta Investigación

Calificación de los servicios y productos prestados por la entidad

ITEM	POBLACIÓN	%
Excelente	16	9%
Bueno	120	64%
Regular	46	24%
Malo	6	3%
TOTAL	188	100%

Fuente: Esta Investigación

Calificación de los servicios y productos prestados por la entidad



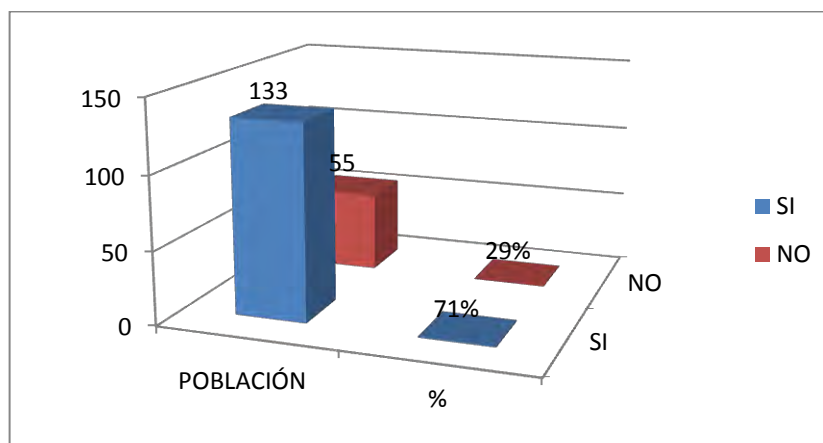
Fuente: Esta Investigación

Prontitud en la prestación del servicio

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	133	71%
NO	55	29%
TOTAL	18	100%

Fuente: Esta Investigación

Prontitud en la prestación del servicio



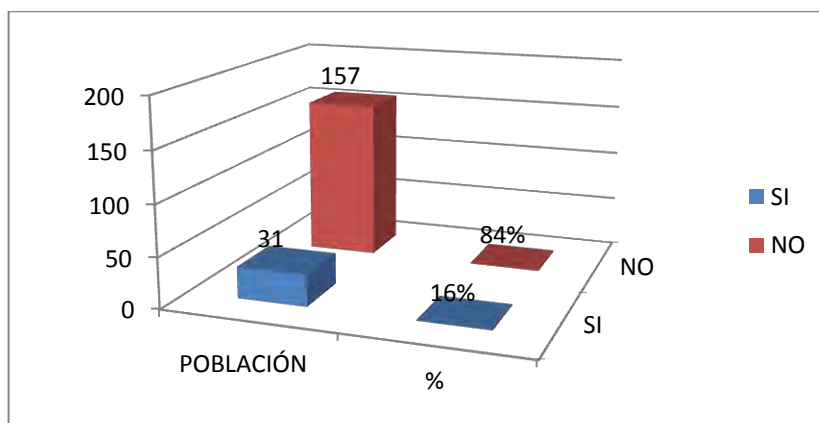
Fuente: Esta Investigación

Inconvenientes en la atención de los empleados

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	31	16%
NO	157	84%
TOTAL	188	100%

