

**PLAN DE MERCADEO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS SERVICENTRO DE
LA EMPRESA TRANSIPIALES S.A. PERIODO 2010-2011**

JAQUELINE PARRA MANRIQUE

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIOS SERVICENTRO DE
LA EMPRESA TRANSIPIALES S.A. PERIODO 2010-2011**

JAQUELINE PARRA MANRIQUE

***Trabajo presentado como requisito para optar por el título de Profesional en
Comercio Internacional y Mercadeo***

**Asesor:
MARIO FERNANDO ARCOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son de responsabilidad exclusiva de la autora”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de
Tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2011

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ELEMENTOS GENERALES	16
1.1 TÍTULO	16
1.2 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2.1 Línea	16
1.2.2 Sublínea	16
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.4.1 Formulación del problema	18
1.4.2 Sistematización del problema.....	18
1.5 OBJETIVOS	18
1.5.1 Objetivo general.	18
1.5.2 Objetivos específicos:	18
1.6 JUSTIFICACIÓN	19
1.7 MARCO DE REFERENCIA	21
1.7.1 Marco conceptual.	21
1.7.2 Marco contextual.	22
1.7.3 Marco espacial.	22
1.7.4 Marco temporal.	22
1.8 MARCO LEGAL	23
2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	26
2.1 TIPO DE ESTUDIO	26

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	26
2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	26
2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	27
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL IDENTIFICANDO FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTEN EL DESARROLLO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.....	29
3.1 MARKETING MIX - LAS 4 P'S DE LA EMPRESA	29
3.1.1 Producto.....	29
3.1.2 Precio	30
3.1.3 Plaza.	30
3.1.4 Promoción	31
3.2 LAS 4 C'S DE LA EMPRESA.....	32
3.2.1 Compañía.....	32
3.2.2 Clima organizacional.	33
3.2.3 Clientes	34
3.2.4 Competencia	34
4. ANÁLISIS SITUACIONAL	35
4.1 ANÁLISIS INTERNO.....	35
4.1.1 La empresa y su función	35
4.1.2 Direccionamiento empresa transportadores de Ipiales S.A:.....	38
4.1.3 Definición del negocio	41
4.1.4 Direccionamiento Servicentro Transipiales:	42
4.1.5 Fortalezas y debilidades.....	47
4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO.....	47
4.2.1 Análisis del medio ambiente externo.....	47

4.2.2	Análisis del medio ambiente competitivo.....	68
4.2.3	Análisis de la competencia.....	74
4.2.4	Barreras de entrada.....	75
4.3.	PCI: CLASIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	77
4.4	MEFI: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	79
4.5.	POAM: CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	82
4.6.	MEFE: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	84
4.7.	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA.....	85
4.8	MATRIZ DOFA.....	86
4.9	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	88
4.10	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN.....	90
4.11	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	93
4.12	MCPE: MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	95
4.13	MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	96
5.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	99
5.1	BASE DE FORMULACIÓN.....	99
5.1.1	Formulación del problema.....	99
5.1.2	Objetivo general.....	99
5.1.3	Metas:.....	99
5.2.2	Viabilidad del Plan de Mercadeo.....	102
5.2.3	Micro segmentación del mercado.....	102
5.3	OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	103
5.3.1	Esquematización de las opciones estratégicas corporativas.....	103
5.3.2	Esquematización de las opciones estratégicas operativa.....	104

6. GESTIÓN DEL PLAN: SE DETALLA EL PROCESO Y LAS HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR LAS ESTRATEGIAS.....	105
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	105
6.1.1 Implementación.....	105
6.1.2 Control.....	105
6.1.3 Evaluación.....	106
7. CREAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN, QUE PERMITAN EVALUAR REGULARMENTE Y DETERMINAR SI LOS OBJETIVOS PLANTEADOS ESTÁN SIENDO ALCANZADOS.	118
7.1 INDICADORES DE GESTIÓN	118
8. CONCLUSIONES.....	122
9. RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	125
NETGRAFIA.....	126
ANEXOS	127

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1: Diagrama de Actividades Proceso Precio	30
Ilustración 2: Esquema de Distribución	30
Ilustración 3: Cinco Fueras de Porter	69

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Proceso y procedimientos de Servicentro Transipiales	42
Tabla 2. Esquematización de las opciones estratégicas	111
Tabla 3. PLAN DE MEDIOS	117
Tabla 4. Indicadores	119

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Encuesta de satisfacción del cliente externo.....	128
ANEXO B. ENTREVISTA A LOS LIDERES DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A.....	137
ANEXO C. ANÁLISIS INTERNO	150

RESUMEN

A través del presente trabajo se hizo un análisis sobre el comportamiento y proyecciones del sector de combustibles y lubricantes alrededor de los últimos años y hacia el próximo año. Con la formulación del plan de mercadeo para la línea de combustibles y lubricantes y demás productos de uso automotor de la empresa Transipiales S.A. se pretende a futuro, mejorar el nivel de ventas y tener una posición de relativo liderazgo en el sector, en el periodo 2010-2011.

El plan de mercadeo permitió a Servicentro Transipiales generar una visión estratégica del mercado de combustibles, conocer las oportunidades actuales e identificar las nuevas oportunidades, así como identificar y evaluar los factores que han incidido en la disminución de las ventas, analizando las debilidades y ventajas de los productos frente a sus competidores, lo anterior con el fin de recuperar la cuota en cuanto a nivel de ventas se refiere y a su vez su posición en el mercado.

La consecución de los objetivos específicos se llevo a cabo mediante la recopilación y el análisis de la información que se encuentra disponible en las asociaciones del gremio, la integración de datos estadísticos y reales de ventas tanto del sector, como de la compañía; enmarcándolas en diversas herramientas de carácter teórico.

ABSTRACT

Through this work has been chosen review behavior and projections of the fuel sector around the last years and towards the next year. With the aim of a plan of marketing for the line of fuel and lubricants and others products of use self-propelled of the company Transipiales S.A. to improve the level of sales and have a relative leading position in the sector in the period 2010-2011.

Marketing plan will enable Servicentro Transipiales to generate a strategic vision of fuel, know current opportunities identify new opportunities, and identify and evaluate the factors that have influenced the decline in sales, analyzing the weaknesses and advantages of products vis-à-vis its competitors; above in order to recover the share in terms of sales and in turn respect their position in the market.

The specific objectives are carried out by collecting and analysing of the information that is available in the Guild, the integration of statistical and real data sales both the sector and the company; partnerships framing them in various theoretical tools.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo se ha desarrollado con el fin de conocer a fondo aspectos internos y externos de la unidad de negocios Servicentro de la empresa Transportadores de Ipiales S.A. en el municipio de Pasto, y está encaminada a identificar los factores de la calidad del servicio que se presta en la organización, dada la importancia para desempeñar un trabajo más efectivo orientado a obtener un servicio con excelente calidad, relacionado con la forma en que percibe el servicio, el cliente y otra serie de factores que pueden afectarlo, por medio de un diagnóstico, en el cual se evaluó la situación actual de la empresa, es decir, el ambiente organizacional que se vive tanto a nivel interno y externo.

Este análisis interno es de vital importancia porque se debe tener muy en cuenta al cliente interno de la compañía, ya que este es el que compone la lista de clientes de la estación de servicio y de este depende el como manejar la calidad de servicio para nuestro mercado objetivo que son los clientes externos. Por lo que se pretende conocer el manejo del compromiso y cumplimiento de la misión y la visión, la aplicación de una adecuada cultura organizacional, que corresponde al conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos compartidos, que reflejan el ambiente de la empresa TRANSIPIALES en todos y cada uno de los departamentos.

Además se realizó un análisis externo teniendo en cuenta los factores claves que puedan obstruir las actividades de la compañía, y que lo más importante es la habilidad que tiene la empresa para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

Para diagnosticar elementos claves de la organización, fue necesario aplicar encuestas, observación primaria del medio, algunos formatos del libro: planeación estratégica, los cuales son: cultura organizacional, ambiente interno, liderazgo, factores externos e internos, además con base a las encuestas realizadas se diseñaron las diferentes matrices como: **PCI, POAM, MEFE, MEFI, MATRIZ DE VULNERABILIDAD, MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO, ANÁLISIS SECTORIAL DE PORTER. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA) y MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**, que sirvieron de instrumentos para formular estrategias alternativas, soportada estos en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Todas estas matrices se realizaron con el fin de conocer los diferentes aspectos (fortalezas o debilidades) y los que representan oportunidades o amenazas y la habilidad que tiene frente a la competencia para de esta manera buscar estrategias eficientes en las que se puedan convertir las debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.

Es bien conocido que dentro del argot del mercadeo, el servicio al cliente es un pilar fundamental en todo estudio previo a un proyecto de organización, por ende fue de gran importancia el conocer al cliente actual de Servicentro para así poder llegar con más fuerza al cliente potencial, con mayor calidad en la obtención de los servicios y en la variedad de productos, para que no solo se conviertan en clientes esporádicos, sino por el contrario en crear relaciones duraderas para así generar a futuro una fidelidad de los clientes.

Dado que el servicio al cliente tiene gran importancia es necesario iniciar el proceso que permita lograr el desarrollo de las metas trazadas en cuanto al aumento de clientes y su fidelización, es necesario poner en marcha una estrategia de servicio que permita considerar, tener una permanente búsqueda, de forma sistemática y objetiva, sobre el manejo de toda la información útil relacionado con la toma de decisiones de la empresa. Esta búsqueda implica la recopilación, registro y análisis de los elementos a evaluarse por parte del cliente, información de fuente directa la cual tendrá por objeto, no solo satisfacer las necesidades del usuario si no hacerlo, marcando diferencia frente a la competencia.

Lo anterior, gracias a la ayuda de un análisis de la situación actual de la empresa, identificando factores internos y externos que puedan afectar el desarrollo de la unidad estratégica de negocios.

Por otra parte el diseño de estrategias necesarias, como también la formulación de un plan operativo que permita operacionalizar las variables encontradas en el tanto en el micro como en el macro-entorno, se acertaría con las mejores formas de lograr lo que se quiere teniendo siempre presente que esto contribuya aún más con el buen funcionamiento de la prestación de servicios y sobre todo que retribuya lo invertido por la empresa.

Con la creación de los indicadores claves de gestión, permitirán evaluar regularmente y determinar si los objetivos planteados están siendo alcanzados.

1. ELEMENTOS GENERALES

1.1 TÍTULO

Plan de Mercadeo para la unidad de negocio Servicentro de la empresa Transportadores de Ipiales S.A. en la ciudad de Pasto período 2010-2011.

1.2 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Línea. Desarrollo regional y sus procesos de internacionalización.

1.2.2 Sublínea. Proyectos de mercadeo regional, plan de mercadeo.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente SERVICENTRO TRANSIPIALES está dedicada a la venta de productos y servicios para uso automotor los cuales en su totalidad corresponden a los que conforman la empresa Transipiales. La idea consiste en atraer clientes nuevos siendo el mercado objetivo los clientes externos, que costeen los servicios y productos prestados en forma de pago efectiva e instantánea al momento de recibir los servicios.

Se debe tener en claro, cuales son los principales motivadores e inhibidores en la recompra de todos los clientes en Servicentro, conociendo cuáles son sus verdaderas necesidades y cuál es el valor agregado que debe darse para afianzar cada vez más las relaciones comerciales con ellos. Es por esto que existe la necesidad de diseñar estrategias de Mercadeo que permitan atraer al mercado objetivo, y además frenar la disminución del volumen de venta en la estación de servicio.

Es importante que la empresa busque herramientas necesarias para alcanzar sus metas, por motivo que según la previsión de crecimiento de ventas se quiere lograr un significativo aumento de clientes y sobre todo de la recompra por ellos mismos, debido a que no esto no se ha cumplido, se cree conveniente elaborar un Plan de Mercadeo con el fin de diseñar diferentes estrategias que permitan darle a Servicentro Transipiales una posición estratégica en el mercado así como un mayor reconocimiento como proveedora de combustible y los diferentes productos necesarios para el buen funcionamiento de los vehículos, lo que finalmente lleve a un incremento de las ventas y así poder darse a conocer en el mercado.

Se está en un mercado altamente competitivo y es por eso que la empresa debe trazarse objetivos y metas claras las cuales permitirán enfocarse en darle al cliente el mejor servicio y productos de primera calidad para así lograr su objetivo.

Cuando una empresa desea mantenerse en el mercado, esta debe crearse con la idea de lograr una permanencia que le permita posicionarse, darse a conocer y sobresalir en el mercado, es por esto que las empresas deben aprovechar al máximo sus recursos y todo esto se obtiene con bases solidas que le permitan diseñar y alcanzar sus objetivos corporativos a través de estrategias viables que ayuden a la organización.

Cabe decir que Servicentro Transipiales desea cumplir la proyección de los incrementos en sus ventas y darse a conocer en el mercado porque a pesar de que lleva 30 años prestando sus servicios y de que cuenta con buen numero de clientes no ha cumplido el objetivo planteado.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La principal causa de requerir un plan de mercadeo para Servicentro es la ausencia de políticas, y estrategias que contribuyan a que se logre conseguir las metas planteadas en la empresa Transipiales, lo cual genera efectos nocivos para la empresa en cuanto a que no se está realizando ninguna planeación y eso hace que se trabaje el día a día, sin planificar siquiera las consecuencias que eso podría ocasionar a la estación de servicio, siendo este uno de sus principales problemas se está corriendo riesgos que se podrían prevenir si se contara con una planeación estratégica de metas a alcanzar ayudado con un plan de mercadeo que contribuya a la realización de dichos planes.

En Servicentro Transipiales se ha presentado una falencia la cual es que no se ha contado con un plan de mercadeo en el transcurso de su vida laboral, así que no se ha tenido ningún indicio de cómo se está logrando las metas planteadas y de cómo se está manejando la parte de mercadeo de productos y servicios, es por eso que se propuso un plan de mercadeo para esta unidad de negocios, en el cual se pretende en primer lugar el aumentar sus clientes, ya que solamente se cuenta con el mismo cliente interno los cuales pertenecen a la familia Transipiales, es por eso que se hace necesario la ejecución de este trabajo para poder lograr este incremento significativo de clientes y por ende un mejor rendimiento económico para esta estación de servicio como para la empresa a la que pertenece.

Se planteó además una investigación de mercados que arrojó las principales variables a operacionalizar, ayudando a analizar la competencia y los posibles clientes así como la forma de cómo llegar y como comunicarnos con ellos, seguido de una fijación de precios para los servicios y productos ofrecidos, con la mejor distribución y comunicación, todo esto logrado con un plan de acción donde se

expone las metas que se quiere alcanzar, basadas en estrategias posibles de cumplir para que así no se pierda rentabilidad, credibilidad, calidad y seguridad al momento de entregar nuestros servicios a los clientes potenciales, logrando además la recompra, y fidelización lo cual debe contener estrategias para captar, convencer, conservar a los clientes y consumidores.

1.4.1 Formulación del problema

¿Cuál es el contenido que debe tener el plan de mercadeo, y qué importancia tiene la elaboración del mismo para Servicentro Transipiales para el posicionamiento dentro del mercado?

1.4.2 Sistematización del problema

- ✓ ¿Qué aspectos tanto internos como externos serán necesarios evaluar para la realización del plan de mercadeo para Servicentro Transipiales?
- ✓ ¿Cuál sería el estudio de mercado relevante para evaluar la percepción de los clientes potenciales hacia la prestación del servicio en el Servicentro?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias de mercadeo y el plan de acción que permita contribuir a alcanzar el objetivo de aumentar el número de clientes, del plan de mercadeo?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos y las políticas de la empresa, y que mecanismos de evaluación serán necesarios para evaluar si están siendo alcanzados o no?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Realizar un Plan de Mercadeo para la unidad de negocios Servicentro de la empresa Transportadores de Ipiales S.A. en la ciudad de Pasto período 2010-2011.

1.5.2 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un análisis de situación actual identificando factores internos y externos que afecten el desarrollo de la unidad estratégica de negocios.

- ✓ Realizar un estudio de mercado para evaluar la percepción frente a la prestación del servicio de los clientes
- ✓ Ejecutar un análisis DOFA para lograr identificar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la organización.
- ✓ Diseñar estrategias y elaborar un plan operativo para operacionalizar las variables claves que hacen parte de la empresa.
- ✓ Crear los indicadores claves de gestión, que permitan evaluar regularmente y determinar si los objetivos planteados están siendo alcanzados.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Se plantea este tema de investigación, con el fin de ayudar a Servicentro Transpiales distribuidor minorista de combustible y lubricantes, a encontrar estrategias que permitan atraer clientes potenciales, que no estén vinculados con la empresa y además estrategias de fidelización para que puedan ser implementadas y que permitan mantener el volumen de venta de combustible o de ser posible aumentarlo, esto obviamente ayudara a obtener mayor rentabilidad.

Si bien es cierto que es importante saber cómo se está comportando el mercado y en especial nuestros clientes, es más conveniente aun saber que están pensando ellos de la empresa para así poder evaluar las posibles recomendaciones y sugerencias que de una u otra forma la empresa las pueda implementar para conseguir los objetivos propuestos.

Este trabajo también aportó estrategias publicitarias y de promoción ya que el cliente y sobre todo el objetivo es un mercado volátil, muy cambiante, es decir que es muy sensible a precios, descuentos, rifas, variedad de servicios, etc., que ayuden a aumentar el consumo de los servicios prestados por la estación y los productos que en ella se ofrecen. Vale la pena mencionar que este proyecto fue bien acogido por los miembros de la estación de servicio y por la empresa a la que pertenece, debido a que significa un gran aporte para sus negocios por la información tan valiosa que genera para la toma de decisiones y también a que nunca antes se había realizado este tipo de investigación, lo cual hace que tenga una alta viabilidad.

En lo que a nivel personal se refiere, este proyecto aportó una metodología de trabajo que siempre debe ser utilizada para soportar y visualizar mejor la toma de decisiones.

Además contiene todos los conocimientos que se han adquirido a lo largo de la carrera, ayudando así a contribuir de manera importante al desarrollo del proyecto

que a nivel profesional estará brindando la oportunidad de crecer, de aprender, de proyectar, de superarse cada vez más con la ayuda del equipo de trabajo que es la empresa en sí, con toda su experiencia que contribuirá al crecimiento en cuanto a conocimiento y sabiduría, dentro de la futura actividad profesional.

La investigación de mercados permitió obtener las percepciones de los clientes de la compañía para la cual se realizó el presente proyecto, para así poder adoptar los correctivos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos de la misma, además permitió visualizar los segmentos sobre los cuales se debe trabajar luego de obtener datos estadísticos con una mayor precisión, con el fin de establecer prioridades y apuntar a aquellos criterios de mayor importancia.

Un plan de mercadeo debe ser implementado y aplicado en cualquier empresa, para soportar la toma de decisiones y para extraer las percepciones más importantes de los clientes, con el fin de realizar cambios a favor de ellos y que redunden en beneficios para la compañía.

Adicional a lo anterior, jamás se ha diseñado planes de mercadeo, así que no se ha tenido ninguna base, es por eso que ahora se ejecutara de acuerdo a diferentes criterios prevaleciendo en buena fuente, el conocimiento adquirido durante el transcurso de la carrera.

Ahora es inminente tener presente no solo la investigación de mercados, sino también la ejecución de estrategias que ayuden a cumplir con los objetivos planteados, ayudadas además de una medición y de una evaluación que determine si se están siendo alcanzados los objetivos, de lo contrario tomar las decisiones que permitan obtener resultados positivos para la empresa. Lo anterior será útil a la hora de elaborar un plan táctico hacia futuro, conociendo lo que el cliente quiere realmente para poder apuntar a esas necesidades y así ejecutar las actividades propuestas, con el fin de lograr objetivos y tener satisfechos a los clientes que son la razón de ser de la empresa, cumpliendo con lo prometido; para así obtener un aumento de estos y además lograr su fidelización.

Debido a que las exigencias en el mercado son cada vez mayores por parte de los clientes se requieren productos o servicios con un alto nivel de calidad y precios bajos; ya que nos encontramos en un mercado en el cual lo primordial para los clientes es la satisfacción de sus necesidades de una forma confiable y segura.

Es por lo anterior que las empresas están en continua búsqueda de hacer mejoras en todos los aspectos, es decir que quieren ofrecer tanto a sus clientes intermediarios como sus clientes finales los mejores servicios para así lograr posicionarse en el mercado y ser más competitivas en el sector en el cual se desenvuelven.

Teniendo en cuenta lo anterior las empresas deben estar abiertas al cambio, para así obtener el éxito y pensar más en la necesidades del cliente y saber cómo lograr satisfacerlas y así mismo como repercutirá esto al bienestar de la empresa misma, al realizar mejoras continuas e implementar herramientas como lo son: el Plan de Mercadeo que ayuda a la organización a encontrar cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para los productos o servicios junto con un estudio de mercado el cual permitió identificar el mercado meta para los productos.

Al conocer la importancia de diseñar e implementar un plan de mercadeo en toda empresa se realizó el presente proyecto en la unidad de negocios de Transipiales S.A. Servicentro, para así realizar un estudio más a fondo de la situación actual de la empresa y como hacer mejoras que la permitan cumplir su proyección de incrementar sus clientes y por ende sus ventas y así darse a conocer más en el mercado.

1.7 MARCO DE REFERENCIA

1.7.1 Marco conceptual. En el presente trabajo se realizó un análisis externo el cual permitió fijar las oportunidades y amenazas que el contexto le presenta organización. Además de las fuerzas de Porter (que se darán a conocer en el desarrollo del presente proyecto) que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este.

En el análisis interno se fijaran las fortalezas y debilidades de la organización, al realizar un estudio que permitió conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa para el desarrollo de la misión y visión.

Las estrategias planteadas, orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Entre las estrategias planteadas se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano, y largo plazo según el horizonte temporal.

La estrategia "PULL" (*Estrategia hacia el consumidor final*) orienta sus esfuerzos de comunicación en el comprador.

Esta es implementada en la empresa ya que su objetivo es que el consumidor obtenga diversidad de productos en el punto de venta para forzar al minorista a tener en existencias dicho producto o marca. A su vez el minorista lo solicita al mayorista y este al fabricante.

La puesta en funcionamiento de esta estrategia de aspiración requiere importantes medios publicitarios, repartidos en largos periodos para conseguir crear esta demanda y esta presión sobre la distribución.

Medir la fidelización ayuda a conocer si el usuario permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica y convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe mostrar tres C: captar, convencer y conservar.

El mercado meta se relaciona con la necesidad que tiene la empresa de seleccionar de un segmento de mercado, la población o grupo de consumidores a los que se quiere llegar.

Concluyendo, el plan de mercadeo permitió definir la forma de dirigirse a sus clientes actuales y de atraer a otros. También puede ayudarle a decidir a qué tipos de clientes debe orientarse, como ponerse en contacto con ellos y como realizar un seguimiento de los resultados con el fin de averiguar los métodos que contribuirían a aumentar el volumen del negocio.

1.7.2 Marco contextual. El diseño de un plan de mercadeo va encaminado a fines muy importantes.

La implementación de un plan de Mercadeo ayuda a la empresa a desarrollar estrategias para así poder afrontar las nuevas tendencias del mercado y así lograr un reconocimiento y posicionamiento de todos sus servicios y productos.

El presente proyecto abarca la distribución minorista de combustibles y lubricantes, además de productos de uso automotor y servicios de engrase y lubricación, en la capital del departamento de Nariño.

Este trabajo se realizó directamente en la empresa Transportadores de Ipiales S. A. cuya unidad de negocio Servicentro Transipiales se encuentra ubicado en el barrio Chapal de la ciudad de San Juan de Pasto. Y se lleva a cabo con la orientación del Proceso de Publicidad y Mercadeo de la empresa que supervisa el desarrollo del proyecto.

1.7.3 Marco espacial. El Plan de Mercadeo para Servicentro Transipiales, se realizó en la ciudad de Pasto en donde se encuentra ubicada.

1.7.4 Marco temporal. El presente estudio fue desarrollado en un periodo de seis meses entre los meses febrero y agosto del año 2010, y su formulación estará guiada para el periodo 2010-2011.

1.8 MARCO LEGAL

En las estaciones de servicio se rigen varias resoluciones, decretos, normas las cuales son de estricto cumplimiento para el buen funcionamiento de las mismas, ya que ayudan a obtener los vistos buenos y la legalización de dicha empresa prestadora del servicio.

Entre las principales están:

***Decreto 4741 de 2005: la cual rige la normatividad ambiental, del Ministerio de Medio Ambiente.**

Por el cual se reglamenta la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral (acciones de política, normativa, operativa, de evaluación, seguimiento y monitoreo), con el fin de proteger la salud humana y el ambiente. La aplicación de esta norma será en el territorio nacional para las personas que generen, gestionen o manejen residuos o desechos peligrosos.

La vigilancia y control se realiza por medio de las autoridades competentes las cuales inspeccionaran el cumplimiento de las medidas establecidas en el presente decreto, independientemente de las funciones de prevención, inspección, control y vigilancia que compete a las autoridades sanitarias, policivas, de comercio exterior, de aduanas y transporte según sea el caso.

***Resolución 009 del 24 de junio del 2009: expedida por la Dirección Nacional de Estupefacientes.**

Mediante la cual se unifica la reglamentación establecida para ejercer un control a la compra, venta, consumo, distribución, almacenamiento y transporte de aceite combustible para motor (a.c.p.m), gasolina, cal sodada, cloruro de potasio, queroseno, etc. En los departamentos que son controlados en su totalidad entre los que están: Arauca, Caquetá, Choco, Guajira, Nariño, Putumayo, Vaupés.

Entre las medidas para este control se establece la obligación para las personas que realicen dichas actividades, en cantidades superiores a las indicadas, de llevar un registro de las transacciones en un libro de control, al igual que solicitar a la Dirección Nacional de Estupefacientes el Certificado de Carencia de Informes por Trafico de Estupefacientes, para evitar la desviación de las sustancias para su utilización en el procesamiento de estupefacientes, y cultivos ilícitos que produzcan dependencia física o psíquica.

***Decretos 733 del 2008 y 2558 del 2008: encargada de la asignación de cupos decretada por la Unidad de Planeación Minera energética del Ministerio de Minas y Energía.**

A través de un convenio con ECOPETROL S. A. y con Fonade han llevado a cabo la verificación del cumplimiento de los requisitos técnicos y de seguridad para operar, así como de la capacidad real de almacenamiento de las diferentes estaciones de servicio ubicadas en los municipios declarados como zona de frontera.

Por lo que se hace necesario establecer medidas transitorias tendientes a asegurar un adecuado abastecimiento de combustibles líquidos derivados del petróleo, así como señalar los plazos para que las estaciones obtengan el certificado de conformidad del cumplimiento de los requisitos técnicos y de seguridad exigidos.

***Resolución 004 de 2009 que complemento la 018 y 019 de 2008:** es la función del Concejo Nacional de Estupefacientes, para la lucha de producción, tráfico y uso de estupefacientes.

***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.**

Las estaciones de servicio, plantas de abastecimiento y demás establecimientos dedicados a la distribución de productos derivados del petróleo, prestaran el servicio en forma regular, adecuada y eficiente, de acuerdo con las características propias de este servicio público.

En las estaciones de servicio también podrán operar mini mercados, tiendas de comida rápida, cajeros automáticos y otros servicios, con sus respectivas autorizaciones, cumpliendo siempre con todas las normas de seguridad para cada uno de los servicios ofrecidos.

Marco institucional

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.

2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio realizado en este trabajo fue de tipo descriptivo ya que se permitió identificar las características principales de la empresa a nivel tanto interno como externo, en base a técnicas específicas en la recolección de información, como en la observación, entrevistas y cuestionarios, informes y documentos, además identifica características del universo de investigación sus conductas y actitudes, estableciendo comportamientos concretos descubriendo y comprobando la asociación entre variables de investigación.

Esta investigación es un conjunto de métodos y procedimientos que describen a las variables de marketing. Este tipo de estudio contribuyó a determinar las preguntas básicas para cada variable, contestando ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Qué? Y ¿Cuándo? A su vez describe el número de competidores y las diferentes estrategias desarrolladas en el sector.

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado en el presente proyecto es el método inductivo, ya que este inicia con la observación de los fenómenos particulares con el fin de llegar a conclusiones y premisas generales que puedan ser aplicadas a situaciones similares a la observación. Este conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, concluyendo con proposiciones y estrategias, tomando como referencia premisas verdaderas, que podrán llevar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las propias premisas de las que se inicio el análisis.

Complementando el método inductivo se utilizó además el método deductivo que con la observación de fenómenos generales tiene el propósito de señalar las verdades contenidas en la situación general. Permite además identificar explicaciones o hechos particulares de un fenómeno que permite visualizar el orden para la obtención de la información, al igual que las fuentes y la calidad de la misma.

2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Primaria

Las fuentes de información primarias fueron las personas que hacen parte del área administrativa de la empresa a los cuales se acudió por medio de entrevistas,

encuestas a clientes externos (actuales y potenciales) e internos (talento humano que hace parte de Servicentro), los cuales facilitaron la información necesaria para el diagnóstico, y la elaboración de las estrategias tanto corporativas como de mercadeo.

Secundaria

En las fuentes secundarias esta la información encontrada en forma escrita, material bibliográfico y documentos que tuvieron relación con el presente tema de investigación, información que fue útil para la elaboración del presente proyecto, incluido aquí la información electrónica por medio de internet.

2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

Es la totalidad de elementos de estudio en este caso las personas que trabajan en Servicentro incluidos administradora, auxiliar, isleros, vigilantes, las cuales concuerdan en una serie de características factibles de procesar, que con la población objeto de estudio dan origen a los datos de la investigación.

La población de estudio basada en el personal de la empresa es una población finita, ya que su número es cuantificable. Además se cuenta con una población finita que son los clientes ya que fueron cuantificados a través de una muestra.

MUESTRA

Cálculo de la Muestra Unidad Muestra.

Usuarios que requieren el servicio de distribución de combustible y lubricantes, y demás productos para el funcionamiento de los vehículos.

Alcance. Servicentro Transipiales de la ciudad de Pasto.

Tipo De Muestreo. Muestreo aleatorio simple.

