

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO “ESTACIÓN DE  
SERVICIO” DE LA EMPRESA TRANSIPIALES S.A.  
2011- 2013**

**SONIA MILENA MESÍAS MONTENEGRO  
LUCY EUGENIA PANTOJA MENESES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO “ESTACIÓN DE  
SERVICIO” DE LA EMPRESA TRANSIPIALES S.A.  
2011 – 2013**

**SONIA MILENA MESIAS MONTENEGRO  
LUCY EUGENIA PANTOJA MENESES**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el titulo de  
Administrador de Empresas**

**Asesora:  
Esp. KAROLA LOPEZ LOPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son  
responsabilidad exclusiva de sus autoras”**

**Artículo 1º del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del  
Honorable Consejo de la Universidad de Nariño**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del Asesor**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Marzo de 2011**

## **DEDICATORIA**

*Sonia Milena Mesías Montenegro*

*El Primero y más grande de mi corazón, quien es la razón de mi vida, y del que recibí el regalo y la bondad de vivir, además quien permite con sus actos el haber llegado hasta este punto, quien me acompañó en las luchas y pruebas en este camino, si no hubiera tenido su fortaleza y amor habría sido fácil desfallecer, pero te dedico esto a Ti mi Dios amado.*

*A mi madre Teresa, quien se esforzó mucho por sobresalir con sus hijos, a mi Padre que aunque desde el cielo espero que se sienta orgulloso por ver su sueño hecho realidad.*

*A mi Amado Didier quien llegó como regalo de Dios para ayudarme a culminar una de mis metas.*

*A mi hija que es el Tesoro que del cielo recibí, y por quien deseo continuar hasta ser la mejor por ella.*

*A mis hermanos que amo con todo mi corazón.*

Luey Eugenia Pantoja Meneses

Al Dios. Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por iluminarme el camino a seguir y acompañarme en los triunfos y los momentos difíciles. Porque me has enseñado a valorarte cada día más.

Al ti Madre. Por ser el pilar fundamental en mi vida, por tu entrega por educarme. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar En mi grandes valores. ¡Gracias por darme la vida! ¡Te quiero mucho!

Al mis hijos por llenarme la vida de ilusiones y de amor, porque ustedes son mi referencia para el presente y el futuro.

Al mi esposo por su amor incondicional y por el apoyo que me has brindado. ¡Te Amo!

Al mi padre, mis Hermanas, y mis Familiares. Porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo incondicional, ¡Gracias!

## **AGRADECIMIENTOS**

Las autoras expresan su agradecimiento a:

- Todo el personal administrativo y técnico de la Estación de Servicios Transpiales S.A.
- Karola Lopez Lopez, Administradora de Empresas, Especialista en Alta Gerencia y Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- A Nuestros Jurados los Docentes: Carlos Arturo Ramirez y Carlos Omar Ojeda.
- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

## **RESUMEN**

Realizar un plan estratégico para la unidad de negocio Estación de Servicios de la empresa Transipiales en la ciudad de Pasto, permitió indicar varias herramientas que poseen los medios que se necesitan para mejorar la atención y el servicio que se le presta actualmente a sus clientes, además generar opciones que permitan atraer más clientes con el fin de que esta sea más competitiva a medida que avanza el tiempo.

La Estación de Servicios Transipiales está ubicada en la Calle 12 No. 4<sup>a</sup>-25 barrio Chapal, Fundada hace ya 30 años por la Junta Directiva de la Empresa, con el fin de ser proveedora directa de su parque automotor. Dedicada a la distribución minorista de combustibles y lubricantes, aunque la empresa en su totalidad ha logrado posicionarse como una de las mejores del sur occidente colombiano, la estación de Servicios no cuenta con un plan estratégico que le permita alcanzar niveles competitivos favorables, es por ello que surge la necesidad de brindar la orientación necesaria y por ende la realización de un plan estratégico comprendido entre el periodo de 2010 a 2013, con el fin de garantizar que su personal administrativo pueda tomar decisiones acertadas para su mejoramiento continuo.

## **ABSTRACT**

A strategic plan realized for the business unit Station of Services of the company Transipiales in the city of Pasture, it allowed to indicate several tools that possess the means that are needed to improve the attention and the service that gives him nowadays his clients, in addition to generate options that there allow to attract more clients in order whom this one is more competitive as it advances the time.

The Station of Services Transipiales is located in the Street 12 Not. 4 <sup>a</sup>-25 neighborhood Chapal, Founded already 30 years ago by the Board of directors of the Company, in order to be proveedora direct of his self-propelled park. Dedicated to the retail distribution of fuels and lubricants, though the company in its entirety has managed to be positioned as one of the best of the south Colombian west, the station of Services does not rely on a strategic plan that it allows him to reach competitive favorable levels, is for it that arises the need to offer the necessary orientation and for ende the accomplishment of a strategic plan understood between the period from 2010 to 2013, in order to guarantee that his clerical staff could take decisions succeeded for his constant improvement.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>17</b>
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1.1. Título de la Investigación. ....	18
1.1.2. Tema.....	18
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	18
1.2.1. Descripción del problema.....	18
1.2.2. Formulación del Problema .....	20
1.2.3. Sistematización del problema .....	20
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	20
1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	22
1.4.1. Objetivo general. ....	22
1.4.2. Objetivos específicos: .....	22
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
1.5.1. Marco Contextual .....	23
1.5.2. Marco Teórico .....	31
1.5.3. Marco Conceptual.....	50
1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	52
1.6.1. Tipo De Estudio .....	52
1.6.2. Tipo de Investigación .....	53
1.6.3. Técnicas de investigación: .....	53
1.6.4. Proceso De Recolección De Información.....	53
1.6.5. Población y Muestra:.....	54
2. RECUENTO CRÍTICO .....	56
2.1. FILOSOFIA CORPORATIVA .....	56
2.1.1. Visión .....	56
2.1.2. Misión.....	56
2.1.3. Trayectoria .....	56
2.1.4. Política De Calidad.....	57
2.1.6. Estrategia.....	57
2.1.7. Servicios .....	57
3. ANALISIS EXTERNO “MACROAMBIENTE” .....	62
3.1 ENTORNO ECONÓMICO.....	62

3.1.1.	Comportamiento Sectorial del PIB para el segundo trimestre de 2010.....	62
3.1.2.	Transporte Público Urbano De Pasajeros.....	63
3.1.3.	Inflación.....	63
3.1.5.	Salario Mínimo Legal.....	68
3.1.6.	Liberación Del Precio De Los Combustibles.....	68
3.1.7.	Gas Natural Vehicular.....	69
3.2	ENTORNO DEMOGRAFICO.....	70
3.2.1.	Tasa De Natalidad.....	72
3.2.2.	Tasa De Mortalidad.....	72
3.2.3.	Indicadores demográficos de Nariño 1995 – 2015.....	72
3.3	ENTORNO TECNOLOGICO.....	74
3.4	ENTORNO ECOLOGICO.....	74
3.5	ENTORNO CULTURAL.....	75
3.6	ENTORNO LEGAL.....	79
3.7	ENTORNO COMPETITIVO.....	81
3.7.1.	Análisis Sectorial.....	81
3.7.2.	Crecimiento De La Demanda.....	83
3.7.4.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores:.....	85
3.7.5.	Amenaza de ingresos de productos sustitutos:.....	86
3.7.6.	Poder de negociación de los proveedores:.....	88
3.7.7.	Poder de negociación de los compradores:.....	89
4.	<i>ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS</i> .....	91
4.1	MATRIZ DE EVALUACION DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM).....	91
4.1.1.	Entorno Económico.....	92
4.1.2.	Entorno Social.....	93
4.1.3.	Entorno Político Y Legal.....	93
4.1.4.	Entorno Tecnológico.....	94
4.1.5.	Entorno Cultural.....	94
5.	<i>ANALISIS Y EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</i> .....	95
5.1	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	95
5.1.1.	Análisis y Conclusiones Matriz MEFE.....	95
6.	<i>ANALISIS DE FACTORES INTERNOS</i> .....	97
6.1	MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA.....	97
6.1.1	Fortalezas.....	98
6.1.2	Debilidades.....	102
6.2	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	105
6.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	106

7.	<i>ANÁLISIS DOFA</i> .....	107
7.1	ELABORACION DE LA MATRIZ DOFA .....	107
7.2	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....	111
8.	<i>REDIRECCIONAMIENTO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS TRANSIPIALES</i> .....	116
8.1	HORIZONTE DE TIEMPO .....	116
8.2	ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN.....	116
8.3	ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN .....	116
8.4	VALORES CORPORATIVOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS TRANSIPIALES .....	116
8.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	117
9.	<i>SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS</i> .....	118
9.1	MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN” .....	118
9.2	MATRIZ DEL PORTAFOLIO BCG.....	120
9.3	MATRIZ IE “INTERNA EXTERNA” .....	120
9.4	MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL.....	122
9.5	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE) ESTACION DE SERVICIOS TRANSIPIALES.....	124
10.	<i>ESTRATEGIAS</i> .....	126
10.1	PENETRACIÓN DEL MERCADO .....	126
10.2	DESARROLLO DE PRODUCTOS.....	127
11.	<i>INDICADORES DE GESTION</i> .....	128
11.	<i>PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO</i> .....	131
11.1	PRESUPUESTO DE INVERSION .....	135
	<i>CONCLUSIONES</i> .....	138
	<i>RECOMENDACIONES</i> .....	139
	<i>ANEXOS</i> .....	142

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro No. 1. MATRIZ DOFA .....	42
Cuadro No. 2. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica ....	62
Cuadro No. 3. Pasto. Transporte urbano de pasajeros, según niveles de servicio	63
Cuadro No. 4. Entorno Demográfico.....	70
Cuadro No. 5 Población.....	72
Cuadro No. 7 Tasas de crecimiento de la población.....	73
Cuadro No. 8. Esperanza de vida .....	73
Cuadro No. 9 Rivalidad entre los competidores .....	89
Cuadro No. 10 MEFE Servicentro Transipiales. ....	95
Cuadro No. 11 Matriz PCI Servicentro transipiales.....	97
Cuadro No. 12 MEFI Servicentro Transipiales.....	105
Cuadro No. 13 MPC Servicentro Transipiales .....	106
Cuadro No. 14. D.O Servicentro Transipiales.....	107
Cuadro No. 15. F.O Servicentro Transipiales .....	108
Cuadro No. 16. D. A. Servicentro Transipiales .....	109
Cuadro No. 17. F. A. Servicentro Transipiales.....	110
Cuadro No. 18 Matriz de Vulnerabilidad Servicentro Transipiales .....	113
Cuadro No. 19 Matriz PEEA Servicentro Transipiales .....	118
Cuadro No. 20. Matriz IE Servicentro Transipiales .....	120
Cuadro No. 21. MPD Servicentro Transipiales .....	122
Cuadro No. 22 MPCE Servicentro Transipiales .....	1243

## LISTA GRAFICAS

Pág.

GRAFICO No. 1. INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR ... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 2. Total variación anual julio de 2010 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 3. Comportamiento IPC por grupo de bienes y servicios variación anual julio de 2010 ..... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 4. Tasa de desempleo Promedio anual 2001-2010..... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 5. Población ocupada por rama de actividad económica Pasto 2.009..... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 6. Población ocupada por rama de actividad económica Pasto abril – junio 2010..... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 7. Estructura De La Industria..... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 8. Histórico de la Demanda de gasolina y ACPM.. **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 9. Proyección del Consumo del Gas Natural.... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 10 Consumo Final De Energia Sector Transporte **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 11. MATRIZ DE VULNERABILIDAD **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 12. DIAGRAMA DE EVALUACION DE VULNERABILIDAD ... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 13. MATRIZ PEEA ..... **¡Error! Marcador no definido.**

GRAFICO No. 14. Matriz de Política Direccional ... **¡Error! Marcador no definido.2**

## LISTA DE ANEXOS

Pág.

ANEXO A Entrevista Dirigida a Administrador de la Empresa.....	143
ANEXO B Encuesta Dirigida a todos los integrantes de la empresa .....	148
ANEXO C Encuesta dirigida a Usuarios de la Estación de Servicios .....	150
ANEXO D Analisis y tabulacion de datos .....	151

## INTRODUCCIÓN

Al realizar la planeación estratégica en una empresa, implica entender el mundo globalizado en el que las empresas se desenvuelven, es importante que las organizaciones se adapten continuamente a un entorno incierto, cambiante y complejo, un entorno que exige soluciones rápidas y efectivas a las veloces transformaciones que a diario se presentan. Un imperativo de las empresas es el adoptar herramientas que conduzcan a evaluar de manera continua sus estrategias y los resultados que se obtienen de ellas para potenciar su crecimiento y supervivencia.

Cualquier acción de mejora que la organización inicie en una empresa, cualquiera que sea su actividad, debe encaminarse a la satisfacción total de sus clientes, logrando superar las expectativas de un mercado objetivo, resultados que deben reflejarse en una mayor utilidad para los socios de la empresa.

Esta investigación se realiza con el ánimo de proponer para la unidad de negocios Estación de Servicio de la empresa Transipiales S.A. a partir de un conjunto de estrategias aplicables a los procesos que actualmente adelanta esta unidad, esto con el fin de formular un direccionamiento estratégico que facilite la toma de decisiones así mismo el actuar y la ejecución de los planes de acción.

## 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1.1. Título de la Investigación.** Plan estratégico para la unidad de negocio “Estación de Servicio” de la Empresa Transipiales S.A. años 2011 – 2013.

**1.1.2. Tema.** Planeación Estratégica.

### 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.2.1. Descripción del problema.

Actualmente el mercado para las empresas se presenta de manera incierta cambiante y llena de competidores, es por ello necesario que estas cuenten con un plan estratégico que las dirija y que les permita tener directrices y el comportamiento para que una empresa alcance las aspiraciones que ha plasmado al inicio de sus actividades.

Sobre todo teniendo en cuenta un sector tan incierto como es la distribución minorista de combustibles y lubricantes en el que hay mucha cantidad de competidores es importante que se planee la empresa hacia el futuro, y aunque en estos momentos la Estación de Servicios Transipiales ha sido certificada por BUREAU VERITAS en gestión de calidad, hay muchos procesos de los cuales sus colaboradores no tienen mucha claridad porque no existe un plan que los dirija en el tiempo.

Una empresa que no posee un plan estratégico se puede comparar con: “una embarcación navegando en alta mar sin timón, a la deriva, sin una direccionalidad o rumbo definido, con un final trágico”<sup>1</sup>

Además se puede apreciar en noticias recientes que “La proliferación de Estaciones de servicio tiene en crisis al sector”<sup>2</sup> pues además de ello se encuentra un gran flagelo que azota este sector pues el contrabando de combustible, mas aun siendo esta una zona de frontera, es por ello necesario adoptar medidas que le permitan a la Estación de Servicios ser más competitiva y brindar un mejor servicio.

---

<sup>1</sup> <http://www.slideshare.net/aldocarrilloypinoza/planeacin-estrategica-alma-empresa-sb-2015118>

<sup>2</sup> <http://www.rcnradio.com/noticias/locales/15-09-10/proliferaci-n-de-Estaciones-de-servicio-tiene-en-crisis-al-sector>

Pero esto no puede ser posible si no se cuenta con un plan de acción que guíe sus actuaciones y menos si no existen indicadores que cumplir, es necesario que los colaboradores se comprometan para que esta acción se realice de una manera grupal y de una forma exitosa.

Son muchas las amenazas que tiene la Estación de Servicios, entre ellas se puede mencionar el mal estado de las carreteras que permiten el acceso a ella, otra es la sobretasa a la gasolina que no le permite competir con precios del vecino país, y por eso es importante contrarrestar esto con sus oportunidades en las que se encuentra su posición estratégica, o fortalezas como la capacidad de adaptación tecnológica.

Finalmente se considera importante evaluar una de sus debilidades que es la falta de experiencia del personal, pues la alta rotación de este no le permite que los procesos se lleven a cabo con mejoras, pues cada vez que ingresa un nuevo trabajador la empresa incurre en altos costos de capacitación y este proceso de adaptación tarda y no permite las mejoras que se esperan.

Por tanto para el desarrollo del presente trabajo de investigación fue necesario contactar al administrador de la Estación de Servicios de la empresa Transipiales, quien argumentó que esta no cuenta con un modelo de planeación estratégica propio que le permita planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar los procesos de una manera autónoma sin depender estrictamente de las oficinas centrales de la Empresa, por tanto esta situación impide a la administración tomar decisiones acordes a las necesidades que se presentan en el entorno cambiante y que no le contribuye a la Estación de Servicios a un desarrollo integral.

Por muchas de las situaciones que se presentan, es claro que esta unidad de negocios está relacionada con el desconocimiento, la desconfianza y la costumbre de administrar de manera empírica, esta situación lleva a la incertidumbre y por tanto se presentan grandes limitaciones para diseñar una planeación estratégica orientada hacia la satisfacción de los clientes y mejoramiento de la misma.

De tal manera que se considera oportuno el diseño y ejecución de un plan estratégico que permita la validez de sus esfuerzos, y de igual forma lograr la satisfacción de los clientes aplicando para ello herramientas de la planeación estratégica, y así alcanzar un nivel competitivo en el mercado.

Con el desarrollo de la presente investigación se hará posible disponer de reales y mejores variables de análisis dentro del diseño de la planeación estratégica de la unidad de negocio "Estación de Servicio" de la empresa Transipiales S.A., contrario a esto la administración no tendrá las herramientas administrativas necesarias para lograr el nivel deseado.

### **1.2.2. Formulación del Problema**

¿Que alternativas estratégicas son las más convenientes para la lograr posicionar a la Unidad de Negocio Estación de Servicios de la empresa Transipiales como empresa competitiva en periodo 2011 – 2013 a través del desarrollo del presente plan estratégico?

### **1.2.3. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el estado actual de la Estación de Servicios de la empresa Transipiales S.A.?
- ¿Actualmente la Estación de Servicios de la empresa Transipiales S.A. cuenta con un direccionamiento estratégico?
- ¿Cuáles son los elementos y estrategias necesarias para lograr el mejoramiento de las actividades realizadas dentro de la Estación de Servicios Transipiales S.A.?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas necesarias en para lograr el direccionamiento real de la estación de Servicios de la empresa Transipiales S.A.?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión y logro necesarios para que el cumplimiento de estrategias planteadas se lleven a cabo en el tiempo estipulado?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Como lo afirma Kotter: "La ola de procesos de cambio a gran escala en las organizaciones de todo el mundo está aumentando con sus trascendentes y hasta traumáticos replanteamientos de misiones, estructuras y procesos, y aunque se piense que este oleaje disminuirá en relativo corto tiempo, es probable que siga en aumento. Se trata de fuerzas macroeconómicas y macro culturales muy

poderosas, y en este sentido éste oleaje de cambio probablemente crecerá en extensión e intensidad en las próximas décadas”<sup>3</sup>

La planeación estrategia propicia el desarrollo de la empresa, además logra reducir los riesgos que se presentan en el sector de una manera adecuada, y por otra parte maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Las fronteras comerciales son cada vez más difusas. Se está instalando una cultura empresarial llena de oportunidades globales, con una presión competitiva de carácter mundial en un entorno marcado por factores tecnológicos, sociopolíticos y empresariales en constante evolución. La comercialización de bienes, servicios e ideas en este escenario requiere de la elaboración de un plan estratégico que nos permita ser competitivos a nivel global. La importancia de las TIC, el conocimiento, el talento y el know-how son fundamentales para competir en este contexto.

Es importante entender que estamos inmersos en un proceso de creciente globalización en el que los mercados exteriores presentan oportunidades y amenazas constantes. Ninguna empresa puede vivir de espaldas a esta realidad. La elaboración de un plan estratégico nos ayudará a aprovechar mejor esas oportunidades y defendernos frente a posibles riesgos o amenazas que puedan surgir a lo largo de todo el proceso.

Es por ello que se considera pertinente la realización del presente proyecto pues este tiene la intención de colaborar con el desarrollo de la “Estación de Servicio” de la empresa Transipiales S.A.

Para lograr lo que se desea es imprescindible encontrar soluciones concretas a problemas de esta unidad de negocio, que de alguna manera limitan sus perspectivas de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Se espera como resultado obtener propuestas y un plan de acción con el ánimo de alcanzar sus objetivos eficientemente, para esto se requiere un cambio en la cultura de la Estación de Servicio que le permitirá obtener un nivel de diferenciación frente a otras empresas que no poseen o utilizan adecuadamente las herramientas administrativas.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación que permitan monitorizar el comportamiento y seguimiento de los procesos de la “Estación de Servicios” de la empresa Transipiales S.A. Así, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio, como cuestionarios

---

<sup>3</sup> KOOTER, John. El líder del cambio. México: Mc Graw Hill, 1997, pág 182.

tanto a clientes internos como externos y el desarrollo de un plan estratégico que la direccione.

Sin duda, para esta parte inicial del proyecto se establecen criterios de una metodología de tipo exploratoria, cualitativa y cuantitativa que se compromete a dibujar la realidad humana y funcional de la Estación de Servicios, para ello se hará uso de las matrices de planeación estratégica, encuestas y entrevistas como parte de la recolección de datos, sin embargo para realizar el análisis será necesario la utilización de hojas de cálculo Excel.

Una vez obtenidos los resultados de la lectura de la realidad sobre la producción e implementación de los procesos actuales de gestión al interior de la “Estación de Servicios” de la empresa Transipiales S.A. Necesario un análisis comparativo hacia las teorías de planeación estratégica con el objetivo de encontrar las mejores alternativas de orientación a la problemática encontrada y con incidencia en la esta unidad de negocios.

Finalmente después del desarrollo del ejercicio, es fundamental determinar si este plan estratégico se convierte en una herramienta de gestión esencial con posibilidad de ser implementada a fin de contribuir al mejoramiento de todos sus procesos.

## **1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general.**

Desarrollar un plan estratégico para la unidad de Negocio “Estación de Servicio” de la empresa Transipiales S.A. 2011 - 2013

### **1.4.2. Objetivos específicos:**

- Realizar el diagnóstico interno y externo que permita analizar la situación actual de la Estación de Servicios de la empresa Transipiales.
- Formular el direccionamiento estratégico para la unidad de negocio “Estación de Servicio” de la empresa Transipiales S.A.
- Definir y formular estrategias necesarias para el mejoramiento de las actividades de la “Estación de Servicios” de la empresa Transipiales S.A.

- Elaborar un plan de acción que permita a la Estación de Servicios mejorar su direccionamiento y así estar preparada para el futuro.
- Diseñar indicadores de gestión y de logro.