Fuente: Esta Investigación

Inconvenientes en la atención de los empleados



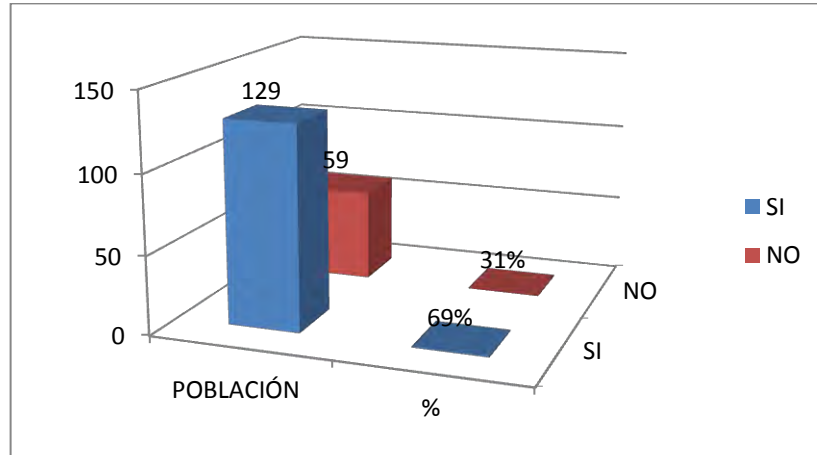
Fuente: Esta Investigación

Protocolos de seguridad apropiados

ITEM	POBLACIÓN	%
SI	129	69%
NO	59	31%
TOTAL	188	100%

Fuente: Esta Investigación

Protocolos de seguridad apropiados



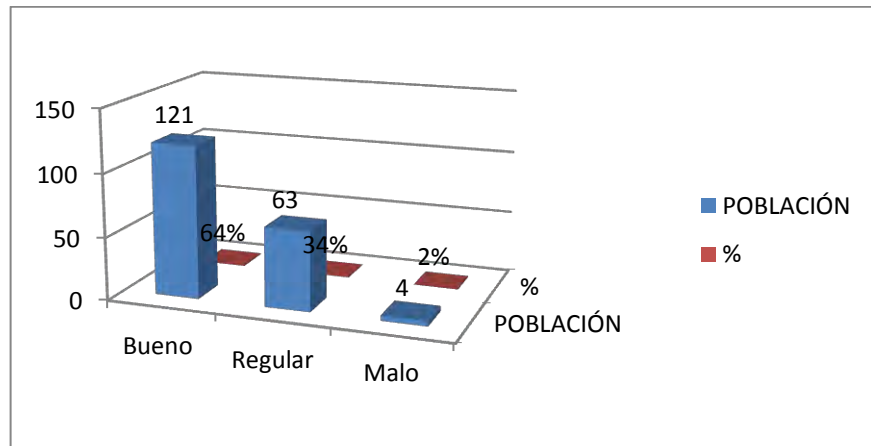
Fuente: Esta Investigación

Tiempo en la duración del trámite o servicio

ITEM	POBLACIÓN	%
Bueno	121	64%
Regular	63	34%
Malo	4	2%
TOTAL	188	100%

Fuente: Esta Investigación

Tiempo en la duración del trámite o servicio



Fuente: Esta Investigación

Anexo F. Balance general

ESTACIÓN DE SERVICIO LA FLORIDA (N)	
BALANCE GENERAL	
Enero a marzo del año 2015.	
ACTIVO	2.015
ACTIVO CORRIENTE	
Disponible	8.000.000
Inversiones Temporales	30.900
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	300.000
Deudores Varios	450.000
Anticipos y Avances	450.000
Ingresos por Cobrar	0
Diferidos	0
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	9.230.900
ACTIVO NO CORRIENTE	
Terrenos	0
Construcciones y edificaciones	250.000.000
Maquinaria y Equipo	7.000.000
Equipo de Computación y Comunicación	1.200.000
Equipo de Oficina	800.000
	259.000.000
Depreciación Acumulada	(5.180.000)
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	253.820.000
TOTAL DEL ACTIVO	263.050.900
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
Obligaciones Financieras	5.000.000
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	5.000.000
PASIVO NO CORRIENTE	
Obligaciones Financieras	0
Bonos y papeles comerciales	0
Diferidos	0
TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	0
TOTAL DEL PASIVO	5.000.000
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	
Capital Social	258.050.900
Resultados del Ejercicio	14.230.900
TOTAL DEL PATRIMONIO	272.281.800
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	263.050.900

Fuente: Estación de Servicio La Florida (N). Estados Financieros. Estado de Resultados. Enero A Marzo Del Año 2015.

Anexo G. Estado de resultados

ESTACIÓN DE SERVICIO LA FLORIDA (N)	
ESTADO DE RESULTADOS	
Enero a marzo del año 2015.	
	2.015
Ventas	63.396.217
Costo de Ventas	29.198.109
Utilidad Bruta	34.198.108
Gastos de Administración	15.460.710
Gastos de Ventas	0
Utilidad Operacional	18.737.398
Financieros	0
Dividendos y participaciones	0
Otras ventas	1.200.000
Indemnizaciones	0
Utilidad en venta de propiedades	0
Ingresos Diversos	2.300.000
Ajustes por Inflación	0
Ingresos no operacionales	3.500.000
Financieros	2.650.000
Gastos Diversos	0
Pensiones de Jubilación	0
Egresos no operacionales	2.650.000
Utilidad antes de provisión para impuestos	
Provisión para impuesto corriente	1.800.000
Provisión para impuesto diferido	1.378.551
Total provisión impuestos	1.200.000
Utilidad Neta	15.208.847

Fuente: Estación de Servicio La Florida (N). Estados Financieros. Estado de Resultados. Enero A Marzo Del Año 2015.

Anexo H. Registro fotográfico