Fórmula para calcular la muestra para población finita.

$$n = \frac{NZ^2 \times P \times Q}{(N - 1) e^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

n: Tamaño de la muestra:
N: Población de estudio:
Q: probabilidad de éxito: 5%
P: probabilidad de fracaso: 5%
Z: grado de confianza: 95%
e: margen de error: 5%

INSTRUMENTOS

Encuesta. Como instrumento de recolección de información se elaboró un formato de encuesta dirigida a los usuarios que requieren el servicio del Servicentro de Transipiales S.A. el cual permitió obtener un resultado de como está la satisfacción del cliente, el cual contribuyó al presente plan de mercadeo en el diseño de las estrategias necesarias para que el grado de satisfacción de los usuarios sea positivo para la empresa.

Diseño de la Encuesta: La Encuesta consta de 13 preguntas cerradas con única respuesta y dos preguntas abiertas para conocer los aspectos que referencian el porque de la utilización o no utilización de los servicios y las sugerencias para las mismas razones. (Ver anexo A)

3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL IDENTIFICANDO FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTEN EL DESARROLLO DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

En este capítulo se analizó la situación de la empresa tanto en su aspecto interno como externo, identificando así los factores que afectan el normal desarrollo de los objetivos y metas de la unidad de negocios Servicentro Transpiales.

3.1 MARKETING MIX - LAS 4 P'S DE LA EMPRESA

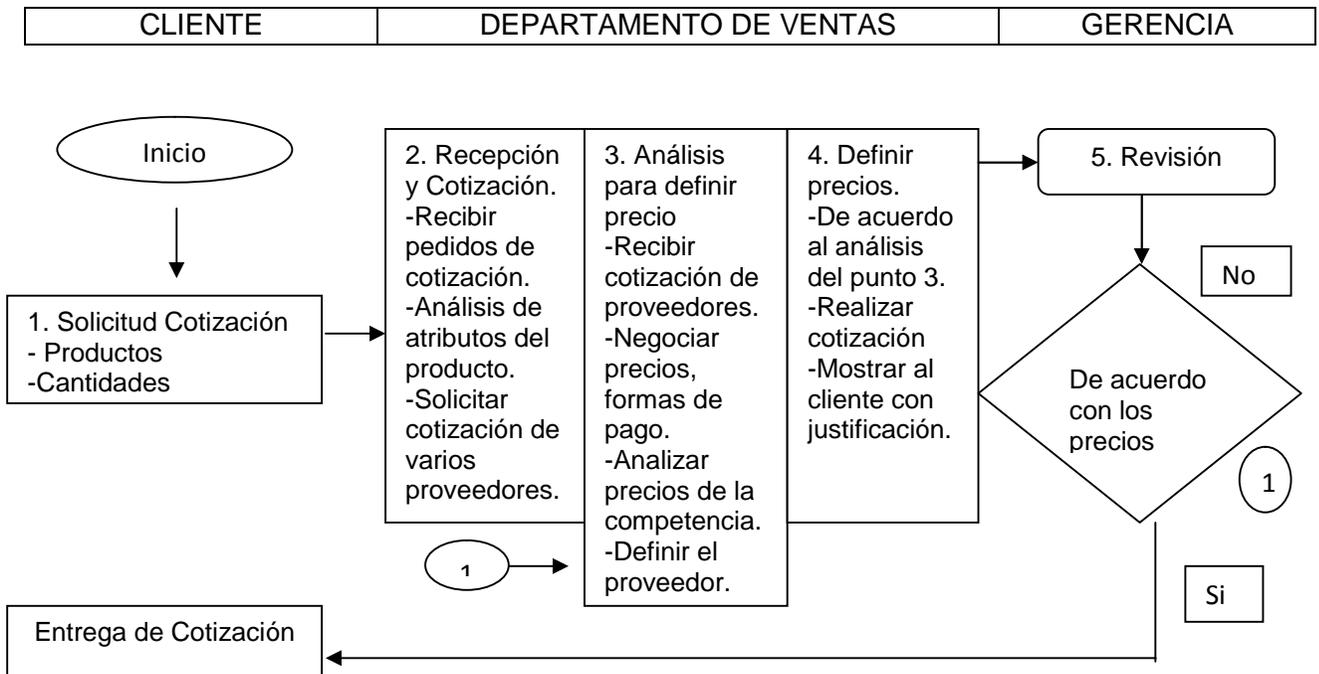
3.1.1 Producto. En la actualidad la empresa cuenta con dos principales servicios que son la Venta de Islas y la Venta de Almacén entre los que se incluyen: venta de combustible, calibración y mantenimiento de surtidores, venta de lubricantes y varios.

La dotación con la que cuenta la empresa, depende de las necesidades o requerimientos de sus clientes. Además cuentan con diferentes proveedores y tipos diferentes de cada producto entre los cuales encontramos:

ACEITES	FILTROS	VARIOS	BETÚN	CHAMPÚ	LIQUIDO DE FRENOS	SILICONA
-Diesel -Hidráulico -Castrol -Epsol -Esso -Donax -Havoline -Mobil -Lubrax	-Partmo -Aire -Aceite -Mercedez -Baldwin -Filtec -Mitsubishi -Hyunday -Universal	-Aditivo diesel -Aditivo gasoline -Freezetone -Motor ice Refrigerante -Motor maxi Combustible -Reductor humo -Superkote combustible -Superkote motor -Tratamiento gasolina AGUA DE BATERÍAS -Agua batería con acido -Agua batería Epsol	-Beisbol -Pulimento blanco liquido CERAS -Color -Brilladora -Liquida -Simonix -Superpoli -Copao Blanco y Rojo -Tambor JABON -Liquido Boderal	-Simoniz -Cojín -Freztone -Batería -Coexito -Esríc -Mac	-Bendix -Para frenos -Dot Isin PEGANTE -Masilla -Calypso -Sintético -Instantáneo -Súper bonder	-Brillantes -Lava parabrisas -Limpiador de carburador -Limpiador de inyectores - Embellecedora -Lubristone -Multi binner -Sellante -UV3 VARIOS -Alistada -Botiquín -Franela -Lavado -Neutralizante -Pomada esmeril -Servicio de taller -Tecnibus liquido ACPM -ACPM

3.1.2 Precio. La fijación de los precios en Servicentro es muy importante pues tener una adecuada determinación y equilibrio sobre esta variable es obtener beneficio a la empresa cuyos ingresos aumentan.

Ilustración 1: Diagrama de Actividades Proceso Precio



Fuente: esta investigación

El proceso que se detalla en este diagrama tiene como propósito:

- Proveer márgenes de utilidad sano
- Proporcionar flexibilidad a la empresa con el análisis.
- Estar analizando el comportamiento de la competencia y ganar más mercado.

3.1.3 Plaza. En la actualidad la empresa cuenta con un sistema de distribución directo: fabricante- consumidor final.

Ilustración 2: Esquema de Distribución



ESTRATEGIA “PULL” (Estrategia hacia el consumidor final)

Esta orienta sus esfuerzos de comunicación en el comprador¹.

Tiene como objetivo que el consumidor exija nuestros productos en el punto de venta para forzar al minorista a tener en existencias dicho producto o marca. A su vez el minorista lo solicita al mayorista y este al fabricante.

La puesta en funcionamiento de esta estrategia de aspiración requiere importantes medios publicitarios, repartidos en largos periodos para conseguir crear esta demanda y esta presión sobre la distribución.

3.1.4 Promoción. En este sentido es de importancia destacar que la empresa no cuenta con centros de ventas ni de exhibición debido a que no se manejan inventarios ni stock de producción, ya que se definen de acuerdo a los requerimientos de cada vehículo que utiliza el servicio de Servicentro.

Existen las siguientes variables del mix de comunicación que aplica SERVICENTRO TRANSIPIALES S.A.:

Relaciones Públicas: con esta variable se quiere estimular las ventas, facilitar las comunicaciones y establecer relaciones entre los clientes y funcionarios brindando confianza y fortaleciendo sus objetivos, la empresa y la marca. Para conseguir lo dicho anteriormente realizan lo siguiente:

- **Gestión de comunicaciones interna:** es de suma importancia conocer a su recurso humano y estos a su vez conozcan las políticas y objetivos de la empresa. Hacer sentir a empleados que pertenecen a una familia y que se preocupan por su bienestar, su crecimiento personal y profesional. Realizando capacitaciones, descuentos para realizar cursos de interés, talleres de integración y de pausa activa. Estos elementos generan excelente clima laboral, confianza y sentido de pertenencia a Servicentro Transipiales.
- **Gestión de comunicaciones externas:** Es importante generar una sólida relación con los clientes por tal motivo se hace sentir al cliente como en casa haciéndole comprender los objetivos y procedimientos de la empresa.

La empresa asiste a eventos que tengan que ver con su sector, además de asistir a capacitaciones que podrían ser de gran utilidad para la mejor realización de sus actividades.

¹ <http://marketingcompartido.blogspot.com/2008/07/estrategias-de-push-pull.html>

Además para Servicentro Transipiales es de gran importancia tener siempre presente el cumplimiento de acuerdos de negociación con el cliente, puesto que contribuye a la formación de una relación fiel y duradera para con la estación de servicio.

Venta Directa: Se tiene contacto con el cliente, y/o consumidor a través de una comunicación más frecuente con el propósito de conocer sus preferencias y poder de seguir satisfaciéndole. La venta se realiza en visitas de los clientes al establecimiento logrando así dar a conocer los productos, la empresa, los precios, los servicios, etc.

Publicidad: La empresa no cuenta con una estrategia de publicidad puesto que su mercado actual es el que hace parte de la misma empresa. La empresa pauta con los medios de comunicación regionales, pero no se tiene un óptimo resultado en cuanto al aumento de clientes de Servicentro, ya que la publicidad que se maneja no separa a los Servicios de Servicentro, con los servicios de la Empresa Transipiales S.A.

Además se cuenta con una página de internet que la gente puede visitar para conocer aun mas sobre lo que la empresa ofrece a su clientela.

Fuerza de ventas: la empresa esta integrada por vendedores, personal de seguridad, y administrativo, todos con experiencia en el sector en el que se están desarrollando.

3.2 LAS 4 C'S DE LA EMPRESA

3.2.1 Compañía. Servicentro está dedicada a la venta de combustible y productos para el buen funcionamiento de los vehículos con una asesoría de alta calidad, la cual ofrece servicio de distribución de combustible y lubricantes, ventas isla, ventas de almacén.

En su trayectoria ha logrado ser reconocida como empresa que cuenta con grandes proveedores para los productos que ofrece y cuenta con el más importante recurso que es el talento humano el cual ha logrado dar calidad al servicio prestado. Servicentro ha logrado adquirir maquinaria que ayuda a brindar mayor calidad a la hora de la prestación del servicio, y así mismo reducir los costos de contratiempos que se pueden presentar, dando seguridad y confiabilidad en lo que se está adquiriendo.

Servicentro actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Pasto en calle 12 N° 4ª – 25 barrio Chapal y cuenta con departamentos: administrativo y de mercadeo los cuales contribuyen al desarrollo de la empresa.

Entre la maquinaria utilizada en Servicentro se encuentra dos surtidores, una maquina de engrase, un tanque de fibra de vidrio para gasolina, dos tanques de fibra de vidrio para diesel, no se cuenta con un tanque de almacenamiento indispensable para el diesel que contiene un agregado de aceite de palma, para lo cual necesita un tanque especial.

En cuanto al tanque de gasolina no se está cumpliendo el cupo que es de 10.000 galones, ya que únicamente se tiene 6.000 galones para la venta por motivo de que la gasolina es un combustible de poca venta en el servicentro, ya que hay competencia desleal, y sobre todo por la gasolina de contrabando que entra al mercado en una más bajo precio.

En cuanto a las ventas en el año 2010 se ha presentado variedad en los dos primeros meses del año, en enero se superó la meta ya que el cupo asignado de combustible que tiene la estación es de 50.760 galones y se tuvo una venta de 55.553 galones lo que arroja un indicador de 109.44%. Contrario en febrero disminuyo la venta en 37.321 galones lo que equivale a un indicador del 73.52%.

3.2.2 Clima organizacional. En Servicentro Transipiales S.A. es de importancia destacar que existe disposición hacia la labor que se realiza, así como se puede decir que el clima organizacional en la empresa cumple las siguientes características:

-Existe una percepción positiva de los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo del trabajo.

-Existe responsabilidad en la labor desarrollada, lo que hace que exista autonomía en la toma de decisiones de todos y cada uno de los que forman parte del talento humano de la empresa relacionada las actividades de su actividad.

-Existe recompensa hacia la buena labor desarrollada.

-Existen desafíos en la labor desempeñada, es decir que existen infinidades de retos dado los objetivos y metas propuestas por la organización.

-Existe un ambiente de buenas relaciones interpersonales, es decir un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre directivos como entre jefes y colaboradores.

-Existe cooperación, es decir un espíritu de ayuda por parte de los directivos, y de empleados del grupo. El énfasis esta puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

-Existen estándares o normas de rendimiento para los diferentes miembros de la organización.

-Existen conflictos en los que se aceptan opiniones discrepantes por parte de superiores y colaboradores y no existe temor a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

-Existe identidad, se hace referencia al sentimiento de pertenencia hacia la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.2.3 Clientes. El 90% de los clientes del Servicentro Transipiales son los mismos afiliados, las personas que trabajan en el servicio de transporte de pasajeros y encomiendas de la empresa Transipiales, al mismo tiempo se presenta el inconveniente que no el 100% de ellos utiliza los servicios que presta la estación de servicio, lo cual en parte depende de los saldos rojos que tengan en la empresa por cuestión de adelantos, o pagos de créditos que por lo general son créditos que hacen en la misma estación, generando así que no haya mayor liquidez en ella, siendo esto el mayor problema, para lo cual se contempla buscar estrategias para aumentar su número de clientes, sobre todo externos que brinde liquidez a la estación y no créditos, y que además haya un aumento de fidelización no solo por parte de estos nuevos clientes, sino también por los que ya se tiene.

Cada miembro de la organización pone toda su pasión para servir a los clientes de manera que ellos se sientan seguros del servicio que reciben, para lo cual se requiere productos de calidad, servicio superior, amabilidad en el trato etc.

3.2.4 Competencia. En el sector en el que se encuentra ubicada la estación de servicio tiene un alto tráfico vehicular, y es por esta razón que en él se encuentran varias de estas estaciones que son la constante competencia para la estación, atacando clientes directamente y además los competidores se han ido posicionando gracias a la calidad de sus productos y servicios, algunas de ellas ofrecen mayor gama de servicios lo que les ha permitido gradual y dinámicamente responder a los requerimientos puntuales del mercado, lo cual a la estación de servicio Transipiales la hace menos competitiva en este mercado, según información arrojada por cierto aplicativo de encuesta directa a sus competidores más fuertes. Analizando la competencia se tiene en cuenta que la estación está en un lugar estratégico, pero eso no es suficiente ya que la variedad de servicios de las otras estaciones hace que se estanque un poco, ya que se cuenta con instalaciones propias de las cuales se podría dar un mejor uso, en cuanto a la diversificación de servicios, que es lo que haría que esta se posicionará mejor en el mercado.

4. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1 ANÁLISIS INTERNO

4.1.1 La empresa y su función. La **Empresa Transportadores de Ipiales S.A.** desempeña sus actividades en 3 negocios principales los cuales se registran ante la de cámara de comercio:

- Transporte de pasajeros por carretera
- Transporte carga y encomiendas
- **Venta de combustibles y lubricantes**

La empresa define como su actividad principal el transporte de pasajeros por carretera, actividad que está regida por la ley 336 de 1996 y la ley 769 de 2002 “código nacional de tránsito terrestre. Con la modificación en la ley 1005 de 2006.

Para el desarrollo de sus actividades de transporte terrestre la empresa cuenta a la fecha con un parque automotor de 326 vehículos comprendidos en 280 buses, 20 automóviles, 26 microbuses, capacidad otorgada por el ministerio de transporte. El funcionamiento de estos vehículos tiene asignadas rutas a distintos departamentos como son: Nariño, Cauca, Putumayo, Valle del cauca, Huila, Tolima y Cundinamarca estas rutas están habilitadas por el ministerio de transporte y la habilitación en cuanto a los horarios según la resolución 7811 de 2001 se ha establecido la libertad de horarios para que la empresa pueda transitar por las rutas asignadas.

Para que cada bus transite por las rutas bajo el nombre de la empresa debe estar afiliado a ella y cancelar unos derechos de vinculación. También ajustarse a las políticas y normas establecidas para el transporte por la empresa y el Ministerio de transporte. El control gerencial se realiza desde la ciudad principal Pasto y adicionalmente se realizan pequeños controles en las agencias comerciales ubicadas en las poblaciones distantes del centro de operación o los destinos de ruta.

Fundamentalmente la empresa busca la comodidad del cliente y por esta razón ha determinado en su contrato de afiliación una cláusula de 20 años de permanencia y posteriormente el retiro obligatorio de los vehículos lo que conllevara a la renovación del parque automotor que satisfaga las necesidades y expectativas del cliente y permita que la empresa pueda retirar los 115 vehículos que superan la edad conveniente y pueda brindar un mejor servicio.

Actualmente la empresa ha venido presentando una tendencia a la baja en movilidad de pasajeros sin que esta afecte los ingresos de la misma, este

fenómeno se puede dar por varias razones como los viajes de transporte expreso y el incremento en las tarifas de transporte.

Igualmente la empresa debe afrontar muchas amenazas entre ellas la existencia de empresas piratas, y aquellas que estando legalmente constituidas violan los lineamientos establecidos por el Ministerio de Transporte realizando viajes a rutas no habilitadas.

Otro de los negocios de la empresa es el transporte de carga y encomiendas el cual se trabaja de manera similar en cuanto a rutas al transporte de pasajeros pero tiene 6 rutas principales Bogotá, Cali, Popayán, Pasto, Ipiales y Tumaco; manejan sus propios vehículos de carga, 15 furgones y la carga de las rutas diferentes se maneja por medio de los buses intermunicipales, la recepción de las mercancías se hace por medio de las agencias comerciales o las oficinas principales.

Existen tres formas de pago: en efectivo, a crédito y en contra pago. Hoy por hoy los resultados financieros del servicio muestran pérdidas a nivel global; sin embargo, hay agencias que cuentan con un buen funcionamiento y rentabilidad, por lo tanto hay un desequilibrio, se recomendaría evaluar agencia por agencia con el fin de tomar decisiones frente al manejo de estas.

La empresa muestra las siguientes debilidades con respecto al transporte de encomiendas y carga: en cuanto a tarifas no están establecidas, utilizando así las rebajas debido a la carencia de pesas, se cuenta con un software de administración el cual tiene inconsistencias en cuanto a impuestos, se carece de un gato hidráulico el cual es muy necesario para el cargue y descargue del vehículo, la mayoría de las personas que trabajan en las agencias no cuentan con una adecuada capacitación, además se hace necesario una página electrónica donde se encuentre toda la información en cuanto a este servicio como una estrategia de mercadeo.

Finalmente se puede decir que las principales fortalezas de Transipiales S.A. son el Talento Humano, la experiencia y tradición, la cobertura nacional, la infraestructura, el parque automotor, la proyección nacional, la ampliación en la cobertura de seguros, entre otras, con las cuales ha logrado el reconocimiento de la empresa, siendo una de las más importantes en el Sur Occidente Colombiano en cuanto a movilización de pasajeros.

1. Edad de la empresa: hace referencia a la etapa histórica en la que se encuentra. En relación con este criterio se puede distinguir entre empresas que acaban de nacer, empresas maduras o viejas empresas.

El 11 de junio de 1959 se funda a transportadores de Ipiales como sociedad limitada y se protocoliza mediante la escritura pública número 404 corridas en la notaria primera de Ipiales, ciudad en donde se fija inicialmente su domicilio principal.

Es así como Servicentro maneja la venta de combustibles y lubricantes iniciando su actividad comercial el día 18 de octubre de 1979.

2. Tamaño de la empresa: es decir, la dimensión de ésta. Generalmente, las empresas pueden ser clasificadas como pequeñas, medianas o grandes.

La empresa es considerada de tamaño grande, ya que el número de trabajadores supera los 100, y su constitución se soporta en grandes cantidades de capital y volumen de ingresos al año.

3. Campo de actividad: se trata de identificar los productos o servicios que ofrece la empresa, así como los grupos de clientes a los que va dirigido y la tecnología que se emplea para ello.

Servicentro Transipiales ofrece como principal servicio el de distribuidor minorista de combustible, además otros servicios como lubricación y engrase. También posee variedad de productos para uso automotor, como son lubricantes, aceites, filtros, accesorios para el cuidado de vehículos, como ceras, bombillos, etc.

4. Tipo de propiedad: bajo este criterio se pretende identificar tanto si la empresa es pública como si es privada, así como la composición de su estructura de propiedad, esto es, si es una empresa familiar o si está bajo la tutela de unos pocos socios o de muchos.

La empresa Transportadores de Ipiales S.A. es una empresa de propiedad privada, ya que las personas que tomaron la decisión de crearla fueron un grupo de honorables Nariñenses quienes en su mayoría han fallecido, ciudadanos emprendedores y llenos de esperanza cuya iniciativa trascendería fronteras. A ellos se debe el inicio de Transipiales: Dr. Abelardo Ruiz Ruano, José Celito Rosero, José Antoni Cabezas, Eduardo Enríquez, Hernando Cabrera, Segundo Cisneros, Simón Braulio y Luis Montenegro, Leonardo Cabrear, Lucio Efraín Montenegro, Miguel bastidas, Alonso Villajes, Felipe Bravo, Segundo Góyes, Elías Ruano, Marco Tulio Velásquez, José Elías Coral, Rosa Imelda Salazar, Marco Recalde, logrando así ser una de las empresas más importantes del sur de Colombia.

5. Ámbito geográfico: hace referencia a la expansión geográfica de la empresa, ya sea de un ámbito internacional, nacional, regional o local.

En su larga trayectoria cercana a los 51 años de existencia, la empresa ha sido protagonista principal del desarrollo regional, y la primera en incursionar con el servicio de transporte en las regiones más apartadas de los departamentos de Nariño y Putumayo.

En cuanto a Servicentro Transpiales tiene una expansión geográfica local del municipio de San Juan de Pasto.

6. Estructura jurídica: teniendo en cuenta la forma jurídica sobre la que está constituida la empresa. En esta categoría podemos llegar a distinguir entre sociedad individual, de responsabilidad limitada, sociedad anónima o cooperativas. Por otra parte, bajo este mismo criterio se puede llegar a identificar si la empresa tiene un carácter unisocietario o, por el contrario, forma parte de un grupo de empresas.

La asamblea general de accionistas el 23 de octubre de 1972 establece unos nuevos estatutos en el sentido de transformar la empresa en una sociedad anónima con un capital de \$ 800.000 dividido en 16.000 acciones; como consta en la escritura pública número 3470 del 5 de diciembre inscrita en la notaria segunda de Pasto.

4.1.2 Direccionamiento empresa transportadores de Ipiales S.A:

Política de Calidad. Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa Transportadores de Ipiales S.A. mediante la aplicación de altos estándares de calidad en el transporte de pasajeros, carga y encomiendas, para lo cual contamos con un talento humano idóneo, capacitado y comprometido con el mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización.

Objetivos de calidad

- Garantizar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos a través de una cultura de excelencia en el servicio
- Lograr compromiso y concientización de nuestros afiliados para alcanzar una mejor prestación del servicio de pasajeros, carga y encomiendas.
- Cumplir con las exigencias y compromisos legales enfocados al mejoramiento continuo de nuestros servicios

- Mejorar e incentivar la comunicación interna orientada a un excelente manejo del tiempo requerido en el desarrollo de los procesos, que permitan el cumplimiento de los requisitos de los clientes y las normas de manera oportuna.
- Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal con el fin de responder con eficiencia, idoneidad y competencia a las políticas de calidad, misión y visión de nuestra institución.
- Optimizar la prestación de nuestros servicios con el mejoramiento y renovación del parque automotor de la empresa acorde a los requerimientos legales, ambientales e institucionales.
- Diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos, planes y programas que garanticen la adjudicación y apertura de nuevas rutas que permitan a la empresa brindar la satisfacción a sus usuarios mediante la oportunidad y pertinencia en los servicios.

VALORES

Servicio

La caracteriza la vocación de servicio. Les complace servir y crear relaciones positivas. El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto, trato personal, cordial y digno, que vaya más allá de satisfacer las necesidades de los demás. La excelencia en el servicio será siempre su objetivo principal; apoyada en la experiencia, trayectoria y cobertura a nivel regional y nacional, siendo pioneros en la transformación, proyección e innovación de los procesos.

Respeto

Es la base fundamental para la convivencia sana. Prima la persona por encima de todo. Nace de la propia autoestima y del reconocimiento de la existencia del otro, entendiendo que mis derechos terminan cuando empiezan los de los demás. Este valor regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, comunidad y entorno ecológico, con la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.

Responsabilidad

Es el compromiso de hacer el mejor esfuerzo por conseguir los objetivos empresariales con eficacia, eficiencia y efectividad, puesta al servicio de la productividad en todos los procesos, tomando decisiones justas y a tiempo conscientes de las consecuencias, cuidando su impacto en los demás, la organización, la comunidad y el medio ambiente.

Integridad

Es su capacidad de hacer y cumplir compromisos con ellos mismos y con los demás, acordes a lo que se dice y se piensa, con transparencia y responsabilidad en todas sus actuaciones, demostrada con el cumplimiento de las normas y reglamentaciones y nuestro compromiso con la verdad al brindar información clara, abierta y real para todos.

Lealtad

Estar comprometidos con la empresa en todo momento, con sus objetivos y metas. Hay muchas cosas que inspiran lealtad y merecen lealtad, una de las más importantes es la organización en la que se trabaja. La persona leal es constante en sus afectos y cumplidor de su palabra demostrando su alto sentido de compromiso y fidelidad.

PRINCIPIOS

El trabajo en equipo, que motive el aprendizaje continuo, el desarrollo integral y la toma de decisiones.

Compromiso con el desarrollo, crecimiento y bienestar social del sur occidente colombiano.

Sentido de pertenencia y la proactividad potenciando el empoderamiento.
Transparencia en todas las acciones y relaciones de la empresa.

Cumplimiento de los compromisos, normas y procedimientos, guía nuestras acciones de mejoramiento.
Profesionalismo para superar las expectativas de nuestros clientes en términos de calidad, costos, ingresos y oportunidad.

La cordialidad y puntualidad deben ser nuestro símbolo de respeto por los demás.
Exigencia y responsabilidad por los resultados y consecuencias, mantiene y aumenta la viabilidad económica del negocio y el desempeño del mismo.

Constancia en el propósito de mejorar nuestros servicios; honrando nuestros compromisos porque somos conscientes de la importancia de los proyectos de nuestros clientes.

4.1.3 Definición del negocio. Servicentro maneja la venta minorista de combustibles y lubricantes, además de lubricación de vehículos, venta de filtros, de baterías y demás servicios y accesorios que tienen que ver con su mantenimiento; este negocio se centra en la atención a los afiliados y clientes de la empresa en un 90% aproximadamente y el resto a particulares; cuentan con nueve trabajadores tres vendedores, tres vigilantes, un lubricador, y dos administrativos. Para venta de lubricantes se trabaja de lunes a viernes de 7:30 de la mañana a 7 de la noche, los sábados, domingos y festivos medio día; en el caso de los combustibles se maneja en tres turnos de ocho horas, con el fin de mantener el servicio en jornada continua.

Cabe resaltar que el SERVICENTRO TRANSIPIALES ha venido trabajando en el mejoramiento en la prestación del servicio desde tiempo atrás y actualmente ya cuenta con una certificación de calidad proporcionada por BUREAU BERITAS, esto debido a las exigencias no solo de los clientes sino de entes gubernamentales quienes buscando la protección del consumidor exigen la acreditación en sistemas de Gestión de Calidad.

Durante el año 2009 se vio ajustada a través de procesos de control que estaban normativizados desde tiempo atrás o con la implementación de nuevos métodos como el SICOM y el RESPEL herramientas para el control de registros de los movimientos de los combustibles en cada paso dentro de la cadena de producción.

La producción normativa fue compleja desde diferentes entes de regulación, control y vigilancia, entre otras la resolución 004 de 2009 que complementó la 018 y 019 de 2008 y por las que el Consejo Nacional de Estupefacientes unifica la reglamentación para la compra, venta, consumo, distribución, almacenamiento y transporte de las sustancias sometidas a control especial imponiendo un nuevo registro para las ventas de los combustibles en lo que ha Servicentro se refiere.

De otra parte, se implementó los biocombustibles iniciando con el denominado B5 y con una proyección de incremento paulatino que en su momento se ha proyectado hasta B20, exigiendo la modificación de las actividades y procedimientos dentro del proceso de mantenimiento, debiendo además proyectar nuevas mejoras para la estación en especial con el cambio de dos tanques metálicos que se habilitaron con el objeto de perseguir el incremento del volumen de asignación de combustibles.

Todas las medidas exigieron fortalecer el personal por ello se capacito, a través del taller de “planes de manejo ambiental, manejo de residuos peligrosos, permisos de vertimientos y el programa de uso eficiente y ahorro del agua de la corporación autónoma regional de Nariño CORPONARIÑO”, del programa de formación y entrenamiento al personal de ventas y administrativo” y del taller de alto nivel “tendencias del sector comercializador de combustibles en el corto y mediano plazo” los dos últimos a cargo del mayorista Exxonmobil de Colombia S. A.

4.1.4 Direccionamiento Servicentro Transipiales:

Objetivo Servicentro Transipiales

Servir como un eslabón más para fortalecer la imagen de la empresa a través de la venta de combustibles, lubricantes y demás productos, con calidad, seguridad y excelente atención a nuestros afiliados y clientes particulares.