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.5.1. Marco Contextual

**MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA**<sup>4</sup>: En la reforma administrativa de 1968, se le fijó al Ministerio el manejo de las fuentes de energía de origen primario, tales como el petróleo, gas natural, carbón y minerales radioactivos, los cuales conforman un alto componente del consumo energético. Lo relativo a la generación, transmisión y comercialización de electricidad quedó asignado al Ministerio de Obras Públicas. Lo cual impedía la formulación de programas integrados en materia de evaluación, desarrollo y máximo aprovechamiento de la totalidad de nuestros recursos energéticos. Fue necesario que la programación global y la coordinación de los diversos estamentos que configuran el sector la ejerciera un solo organismo a nivel nacional, dotado de la debida estructura institucional y suficiente capacidad operativa.

Después de 34 años de funcionamiento y de denominarse Ministerio de Minas y Petróleos, pasó a llamarse Ministerio de Minas y Energía, nombre asignado mediante el Decreto 636 del 10 de abril de 1974, por el cual se revisó la organización administrativa del Ministerio de Minas y Petróleos, y mediante el cual se adscribieron o vincularon los siguientes organismos:

- Instituto Nacional de Investigaciones Geológico-Mineras – INGEOMINAS.
- Instituto de Asuntos Nucleares – IAN.
- Instituto Colombiano de Energía Eléctrica – ICEL.
- Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica – CORELCA.
- Empresas Industriales y Comerciales del Estado vinculadas:
- Empresa Colombiana de Petróleos – ECOPELROL.
- Empresa Colombiana de Minas – ECOMINAS.

Según el decreto 2152 de 1999 por el cual se modifica el Decreto 1141 de 1999. Se modifica la integración del sector administrativo de minas y energía, el cual queda conformado por el Ministerio de Minas y Energía, dos Unidades Administrativas Especiales (la UPME y la CREG), dos establecimientos públicos (el INGEOMINAS y el IPSE) y ocho entidades vinculadas (ECOPELROL, ECOGAS, MINERCOL, ISA S.A, ISAGEN S.A., Empresa Multipropósito Urrá S.A.

<sup>4</sup> [http://www.minminas.gov.co/minminas/index.jsp?cargaHome=3&id\\_categoria=43&id\\_subcategoria=174](http://www.minminas.gov.co/minminas/index.jsp?cargaHome=3&id_categoria=43&id_subcategoria=174)

E.S.P., CORELCA, FEN y CARBOCOL). Adicionalmente, le asigna al Ministerio nuevas funciones relacionadas con la señalización y delimitación de las zonas mineras indígenas de acuerdo con las disposiciones del Código de Minas; la señalización del área de reserva minera indígena, sus condiciones especiales y adelantar los estudios que se requieran para tales efectos.

**UPME<sup>5</sup>:** Mediante Decreto 2119 del 29 de diciembre de 1992, se transformó a la Comisión Nacional de Energía en la Unidad de Planeación Minero Energética - UPME - dándole la calidad de Organismo con carácter de Unidad Administrativa Especial. Con la promulgación de la Ley 143 de 1994, se complementó lo relacionado a la naturaleza jurídica, funciones, autonomía, funcionamiento, recursos presupuestales y régimen de personal.

La Ley 143/94 en el artículo 13, establece entre otros, que la Unidad de Planeación Minero Energética se organizará como Unidad administrativa especial adscrita al Ministerio de Minas y Energía, con patrimonio propio y personería jurídica, y con regímenes especiales en materia de contratación y administración de personal, de salarios y de prestaciones, y con autonomía presupuestal.

Decreto 1683 del 27 de junio de 1997: Fusiona la Unidad Administrativa Especial de Información Minero Energética, del Ministerio de Minas y Energía a la Unidad Administrativa Especial de Planeación Minero Energética.

Decreto 256 del 28 de enero de 2004: Establece la Estructura Interna de la Planta de Personal de la Unidad de Planeación Minero Energética y se determinan las funciones de sus dependencias.

**SICOM<sup>6</sup>:** Es el Sistema de Información de la Cadena de Distribución de Combustibles Líquidos Derivados del Petróleo del Ministerio de Minas y Energía, el cual integra a los agentes de la cadena a nivel nacional en un solo sistema de información y mediante el cual se organiza, controla y sistematiza la comercialización, distribución, transporte y almacenamiento de combustibles líquidos derivados del petróleo, alcohol carburante y biodiesel

Fue creado por la **LEY 1151 de 2007** - Artículo 61 dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2006 - 2010:

**Artículo 61.** Sistema de Información Cadena de Distribución de Combustibles Líquidos Derivados del Petróleo.

Para realizar un eficiente control sobre los agentes encargados de la provisión de combustibles líquidos, se crea el Sistema de Información de la Cadena de

---

<sup>5</sup> [http://www.sicom.gov.co/web/sicom/sc\\_sicomqs.jsp](http://www.sicom.gov.co/web/sicom/sc_sicomqs.jsp)

<sup>6</sup> <http://www.upme.gov.co/>

Distribución de Combustibles Líquidos Derivados del Petróleo. En este sistema se deben registrar todos los agentes que hagan parte de la cadena, como requisito para obtener el permiso de operación.

El Ministerio de Minas y Energía fijará los procedimientos, términos y condiciones para la puesta en marcha del sistema, así como el otorgamiento, renovación y cancelación del permiso a que se refiere el presente artículo.

**Parágrafo.** La Cadena de Distribución de Combustibles Líquidos Derivados del Petróleo es la definida con exactitud en la Ley 812 de 2003.

**SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO<sup>7</sup>:** Durante la segunda mitad del siglo XX, el país registró un crecimiento industrial y económico importante que motivó cambios en la regulación y manejo de las políticas correspondientes. Así cobra existencia la ley 155 tanto los intereses de los consumidores como de los productores.

Esta función reguladora que, según la constitución, compete al ejecutivo, la ejercieron distintos ministerios e institutos tales como el ministerio de Desarrollo económico, el instituto de Obras Públicas, el Ministerio de Minas y Energía, el Ministerios de Comunicaciones y el Instituto de Aprovechamiento de aguas y fomento Eléctrico haciéndose necesario concentrar el poder fiscalizador de precios y tarifas en un solo organismo y terminar así con la atomización de tan importante actividad, que era la causante de interferencias, dualidades y dilaciones.

Durante los años 60, el gobierno se vio obligado a tomar medidas tendientes a frenar las alzas de los precios en los artículos de primera necesidad y de las tarifas de servicios, a fomentar la producción mediante la fijación de precios de sustentación para los productos necesarios de baja producción. Fue así como la Superintendencia, se convirtió en un poderoso instrumento en manos de un gobierno que adoptó un control de precios bastante riguroso, como mecanismo anti-inflacionario.

#### **Macro localización:**

Municipio de San Juan de Pasto: El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles.

**Historia.** No existe unanimidad y certeza entre los historiadores y cronistas sobre el fundador y la fecha exacta de fundación de la ciudad que inicialmente se llamó

---

<sup>7</sup> [http://www.sic.gov.co/archivo\\_descarga.php?idcategoria=63](http://www.sic.gov.co/archivo_descarga.php?idcategoria=63)

Villaviciosa de la Concepción de la Provincia de Hatunllanta<sup>8</sup>. Lo más aceptado, basados en lo anotado por el cronista Pedro Cieza de León y la información en el Libro Verde de Cabildos de Quito, es que el fundador fue el adelantado Sebastián de Belalcázar en 1537 en el sitio que hoy es ocupado por la población de Yacuanquer y su traslado posterior a su situación actual la llevó a cabo Lorenzo de Aldana cuando llegó a pacificar la región en 1539. Otros historiadores mencionan a Pedro de Puelles como el fundador que fue el primer teniente de gobernador de la ciudad y se menciona también al capitán Rodrigo de Ocampo.

En 1904 con la creación del departamento de Nariño, la ciudad es nombrada su capital.

### **Organización político-administrativa:**

- ✓ El área urbana está dividida en 12 comunas
- ✓ La zona rural está compuesta por 14 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, Genoy, Gualmatán, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco Santa Bárbara y Jamondino nombrado corregimiento en el año 2008.

Demografía: La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes<sup>9</sup>, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población estimada para 2009 según datos de proyección del DANE es de 429.923 habitantes.

Situación y extensión: El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km<sup>2</sup> de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km<sup>2</sup>.

**Economía:** En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

---

<sup>8</sup> PÉREZ SILVA, Vicente. Biblioteca Virtual del Banco de la República: antecedentes históricos. En: Revista Credencial Historia. No. 226. Octubre de 2008.

<sup>9</sup> POBLACIÓN AJUSTADA MUNICIPAL Y OMISIÓN CENSAL, EN CENSO BÁSICO 2005. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Bogotá: s.n, 2009.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 20088 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.

### **Infraestructuras:**

**Transporte y vías de acceso:** Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la carretera Panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 798 km<sup>9</sup> para un tiempo promedio de viaje de 22 horas.

Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en departamento del Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 km.

Para el transporte intermunicipal nacional terrestre existe un terminal en el que operan las principales empresas y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año.

Por otra parte por vía aérea Pasto cuenta con el Aeropuerto Antonio Nariño a 35 km de la ciudad, en la localidad cercana de Chachagüí, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas aéreas colombianas como Avianca y Satena.

Comunicaciones: Variadas empresas ofrecen todos los servicios de telecomunicaciones como Telefonía móvil, Internet banda ancha, Internet móvil, Televisión por suscripción y Telefonía fija.

Entre los principales proveedores de Telecomunicaciones están: Telmex, Movistar, Comcel, Tigo, Avantel, Telefónica-Telecom y UNE-Orbitel.

Pasto cuenta con el canal de televisión regional Tele-Pasto.

**Educación:** Según el **DANE,10** el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,9%.

Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen sedes de 10 universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño con más de 9000 estudiantes.

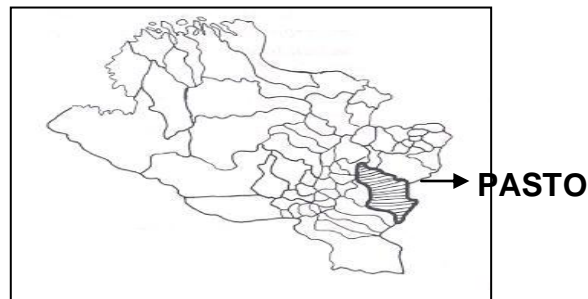
**Cultura:** En artes plásticas la ciudad ha sido cuna de destacados artistas como los pintores Isaac Santacruz, Carlos Santacruz, Manuel Guerrero Mora y Homero Aguilar entre otros cuya obra es conocida y apreciada a nivel local, nacional e internacional.

En música es tradicional el trío de instrumentos de cuerda que ameniza reuniones y fiestas interpretando generalmente boleros y música colombiana como bambucos o pasillos. La ciudad es cuna de numerosos compositores de renombre nacional como Doña Maruja Hinestroza de Rosero autora del pasillo "El Cafetero".

### **Escenarios culturales:**

**a. Teatros y auditorios:** La ciudad cuenta con algunos escenarios importantes como el teatro "Imperial", de arquitectura clásica en U o en herradura inaugurado en 1922, con capacidad para 500 espectadores en su platea y los cuatro pisos de palcos y que fue declarado Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional por el Ministerio Nacional de Cultura en 1998. Desde el año 2000 es administrado por la Universidad de Nariño que lo adquirió y restauró.

También existe un teatro al aire libre llamado Agustín Agualongo con una concha acústica y administrado por la alcaldía y pequeñas salas teatrales pertenecientes a los colegios privados como el colegio Maridiaz, el colegio San Francisco Javier y el colegio de las hermanas Bethlemitas.



**Figura 1. Ubicación del municipio de pasto en Nariño**

## **Microlocalización:**

**Empresa Transportadora de Ipiales S.A.:** Fundada el 11 de Junio de 1959 como sociedad limitada y se protocoliza mediante la escritura pública número 404 corrida en la notaría primera de Ipiales, ciudad en donde se fija inicialmente su domicilio principal. Las personas que tomaron la decisión de crearlas fueron un grupo de honorables Nariñenses quienes en su mayoría ya 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 Cabrera, Lucio Efraín Montenegro, Miguel Bastidas, Alonso Villacis, Felipe Bravo, Segundo Goyes, Elías Ruano, Marco Tulio Velásquez, José Elías Coral, Rosa Imelda Salazar y Marco Recalde.

TRANSPORTADORES DE IPIALES LTDA por intermedio del Dr. Abelardo Ruiz Ruano compra la empresa “EXPRESO NACIONAL” A Francisco Ramírez por un valor de \$22.000 el día 27 de febrero de 1967 recibe una buena noticia para la empresa y es nada menos que el interés de CARLOS JULIO DIAZ RODRIGUEZ, gerente de Bolivariano para trabajar mancomunadamente con los nariñenses en el propósito de hacer de esta empresa una de las más importantes del sur de Colombia; la junta de ese entonces aprueba la iniciativa de Díaz, y en las conversaciones adelantadas se confirmarían mediante la vinculación de dicha empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES LTDA.

El 01 de septiembre de 1971, bajo la dirección de Ricardo Sepúlveda Oviedo, por recomendación de Carlos Julio Díaz propone a la sociedad reformar los estatutos, se ordena en dicha reforma cambiar el domicilio principal de Ipiales a la ciudad de Pasto y con ello al establecimiento de agencias en las ciudades de Ipiales, Popayán, Cali, Tumaco, Puerto Asís, entre otras.

En Pasto, el 05 de septiembre de 1972, La asamblea general de accionistas Celebrada 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 Notaría Segunda de Pasto.

Un nuevo grupo de personas visionarias forman parte de la nueva sociedad, con el tiempo toma la gerencia una persona emprendedora quien en corto plazo posiciona la empresa logrando hacer de ella una de las más reconocidas del Sur Occidente Colombiano; CARLOS ALBERTO DIAZ BARRETO (Q.E.P.D) lanza un nuevo servicio de Lujo siendo el pionero a nivel nacional el servicio fue ejecutivo y se denominó “Servicio Dorado” con buses nuevos, confortables y con novedades como televisión, nevera y azafata entre otros servicios. Servicio que proyectó la

empresa y marcó la pauta para que otras empresas transportadoras lo tomaran como punto de referencia.

En su larga trayectoria de 50 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.

La Costa Nariñense, Tumaco, Barbacoas, comenzaron su integración al departamento con TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A. al igual que lo hicieron otras poblaciones del territorio sureño, como la Unión, San Pablo, Génova, Belén, San José, Linares, Berruecos, Samaniego, Sotomayor, la Llanada, El Tablón, El Tambo, Sandoná y Ancuya, entre otros. El departamento del Putumayo merece mención aparte, pues Transpiales es la primera empresa empeñada en sacar del anonimato total a esa olvidada región del territorio patrio; hoy se prestan servicios a todo el departamento y se une al Putumayo con Nariño, Cauca, Valle, Huila, Tolima y Cundinamarca. En la actualidad se cubren 54 Rutas distribuidas en los departamentos mencionados, servidas a través de los niveles de servicio vigentes.

El servicio de carga y encomiendas, se estableció de manera oficial en 1993, cuando obtuvo licencia de funcionamiento para operar, con radio de acción nacional, sin embargo vale recordar que fue el espíritu de servicio del personal operativo el que origino esta modalidad, puesto que comenzó a transportar paquetes por encargo, en las diferentes rutas que se prestaba el servicio de pasajeros.

A través de la modalidad de carga se opera una importantísima red de servicios a la comunidad nariñense con proyección en todo el territorio nacional.

La empresa ha evolucionado en todo sentido. De una reducida planta de personal con la que inicio labores en 1959 hoy se ubica como la cuarta generadora de empleo en Nariño, con 135 trabajadores en la administración, 260 en operativa y más de 1.000 trabajos indirectos con los cuales se fortalece el sustento de un número mayor de familias colombianas.

La administración aplica todas las estrategias necesarias para mejorar la calidad de vida de toda la comunidad adscrita a través de incentivos laborales, económicos, capacitaciones, salud recreación y deporte.

La empresa cuenta con un parque automotor distribuido en diferentes servicios, lo cual permite ofrecer al usuario varias alternativas para sus viajes. En el año 2005 inicio una ardua labor de renovación del parque automotor, tarea sumada a la implementación de más sistemas de comunicación y proyección empresarial lanzo al mercado el servicio preferencial con lo último en equipos automotores en Colombia.

**Estación de Servicios Transipiales:** La estación de Servicios de Transipiales está ubicada en la ciudad de Pasto se encuentra ubicada en la calle 12 número 4A- 25 barrio Chapal, fue creado hace 30 años por la junta directiva de los socios, esta se crea como una estrategia de negocios, con el fin de ser un proveedor directo de su parque automotor, cuenta con 2 islas y con gasolina tipo EXXO MOBIL DE COLOMBIA y ACPM que permite tanquear sus vehículos con un buen precio y una excelente calidad.

La Estación de servicios tiene puertas abiertas para atender vehículos de su propia empresa y vehículos particulares.

### **1.5.2. Marco Teórico**

- **Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones.**

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- ✓ Misión y propósito de la organización.
- ✓ Tamaño de la organización.
- ✓ Estilo directivo.
- ✓ Complejidad del medio ambiente.
- ✓ Complejidad de los procesos básicos.
- ✓ Cultura estratégica de sus actores principales.
- ✓ Calidad de la información disponible.
- ✓ Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Al valorar los modelos, nos damos cuenta que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros, sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, debemos reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de

ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

- **Planeación estratégica:**

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”<sup>10</sup>

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
5. Su parámetro es la eficiencia.

Cuando nos referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación estratégica para las organizaciones:

- La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.
- En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 1994).

---

<sup>10</sup> Alfredo Acle Tomasini. Mayo 1994.

- La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.
- Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de "Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.
- Lo indispensable para entender la función de la planeación estratégica es la conceptualización de la estrategia en su sentido más amplio, al respecto Greg Bounds (1994) señala: "Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo".
- La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos (Robert Grosse, 1992).

- **El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter<sup>11</sup>**

Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**2. Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos,

---

<sup>11</sup> PORTER M. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004 pág 23,33,39

pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**3. Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

**4. Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



**Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter**

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la

protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

**1. Economías de Escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

**2. Diferenciación del Producto:** Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

**3. Inversiones de Capital:** Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

**4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

**5. Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las

utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

**6. Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos<sup>12</sup>:**

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que está es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. Esta se elabora en cinco pasos:

- Enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna, utilizando un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto las fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Es importante ser lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje o valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que

---

<sup>12</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, pág. 149 y 150

la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)<sup>13</sup>:**

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Esta se desarrolla en cinco pasos:

- Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta excelente, tres a la respuesta por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
- Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

---

<sup>13</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, pág. 110 y 111

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el valor ponderado posible más alto para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

- **Matriz del Perfil Competitivo<sup>14</sup>:**

Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos, e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito de una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

**Los Pasos para desarrollar la matriz son:**

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria.
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

---

<sup>14</sup> Ibid., p. 112

- Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

- **Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)<sup>15</sup>:**

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave consiste en identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio buscando aprovechar lo mejor posible las oportunidades y eludir al máximo las amenazas.

En este caso en el examen del medio se tienen en cuenta seis factores:

- Factores Económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores Políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno y otros.
- Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales y demás.
- Factores competitivos: Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

---

<sup>15</sup> AMAYA, Amaya, Jairo. Gerencia Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga, pág 34

Es claro que los factores externos se encuentran fuera del control de la compañía, no obstante, la empresa debe tratar de eludirlos o aprovecharlos sacando el mejor partido.

Para realizar este análisis se deben enumerar todos los factores del entorno que influyen sobre la empresa, depurarlos según su importancia, para agruparlos en cada uno de los seis factores mencionados y finalmente definir su impacto en la empresa.

- **Matriz De Perfil de Capacidad Interna PCI<sup>16</sup>.**

Preparar información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.

1. Integrar los grupos estratégicos.
  2. Identificar fortalezas y debilidades con lluvia de ideas.
  3. Agrupar por capacidades:
    - Capacidad Directiva
    - Capacidad Competitiva
    - Capacidad Financiera
    - Capacidad Técnica
    - Capacidad de Talento humano
  4. Calificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: Alta, Media, Baja.
  5. Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
  6. Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.
- 

- **Análisis DOFA<sup>17</sup>:**

Con base en el análisis interno (PCI), el análisis del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación. También se debe apoyar en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para construir la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). A continuación se muestra la estructura de la matriz DOFA.

---

<sup>16</sup> GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. Pág. 487

<sup>17</sup> AMAYA, Amaya, Op. Cit., p. 44 – 46.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

**Cuadro No. 1. MATRIZ DOFA**

<b>F FORTALEZAS</b>	<b>O OPORTUNIDADES</b>
<b>D DEBILIDADES</b>	<b>A AMENAZAS</b>

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis DOFA, se puede usar una matriz así:

<b>ANALISIS DOFA</b>	<b>O OPORTUNIDADES</b> Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto.	<b>A AMENAZAS</b> Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto
<b>F FORTALEZAS</b> Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Ataque	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Defensivas
<b>D DEBILIDADES</b> Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Refuerzo mejora	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Retirada

- **Análisis de vulnerabilidad**

Identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Este es un proceso integrado por las siguientes etapas

- Identificación de puntales: el puntal es un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir.
- Traducir los puntales en amenazas para el negocio: el imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza.
- Evaluación de las consecuencias: se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0 y 1.0, se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una

amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.

- Capacidad de reacción: Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar, cuál es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se calificara entre 0.0 y 10 siendo 0.0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

- **Matriz del grupo consultor de Boston (B.C.G)<sup>18</sup>:**

Esta matriz muestra cuatro grupos de negocios:

- Estrellas: (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.
- Signos de interrogación – dilemas: (Alto Crecimiento, Baja participación), tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.
- Vacas en efectivo: (bajo crecimiento, alta participación) los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo pero su futuro crecimiento es limitado.
- Perros: (Bajo crecimiento, baja participación) esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantienen una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, solo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular.

Los perros no generan problemas estratégicos, deben ser vendidos.

---

<sup>18</sup> AMAYA, Amaya, Op. Cit., p. 60

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. El portafolio de productos puede tener un número abrumador de “dilemas” (productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo), y “perros pobres” (productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo). De igual forma se puede apreciar la carencia de “generadores de efectivo” (productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro) y “estrellas” (productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo).

- **Matriz Interna y externa (IE):**

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización o Unidades estratégicas de Negocios (UEN) a través de una gráfica de nueve casillas.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferente significado estratégico.

Primero. Para las UEN que se ubican en las casillas I, II, IV – crecer y desarrollarse. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser adecuadas en estos casos.

Segundo: las UEN que se ubican en las casillas III, V, o VII se pueden administrar mejor con las estrategias de resistencia. Así, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son las dos estrategias aplicables en esta zona.

Tercero. Las UEN que se localizan en las casillas VI, VIII o IX utilizan estrategias de cosecha o de desinversión.

La matriz IE emplea los resultados ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (En el eje Y).