Tabla 1. Proceso y procedimientos de Servicentro Transipiales

PROCESO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	REGISTROS
Distribución de combustible y lubricantes	Selección de proveedores	P-SV-001	Cotizaciones Portafolio de productos y servicios
			Formato de selección de Proveedores
			Informe comparativo de aspirantes
			Información del proveedor (Rut, Nit de proveedores, Cámara de comercio, Ofertas de Proveedores, Condiciones de crédito)
			Rut, Nit, Firma representantes legales de Transipiales
			Resolución de conformación de registro de Proveedores
			Kardex
			Formato Registro de Proveedores
	Compra de Combustible	P-SV-002	Formato solicitud autorización de cargue producto a compensar.
			Formato Anexo N° 5(A) Acta de nominación de combustible en zona de frontera
Formato Anexo N° 5(B) Acta de nominación de combustible en zona de frontera			

Distribución de combustible y lubricantes			Cumplido
			Lista mensual de cambio de precios de combustible
			Factura cambiaria (de compra) de Exxonmobil.
			Guía para transportar productos derivados del petróleo.
			Documentación al día por parte del conductor (pase de quinta, seguro, actualización anual curso de transporte de combustibles y concientización de la labor desempeñada.
			Formato toma física inventario de combustible.
			Formato descargue de combustible.
			Tablas de aforo para tanques de la tracto mula
			Informe de diario general
		Calibración y Mantenimiento Mensual de Surtidores	P-SV-003
			Lista mensual de cambio de precios de combustible
	Compra de Lubricantes y Varios	P-SV-004	Kardex del sistema
			Autorización de compras y servicios
			Remisión de pedido dado por proveedor cuando toma pedido semanal.
			Factura cambiaria (de compra)
			Informe Diario general
			Factura de venta
	Generación de Reporte Diario para Contabilidad	P-SV-005	Facturas de venta emitidas en isla.
			Formato de ventas diarias sección Isla
			Libros auxiliares contables.
			Informe diario general.
	Generación de Reporte Diario para Contabilidad	P-SV-005	Informes de diario de ventas uno por código y otro por número de doc.
			Salidas diarias de inventario.
			Reporte de ventas de los surtidores durante los tres turnos.
			Planillas de Ingreso
			Listado de efectivos.
			Listado cuentas corrientes. Diario general.
	Ventas Isla	P-SV-006	Listado de conductores con saldo rojo emitido desde oficinas de Bogotá

Distribución de combustible y lubricantes			Listado de conductores con saldo rojo emitido desde oficinas de Bogotá
			Factura de venta emitida por el sistema
			formato de ventas diarias sección isla
			Libro de control.
			Valorizado bodega 2
	Ventas Almacén	P-SV-007	Listado de conductores con saldo rojo emitido desde oficinas de Bogotá
			Factura de venta
			Factura de venta emitida por el sistema
	Lubricación	P-SV-008	Factura de venta
	Inventario Mensual de Lubricantes	P-SV-009	Inventario actual
			Valorizado
			Inventario manual
			Comparativo de Inventario
	Consignaciones	P-SV-010	Formato de consignaciones
			Consignaciones
			Formato de planilla de transporte de valores.
	Informe Mensual de Combustible	P-SV-011	Inventario final de venta de combustible mes anterior.(FORMULARIO MENSUAL)
Formulario combustibles líquidos derivados petróleo zona frontera.			
Medición de Tanques de Combustible	P-SV-012	Formato Toma física Inventario combustible.	
		Tablas de aforo para tanques	
		Formato de descarga de combustible.	
		Tablas de aforo para tanques de la tracto mula	
		Factura de venta de combustibles.	
		formato de ventas diarias sección isla	
Seguridad (extintores)	P-SV-013	Lista de chequeo	

Fuente: Transportadores de Ipiales S.A.

Misión. SERVICENTRO TRANSIPIALES, es una unidad de negocio de cubrimiento regional, dedicado a la distribución minorista de combustibles, lubricantes líquidos derivados del petróleo y accesorios para el mantenimiento de vehículos; con orientación hacia la excelencia en la calidad de los servicios y productos ofrecidos a nuestros clientes particulares y afiliados.

Visión. A 2014, ser la estación de servicio preferida en la ciudad de Pasto, con un personal humano capacitado en la prestación del servicio y una excelente atención

al cliente, destacándonos por la organización en nuestros procesos y procedimientos.

➤ **ANÁLISIS DE MERCADEO**

La atención al cliente, precio, portafolio de productos y/o servicios, comunicación, investigación, mercados y segmentos, posicionamiento, son la estrategia funcional en base al marketing mix, que se está realizando a través de la implementación del plan de mercadeo que se realiza en el presente proyecto, contando con la ayuda de un sistema de gestión de calidad que se ha incorporado a la empresa con el fin de lograr mayor credibilidad a los ojos de los clientes actuales y potenciales.

La atención al cliente se ha venido manejando a través de la oficina de servicio al cliente, con la adecuada revisión de las diferentes sugerencias, quejas y reclamos que son entregados por parte de los clientes, lo cual ayuda a una mejora continua en la entrega de los servicios ofrecidos por la empresa.

Los precios que se brindan a los consumidores, se evalúa a través de las diferentes cotizaciones hechas previamente con los diferentes proveedores con que cuenta la estación, para así brindar precios competitivos.

El posicionamiento de la empresa es un factor importante ya que gracias a él tiene reconocimiento de marca en la mente de los consumidores, lo cual favorece a la estación a la hora de necesitar sus servicios.

➤ **ANÁLISIS FINANCIERO**

Finanzas, liquidez, rentabilidad, capacidad de endeudamiento, solvencia, sistemas de control, recursos de capital, etc. Tienen un adecuado manejo en la empresa, lo cual facilita la implementación de cualquier tipo de estrategia relacionada con la mejoría de la misma a través de la adquisición de tecnología, cursos, capacitaciones necesarias para la mejora en la entrega de servicios, mejora en infraestructura, etc.

➤ **ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

Organización y control, sistema jerárquico, procesos de decisión, estructura, recursos humanos, etc. forman parte de la planificación de la empresa a través de los años, para poder lograr la satisfacción previa de los consumidores y de la empresa misma.

Trabajo en equipo, responsabilidad, profesionalismo, innovación, son los valores que deben predominar en toda organización, con lo cual la empresa sí cuenta, beneficiando así a la misma y al personal que forma parte de ella, logrando de ellos

una superación personal y laboral, que contribuye a la adquisición de mayor experiencia que será indispensable no solo en esta empresa sino en todos los campos en los que se pueden desenvolver.

➤ **ANÁLISIS DE LA PERSONALIDAD PÚBLICA**

Cultura de la empresa, ética de los negocios, identidad corporativa, solidaridad o defensa del medio ambiente, posiciones éticas, creatividad, visión del mundo, son temas de relevancia en la empresa ya que forman parte importante de lo que quiere lograr la empresa para entrar en el mercado actual que se ha vuelto tan competitivo, y con una gran visión del mundo en el cual se hace necesario tener estos aspectos presentes si se quiere lograr una competitividad igualitaria entre los diferentes empresas del sector.

➤ **ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL**

Composición y estructura, claridad de estrategias, remuneración de empleados, formación del personal, seguimiento y control de su actuación. Logrado a través de la gerencia con la ayuda fundamental del proceso de Talento Humano el cual se encarga de dar seguimiento a la formación del personal, sus posibles remuneraciones, como las infaltables sanciones a que dan lugar la indebida realización de las actividades con anterioridad programadas por esta área de la empresa para su recurso humano.

➤ **ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA**

La necesidad de una buena comunicación en una empresa se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, no solo para la empresa en si sino también para las personas que la conforman.

Los procesos de comunicación desde una perspectiva sistémica permiten mantener una coordinación entre las partes lo cual permite la acción coordinada y el trabajo en equipo, lo que contribuye a lograr los objetivos.

Además es un instrumento de cambio, por la necesidad de adaptación de un entorno cambiante permitiendo la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los valores y pautas de gestión que suelen acompañar el desarrollo organizacional.

En la empresa Transportadores de Ipiales S.A. se quiere que los trabajadores estén motivados, además identificados con los objetivos organizacionales, y además estar informados de todo lo que ocurre en la empresa para sentirse así parte activa de ella y que su posible participación reciba un adecuado reconocimiento, lo cual favorece las iniciativas y moviliza la creatividad

convirtiendo esto en un desarrollo personal, lo cual contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y del producto o servicio ofrecido.

En la búsqueda de la calidad total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida para conseguirla, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado de las estrategias de esta, para obtener optima eficacia de la recepción de mensajes, que es lo que quiere lograr la empresa a través de su servicio al cliente.

4.1.5 Fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS:

- Trayectoria de la empresa
- Infraestructura
- Estructura organizacional
- Imagen corporativa
- Liquidez y solidez
- Talento humano
- Disposición al cambio
- Cobertura de seguros
- Convenios de capacitación
- Capacidad de endeudamiento
- Sistema de Gestión de Calidad

DEBILIDADES:

- Políticas de selección de personal idóneo
- Inexistencia de manuales de procedimiento de algunos procesos
- Capacitación a la parte operativa
- Normas de seguridad industrial, escasas
- Compromisos de los afiliados con la empresa
- Incumplimiento de políticas empresariales

4.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

4.2.1 Análisis del medio ambiente externo. El análisis de la situación externa la empresa dispone de la información necesaria para actuar en respuesta a las circunstancias que se producen o prepararse a los cambios que se puedan producir.

a) ENTORNOS QUE RODEAN A LA EMPRESA

La empresa está en medio de entornos que influyen en su devenir. No se está solo en el mercado, ya que depende de elementos exteriores, que no pueden ser dominados por la empresa los cuales son:

ENTORNO ECONÓMICO

Las condiciones del entorno económico condicionan sus rendimientos actuales y futuros de las empresas y viceversa.

Crecimiento económico

Consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un determinado país. Esta variable se refleja en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será incrementar las ventas.

Este crecimiento alivia la presión competitiva, ya que las empresas no tienen que luchar necesariamente entre si para mantener e incrementar su actividad.

El crecimiento económico sostenido es el principal vehículo para mejorar las condiciones de equidad y el ingreso de la población, razón por la cual el objetivo del PND es el desarrollo de estrategias señaladas para mantener las tasas de crecimiento en niveles del 5%.

Esta meta de crecimiento económico implica elevar la tasa de inversión al 26,1% del PIB al final de 2010 (70,4% a cargo del sector privado), situación que implica un crecimiento real anual promedio de la inversión del 6,4%. El empleo, por su parte, creció a una tasa promedio de 3,1%, lo que conducirá a una tasa de desempleo promedio de 8,8% en 2010; y a su vez, los aumentos de productividad mantendrán la tendencia de los últimos años.

El crecimiento promedio de las exportaciones totales en dólares es del orden del 8,5% y el de las no tradicionales del 12,5%, con estos crecimientos, el coeficiente de apertura aumentó del 34,9% al 37,8% entre 2007 y 2010. Las anteriores metas son consistentes con una tasa de ahorro doméstico de 23,5% del PIB al final del cuatrienio, de la cual el 76.2% se sustentará en el sector privado, y con una inversión extranjera directa que será del orden del 2,7% del PIB, lo cual equivale a montos promedios entre 2007 y 2010 de 4.000 millones de dólares por año².

²http://juriscol.banrep.gov.co:8080/CICPROD/BASIS/infjuric/NORMAS/DIVISION_CODIGOS/DDD/LEY%201151%202007%20CONGRESO%20DE%20LA%20REPUBLICA%201/LEY11512007CONGRESODELAREPUBLICA1.html

Inflación

El choque de precios altos de los combustibles que enfrentó la economía mundial desde comienzos de la década de dos mil hasta mediados del año 2008 puso de presente las presiones inflacionarias que puede generar su comportamiento sobre los precios agregados de las diferentes economías. Colombia no fue la excepción, ya que dichas presiones también estuvieron presentes. Desde el punto de vista de la política de precios de los combustibles, el choque rezagó la política de desmonte gradual del subsidio a los combustibles en el país, la cual se venía aplicando desde finales de los años noventa.

Al igual que muchos países lo hicieron con el mercado de los combustibles regulado, el choque petrolero llevó a que las autoridades colombianas se enfrentaran a diferentes escenarios de política, en particular, a tres alternativas.

La primera continuar con la política de desmonte del subsidio a los combustibles hasta su plena eliminación, por lo que se debía permitir que los precios finales al consumidor reflejaran plenamente el costo de oportunidad de su venta local mediante la transmisión completa de la variación de los precios internacionales a los precios internos. Un inconveniente que seguramente debió haber sido considerado es que esta decisión hubiera complicado aún más la dinámica inflacionaria que venía enfrentando el país por la transmisión de los altos precios de los *commodities* en el mercado mundial, en particular de los alimentos, y que posiblemente hubiera creado efectos redistributivos indeseados.

La segunda alternativa mantener los subsidios, dejando inalterados los impuestos sobre los combustibles, a un costo fiscal creciente.

La tercera era permitir una transmisión gradual de los precios internacionales, acompañada por una disminución de la participación de los impuestos en el precio final al público, de tal manera que el precio final de los combustibles y la inflación no se vieran radicalmente afectados. La evidencia indica, que esta fue la alternativa adoptada por Colombia y por diferentes países importadores de combustibles a lo largo del choque de precios internacionales³.

PIB

La economía Colombiana para el tercer trimestre de 2009 presentó una disminución anual en el valor del PIB a precios constantes de 2000 (Actualización DANE) de aproximadamente el 0,2% valorada en \$143.320 millones. En la composición del PIB por ramas de actividad, renglones como la industria manufacturera, comercio y transporte presentaron variaciones anuales negativas del orden de 5,76%, 4%, y 2,9% respectivamente.

³ <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra581.pdf>

El sector de Minas y Canteras fue el segundo renglón (el primero fue construcción con 13,7%) que mayor crecimiento anual presentó a tercer trimestre de 2009, al aumentarse en 8,77% el valor del PIB. La variación respecto al segundo trimestre de 2009 fue de 1,7% valorada en \$62.081 millones (teniendo en cuenta hidrocarburos) y específicamente en el sector de Minería el valor del PIB presentó una disminución de 1,3% valorada en \$14.199 millones principalmente por la baja en el valor del PIB de minerales metálicos y no metálicos que presentaron una variación trimestral de 13, 3% y 1,8% respectivamente⁴.

Producción

Colombia cuenta con una capacidad de refinación que asciende a los 330,000 BPD, de los cuales el 74.5% se procesa en Barrancabermeja, 23.8% en Cartagena, 0.8% lo refina Orito y 0.75% Apiay.

De acuerdo con la información suministrada por ECOPETROL, durante el último año, las refinerías colombianas se han mantenido en un nivel de utilización del 95% de la capacidad instalada, procesando en promedio 315,000 BPD de petróleo crudo. Del total procesado el 75% se carga en la refinería de Barrancabermeja, el 24% en la refinería de Cartagena y el restante 1% entre las plantas de Orito y Apiay.

Entre enero y septiembre de 2009, las refinerías colombianas han producido en promedio 9 millones de barriles mensuales de combustibles líquidos (gasolinas, ACPM, Fuel Oil, Jet, GLP y otros). Del total de combustibles líquidos producidos, el 34% corresponde a gasolinas, el 25% a ACPM, el 21% a Fuel Oil y el 20% restante a GLP, Jet-Quero y otros

FACTORES QUE SE PRESENTAN A LO LARGO DE LA VIDA DE LA EMPRESA: lo forman aquellas variables que afectan de una forma significativa a la oferta y demanda de productos en el mercado⁵.

Ingresos disponibles de consumidores

La demanda de productos que una empresa ofrece en el mercado depende en lo fundamental del atractivo que tenga para el cliente, pero también de la situación económica de ese cliente potencial, de su renta disponible, de los precios, de las expectativas sobre la marcha de la economía, etc.

Un consumidor esta en equilibrio cuando dado su ingreso y las limitaciones de precios, maximizan la utilidad o satisfacción total que obtiene de sus gastos.

⁴ <http://www.simco.gov.co/Portals/0/Panorama/PIB+Minero+2er+Trimestre+2009.pdf>

⁵ <http://www.lafm.com.co/noticias/econom/13-05-10/colombia-podr-encontrar-1000-millones-de-barriles-equivalentes-de-petr-leo>

La toma de decisiones individuales del consumidor consiste en comparar preferencias por oportunidades, arreglando los problemas con la tendencia a satisfacer de la mejor manera unas preferencias dadas a partir de las oportunidades disponibles, siendo esto el ingreso que se tenga para poder satisfacer las necesidades con plenitud.

El presupuesto del consumidor lo determina su ingreso fijo; el mismo que establece lo que el consumidor puede comprar.

En este sentido se encuentra una teoría de conducta y la demanda del consumo es cuando el consumidor busca asignar su ingreso monetario entre los bienes y servicios disponibles de tal modo que su satisfacción, se eleve al máximo. El consumidor arregla sus compras para maximizar la satisfacción, sujeta a sus ingresos limitados.

Índices de precios al consumidor

De acuerdo con la clasificación por sectores económicos del IPC del DANE (base 2008), las gasolinas (corriente y extra) tienen un efecto directo sobre el IPC del 2,91% y uno indirecto por medio de los subsectores de transporte de personal y transporte público, los cuales pesan 8,39% y 6,80%, respectivamente. Por otro lado, la gasolina y el ACPM afectan la inflación total mediante su efecto sobre el índice de precios al por mayor (IPP).

Las gasolinas y el ACPM representan el 38,75% y 31,52%, respectivamente, de la rama CIIU 23 del IPP de producidos y consumidos, y ésta, a la vez representa el 4,04% del índice⁶.

Los precios internos de los combustibles líquidos fluctúan de acuerdo con los precios internacionales, específicamente con el mercado de la Costa del Golfo y la TRM; la tendencia seguida por los precios de los hidrocarburos refleja la afección generada por la crisis financiera y la recesión experimentada desde septiembre de 2008.

En el último año, el mercado internacional se ha caracterizado por un desbalance entre oferta y demanda, en el que si bien se han generado restricciones desde la producción para motivar el alza de los precios, la débil demanda ha contrarrestado todas las acciones encaminadas al fortalecimiento del sector, restringiendo adicionalmente las inversiones para proyectos que aseguren la producción futura de hidrocarburos.

El Ingreso al Productor (IP) del ACPM en el año 2009 no se rigió por la tendencia internacional, por el contrario, se condicionó al mantenimiento del precio máximo

⁶ <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra581.pdf>

de venta. En la última década, las tasas de variación del IP para los combustibles líquidos han incrementado a una tasa promedio anual de 7.83%, para el ACPM.

Los escenarios de proyección de precios, consideran la recuperación paulatina de la demanda en el corto plazo (precios bajos) y una participación más importante de los combustibles líquidos no convencionales; se espera que la economía inicie su recuperación finalizando el 2010 y se retorne a una tendencia moderada de crecimiento en la demanda de hidrocarburos en los próximos años, conllevando a una recuperación de los precios, dando lugar a tasas de crecimiento interanuales de 4.60%, 4.69%, 5.72% para el ACPM, Jet Fuel y Fuel Oil, respectivamente para el periodo 2009 – 2030.

Se podrán financiar, con cargo a los recursos del Presupuesto General de la Nación, los subsidios a la gasolina motor y combustibles diesel. Mientras culmina el desmonte de estos subsidios en la vigencia del presente Plan Nacional de Desarrollo, seguirán siendo financiados con cargo a los recursos de la Nación, en desarrollo de la política para implementar un sistema general de precios que reconozca la realidad de los precios internacionales de estos combustibles⁷.

ENTORNO CULTURAL Y SOCIAL

Las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio, los aspectos más relevantes son:

Condiciones demográficas: condicionan enormemente el potencial de desarrollo de numerosos sectores y condenan a su desaparición o a la marginalidad de otros.

Aspectos culturales: la cultura de la sociedad, individualista, grupal, societaria o comunicativa, afectan las posibilidades de actuación empresarial y a la aceptación de los productos y servicios.

Aspectos sociológicos: el papel que desempeña la mujer, los cambios de valores sociales, diferentes estilos de vida, ecologismo, conciencia social, constituyen fuentes de oportunidades para empresas.

Los individuos, la sociedad están cambiando constantemente en función de lo que consideran formas más deseables y aceptables de vida y de comportamiento, lo que puede incidir en las actitudes hacia los productos y servicios.

⁷ http://www.upme.gov.co/Docs/Plan_Expansion/2010/Plan_Expansion_2010-2024_Preliminar_DEF3.pdf

Cambio de ideología

Cuidado del medio ambiente y buen manejo del dinero son, quizás, los dos grandes temas en los que el mundo actual mantiene una gran agenda. Todos los espacios de la sociedad se están preocupando por cuidar más y gastar menos, y el sector automotor no podía ser la excepción cuando de reducir el consumo de combustible se trata⁸.

Es por eso que se está implementando la utilización de BIODIESEL ya que representa ventajas como: la mayor seguridad, las facilidades de manejo y almacenamiento, las posibilidades de ser mezclados con otros combustibles o con lubricantes y la reducción de la materia sólida.

Entre las ventajas ambientales están: reducción de emisión de monóxido de carbono en un 50 por ciento, no se produce emisión de dióxido de azufre, la emisión de partículas se reduce en 65%, no contiene productos aromáticos (benceno y derivados) responsables de la toxicidad para la salud, el dióxido de carbono emitido es reabsorbido por los vegetales, con lo que se considera combustible renovable.

Empleo, desempleo

La estrategia de equidad y reducción de la pobreza, consistirá en lograr que los colombianos tengan igualdad de oportunidades en el acceso y la calidad de un conjunto básico de servicios sociales que, en el futuro, permitan que todos generen ingresos suficientes para llevar una vida digna

Uno de los elementos básicos para la disminución de la pobreza y el logro de la equidad social es obtener un crecimiento económico sostenible y mayores índices de empleo estable con seguridad social.

El Gobierno promoverá la creación de la nueva industria nacional de base tecnológica que le de valor agregado a nuestros recursos y productos, así como la promoción de programas comunitarios de acceso a nuevas tecnologías de la información como herramienta para la generación de empleo y autoempleo. Para ello buscaremos que el desarrollo científico y tecnológico se aplique adecuadamente, introduciendo innovaciones dirigidas al sector productivo, con miras a desarrollar el emprendimiento y facilitar la competitividad⁹.

⁸ <http://www.elespectador.com/articulo152075-menos-combustible-mas-ambiente>

⁹ <http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Colombia/Colombia%20Resumen%20Plan%20Nacional%20Desarrollo.pdf>

Hábitos de consumo

La gasolina y el diesel representan casi el 80% del total de los combustibles derivados del petróleo que se consumen anualmente en Colombia. El diesel ha venido ganando participación dentro del consumo, ya que representa casi un 45% del consumo total. Esto es originado en diversidad de factores entre los que se tiene en cuenta el aumento de precios de gasolina, disminución de su consumo, el contrabando de combustibles, y la más lenta reducción de los subsidios al consumo de diesel en comparación con la gasolina.

Actitud frente a la calidad y el servicio

Existen dos grandes problemas provocados por la misma empresa, cuando los empleados buscan ayudar a los clientes sin éxito, son la falta de cultura de servicio interno en la organización y la falta de autoridad para la toma de decisiones en beneficio del cliente.

Existen algunas razones o causas porque las organizaciones son mal evaluadas por sus clientes, respecto del servicio; primero es el incumplimiento de promesas de venta o servicio. La segunda razón relacionada con la falta de una capacitación adecuada y completa para el personal de contacto con el cliente. La tercera causa se deriva del problema que experimentan los empleados de contacto con los clientes que, desean ayudarlos, no perciben el apoyo necesario de la empresa.

Es un error pensar que al lograr tener contrataciones adecuadas de personal, la organización no requerirá de otras actividades, no se piensa en la calidad del servicio que el cliente final requiere no solo del personal que está en contacto con el sino de toda la organización, pero con el obstáculo de que esta no cuenta con una cultura de servicio interno, lo que genera que no exista la autoridad necesaria para la toma de decisiones, o empoderamiento de todos y cada uno de los colaboradores en beneficio del cliente¹⁰.

Entorno político y legal

Toda empresa debe ser consciente y conocer las leyes que les afecten desde cualquier punto de vista. Lo importante es adelantarse a las nuevas normativas tomando medidas oportunas.

La acción de los diferentes gobiernos y administraciones públicas afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de sectores, medidas de fomento de determinadas facetas de la práctica empresarial.

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/actitudservicio.htm>

La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos).

En el marco legal existen herramientas que propician y otras que amenazan el desempeño del sector.

Precios internos de los combustibles

Los distribuidores minoristas adquieren el combustible de los mayoristas y lo venden directamente a los consumidores finales por medio de estaciones de servicio o directamente a los grandes consumidores. El mercado de la distribución minorista se puede caracterizar como competitivo y el precio de venta es libre, en el caso del régimen de “libertad vigilada”, y controlado, en el caso del régimen de “libertad regulada”. En el primero cada minorista fija libremente el margen de distribución, de acuerdo con sus costos de operación y la tasa de retorno esperada sobre el capital invertido. Este régimen se aplica en “aquellas zonas en donde exista un número adecuado de actores en el mercado que garanticen la libre competencia” (MME, 2007). Por el contrario, el régimen de “libertad regulada” le pone límites al margen del distribuidor minorista y se aplica en aquellas zonas del país donde hay poca oferta o existen “sobrecostos” de transporte. En los municipios, los precios en las estaciones de servicio son supervisados por parte de los gobiernos locales¹¹.

El efecto generado por este tipo de distorsiones en los precios, ha generado que combustibles como el diesel para los que el país no tiene la suficiente capacidad de producción, tengan mayor demanda y que combustibles más limpios, abundantes y con mayor ventaja en el precio como el gas natural no tenga una demanda consolidada en el sector transporte. En los últimos años se ha evidenciado un aumento significativo de la participación del diesel dentro de la composición del mercado de los combustibles para transporte; hoy en día es utilizado no sólo en el transporte de carga y pasajeros intermunicipal, sino en otras modalidades de transporte, como el servicio público municipal, los sistemas de transporte masivo, taxis y vehículos particulares.

Con el fin de mitigar el impacto del proceso de ajuste de precios, se definirán sendas de desmonte de los subsidios implícitos para la gasolina y para el diesel, tomando como referencia la diferencia entre el ingreso al productor nacional y los precios spot de los señalados productos en el mercado internacional, una vez alcanzados los anteriores procesos se seguiría utilizando los precios spot, a su vez que se evaluaría la liberación de los precios de la gasolina corriente y el diesel buscando implementar mecanismos que permitan mitigar los efectos de la volatilidad de los precios (Fondo de Estabilización de Precios)¹².

¹¹ <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra581.pdf>

¹² <http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/hidrocarburos/DOCUMENTO%20GENERAL%20PRECIOS%20DE%20LOS%20COMBUSTIBLES.pdf>

Los precios de los combustibles son regulados en cada una de las etapas de su formación, excepto el precio final de venta al público, el cual es generalmente libre.

Desde el final de la década de los noventa, los precios de los combustibles dependen fundamentalmente de los cambios de su precio internacional, de la tasa de cambio y de la política de precios del gobierno.

Política fiscal: impuestos, beneficios fiscales

El Ministerio de Hacienda y los departamentos y municipios gravan el consumo de combustibles con tres impuestos: el IVA, el impuesto global y la sobretasa. El IVA es un impuesto de carácter nacional que tiene una tasa única del 16% para las gasolinas y el ACPM, sobre un precio base de liquidación que certifica mensualmente el MME.

El impuesto global también es un impuesto de carácter nacional que tiene una tarifa diferencial anual (se fija cada primero de marzo) en pesos por galón para las gasolinas y el ACPM y que crece con la meta de inflación anual del Banco de la República (Artículo 59 de la Ley 681 del 9 de agosto de 2001).

La sobretasa es un impuesto específico y en cascada que tiene carácter nacional y regional (artículo 117 de la Ley 488 del 24 de diciembre de 1998).

La sobretasa al ACPM es de carácter nacional, su valor es del 6% y se distribuye entre la Nación (50%) y los departamentos y el Distrito Capital (50%). Por otro lado, la sobretasa a las gasolinas es de carácter departamental y municipal y la tarifa es fijada por ellos mismos de acuerdo con lo que establece la Ley 48810. La base de liquidación de la sobretasa es el valor de referencia (pesos/galón) de venta al público de las gasolinas corriente y extra y del ACPM que certifique mensualmente el MME.

La Superintendencia de Industria y Comercio regula la competencia en todo el sector, el MME supervisa los precios de la última etapa, y los municipios supervisan y controlan los precios en las estaciones de servicio¹³.

Política de abastecimiento

El Gobierno Nacional implementará una política de largo plazo que asegure el abastecimiento energético. Para ello, continuará promoviendo la exploración y explotación de hidrocarburos. Adicionalmente, se fortalecerá a Ecopetrol S.A. mediante la capitalización de la empresa.

¹³ <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra581.pdf>

Se dará continuidad a la política de intercambios internacionales de gas natural y se establecerán mecanismos legales, regulatorios y contractuales que aseguren el abastecimiento nacional de gas natural basado en los principios de equilibrio económico de los contratos y costo de oportunidad de este recurso. También, se desmontará los subsidios no progresivos a los combustibles líquidos y evaluará la adopción de una política de liberación de precios y la viabilidad de implementar mecanismos que permitan mitigar los efectos de la volatilidad de los precios.

El Gobierno Nacional adelantará las medidas necesarias para mejorar la calidad del diesel que se consume en el país.

De igual forma se promoverá la competencia en el mercado de biocombustibles. Se impulsarán usos alternativos del gas licuado de petróleo, incentivando en todo caso el abastecimiento de la demanda¹⁴.

Política petrolera

Las políticas definen de manera estructural la posición del Estado respecto a la propiedad de los recursos naturales y sus formas de explotación (estatal o mixta)

- ✓ Buscando sostenibilidad de la demanda energética en el corto, mediano y largo plazo. (Autosuficiencia petrolera)
- ✓ Fijando reglas para la conformación del precio para los diferentes combustibles, orientando tanto la demanda como la oferta de éstos.
- ✓ Definiendo subsidios.
- ✓ En muchas ocasiones se convierten en Política de Estado y se elevan a rango de ley.
- ✓ La regulación petrolera es cambiante y se ajusta a las coyunturas de la industria (volatilidad precio WTI; R/P de un país en distintos horizontes)
- ✓ La regulación define la manera como debe ejecutarse la política. Ej.: *gradualidad* que se requiere para desmonte de subsidios
- ✓ La regulación al ser dinámica es implementada por el ejecutivo a través del MME¹⁵

Regulaciones gubernamentales

Regulación de energéticos

El Gobierno desarrollará un marco normativo para la producción, y/o importación, transporte, almacenamiento y distribución de los derivados del petróleo.

¹⁴ <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32745>

¹⁵ <http://www.cinmipetrol.com/memorias/2009/politicapublica.pdf>

El marco contemplará los siguientes lineamientos de política: a) consideración del costo de oportunidad paridad importación o exportación de los derivados del petróleo que se transan internacionalmente a través de mecanismos de mercado; b) diferenciación de los costos de almacenamiento según los requerimientos operativos, estratégicos, de seguridad y comerciales sobre la base de las demandas regionales; c) adecuación de los marcos normativos de la distribución mayorista y minorista de combustibles líquidos; d) armonización de los periodos de tiempo para la actualización de los precios de los derivados y sus sustitutos, y homogeneización de los ámbitos de aplicación de los sistemas de libertad regulada y vigilada de precios de la canasta de energéticos; e) introducción en el precio del gas natural en boca de pozo, del costo de oportunidad frente al precio de los sustitutos energéticos derivados del petróleo; y f) eliminación de subsidios cruzados en las tarifas de distribución de gas natural entre las zonas densamente pobladas y las distantes y con bajas densidades de población¹⁶.

Marco regulatorio y política de precios de los combustibles

La regulación de los precios de los combustibles desde mediados de los años setenta tiene como sustento legal los decretos 2104 de 1974 y 1736 de 1975 del MME, los cuales se complementaron posteriormente con la Ley 1 de 1984. Mediante esta legislación se le asignó al MME la función de establecer la política de precios de los derivados del petróleo y el gas natural, de fijar su estructura y de decretar los aumentos periódicos.

Posteriormente, se complementó y amplió la legislación sobre el tema mediante el Decreto Ley 2119 de 1992. Durante todo el período y hasta finales del año 1998 la política de fijación de los precios de la gasolina y del ACPM, “estaba ligada directamente con políticas macroeconómicas de control a la inflación y se hacían aumentos escalonados en dos o tres momentos del año”. Esto generaba, una inercia en los precios de los combustibles y un ambiente especulativo que aumentaba las presiones inflacionarias¹⁷.

Subsidios

ECOPETROL se ha consolidado como monopolio en el abastecimiento de combustibles líquidos y ha otorgado subsidios por \$2,19 billones para gasolina corriente y \$2,23 billones para diesel. El esquema actual de subsidios no es eficiente y limita el desarrollo de un mercado competitivo y transparente en el sector. Al respecto, el Gobierno adoptará un Sistema general de precios que reconozca la realidad de los mercados internacionales, brinde una señal de estabilidad a los inversionistas e incentive la atención de la demanda interna con energéticos locales o importados. En compensación al desmonte de los subsidios

¹⁶ <http://www.presidencia.gov.co/planacio/cap2/cap2.htm>

¹⁷ <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra581.pdf>

a la gasolina y al diesel, se dará un impulso a los sistemas de transporte masivo en las principales ciudades del país.

En concordancia con lo señalado por el Gobierno Nacional en el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2006-2010, el Gobierno Nacional viene avanzando en el proceso de desmonte de los subsidios implícitos a los combustibles líquidos (gasolina corriente y diesel), con el propósito de incentivar la competencia y la inversión en la industria de refinación e importación de estos combustibles, lo cual permitirá asegurar el abastecimiento de estos energéticos en el mediano plazo¹⁸.

Desmonte gradual de los subsidios a los combustibles

- ✓ Reconocimiento de los subsidios por parte de la Nación a través del Ministerio de Hacienda (Incluidos \$2.9 billones en Presupuesto)
- ✓ A Paridad exportación USGC la producción nacional y
- ✓ A Paridad importación el volumen deficitario.
- ✓ Finalizar el proceso de desmonte de los subsidios a la gasolina y el diesel.
- ✓ Fórmula de desmonte de subsidios para la gasolina regular y el ACPM que asegure convergencia con el precio de mercado (Nymex en lugar de promedio
- ✓ Cera de MP), y reconocimiento de mercado de diferenciales de productos y de calidad productos colombianos.
- ✓ Equilibrio de los precios a través de Reforma en aranceles e impuestos que afectan la estructura de precio de venta al público¹⁹.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnología. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compite la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse.

Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta están:

Desarrollo empresarial, innovación y desarrollo tecnológico

El crecimiento económico de los países se fundamenta en su capacidad de generar riqueza a través del mejoramiento continuo de la productividad, la incorporación de innovaciones en las empresas y las características del entorno para realizar negocios.

¹⁸<http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/hidrocarburos/DOCUMENTO%20GENERAL%20PRECIOS%20DE%20LOS%20COMBUSTIBLES.pdf>

¹⁹http://www.minminas.gov.co/minminas/downloads/UserFiles/File/hidrocarburos/OBJETIVOS_METAS_HIDROCARBUROS_2006-2010.pdf

La contribución del desarrollo empresarial, entendido éste como el esfuerzo sistemático por aprovechar las ventajas comparativas y generar ventajas competitivas, requiere cambios integrales en la educación, la tecnología, la infraestructura, las relaciones sociales, las instituciones, la regulación del mercado interno y el sistema financiero, entre otros aspectos.

Bajo este entendido, la política de desarrollo empresarial se estructurará en seis ejes: i) fomento a la innovación para la competitividad; ii) competitividad asociada con la productividad empresarial; iii) inserción internacional y facilitación del comercio; iv) adecuado funcionamiento del mercado interno; v) estrategias específicas de productividad y competitividad para las micro, pequeñas y medianas empresas, para el sector artesanal, para el turismo y la producción de energías alternativas; y vi) acceso a servicios financieros.

En este contexto, se fortalecerá la articulación entre el sector educativo y sector productivo; se otorgará apoyo directo a la innovación y al desarrollo tecnológico en empresas; se fomentará la transferencia de tecnología; se apoyarán procesos innovadores; se propenderá por dar estabilidad jurídica a los inversionistas; y se fomentará los clúster industriales, todo esto con una perspectiva regional²⁰.

Tecnología automotriz y el ahorro

Otro de los factores que está influyendo en el uso más racional de combustibles como la gasolina es la nueva tecnología automotriz que cada vez se especializa en fabricar vehículos más económicos y que reducen el consumo por galón.

Una buena parte de los nuevos vehículos que han entrado en circulación, son fabricados con nuevas tecnologías que ahorran hasta el 15 por ciento en combustible frente a modelos similares anteriores, explicó un mayorista.

Otro de los fenómenos que estaría incidiendo en el menor consumo es la proliferación de mototaxismo en varias ciudades del país ya que esta clase de vehículos energéticamente son mucho más eficientes que los tradicionales, puesto que con poco dinero pueden ser tanqueadas.

Además, jornadas como los de 'pico y placa' o el día sin carro han contribuido a reducir las ventas de combustibles²¹.

²⁰http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/GCRP_PND_2006_2010/TEXTO%20FINAL%20APROBADO.pdf

²¹ <http://automovilescolombia.com/18591-post54.html>

Velocidad de modificación del ambiente tecnológico

Juan Carlos Sandoval, director comercial de Cesvi Colombia (Centro de Experimentación y Seguridad Vial), opina que ahora la tecnología presente en la mayoría de los autos se encarga de muchas operaciones que permiten reducir el uso de combustible.

“Los líderes en tecnología tienen en sus motores inyección directa de combustible, sistemas de recuperación de energía durante la desaceleración y la frenada, indicador de cambio ideal de marcha, parrillas de ventilación activas (que permanecen cerradas mientras no se requiera ventilación del aire de la atmósfera), uso de aleaciones ultraligeras para bajar el peso del auto, entre muchas otras innovaciones”. Se manifiesta que los avances en la construcción de automóviles, se están realizando sobre todo pensando en el bolsillo de los compradores y en la salud del planeta, son una tendencia.

Las continuas investigaciones, estudios y pruebas realizados por varias compañías fabricantes de automóviles ya tienen buenos resultados rodando en las calles. Por ejemplo, Mazda logró reducir de peso todos sus nuevos modelos, mediante la utilización de novedosos materiales y aceros especiales de alta resistencia. Como ejemplo se presentó al mercado colombiano el modelo Mazda2, el cual logra una disminución de peso cercana al 10% respecto a su predecesor. Esta reducción se traduce directamente en menor consumo de combustible.

Hyundai, para mejorar el rendimiento de la gasolina en sus vehículos y reducir las emisiones de CO₂, creó el motor Kappa, que en cifras mejoró el esfuerzo de torsión máximo cerca del 20%, la energía máxima casi el 17% y la economía del combustible el 5%, comparado con los motores existentes en la misma clase de vehículos²².

Tendencias tecnológicas

Establecida en la Visión Colombia 2019-II Centenario, es producir, difundir y usar el conocimiento para contribuir a la transformación productiva y social del país a fin de garantizar un mayor nivel de competitividad y desarrollo humano sostenible.

Para ello se desarrollarán ocho estrategias: i) incrementar la generación de conocimiento, ii) fomentar la innovación y el desarrollo productivo, iii) fomentar la apropiación de la Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) en la sociedad colombiana, iv) incrementar y fortalecer las capacidades humanas para CTeI, v) consolidar la institucionalidad del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, vi) consolidar la infraestructura y los sistemas de información para la

²² <http://www.elespectador.com/articulo152075-menos-combustible-mas-ambiente>

CTel, vii) promover la integración regional, y viii) consolidar la proyección internacional de la CTel.

a) ENTORNOS SECTORIALES DE LA EMPRESA

ENTORNO COMPETITIVO

Este entorno presenta una gran dificultad a la hora de ser controlado por la empresa. Aquí se analiza el entorno competitivo que existe en el mercado.

Ámbito de la competencia

Las prácticas restrictivas de la competencia y la ejecución de actos desleales del comercio, cualesquiera que sean, constituyen elementos de distorsión y desequilibrio del mercado que perjudican genéricamente a los empresarios y consumidores por impedir un correcto funcionamiento del sistema competitivo.

La competencia implica la posibilidad de concurrir y participar en un mercado en igualdad de condiciones. Las normas sobre competencia desleal procuran proteger a los competidores frente a conductas de sus colegas que van en contra de las costumbres mercantiles y que intentan privarlos de parte de su mercado y también a los terceros en general que se ven afectados por dichas conductas. Por lo tanto, para que esa deslealtad exista basta que la actuación en cuestión sea incorrecta y pueda perjudicar a cualquiera de los participantes del mercado.

Para esto existe la Ley 256 de 1996, la cual quiere garantizar la libre y leal competencia económica, mediante la prohibición de actos y conductas de competencia desleal, para así poder mantener o incrementar su participación o la de un tercero en el mercado, siempre y cuando dichos actos produzcan efectos en el mercado colombiano.

Con el propósito de fortalecer las entidades que formulan y ejecutan políticas de competitividad en el nivel nacional y local, y mejorar su articulación, fueron creados el Sistema Nacional de Competitividad, la Comisión Nacional de Competitividad y las Comisiones Regionales de Competitividad.

Durante el próximo cuatrienio el Gobierno Nacional continuará trabajando en el diseño e implementación de ajustes institucionales que progresivamente se reflejen en: reducción de los costos de transacción, rapidez y efectividad en la resolución de conflictos contractuales, disminución de las asimetrías de información y mayor estabilidad normativa y regulatoria.

ENTORNO DE LOS PROVEEDORES

En este entorno se estudia los puntos o características que mejor definan el tipo de proveedores del sector.

El servicio que prestan

La empresa EXXON MOBIL es el mayor proveedor de la estación los cuales se encuentran comprometidos a satisfacer la creciente demanda mundial de energía desde una visión económica, ambiental y socialmente responsable y entre los servicios que presta esta empresa se encuentran: explotar, producir y vender petróleo crudo, gas natural y productos petrolíferos además de lubricantes.

La calidad desarrollada

El distribuidor mayorista en la estación de servicio es la empresa EXXONMOBIL, la cual suministra combustible de excelente calidad, ya que son los únicos con un programa de verificación de combustibles en calidad y cantidad con certificación ISO 9001 de ICONTEC.

Además sus productos tienen más de 7 controles y 27 pruebas de calidad, contando además con el uso de aditivo BASF.

BASF es una Industria Química comprometida globalmente con los principios del Desarrollo Sostenible y del programa de Responsabilidad Integral, que busca la mejora de la Calidad, Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Responsabilidad Social.

Transporte y entrega de productos

El Ministerio de Minas y Energía destacó los resultados de las transformaciones estructurales en distribución de combustibles logradas por este Gobierno²³.

“Durante el presente cuatrienio se expidió un nuevo marco regulatorio, permitiendo que cerca de 4 mil 300 estaciones de servicio obtuvieran su certificación, de conformidad con el cumplimiento de los requisitos técnicos y legales, algo que no se creía posible en el país”, explicó.

Aseguró que esta medida permitió inversiones por más de 50 mil millones de pesos en seguridad industrial, protección del medio ambiente y mejor servicio para los consumidores finales de los combustibles.

²³ <http://www.trabajohechosycorazon.com/ministerio/minas/combustible/>

“Además, el sector pasó de tener tres marcas tradicionales a 14, más 4 adicionales que entrarán en los próximos meses”, reportó.

Es importante destacar que la gran mayoría de estos distribuidores son de origen colombiano y de empresarios que confían en el crecimiento de la economía colombiana.

ENTORNO DE LOS CLIENTES

Satisfacción al cliente a través del servicio

Las empresas que tienen como objetivo principal Satisfacer a sus Clientes poseen o deben poseer características como:

VISIÓN DE SERVICIO: que es parte integral del futuro de la organización, mas no es algo periférico. Teniendo presente que un servicio es la mejor estrategia del éxito y la base de la competencia. Jamás se debe ceder en el compromiso de ofrecer Satisfacción a los consumidores, ya que el servicio de calidad es una tarea que nunca acaba, requiere de una permanente y repetida vigilancia.

ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD: es la aspiración en que un servicio se convierta en algo legendario, que sea lo suficientemente bueno como para diferenciar su empresa de las demás, interesándose en los detalles y matices del servicio que podrían ser triviales para su competencia, ya que en los pequeños detalles se podría encontrar el estilo de cómo se llevarán a cabo los grandes detalles.

LIDERAZGO SOBRE TERRENO: se dirigen las operaciones a donde esta la acción, siempre visible, entrenando, corrigiendo, persuadiendo, hablando, observando, preguntando y escuchando, poniendo énfasis en mantener comunicación de dos vías con el personal, con motivación incitando a alcanzar la perfección del servicio, y un clima de trabajo en equipo.

INTEGRIDAD: personal es característica esencial, ya que asigna un valor extra al hecho de ser justos, consistentes, fiables, con lo que se logra un resultado de confianza plena entre colaboradores y una estrecha relación entre calidad del servicio y la actitud de orgullo de los empleados.

Motivaciones: que mueven a la compra

El comportamiento del consumidor se rige en gran medida por las fuerzas internas que preexisten en el individuo, o que pueden ser alteradas por influencia del entorno.

El marketing es el proceso social orientado a la satisfacción de las necesidades de individuos y organizaciones, por la creación e intercambio voluntario y competitivo de satisfactores generadores de utilidades.

Las *necesidades* son carencias sentidas por el individuo. Existen unas necesidades consideradas básicas, las fisiológicas. A medida que se van satisfaciendo estas necesidades, surgen otras de carácter más elevado. Maslow propuso cinco niveles de necesidades ordenadas jerárquicamente: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de pertenencia y amor, de estima y de autorrealización.

Las necesidades se convierten en *motivación* cuando se hacen conscientes e impulsan al individuo a la acción. Así como las necesidades preexisten en el individuo y no son creadas por el marketing, las motivaciones sí pueden recibir su influencia y conducir al individuo a la satisfacción de la necesidad.

Cuando la motivación tiene nombre propio, va dirigida a una bien específico, hablamos de *deseo*.

A este nivel, la publicidad y las acciones promocionales juegan un gran papel, pues canalizan las necesidades de los individuos hacia cierta marca.

La jerarquía de las necesidades es útil a efectos de marketing porque permite centrar los esfuerzos publicitarios en nivel de necesidad y facilita el posicionamiento de los productos²⁴.

Atributos más importantes para el cliente.

Entre los atributos que los clientes quieren al adquirir un bien o servicio están:

ELEMENTOS TANGIBLES: equipos de apariencia moderna, instalaciones físicas atractivas, empleados con apariencia pulcra, elementos materiales visualmente atractivos.

FIABILIDAD: tener la habilidad de ejecutar el Servicio Prometido de forma fiable y cuidadosa, solución pronta de problemas, tiempo y calidad prometidos. Indicación clara de los precios, información adecuada y puntual de las promociones, existencias de productos y marcas deseados por los clientes.

CAPACIDAD DE RESPUESTA: disposición y voluntad de empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio, servicio rápido, responder todos los interrogantes de los clientes.

²⁴ <http://www.robertexto.com/archivo11/necesidades.htm>

SEGURIDAD: conocimiento y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar Credibilidad y Confianza, amabilidad y seguridad en la entrega del servicio.

INTERACCIÓN PERSONAL: amabilidad de los empleados, dar orientación sobre la mejor compra posible, contacto personalizado.

EMPATÍA: atención individualizada, horarios convenientes, comprensión de las necesidades específicas de los clientes²⁵.

Objetivos que busca el cliente.

Entre los objetivos que busca el cliente ante la obtención de un producto o servicio están:

Precio razonable, adecuada calidad por lo que paga, atención amable, proximidad geográfica, posibilidad de compra a crédito, razonable variedad de ofertas, diversidad de marcas, local cómodo y limpio.

Satisfacción del atributo la cual esta positivamente relacionada a la satisfacción total junto con la satisfacción basada en experiencias.

Satisfacción de la información en la cual se evalúa tanto la información poseída en la publicidad confiable y fidedigna, en general los esfuerzos de marketing y el resultado del producto²⁶.

Necesidades insatisfechas:

Insatisfacción de los clientes

Las principales causas de insatisfacción que presentan los clientes s dan por: El servicio se brinda en forma poco profesional, ha recibido trato como objeto mas no como persona, el servicio no ha sido efectuado correctamente, se presto en forma incompleta y con pésimos resultados, mala educación al momento de recibir el trato, precio mayor al acordado.

Cumplir con lo prometido en fundamental a la hora de brindar satisfacción al usuario. Además de obtener un trato comercial lleno de entusiasmo y cordialidad, mas no frio y distante²⁷.

²⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/>

²⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>

²⁷ <http://www.eumed.net/rev/turydes/05/ysh.htm>

Sistemas de quejas

Este sistema de gestión al adoptarlo en la empresa logra en ella ciertas ayudas entre las cuales están:

Aumento de la satisfacción del cliente: al tenerse en cuenta sus necesidades insatisfechas, ayuda a actuar ante ellas y lograr el cambio.

Permanencia del cliente: habilidad de retener la lealtad de los clientes, ayudando así a crecer.

Reputación e imagen: demostrara a las partes interesadas que se tiene gran compromiso para administrar las necesidades de los clientes y que se cuenta con un proceso para manejarlo, analizar y evaluar las quejas.

Operación eficiente: asegura acercamiento, permitiendo identificar tendencias y eliminar las causas de quejas, y la mejora de las operaciones de la organización.

Mejora la comunicación interna y las relaciones: enfocado a la resolución de quejas y mejorar las habilidades del personal al trabajar con los clientes.

Flexibilidad: permite agregar valor y eficiencia a la empresa.

Mejora continua: se provee de una base para la revisión continua y análisis del proceso de quejas, la respuesta y solución a ellas donde se encuentra la mejora continua.

Formula de fidelización

La satisfacción es el elemento previo para el logro de la fidelidad del cliente. Un sentimiento positivo del cliente a partir de la experiencia, debida a la percepción de la calidad ofrecida en el servicio, es lo que se conoce como satisfacción del cliente.

Los clientes con un franco matrimonio con la empresa poseen un sentimiento de satisfacción, superior a aquellos infieles, de ahí la importancia de la cadena de experiencia-sentimiento-fidelidad.

Este sentimiento puede depender de tres aspectos fundamentales:

Su naturaleza: aquí se parte del como se entiende la satisfacción; al ser concebida como proceso, parte de la evaluación del cliente hacia el servicio, confirmando sus expectativas. Y al conocerse como reacción o respuesta, esta asociada a una opinión, percepción o creencia, a una emoción, en relación al servicio que varia en cuanto a intensidad, de menos satisfecho a mas satisfecho.

Su origen: aquí se parte del objeto por el cual el cliente muestra la satisfacción obtenida a partir del producto o servicio, atributos, experiencia de compra o consumo, precio etc.

Su tiempo y espacio: momento en que a satisfacción se produce y dura, experiencia o vivencia durante o después de la elección de compra o consumo. Los clientes fieles juegan un papel protagónico en el mejoramiento y continuo perfeccionamiento de la cadena Calidad-Satisfacción-Fidelidad, por su predisposición al uso y disfrute, asesoramiento de los procesos, productos y servicios, su disposición para la promoción de estos y su recompra.

La calidad percibida del servicio recibido con el que debería haberse producido y la satisfacción en comparación del recibido con el que se pensaba recibir, conformando un proceso cognitivo y emocional que podría desembocar una consecución de conductas en el cliente, en el cual un alto nivel de calidad percibido unido a un alto nivel de satisfacción, pudiera conllevar, a una elevación de la fidelidad²⁸.

OPORTUNIDADES

- Ubicación geográfica
- Implementación SGC
- Posicionamiento en el mercado
- Acceso a tecnología
- Crecimiento
- Mercado definido
- Estrategias de negociación con proveedores
- Publicidad, promoción y relaciones públicas.

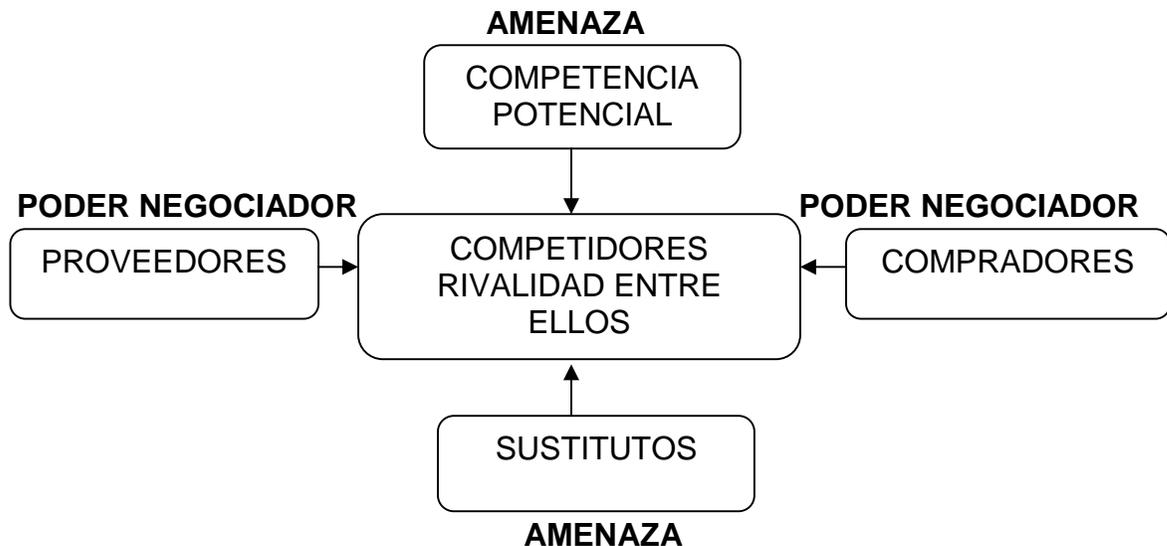
AMENAZAS

- Volcán
- Terrorismo
- Competencia desleal
- Políticas gubernamentales y regulatorias
- Paros de transportadores
- Base de clientes reducida.

4.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo. Para analizar el medio ambiente competitivo de Servicentro se tendrá en cuenta las Fuerzas de Porter y el análisis PEST.

²⁸ escrito por Luis Simpson el 6 abril, 2009

Ilustración 3: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: www.deguate.com.infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm

- AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

Siempre que exista la posibilidad de que las empresas nuevas entren a una industria en particular sin gran dificultad, aumenta la intensidad de la competencia entre las empresas, así que las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala, obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia sólida, lealtad del cliente, la preferencia de la marca, las políticas reguladoras del gobierno y la posible saturación del mercado.

A pesar de estas barreras de entrada, las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Entre las estrategias para superar estos rivales están el vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

Actualmente se evidencian amenazas de nuevos entrantes al sector; la empresa cuenta con el apoyo de los clientes internos y los clientes objetivo que son los externos que se van a ir ganando en el transcurso de su crecimiento.

Además se observa alta concentración de distribuidores autorizados, con los permisos necesarios para la distribución de combustible y lubricantes, con algo de diversidad de servicios como es cafetería, hotel, serviteca etc.

La amenaza de nuevos competidores depende de:

Economías de escala, requisitos de inversión, acceso a canales de distribución, acceso a tecnología, lealtad a la marca, reacción de los jugadores del sector, regulaciones del gobierno.

- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre empresas suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas.

La estrategia que debe seguir una empresa para tener éxito es en la medida que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales.

El grado de rivalidad puede aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, también aumenta cuando los consumidores pueden cambiar de una marca a otra, cuando hay muchas barreras para salir del mercado, cuando los costos fijos son altos, es así que cuando se compite intensamente es entonces que las utilidades disminuyen al grado de que la industria pierde su atractivo inherente.

La innovación permite ventajas competitivas y que estas sean sostenibles a largo plazo, desarrollando nuevas bases para competir o encontrar mejores formas para hacerlo.

SECTOR: SERVICIOS

SUBSECTOR: ESTACIÓN DE SERVICIO SERVÍ CENTRO.

De acuerdo con la información suministrada por TRANSIPIALES, los competidores más fuertes son:

- COOTRANAR
- ESTACIÓN DE SERVICIO CANAR DEL SUR
- SERVICENTRO GALERAS
- SERVICENTRO LA AVENIDAS

Una de sus fortalezas fundamentales es la adquisición de unos tanques de fibra de vidrio que evitan la corrosión, la filtración de agua y el control del medio ambiente con el fin de contribuir en el ordenamiento de la ciudad respectó a la maya vial y ofrecer mayor comodidad a los usuarios. Mejoras que se reflejan en la prestación de un óptimo servicio.

Todo ello con el fin de estar a la vanguardia y de estar al nivel o por encima de la competencia; al ser un SERVICENTRO dedicado a la calidad de sus servicios y a la satisfacción de sus clientes.

Manteniendo contacto directo las 24 horas del día, los 365 días del año, logrando como tal un mayor alcance competitivo.

La rivalidad depende de:

La estructura de la competencia, la estructura de costos, grado de diferenciación, costos de adquirir clientes, objetivos estratégicos.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La búsqueda y selección de proveedores debe realizarse continuamente, con el fin de tener posibilidades de mejores precios y condiciones de compra, los proveedores deben definirse teniendo en cuenta:

- Precios y condiciones de pago
- Plazos de entrega
- Calidad de los productos
- Fiabilidad
- Posibilidades futuras de evolución
- Situación económico-financiera
- Estabilidad del proveedor

Esta afecta la intensidad de la competencia en una industria, en especial cuando hay gran cantidad de proveedores.

Para esta la empresa debe tener siempre presente la estrategia de integración hacia atrás para poder adquirir el control o el dominio de los proveedores, negociando en términos más favorables tanto para la empresa como para sus consumidores.

SERVICENTRO TRANSIPIALES S.A. de PASTO por poseer un manejo adecuado administrativo en el SERVICENTRO tiene un gran poder de negociación con los proveedores desarrollando relaciones a largo plazo que permitan mantener estándares de calidad, y sobre todo los mejores precios del mercado de productos necesarios para el inventario de una excelente y completa estación de servicio, además a pesar de que en este sector existen pocos proveedores esta empresa posee una ventaja frente a la competencia por realizar cumplidamente los pagos a los proveedores en las fechas estipuladas.

Además la capacidad de los proveedores para influir en las decisiones de la empresa viene influenciada por:

*La fidelidad de los clientes a determinadas marcas.

*Promociones y descuentos que hacen a las empresas al comprar cierta cantidad de productos.

El poder de negociación con proveedores depende de:

Concentración de los proveedores, poder de marcas, rentabilidad de los proveedores, nivel actual de calidad y servicio.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

SERVICENTRO TRANSIPIALES S.A. cuenta con un poder de negociación frente a consumidores, en su mayoría afiliados, conductores de la empresa; por ende los usuarios deben acogerse a los precios que se ofrecen en la estación de servicio.

Sin embargo cabe resaltar que SERVICENTRO acostumbra realizar promociones que de una u otra manera es una forma de incentivar a los usuarios; para que se motiven y utilicen los productos y servicios que se ofrecen en la actualidad.

Además se debe tener en cuenta que SERVICENTRO TRANSIPIALES da la facilidad a los conductores de la empresa realizar sus pagos bien sea bajo la modalidad a crédito o en efectivo.

Este poder de negociación se hará más fuerte cuando se logre una vinculación masiva de clientes externos, particulares de la empresa que aportaran dinero en efectivo, y mucho más rentabilidad a Servicentro.

Este poder depende de:

Concentración de clientes/consumidores, diferenciación, rentabilidad de los compradores, nivel actual de calidad y servicio, amenaza de integración horizontal hacia atrás y hacia adelante, costos de adquirir clientes.

- **AMENAZA DE SERVICIOS Y PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de las empresas para aumentar la capacidad de penetración en el mercado.

De acuerdo a los productos y servicios que ofrece SERVICENTRO TRANSIPIALES como filtros, aceites, batería, servicios de engrase etc. Este podría tener inconvenientes con productos sustitutos por parte de la competencia, debido a las características que estas representan hoy en día en el mercado.

Por lo que hay tener en claro que debido al auge de la tecnología pueden generarse variedades e innovaciones en cuanto a estos productos se trata; por

esta razón debido a que el mercado es cambiante y dinámico las empresas hoy en día deben estar preparadas para esto. Generando valor agregado a lo que están ofreciendo y tener un plan b como medida cautelar y preventiva para las posibles amenazas que se puedan presentar.

Este depende de:

Calidad, buena voluntad de los clientes, precio y desempeño relativos de los sustitutos, los costos de cambiar al uso de sustitutos.

ANÁLISIS PEST

Político. La acción del gobierno y de la administración pública afectan las condiciones competitivas de las empresas por medio de la regulación de los sectores, medidas de fomento de condiciones de innovación, internacionalización, y numerosas facetas de práctica empresarial. Además existe la regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política, fiscal y tributaria.

Las leyes de protección medioambiental, son de obligatorio cumplimiento ya que se realizaran procesos que puede ir detrimento del medio ambiente, con lo cual se ha ido luchando en el transcurso de la vida de la empresa, desarrollando acciones como reducir y gestionar los residuos peligrosos, preservar la calidad y la disponibilidad del agua.