- **Matriz de la gran Estrategia:**

Esta matriz es un instrumento para formular estrategias alternativas. Las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, se basa en dos dimensiones evolutivas, posición competitiva y crecimiento de mercado, las estrategias que debe considerar la organización se clasifica por orden atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

**Cuadrante I:** magnífica posición estratégica

**Cuadrante II:** Evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado

**Cuadrante III:** Compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.

**Cuadrante IV:** Fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. (Fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras)

- **Matriz PEEA**

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA). Según el diagrama, esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestran si la organización necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) conservadoras (cuadrante superior izquierdo), defensivas (cuadrante inferior izquierdo) o competitivas (cuadrante inferior derecho). Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

El eje X está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).

El eje Y está formado por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA).

### **Procedimiento para la elaboración de la matriz PEEA**

Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), se asigna un valor numérico que oscile entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

- Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA
- Marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente a la matriz PEEA.
- Sumar los resultados sobre el eje X (VC + FI) y marcar el punto resultante sobre el eje X. Sumar los resultados del eje (FF + EA) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto (X, Y).
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la Cooperativa.

- **Matriz de política direccional (MPD):**

Mediante un análisis vectorial, esta matriz permite a la compañía definir estrategias globales para alcanzar su visión mediante dos dimensiones; la capacidad competitiva de la compañía (alto, medio, bajo) frente al potencial del mercado. En este último se seleccionan y califican factores de 1 a 5; siendo el 5 el más atractivo y 1 el menos atractivo.

#### **1.5.2.16. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPEC)<sup>19</sup>:**

Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la MPEC, que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas estratégicas. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz DOFA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz DOFA, la matriz PEEA, la matriz BSG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia integran la primera línea superior de una MPEC, estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategas deben hacer uso de un criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC.

#### **Pasos para construir la matriz MPEC**

- Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir como mínimo diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.

---

<sup>19</sup> DAVID, Op. Cit., p. 215 - 218

- Asigne valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI, los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.
- Examine las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implementarlas. Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.
- Determine los puntajes del grado de atracción PA, definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas, los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez y planteando la pregunta ¿afecta este factor la selección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia sobre las demás, considerando el factor particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Nota: si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del grado de atracción a la otra; si una estrategia recibe un guion todas las demás deben recibir un guion en una línea determinada.
- Calcule los puntajes totales del grado de atracción. Los puntajes totales del grado de atracción PTA se definen como el producto de multiplicar los valores del paso dos por los puntajes del grado de atracción o paso cuatro en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta solo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica.
- Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción SPTA muestra cual estrategia es la más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e

internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.

- **Indicadores de Gestión:**

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores de gestión debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los estados unidos y aplicada acertadamente en Japón.

**Beneficios derivados de los indicadores de gestión<sup>20</sup>:** Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- Satisfacción del cliente: la identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicara a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso: el mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- Benchmarking: si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

---

<sup>20</sup> <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

- Gerencia del cambio: un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

- **Plan Operativo**<sup>21</sup>:

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

### 1.5.3. Marco Conceptual

**ADMINISTRACIÓN:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

**AMBIENTE EXTERNO:** Recursos que se encuentran en el macro ambiente de la organización.

**AMBIENTE INTERNO:** Son todos los recursos que se posee al interior de la empresa.

**AMENAZAS:** Son variables situaciones o condiciones que se encuentran en el entorno que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

---

<sup>21</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_operativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo)

**CLIENTES:** son todas aquellas personas que de manera frecuente utilizan el servicio de transporte público.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**DEBILIDADES:** Corresponde a las falencias en situaciones o condiciones que se encuentran en el interior de la empresa.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:** Se basa en la definición de los tres niveles de estrategias como son: Corporativo, negocios y funcional.

**EFICIENCIA:** es el contexto que clarifica los costos y los recursos aplicados en el área administrativa y financiera de la Estación de Servicios.

**ESTRATEGIA:** plan de acción que se desarrolla a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

**ESTRATEGIAS:** Adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**FORMULACION DE ESTRATEGIAS:** se define como el proceso que conduce la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionando los factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias.

**FORTALEZAS:** Factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

**MERCADO:** Grupo identificable de consumidores con necesidades y/o expectativas por satisfacer, que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por un producto.

**MERCADO META:** conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la empresa.

**MISION:** es un enunciado en el cual se consigna la filosofía de una empresa, su razón de ser, su propósito, su campo de acción, que la guían para alcanzar sus objetivos.

**NORMA:** especificación técnica o documento accesible a la organización donde se especifican los requisitos generales que deben cumplirse en la Estación de Servicios.

**OBJETIVOS:** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

**OBSERVACIÓN:** Fuente clave para la recolección de información para desarrollar el proyecto de investigación.

**OPORTUNIDADES:** tendencias en el entorno que le ofrecen a la empresa la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

**ORGANIZACIÓN:** Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o conjunto de metas.

**PLAN DE ACCION:** Son las tareas que debe realizar cada área o departamento de la organización para poder concretar las estrategias de un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

**PLANEACION ESTRATEGICA:** Estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

**TALENTO HUMANO:** Es el activo más importante de las organizaciones ya que mediante este alcanzan los objetivos de las organizaciones.

**VALORES:** Son ideas abstractas, constructor, comportamientos en relación con la organización que guían el pensamiento de sus integrantes.

**VENTAJA COMPARATIVA:** Se refiere a la dotación de recursos naturales sobre los cuales muchas empresas o países soportan y sustentan su desarrollo económico.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Es aquella que surge de un proceso de innovación y aumento de la productividad basada en las operaciones de la empresa para una línea determinada de productos.

## **1.6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Tipo De Estudio**

**Cuantitativa,** debido a que se utiliza una muestra poblacional que permitirá determinar a través de la misma, la inferencia frente al planteamiento de un problema en la población que se ha tomado como objeto del presente estudio.

Analizando el tema de investigación, el tipo de estudio que se utilizará en el presente proyecto es **DESCRIPTIVO – ANALÍTICO**, ya que se pretende inicialmente es obtener información de la situación actual de la Estación de Servicio de la empresa Transipiales, tal como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, informes y documentos elaborados por otros investigadores e información en archivos de la empresa para posteriormente aplicar otros instrumentos como el muestreo para la recolección de la información, seguido de ello se pretende analizarla a través de un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos, finalmente con los resultados realizar una propuesta de direccionamiento estratégico para esta unidad de negocio.

### **1.6.2. Tipo de Investigación**

Analizando el tema de investigación el método a utilizar es el método **DEDUCTIVO**, ya que se parte de un marco de referencia general que para este caso es la planeación estratégica y después de ello se va hacia un caso en particular. En la presente investigación el caso particular es el de la Estación de Servicios de la empresa Transipiales S.A. En la deducción se compran las características de un caso objeto y fenómeno, además se realiza un diagnóstico que sirve para tomar decisiones.

### **1.6.3. Técnicas de investigación:**

**a. Encuestas y entrevistas:** Las encuestas y las entrevistas serán diseñadas por los investigadores del presente trabajo y aplicadas por los mismos bajo la supervisión de un asesor.

Su aplicación se realizará abordando en forma directa al personal interno y externo de la empresa con el objetivo de medir el proceso administrativo, el ambiente laboral, y el grado de satisfacción que tienen los clientes atención y el servicio en el Servicentro de la empresa Transipiales S.A.

### **1.6.4. Proceso De Recolección De Información**

La información es el medio por el cual se llega a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definan el problema existente en la Estación de Servicios de la Empresa Transipiales S.A. por falta de un plan estratégico definido.

Fuentes primarias:

Se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación pues requiere el estudio del ambiente interno de la empresa y esto se realizara mediante el trabajo de campo, aplicación de encuestas a clientes, entrevistas al

personal que labora en la Estación de Servicios, a los clientes reales de la Estación de Servicios de la empresa Transipiales, esto encaminado a conocer el proceso administrativo con el cual trabajan, el ambiente laboral, la cultura organizacional, la satisfacción de los clientes con la atención y el servicio prestado.

- ✓ **Observación Directa:** Se visitará las instalaciones de la Estación de Servicio de Transipiales S.A. con el ánimo de verificar su estado actual frente al mercado.
- ✓ **Entrevistas:** en esta parte de la investigación se realizaran entrevistas a los trabajadores de la Estación de Servicio Transipiales con el objetivo de conocer el estado actual en el que se encuentra y así nos permita conseguir el objetivo planteado.
- ✓ **Encuestas:** Estas se van a realizar a los clientes reales, que para lo cual son los conductores del parque automotor de la empresa Transipiales S.A., y población propietaria de vehículos de la ciudad de Pasto.

Fuentes Secundarias:

Estas son las que suministran información básica. Se utilizara el material de información de las bibliotecas y la que está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales de la Estación de servicios de la Empresa Transipiales S.A. como estatutos, reglamentos, de igual manera se incluyen trabajos de grado que puedan realizar aportes a la presente investigación y finalmente se utilizara el internet.

#### **1.6.5. Población y Muestra:**

Para el análisis y desarrollo de la presente investigación la población objeto de estudio serán: de manera interna son los colaboradores de la empresa y los clientes que son parte de esta empresa.

#### **Desarrollo de entrevistas personal:**

Dentro del personal se realizara un censo para lo cual se ha desarrollado dos tipos de entrevista, tanto para el administrador de la estación de servicios como para los trabajadores a su cargo quienes están definidos así se los define a continuación:

- Administrador
- Secretario
- 3 Vendedores de isla

- 6 vigilantes
- 1 lubricador

### **Aplicación de la formulación para la obtención de la muestra de los clientes del la Estación de Servicios Transipiales S.A.**

Para investigar la opinión de los clientes de la Estación de Servicios de la empresa Transipiales S.A. se diseñara una muestra conformada al azar y para conocer el tamaño del amuestra se aplicara la formula estadística por estimación de proporciones:

$$n = \frac{\sigma^2 N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

$\delta$  = nivel de confianza

N = Universo o población

p = Probabilidad a Favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (Precisión en los resultados)

n = Número de Elementos (Tamaño de la muestra)

Cabe anotar que el universo de la población se lo tomo de información suministrada por la Estación de Servicios sobre sus clientes que son: El Parque Automotor de la empresa y clientes que frecuentemente visitan la Estación de servicios, siendo estos 980 vehículos que tanquean usualmente en esta Estación de Servicios, mas los 70.000 vehículos que aproximadamente circulan en la capital de Nariño<sup>22</sup>. La muestra será tomada del número de vehículos que circulan en la ciudad de Pasto como potenciales clientes de la Estación de Servicios de la empresa Transipiales S.A.

$$n = \frac{70.980 * 1.96^2 * (0.5*0.5)}{(70.980 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * (0.5*0.5)}$$

N = 382 encuestas a desarrollar

---

<sup>22</sup> Ministerio de transporte 2010.

## 2. RECUENTO CRÍTICO

### 2.1. FILOSOFIA CORPORATIVA

#### 2.1.1. Visión

A 2014 posicionarnos como la mejor empresa del ramo en el sur occidente colombiano, destacándonos por la excelencia en la atención al usuario, con un parque automotor renovado, que garantice la prestación de un servicio oportuno, cómodo y seguro.

#### 2.1.2. Misión

Transportadores de Ipiales S.A. es una empresa dedicada a la prestación del servicio de transporte público terrestre automotor de pasajeros, de carga y encomiendas por carretera y a la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo y lubricantes, con un talento humano calificado, con principios y valores orientados a la excelencia en la calidad ofertada a nuestros clientes y a la satisfacción de sus necesidades.

#### 2.1.3. Trayectoria



Transportadores de Ipiales S.A. es una compañía que cuenta con una trayectoria de 50 años en el mercado nacional en la prestación de servicios de transporte de pasajeros, carga y encomiendas, su domicilio principal es la ciudad de Pasto, lugar donde se coordina la operación hacia los diferentes destinos del país.

Su oficina principal está ubicada en la calle 17 No. 15 – 40 donde están el área administrativa y además de ello la recepción y el envío de encomiendas, cuenta con una sucursal en el terminal de transportes, para la salida de pasajeros y con una estación de

servicio ubicada en la calle 12 No. 4ª - 25 barrio Chapal, salida al sur de la ciudad de Pasto.

Transipiales S.A. como ha sido popularmente conocida, es la principal protagonista del desarrollo regional, y la primera en incursionar con el servicio de transporte en las regiones más apartadas del departamento de Nariño y Putumayo.

#### **2.1.4. Política De Calidad**

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, 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.

#### **2.1.6. Estrategia**

Nuestra agilidad y eficiencia son la prioridad, en el servicio con los cuales los clientes pueden disponer de sus servicios de manera eficaz y oportuna.

La calidad será siempre nuestro objetivo principal, lo que nos permitirá que la labor sea exitosa, estaremos siempre dispuestos a capitalizar las sugerencias, recomendaciones y comentarios de nuestros clientes, ya que esto nos permitirá el fortalecimiento y crecimiento para el logro de nuestros propósitos.

#### **2.1.7. Servicios**

##### **Transporte De Pasajeros**

##### **Servicio De Lujo**



Como novedad Transipiales presenta a sus clientes y a la comunidad el nuevo servicio de lujo denominado “Dorado Preferencial”, se busca romper con los esquemas que tradicionalmente existen en el medio. Los nuevos vehículos último modelo de la mundialmente reconocida marca Mercedes Benz van acompañados de carrocerías de las fábricas JGB y Marco Polo, incorporan características que permiten ofrecer un servicio exclusivo y cómodo al contar

con moderna tecnología y accesorios como: silletería importada con descansa piernas, carrocería presurizada, suspensión de aire, baño, aire acondicionado, tres televisores, DVD y sonido.

Las bondades de éste transporte que comenzó a mediados del año pasado empieza a ser reconocido en el medio, busca acreditar esta nueva modalidad ofreciendo seriedad y cumplimiento; especialmente porque se trata de un servicio directo. Sumado a ello, los buses vienen homologados con una capacidad de 48 pasajeros y se ha decidido acondicionarlos solamente entre 30 y 36 puestos para mayor comodidad.

La empresa cuenta con un parque automotor constituido por vehículos acondicionados con las especificaciones técnicas exigidas por el ministerio de transporte y se realiza un exigente programa de revisión preventiva y adecuado mantenimiento que permite brindar mayor garantía en la calidad de prestación del servicio.

### **Transporte De Carga**



El espíritu de servicio del personal operativo que originó esta modalidad, permanece vigente, Transipiales ofrece el servicio de mensajería hacia las diferentes rutas en las que se presta el servicio de transporte de pasajeros.

La modalidad de Carga opera una importantísima red de servicios a la comunidad nariñense con proyección en todo el territorio nacional.

### **Transporte De Encomiendas**

El transporte de encomiendas y carga lo presta TRANSIPIALES desde hace más 20 años, cuenta con vehículos tipo furgón de seis y ocho toneladas en los que se traslada mercancías desde Bogotá, Cali, Popayán, Pasto, Neiva, Espinal, Ipiales y Tumaco.



### **Estación De Servicios**

La estación de servicios con la que cuenta la empresa, fue fundada hace 30 años y esta adecuada también con un taller especializado para el mantenimiento de los vehículos de la empresa, aquí se encuentra con técnicos egresados del SENA para la revisión tecno mecánica de su parque automotor.

## **RECURSOS**

Dentro de los recursos con los que cuenta la estación de Servicios están:

### **Humanos**

- Administrador
- Auxiliar Administrativo
- 3 isleros
- 3 vigilantes
- 1 lubricador

### **Financieros**

- Ingresos: los ingresos más representativos son:
- Venta de combustible: Gasolina y ACPM
- Venta de aceites, lubricantes y aditivos para automóviles

### **Egresos**

- Pago de nómina
- Pago de servicios públicos
- Gastos de papelería y utilería
- Pago de impuestos

Entre otros

### **Físicos:**

- Un edificio donde están las oficinas y un auditorio para el desarrollo de actividades generales de la empresa, donde está la estación de servicios ubicado en la Calle 12 No. 4<sup>a</sup>-25 barrio Chapal.
- 3 tanques de almacenamiento de combustible
- 2 surtidores de combustible
- 2 bodegas
- Oficina administrativa
- Tracto mula
- Varas de medición de combustible
- Tablas de aforo
- Canopy
- Bombas de succión
- Manguera, acoples para descargue

### **Tecnológicos**

- Software para el registro de ventas y facturación.
- Planta eléctrica, utilizada cuando hay corte de energía eléctrica.

- Conexión en red con la oficina principal de la empresa para el control de turno y la contabilidad.
- Cámaras de seguridad con infrarrojo alrededor de toda la estación de Servicios.

### **Documentos y Registros soporte**

- Formato de solicitud autorización de cargue producto a compensar.
- Acta de nominación de combustible en zona frontera.
- Acta de nominación de combustible.
- Formato control descargue de combustible
- Formato control calidad de combustible
- Formato toma física inventario combustible
- Formato de ventas diarias sección isla.
- Formato declaración de información – movimiento de productos
- Formato de consignación
- Formato de planilla de transporte de valores
- Ficha registro medios de control (Calibración)
- Formato de selección de proveedores
- Resolución de conformación de registro de proveedores
- Formato autorización de compras y servicios
- Comprobante de compra
- Listado de mercancía
- Registro de recolección y movilización de aceites usados.

### **Reglamentos**

- Reglamento interno de normas
- Manual de funciones
- Aplicación de normas ISO 9001
- Comité de salud ocupacional
- Departamento de gestión humana
- Higiene y seguridad industrial

Entre las normas puntuales que debe tener en cuenta el personal están:  
Horario de oficina para administrador, su auxiliar y el lubricador está comprendido entre:

Lunes a viernes	8 AM a 12 M 2 PM a 6 PM
Sábado	8 AM a 12 M

Para los vendedores de isla el horario varia, de acuerdo al turno que les corresponda cada día, sin embargo los turnos laborales son:

De lunes a domingo

1. 6 a. m. a 6 p. m.
2. 6 p.m. a 6 a.m.

En los que se puede encontrar: 1 vendedor de isla, acompañado de un vigilante por cada turno y es obligatorio para ellos llevar el uniforme de dotación completo que comprende:

- Gorra
- Overol (Camisa y pantalón)
- Chaqueta
- Botas
- Carné
- Y para el vigilante es obligatorio portar el arma de dotación de la empresa
- Todo esto con el logo de la empresa.

### 3. ANALISIS EXTERNO “MACROAMBIENTE”

#### 3.1 ENTORNO ECONÓMICO

El ambiente económico influye en la manera en que la empresa emplea sus recursos, este se ve afectado por la forma en que interactúan todos los componentes del sistema macroeconómico. Entre las principales variables que se van a analizar están:

El producto interno bruto es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país o región en un año, o mejor es el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país o región.

##### 3.1.1. Comportamiento Sectorial del PIB para el segundo trimestre de 2010

Al analizar el resultado del PIB en el segundo trimestre de 2010 comparado con el mismo periodo de 2009 por grandes ramas de actividad, se observaron las siguientes variaciones: 14.9% en explotación de minas y canteras; 8.4% en industrias manufactureras; 5.4% en comercio, reparación, restaurantes y hoteles; 4.2% en transporte, almacenamiento y comunicaciones; 3.7% en actividades de servicios sociales, comunales y personales; 3.3% en suministro de electricidad, gas y agua; 3.2% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; 1.1% en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca; por su parte, el sector de construcción decreció en 5.6%. los impuestos derechos y subvenciones que hacen parte del valor agregado, en conjunto aumentaron en 5.9%

**Cuadro No. 2. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2010 – II / 2009 – II**

Variación porcentual anual - Series desestacionalizadas

Ramas de actividad	Variación porcentual
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,1
Explotación de minas y canteras	14,9
Industrias manufactureras	8,4
Suministro de electricidad, gas y agua	3,3
Construcción	-5,6
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	5,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	4,2
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,2
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,7
<b>Subtotal valor agregado</b>	<b>4,4</b>
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	5,9
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>4,5</b>

Fuente: DANE Dirección de síntesis y cuentas nacionales

### 3.1.2. Transporte Público Urbano De Pasajeros

Durante el 2009, el comportamiento del parque automotor en la ciudad de Pasto, mostro un balance negativo. En este periodo, el promedio de vehículos afiliados registró un descenso de 0.2% al pasar de 502 a 501 unidades. En cuanto a los vehículos afiliados que se encontraban en circulación, no se presento movimiento alguno y cerraron periodo con 480 unidades.

En cuanto al movimiento de pasajeros, durante 2009 el total llego a los 32.7 millones de personas, frente a los 36.3 de 2008; esto implicó una disminución de 3.5 millones entre los dos años. El promedio diario de pasajeros transportados mostró una reducción de 9.9% como resultado de la disminución de 10.022 personas. Consecuentemente, los ingresos percibidos por la prestación del servicio dejaron a los transportistas locales un promedio diario producido de 92.1 millones, lo que produjo una pérdida de 4.4 millones frente a lo obtenido en el año 2008.

**Cuadro No 3. Pasto. Transporte urbano de pasajeros, según niveles de servicio  
Años 2008-2009**

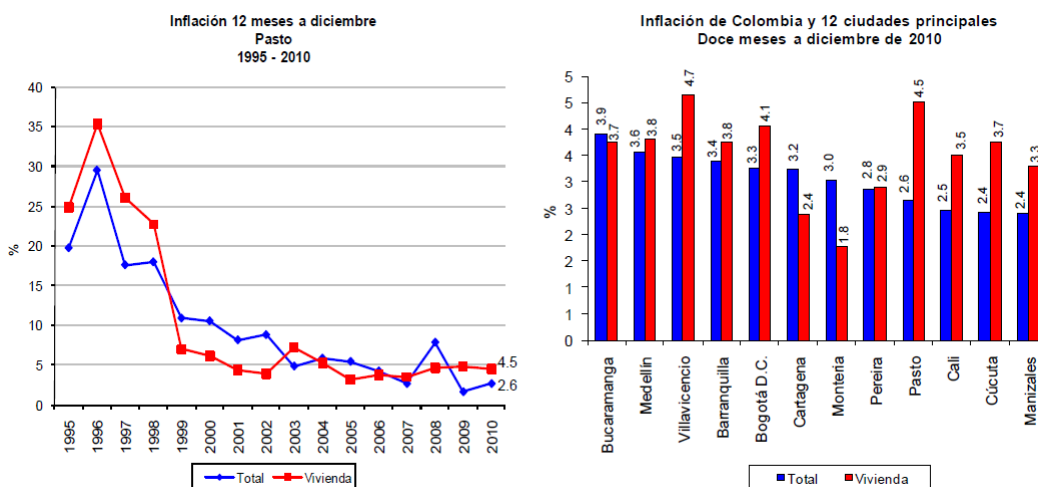
Niveles de servicio	Año	Promedio mensual de vehículos afiliados	Promedio diario de vehículos en servicio	Pasajeros transportados	Promedio diario pasajeros transportados	Promedio diario Producido (\$)
Total	2008	502	480	36.375.634	101.338	96.567.810
	2009	501	480	32.782.725	91.316	92.139.296
Buses	2008	170	159	12.565.422	35.003	32.592.353
	2009	129	113	8.585.221	23.940	23.940.083
Busetas	2008	332	321	23.810.212	66.335	63.975.457
	2009	373	367	24.197.504	67.376	68.199.213

Fuente: DANE

### 3.1.3. Inflación

Es el aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda. En la práctica, la inflación se estima como el cambio porcentual del índice de precios al consumidor, se pueden distinguir dos clases de inflación, la primera es una inflación inercial, es decir que se presenta en la economía permanentemente; y la segunda es una inflación coyuntural, es decir que se da gracias a condiciones especiales en la economía.

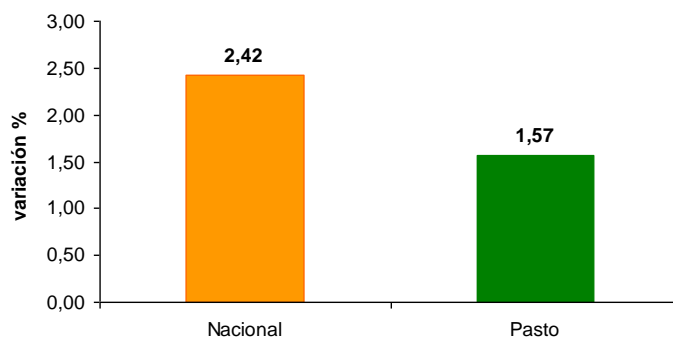
## GRAFICO No. 1. INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



Fuente: DANE Índice de Precios al Consumidor

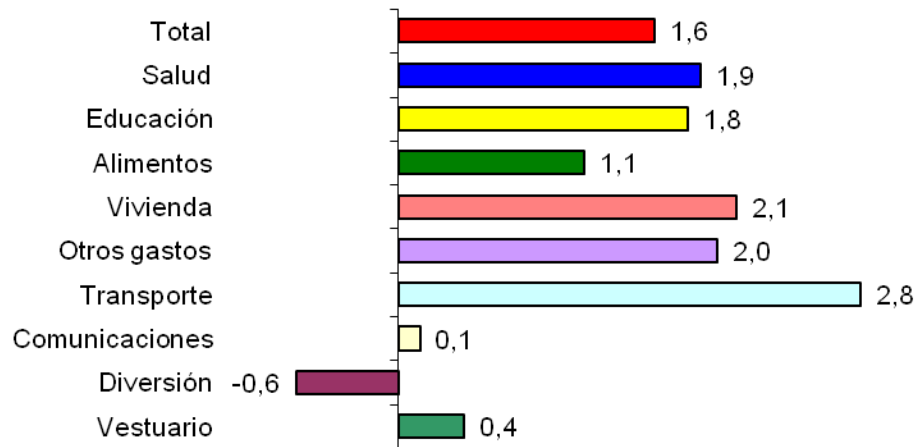
El año 2010 termino con un Índice de precios al consumidor de 2.6%, En el presente análisis se observa que la Ciudad de Pasto posee uno de los mayores índices, 4.5% que incluso sobrepasa el promedio Nacional. Sin embargo el Sector de la construcción se encuentra menor del promedio nacional con 2.6%.

## Grafico No. 2. Total variación anual julio de 2010



Con el grafico es importante notar que la inflación de Pasto se encuentra por debajo del promedio nacional y casi con 1 punto porcentual y de la misma forma es algo significativo para la región. Sin embargo al finalizar el año esto no se ve reflejado en su verdadero índice de precios.

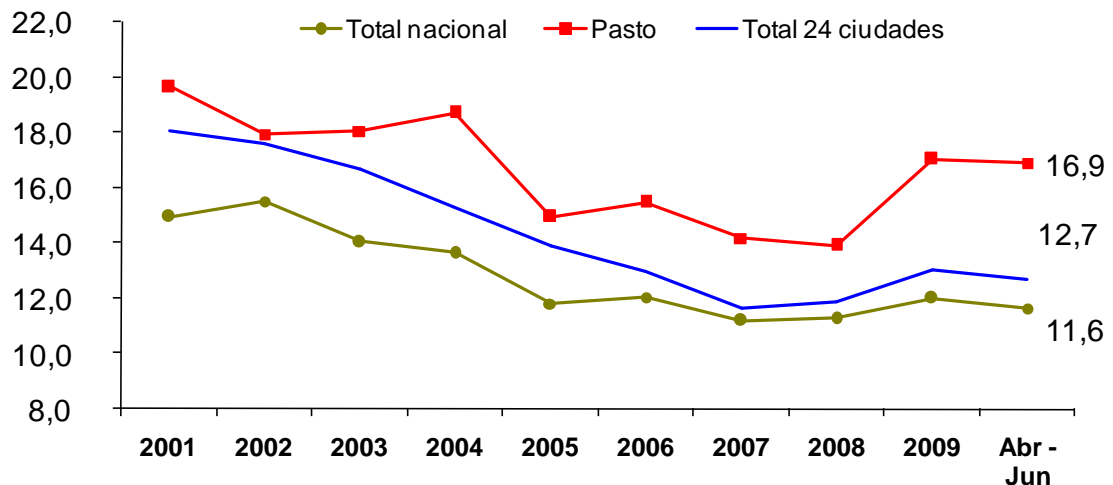
**Grafico No. 3. Comportamiento IPC por grupo de bienes y servicios  
variación anual julio de 2010**



El comportamiento del IPC por grupo de bienes y servicios indica que el que ha tenido un mayor incremento ha sido el servicio de transporte con un incremento de 2.8% seguido del sector vivienda con 2.1%, otros gastos está representado con un 2.0%, estos son los grupos con mayores variaciones en el IPC de la ciudad de Pasto.

### 3.1.4. Desempleo

**Grafico No. 4. Tasa de desempleo Promedio anual 2001-2010**



Fuente: DANE – Gran Encuesta de Hogares, Julio de 2010

El desempleo en Colombia es un problema grave y complejo de consecuencias sociales impredecibles, frente al cual no existen respuestas únicas o milagrosas.

La magnitud y las características de desempleo que vive nuestro país, exige pasar de inmediato a las realizaciones y soluciones con un horizonte de largo plazo. Ante el crecimiento del desempleo, los hogares se enfrentaron a una caída drástica de sus ingresos y, para tratar de compensarla las mujeres y los jóvenes menores de 19 años aumentaron su oferta laboral, fenómeno que reforzó aún más el aumento del desempleo.

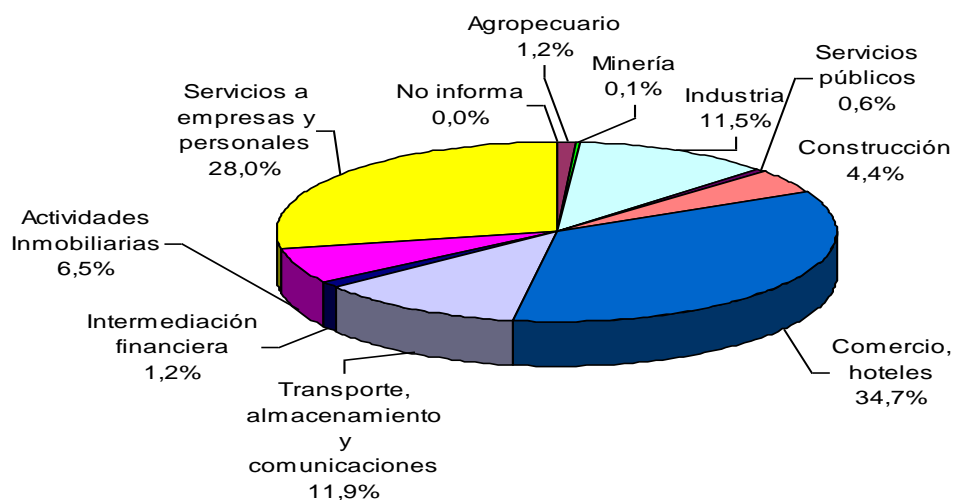
Según un estudio anual adelantado por la Universidad de Nariño y el grupo de investigación 'Coyuntura Social' de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, la tasa de desocupados en la ciudad de Pasto es del 22.1%, donde el Dane la estima en un 12.6%.

Este resultado sale de una encuesta hecha de manera longitudinal (se hace seguimiento y se encuesta a las mismas personas), en cambio el Dane la hace transversal (aleatoriamente y no hace el respectivo seguimiento).

Este porcentaje es tan alto porque se le hace un continuo seguimiento a los hogares, familias, personas de la capital del departamento de Nariño. Esta encuesta se realizó con un total de 45 encuestadores. Este estudio indica también que la tasa de ocupación en la ciudad es de 50.4%. Para el coordinador del Observatorio Mercado de Trabajo de la Udenar, Eduardo Vicente Ruano, la situación del desempleo en la ciudad de Pasto se caracteriza porque la urbe está por encima de la tasa superior del promedio nacional. La mayoría de personas están en la informalidad y el subempleo. Esto quiere decir que en la región no hay empleos de buena calidad, ya que algunos no cuentan con acceso a los parafiscales y gran parte de los trabajos se los hace por medio de cooperativas de trabajo, por orden de prestación de servicios. En los meses de fin de año como octubre, noviembre y diciembre sube la ocupación en los empleos del sector comercio y este renglón jalona el 35% de la economía de la región.

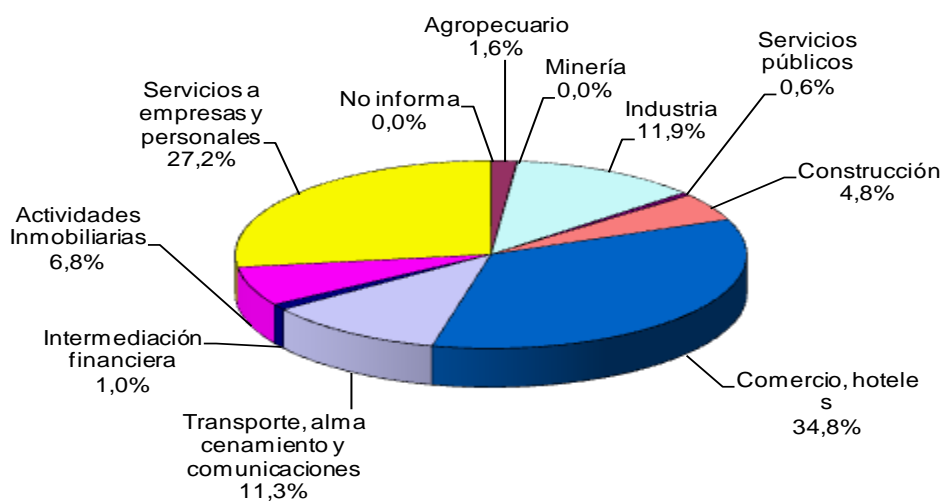
“Por ejemplo, en el sector de la industria manufacturera hay más estabilidad de trabajo como el proceso de la madera, elaboración de alimentos, pero este sector necesita mayor capacitación. Pero es más difícil generarlo porque en la región no hay una política pública de empleo para Pasto”, indicó Eduardo Ruano.

**Grafico No. 5. Población ocupada por rama de actividad económica Pasto 2.009**



El mayor porcentaje de personas ocupadas para el año 2009 se encuentra en el sector de comercio, hoteles con un 34.47% seguido de ello se encuentra el sector de servicios a empresas y personales con 28%, luego está el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones que para el caso es el factor de estudio representado con un 11.9% seguido del sector de industria con un 11.5%

**Grafico No. 6. Población ocupada por rama de actividad económica Pasto abril – junio 2010**



Para el presente año hay una pequeña variación en los porcentajes por rama de actividad económica aunque la orden de estos continua siendo el mismo.

### **3.1.5. Salario Mínimo Legal**

En economía, el salario es el precio pagado por el trabajo, este compensa el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios, estos pagos incluyen los ingresos mensuales por la labor, a más de las primas, horas nocturnas, horas extraordinarias, entre otros, pero también al salario se le aplica algunas retenciones ya sea para pagar los impuestos sobre la renta, los pagos a la seguridad social, las pensiones, las cuotas a los sindicatos, las primas de seguros y demás.

Ahora bien el salario mínimo legal es una cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, que por ende refleja el salario más bajo que se pueda pagar para las distintas categorías profesionales.

El salario mínimo legal mensual vigente para el año 2010 fue de \$ 515.000, en tanto que el subsidio de transporte mensual estaba representado por \$ 61.500 Cabe aclarar que los trabajadores que tengan una remuneración a dos salarios mínimos legales mensuales vigentes tiene derecho al subsidio de transporte para el año 2011 el salario mínimo legal es de \$535.600 y el subsidio de transporte es de \$63.600.

Al tener como referencia los dos datos anteriores, podemos deducir que el salario se incremento en \$20.600, representados en un 4% y el auxilio de transporte se incremento \$2.100 teniendo un incremento también de 4% con respecto al año anterior.

### **3.1.6. Liberación Del Precio De Los Combustibles**

La política de intervención de los precios de los combustibles dada por el ministerio de minas y energía ha estado dirigido al desmonte gradual de los subsidios a la gasolina, el ministerio señalo que básicamente el precio del galón sube por dos variables, el desmonte por alcanzar el precio internacional y la tasa de cambio, la periodicidad con que se han hecho los incrementos en los precios, ha variado entre incrementos anuales hasta mensuales, durante todo el proceso de desmonte han existido alzas dadas por el incremento del impuesto global, para poder llegar al precio del petróleo de referencia WTI y también han existido alzas para la distancia de recorrido por poliducto del combustible.

Fue en diciembre de 1998 cuando el ministro de minas y energía Luis Carlos Valenzuela, inicio la liberación de los precios de la gasolina, en enero de 1999, un galón de gasolina costaba 1.608 pesos, pero hoy en el año 2011 el mismo galón cuesta \$7.843

En la práctica, el consumidor final del combustible, ya está pagando gasolina a precios internacionales, basta señalar que un barril de petróleo de WTI, se está moviendo entre los 50 y 55 dólares por barril, mientras que el precio del barril de gasolina esta en 60 dólares, es decir 2.79 dólares, el galón de gasolina corriente. Por otra parte, el ACPM ha subido menos que la gasolina, pero el país produce gasolina y en cambio tiene que importar Diesel para abastecer la demanda, como aparecen los pronósticos, el ACPM se compra a precios internacionales en 6.638 pesos.

Todo el proceso de desmonte se justifica, en que el país tiene la posibilidad de perder la autosuficiencia petrolera y no se puede dar el lujo de tener precios subsidiados, porque al momento de importar habría un doble subsidio: el de traer un combustible a precio internacional y el de venderlo de pronto en el mercado local a un precio inferior.

En este aspecto económico es de gran incidencia para la empresa Transipiales, ya que con las constantes alzas del precio de los combustibles, se perjudica el costo del transporte representándose en disminución de las utilidades para el propietario de los vehículos.

### **3.1.7. Gas Natural Vehicular**

Este se ha presentado como una oportunidad para el país en términos económicos y ambientales. De acuerdo a proyecciones realizadas por el ministerio de minas y energía, Colombia cuenta con reservas de gas natural para los próximos 20 años. Adicionalmente la interconexión gasífera con Venezuela permite acceder a las reservas del vecino país que representan por lo menos 150 años de producción de dicho combustible por otra parte, el gas natural a diferencia de otros combustibles, no está sujeto a los vaivenes de las tasas de cambio ni de los precios internacionales, sumado a esto el gobierno nacional se ha comprometido a que el precio del galón equivalente de gas natural vehicular continúan siendo como hasta ahora el 60% del precio de la gasolina en Barrancabermeja sin sobretasa. Este compromiso permite que las bondades económicas del gas natural vehicular sean fácilmente transferibles al consumidor final.

Es importante tener en cuenta este factor por parte de la empresa, para empezar a pensar en la utilización de este tipo de combustible en los vehículos, teniendo en cuenta las ventajas que traen, que se verían reflejadas en una considerable disminución de los costos en comparación con otros combustibles como la gasolina.

### 3.2 ENTORNO DEMOGRAFICO

**Cuadro No. 4. Entorno Demográfico**

<b>Variables e indicadores</b>	<b>NARIÑO</b>	<b>País</b>
Extensión territorial (Km <sup>2</sup> )	33.268	1.141.748
Número de municipios, 2008	64 municipios 178 corregimientos 237 inspecciones	1.098
Población 2005 (CENSO)	1.541.956	42.888.592

Nos permite observar el comportamiento de una población, a través de la conducta de las fuerzas demográficas, se pueden definir los negocios; es un punto de partida para buscar y abarcar un mercado.

Nariño registra un crecimiento poblacional anual de 2,03% durante los años anteriores a 1964, desciende en los próximos años al 1,74% y al 2004 la variación poblacional llega al 1,66%.

Tomando como base referencial los tres últimos censos, se observa que la tendencia en términos generales es hacia una disminución en las tasas de natalidad, al pasar de 31,58 por mil entre 1973/1985 al 22,8 en 1993. El DANE proyecta para el periodo 2005-2010 que esta llegue al 22,1 por mil.

La relación de hijos nacidos vivos, frente al número de población de 15 a 59 años que conforman la población en edad fecunda, permite establecer que por cada 100 adultos nacen en el departamento 4,6% según censo de 1993. El DANE estima que entre los años 2005 y 2010 la tasa de fecundidad global (por mujer) será del 2,73%.

Análisis de la estructura poblacional. Según la distribución etárica, Nariño es un departamento eminentemente compuesto por jóvenes, característica de las regiones en vía de desarrollo, precedidas por patrones altos de fecundidad y natalidad lo que genera una pirámide poblacional de base amplia que se va reduciendo en los rangos de mayor edad.

Si se analiza la población etárica en el Departamento de Nariño durante los últimos 30 años se observa un descenso importante de la población de 0 – 14

años lo que conlleva a que se presente un mayor número de población económicamente activa.

De hecho, el grupo poblacional entre los 15 a los 64 años o población que conforma la fuerza laboral del departamento tiende a incrementarse, ya que de una participación del 56,68% en 1985, pasó al 58,4% en 1993, y para el año 2004, se tiene proyectada una participación mayor al 63%, con tendencia a crecer en los próximos años.

En el corto plazo, la mayor franja de la población tiende a concentrarse específicamente entre los 20 – 35 años de edad, franja que presiona con mayor fuerza el mercado laboral, por lo que es imperante definir acciones para la generación de nuevas fuentes de empleo y de seguridad social toda vez que la población económicamente activa – PEA continua creciendo a un ritmo más acelerado que las oportunidades de trabajo.

El grupo poblacional comprendido entre los 5 y los 17 años, es decir, el grupo de la población objeto de la educación preescolar, primaria, y secundaria va reduciendo su participación, con tendencia a continuar en esa tónica. Es igualmente destacable el crecimiento del grupo de 65 y más años.

Los índices de dependencia originados en los rangos de población conformada por los grupos en edades menores de 15 y mayores de 64 años, o personas que por sus condiciones físicas y sociales deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa, es del 37% para los primeros, debido a las altas tasas de natalidad y 4,7% para los segundos, cifras superiores al promedio nacional que alcanzan el 34% para los menores de 15 años y de 4,5% en los ancianos y dista mucho de los países desarrollados que manifiestan índices porcentuales con mayor equilibrio: 20% y 13% respectivamente.

Análisis de la distribución de la población urbano – rural. Del total de la población censada en 1993, el 55% se encuentra ubicada en las zonas rurales, y el 45% se encuentra en las zonas urbanas.

En municipios como Pasto, Ipiales y Tumaco, el mayor porcentaje de la población habita en las áreas urbanas con 89%, 79,67% y 50,51% respectivamente. En el resto de municipios la mayoría de la población habita en las áreas rurales.

Calidad de vida. Según los resultados del Censo de 1993, en el Departamento de Nariño del total de la población estimada para ese año en 1.443.671, el 15% carece de vivienda adecuada, el 20,1% carece de servicios públicos adecuados, el 32,6% viven en hacinamiento crítico, el 11,3% reportan inasistencia escolar, el 16,6% tienen alta dependencia económica. En general el 27,4% de la población vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza. Estos resultados permiten concluir que a nivel ponderado es la Costa (sin tener en cuenta a Tumaco) la que mayor

índice de pobreza y miseria presenta con el 76% y 40% respectivamente, seguido de la zona occidente con el 73% y 45%. Le sigue la zona norte muy de cerca con el 65% y 37% y la zona centro (sin Pasto) con el 62% y 32%.

### 3.2.1. Tasa De Natalidad

Es la medida del número de nacimientos en una determinada población durante un periodo de tiempo. La tasa o coeficiente de natalidad se expresa como el número de nacidos vivos por cada 1.000 habitantes en un año.

### 3.2.2. Tasa De Mortalidad

Es el número de fallecimientos en una determinada población a lo largo de un periodo establecido. La tasa o coeficiente de mortalidad calcula el número de fallecimientos por cada 1.000 personas en un año.

### 3.2.3. Indicadores demográficos de Nariño 1995 – 2015

**Cuadro No. 5 . Población**

AÑO	POBLACIÓN		
	Total	Hombres	Mujeres
2000	1.632.092	813.747	818.345
2005	1.775.975	886.095	889.880
2010	1.913.241	954.661	958.580

Fuente: DANE

**Cuadro No. 6. Relaciones de dependencia**

AÑO	RELACIONES DE			
	Dependencia (por mil)	Niños – Mujer (por mujer)	Masculinidad (por 100 mujeres)	EDAD MEDIANA (Años)
2000	652,50	0,478	99,40	22,79
2005	622,10	0,433	99,60	24,22
2010	568,70	0,383	99,60	25,76

Fuente: DANE

**Cuadro No. 7 Tasas de crecimiento de la población**

TASAS MEDIAS ANUALES DE CRECIMIENTO (Por mil)		3.1. TASAS IMPLÍCITAS (Por mil)			
Exponencial	Geométrico	Crecimiento natural	Natalidad	Mortalidad	
PERIODO 1995-2000   19,19	19,37	21,21	27,71	6,50	
PERIODO 2000-2005   16,90	17,04	18,41	24,79	6,38	
PERIODO 2005-2010   14,89	15,00	15,90	22,17	6,27	

Fuente: DANE

**Cuadro No. 8. Esperanza de vida**

PERIODO	ESPERANZA DE VIDA AL NACER (Años)		
	Hombres	Mujeres	Total
1995-2000	67,43	72,20	69,76
2000-2005	67,61	72,75	70,12
2005-2010	68,03	73,55	70,72

Fuente: DANE

**Cuadro No. 9. Tasa de mortalidad**

PERIODO	TASA DE MORTALIDAD INFANTIL (Por mil)	DE FUNCIONES		
		Menor de 1 año	0-4 años	1 - 4 años
1995-2000	54,70	11.812	13.715	1.902
2000-2005	53,20	11.246	13.020	1.774
2005-2010	51,80	10.596	12.100	1.504

Fuente: DANE

### 3.3 ENTORNO TECNOLOGICO

Como la constante mundial es el cambio, las innovaciones tecnológicas afectan los productos, los mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, hábitos de compra, prácticas de mercadeo y por ende la posición competitiva de una empresa.