La política fiscal, va de la mano con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por los impuestos que se tiene que pagar por ser industria.

Normas de higiene o sanitarias, se cumplen con los requisitos propios para la venta del producto o servicio.

Legislación laboral, los trabajadores gozan de ciertas prebendas, que como empleador se les debe garantizar.

Económico. Las condiciones del entorno económico condicionan los rendimientos actuales y futuros de las empresas.

El crecimiento económico consiste en el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un país, cuanto mayor sea este será más fácil incrementar las ventas. Este crecimiento alivia la presión competitiva entre las empresas.

La inflación es la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios, al ser esta mayor se devalúa el dinero y se reduce el consumo de las familias.

La alta participación de la industria en la adquisición de créditos bancarios lo cual permite acceder a un capital, con el cual se pueda dotar a la empresa de una

buena tecnología para aumentar los clientes, logrando así una mayor participación en el mercado.

Social. En cuanto a la tasa de natalidad, se proyecta que en el departamento de Nariño tendrá un crecimiento de población de 1.23% según las proyecciones del DANE entre 2006 y 2020.

El nivel adquisitivo de los clientes es muy variado, los cuales acuden en busca de la satisfacción de una necesidad.

La generación de empleo, es el factor mas importante a la hora de hacer proyecciones ya que se esta contribuyendo a que un número de personas tenga la posibilidad de adquirir un salario con el cual puedan satisfacer las necesidades primarias y parte de las secundarias.

La contribución con el cuidado y preservación del medio ambiente como una política de responsabilidad social empresarial, forma y debe siempre formar parte de los objetivos de las empresas, sin exclusión de ningún tipo.

Tecnológico. La disponibilidad de la tecnología es necesaria para el buen funcionamiento de toda organización. En internet la empresa ha encontrado una forma de darse a conocer y de hacerse publicidad por medio de su página de internet www.transipialesvirtual.com, en la cual se entrega información sobre la empresa, servicios que ofrecen etc.

La posibilidad de obtener una infraestructura adecuada para la prestación del servicio, así como de la tecnología necesaria para poder realizar su trabajo diario: como surtidores, equipos de cómputo, equipo de transporte, equipo de revisión etc.

La baja inversión en ciencia y tecnología por parte del gobierno nacional, ya que no se cuenta con una excelente infraestructura, en carreteras, puertos, y aeropuertos, que permitan un mejor desarrollo de la logística.

4.2.3 Análisis de la competencia. Referente a las empresas que compiten directamente con Servicentro Transipiales a nivel local, es de importancia resaltar que se considera mayor competidor los siguientes: ESTACIÓN DE SERVICIO CANAR DEL SUR, SERVICENTRO GALERAS, SERVICENTRO COOTRANAR.

Tabla 2. DOFA COMPETENCIA

Debilidad	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> - Limitación de recursos financieros - Competir con los precios de sector. - Falta de publicidad y promoción por parte de la empresa. - Poco nivel de tecnología - No ofrecer servicios adicionales en la estación. - No hay una buena planeación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar portafolio - Diversificación que permite el sector - Generación de nuevos espacios - Posicionamiento y trayectoria de la empresa.
Fortaleza	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de agrupar ágilmente las mejores marcas. - Reacción rápida por parte de los administrativos de la empresa. - Acceso a tecnología, y/o posición positiva frente al cambio. - Tradición y reconocimiento de la empresa. - Relación estrecha con los clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil posibilidad de entrada de contrabando. - Decisión errónea de selección de proveedores. - Riesgos ambientales y/o naturales. - Bajas barreras de entrada - Presencia de competencia de diversas estructuras - Dependencia de los clientes con base en la estrecha relación

Fuente: esta investigación

4.2.4 Barreras de entrada.

Las barreras que se pueden determinar para entrar a competir en este mercado son:

- Diferenciación de productos
- Acceso a canales de distribución
- Grado de integración vertical

Esta integración vertical comprende un conjunto de decisiones que, por su naturaleza se sitúan a nivel corporativo de la organización. Dichas decisiones serán de tres tipos:

- Definir los límites que la empresa debería establecer en cuanto a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
- Establecer la relación de la empresa con las auditorías relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores y clientes.

-Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

4.2.5 Análisis de clientes y usuarios. La variedad de productos y sus servicios que ofrece Servicentro está dirigida a atender las necesidades de los diferentes tipos de vehículos que son los clientes internos: afiliados, conductores, y algunos clientes externos que llegan a solicitar nuestros servicios y/o productos.

En relación a lo anterior, referente a los compradores potenciales que Servicentro Transipiales atiende en el mercado local, se puede resaltar que la empresa atiende principalmente a clientes internos, los cuales pertenecen a la familia Transipiales. Lo cual no garantiza el pago inmediato de nuestros servicios los cuales cubren los costos de estos, garantiza utilidades pero no se efectúan eficazmente ya que el pago de los productos y servicios suministrados se hace a través de líneas de créditos, aprobadas por la alta gerencia.

Realizar un estudio de mercado para evaluar la percepción de los clientes frente a la prestación del servicio.

En este capítulo se desarrolló las matrices PCI, MEFI, POAM, MEFE, MIE, las cuales fueron el resultado del estudio de mercado

4.3. PCI: CLASIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS						
A. CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Uso de pensamiento estratégico			X			
Asignación de recursos con base en metas		X				
Sistema de comunicación de doble vía						X
Capacidad de Negociación	X					
Relaciones publicas			X			
Desarrollo de programas de formación y capacitación				X		
Selección de personal			X			
Uso de planes estratégicos				X		
Procesos de control y evaluación				X		
Ambiente laboral y Motivación					X	
Salud ocupacional y riesgos profesionales		X				
Experiencia técnica		X				
B. CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS						
Participación en el mercado frente a los competidores	X					
Trayectoria	X					
Realización y usos de investigación de mercados					X	
Estrategias de Promoción y Publicidad		X				
Políticas de Precio		X				
Proveedores			X			
Evaluación de costos de mercadeo						X
Orientación hacia el cliente		X				
Conocimiento de los clientes sobre oferta de servicios						X
Nivel de satisfacción de clientes sobre ss. prestados						X
Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos						X
Evaluación de impacto de publicidad						X
Evaluación y programas de servicio al cliente					X	
C. CAPACIDAD FINANCIERA						
Capacidad de inversión en nuevos proyectos						X
Nivel de liquidez			X			
Nivel de endeudamiento			X			
Capacidad de obtención de crédito	X					
Eficiencia en el uso de activos						X
Elaboración de presupuestos						X

Administración del presupuesto						X
Auditoría financiera				X		
Planeación Presupuestal				X		
Administración de inventarios					X	
D. CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Instalaciones apropiadas para prestación de servicios						X
Desarrollo de nuevos servicios				X		
Actualización tecnológica frente al sector			X			
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos			X			
Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios						X
Indicadores de productividad				X		
Sistemas de prevención de accidentes y desastres	X					
E. CAPACIDAD DE MERCADEO Y VENTAS						
Promoción y Publicidad		X				
Relaciones públicas	X					
Satisfacción del cliente			X			
Estudio de necesidades y expectativas del cliente		X				
Impacto publicitario		X				
Portafolio de servicios				X		
F. CAPACIDAD TÉCNICA						
Infraestructura		X				
Mantenimiento		X				
Selección de proveedores de recursos					X	
Planeación de las compras				X		
Ubicación física		X				
Cantidad de equipos				X		
Manejo de residuos peligrosos	X					
Seguridad industrial				X		
Capacidad instalada				X		
G. CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Integración de los sistemas de información				X		
Innovación y desarrollo de tecnología			X			
Disposición de herramientas tecnológicas				X		
H. CAPACIDAD EN GESTIÓN DE CALIDAD						
Mejoramiento continuo			X			
Efectividad ciclo DEMING (PHVA)				X		
Administración del riesgo operativo		X				
Interacción de procesos				X		

Fuente: esta investigación

La Matriz PCI contempla las variables claves resultado de una auditoria interna de la empresa la cual analiza capacidades indispensables para el buen funcionamiento de la misma como la gerencial, de mercadeo, financiera y de investigación y desarrollo, de ventas, tecnológica y gestión de calidad,

4.4 MEFI: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Trayectoria de la empresa	0,06	4	0,24
Infraestructura	0,02	2	0,04
Estructura organizacional	0,02	2	0,04
Imagen corporativa	0,04	3	0,12
Talento humano	0,04	2	0,08
Liquidez y solidez	0,2	3	0,6
Disposición al cambio	0,02	2	0,04
Cobertura de seguros	0,02	3	0,06
Convenios de capacitación	0,02	2	0,04
Capacidad de endeudamiento	0,2	3	0,6
Sistema de gestión de calidad	0,2	3	0,6
DEBILIDADES			
Política de selección de personal idóneo	0,02	2	0,04
Compromisos de los afiliados con la empresa	0,02	1	0,02
Inexistencia de manuales de procedimiento	0,03	2	0,06
Capacitación a la parte operativa	0,02	2	0,04
Normas de seguridad industrial	0,04	2	0,08
Incumplimiento de políticas empresariales	0,03	2	0,06
Total	1		2,7

Fuente: esta investigación

Calificación 1 = Debilidad Mayor

Calificación 2 = Debilidad Menor

Calificación 3 = Fuerza menor

Calificación 4 = Fuerza Mayor

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFI está por arriba de 2.5, con un valor de 2.7 lo cual indica que la empresa está en una posición interna fuerte, pero se debe mejorar esas debilidades como el compromiso débil que tienen los afiliados con la empresa, y la falta de normas de seguridad, para ser sólidamente fuertes.

ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa persigue determinar sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar ventajas competitivas. El propósito entonces con este análisis es comprender las características esenciales de la empresa, aquellas que le permiten alcanzar sus objetivos. La empresa, se considera como un conjunto de recursos y capacidades heterogéneas obtenidas través de su funcionamiento, unida con la capacidad de adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo al entorno cambiante en el que encuentra la empresa, logrando con la unión de estos recursos mayor rentabilidad y reconocimiento.

Para que la empresa tenga efectos positivos en cuanto a la formulación de estrategias, es necesario realizar un diagnóstico interno y además se debe tener en cuenta tres actividades:

- ✓ Con la identificación de sus capacidades y de los recursos con los que cuenta, se podrá conocer profundamente en que elementos esenciales puede fundamentar su estrategia.
- ✓ El evaluar estas capacidades y recursos ayudaran a determinar en que grado pueden llegar a alcanzar una ventaja competitiva y así poderse mantener en el tiempo.
- ✓ Analizar sus diferentes alternativas estratégicas, en base a las capacidades y recursos que dispone, es importante para lograr las metas y objetivos antes previstos.

Para el análisis de la variable de capacidad gerencial y organizacional se hace visible que hay una adecuada gestión de sus variables, entre las que se encuentran las mejor calificadas están la asignación de recursos con base a metas, la salud ocupacional y la capacidad de negociación, mientras que las variables menos calificadas son las de desarrollo de programas de formación y capacitación y el proceso de evaluación y control lo cual puede estar incidiendo en el funcionamiento de la empresa y el desarrollo de sus objetivos. Pese a esto el sistema administrativo refleja una empresa organizada, consistente y eficaz.

En cuanto a la parte financiera se encuentran más debilidades que fortalezas; lo que se refiere al nivel de liquidez y de endeudamiento, se ha destacado que existen fortalezas aunque no son mayores si ayudan a que la empresa tenga la

capacidad de obtención de créditos gracias a estos dos factores que tiene la empresa. Pero esta no cuenta con una adecuada auditoria financiera y una planeación presupuestal, lo que no contribuye a que haya una capacidad de inversión en proyectos nuevos que pueden ayudar al logro de los objetivos de la misma.

El sistema de Gestión de Calidad al interior de la empresa es equilibrada, consistente, esto demostrado en las auditorias de gestión de calidad, aunque requiere mejorar sobre todo en cuanto a que la empresa no posee por el momento un mejoramiento continuo debido a que no se le ha dado efectividad al ciclo DEMING, ya que no existe una verdadera interacción de procesos lo cual se hace necesario para el buen funcionamiento de la empresa en su totalidad. En cuanto a la administración del riesgo operativo se esta llevando a cabo la implementación de un sistema de Gestión de Riesgos el cual ayudara a minimizar estos riesgos y a estar preparados en caso de alguna ocurrencia que pueda evitar el logro de los objetivos y metas de la empresa además de proteger todos sus recursos tanto humanos como materiales.

Las áreas de la compañía que requieren ser estructuradas son la de capacidad competitiva y de mercados y la de investigación y desarrollo puesto que la mayoría de las variables se ubican en las debilidades, y esto debe cambiar pues son procesos claves dentro de la empresa para poder prestar mejor servicio al cliente ya que entre estas variables se encuentran como debilidades el sistema de control de calidad de la calidad de operaciones/servicios y el nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados.

4.5. POAM: CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

POAM: CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS TRANSIPIALES S.A.							
VARIABLE EXTERNA							
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		IMPACTO		
A. FACTORES ECONÓMICOS	Alta	Baja	Alta	Baja	Alto	Medio	Bajo
Crecimiento económico		X			X		
Inflación				X		X	
PIB				X		X	
Producción	X				X		
Ingresos disponibles de consumidores				X		X	
Índices de precios al consumidor				X	X		
B. FACTORES SOCIALES/CULTURALES							
Cambio de ideología		X				X	
Empleo, desempleo	X					X	
Hábitos de consumo		X				X	
Actitud frente a la calidad y el servicio				X		X	
C. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES							
Precios internos de los combustibles				X	X		
Políticas fiscal: impuestos, beneficios fiscales				X		X	
Política de abastecimiento		X				X	
Política petrolera		X				X	
Regulaciones gubernamentales:							
Regulación de energéticos.		X					X
Marco institucional				X		X	
Marco regulatorio y política de precios		X				X	
Subsidios		X					X
Desmante gradual de subsidios a combustibles				X			X
D. FACTORES TECNOLÓGICOS							
Tecnología automotriz y ahorro		X				X	
Velocidad de modificación del ambiente tecnológico				X			X
Tendencias tecnológicas		X					X
Adaptación a la tecnología				X		X	
Nivel de inversión en tecnología				X		X	
Capacidad tecnológica de competencia				X		X	



E. FACTORES DE COMPETENCIA	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		IMPACTO		
	Alta	Baja	Alta	Baja	Alta	Media	Baja
Estrategias y orientaciones de la competencia				X			X
Razón social y propiedad accionaria		X				X	
Situación administrativa de la empresa		X			X		
Disponibilidad en fuerza laboral		X				X	
Estrategias de mercados frente a la competencia				X		X	
Los proveedores del sector	X				X		
Los clientes del sector		X				X	
La posición competitiva		X				X	
F. FACTORES DE LOS PROVEEDORES							
Calidad desarrollada						X	
Precios	X				X		
Sistemas y condiciones de pago		X					X
Entrega de productos						X	
			X				
G. FACTORES DE LOS CLIENTES							
Necesidades insatisfechas						X	
Sistemas de quejas						X	
Estadísticas de clientes			X				

Fuente: esta investigación

ANÁLISIS

En esta Matriz se hace referencia al análisis externo el cual permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente en el cual se esta desarrollando la empresa, conformado en mayor parte por elementos incontrolables que podrían de alguna u otra manera afectar el desarrollo de la misión de la empresa, es por esta razón que se debe tener presente estos factores además de analizarlos, formulando estrategias que permitan contrarrestar las consecuencias que estos factores podrían traer a la empresa.

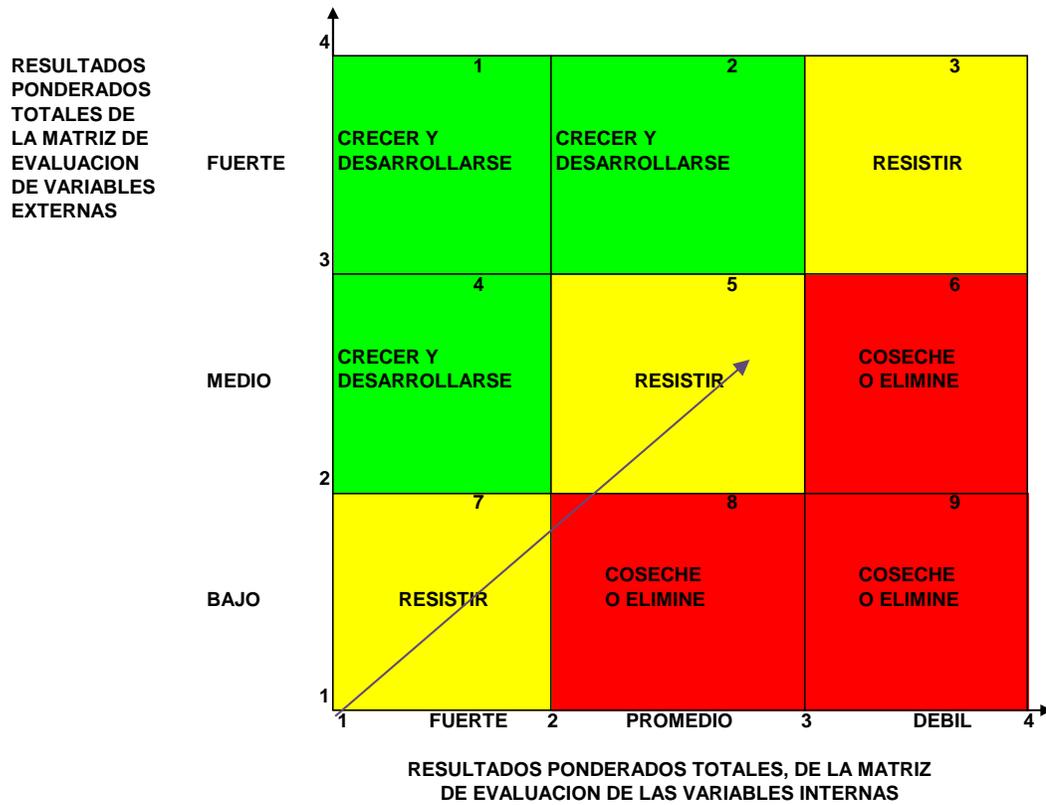
4.6. MEFE: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Ubicación geográfica	0,04	4	0,16
Implementación SGC	0,04	3	0,12
Posicionamiento en el mercado	0.05	4	0.20
Acceso a tecnología	0,02	2	0,04
Crecimiento	0,03	3	0,09
Mercado definido	0,04	2	0,08
Estrategia de negociación con proveedores	0,3	3	0,9
Publicidad, promoción y relaciones publicas	0,3	3	0,9
AMENAZAS			
Volcán	0,02	2	0,04
Terrorismo	0,03	1	0,03
Competencia desleal	0.04	2	0.08
Políticas gubernamentales y regulatorias	0,02	2	0,04
Paros de transportadores	0,03	2	0,06
Base de clientes reducida	0,04	2	0,08
Total	1		2.54

Fuente: esta investigación

El resultado en la aplicación MEFE es de 2.54 lo que indica que existe un leve grado de atraktividad en el mercado, y gracias a su respuesta puede hacer frente a las adversidades que se presentan y están latentes en el entorno.

4.7. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA



En la matriz MIE el área en que se encuentra la empresa según los resultados de ponderación de la matriz MEFE y MEFI, es la de Resistir, en la cual las estrategias a seguir según esta área son las de Penetración en el mercado y el Desarrollo de productos.

3. Presentar un análisis DOFA para lograr identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.

En el objetivo específico número tres planteado en la presente investigación se obtuvieron estrategias aplicables para la conservación y futura incrementación de la unidad estratégica de negocios Servicentro Transiopiales resultado del análisis de la matriz DOFA.

4.8 MATRIZ DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
SERVICENTRO TRANSIPIALES	O1: Ubicación geográfica O2: Implementación sistema de gestión de calidad O3: Posicionamiento en el mercado O4: Acceso a tecnología O5: Crecimiento O6: Mercado definido O7: Estrategia de negociación con proveedores O8: Publicidad, promoción y relaciones publicas	A1: Terrorismo A2: Volcán A3: Competencia desleal A4: Políticas gubernamentales y regulatorias A5: Paros de transportadores A6: Base de clientes reducida
FORTALEZAS	FO	FA
F1: Liquidez y solidez F2: Infraestructura F3: Estructura organizacional F4: Imagen corporativa F5: Talento humano F6: Trayectoria de la empresa F7: Disposición al cambio F8: Cobertura de seguros F9: Convenios de capacitación F10: Capacidad de endeudamiento F11: Sistema de Gestión de Calidad	F1F7O5: Aprovechar la liquidez y solidez para invertir en proyectos de mercadeo, publicidad, diversificación, en base a las meta que desee alcanzar la compañía F3O6: Por medio del conocimiento de la empresa y el negocio realizar un estudio de mercado a nivel regional para poder acaparar más el mercado F4F6O3O8: Por medio de la participación del mercado que tiene la empresa emplear mecanismos motivacionales como promociones y descuentos, para aumentar a clientes del sector y mantener a los que se tiene F5F9O7: aplicar herramientas administrativas para incrementar la participación en el mercado. F11O2: Aprovechar la	F1F10A6: Emplear tecnología superior o igual que la competencia por medio de la asignación de los recursos para tener mayor control y coordinación de las operaciones. F3F8A1A2A5: Por medio del conocimiento de la empresa y el negocio crear estrategias de promoción y publicidad eficientes que permitan contrarrestar riesgos que están por fuera del alcance de la empresa. F2F3A4: aprovechar la infraestructura, y la estructura organizacional de la empresa para dar cumplimiento a las políticas regulatorias existentes. F7F11A3A6: Contrarrestar la intensidad de la competencia a través de proyectos administrativos que ayuden a

	implementación del sistema de gestión de calidad, para tener mayor nivel competitivo en el sector.	mejorar la empresa, logrando una buena actitud frente a la calidad del servicio.
DEBILIDADES	DO	DA
<p>D1: Políticas de selección de personal idóneo</p> <p>D2: Inexistencia de manuales de procedimiento</p> <p>D3: Capacitación a la parte operativa</p> <p>D4: Normas de seguridad industrial</p> <p>D5: Compromisos de los afiliados con la empresa</p> <p>D6: Incumplimiento de políticas empresariales</p>	<p>D2D6O2O3: Aprovechar la implementación del sistema de gestión de calidad que tiene la empresa para gestionar nuevos proyectos que ayude a mejorar los procesos y procedimientos de las actividades organizacionales tendientes a satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>D1D3O3O4: Aprovechar el acceso a tecnología y el posicionamiento en el mercado para generar actitud del trabajo para elevar el nivel de satisfacción de los clientes.</p> <p>D5O1: Por medio de los recursos de la empresa Mejorar las instalaciones para la prestación de un excelente servicio aprovechando su ubicación geográfica.</p>	<p>D3D4A3: Diseñar sistemas efectivos de control de calidad de operaciones y servicios para captar mas clientes y contrarrestar las estrategias y orientaciones de la competencia.</p> <p>D2D5A1A2A5: Dar seguimiento al sistema de riesgos para plantear estrategias que permitan contrarrestar las consecuencias de posibles riesgos a los que esta expuesta la empresa.</p> <p>D1A4: Ajustar el proceso de selección de personal, para garantizar idoneidad en el desempeño de los trabajadores.</p>

Fuente: esta investigación

4.9 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Factores Claves del Éxito	Peso Relativo	SERV. TRANSPIALES		E/S CANAR DEL SUR		SERV.GALERAS		SV. COOTRANAR	
		A		B		C		D	
		Calf.	Pond.	Calf.	Pond.	Calf.	Pond.	Calf.	Pond.
Calidad del servicio	0,12	3,0	0,36	4,0	0,48	4,0	0,48	3,0	0,36
Portafolio de servicios/productos	0,13	2,0	0,26	4,0	0,52	3,0	0,39	3,0	0,39
Competitividad de precios	0,10	3,0	0,3	2,0	0,2	3,0	0,3	3,0	0,3
Recurso Humano	0,12	3,0	0,36	3,0	0,36	3,0	0,36	3,0	0,36
Ubicación geográfica	0,11	4,0	0,44	4,0	0,44	4,0	0,44	4,0	0,44
Otros servicios(vateriteca, cafetería, hotel, lavado de autos)	0,10	1,0	0,1	4,0	0,4	3,0	0,3	2,0	0,2
Nivel tecnológico	0,08	2,0	0,16	3,0	0,24	3,0	0,24	3,0	0,24
Promoción de ventas	0,12	2,0	0,24	3,0	0,36	3,0	0,36	3,0	0,36
Infraestructura e instalación	0,12	3,0	0,36	4,0	0,48	4,0	0,48	3,0	0,36
Total	1,00		2,58		3,48		3,35		3,01

Fuente: esta investigación

Como se puede observar Servicentro Transipiales obtuvo una calificación de 2.58 y está por debajo de los valores obtenidos por la competencia.

Teniendo en cuenta los factores claves de éxito que definen las empresas del sector específicamente a los competidores de mayor importancia para Servicentro se puede observar que en su ponderación total representa un comportamiento bajo frente a sus competidores, es importante resaltar que en las variables de otros servicios Canar del Sur está superando por ser una fortaleza mayor, y puede ser un elemento clave a la hora de la incidencia en la pérdida de participación en el mercado, sin embargo esta la supera en la variable del precio siendo una

fortaleza menor en comparación con esta misma estación de servicio definiéndola como una debilidad.

El conjunto de afirmaciones, resultado del análisis del perfil competitivo de la empresa, se puede afirmar que el competidor más fuerte es la ESTACIÓN DE SERVICIO CANAR DEL SUR, ya que iguala los servicios que ofrece la estación, además de tener variedad de servicios que Servicentro no tiene, y cuenta con el desarrollo, instalación, infraestructura local, lo cual le permite posicionarse en el mercado.

Por otro lado, todos y cada uno de los competidores, no restringen esfuerzos en la prestación de servicios de calidad, lo cual implica un alto despliegue de planeación, desarrollo, y servicios adicionales, enfocados en la optimización mejora continua de los procesos, así como de la innovación.

4.10 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN

(PEYEA)

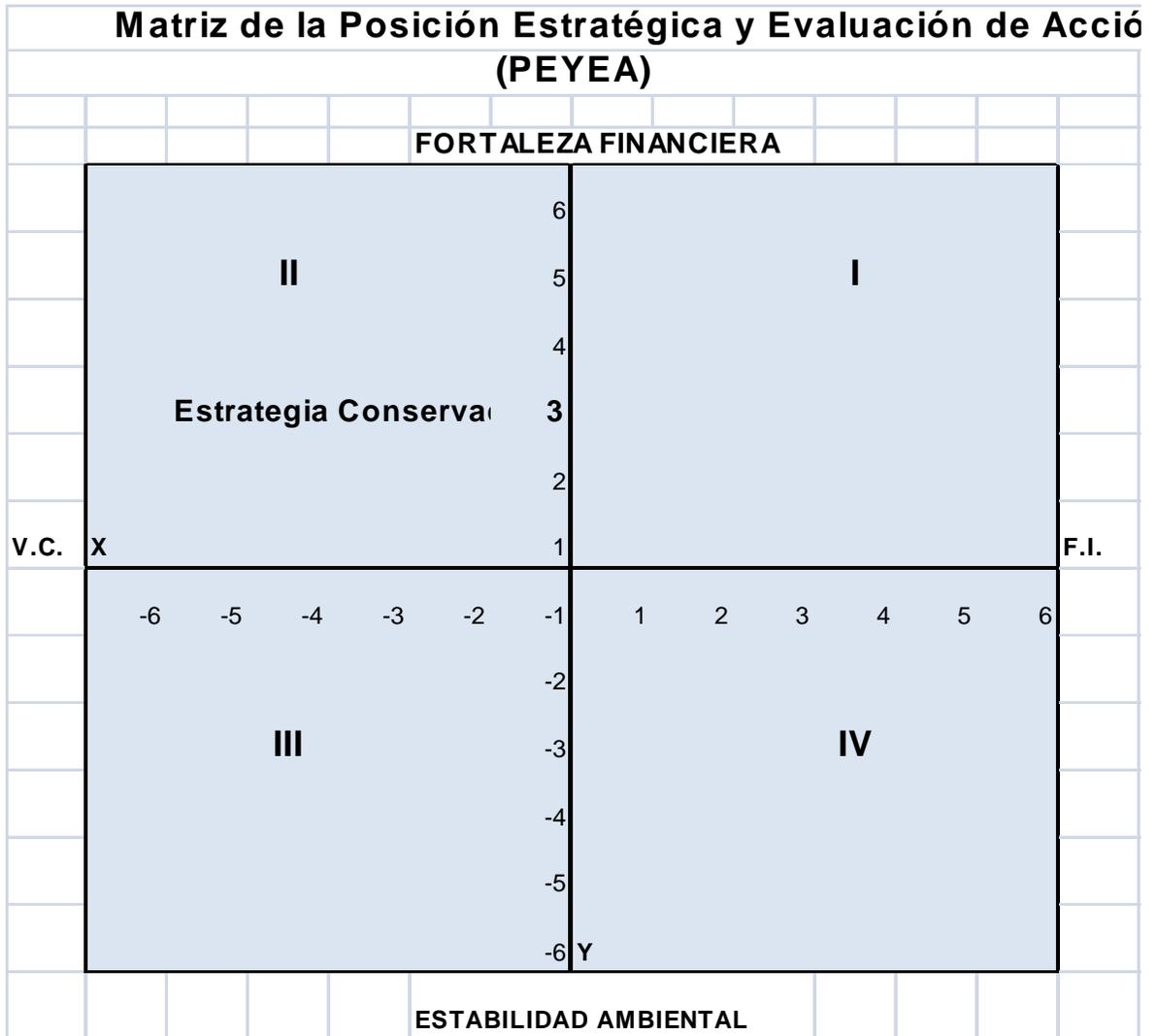
	Eje Y		Eje X
Fortalezas Financieras** F.F.	Cal. 1,6	Ventaja Competitiva V.C.	Cal. - 1,-6
* Solidez Financiera	3	* Participación en el Mdo.	-3
* Rentabilidad del Negocio	4	* Ubicación geográfica	-3
* Capital de Trabajo	4	* Implementación S.G.C	-3
* Nivel de endeudamiento	4	* Calidad del Servicio	-3
Promedio	3,75	Promedio	-3
Estabilidad Ambiental E.A.	Cal. - 1,-6	Fortaleza Industrial F.I.	Cal. 1,6
* Cliente Satisfecho	-2	*Sostenibilidad en el Mdo.	2
* Variedad de servicios	-5	* Utilización de Rsos.Disp.	3
* Selección de Proveedores	-1	* Estabilidad Financiera	3
* Nivel Tecnológico	-4	* Potencial de Crto. Del Mdo.	3
Promedio	-3	Promedio	2,75

Fuente: esta investigación

**Anexos razones financieras

Eje X = V.C. + F.I.	-
Eje Y = F.F. + E.A.	0,25

- Estrategias recomendables: usar fuerzas internas a efecto de:
- (1) Aprovechar las oportunidades externas,
 - (2) Superar las debilidades internas
 - (3) evitar las amenazas externas



Fuente: Esta investigación

ANÁLISIS MATRIZ PEYEA

Al encontrarse el vector direccional de una empresa situado en el **cuadrante conservador** de la matriz PEYEA significa que la organización adolece de desventajas competitivas importantes en una industria tecnológicamente estable:

- Aprovechar las oportunidades externas.
- Superar las debilidades internas.
- Evitar las amenazas externas.
- Excelente posición estratégica.
- Concentración en Mercados Actuales y productos.
- Toma riesgos agresivos cuando es necesario.