La tecnología es la aplicación de la ciencia para convertir los recursos en productos de una economía. Podemos encontrar que esta avanza rápidamente y estos avances se pueden convertir en oportunidades o amenazas para cualquier empresa entre ellas encontramos:

**Desarrollo de las comunicaciones:** dentro de este campo encontramos el caso de los celulares, que son dispositivos electrónicos que facilitan la comunicación. Este mecanismo de comunicación ha sido adoptado por parte del personal administrativo de planta y conductores de la empresa ya que permite tener un mayor control sobre los viajes y así poder dar solución a posibles dificultades en la vía.

**Avance De La Tecnología:** en este aspecto se hace referencia al desarrollo de nuevos motores, aditivos y aceites que optimizan el funcionamiento de los vehículos, también encontramos el desarrollo de nuevas llantas que logran mayor adherencia al pavimento y demás avances en cuestión de repuestos. La incidencia de este aspecto en la empresa es importante, ya que debe tratar de mantenerse a la vanguardia en todos los avances que van apareciendo con el fin de prestar un mejor servicio.

**Dispositivo de velocidad:** Este es un nuevo mecanismo que se debe implementar en los vehículos para controlar el límite de velocidad permitido, para evitar reportar a las autoridades de tránsito.

Este aspecto tiene una gran incidencia en la empresa, ya que se debe implementar obligatoriamente y cumplir con los límites establecidos, dado que al no hacerlo, se someten a multas y comparendos de tránsito que afectarían notablemente las utilidades de los propietarios, además con este mecanismo del dispositivo la empresa tiene un mayor control sobre la manera de conducir y así poder disminuir el riesgo de accidentalidad que perjudica la imagen de la misma.

### 3.4 ENTORNO ECOLOGICO

Esta variable está enfocada a la conservación del medio ambiente, entre ellas encontramos:

**Gas Natural Vehicular:** Este se ha presentado como una oportunidad para el país en términos económicos y ambientales. En cuanto a las calidades ambientales del

Gas natural vehicular, es claro que las emisiones contaminantes por el uso de este combustible son inferior e incluso nulo comparadas con las de otros combustibles. Es así como el gas natural vehicular reduce las emisiones de gases responsables del efecto invernadero y de buena parte de las enfermedades respiratorias en los grandes centros urbanos.

**Impacto de la Naturaleza:** Se hace referencia al clima en general, representado en lluvias o en tiempos de sequía

### **3.5 ENTORNO CULTURAL**

El ambiente cultural influye en la manera en que vive y se comporta la gente, así como en las razones que la impulsan a ello; esto a su vez incide en su comportamiento de compra.

#### **Problemática social**

Para hablar del impacto que provoca el problema social que afronta el país, nos parece importante dar a conocer un poco las estructuras guerrilleras y paramilitares existentes, entre las cuales tenemos:

Las FARC quienes tuvieron su origen en 1964, como forma de autodefensa, luego en la década de los años setenta construyeron una estrategia política global frente al Estado Colombiano. En la actualidad está formada por cerca de 10 mil combatientes, organizados en 70 frentes distribuidos en todo el país.

La UC-ELN surgió en 1965 en el Departamento de Santander como un proceso de radicalización de algunos sectores del Movimiento Revolucionario Liberal MRL, que lidero Alfonso López Michelsen a finales de la década de los cincuenta, planteándose la toma del poder por las armas. Se calcula que cuenta con unos 5 mil combatientes organizados en 30 frentes.

El EPL tuvo origen en 1968, localizado en la región occidental de la Costa Atlántica, expandiendo luego su acción hacia otras regiones, teniendo particular incidencia en la zona bananera de Urabá, una fracción considerable del EPL firmó un acuerdo de paz con el gobierno de César Gaviria en Marzo de 1991, y se convirtió en el movimiento Esperanza, Paz y Libertad.

AUTODEFENSAS UNIDAS DE COLOMBIA (AUC) eran una confederación paramilitar, creada en abril de 1997, para reunir en una entidad algo más centralizada a muchos de los múltiples grupos paramilitares regionales pre-existentes. Varios todavía permanecen fuera de la estructura de las AUC y otros han entrado y salido de la misma con el tiempo.

Los objetivos de las AUC son proteger a sus miembros y patrocinadores en las zonas bajo su influencia, entre ellos a ganaderos y narcotraficantes, de las incursiones armadas de las guerrillas de las FARC, ELN y EPL. Su líder político tradicional ha sido el actualmente desaparecido Carlos Castaño. Ideológicamente se suele clasificar a ésta organización como orientada a la extrema derecha.

Actualmente esta organización, ha sufrido varios golpes a sus comandantes por parte de las fuerzas armadas de Colombia, quienes no han vacilado en buscar mejores condiciones de seguridad para nuestro país.

Este aspecto cultural, tiene una gran incidencia para la empresa, ya que los grupos guerrilleros y paramilitares, con sus actos delictivos y retenes ilegales en varias ocasiones queman o dañan los vehículos y retardan las horas de llegada de los viajes. En otro caso muy puntual, también los grupos guerrilleros no permiten el tomar tránsito a regiones como Tumaco con lo cual se afectan los ingresos, debido a que no se puede prestar el servicio por el peligro al que la empresa incurre en hacerlo.

**Festividades:** En Colombia existen un sin número de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes entre otros.

En el país existen muchas fiestas especiales que implican una gran movilización de pasajeros, entre ellas encontramos: la Semana Santa, las vacaciones de fin de año de la temporada escolar entre junio y agosto, y la llegada de la navidad.

Con respecto al Departamento de Nariño, las representaciones culturales más importantes y que generan una gran movilidad de pasajeros desde el interior del país son:

- Carnaval de blancos y negros: comprendido entre los días 2 y 6 de enero. La importancia de este Carnaval como expresión máxima de la cultura de un pueblo gana día a día terreno en la sociedad actual, los orígenes del Carnaval de Blancos y Negros se encuentran ligados a la lucha de los esclavos negros por su libertad en el tiempo de la colonia española, de esta forma, el día 5 de enero la población de esclavos negros celebran una de las mayores conquistas frente a la corona española: un día de libertad. Los artesanos comenzaron a participar a comienzos de 1920 con las carrozas o autos alegóricos del carnaval, donde plasmaban todo su ingenio y capacidad de trabajo manual en grandes esculturas de papel.
- En san José de Tumaco encontramos los Carnavales de Tumaco que se celebran el 15 de Noviembre.

- La tradición de los carnavales está muy extendida en el departamento de Nariño y el de Tumaco tiene origen en el Carnaval Andino de Blancos y Negros que se celebra en Pasto y en algunos municipios aledaños, pero en la misma fecha, la época es la misma de las festividades novembrinas del Caribe, hay desfiles de murgas, carrozas y comparsas que van con cada una de las candidatas, además también se celebran las festividades del currulao, evento afropacífico que congrega a la comunidad del andén del pacífico (Nariño, Valle del Cauca y Cauca) en torno a su ritmo bandera el currulao: que pese a las diversas evoluciones conserva el sentido ritual del negro.

Entre los sitios turísticos más visitados de Nariño tenemos:

#### SAN JUAN DE PASTO:

Patrimonio cultural, ciudad ubicada en el sur occidente colombiano, es la capital del departamento de Nariño, se caracteriza por tener zona andina, pacífica y amazónica; es rica en monumentos y reliquias de arte religioso, lo que le ha merecido el título de ciudad teológica de Colombia, por la tradición cristiana ha estado siempre ligada a las manifestaciones artísticas.

Pasto es una ciudad de templos, podemos encontrar diversas iglesias y capillas en la ciudad por esta razón en los pueblos vecinos se dice que en Pasto la religión no se practica, sino que se respira, cuenta con un contraste entre lo colonial y lo moderno.

Se encuentran diversidad de museos entre los cuales están:

**Museo del Oro:** Banco de la Republica. Calle 18 No. 21-20, Ubicado en el tercer piso del centro cultural López Álvarez del Banco de la Republica e inaugurado en 1984.

**Museo Taminango de Artes y Tradiciones Populares de Nariño:** monumento nacional. Calle 13 No.27 – 67. La Casona Taminango data de 1623 y por su valor histórico y arquitectónico fue declarado monumento Nacional mediante decreto 2000 de 1971.

**Museo Alfonso Zambrano:** Calle 13 No 27-67 de propiedad privada, este pequeño museo integrado al crecimiento urbano presenta variedad de muestras que se caracterizan por su buen estado de conservación.

**Museo de Historia de Nariño:** Casa Mariana, calle 18 No. 28 – 87; museo arqueológico, religioso y cultural a nivel nacional. Su nombre es en memoria al misionero jesuita que trabajo en la selva del amazonas.

## TUMACO

Segundo puerto de Colombia sobre el mar Pacífico, esta población fue fundada en 1541 sobre la desembocadura del río Mira, en tierras de los indígenas Tunas, hoy cuenta con una población predominantemente negra, sus casas son de rústicos acabados y asemejan una población lacustre, donde pocos minutos por carretera se encuentran playas de El Morro, donde se halla el hermoso Arco Natural, fascinante fenómeno fruto de incesante trabajo del mar y a media hora en lancha, la isla de Bocagrande ofrece sus amplias playas, más de 25 km., de arenas blancas y suaves frente a un mar de olas majestuosas.

Para los aventureros, a varios días de navegación se alcanzan las playas de San Juan, en la desembocadura del río Patía, y las de Mulatos y Vigía sobre el río Tapaje, lugares para sentir la naturaleza y vivir una experiencia inolvidable.

**SANTUARIO DE LAS LAJAS:** en 1803 apareció la imagen de la virgen en una laja de piedra de una abrupta cueva y a partir de ese momento se construyó una pequeña capilla para rendirle culto a la virgen de Nuestra Señora de las lajas y perpetuar su aparición, sin duda alguna, el santuario es el lugar de interés más importante de la región, este se construyó en varias etapas desde que se colocó la primera piedra el día 15 de septiembre de 1899, a partir de los planos del sacerdote inglés Enrique Collins y las reformas del arquitecto ecuatoriano Gualberto Pérez. La forma, el estilo y la magnificencia que hoy tiene fueron creadas por el maestro pastuso Lucindo Espinoza en el año 1963 cuando hizo el proyecto del nuevo Santuario y en el mismo año dio comienzo a su construcción que dirigió personalmente hasta el segundo cuerpo de la nave central, en 1943, en adelante y hasta su terminación fue dirigido por su hijo Julián Espinoza González quien también colaboró en la elaboración de los planos.

Localizado a solo 7 km de Ipiales y comunicado con esta por una excelente y pintoresca carretera, el santuario es un majestuoso templo gótico construido sobre el profundo canon del Guaitara, centro internacional de los miles de devotos de la milagrosa imagen. Aunque la venerada imagen haya sido y siga siendo el centro de la atención, a través del tiempo se han desarrollado a su alrededor incontables atractivos: la población de fascinante arquitectura que se aferra al peñasco, la pintoresca callejuela adoquinada que la recorre rodeada de coloridas ventas de reliquias y recuerdos, los miradores sobre el cañón y el templo y la gran afluencia de indígenas que, con sus pintorescos atavíos autóctonos, provienen de los más apartados lugares para rendir culto a la milagrosa imagen.

**LAGUNA DE LA COCHA O LAGO GUAMUEZ:** a una distancia de 27 km de San Juan de Pasto, a 2.760 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 11°C, se presenta el sorprendente espectáculo de la Cocha, también denominado lago Guamues, que cubre una extensión de 5.900 hectáreas.

Enclavada en lo alto de la montaña (2820 mt sobre el nivel del mar) la plácida laguna es una mágica aparición, su vasta extensión (5.989 hectáreas) es navegable y rica en Trucha arco Iris, inigualable para la pesca. Entre los hermosos bosques naturales existentes tanto en los alrededores del lago como en la isla la Corota, se ven ejemplares botánicos de gran belleza y valor.

Varios puertos comunicados entre sí o pequeñas poblaciones de gente amable y hospitalaria, existen en la laguna, en el Puerto del Encano, la población principal, hay varios lugares donde se prepara la exquisita trucha a la criolla y donde se puede arrendar un bote para navegar o pescar.

**EL SANTUARIO DE FLORA Y FAUNA DEL GALERAS:** levantándose imponente sobre el Valle de Atriz, el volcán alcanza 4.276 mts de altitud en el ascenso (aprox. Media hora desde Pasto en Automóvil) se tiene una visión inolvidable de la ciudad y sus alrededores, en su cima, además del espectáculo que de por sí ofrece el volcán (Aún activo) es posible divisar el Océano pacífico a mas de 400km de distancia, la bella laguna de la coba negra, localizada cerca del cráter.

El santuario de flora y fauna Galeras está ubicado en la parte alta del volcán Galeras, fue decretado área de protección especial mediante resolución ejecutiva 052 del 22 de marzo de 1985. El volcán Galeras hace parte del complejo volcánico Galeras en el Nudo de los Pastos a 1°13'73" de latitud norte y 77°21'55" de longitud oeste. Dista de Pasto, 18 Km., por vía destapada y emerge desde el Valle de Atriz encumbrándose majestuoso hasta una altura de 4.276 MT.

El santuario abarca un área de 8.886 hectáreas y desde 1994 es administrado y manejado por la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales.

### **3.6 ENTORNO LEGAL**

Ecopetrol S.A. previo visto bueno del Ministerio de Minas y Energía tiene la función de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo en los departamentos y municipios ubicados en zonas de frontera. Además, puede ceder o contratar, total o parcialmente, con mayoristas o terceros, la importación, transporte, almacenamiento, distribución o venta de combustibles. La operación de Ecopetrol S.A. deberá ser rentable y que garantice recuperación de costos. El volumen máximo a distribuir es establecido por la Unidad de Planeación Minero Energética – UPME.

**Decreto 4299 del 2005 en el CAPÍTULO VII**, encuentra los requisitos exigidos por este Ministerio para DISTRIBUIDOR MINORISTA.

**ARTÍCULO 21. AUTORIZACIÓN.** Toda persona natural o jurídica que se encuentre interesada en ejercer la actividad de distribuidor minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo en el territorio colombiano, a través

de una estación de servicio (automotriz, de aviación, fluvial o marítima) o como comercializador industrial, deberá obtener, previamente, autorización del Ministerio de Minas y Energía o de la autoridad en quien éste delegue, para lo cual deberá presentar los siguientes documentos:

#### **A. ESTACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ:**

- Copia de los estatutos sociales, estados financieros al momento de su constitución y composición accionaria de la empresa, según el caso.
- Certificado de existencia y representación legal para personas jurídicas- o registro mercantil para personas naturales -, expedidos con una antelación no superior a tres (3) meses por la respectiva Cámara de Comercio, en el que conste que la actividad a desarrollar dentro de la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo es a través de una estación de servicio automotriz.
- Licencia de construcción y permisos y/o autorizaciones ambientales correspondientes, expedidos para la respectiva estación de servicio por las autoridades competentes si éstas así lo requieren.
- Autorización del Ministerio de Transporte, el Instituto Nacional de Vías- INVIAS, el Instituto Nacional de Concesiones-INCO, o quien haga sus veces, en caso de que la estación de servicio se ubique en carreteras a cargo de la Nación. La autorización deberá tramitarse ante las dependencias autorizadas por dicho Ministerio de conformidad con la reglamentación expedida para este efecto.
- Póliza de seguro de responsabilidad civil extracontractual, expedida en los términos establecidos en el presente Decreto, en la cual debe aparecer expresamente determinada y ubicada la estación de servicio sobre la cual versa la solicitud, acompañada del clausulado general con sus correspondientes anexos, así como copia del recibo de pago de la prima, en los montos establecidos.
- Certificado de carencia de informes por narcotráfico expedido por la Dirección Nacional de Estupeficientes.
- Certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación acreditado, sobre el cumplimiento de los requisitos contemplados en el reglamento técnico expedido por las autoridades competentes, de la estación de servicio sobre la cual versa la solicitud que se tramita.
- Demostrar que ha celebrado contrato de suministro de combustibles líquidos derivados del petróleo con un distribuidor mayorista, excepto cuando el solicitante sea también distribuidor mayorista.
- Adjuntar el Registro Único Tributario "RUT", en cumplimiento del artículo 555-2 del Estatuto Tributario, reglamentado a través del Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004, o las normas que lo modifiquen, adicionen o deroguen.

**DECRETO 300 DE 1993**, (febrero 15): Por el cual se establecen unas obligaciones para los distribuidores mayoristas, distribuidores minoristas y transportadores de combustibles blancos derivados del petróleo.

**Nota:** Modificado por el Decreto 2113 de 1993.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las que le confieren los numerales 11 y 22 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 212 del Código de Petróleos, y

**CONSIDERANDO:**

Que el artículo 212 del Código de Petróleos al declarar el transporte y distribución de petróleo y sus derivados como un servicio público, faculta al Gobierno para reglamentar estas actividades;

Que el numeral 1º del artículo 3º del Decreto ley 2119 del 29 de diciembre de 1992, establece que corresponde al Ministerio de Minas y Energía, adoptar la política nacional en materia de transporte y distribución de hidrocarburos, en concordancia con los planes generales de desarrollo;

Que igualmente el numeral 4º del artículo 3º del mismo Decreto Ley, señala como funciones del Ministerio de Minas y Energía, dictar los reglamentos y hacer cumplir las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias relacionadas con el transporte y distribución de los recursos naturales no renovables.

La dirección nacional de estupefacientes permite es la entidad encargada de desarrollar estudios e investigaciones que aportan al gobierno, población colombiana y comunidad internacional, la formulación y coordinación de planes y programas encaminados a la prevención y control para el consumo, producción y tráfico de sustancias ilícitas, así como en la incautación, administración y venta de bienes objeto de extinción de dominio; siempre con el compromiso de ser efectivos a través del mejoramiento continuo de los procesos internos.

### **3.7 ENTORNO COMPETITIVO**

#### **3.7.1. Análisis Sectorial**

El nuevo marco regulatorio de la cadena de distribución de combustibles expedido hacia finales del año 2005 permite hoy tener más de 3.700 estaciones de servicio certificadas, 450 más deben estarlo antes de finalizar el presente año y 14 distribuidores mayoristas con varias plantas alrededor del territorio nacional. Los procesos de certificación y registro de los agentes de la cadena de distribución de combustibles han permitido el desarrollo de inversiones que superan los \$70 mil millones de pesos en seguridad, protección del medio ambiente y mejor prestación del servicio para los consumidores finales.

Así mismo, se encuentra en desarrollo y puesta en operación el sistema de información que integra las actividades de todos los agentes que conforman la cadena de distribución de combustibles, SICOM, el cual fue creado a través del artículo 61 de la Ley 1151 de 2007 (Plan Nacional de Desarrollo) y reglamentado a través de la Resolución 182113 del 21 de diciembre de 2007.

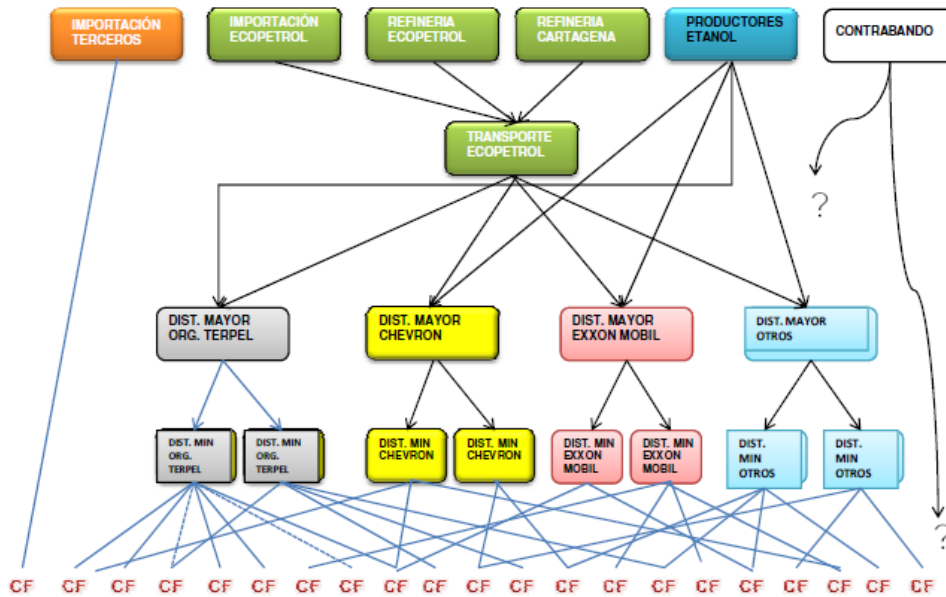
Adicionalmente, el Gobierno Nacional ha venido dando continuidad a la estrategia de control contra el hurto de combustibles líquidos, de tal forma que éste se reduzca a los valores mínimos establecidos.

Finalmente, se siguen buscando opciones para el régimen especial para los combustibles líquidos en zonas de frontera, de tal forma que se minimice el comercio ilícito entre fronteras y se genere desarrollo económico y social en esas zonas. Se ha venido avanzando en las negociaciones con países vecinos para intercambios comerciales en materia de combustibles y el desarrollo de acciones conjuntas en materia de control y programas sociales.

En lo que a la frontera colombo - venezolana se refiere, se ha logrado el abastecimiento de combustibles importados a precios competitivos y bajo esquemas sostenibles en el tiempo para los departamentos de la Guajira y Norte de Santander. De igual forma, se progresa en las negociaciones para llegar a los departamentos de Arauca, Vichada y Guainía.

En Nariño, El departamento se abasteció normalmente con producto nacional procedente de las plantas de Yumbo y Mulaló. Mediante la Resolución 124329 del 7 de noviembre de 2008, el Ministerio de Minas y Energía autorizó a la sociedad BIOCOMBUSTIBLES S.A. para ejercer la actividad de distribuidor mayorista a través de la planta de operación conjunta ubicada en Yumbo y posteriormente se incorpora este distribuidor al plan de abastecimiento del departamento, modificación que fue aprobada mediante la Resolución 124358 de diciembre de 2008. Igualmente se bloqueo el sistema de control de cupos en algunas EDS por no tener actualizado el certificado de carencia por tráfico de informes que expide la Dirección Nacional de Estupefacientes.

**Gráfico No. 7. Estructura De La Industria**



Fuente: Ministerio de Minas y Energía.