Las estrategias conservadoras, basadas en que como se cuenta con un buen capital de trabajo, y un buen nivel de endeudamiento, se enfocarían en mejorar la calidad, mediante la obtención de mejores productos y servicios y mayor tecnología, y así aumentar la participación en el mercado mediante una mejorada mercadotecnia para logara la conservación en lo que se refiere a promociones a nivel de empresa, mayor publicidad, y capacitación del recurso humano.

Además estrategias para sobrellevar las fluctuaciones de precios del petróleo, y las políticas y planes de gobierno, que pueden afectar la estabilidad financiera del negocio.

*Diversificación concéntrica: introducir nuevos productos o servicios relacionados con el negocio, para atraer nuevos segmentos de mercado.

Los indicadores que determinan si la diversificación concéntrica podría ser estrategia eficaz:

Cuando la empresa compite en una industria de crecimiento lento.

Cuando la adición de productos nuevos, no relacionados, mejoraría las ventas de los actuales.

Al tener estos nuevos productos niveles de ventas que sirvan de contrapeso a los picos y valles de la empresa.

Al estar los productos en una etapa de declinación.

Al poseer un equipo de gerentes sólidos.

4.11 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Eje X Matriz del Perfil Competitivo	-1
Eje Y Matriz (PEYEA)	2

Matriz de la Gran Estrategia

X	Alto Crecimiento del Mrdo.					Y	Posición Competitiva Fuerte				
					4						
					3						
					2						
					1						
	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	
	Posición Competitiva Débil					Bajo Crecimiento del Mercado					
					-2						
					-3						
					-4						
					-5						

ANÁLISIS MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Servicentro se encuentra en una posición competitiva débil, pero con un alto crecimiento en el mercado.

La ubicación en el cuadrante II significa que hay que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Su industria esta en crecimiento, y esta no es lo suficientemente capaz de competir en forma eficaz y se debe determinar porque el enfoque actual resulta ineficaz y cual sería el mejor camino para que la empresa tenga un cambio favorable para la mejora de su competitividad.

La empresa se encuentra en un mercado que registra un veloz crecimiento, en el cual la primera opción a considerar es una estrategia intensiva más no de diversificación. Sin embargo como la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva la integración horizontal seria la mejor alternativa.

Aquí se debe consistir en cultivar de manera intensiva los mercados actuales, aún cuando se tiene producto-mercado existente aún no explotados en su totalidad.

Evaluar el acercamiento actual seriamente.
Cómo cambiar para mejorar competitividad.
Rápido crecimiento de mercado requiere estrategias intensivas.

En la cual las estrategias a seguir serian:

*Desarrollo en el mercado: Con la elección de un mercado meta de un segmento abierto, realizando una mezcla de mercadotecnia para llegar a un segmento específico, permitiendo penetrar a fondo en el segmento y adquirir reputación.

*Penetración en el mercado: aumento de la participación en el mercado de productos o servicios actuales con una mercadotecnia agresiva, para ellos y para los productos ya existentes (ofertas, actividades de publicidad, venta personal, promoción de ventas), ayudando a producir ingresos y utilidades ya que se persuade a clientes a usar mas el producto o servicio, además atrae a clientes nuevos, y hace que los clientes no decididos se transformen en prospectos.

*Desarrollo de productos/servicios: nuevas adiciones al portafolio de productos, además de mejoramiento de los existentes.

4.12 MCPE: MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO 1. Penetración en el mercado

OBJETIVO 2. Desarrollo en el mercado

OBJETIVO 3. Desarrollo de productos/servicios.

OBJETIVO 4. Diversificación concéntrica.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	OBJ. 1		OBJ. 2		OBJ. 3		OBJ. 4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS									
Trayectoria de la empresa	0,06	4	0,24		0	3	0,18		0
Infraestructura	0,02	3	0,06	2	0,04	1	0,02		0
Estructura organizacional	0,02		0	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Imagen corporativa	0,04	2	0,08		0	2	0,08		0
Talento humano	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Liquidez y solidez	0,2		0		0	3	0,6	2	0,4
Disposición al cambio	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06		0
Cobertura de seguros	0,02	2	0,04		0	2	0,04	3	0,06
Convenios de capacitación	0,02	3	0,06	4	0,08	2	0,04	2	0,04
Capacidad de endeudamiento	0,2		0		0	3	0,6		0
Sistema de gestión de calidad	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
DEBILIDADES									0
Política de selección de personal idóneo	0,02	2	0,04	3	0,06		0	2	0,04
Compromisos de los afiliados con la empresa	0,02	1	0,02		0	2	0,04	4	0,08
Inexistencia de manuales de procedimiento	0,03		0		0		0		0
Capacitación a la parte operativa	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04		0
Normas de seguridad industrial	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Incumplimiento de políticas empresariales	0,03		0		0	2	0,06	2	0,06
OPORTUNIDADES									0
Ubicación geográfica	0,04	3	0,12		0	3	0,12	2	0,08
Implementación SGC	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Posicionamiento en el mercado	0,05	2	0,1		0	3	0,15	2	0,1
Acceso a tecnología	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	2	0,04
Crecimiento	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06
Mercado definido	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12		0
Estrategia de negociación con proveedores	0,3	4	1,2	2	0,6	3	0,9	3	0,9

Publicidad, promoción y relaciones publicas	0,3	4	1,2		0	3	0,9	3	0,9
AMENAZAS									0
Volcán	0,02		0		0	1	0,02	1	0,02
Terrorismo	0,03	1	0,03		0	1	0,03	1	0,03
Competencia desleal	0,04	1	0,04		0	2	0,08	2	0,08
Políticas gubernamentales y regulatorias	0,02	2	0,04		0	2	0,04	2	0,04
Paros de transportadores	0,03	1	0,03		0	2	0,06	2	0,06
Base de clientes reducida	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	4	0,16
Total			4,5		2,14		5,29		4,03

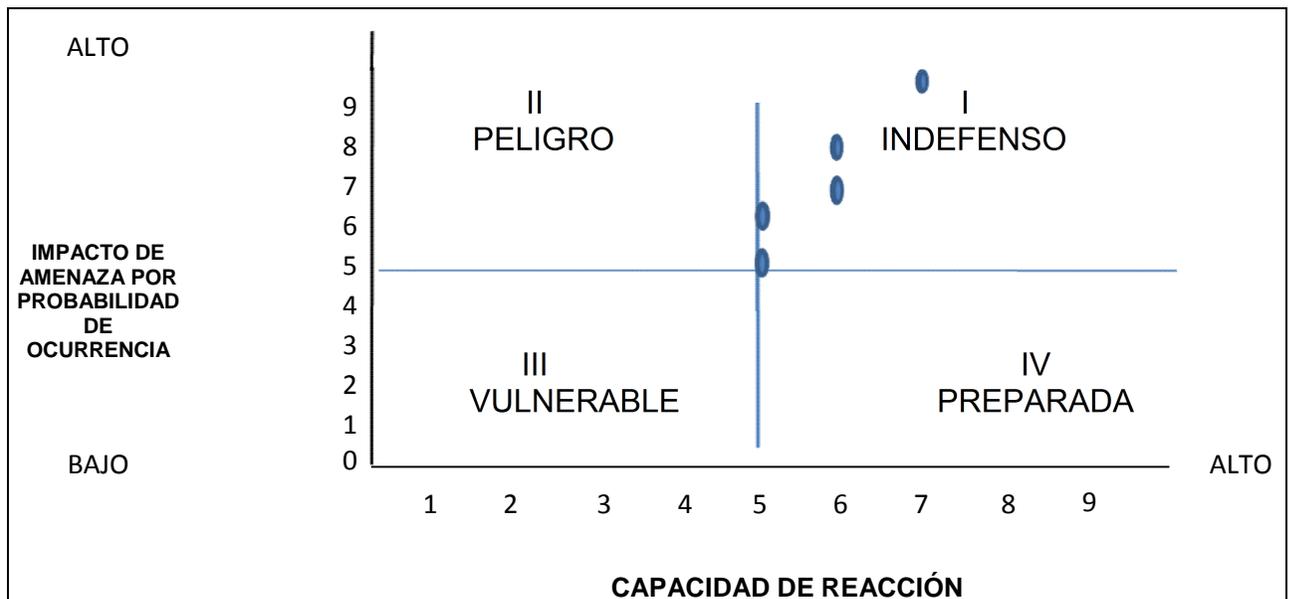
El objetivo de mercadeo que debe ser elegido es el que concierne a Ampliar el portafolio de productos y servicios.

4.13 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	0-10 IMPACTO	0.1 PROB.	0-10 REACC.	VULNER.
Asignación de recursos con base en metas	Mal manejo en asignación de recursos, capacidad de recursos inutilizada.	Incumplimiento de metas	6	0.7	5	II
Capacidad de obtención de crédito	Inestabilidad crediticia, elevadas tasas de interés, No tiene capacidad de crédito	perdida de capital social, retiro de afiliados y accionistas	7	0.3	6	I
Conocimiento de la empresa y el negocio	Falta de conocimiento sobre la empresa y su desenvolvimiento en el sector, ocasionando desviación en los objetivos.	Perdida de cliente internos y externos, quejas de clientes	5	0.9	5	I

Sistema de prevención de accidentes y desastres	Inexistencia de sistemas de prevención de accidentes y desastres.	Perdida de utilidades y posición debilitada	9	0.2	6	I
Participación en el mercado frente a los competidores	Perdida de lealtad del cliente y participación a la agresividad de la competencia.	Perdida de participación en el mercado y beneficios	8	0.7	7	I

VALORACIÓN DEL IMPACTO



El grafico anteriormente expuesto permite identificar que Servicentro Transpiales está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo cual se debe emprender

acciones que mejore en su capacidad de reacción, y así poder mejorar su imagen ante la sociedad.

4. Diseñar las estrategias y elaborar un plan operativo para operacionalizar las variables.

En este capítulo se implementaron las diferentes estrategias a operacionalizar para que Servicentro se convierta en una si no la mejor estación de servicio de la ciudad de san Juan de pasto.

5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

5.1 BASE DE FORMULACIÓN

5.1.1 Formulación del problema. La formulación de estrategias a implementar está orientada a solucionar la necesidad de atraer clientes particulares no afiliados a la empresa, además de los internos.

5.1.2 Objetivo general. Elaborar un Plan de Mercadeo que permita encontrar las estrategias más viables para lograr que SERVICENTRO TRANSIPIALES pueda cumplir su proyección de incrementar sus clientes externos en un 20% lo que permitirá incrementar sus ventas y darse a conocer en el mercado de estaciones de servicio en el sur occidente Colombiano.

5.1.3 Metas:

OBJETIVOS DE MERCADEO

Contribuir a las utilidades de la empresa.

Incrementar los clientes externos.

Incrementar la participación el mercado de la ciudad de Pasto.

Capacitar a la fuerza de ventas enfocándose en servicio al cliente.

Lograr el posicionamiento entre los consumidores.

Reducir los bajos niveles de compromiso por parte de los afiliados.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Según los análisis realizados anteriormente se concluye que los factores claves de éxito para el negocio son:

Reconocimiento en el sector y experiencia

Juega un papel muy importante, ya que los clientes son en su mayoría buscan proveedores serios, establecidos en el mercado que sean capaces de cumplir con

las exigencias de los usuarios. Por otro lado la buena imagen y trayectoria de la empresa es un factor clave del éxito.

Disponibilidad de inventarios

Es de vital importancia para estar atentos a los requerimientos de los clientes y poder cumplir con lo prometido y la entrega en el momento en que el clientes necesite algún producto por lo cual se hace indispensable el buen suministro de productos que el cliente necesite para el funcionamiento de su vehículo.

Precio

Los precios competitivos son de gran importancia, por lo que se necesita un análisis para que los precios no afecten ni a los clientes ni a la empresa.

Alcance

Cobertura Geográfica

El plan de mercadeo para Servicentro Transpiales, sus esfuerzos se concentraran en la ciudad de Pasto en donde se encuentra ubicada. Esta cobertura se realizara con el fin de reforzar las relaciones con sus clientes internos y así mismo tener relaciones comerciales nuevas con clientes externos que se encuentren en esta zona.

Población Beneficiada

La población beneficiada con este plan de mercadeo es la unidad de negocios Servicentro propiedad de Transportadores de Ipiales S.A., ya que permitirá a esta saber cómo se encuentra actualmente y que decisiones deberá tomar para favorecerse en el crecimiento y lograr el éxito que se espera con este plan, así mismo los clientes intermediarios como los clientes finales se verán favorecidos ya que la empresa podrá brindar un mejor servicio y productos de mejor calidad para así satisfacer sus necesidades.

5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES

5.2.1 Alternativas. Las alternativas hacen referencia a las diferentes opciones que llevaran a la empresa a alcanzar sus metas u objetivos, las cuales guardan relación con el que (funciones o necesidades a satisfacer), el cómo (tecnología o know how) y a quien (los compradores o consumidores).

ALTERNATIVA A

Que: Completa dotación industrial para el personal vinculado a Servicentro.

Como: Realizar una inspección interna de lo que los trabajadores necesitan para continuar con su trabajo, proyectar una buena imagen y sobretodo disminuir cualquier tipo de riesgo personal.

Quien: Isleros, vigilantes, administrador, lubricador, ingeniero tecnicomecánico.

ALTERNATIVA B

Que: Junto con la oficina técnica de la empresa se requiere una base de datos actualizado según los cambios que se presenten en el listado de conductores afiliados a la empresa, para facilitar el manejo de las ventas en la estación.

Como: actualizar y enviar la base de datos mensualmente para que no haya complicaciones y equivocaciones.

Quien: técnica, administración Servicentro.

ALTERNATIVA C

Que: Mejorar el software que maneja la estación junto con sistemas para poder discriminar mejor y sin problemas las compras de los afiliados.

Como: Configurar el programa, y suministrar esa información de manera mensual.

Quien: sistemas, Servicentro, afiliados.

ALTERNATIVA D

Que: Mejorar la comunicación con la oficina de Mantenimiento, para aumentar el control de los vehículos con respecto a la estación de servicio.

Como: Envío de plan de contingencia, cronograma de mantenimiento, con especificaciones de fechas programadas para revisiones.

Quien: Mantenimiento, Servicentro, Rodamiento.

ALTERNATIVA E

Que: Capacitar a todos los empleados para mejorar la atención a los clientes.

Como: Instruir a los vigilantes que ayudan a prestar el servicio a los clientes, con la ayuda de EXXON MOBIL.

Quien: Talento humano, Servicentro, Mantenimiento.

ALTERNATIVA F

Que: Implementar la comunicación con Rodamiento, para evitar aprovechamiento de los conductores a la hora de pedir suministros, cuando no están en funcionamiento.

Como: a través de autorizaciones firmadas por los responsables de ello, lo cual se hace necesario para evitar aumento de saldos rojos y disminuir la liquidez de la estación. Además de envío quincenal de listado de vehículos que no estén vinculados.

Quien: Rodamiento.

5.2.2 Viabilidad del Plan de Mercadeo. El desarrollo de un plan de mercadeo, evita riesgos de improvisación, anticipándose a la realidad futura y previendo los medios necesarios para modificar o controlar dicha realidad con la mayor eficiencia posible.

Permite organizar actividades, tareas y acciones que hay que realizar para su ejecución llegue a buen término, además de poner de manifiesto los medios y los recursos que se necesitan para conseguir los objetivos.

El plan debe adaptarse, dentro de lo posibles, a los medios y recursos disponibles en la empresa. Ayuda a que todos los departamentos conozcan su implicación en el desarrollo del plan.

- Facilita un rápido proceso de toma de decisiones en la empresa.
- Mejora la coordinación de los esfuerzos de la empresa.
- Precisa los objetivos planteados.
- Prepara mejor a la empresa para soportar un rápido desarrollo.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Requiere que se disponga de la información apropiada para una eficaz planificación.

5.2.3 Micro segmentación del mercado

Geográfica

Ciudad San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.

Demográfica

Personas mayores de 16 años que tengan moto, carro particular, carro de la empresa Transportadores de Ipiales S.A., que sean quienes toman la decisión de compra sobre lo que necesitan para el buen funcionamiento de sus respectivos vehículos, estrato social 2, 3, 4, 5, 6.

5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS

5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas. Se presenta una esquematización de las opciones estratégicas corporativas, las cuales constituyen uno de los mecanismos para así lograr los objetivos corporativos y las metas.

Se asocian factores como:

Rentabilidad -----e----- inversión
Participación -----y----- crecimiento
Posicionamiento -----con----- diferenciación
Competencia -----delante de la competencia

Selección y justificación

Según la estructura se muestran variables que se requieren para lograr por parte de toda la empresa las metas u objetivos establecidos o proyectados.

Inversión: realizar comunicación continua con los clientes actuales, realizar capacitaciones para brindar mejor calidad de servicio.

Crecimiento: incrementar las ventas respecto al año anterior.

Diferenciación: dotación industrial necesaria para suministrar la entrega de servicios y productos que se ofrecen en la estación.

- Conocer las características, beneficios, precios, promociones de los productos.
- Aprender más sobre los posibles clientes y los que ya están en contacto con la estación.
- Determinar como entrar en contacto con los clientes, con el fin de establecer relaciones estables futuras.

- Obtener información clave de lo que necesita el cliente o los problemas que pueden presentarse con lo que provee la estación en cuanto a servicios o productos.
- Argumentar por medio de capacitaciones y aprendizaje todos los productos.
- Dar la mejor atención a la venta.
- Hacer seguimiento para saber si todo esta correcto.

Competencia: entrar a competir en cuanto a posicionamiento con servicios y productos adicionales a los clientes actuales y potenciales.

5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativa

Esta esquematización esta relacionada con las 4 p's las componentes del marketing mix:

Producto.

Precio.

Promoción (comunicación).

Plaza (distribución).

Selección, justificación y tácticas

Producto: los productos a ofrecer por parte de Servicentro Transpiales son distribuidos por las mejores empresas dedicadas al servicio de distribución de productos de uso automotor, con la mejor calidad tanto en entrega como en precios.

Los servicios que se ofrecen son los indispensables para que los vehículos tengan un mejor funcionamiento con una dotación de tipos diferentes de combustible necesarios para abordar mayor mercado.

Precio: los precios son definidos bajo las cotizaciones previas y los precios que se establecen por medio de las normas que regulan los precios de combustibles, además se tiene como referencia las negociaciones hechas al principio de cada contrato con los proveedores lo cual ayuda a lograr un precio estable para generar utilidad a la estación.

Plaza: la distribución con la que se cuenta es una distribución directa con los clientes que requieren de los servicios propios de una estación de servicio, y de los productos para el mejor funcionamiento de los vehículos.

Promoción: la empresa no cuenta con centros de ventas diferentes a la estación de servicio, ni existen exhibiciones debido ha que no hay manejo de inventarios y stocks de producción, dado a que no somos productores si no distribuidores minoristas.

6. GESTIÓN DEL PLAN: SE DETALLA EL PROCESO Y LAS HERRAMIENTAS PARA EJECUTAR LAS ESTRATEGIAS.

6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Para el logro de las metas y objetivos se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

6.1.1 Implementación

En la implementación se debe:

- Realizar una investigación de las características de los servicios y productos que se ofrecen.
- Se debe efectuar alianzas con los proveedores buscando siempre costo beneficio tanto para la estación como para los clientes o usuarios, hay que pedir información a los proveedores acerca de nuevos productos, materiales, precios, promociones y descuentos para cotizaciones futuras.
- Realizar la estimación si las ventas aumentan para que estas puedan proporcionar la utilidad necesaria a la estación de servicio.
- Implementar estrategias de integración entre las diferentes áreas funcionales de la empresa como la administrativa, la financiera, publicidad y mercadeo, sistemas, rodamiento, mantenimiento, talento humano, para que cada una de ellas conozca los objetivos y las metas de la estación de servicio para que así se logre un mayor trabajo en función del logro de estos.

6.1.2 Control. Para lograr la ejecución de los objetivos y metas trazados se debe tener en cuenta el apoyo indispensable de la auditoría interna por parte del gerente, el cual tendrá la función de abarcar la evaluación y la eficiencia del sistema de control para con los resultados que se esperan.

Supervisar la calidad de la ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignada a las áreas contable, de ventas, garantizando el cumplimiento de los objetivos trazados dentro del plazo estipulado, con la garantía del mejor desarrollo de las operaciones.

Con la ayuda de las encuestas de satisfacción del cliente se realizara un seguimiento para poder conocer la percepción y la satisfacción que tienen ellos para con el servicio y productos entregados.

6.1.3 Evaluación. La evaluación se realizará con base indicadores de gestión establecidos en la empresa, los cuales deberán tener base en los siguientes aspectos:

- Ventas presupuestadas vs ventas reales mensuales
- Márgenes de rentabilidad.
- Alta o baja rotación de productos.

ESTRATEGIAS

Diferenciación: ofreciendo un portafolio de productos y servicios diversificado.

Calidad de servicio: agilidad en la atención al usuario.

Penetración en el mercado: A través de actividades como venta directa, relaciones públicas.

Alianzas estratégicas: acuerdos con empresas mayoristas como Exxon Mobil, instituciones educativas como el Sena y la Universidad de Nariño.

DISEÑO ESTRATÉGICO

1. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

VENTAS

OBJETIVO: incrementar el volumen de ventas en un 20% por encima del actual.

***ESTRATEGIA 1:** ofrecer marcas y productos de mediano y bajo precio para clientes cuyo factor de decisión en la compra es el precio.

PLAN DE ACCIÓN:

Actividad 1: Buscar proveedores nacionales con estándares de calidad aceptables.

Actividad 2: realizar la homologación de las calidades de los productos para seleccionar las que cumplan con los criterios establecidos.

Actividad 3: ofrecer a los clientes las marcas de los productos seleccionados.

Responsable: administración.

Procedimiento: hacer buenos contactos con los proveedores, solicitando calidad, tiempo de entrega, precios bajos, descuentos, promociones, etc.

Control y seguimiento:

% cumplimientos: $\frac{\text{No de productos vendidos}}{\text{No total de productos}} \times 100\%$

***ESTRATEGIA 2:** Continuar con el sistema de crédito en la estación.

PLAN DE ACCIÓN:

Actividad 1: Seleccionar a los clientes con los que se va a trabajar este sistema.

Actividad 2: Pronosticar los de estos clientes para el año próximo.

Actividad 3: Fijar los precios del año para todos los servicios y productos.

Responsable: administrador servicentro.

Procedimiento: ofrecer a los mejores clientes el sistema de crédito, pactando los precios con anterioridad, finalizando cada mes con un inventario y facturación de lo consumido.

Control y seguimiento

$\frac{\text{No de clientes aprobados}}{\text{No de clientes seleccionados en el plan}} \times 100\%$

2. PRODUCTO

OBJETIVO: Ampliación del portafolio de productos y servicios.

***ESTRATEGIA 3:** Incorporar un portafolio de productos y servicios.

PLAN DE ACCIÓN:

Actividad 1: Realizar un portafolio de servicios.

Actividad 2: Ampliar los servicios de la estación.

Actividad 3: Hacer entrega de los portafolios a los clientes.

Responsable: Publicidad y Mercadeo, administrador de servicentro.

Procedimiento: realización de portafolio con el encargado de publicidad y mercadeo y el administrador de la estación, con visto bueno de gerencia.

Control y seguimiento

Ventas reales x 100%

Ventas programadas

3. PRECIO

OBJETIVO: Reducir costos de compras mediante negociaciones con los proveedores, programando pedidos, entregas, trasladar los descuentos por compras al precio de venta final.

***ESTRATEGIA 4:** Reducir costos de compras haciendo buenas negociaciones y trasladar el descuento por compras al precio final de venta.

PLAN DE ACCIÓN:

Actividad 1: Seleccionar los productos de alta rotación y de mayor impacto en las ventas.

Actividad 2: Solicitar precios a los proveedores, por las cantidades estimadas.

Actividad 3: Informar sobre precios y promociones.

Responsable: administración servicentro.

4. RELACIONES PÚBLICAS

OBJETIVO: Mejorar el contacto de la empresa con los clientes internos y externos, además de empresas y eventos para vincularse a ferias en el sector en el que se desenvuelve.

***ESTRATEGIA 5:** realizar convenios con empresas encargadas de vincular otras empresas a participar en ferias y/o eventos relacionados con el sector.

***ESTRATEGIA 6:** Crear base de datos de clientes, para enviar información o felicitaciones en fechas especiales, por parte de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN:

Actividad 1: diseñar una base de datos completa con los datos de los clientes.

Actividad 2: elaborar un sistema completo de información de actualizaciones de la estación (precios, Promociones, etc.).

Actividad 3: diseñar y enviar las tarjetas de felicitación en fechas especiales para agradecer a los clientes.

Responsable: sistemas, publicidad y mercadeo, administración servicentro.

Control y seguimiento:

No de clientes fieles x 100%

No total de clientes

***ESTRATEGIA 7:** Ofrecer información de descuentos, créditos, ofertas, etc.

PLAN DE ACCIÓN:

Actividad 1: elaborar pendones para la información de los descuentos y promociones vigentes.

Actividad 2: realizar convenios con los proveedores para suministro de información de precios, y promociones.

Actividad 3: elaboración de detalles para los clientes.

Responsable: publicidad y mercadeo, administración, gerencia.

Control y seguimiento

No de clientes nuevos x 100%

No de clientes potenciales

5. SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO: Mejorar la satisfacción del cliente en un %

***ESTRATEGIA 8:** Mejorar el cumplimiento de compromisos adquiridos con los clientes.

***ESTRATEGIA 9:** Atender adecuada y oportunamente las quejas y reclamos de los clientes, por medio del buzón de sugerencias.

Brindar un adecuado servicio por parte de los empleados, rápido, eficaz, eficiente, cortés, servicial, etc.

PLAN DE ACCIÓN:

Actividad 1: capacitar a los jefes de proceso en temas como indicadores de gestión, planeación efectiva del tiempo, y quejas y reclamos, que ayuden a mejorar la satisfacción del cliente.

Responsable: coordinador de calidad, servicio al cliente.

Procedimiento: hacer capacitaciones con los jefes y personal involucrado con los temas de sugerencias, quejas y reclamos.

Control y seguimiento

$$\frac{\text{No de clientes satisfechos 2010} - \text{No de clientes insatisfechos 2010}}{\text{No de clientes satisfechos 2009}} \times 100$$

Tabla 2. Esquematzación de las opciones estratégicas

PRODUCTO O SERVICIO	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TÁCTICAS	RECURSOS		INDICADOR	RESPONSABLE
					HUMANOS	ECONÓMICOS		
PRODUCTO O SERVICIO	Ampliación del portafolio de productos y servicios.	Programas de capacitación al talento humano en cuanto a manejo de información sobre productos y trato al cliente.	*formación en calidad y servicio *conocer las características y beneficios de los productos. *capacitación sobre los nuevos clientes. *capacitación sobre como atender a los consumidores.	Realizar capacitaciones a la parte administrativa y operativa de la estación para medir las habilidades y falencias del personal.	*Exxonmobil *Sena	500.000	Ventas-trabajador= ventas totales / numero promedio de trabajadores	Area de Talento humano
		Evaluación y análisis de cotizaciones de productos y servicios.	*Reuniones preliminares con proveedores. *Analizar las cotizaciones. *Cerrar las negociaciones. *Pedir información para tener conocimiento	Buscar o dar continuidad con los proveedores de los productos que se ofrecen, buscando beneficio para las partes, y obtener precios	Proveedores	0	Contribución por producto= margen individual / margen total	*Gerencia *Administrador servicentro.

			de promociones y descuentos.	competitivos				
		Incorporar un mayor portafolio de productos y servicios.	*Ampliar los servicios de la estación.	Diversificación de productos y servicios.	Personal de la empresa	10.000.000	Tasa de retorno= utilidad neta / ventas	Gerencia Administrador servicentro
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN			*Información a los clientes por medio del portafolio de servicios. *Obsequio a clientes.	Diseñar un portafolio de servicios.	*Exxonmobil *Medios publicitarios.	500.000	Ventas clientes nuevos / total ventas	Publicidad y Mercadeo
COMUNICACIÓN VENTA PERSONAL	Mejorar la comunicación con los clientes.	Buzón de quejas, reclamos y sugerencias.	Estar pendiente de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio recibido.	Ir de la mano con la oficina de servicio al cliente.	Fuerza de ventas	100.000	Bajas de clientes / clientes totales	Oficina de servicio al cliente.
MARKETING DIRECTO,		Investigación de mercados.	*Realizar encuestas para la percepción de satisfacción de los usuarios. *Incrementar la	Realización de Gestión de ventas	*Capacitadores internos y externos *Proveedores.	0	Clientes que repiten la compra / total de clientes que compran	Publicidad y Mercadeo.

			información suministrada a los clientes por medio de elementos publicitarios.					
VENTAS	Incrementar el volumen de ventas en un 20% por encima del actual.	Ofrecer marcas y productos de mediano y bajo precio para clientes cuyo factor de decisión es el precio.	*Buscar proveedores nacionales con estándares de calidad aceptables. *Realizar homologación de las calidades de los productos para seleccionar los que cumplan con los criterios establecidos. *Ofrecer a los clientes las marcas de los productos seleccionados.	Hacer contacto con proveedores, solicitando calidad, tiempo de entrega, bajos precios, descuentos, promociones, etc.	Proveedores	0	Numero de productos vendidos / numero total de productos * 100	Administración.
		Continuar con el sistema de crédito.	*Seleccionar a los clientes con los que se va a trabajar este sistema.	Ofrecer a los mejores clientes el sistema de crédito,	Personal administrativo	0	Numero de clientes aprobados / numero de	Administrador servicentro

			*Pronosticar los de estos clientes para el próximo año. *Pactar los precios del año para todos los servicios y productos.	pactando los precios con anterioridad, finalizando cada mes con un inventario y facturación de lo consumido.			clientes seleccionados en el plan * 100	
PRECIO	Mantener los precios bajos en los productos o servicios.	Evaluar los costos de compras haciendo buenas negociaciones y trasladar el descuento por compras al precio final.	*Seleccionar los productos de alta rotación y de mayor impacto en ventas. *Solicitar precios a los proveedores, por las cantidades estimadas. *Informar sobre precios y promociones.	Reducir precios mediante negociaciones con los proveedores, programando pedidos, entregas.	Proveedores, personal administrativo	0	Ventas clientes nuevos / total ventas	Administrador servicentro
	Mejorar el contacto de la empresa	Crear base de datos de clientes, para enviar información o felicitaciones en fechas especiales, por parte de la empresa.	*Diseñar una base de datos de los clientes. *Elaborar un sistema completo de información de actualizaciones de la estación como precios,	Creación de una base de datos para mejorar la comunicación con los clientes. Crear un correo	Personal de la empresa	0	Numero de clientes fieles / numero total de clientes * 100	Sistemas, publicidad y administración servicentro.

RELACIONES PUBLICAS	con los clientes tanto internos como externos		promociones, etc. *Diseñar y enviar las tarjetas de felicitación en fechas especiales para agradecer a los clientes.	electrónico propio de la estación.				
		Ofrecer información de descuentos, créditos, ofertas, etc.	*Elaborar pendones para información de descuentos y promociones vigentes. *Realizar convenios con los proveedores para suministro de información de precios y promociones. *Elaborar detalles para los clientes.	Aumentar y mejorar la publicidad de la estación.	Personal de la empresa	200.000	Numero de clientes nuevos / numero de clientes potenciales * 100	Publicidad y mercadeo, administración, gerencia.
		Mejorar el cumplimiento de compromisos adquiridos con los clientes.	*Capacitar a los jefes de proceso en temas como indicadores de gestión,	Hacer capacitaciones con los jefes y personal involucrado con los temas	Oficina de servicio al cliente	0	Numero de clientes satisfechos 2010 – numero de	Coordinador de calidad, servicio al cliente.

<p>SERVICIO AL CLIENTE</p>	<p>Mejorar la satisfacción del cliente en un 30%, apoyado por la gerencia.</p>	<p>Atender adecuada y oportunamente las quejas y reclamos de los clientes, por medio del buzón de sugerencias. Brindar un adecuado servicio por parte de los empleados, rápido, eficaz, eficiente, cortés, servicial, etc.</p>	<p>planeación efectiva del tiempo, y quejas y reclamos, que ayuden a mejorar la satisfacción del cliente.</p>	<p>de sugerencias, quejas y reclamos.</p>			<p>clientes insatisfechos 2010 / numero de clientes satisfechos 2009 * 100</p>	
-----------------------------------	--	--	---	---	--	--	--	--

Tabla 3. PLAN DE MEDIOS

	HERRAMIENTAS	OBJETIVO
RADIO	Diferentes estaciones de radio locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar conocimiento de marca. • Se deja de publicitar en donde se puede considerar que no proporcionará más beneficios. • Incrementar en la más popular y se orienta a un público más amplio.
TELEVISIÓN	Canales locales	
Otros medios	Tablero electrónico	Hacer conocer los precios de los combustibles a los consumidores fieles y a los no consumidores.
Promociones	Descuentos, rifas, en los diferentes servicios y productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar las ventas • Incrementar el número de clientes satisfechos. • Posicionarse ante los consumidores.
Publicidad en vía pública	Afiches, material POP.	Difundir los servicios y productos.

7. CREAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN, QUE PERMITAN EVALUAR REGULARMENTE Y DETERMINAR SI LOS OBJETIVOS PLANTEADOS ESTÁN SIENDO ALCANZADOS.

Los indicadores creados en este capítulo, ayudarán a la empresa a tener una evaluación continua de si el presente plan de mercadeo está siendo útil y favorable para la empresa.

7.1 INDICADORES DE GESTIÓN

1. COMERCIALES

Cuota de mercado = $\text{ventas totales} / \text{ventas totales del sector}$

Posición de mercado = $\text{ventas de la empresa} / \text{ventas de la empresa con mayor venta en el sector}$

Fidelidad de clientes = $\text{clientes que repiten la compra} / \text{total clientes que compran}$

Penetración mercado = $\text{ventas clientes nuevos} / \text{total ventas}$

Insatisfacción clientes = $\text{bajas de clientes} / \text{clientes totales}$

Gastos comerciales = $\text{total gastos comerciales} / \text{ventas totales}$

2. DE SUMINISTROS

Indicador de inmovilización = $\text{inventario inmovilizado} / \text{ventas anuales}$

Rotación de créditos = $\text{ventas netas anuales a crédito} / \text{cuentas por cobrar}$

3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Índice prestaciones-trabajadores = $\text{prestaciones pagadas} / \text{total trabajadores}$

Costo laboral = $\text{servicios personales asociados a nómina} / \text{ventas}$

Indicador ventas-trabajador = $\text{ventas totales} / \text{número promedio de trabajadores}$

4. ESTRUCTURA FINANCIERA

Indicador de recaudo = $\text{total de facturación} / \text{total recaudado}$

Autofinanciamiento = $\text{reservas de capital} / \text{capital social}$

5. RENTABILIDAD

Margen de utilidad = utilidad neta / ventas

Tasa de retorno = utilidad neta / activo total

6. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Rentabilidad por producto = margen / total ventas

Contribución por producto = margen individual / margen total

Índice de comercialidad = venta producto / ventas totales

7. ABASTECIMIENTO

Calidad de pedidos = productos generados sin problemas * 100 / total pedidos generados

Nivel de cumplimiento de proveedores = pedidos recibidos fuera de tiempo * 100 / total pedidos recibidos

8. INVENTARIOS

Rotación de mercancías = ventas acumuladas * 100 / inventario promedio

Índice duración de mercancías = inventario final * 30 / ventas promedio

Tabla 4. Indicadores

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO
Cuota de mercado	Porcentaje del total de mercado disponible, ventas de la compañía en el mercado.	$\frac{\text{Ventas totales de la empresa}}{\text{Ventas totales del sector}}$	Porcentaje que se tiene del mercado, según sus ventas.
Posición de mercado	Lugar que ocupa la empresa en la mente de los consumidores.	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas de la empresa con mayor venta del sector}}$	Expresado por los consumidores a partir de la satisfacción percibida por parte de la empresa.
Fidelidad clientes	Elegir y efectuar las compras en la misma empresa, en un periodo.	$\frac{\text{Clientes que repiten compra}}{\text{Total clientes que compran}}$	Creación de compromisos, ofrecimiento de

			soluciones específicas.
Penetración mercado	Aumento de ventas de clientes actuales, atracción de los de la competencia o potenciales.	Ventas clientes nuevos / total ventas	Vinculación con estrategias de crecimiento agresivas, aumento de participación.
Insatisfacción clientes	Niveles de pérdida de clientes por insatisfacción o falta de soluciones.	Bajas de clientes / clientes totales	Mejoramiento de la oficina de servicio al cliente, de la calidad y prestación del servicio.
Gastos comerciales	Gastos necesarios para la venta de un bien o servicio, marketing, publicidad, comisiones.	Total gastos comerciales / ventas totales	Diferencias entre las corrientes de ingresos y gastos imputables del mismo, resultado gastos innecesarios o compensatorios.
Indicador de inmovilización.	Productos en bodega que no se mueven, o se usan.	Inventario inmovilizado / ventas anuales	Estricto control de inventarios
Índice de rotación de créditos.	Proporciona la rotación de las cuentas por cobrar y la recuperabilidad de la cartera de créditos.	Ventas netas anuales a crédito / cuentas por cobrar	Recuperar liquidez en la empresa
Índice prestaciones-trabajadores	Prestaciones y servicios a los que tienen derecho los trabajadores.	Prestaciones pagadas / total trabajadores	Gastos fijos de la empresa.
Costo laboral	Costo de nómina con respecto a ventas, ingresos operacionales	Servicios personales asociados a nómina / ventas	Rentabilidad para la empresa respecto a sus gastos de nómina
Indicador ventas-trabajador	Ventas por trabajadores	Ventas totales / número promedio de trabajadores	Productividad de los trabajadores
Indicador capital de trabajo	Recursos destinados a cubrir erogaciones de la empresa para su operación.	Capital de trabajo / activo circulante	Capacidad de pago, solvencia económica
Indicador de recaudo	Disponibilidad de dinero que se ha adquirido por cobros.	Total de facturación / total recaudado	Rentabilidad y solvencia para la empresa
Indicador punto de equilibrio	Información de solvencia, estabilidad, productividad.	Punto de equilibrio / ventas totales	Determinar el punto general de equilibrio de la empresa.
Ventas	Eficiencia de la empresa al utilizar sus activos para generar ventas.	Ventas / activo total	A mayor rotación mayor eficiencia, activos recientes

			menor rotación.
Autofinanciamiento	Ganancias obtenidas o ahorros acumulados para hacer sus inversiones.	Reservas de capital / capital social	Tamaño de colaboración social, financiamiento externo
Margen de utilidad	Diferencia entre ingresos y gastos totales, incluyendo impuestos, expresada en un porcentaje de lo ingresos	Utilidad neta / ventas	Utilidades, por cada peso de ventas, descontando impuestos.
Tasa de retorno	Tasa de retorno de la inversión.	Utilidad neta / activo total	Utilidades por cada peso de activos.
Rentabilidad por producto	Rentabilidad en el negocio de acuerdo a sus ingresos operacionales.	Margen / total ventas	Porcentaje de rentabilidad de los productos y servicios ofrecidos y vendidos en la estación.
Contribución por producto	Margen de utilidad generado por los productos o servicios.	Margen individual / margen total	Porcentaje de utilidad recibida por cada producto o servicio vendidos en la estación.
Índice de comercialidad	Aceptación de los usuarios hacia los productos y servicios ofrecidos.	Venta por producto / ventas totales	Discriminación de los productos o servicios de mayor aceptación y rotación.
Calidad de pedidos generados	Pedidos generados sin retraso	Productos generados sin problemas * 100 / total pedidos generados	Disminución de generación errática de pedidos, pérdida de ventas.
Nivel cumplimiento de proveedores	Nivel de efectividad en entrega de mercancías	Pedidos recibidos fuera de tiempo * 100 / total pedidos recibidos	Efectividad de los proveedores, efectividad en ventas
Índice de rotación de mercancías	Proporción entre ventas y existencias, número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	Ventas acumuladas * 100 / inventario promedio	Verificar las políticas de rotación para mantener elevado índice de rotación.
Índice de duración de mercancías	Proporción entre inventario final y las ventas, duración del inventario	Inventario final * 30 días / ventas promedio	Falta o no de inventarios de mercancías.

Fuente: esta investigación

8. CONCLUSIONES

Servicentro Transipiales es un negocio con una trayectoria de más de 30 años en el mercado en el sector de combustibles y lubricantes, el cual ha logrado reconocimiento y aceptación en los grupos de interés como accionistas, clientes, proveedores, permitiéndole sostenibilidad y permanencia en el mercado.

El presente plan de mercadeo muestra una panorámica de la situación actual en la que se encuentra este negocio y su ubicación dentro del mercado, dando como resultado un crecimiento débil con respecto a las amenazas que están representadas por sus competidores.

Respondiendo a los objetivos planteados en su diagnóstico se observa que la empresa debe adoptar estrategias conservadoras, las cuales lleven a la empresa a incrementar la participación del mercado.

Las estrategias planteadas son herramientas fundamentales para poder garantizar éxito a la empresa, la medición y control del plan es vital para poder verificar que se este alcanzando los resultados esperados.

De acuerdo a la matriz PC, el competidor más fuerte de la estación de servicio Servicentro Transipiales es la estación de servicio Canar del Sur como lo indica esta matriz.

Aunque la competencia se encuentre fuerte en el mercado, las posibilidades de Servicentro Transipiales son buenas para penetrar más, sobre todo por la implementación del sistema de gestión de calidad.

Con respecto al análisis realizado en el desarrollo de esta pasantía, Transipiales debe ser consciente que debe enfocarse más a las deseos de los clientes en todos sus tipos de negocios, de manera confiable y sobre todo segura y con calidad en la entrega de los servicios y productos que ella brinda.

Actualmente Servicentro tiene estimado incrementar sus clientes externos y por ende sus ventas, ya que tiene la posibilidad de aumentar la demanda ya que se cuenta con una capacidad instalada suficiente en lo que se refiere a la venta de gasolina.

Posee además ventajas competitivas como son el precio, y la calidad del servicio además de contar con una ubicación geográfica buena, lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción realizadas en el desarrollo del presente trabajo.

Aunque la empresa no cuente con un posicionamiento muy óptimo, la imagen y trayectoria de Transipiales son favorables para su reconocimiento y aceptación lo cual hace que se necesite más estrategias en la fuerza de ventas.

9. RECOMENDACIONES

Fomentar una cultura de pertenencia entre los colaboradores a fin de hacerlos participes en la consecución de los objetivos planteados.

Involucrar no solo a los trabajadores sino también a los accionistas, ya que representan un elemento indispensable para el desarrollo y éxito de las metas y objetivos.

Corregir las debilidades, para que no sean un limitante para el emprendimiento y resultado final del presente proyecto.

Capacitar a los trabajadores con seminarios de servicio al cliente y medidas de seguridad no solo necesarias para proteger su integridad física sino también para conservar la empresa que ha ido creciendo gracias a ellos y a sus capacidades de entrega para el cumplimiento de la misión y la consecución de la visión.

La empresa necesita de evaluaciones continuas, que busquen mejorar el desenvolvimiento de los diferentes objetivos basados en la prestación de un servicio de calidad y que llegue a ser recibido de manera satisfactoria y que con el pasar de los años este servicio se vaya perfeccionando hasta lograr satisfacer todas las expectativas esperadas por nuestros clientes internos y externos.

Un factor importante es el apoyo de la tecnología en la prestación del servicio, en el acceso a bases de datos, comunicación interna y la presentación oportuna de información confiable, y en tiempo real para la toma de decisiones, el uso y apoyo de la sistematización es muy importante si se desea resultados óptimos, ágiles y reales.

Teniendo en cuenta el crecimiento del mercado con respecto al negocio planteado en este proyecto es fundamental que la empresa se enfoque en las oportunidades que este entorno brinda a fin de maximizar el crecimiento y permanencia en el mercado y así poder fortalecerse en aspectos contractuales que favorecen los objetivos de participación, ya que no solo basta con la emancipación de las estrategias de tipo agresivo propuestas, sino que se pueda visualizar a la empresa como un todo sistémico que involucre todos los procesos a fin de lograr integralidad en los procedimientos.

Realizar inversiones en mercadotecnia, principalmente en promoción y publicidad de los servicios y productos que se ofrecen en la estación; para poder tener mayor posicionamiento en la mente del consumidor.

Es relevante que la empresa centre parte de su atención en conocer aún más las expectativas y necesidades de los clientes; ya que estas cambian constantemente debido a las tendencias del mercado.

La empresa no debe olvidar lo importante de la mercadotecnia, para permitir el constante crecimiento de ella y su permanencia en el mercado, por lo que se le sugiere que tome en cuenta la importancia de la propuesta de este plan de mercadeo para llevarlo a su aplicación y evaluar de forma periódica los resultados de cada operación. Con estos resultados se podrá tener una retroalimentación que le permitirá hacer cambios o modificaciones en caso de que sean necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

Castro M. Fernando. (2001). El Proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Colson C.A, Caracas.

Guía de satisfacción del cliente, 2009, doc. Empresa Transipiales S.A.

Hernández S. Roberto, C. Fernández y P. Baptista. (2000): Metodología de la Investigación. Mc.Geaw Hill, México.

Kotler, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, Prentice Hall, 1.985

Planeación estratégica, Humberto serna

Wilensky, Alberto, Marketing estratégico, Ed. Tesis, 1.987

NETGRAFIA

[http:// www.boletinesdenegocios.com](http://www.boletinesdenegocios.com)

[http:// www.minminas.gov.co](http://www.minminas.gov.co)

[http:// www.abc pymes.com](http://www.abc pymes.com)

[http:// www.infomipyme.com/docs/GT/offline/marketing](http://www.infomipyme.com/docs/GT/offline/marketing)

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta de satisfacción del cliente externo



TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.
SERVICIO AL CLIENTE
Encuesta de satisfacción del cliente externo

Apreciado Usuario, permítanos conocer su opinión para continuar prestándole un mejor servicio porque usted nuestra razón de ser. La información suministrada será reservada.

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción sobre la calidad del servicio brindado.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta correspondiente.

Encuesta No: _____

Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____ Sexo: _____ Edad: _____

1. Ocupación: Estudiante
Desempleado
Trabajador Privado Público Independiente

2. Ciudad en la que reside: _____

3. Medio de transporte:

Moto Bus Automóvil Camión
Otro Cual _____

4. Tipo de vehículo

Particular Afiliado

5. ¿Cada cuanto acude usted al Servicentro TRANSIPIALES para adquirir nuestros productos o servicios?

Diario Semanal Quincenal Mensual Ocasionalmente

6. ¿Hace cuanto tiempo es cliente del Servicentro TRANSIPIALES?

Menos de un mes Entre 1 y 6 meses Entre 6 meses y 1 año
Entre 1 y 3 años Más de 3 años

7. ¿Qué tipo de producto o servicio utiliza más del Servicentro Transipiales?

Gasolina Diesel Lubricantes y Filtros Baterías Aditivos Accesorios

8. ¿Cómo considera las tarifas o precios de lubricantes y otros productos ofrecidos en el Servicentro?

Caros Adecuados Económicos

9. ¿Como efectúa la compra en este establecimiento?

Efectivo Crédito

10. Evalúe los siguientes aspectos relacionados con el servicio.

CALIFICACIÓN	1	2	3	4	NS/NR
Durabilidad del producto	<input type="checkbox"/>				
Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>				
Amabilidad	<input type="checkbox"/>				
Normas de seguridad	<input type="checkbox"/>				

11. Evalúe el servicio recibido por los trabajadores de la empresa.

CALIFICACIÓN	1	2	3	4	NS/NR
Isleros	<input type="checkbox"/>				
Administrador	<input type="checkbox"/>				
Tecnicomecánico	<input type="checkbox"/>				
Vigilantes	<input type="checkbox"/>				

12. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?

Satisfecho Insatisfecho

13. ¿En comparación con otras estaciones de servicio, el servicio prestado por Servicentro Transipiales es:

Mejor Igual Peor

14. ¿Volvería a utilizar el servicio prestado por la empresa?

Si No

14.1. ¿Por qué? _____

15. ¿Qué sugerencia haría usted para el mejoramiento del Servicentro TRANSIPIALES?

“Gracias por su valioso tiempo”.

Análisis

Grafico 1: políticas de salario



Fuente: esta investigación

De las 11 personas que se encuestaron en la empresa TRANSIPIALES S.A., las cuales representan el 100% de la población. Se obtuvieron los siguientes resultados donde V obtuvo un 40%, y F con un 60%. Según estos resultados muestran a este factor como una debilidad ya que la gran mayoría de las personas opinan que en TRANSIPIALES S.A. no existen políticas de salario y compensaciones sanas.

Grafico 2: logro y éxito



Fuente: esta investigación

Del 100% de la población encuestada en TRANSIPIALES S.A., las cuales son 11 personas, el 46% calificó con V, el 50% contestó F y el 4% restante respondió que no sabe, no responde lo cual indica, una debilidad menor en este aspecto, ya que el 50% de esta organización consideran que la empresa no recompensa el logro y éxito de los empleados.

Grafico 3: solidaridad y espíritu



Fuente: esta investigación

Las 11 personas encuestadas que representan el 100% de la población encuestada en TRANSIPIALES S.A., el 51% calificó con F, el 49% calificó con V, la población considera que en TRANSIPIALES S.A. la solidaridad y el espíritu de equipo es un importante pero sin embargo este factor no está muy presente en la empresa convirtiéndose así en una debilidad menor.

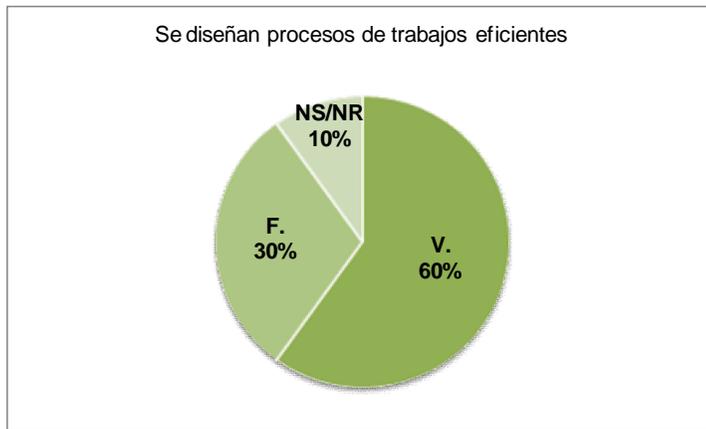
Grafico 4: acercamiento



Fuente: esta investigación

De las 11 personas que se encuestaron en la empresa TRANSIPIALES S.A., el 47% de esta población, calificaron a este factor, con V, y la calificación de F, obtuvo un 48% del total de estas personas, además el 5% de las personas contestó que no sabe, no responde, lo cual da a entender que no existe mucho acercamiento entre niveles organizacionales, debilidad menor.

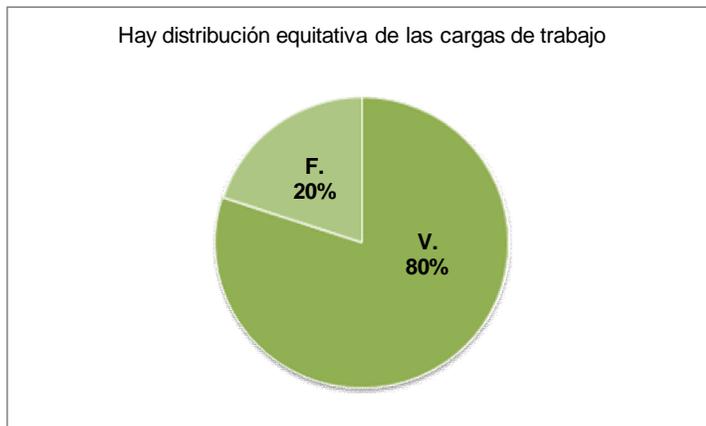
Grafico 5: procesos de trabajo



Fuente: esta investigación

De las 11 personas encuestadas en la empresa TRANSIPIALES S.A., el 60% considera una calificación de V, el 40% se divide en calificaciones de 30% F y 10% no sabe, no responde, lo cual da a entender que esto es una fortaleza de la empresa aunque exista una falencia a la hora de diseñar procesos de trabajos.

Grafico 6: distribución equitativa



Fuente: esta investigación

Del 100% de la población encuestada de TRANSIPIALES, el 80% corresponde a una calificación de V, el 20% califico con F, siendo esta una calificación regular; lo cual indica que existe una distribución equitativa de las cargas de trabajo, siendo esta una fortaleza mayor en la empresa.

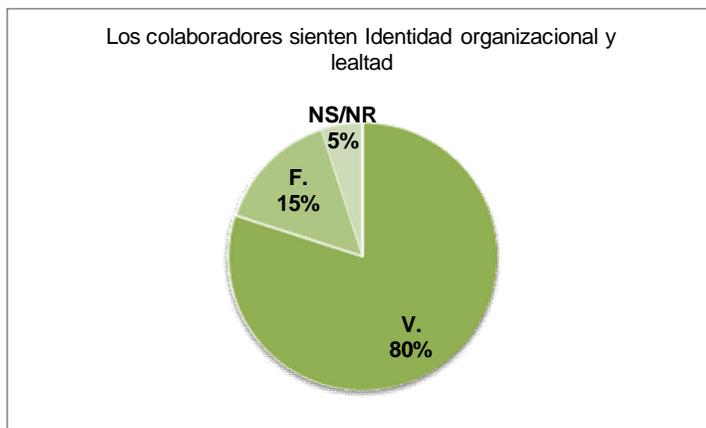
Grafico 7: Grado de confianza



Fuente: esta investigación

La empresa TRANSIPIALES S.A., tiene un buen grado de confianza en sus colaboradores, representado en el 95% de satisfacción entre las personas encuestadas, calificaron con V, el 5% calificaron con F, lo cual convierte a la confianza que se tiene en la gente en una fortaleza importante e indispensable.

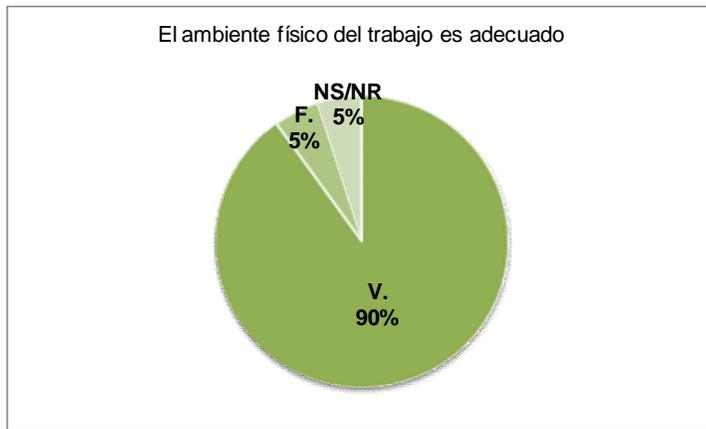
Grafico 8: identidad y lealtad



Fuente: esta investigación

El 80% considera una calificación de V, la cual es gran fortaleza, seguido por un 15% opina que este factor no se da en la empresa, y el 5% restante no sabe, no responde acerca de este factor. Dando a entender que los colaboradores si sienten identidad y lealtad organizacional.

Grafico 9: ambiente adecuado



Fuente: esta investigación

El ambiente físico del trabajo en la empresa TRANSIPIALES es adecuado, por que el 90% dan una respuesta positiva de V, convirtiendo a este factor en fortaleza, el 5% calificaron con F siendo una calificación baja, y el 5% no sabe, no responde a esta pregunta.

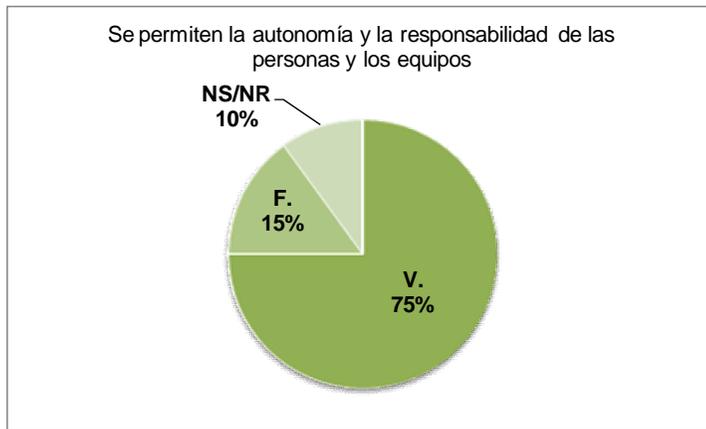
Grafico 10: desarrollo integral



Fuente: esta investigación

En la empresa TRANSIPIALES si existe interés por el desarrollo integral de los colaboradores, de acuerdo con la calificación, de 89% otorgada a V, siendo esta una fortaleza de la empresa, mientras que el 10% califica con F y el 1% restante no sabe, no responde.

Grafico 11: autonomía



Fuente: esta investigación

En TRANSIPIALES si se permiten la autonomía y las responsabilidades de las personas y los equipos, convirtiendo a este factor en una fortaleza, ya que el 75% califica este factor con V, mientras que el 15% considera una calificación F, y el 10% restante no sabe, no responde.

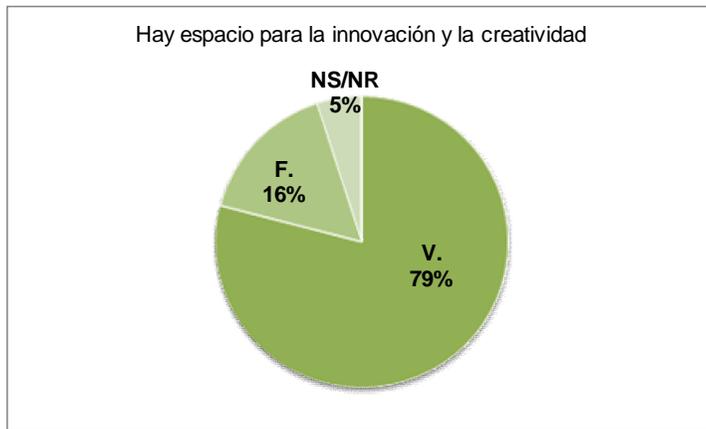
Grafico 12: seguridad



Fuente: esta investigación

Según las personas encuestadas en TRANSIPIALES, se puede analizar que si existe seguridad en el trabajo, ya que 80% calificaron este factor con un valor de V, seguido de 16% que considera una calificación F y el 4% que corresponde a no sabe, no responde, lo cual convierte a la empresa en un área segura para trabajar, siendo esta una gran fortaleza.

Grafico 13: innovación



Fuente: esta investigación

Teniendo en cuenta los resultados de las calificaciones en la empresa TRANSIPIALES, a los colaboradores se les brinda espacio para la innovación y la creatividad, ya que del 100% de las personas encuestadas, el 79% de estas, calificaron a este factor V, el 16% lo califico con F, y el 5% no sabe, no responde, dando como resultado una fortaleza de la empresa para con los trabajadores.

ANEXO B. ENTREVISTA A LOS LIDERES DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A.

Objetivo: Conocer la orientación que tiene la empresa hacia el plan de mercadeo a realizar.