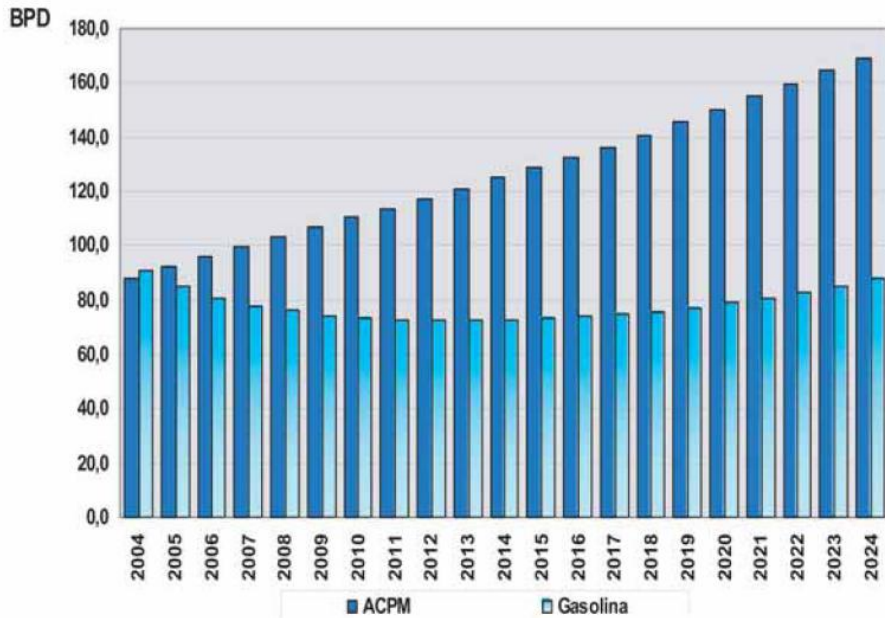
### 3.7.3. Crecimiento De La Demanda

Para modelar el sector transporte se separaron las demandas en pasajeros interurbanos, carga interurbana, carga urbana y movilidad urbana de pasajeros. Debido a que el ACPM también es consumido en actividades diferentes al transporte carretero, se incluyeron estas demandas para lo cual se aplicó el escenario de crecimiento obtenido para el Plan Energético Nacional 2002. El suministro de gasolina y ACPM proviene de producción nacional, tomando en cuenta el plan maestro de la refinería de Cartagena, el cual se asume que entra en el 2008.

En el suministro se incluye el escenario revisado de ECOPETROL para control de robos y contrabando, tanto de ACPM como de gasolina, asumiendo que las tasas de crecimiento de estos son las del correspondiente combustible en venta legal. Se modeló adicionalmente el hecho que el sistema de transporte masivo, “Transmilenio”, será alimentado con diesel importado desde el 2005.

Los resultados obtenidos para el escenario base, señalan un crecimiento sostenido de la demanda de ACPM al pasar de 87,700 BPD en el 2004 a cerca de 169,100 BPD en el 2024. Por su parte, la gasolina pasaría de 90,800 a 87,600 BPD. Los análisis muestran una canasta energética conformada al inicio del periodo en un 46% por gasolina y 52% en ACPM, para situarse en un 29% de gasolina y 67% de ACPM en el 2024, acentuándose la dieselización del parque automotor y señalando las necesidades que el país tendrá en esta materia.

**Grafico No. 8. Histórico de la Demanda de gasolina y ACPM**

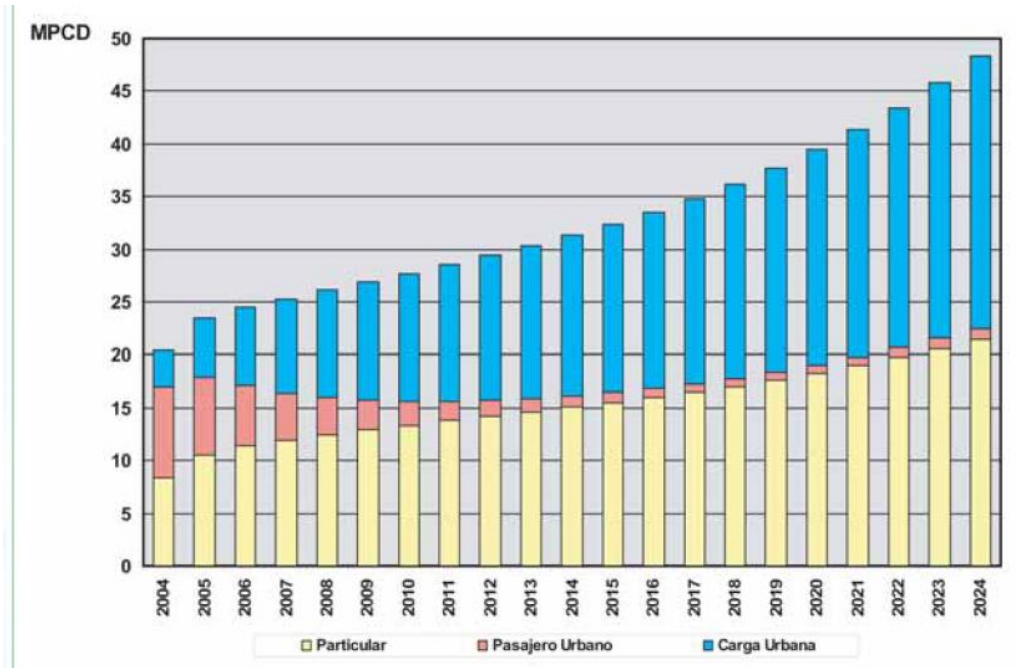


En cuanto al gas natural, se observa en la gráfica No 8 que este podrá aumentar su participación pasando del 20.5 MPCD en el 2004 a 48.3 MPCD en el 2024, es decir, su participación en el sector transporte se incrementará en una unidad porcentual pasando del 2% a cerca del 3% a lo largo del periodo de estudio, intensificándose el consumo en el último tercio.

Por segmento de transporte, se presenta un incremento apreciable en carga urbana que podría llegar a tener una participación del 53% al final del periodo, mientras en el 2004 representa el 17%. La participación del transporte de pasajeros urbanos presenta una Reducción apreciable pasando de un 42% en el 2004 a un 2.5%, en el 2024. La razón de esta retracción es la reducción del mercado de buses por efecto de la denominada chatarrización. El segmento de transporte privado o particular presenta un crecimiento positivo pasando de un 41% a 44.9% al final del periodo.

Los resultados encontrados en el caso de la gasolina, presentan una disminución importante en el segmento de carga, cuya participación se estima será de un 3.8% al final del periodo, desatacando que la carga interurbana prácticamente desaparece.

**Grafico No. 9. Proyección del Consumo del Gas Natural**



#### **3.7.4. Amenaza de ingreso de nuevos competidores:**

Poder acceder al sector de Estaciones de Servicio no es fácil, debido a las diferentes condiciones que se deben cumplir para crear una empresa que preste este servicio capaz de afrontar la dura competencia. Entre las principales barreras de entrada encontramos:

- La gran cantidad de empresas que existen, las cuales se encuentran legalmente constituidas y operan en el interior de la ciudad.
- Tradición, dado a que los usuarios ya conocen las empresas existentes por los varios años que llevan prestando el servicio, su trayectoria les da confianza.
- La alta inversión en cuanto a la adquisición de la infraestructura que se requiere para montar una empresa de este tipo.
- La difícil obtención de los permisos y licencias que expide el ministerio de minas y energía.
- La difícil consecución del distribuidor del combustible.
- La regulación de precios que hace el ministerio de minas y energía no permite una libertad de que cada empresa imponga los precios a su conveniencia.
- Además de ello en el decreto 4992 de 2005 el ministerio de minas y energía impone un mínimo de ventas para las estaciones de servicio automotriz que es de 20.000 galones al mes.

Algunos de los requisitos con los que debe cumplir una estación de servicios<sup>23</sup>:

- Copia de los estatutos sociales, estados financieros al momento de su constitución y composición accionaria de la empresa, según el caso.
- Certificado de existencia y representación legal –para personas jurídicas– o registro mercantil –para personas naturales–, expedidos con una antelación no superior a tres (3) meses por la respectiva Cámara de Comercio, en el que conste que la actividad a desarrollar dentro de la distribución minorista de combustibles líquidos derivados del petróleo es a través de una estación de servicio automotriz.
- Licencia de construcción y permisos y/o autorizaciones ambientales correspondientes, expedidos para la respectiva estación de servicio por las autoridades competentes si estas así lo requieren.
- Autorización del Ministerio de Transporte, el Instituto Nacional de Vías, Invías, el Instituto Nacional de Concesiones, Inco, o quien haga sus veces, en caso de que la estación de servicio se ubique en carreteras a cargo de la Nación. La autorización deberá tramitarse ante las dependencias autorizadas por dicho Ministerio de conformidad con la reglamentación expedida para este efecto.
- Póliza de seguro de responsabilidad civil extracontractual, expedida en los términos establecidos en el presente decreto, en la cual debe aparecer expresamente determinada y ubicada la estación de servicio sobre la cual versa la solicitud, acompañada del clausulado general con sus correspondientes anexos, así como copia del recibo de pago de la prima, en los montos establecidos. 6. Certificado de carencia de informes por narcotráfico expedido por la Dirección Nacional de Estupefacientes.
- Certificado de conformidad expedido por un organismo de certificación acreditado, sobre el cumplimiento de los requisitos contemplados en el reglamento técnico expedido por las autoridades competentes, de la estación de servicio sobre la cual versa la solicitud que se tramita. 8. Demostrar que ha celebrado contrato de suministro de combustibles líquidos derivados del petróleo con un distribuidor mayorista, excepto cuando el solicitante sea también distribuidor mayorista.
- Adjuntar el Registro Unico Tributario “RUT”, en cumplimiento del artículo 555-2 del Estatuto Tributario, reglamentado a través del Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004, o las normas que lo modifiquen, adicionen o deroguen.

### **3.7.5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos:**

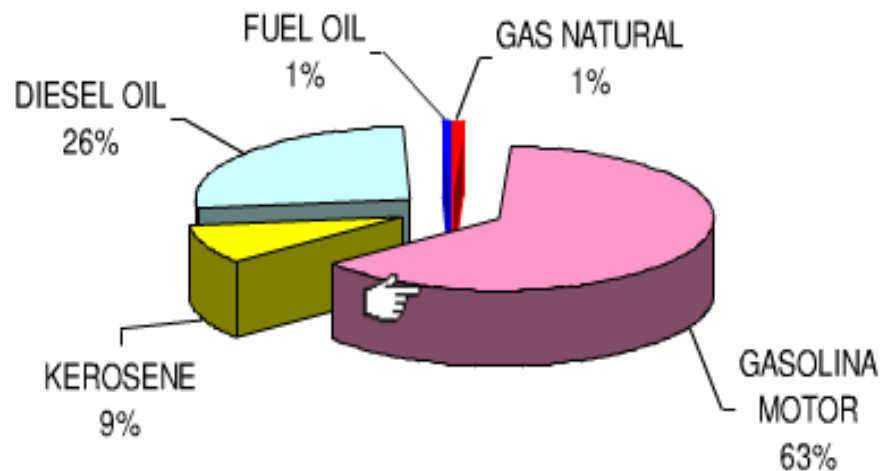
En este aspecto podría decirse que el producto sustituto no representa una mayor dificultad debido a que todas las estaciones de servicio tienen precios que están regulados por el ministerio de minas y energía y por ende los clientes no encuentran mayor variación en el precio.

---

<sup>23</sup> [www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario\\_externo\\_normatividad/form\\_consultar\\_normas](http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/form_consultar_normas)

Como productos sustitutos se puede encontrar el gas vehicular, pero no representa un riesgo significativo debido a que los clientes aun no tienen la cultura de uso de este combustible.

**Grafica No. 10 Consumo Final De Energía Sector Transporte**



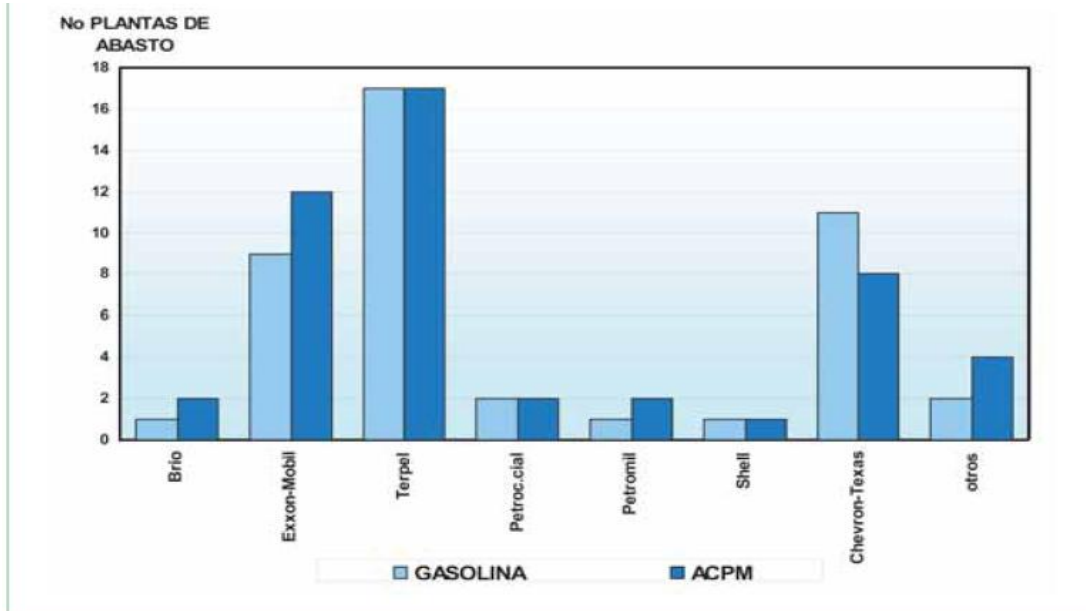
Fuente: Ministerio de Minas y Energía.

De acuerdo con la grafica se puede apreciar que el consumo del gas natural vehicular no está aun dentro de la cultura de consumo, pues únicamente llega al 1% del mercado, mientras que la gasolina motor participa con el 63% en el mercado y el diesel tiene un 26% de la participación del mercado, finalmente se puede aportar que en Nariño todavía no existen estaciones de servicio con gas natural vehicular, esta industria está en pleno crecimiento y solo se la encuentra en grandes capitales como Bogotá, Medellín, Barranquilla entre otras.

Con estas apreciaciones se puede decir que el Gas natural vehicular no representa una gran amenaza de producto sustituto aún.

### 3.7.6. Poder de negociación de los proveedores:

**Grafica No. 11. Plantas de Abasto Atendidas Por Distribuidor Mayorista**



A nivel nacional se cuenta con 7 grandes distribuidores mayoristas de los cuales Terpel, Exxon Mobil y Texaco chevron son los que mayor número de plantas de abastecimiento poseen en el país, sin embargo para el Suroccidente Colombiano existen solamente 3 proveedores de combustible para las estaciones de servicio, Exxon Mobil quien es el actual proveedor de la Estación de Servicios Transipiales, Texaco y Terpel, estos distribuidores mayoristas tienen plantas cercanas para abastecer al municipio y entre ellas compiten con los precios, aunque esto no es muy significativo porque como ya se ha mencionado el ministerio de minas posee topes máximos en precios de ventas, por tanto compiten con los niveles de calidad, sin embargo el poder que ellos manejan se encuentra al inicio de las labores que tiene cada estación de servicios, pues una vez que se ha formado esta, como uno de los requisitos del ministerio de minas y energía es publicitar la marca del distribuidor mayorista, por otra parte cabe anotar que Exxon Mobil se encuentra certificada con las normas de Calidad Icontec, que le permite tener una mejor imagen y contar con altos estándares de calidad a la hora de realizare la negociación, además de ello los aceites y lubricantes que se venden en la estación también llevan el sello de Mobil y adicional a ello se tiene a Castrol, esto hace que por ser pocos, los proveedores tengan un alto poder de negociación, aunque esto es contrarrestado por la regulación de precios que impone el gobierno Central.

### 3.7.7. Poder de negociación de los compradores:

Actualmente en San Juan de Pasto circulan aproximadamente 58.200<sup>24</sup> vehículos, incluyendo sus alrededores, en este aspecto los clientes tienen muchas opciones para escoger a que estación de servicio quieren comprar el combustible para su vehículo, en la ciudad de San Juan de Pasto, actualmente existen 43 Estaciones de Servicio, aunque la variación del precio no es significativa, la estrategia de las estaciones de servicio debe estar enfocada a la rapidez y calidad en el servicio que prestan, además de brindar servicios adicionales, con el fin de que sus clientes realicen todo en el mismo lugar. Con respecto a esto, haciendo una división del total de los vehículos con el número de estaciones de servicio que existen se puede afirmar que a cada estación le corresponden 1353 vehículos para ser abastecidos de combustible.

Vale la pena anotar aquí que la Estación de Servicios Transipiales cuenta con un gran número de clientes propios es decir todo el parque automotor de la empresa Transipiales que son alrededor de 980 vehículos.

Estos vehículos no tienen un gran poder de negociación puesto que todo el combustible con el que se abastecen es a crédito, que después de determinado tiempo la empresa cobra de sus ingresos.

**Cuadro No. 10 Rivalidad entre los competidores**

Nº EDS	ESTACIÓN DE SERVICIO	Nº EDS	ESTACIÓN DE SERVICIO
1	Autobuses del Sur	22	Estación de Servicio Terminal Americano
2	combustibles Estación Altos de Daza	23	Estación de Servicio Texaco No. 2
3	Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto	24	Estación de Servicio Traservicol
4	Cooperativa Nariñense de Taxistas Ltda. – Coonartax	25	Estación Del Puente
5	Corporación De Transportadores Nariñenses	26	Estación Parque Infantil
6	Distribuidora Servicentro Las Avenidas Limitada	27	La Josefina
7	Ekipetrol Dolores	28	Servicentro Cruz de Amarillo
8	Estación de Servicio Andina	29	Servicentro El Encano
9	Estación de Servicio Becord	30	Servicentro El Potrerillo
10	Estación de Servicio Canar Sur	31	Servicentro Falcón

<sup>24</sup> Informe Ministerio de Transporte

11	Estación de Servicio Cootranar	32	Servicentro Galeras
12	Estación de Servicio El Terminal de Transportes	33	Servicentro Guadalupe
13	Estación de Servicio Guaitara	34	Servicentro Juanambú
14	Estación de Servicio Guamuez	35	Servicentro La 17
15	Estación de Servicio Héroes de Oriente	36	Servicentro La Victoria
16	Estación de Servicio La Merced	37	Servicentro Panamericana
17	Estación de Servicio Los Fundadores	38	Servicentro Súper
18	Estación de Servicio Metropolitana	39	Servicentro Transipiales
19	Estación de Servicio Morasurco	40	Servicio Oriente
20	Estación de Servicio Pinasaco Pasto	41	Servisur Limitada
21	Estación de Servicio San Bartolomé Ltda.	42	Sociedad Fátima Ltda.
		43	Terpel de Occidente

**Fuente:** Datos Auditoria Ministerio de Minas y Energía

En cuanto a precios no existe mayor rivalidad entre los actores del sector, debido a que estos son regulados por el gobierno central, pero existe gran rivalidad en cuanto a ubicación, instalaciones, vías de acceso, rapidez y calidad en el servicio, siendo estos representativos y que implican mayores riesgos para la empresa.

Como ya se ha dicho en San Juan de Pasto existen 43 estaciones de Servicio distribuidas en la ciudad y sus alrededores, las estaciones de servicio que representan una amenaza directa para la Estación Transipiales son: Estación Cootranar y transervicol que son las de mayor cercanía con esta.

#### 4. ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

##### 4.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

Cuadro No. 10 Matriz (POAM) Servicentro Transipiales

FACTORES	OPORT	AMEN	IMPACTO	
			may	Men
<b>ECONOMICOS</b>				
Disponibilidad de crédito	X		X	
Volúmenes de ahorro	X			X
Nivel de tasas de interés	X			X
Inflación		X		X
PIB	X			X
Reforma tributaria		X	X	
Apertura Económica	X		X	
Importaciones y exportaciones		X	X	
Liberación del precio del combustible		X	X	
<b>SOCIALES</b>				
Crecimiento de la población	X		X	
Política de paz del gobierno	X			X
Narcotráfico y terrorismo		X	X	
Ingreso per capita	X			X
Distribución del ingreso	X			X
Salud y bienestar social	X			X
Nivel de desempleo		X	X	
Actitud frente a la calidad y el servicio	X		X	
<b>FACTORES POLITICOS GUB Y LEGALES</b>				
Situación política del país		X		X
Plan económico del gobierno		X		X
Plan social del gobierno	X		X	
Regulaciones del gobierno		X	X	
Regulaciones ambientales		X		X
Regulaciones del ministerio de minas y energía		X	X	
<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>				
Herramientas de gestión Administrativa	X		X	

Tecnología básica en la Empresa	X		X	
Disponibilidad de sistemas de información	X		X	
Flexibilidad de tecnología	X		X	
Cambio tecnológico futuro		X	X	
Capacidad tecnológica de la competencia		X	X	
Nivel de inversión en tecnología	X		X	
Vías de acceso		X	X	
<b>FACTORES CULTURALES</b>				
Festividades	X		X	
Fomento de turismo	X		X	

Fuente: Esta investigación

## **Análisis Y Conclusiones**

### **4.1.1. Entorno Económico**

Dentro de las variables de mayor impacto e importancia para la empresa se destacan las siguientes:

#### **Oportunidades**

La apertura económica se considera una oportunidad con un alto impacto, debido a que esto implica que al país se ingresen vehículos con menores precios y por tanto en una proporción directa los dueños de estos son potenciales clientes de la estación de servicios, por otro lado su capacidad de endeudamiento le implica una gran oportunidad para acceder a créditos con proveedores y bancos para abastecerse.

#### **Amenazas**

La reforma tributaria, se la toma como una amenaza de mayor impacto debido a que el incremento de los impuestos no permite que las personas dispongan totalmente de sus ingresos y por tanto al reducirse no acceden a la compra de automotores.

La liberación del precio del combustible, es en estos momentos una amenaza de impacto mayor debido a que con el desmonte de subsidios a la gasolina por parte del gobierno y teniendo en cuenta la situación de frontera, los analistas indican que el combustible de Ecuador sería más competitivo en precios, esto implica el cierre y la reducción en por lo menos el 40% del personal de las estaciones de servicio de la ciudad.

Importaciones y exportaciones, es un factor que va de la mano con el anterior debido a que si se lleva a cabo el desmonte total del subsidio a la gasolina, los clientes preferirían viajar e importar el combustible para su autoabastecimiento, ya que la frontera es muy cercana.