Alcance: Desde la recolección de datos hasta el plan de acción generado.

Fomentan una cultura de cambio y desarrollo permanente

V ___ F ___

Tienen visión positiva del futuro y conocen el mundo

V ___ F ___

Comprometen a sus colaboradores con esa visión del futuro

V ___ F ___

Son visibles y enseñan con el ejemplo

V ___ F ___

Son capacitadores y dan apoyo y asistencia a sus Colaboradores

V ___ F ___

Forman líderes y propenden al desarrollo de sus colaboradores

V ___ F ___

Buscan reforzar valores para mejorar la cultura corporativa

V ___ F ___

Crean las condiciones para que las personas se desarrollen

V ___ F ___

Mantienen y mejoran el ambiente Interno organizacional

V ___ F ___

Generan entusiasmo y sienten pasión por lo que hacen

V ___ F ___

Fomentan la innovación y la creatividad

V ___ F ___

Se conocen así mismos y tienen autocontrol

V ___ F ___

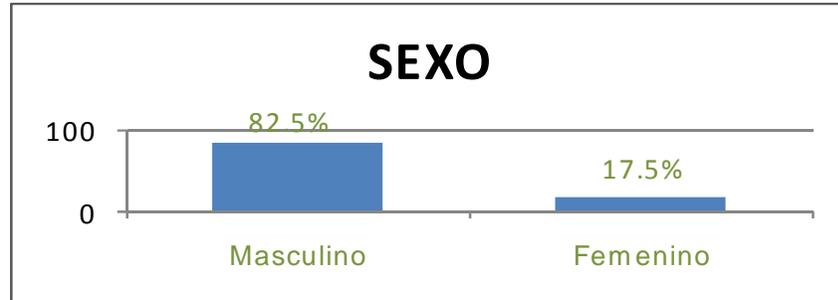
Se auto valoran y se sienten seguros de si mismos

V ___ F ___

Análisis encuesta clientes externos

Grafico 14: Sexo

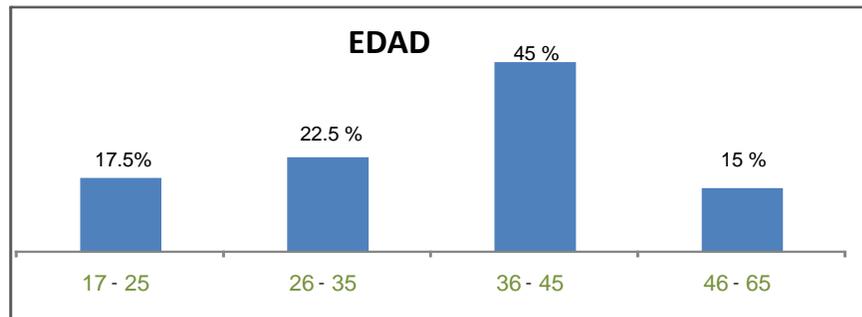
Masculino	Femenino	Total encuesta
330	70	400



Como se puede percibir los resultados de la pregunta anterior arroja que el 82.5% de los usuarios pertenecen al sexo masculino, y solo un 17.5% sexo femenino.

Grafico 15: Edad

17 - 25 AÑOS	26 - 35 AÑOS	36 - 45 AÑOS	46 - 65 AÑOS
70	90	180	60

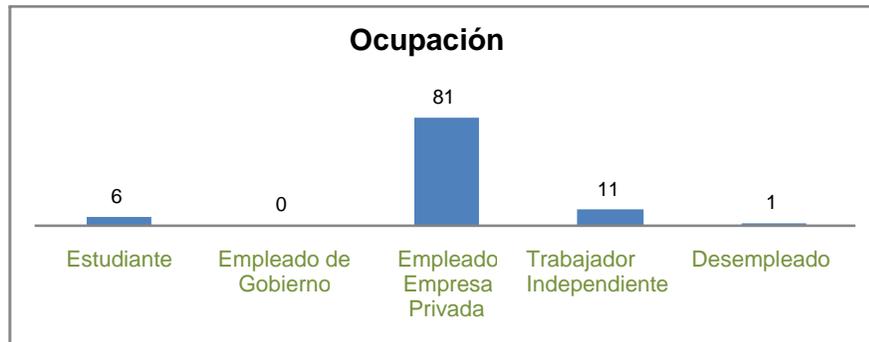


La presente investigación estableció rangos de edad para segregar a los usuarios.

Se puede percibir que la mayor concentración de usuarios de servicentro se encuentra entre las edades de 36 a 45 años.

Estudiante	Empleado de gobierno	Empleado empresa privada	Trabajador independiente	Desempleado
25	0	325	45	5

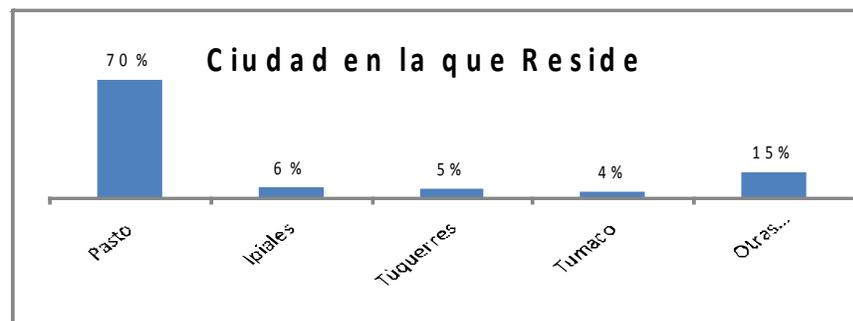
Grafico 16: Ocupación



El grafico anterior muestra que el mayor porcentaje de usuarios pertenece a un estado de ocupación de empleado de empresa privada con un 81 %, los cuales pertenecen a la empresa Transportadores de Ipiiales S.A.

Grafico 17: Ciudad en la que reside

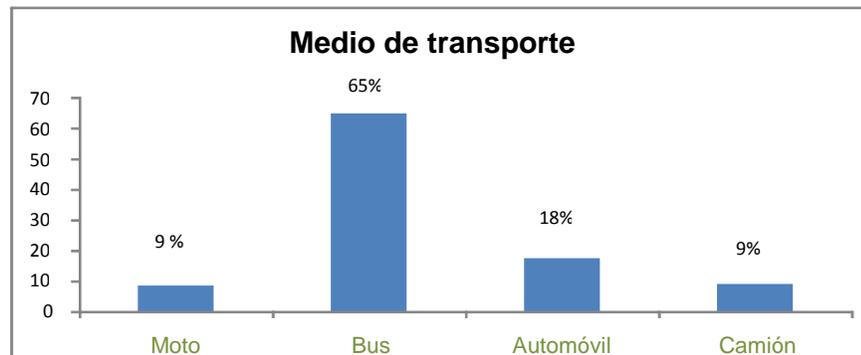
Pasto	Ipiiales	Tùquerres	Tumaco	Otras regiones
280	25	20	15	60



La tabla anterior muestra la distribución de los lugares de residencia de los usuarios entrevistados, presentando así el grafico que el lugar de mayor residencia es la ciudad San Juan de Pasto con un porcentaje de 70%. Esta pregunta brinda información sobre la ubicación del mercado objetivo, ayudando a dirigir correctamente la publicidad.

Grafico 18: Medio de transporte

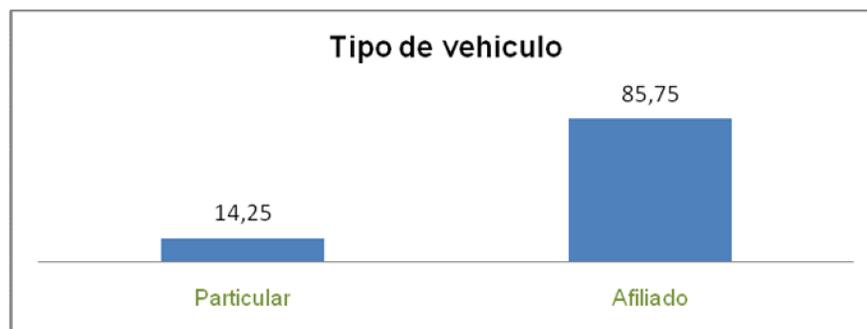
Moto	Bus/buseta	Automóvil	Camión
34	260	70	36



El medio de transporte que más utiliza los servicios de Servicentro son los buses, con un 65%, ya que son los que pertenecen a la empresa.

Grafica 19: Tipo de vehículo

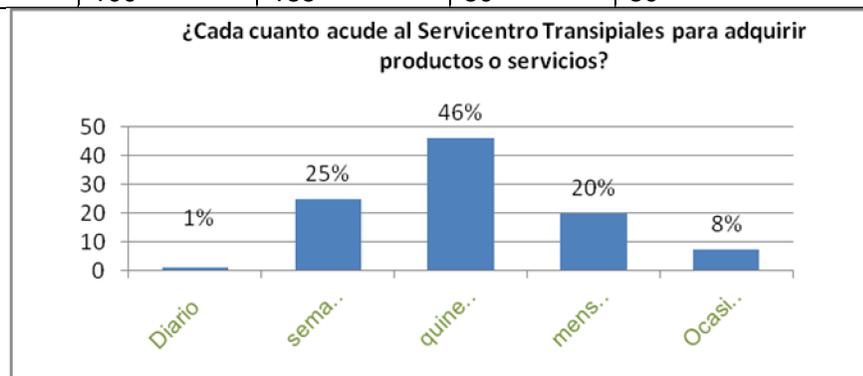
Particular	Afiliado
57	343



El tipo de vehículo que tiene mayor demanda en la estación es el afiliado con un 85.75%, lo que lleva a demostrar que si es necesario un Plan de Mercadeo para cambiar este resultado aumentando los clientes externos.

Grafico 20: frecuencia

Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Ocasionalmente
5	100	185	80	30



Para considerar el efecto de la percepción del usuario se debe determinar la frecuencia con que se utiliza los servicios, para observar si tiene criterio para ser evaluado, lo cual nos dio como resultado que la mayor frecuencia de compra de los usuarios es quincenal con un 46%, lo cual refleja una fortaleza que tiene la empresa de brindar un buen servicio.

Grafico 21: tiempo

menos de 1 año	1 – 5 años	5 – 10 años	10 y 15 años	Mas de 15 años
28	56	74	42	200



La antigüedad de utilización de los servicios y productos que se ofrecen en la estación es importante debido a su alto grado de confiabilidad, cuyo resultado arrojado en esta encuesta demuestra que Servicentro Transipiales es confiable con un una utilización de la misma de mas de 15 años con un 50%, siendo esta una fortaleza de fidelidad.

Grafico 22: tipos de productos

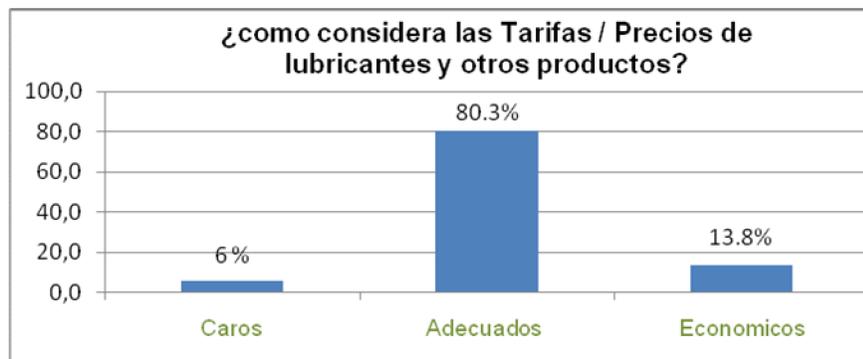
gasolina	diesel	lubricantes/filtros	baterías	aditivos	accesorios
60	140	140	40	15	5



Entre los muchos productos que ofrece Servicentro Transpiales se encuentra que Diesel y los lubricantes es lo que más se demanda en la estación con un 35% cada producto, lo que ayuda a conocer que productos deben tener mayor número de inventario.

Grafico 23: tarifas/precios

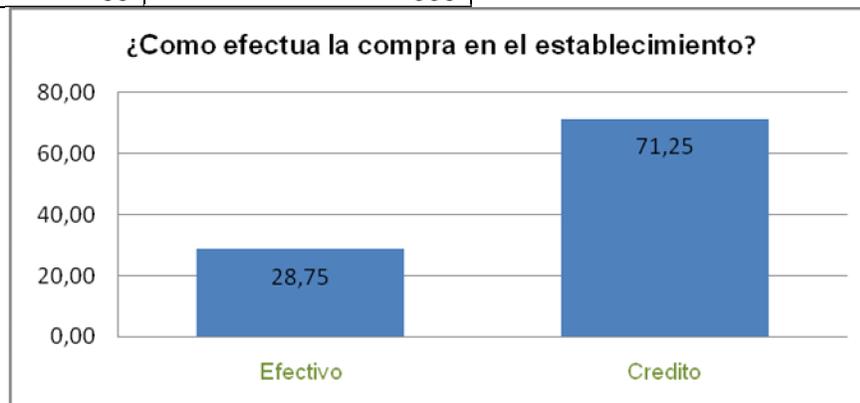
Caros	Adecuados	Económicos
24	321	55



El grado de satisfacción de los clientes muchas veces es medido en comparación con precios de la competencia, es por eso que esta pregunta ayuda a reevaluar el sentir de los usuarios con los precios que es uno de los atributos con los que existe diferencia de opiniones ya que el 80.3% están a gusto con los precios, considerándolos como adecuados, convirtiendo esta variable en oportunidad para la empresa.

Grafico 24: formas de pago

Efectivo	Crédito
65	335

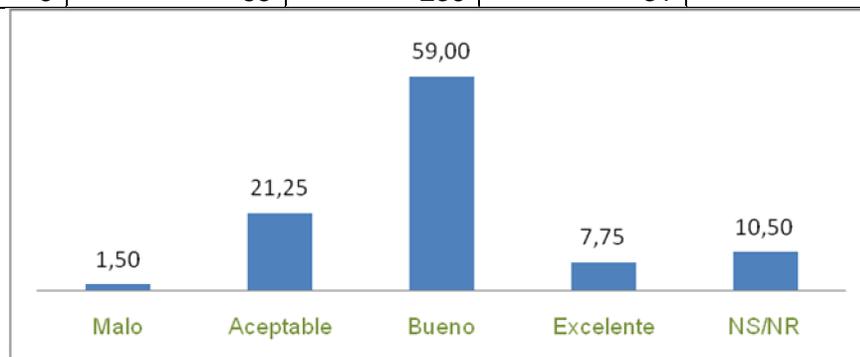


Esta pregunta lleva a demostrar que en la estación no hay la suficiente liquidez para que esta sea más competitiva, con un resultado de que el 71.25% de los usuarios efectúan su pago en forma de crédito dados por la empresa Transportadores de Ipiales S.A. lo cual es una debilidad para Servicentro.

Evalúe los siguientes aspectos relacionados con el servicio:

Grafico 25: durabilidad

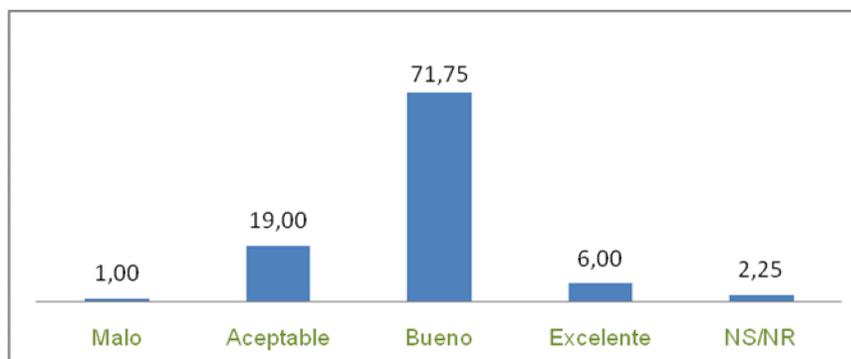
Malo	Aceptable	Bueno	Excelente	NS/NR
6	85	236	31	42



Esta pregunta esta mas enfocada a los productos ofrecidos, los cuales muestran que son de buena calidad y que son durables para los usuarios con un 59% de calificación de bueno en cuanto a la duracion de los productos, lo que hace que la empresa tenga una fortaleza en sus productos y servicios.

Grafico 26: rapidez

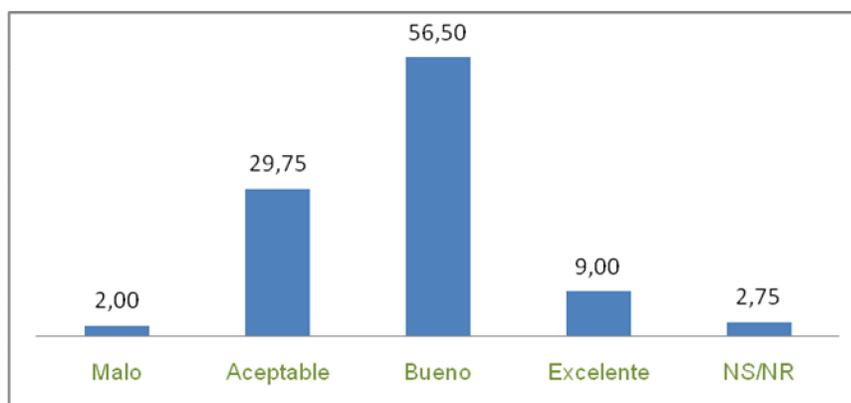
Malo	Aceptable	Bueno	Excelente	NS/NR
4	76	287	24	9



Esta pregunta es de vital importancia a la hora de evaluar la satisfacción del cliente, trayendo como resultado que los usuarios están satisfechos con el servicio obtenido ya que se recibió una calificación de buena al atributo de rapidez del servicio, que la hace una gran fortaleza.

Grafico 27: amabilidad

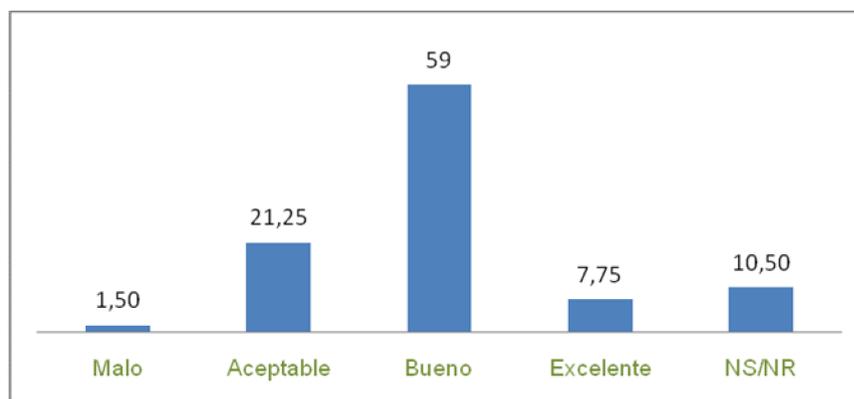
Malo	Aceptable	Bueno	Excelente	NS/NR
8	119	226	36	11



Al cuestionar la amabilidad con la que los usuarios reciben el servicio se encontro que estos estas satisfechos en cuanto a este aspecto ya que se obtuvo la mayor calificacion en que la amabilidad con la que fueron tratados es bueno con un 56.5%, lo que resulta una fortaleza en el recurso humano con el que se cuenta.

Grafico 28: normas de seguridad

Malo	Aceptable	Bueno	Excelente	NS/NR
6	85	236	31	42



Esta pregunta nos da a conocer si la estación tiene buena señalización y si cuenta con las normas de seguridad indispensables en una estación, el 59% de los usuarios reconoce que la estación si cuenta con normas de seguridad calificando este porcentaje como bueno.

Evalúe el servicio recibido por los trabajadores de la empresa:

Grafico 29: isleros

Malo	Aceptable	Bueno	Excelente	NS/NR
2	135	213	35	15

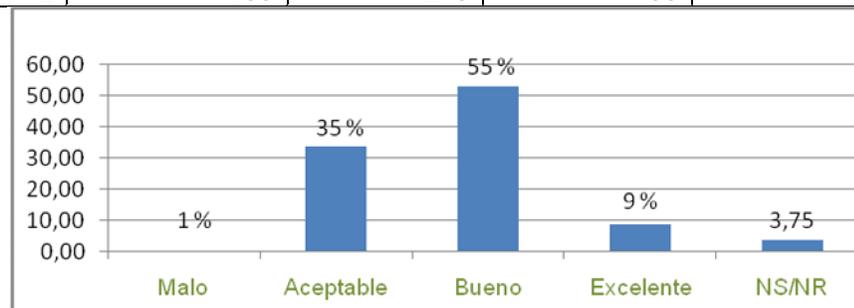


Grafico 30: administrador

Malo	Aceptable	Bueno	Excelente	NS/NR
0	140	245	0	15

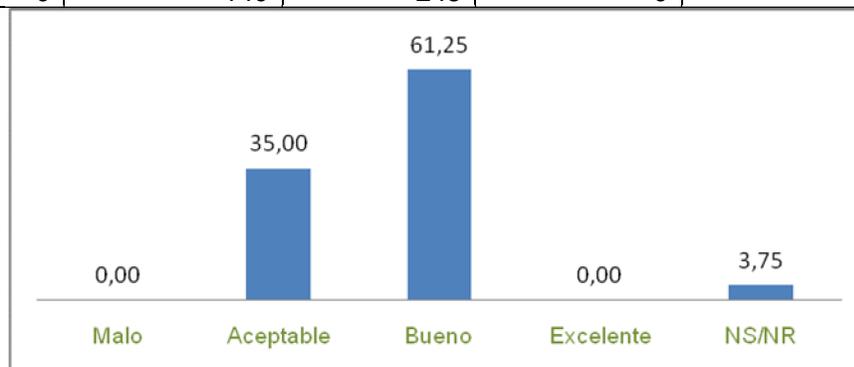


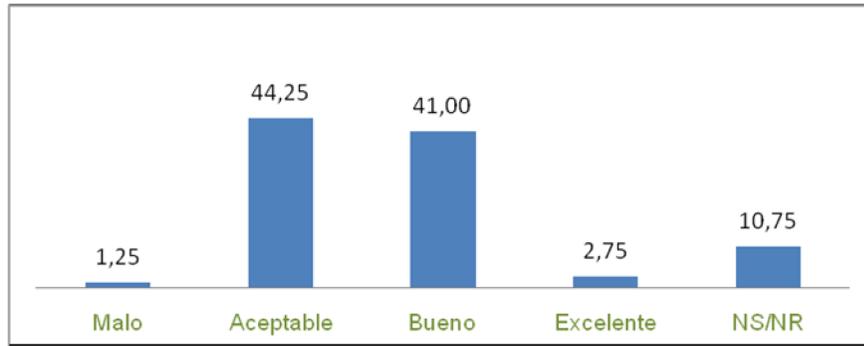
Grafico 31: tecnicomecanico

Malo	Aceptable	Bueno	Excelente	NS/NR
0	146	209	10	35



Grafico 32: vigilantes

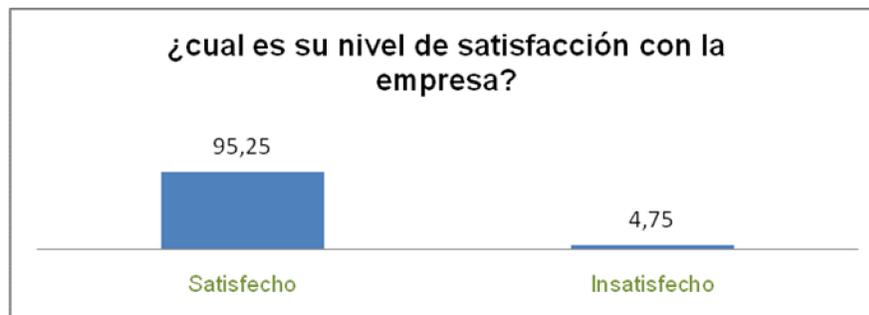
Malo	Aceptable	Bueno	Excelente	NS/NR
5	177	164	11	43



La calidad de servicio percibida de los usuarios por parte del personal de servicentro dio una calificación de buena con respecto a los isleros, administrador, al ingeniero tecnomecanico, excepto de los vigilantes quienes su servicio obtuvo calificación de aceptable con un 44.25%, convirtiendolo en una debilidad baja.

Grafico 33: nivel de satisfaccion

Satisfecho	Insatisfecho
381	19



El 95.25% de los usuarios se encuentra satisfecho con los servicios ofrecidos por la estacion de servicio.

Grafico 34: comparación

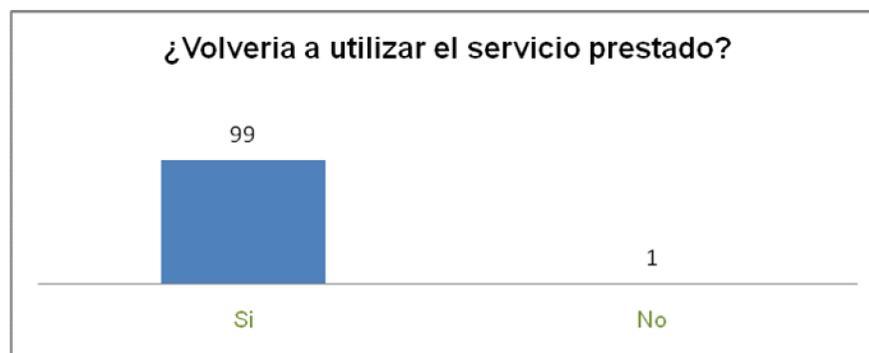
Mejor	Igual	Peor
138	242	20



Al comparar el servicio prestado con otras estaciones los usuarios calificaron con un 60.5% que es igual el servicio recibido en esta estación, y el 34.5% reconocieron que era mejor.

Grafico 35: recompra

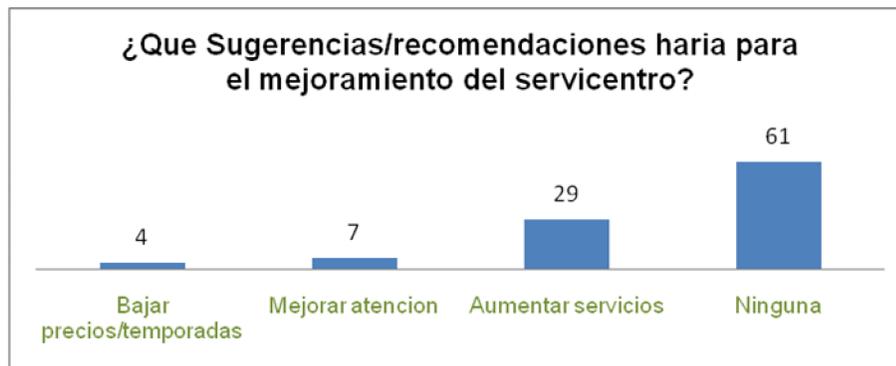
Si	No
396	4



El 99% de los usuarios de Servicentro Transipiales confirmó que si volveria a utilizar el servicio, siendo esta una gran oportunidad para la empresa.

Grafico 36: sugerencias

Bajar precios/temporadas	Mejorar atención	Aumentar servicios	Ninguna
15	28	114	243



Entre las sugerencias que brindaron los usuarios de la estación con el 29% aumentar los servicios, y un 61% no tiene sugerencia alguna para la estación ya que se sienten satisfechos con lo recibido.

ANEXO C. ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presenta algunas preguntas para analizar el AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL DE TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A.

Califique de 1 a 5 siendo:

- 1 Nulo
- 2 Bajo
- 3 Medio
- 4 Alto
- 5 Ns/Nr

De acuerdo con su percepción acerca de la situación real que se vive en su organización.

A continuación se presenta un conjunto de indicadores de carácter organizacional, gerencial, de mercados, financieros, de producción de servicios y de investigación y desarrollo que permitirán establecer la capacidad actual de TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A. para cumplir con su misión y enfrentar las condiciones del contexto dentro del cual se desempeña.

Seleccione los indicadores que son claves en la situación de la empresa frente a su contexto.

A. Capacidad Gerencial y Organizacional

C1 C2 C3 C4 C5

Uso de pensamiento estratégico
Asignación de recursos con base en metas
Sistema de comunicación doble vía
Capacidad de negociación
Relaciones públicas
Desarrollo de programas de formación y de capacitación
Selección de personal idóneo
Uso de planes estratégicos
Procesos de control y evaluación
Ambiente laboral y motivación
Salud ocupacional y riesgos profesionales
Experiencia técnica

B. Capacidad Competitiva y de Mercados

Participación en el mercado frente a los competidores
Trayectoria, su peso en la mente de los clientes

- Realización y usos de investigación de mercados
- Estrategias de promoción y publicidad
- Políticas de precio
- Proveedores
- Evaluación de costos de mercadeo
- Orientación hacia el cliente
- Conocimiento de los clientes sobre la oferta de servicios
- Nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados
- Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos
- Evaluación de impacto de publicidad
- Evaluación y programas del servicio al cliente

C. Capacidad Financiera

- Capacidad de inversión en nuevos proyectos
- Nivel de liquidez
- Nivel de endeudamiento
- Capacidad de obtención de crédito
- Eficiencia en el uso de activos
- Elaboración de presupuestos
- Administración del presupuesto
- Auditoría financiera
- Planeación presupuestal
- Administración de inventarios

D. Capacidad de Investigación y Desarrollo

- Instalaciones apropiadas para prestación de servicios
- Desarrollo de nuevos servicios
- Actualización tecnológica frente al sector
- Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos
- Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios
- Indicadores de productividad
- Sistemas de prevención de accidentes y desastres

E. Capacidad de Mercadeo y Ventas

- Promoción y publicidad
- Relaciones públicas
- Satisfacción del cliente
- Estudio de necesidades y expectativas del cliente
- Impacto publicitario
- Portafolio de servicios

F. Capacidad Técnica y Tecnológica

- Infraestructura
- Mantenimiento
- Selección de proveedores de recursos
- Planeación de compras
- Ubicación física
- Cantidad de equipos
- Manejo de residuos peligrosos
- Seguridad industrial
- Capacidad instalada
- Integración de los sistemas de información
- Innovación y desarrollo de tecnología
- Disposición de herramientas tecnológicas

G. Capacidad en Gestión de Calidad

- Mejoramiento continuo
- Efectividad ciclo DEMING (PHVA)
- Administración del riesgo operativo
- Interacción de procesos