#### **4.1.2. Entorno Social**

En este entorno se puede vislumbrar oportunidades y amenazas que generan un alto impacto en ellas se encuentran:

##### **Oportunidades**

Crecimiento de la población, pues si esta es mayor, la necesidad de transporte incrementa y en el mismo nivel incrementan las ventas de la estación de servicios. La salud y el bienestar social, en la medida que el gobierno ofrece mejores condiciones de vida, genera mayor utilización de transporte que a su vez implica mayor consumo de combustible.

Actitud frente a la calidad del servicio, esta se toma como una oportunidad de alto impacto debido a que la Estación de Servicios Transpiales se encuentra implementando el sistema de gestión de calidad que le va a permitir el mejoramiento y un buen posicionamiento de la prestación del servicio.

##### **Amenazas.**

Narcotráfico y terrorismo, son factores que van de la mano y que actualmente constituyen un alto impacto, pues las condiciones de inseguridad para transportar el combustible desde Yumbo que es el lugar donde la empresa realiza la compra, muchas veces genera demora en el abastecimiento que a su vez se ve reflejado en que la Estación pase días enteros sin combustible disponible para la venta.

Nivel de desempleo, actualmente el presidente de la república ha manifestado que el país se encuentra en crisis, afectado por la crisis económica mundial y por ende las industrias están prescindiendo de su personal, por eso este factor es una amenaza en la medida que a mayor desempleo menores ventas.

#### **4.1.3. Entorno Político Y Legal**

Este si es un entorno que genera un gran impacto en el sector del combustible y entre los factores más relevantes se encuentran:

Plan social del gobierno, que busca mejores condiciones del nivel de vida y permiten que su ingreso les alcance para utilizar transporte.

Regulaciones del gobierno, constituye una amenaza de alto impacto, por las políticas tributarias y dentro de ellas es puntual la liberación del precio del combustible.

#### **4.1.4. Entorno Tecnológico**

En este entorno se puede observar cantidad de oportunidades, por el desarrollo tecnológico de los últimos tiempos, y además de ello la empresa esta presta a realizar la inversión correspondiente para mejorar su tecnología, aunque actualmente cuentan con una tecnología básica que le permite el normal desarrollo de sus actividades.

Una de las amenazas de mayor impacto que se encuentran en este entorno es el desarrollo de las vías de acceso para llegar a la empresa, dentro del plan de desarrollo del gobierno municipal anterior se propuso la pavimentación de toda la vía panamericana que recorre la ciudad de Pasto, sin embargo el presupuesto se agoto y no se logro el objetivo, en este momento la salida al sur donde está ubicada la estación de servicios cuenta con unas vías en muy mal estado y por tanto los potenciales clientes transitan por otras vías alternas y eso si genera una amenaza de alto impacto para la empresa.

#### **4.1.5. Entorno Cultural**

Este entorno ofrece factores de alto impacto para la empresa tales como:

##### **Oportunidades**

Festividades, siendo esta una región muy presta culturalmente a la celebración de gran cantidad de fiestas y por ello el transporte y movilización de muchas personas hace que en muchas fechas festivas se incremente la venta de combustible.

Fomento del turismo, gracias a campañas como Vive Colombia Viaja por ella, se pierde el miedo de viajar y genera una oportunidad de alto impacto a la empresa para incrementar sus ventas.

## 5. ANALISIS Y EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

### 5.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

**Cuadro No. 11 MEFE Servicentro Transipiales.**

FACTOR	CALIF		POND	POND. x CALIF
Disponibilidad de crédito	4		0.04	0.16
Apertura económica	4		0.05	0.2
Crecimiento Población	4		0.02	0.08
Bienestar Social	4		0.01	0.04
Actitud por la calidad del servicio	4		0.05	0.2
Herramientas de gestión administrativa	4		0.08	0.32
Tecnología básica	4		0.06	0.24
Disponibilidad de sistemas de información	4		0.04	0.16
Nivel de inversión en tecnología	4		0.02	0.08
Festividades	4		0.08	0.32
Fomento del turismo	4		0.06	0.24
Tasa de interés		3	0.03	0.09
PIB		3	0.03	0.09
Situación económica del país		2	0.04	0.08
Regulación ambiental		2	0.04	0.08
Vías de acceso	1		0.06	0.06
Importaciones y exportaciones	1		0.08	0.08
Liberación del precio del combustible	1		0.1	0.1
Narcotráfico y terrorismo	1		0.08	0.08
Regulación del gobierno	1		0.015	0.015
Capacidad tecnológica de la competencia	1		0.015	0.015
			1	2.73

#### 5.1.1. Análisis y Conclusiones Matriz MEFE

Analizando la matriz MEFE, se encuentra una tendencia mayor a oportunidades que a amenazas debido a que el resultado es 2.73 superior al promedio 2.5, esto se refleja por existir un mayor número de oportunidades y menos amenazas.

Se puede resaltar que la empresa cuenta con oportunidades que le permiten desarrollarse, hay oportunidades que le brindan grandes ventajas, como su capacidad de crédito, el crecimiento demográfico, la actitud por la calidad del servicio.

Finalmente se puede resaltar que por su ubicación que es estratégica se puede aprovechar altamente oportunidades como festividades y promoción de turismo que ofrecen alta movilidad de personas y por tanto un mayor incremento en ventas.

## 6. ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

### 6.1 MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA

**Cuadro No. 12 Matriz PCI Servicentro Transpiales**

CAPACIDAD	fortaleza		Debilidad		Impacto	
	M	m	m	M	M	m
<b>DIRECTIVA</b>						
Conocimiento del Sector transporte	X				X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X		X
Comunicación y control gerencial	X				X	
Definición de objetivos y metas organizacionales			X			X
Agresividad para enfrentar la competencia				X	X	
Direccionamiento estratégico				X	X	
Existe organigrama				X		X
Infraestructura física de propiedad de la empresa	X				X	
Falta actualizar manuales de funciones y procedimientos				X	X	
Evaluación y pronóstico del medio			X		X	
Cultura organizacional		X			X	
<b>SISTEMAS DE CONTROL</b>						
De ingresos y egresos	X				X	
Inventarios	X				X	
Evaluación de desempeño			X		X	
<b>COMPETITIVA</b>						
Lealtad y satisfacción del cliente			X		X	
Participación del mercado				X		X
Portafolio de servicios			X		X	
Estado de la infraestructura física				X	X	
Eficiencia en la prestación del servicio		X			X	
Servicios complementarios			X		X	
Ubicación de instalaciones	X				X	

<b>FINANCIERA</b>						
Liquidez y disponibilidad de fondos internos	X					X
Capacidad de endeudamiento	X					X
Rentabilidad retorno de la inversión	X				X	
Habilidad para competir con buenos precios		X				X
Buena estructura patrimonial	X					X
Buena rotación de cartera	X					X
Manejo del sistema contable		X				X
<b>TALENTO HUMANO</b>						
Nivel académico del talento		X			X	
Estabilidad laboral				X	X	
Rotación de personal			X		X	
Nivel de remuneración	X				X	
Salud ocupacional	X				X	
Sentido de pertenencia			X			X
Experiencia			X		X	
Clima organizacional	X				X	
<b>TECNOLOGIA</b>						
Capacidad de innovación			X			X
Nivel tecnológico interno	X					X
Aplicación de tecnología a computadores	X				X	
Aplicación de tecnología para servicios complementarios			X		X	
Espacio físico adecuado para los trabajadores y clientes				X	X	

Fuente: la presente investigación

## ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA MATRIZ PCI:

### 6.1.1 FORTALEZAS

#### Capacidad Directiva

**Conocimiento del sector transporte:** Esta es una de las variables que representan una fortaleza mayor para la empresa, debido a que Transipiales tiene una trayectoria ya de 50 años en el mercado por otro lado la estación de servicios surge como una unidad estratégica de negocios para abastecer los vehículos que se encuentran vinculados a la misma y lleva en el mercado alrededor de 22 años.

**Comunicación y control gerencial:** La empresa Transipiales cuenta con una buena comunicación entre las dependencias de la misma, esto crea un ambiente laboral ameno con el que los trabajadores sienten que son parte de la empresa, y todo lo que es importante en el desarrollo de sus labores les es comunicado con el tiempo de anterioridad necesaria sin que ello interfiera en el buen desempeño de su trabajo.

**Infraestructura Física Propiedad de la Empresa:** La estación de servicios de Transipiales cuenta con una amplia infraestructura física de su propiedad es por ello que esta variable representa una fortaleza mayor para el desarrollo de sus operaciones, debido a que con ello no incurren en gastos por arrendamientos y esto significa mayores utilidades de sus operaciones.

**Cultura Organizacional:** Para la estación de servicios de Transipiales esta es una fortaleza mayor pues cuentan con una cultura organizacional enfocada en el buen servicio y atención al cliente, los colaboradores saben que de ello depende la empresa para su supervivencia y todos trabajan en pro de mejorar la satisfacción que generan en el cliente al brindarle el servicio

## **SISTEMAS DE CONTROL**

**Ingresos y Egresos:** esta variable representa para la empresa una fortaleza mayor, sobre todo teniendo en cuenta que la empresa cuenta con clientes propios que siempre están visitando sus instalaciones, la empresa cuenta con un promedio de ingresos anuales de \$1.882.876,46 de los cuales su utilidad neta está representada en cerca de \$129.275.426,28 esto le representa una liquidez financiera que le brinda oportunidades de endeudamiento de largo plazo con el fin de mejorar sus instalaciones y mejorar su portafolio de servicios.

**Inventarios:** La Estación de Servicios Transipiales se destaca por mantener un buen stock de sus productos, esta empresa cuenta con la exhibición de productos tanto en los surtidores de tanqueo como en el almacén con el que cuenta en sus instalaciones, además de ello tiene una bodega de almacenamiento de sus productos en la parte posterior de la misma.

## **COMPETITIVA**

**Ubicación de Instalaciones:** esta es una fortaleza mayor teniendo en cuenta que es la salida al sur de la ciudad, incluso se puede hablar de la ubicación del terminal de transporte, esta es una ubicación apropiada para aquellos vehículos de gran tamaño que día a día salen de la ciudad.

**Eficiencia en la prestación de servicios:** Esta es una fortaleza menor para la empresa, porque hay clientes que debido al espacio de la estación de servicios sienten que no puede ser atendidos a tiempo, pero es por la congestión que en algún momento se presentan cuando vehículos de la empresa tipo preferencial ocupan la mayor parte de la misma y teniendo en cuenta la magnitud de su tamaño el tiempo de atención tarda un poco más de lo normal.

## **Financiera:**

**Liquidez y disponibilidad de fondos internos:** Esta es una gran fortaleza con la que cuenta la empresa, debido a sus grandes ingresos, y esto le permite a la empresa con facilidad realizar inversión en adecuación de sus instalaciones y crear un nuevo portafolio con mayores servicios para sus clientes.

**Capacidad de Endeudamiento:** Gracias a la liquidez con la que dispone la empresa fácilmente puede acceder a un crédito, sea este a largo o corto plazo, esto le permitirá fácilmente mejorar para brindar un mejor servicio a sus clientes.

**Habilidad para competir con buenos precios:** no es mucha la diferencia en precios que tengan las estaciones de servicios, sin embargo por la cantidad de veces que un conductor debe tanquear su vehículo para viajes largos, esta es una gran ventaja que tiene la empresa comparada con otras pues sus precios están relativamente por debajo de los que brindan sus competidores.

**Buena Estructura Patrimonial:** La estación de servicios Transipiales se encuentra respaldada por la estructura patrimonial de la empresa Transipiales en su totalidad es por ello que posee una gran fortaleza frente a otras estaciones de servicios que incluso pueden ser de personas naturales.

**Buena Rotación de Cartera:** Como la empresa brinda el crédito a los vehículos que se encuentran vinculados a ella, tiene un buen manejo en la rotación de cartera, ya que ella brinda a los propietarios créditos hasta por el valor de \$8.000.000, y respecto a ello tiene ciertas alertas cuando llegan a este valor o llevan más de 2 meses con saldo se llama cuentas en rojo y no se les suministra combustible hasta que el vehículo se encuentre a paz y salvo con la empresa.

**Manejo del sistema contable:** Esta es una fortaleza mayor con la que cuenta Transipiales, diferente a otras estaciones de servicio que realizan sus cuentas de manera manual, la empresa emite facturas por cualquier tipo de transacción y los empleados deben tener la capacidad de manejar el sistema e ingresar todos los datos a la base de datos de la empresa, así todo los arqueos se encuentran registrados y pasan directamente a su sistema contable.

## **CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO**

**Nivel Académico del Talento:** esta es una gran fortaleza para la empresa pues sus empleados además de ser bachilleres o técnicos deben tener conocimientos básicos en sistemas para descargar toda la información que llega por las ventas, esto la diferencia de otras estaciones donde su personal no requiere de ningún tipo de capacitación para realizar esta labor.

**Estabilidad laboral:** para la empresa esta es una fortaleza mayor ya que teniendo el reconocimiento que tiene, y no contando solo con la estación de servicios sino siendo una empresa que tiene aproximadamente 350 colaboradores en todas sus sedes, se ha preocupado por brindar estabilidad laboral a cada uno de ellos, no solo con los niveles de remuneración sino con muchos eventos que motivan e incentivan el trabajo de cada uno de ellos.

**Salud Ocupacional:** Esta variable representa una fortaleza mayor ya que la empresa cumple con todos los requisitos mínimos de seguridad industrial, tal como dotación de los implementos necesarios y con la calidad para correr los mínimos índices de accidentalidad, además se encuentra una oficina llamada así a la que los trabajadores se acercan para aclarar cualquier inquietud.

**Clima Organizacional:** Actualmente este es una de las grandes fortalezas con las que cuenta la empresa ya que se ha preocupado porque los espacios para sus trabajadores sean adecuados y de esta misma forma el ambiente entre ellos es adecuado para el desarrollo de sus actividades.

## **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

**Nivel Tecnológico Interno:** Transpiales se destaca por tener una buena capacidad tecnológica, ya que todos los ingresos que percibe en la estación de servicios son ingresados directamente por los vendedores a la base de datos, desde ahí se hace descarga de inventarios y facilita la contabilidad que es transmitida a través de red hacia la oficina central sin tener que hacer revisión diaria de los ingresos.

**Aplicación de Tecnología a computadores:** Todos los colaboradores de la empresa deben tener conocimiento básico en el manejo de sistemas porque todo está coordinado y controlado a través de sistemas informáticos por tanto esta variable representa una fortaleza mayor para la empresa.

Dentro de esta categoría, las variables de mayor impacto se encuentran en el conocimiento del sector y la propiedad de edificaciones, las cuales son consideradas fortalezas altas por parte de la organización, por consiguiente podemos decir que la Estación de Servicios Transipiales se encuentra bien en este aspecto ya que cuenta con buenas fortalezas para enfrentar el impacto del entorno, sin embargo también tiene debilidades que generan alto impacto y dentro de ellas se puede encontrar factores tales como la falta de claridad en las funciones y procedimientos que cada uno de los colaboradores debe realizar, esto también es consecuencia de la falencia en planeación y en un direccionamiento estratégico.

### 6.1.2 Debilidades

#### CAPACIDAD DIRECTIVA

**Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes:** Esta variable representa una debilidad mayor para la empresa debido a que no tiene medios de respuesta para enfrentar condiciones cambiantes del entorno, esto porque a pesar de tener un buen control y comunicación gerencial no se le ha puesto el cuidado que requiere la estación de servicios.

**Definición de objetivos y metas organizacionales:** Transipiales en general maneja un direccionamiento estratégico con metas y objetivos claros sin embargo siempre hace de lado la estación de servicios y esta no tiene la autonomía e incluso el personal administrativo contratado no tiene la capacidad de realizar estudios que le permitan plantear objetivos para la supervivencia futura de la misma.

**Agresividad para enfrentar la competencia:** esta variable es una gran debilidad pues no están interesados en enfrentar de manera directa la competencia que tienen, tal vez por sus altos ingresos por el gran número de clientes propios les da conformidad para no expandirse más y no desear abarcar mas mercado.

**Direccionamiento estratégico:** Es una gran debilidad pues la empresa no sabe que tiene ni para donde desea ir ni como lo va a lograr, es importante resaltar que a los directivos de la empresa se les olvida que la Estación de servicios es una Unidad de Negocios que debe ser autónoma y que particularmente debe tener un rumbo diferente al que tiene la empresa en su totalidad.

**Organigrama:** Esta variable es una debilidad menor pues a pesar de no tener organigrama cada uno de los colaboradores sabe qué papel juega dentro de la empresa, esto es porque la Estación no cuenta con un gran número de colaboradores y que además de ello el personal administrativo se encuentra en la oficina central de la empresa.

**Falta actualizar manuales de procedimientos y funciones:** Aunque cada uno de los colaboradores sabe exactamente cada una de las funciones que debe realizar estas no están dadas por escrito en un manual que permita a futuros colaboradores enterarse de las funciones que ahí se realizan.

## **SISTEMAS DE CONTROL**

**Evaluación del Desempeño:** al no existir estudios claros sobre lo que se desea para el futuro de la empresa no existen indicadores de gestión que permitan saber cómo es el rendimiento de cada uno de los colaboradores en la empresa.

## **CAPACIDAD COMPETITIVA**

**Lealtad y satisfacción del cliente:** La empresa no se preocupa por abarcar un mayor número de clientes diferentes a los que ya tiene y tampoco hace campañas que le permitan atraer y retener más clientes y con ello lograr su lealtad.

**Portafolio de servicios:** A pesar de tener instalaciones propias esta empresa no cuenta con un portafolio de servicios que permita a los clientes hacer en un solo lugar todo lo que desean y necesitan para su vehículo, es por ello que esta variable representa una debilidad menor.

**Servicios complementarios:** Al igual que la variable anterior, es claro que el cliente busca hacer en un solo lugar todo lo relacionado con su vehículo, sin embargo la empresa no muestra interés en brindar mayores servicios a sus clientes, por ello está en gran desventaja frente a las empresas de la competencia.

## **TALENTO HUMANO**

**Rotación Del personal:** la empresa hace poco tiempo tuvo problemas con el personal que allí laboraba, pues existieron problemas por cuestiones de malos manejos financieros en los que se vieron incluidos los trabajadores del nivel operativo, teniendo así que cambiar un gran número de su personal, esto es una debilidad para la empresa puesto que al tener que contratar nuevos colaboradores incurre en gastos de entrenamiento.

**Sentido de pertenencia:** Esta es una debilidad para la empresa puesto que los problemas que se tuvieron en el pasado muestran claramente que los colaboradores no tenían sentido de pertenencia con la empresa, pues a pesar que esta siempre se ha preocupado por brindar estabilidad y generar motivación no fue suficiente para que estos realizaran malos manejos del dinero de la empresa.

**Experiencia:** Esta es una debilidad y variable derivada de la anterior pues al ser necesario despedir un gran número de trabajadores, los que actualmente tiene no cuentan con la experiencia suficiente para desempeñar el cargo.

## **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

**Capacidad de innovación:** la empresa debe preocuparse por innovar en la organización de sus instalaciones como en adecuar un mayor número de servicios con tecnología adecuada para la satisfacción de sus clientes.

**Aplicación de tecnología a servicios complementarios:** Aunque no son muchos los servicios que brinda la empresa debe dejar de lado el manejo poco sofisticado en su taller de tecno mecánica e implementar tecnología para atraer nuevos y más clientes.

**Espacio físico adecuado para trabajadores y clientes:** Esta es una gran debilidad puesto que a los clientes potenciales que desean tanquear sus vehículos en esta estación de servicios se les hace difícil por la congestión que se presenta cuando están los vehículos preferenciales de la empresa pues abarcan un gran espacio y dificulta la buena atención para los demás.

## 6.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

**Cuadro No. 13 MEFI Servicentro Transipiales**

<b>CAPACIDAD</b>	<b>CALIF</b>	<b>POND</b>	<b>POND. x CALIF</b>	
Conocimiento del Sector transporte	4		0,04	0,16
Comunicación y control gerencial	4		0,06	0,24
Infraestructura física de propiedad de la empresa	4		0,1	0,4
Inventarios	4		0,03	0,12
Ubicación de instalaciones	4		0,04	0,16
Nivel de remuneración	4		0,03	0,12
Salud ocupacional	4		0,01	0,04
Clima organizacional	4		0,02	0,08
Cultura organizacional		3	0,02	0,06
Aplicación de tecnología a computadores		3	0,04	0,12
Eficiencia en la prestación del servicio		3	0,09	0,27
Experiencia		3	0,09	0,27
Aplicación de tecnología para servicios complementarios	1		0,05	0,05
Espacio físico adecuado para los trabajadores y clientes	1		0,04	0,04
Capacidad tecnológica de la empresa		3	0,04	0,12
Agresividad para enfrentar la competencia		2	0,02	0,04
Evaluación de desempeño	1		0,05	0,05
Lealtad y satisfacción del cliente	1		0,08	0,08
Portafolio de servicios	1		0,05	0,05
Rotación de personal		2	0,07	0,14
Servicios complementarios	1		0,03	0,03
			1	2,64

Fuente: la presente investigación

Al realizar el análisis de la matriz de evaluación de factores internos, se puede deducir que la Estación de Servicios Transipiales posee un mayor número de fortalezas un gran impacto en el desarrollo de sus actividades, aunque esto es así, se necesita un mayor compromiso por parte de la gerencia para crear un ambiente apropiado con el fin de generar un mayor sentido de pertenencia en sus

colaboradores además formulación de estrategias para continuar con la reducción en la rotación de personal.

A pesar de que la empresa cuenta con significativas fortalezas que son vitales es necesario que se tenga en cuenta sus debilidades y se trabaje con el ánimo de mejorar en lo que está mal, porque aunque está por encima del promedio que es 2.5 hay que trabajar mucho para mejorar en sus debilidades para así subir su puntuación que esta en 2.64 y volver la Estación más competitiva.

### 6.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

**Cuadro No. 13 MPC Servicentro Transipiales**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Pond	Servicentro Transipiales		Servicentro autobuses		Servicentro traservicol		Servicentro cootranar	
		Cal.	P*C	Cal.	P*C	Cal.	P*C	Cal.	P*C
Estado de las instalaciones	0,15	2	0,30	3	0,45	1	0,15	2	0,30
Eficiencia en la prestación del servicio	0,18	3	0,54	2	0,36	2	0,36	2	0,36
Marca del combustible	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Precios	0,19	3	0,57	2	0,38	3	0,57	3	0,57
Servicios complementarios	0,19	2	0,38	3	0,57	2	0,38	2	0,38
Publicidad	0,14	2	0,28	1	0,14	1	0,14	2	0,28
Total			2,67		2,89		2,05		2,18

En el total de la ponderación por la calificación la empresa Transipiales tiene un puntaje de 2,67 siendo el segundo, con una diferencia de 0.22 aunque esta no es muy significativa es necesario revisar los factores que inciden en ello, y tomar medidas para contrarrestar esta situación, con referencia a las otras estaciones de servicio Transipiales es superior con 0.49 con la Estación de Cootranar y 0.62 con la Estación de Servicios Traservicol. Esto permite considerar la implementación de estrategias respecto a inversión en tecnología de punta que le permita ampliar su portafolio de servicios y tener servicios complementarios a los que tiene en el momento, finalmente eso le hará crear lealtad por la satisfacción del cliente.

## 7. ANALISIS DOFA

### 7.1 ELABORACION DE LA MATRIZ DOFA

**CUADRO No. 14. D.O Servicentro Transipiales**

	<p><b>OPORTUNIDAD</b></p> <p><b>O1:</b> Disponibilidad de crédito  <b>O3:</b> Crecimiento de la población  <b>O4:</b> Bienestar social  <b>O5:</b> Actitud de calidad frente al servicio  <b>O6:</b> Herramientas de gestión administrativa  <b>O7:</b> Tecnología básica  <b>O8:</b> Disponibilidad de sistemas de información  <b>O9:</b> Nivel de inversión en tecnología  <b>O10:</b> Festividades  <b>O11:</b> Fomento del turismo</p>
<p><b>DEBILIDAD</b></p> <p><b>D1:</b> Poca experiencia del personal  <b>D2:</b> Aplicación de tecnología a servicios complementarios  <b>D3:</b> Espacio físico adecuado para los trabajadores y clientes  <b>D4:</b> Capacidad tecnológica de la competencia  <b>D5:</b> Agresividad para enfrentar la competencia  <b>D6:</b> Evaluación de Desempeño  <b>D7:</b> Lealtad y satisfacción del cliente  <b>D8:</b> Portafolio de servicios  <b>D9:</b> Rotación de personal</p>	<p><b>D1- D6 - D9 - O6 – O7 – O9</b> crear programas de capacitación al personal en tecnología básica para el buen desempeño de sus labores y así adquieran experiencia y además de ello se realice de manera continua.</p> <p><b>D2 – D4 – D8 – O1 – O7 - O9</b> realizar inversión en tecnología que permita instalar servicios complementarios y que requiere un Servicentro.</p> <p><b>D5 – D7 – D8 – O5 – O9 – O10 – O11</b> realizar inversión en adecuación y ampliación de la infraestructura física, para así incrementar su portafolio de servicios de esta manera se puede mejorar la lealtad y la satisfacción del cliente, esta será una forma agresiva de enfrentar a la competencia.</p> <p><b>O5 – D1</b> Crear programas encaminados a dar a conocer a los clientes que la gasolina vendida en este establecimiento está certificada con el sello de calidad icontec.</p>

**CUADRO No. 15. F.O Servicentro Transipiales**

	<p><b>OPORTUNIDAD</b>  <b>O1:</b> Disponibilidad de crédito  <b>O3:</b> Crecimiento de la población  <b>O4:</b> Bienestar social  <b>O5:</b> Actitud de calidad frente al servicio  <b>O6:</b> Herramientas de gestión administrativa  <b>O7:</b> Tecnología básica  <b>O8:</b> Disponibilidad de sistemas de información  <b>O9:</b> Nivel de inversión en tecnología  <b>O10:</b> Festividades  <b>O11:</b> Fomento del turismo</p>
<p><b>FORTALEZA</b>  <b>F1:</b> Conocimiento del sector  <b>F2:</b> Comunicación y control gerencial  <b>F3:</b> Infraestructura física por propiedad de la empresa  <b>F4:</b> Liquidez  <b>F5:</b> Ubicación de las instalaciones  <b>F6:</b> Nivel de remuneración  <b>F7:</b> Clima organizacional  <b>F8:</b> Cultura organizacional  <b>F9:</b> Aplicación de tecnología a computadores</p>	<p><b>F1 – F2 – F8 – O6 – O8</b> Crear un direccionamiento gerencial propio y con autonomía de decisión frente a la empresa en general.</p> <p><b>F1 – F9</b> Crear un programa de mercadeo que permita atraer nuevos clientes y con ello implementar nuevos servicios</p> <p><b>F3 – F5 – O5 – O9 – O10 – O11</b> realizar una inversión en tecnología que permita ampliar su espacio físico con el fin de poder brindar una buena atención a un mayor número de clientes.</p> <p><b>F1 – O1</b> Atraer empresas que posean parque automotor y no cuenten con estación de servicios y ofrecer el servicio con el beneficio del crédito.</p> <p><b>O8 – F2</b> Buscar más pautas publicitarias en radio e incluso en los canales de televisión regionales.</p>

**CUADRO No. 16. D.A. Servicentro Transipiales**

	<p><b>AMENAZAS</b>  <b>A1:</b> situación económica del país  <b>A2:</b> regulación ambiental  <b>A3:</b> Vías de Acceso  <b>A4:</b> Importaciones y Exportaciones  <b>A5:</b> Liberación del precio del combustible  <b>A6:</b> Narcotráfico y Terrorismo  <b>A7:</b> Regulación del Gobierno  <b>A8:</b> Capacidad tecnológica de la competencia</p>
<p><b>DEBILIDAD</b>  <b>D1:</b> Poca experiencia del personal  <b>D2:</b> Aplicación de tecnología a servicios complementarios  <b>D3:</b> Espacio físico adecuado para los trabajadores y clientes  <b>D4:</b> Capacidad tecnológica de la competencia  <b>D5:</b> Agresividad para enfrentar la competencia  <b>D6:</b> Evaluación de Desempeño  <b>D7:</b> Lealtad y satisfacción del cliente  <b>D8:</b> Portafolio de servicios  <b>D9:</b> Rotación de personal</p>	<p><b>D2 – D3 – D5 – D8 – A3 - A8</b>  Incrementar su portafolio de servicios para que esto se lleve a cabo la empresa debe Adecuar las instalaciones e implementar tecnología de punta que permita contrarrestar la capacidad tecnológica de la competencia, esta sería una forma agresiva de enfrentarla,   <b>A3 – D3 – D7</b> Crear un ambiente adecuado para el cliente en las vías de acceso como en las instalaciones propias</p>

**CUADRO No. 17. F.A. Servicentro Transipiales**

	<p><b>AMENAZAS</b>  <b>A1:</b> situación económica del país  <b>A2:</b> regulación ambiental  <b>A3:</b> Vías de Acceso  <b>A4:</b> Importaciones y Exportaciones  <b>A5:</b> Liberación del precio del combustible  <b>A6:</b> Narcotráfico y Terrorismo  <b>A7:</b> Regulación del Gobierno  <b>A8:</b> Capacidad tecnológica de la competencia</p>
<p><b>FORTALEZA</b>  <b>F1:</b> Conocimiento del sector  <b>F2:</b> Comunicación y control gerencial  <b>F3:</b> Infraestructura física por propiedad de la empresa  <b>F4:</b> Sistema de inventarios  <b>F5:</b> Ubicación de las instalaciones  <b>F6:</b> Nivel de remuneración  <b>F7:</b> Clima organizacional  <b>F8:</b> Cultura organizacional  <b>F9:</b> Aplicación de tecnología a computadores</p>	<p><b>F1 – A4 – A2 – A5 – A7</b>  En Festividades aprovechar la temporada alta de visitantes y adecuar en las instalaciones de la empresa una cafetería para que los pasajeros de los vehículos que ahí tanquean tengan un espacio de descanso.</p> <p><b>F3 – F5 – A3</b>  Buscar apoyo del gobierno para acondicionar las vías de acceso a la empresa que le permitirán aprovechar las fortalezas en cuanto a propiedad de la infraestructura y la ubicación estratégica que ella tiene.</p> <p><b>F3 – F5 – A8</b>  Aprovechar que las instalaciones son propias y que posee una ubicación estratégica y realizar inversión en tecnología de punta para complementar servicios con los que cuenta la competencia y así contrarrestarla.</p>

## 7.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

### Puntales de Supervivencia

- Liquidez
- Motivación del personal
- Reconocimiento de la empresa
- Clientes propios

### Amenazas

**LIQUIDEZ:** La liquidez de la empresa se puede ver amenazada por el hecho de que no exista una buena recuperación de cartera.

La insatisfacción de los propietarios de los vehículos vinculados a la empresa, y de ser colectiva podrían unirse para buscar una nueva estación de servicios que les suministre el combustible con las especificaciones de servicio que ellos requieren.

**MOTIVACIÓN DEL PERSONAL:** Para este puntal una amenaza podría estar representada en la ocurrencia de una mejor oferta laboral por parte de otra empresa que haya percibido las capacidades de los trabajadores de la estación de Transipiales.

Por otra parte el trabajador puede estar inconforme con los horarios y salario que la empresa le ofrece y no desee continuar laborando en esta empresa.

Finalmente se puede decir que el trabajador tenga mayores aspiraciones de las que la empresa le puede ofrecer y sienta que esta limita sus anhelos futuros.

**RECONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO DE LA EMPRESA:** Este es un puntal que le ofrece muchas oportunidades a la empresa, sin embargo se vería amenazado porque algún trabajador cometa un error con un cliente y este a través de la publicidad voz a voz dañe la imagen y el prestigio con el que cuenta la empresa.

La desconfianza por parte de los clientes cuando sienten que en esta empresa les roban pues no sienten que se les venda medidas exactas.

**CLIENTES PROPIOS:** este puntal es una de las grandes fortalezas que tiene la empresa, porque posee un parque automotor propio que tanquea siempre en estas instalaciones, y es por ello tal vez que no le han dado la importancia que merece al buscar tener más clientes, sin embargo este puntal se vería amenazado por el hecho de que los propietarios de los vehículos vinculados a Transipiales

hicieran una huelga ya sea por el inconformismo en precios o en la prestación del servicio y se unieran para buscar otra estación de servicios que les suministre el combustible con mejores condiciones de las que les brinda la empresa.

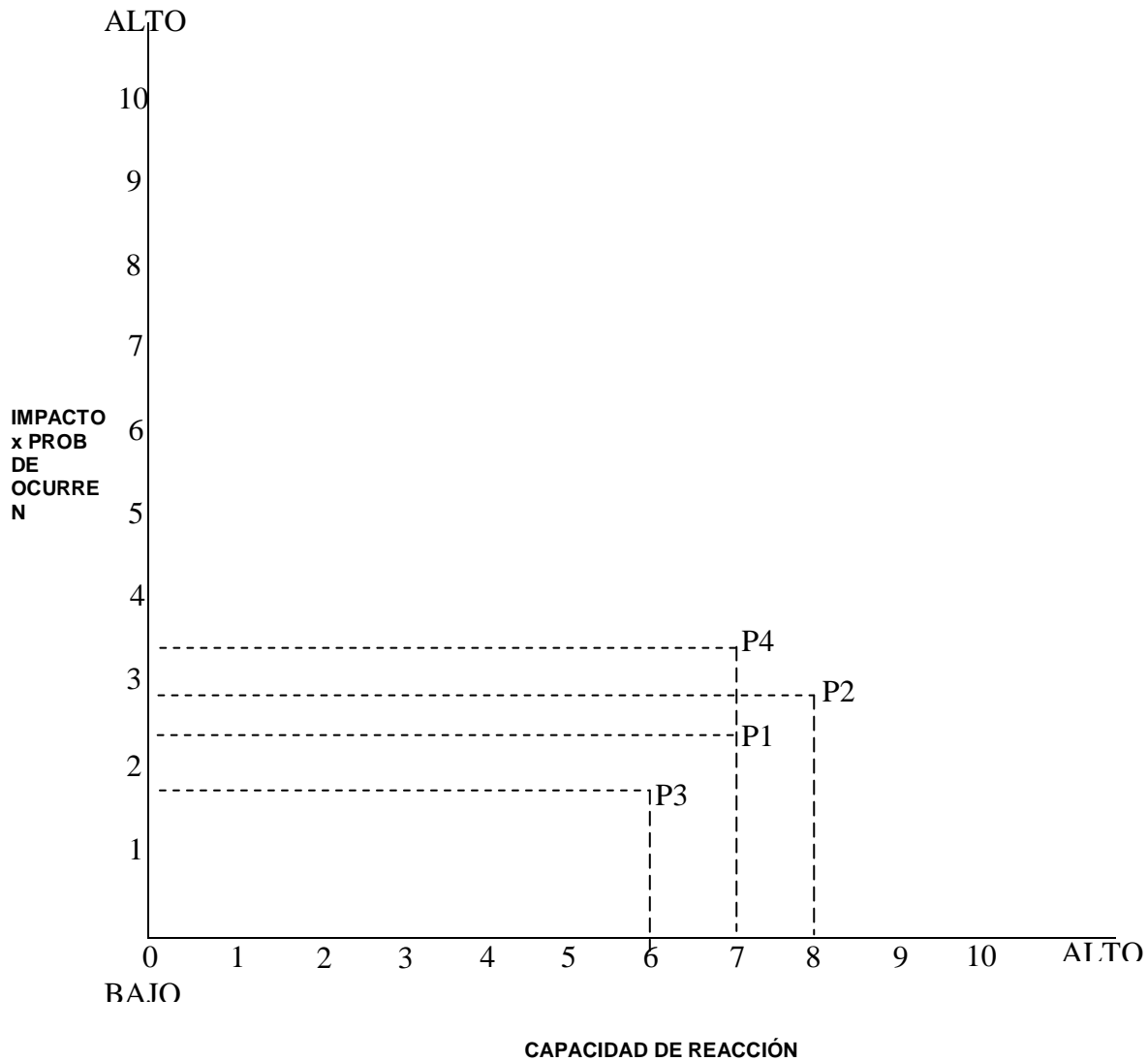
### **Evaluación de Consecuencias:**

- Si la Estación de Servicios de Transipiales no tuviera liquidez difícilmente puede soportar la presión de los proveedores, además de la dificultad que esto le representaría para solicitar un crédito a largo plazo que le permita la ampliación de sus instalaciones como el mejoramiento de la misma.
- La empresa Transipiales se ha preocupado siempre por motivar de diferentes formas a su personal, sin embargo la percepción de motivación está implícita en cada uno de los trabajadores, pero si la empresa quita los programas que tiene para generar motivación puede generar una mayor rotación de su personal y con esto la falta de experiencia que se requiere en la buena atención de los clientes.
- La Empresa Transipiales se destaca por tener reconocimiento regional, es una de las empresas líderes en el suroccidente colombiano, sin embargo un error podría dañar su buen nombre y prestigio, además perdería la confianza de los clientes y en la misma medida que se reduzca el número de pasajeros, igualmente disminuirá los ingresos que percibe la estación de servicios, porque es claro que abastece su parque automotor y de no existir muchos clientes entonces menos serían los viajes que se realizan.
- Finalmente se tiene como uno de sus grandes puntales el tener clientes propios, pues es por ello que la estación de servicios no se preocupa realmente por buscar más clientes porque cuenta con un buen número de clientes fijos que son los vehículos vinculados a la empresa, pero sería catastrófico que en un momento determinado perdiera sus clientes propios es por ello que debe buscar tener una mayor participación en el mercado con diferentes clientes.

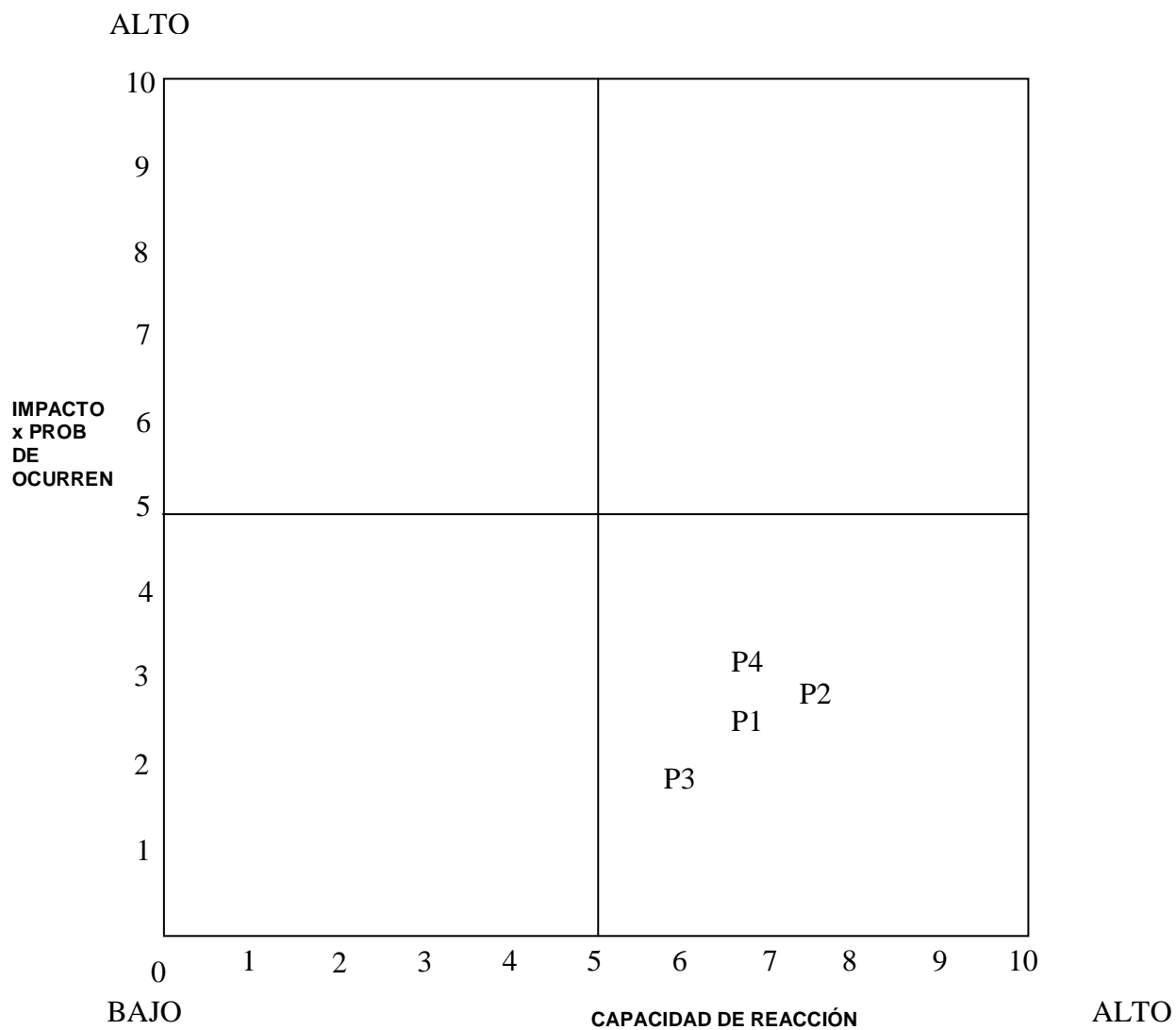
**Cuadro No. 18 Matriz de Vulnerabilidad Servicentro Transipiales**

<b>PUNTALES</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probab. De ocurrencia</b>	<b>Capacidad de reacción</b>
Liquidez	8	0.3	6
Motivación del personal	4	0.7	8
Reconocimiento del liderazgo de la empresa	6	0.3	6
Clientes propios	8	0.4	8

**GRAFICA No. 11. MATRIZ DE VULNERABILIDAD**



**Grafico No. 12. DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD**



## ANÁLISIS MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Los puntales se encuentran ubicados en el cuadrante IV:

1. **liquidez:** Este puntal tiene un impacto muy alto en la empresa, pues de ello depende mucho su funcionamiento, sin embargo es cierto también que se debe tener en cuenta la probabilidad de ocurrencia que está en un nivel medio sobre todo por el proceso de recuperación de cartera, la empresa lo hace de una manera correcta y por lo tanto tiene una buena capacidad de reaccionar.

2. **Motivación del personal:** Este es un puntal que no tiene un gran impacto en el desarrollo de las labores de esta empresa debido a que la motivación está implícita en cada una de las personas sin embargo su probabilidad de ocurrencia de las amenazas son un poco altas pero por los programas motivacionales que maneja la empresa tiene una gran capacidad de reacción.

3. **Reconocimiento del Liderazgo de la empresa:** Este es un puntal con un alto impacto, pues es mucho el daño que puede hacer la publicidad voz a voz hacia una empresa, la pérdida de la confianza por parte de los clientes, así sea por un mínimo error también están los medios de comunicación con los que fácilmente se puede dañar el buen nombre de una empresa, sin embargo la empresa se preocupa mucho porque ese tipo de inconvenientes no sucedan y es por ello que tiene una probabilidad de ocurrencia relativamente baja, y su capacidad de reacción es muy alta dada la importancia de este puntal.

Con este análisis podemos decir que la empresa se encuentra preparada para afrontar cualquier tipo de amenaza a los puntales que le permiten su supervivencia.

## **8. REDIRECCIONAMIENTO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS TRANSIPIALES**

### **8.1 HORIZONTE DE TIEMPO**

2011 – 2013

### **8.2 ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN**

Siendo la Estación de Servicios una unidad de negocios de la empresa Transipiales de Nariño no cuenta con una visión propia para el normal desarrollo de sus actividades de negocios, por tanto se presenta a continuación una visión derivada de su actividad económica.

“En el 2013 conseguir el reconocimiento como una empresa que ha logrado la modernización de sus procesos, comprometida en lograr una óptima prestación de servicios con las mejores técnicas de calidad buscando satisfacción de las expectativas del cliente y con un amplio radio de actividad.

### **8.3 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN**

“Trabajar con el firme propósito de satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, contribuyendo con el bienestar social, económico, cultural de nuestra región con criterios de garantía y calidad en la prestación del servicio”

### **8.4 VALORES CORPORATIVOS DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS TRANSIPIALES**

**EXCELENCIA:** calidad en la prestación del servicio.

**COMPROMISO:** desarrollo de las labores diarias con honestidad y con base en el cumplimiento de las expectativas que la empresa tiene para con el colaborador.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Personas con capacidad de liderazgo y de compartir visión con un equipo de trabajo y ayuda mutua.

**RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento de las labores, acorde a lo establecido por su superior inmediato.

**HONESTIDAD:** Es la integridad del colaborador en la prestación del servicio, realizando sus labores con moralidad y rectitud.

## **8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- 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 trabajadores para alcanzar una mejor prestación del servicio.
- 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 las labores con clientes 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 la empresa.
- Gestionar la consecución de recursos y con ello diseñar, desarrollar y ejecutar proyectos, planes y programas que garanticen la adjudicación y apertura de nuevos servicios que complementen los que actualmente presta la empresa y le permitan brindar la satisfacción a sus usuarios mediante la oportunidad y pertinencia en los servicios.
- Incrementar el impacto publicitario en el cliente tanto la publicidad que existe en la empresa como de los medios de comunicación.
- Adecuar las instalaciones de la empresa que permitan el acceso de más vehículos y por ende la atracción de nuevos clientes.

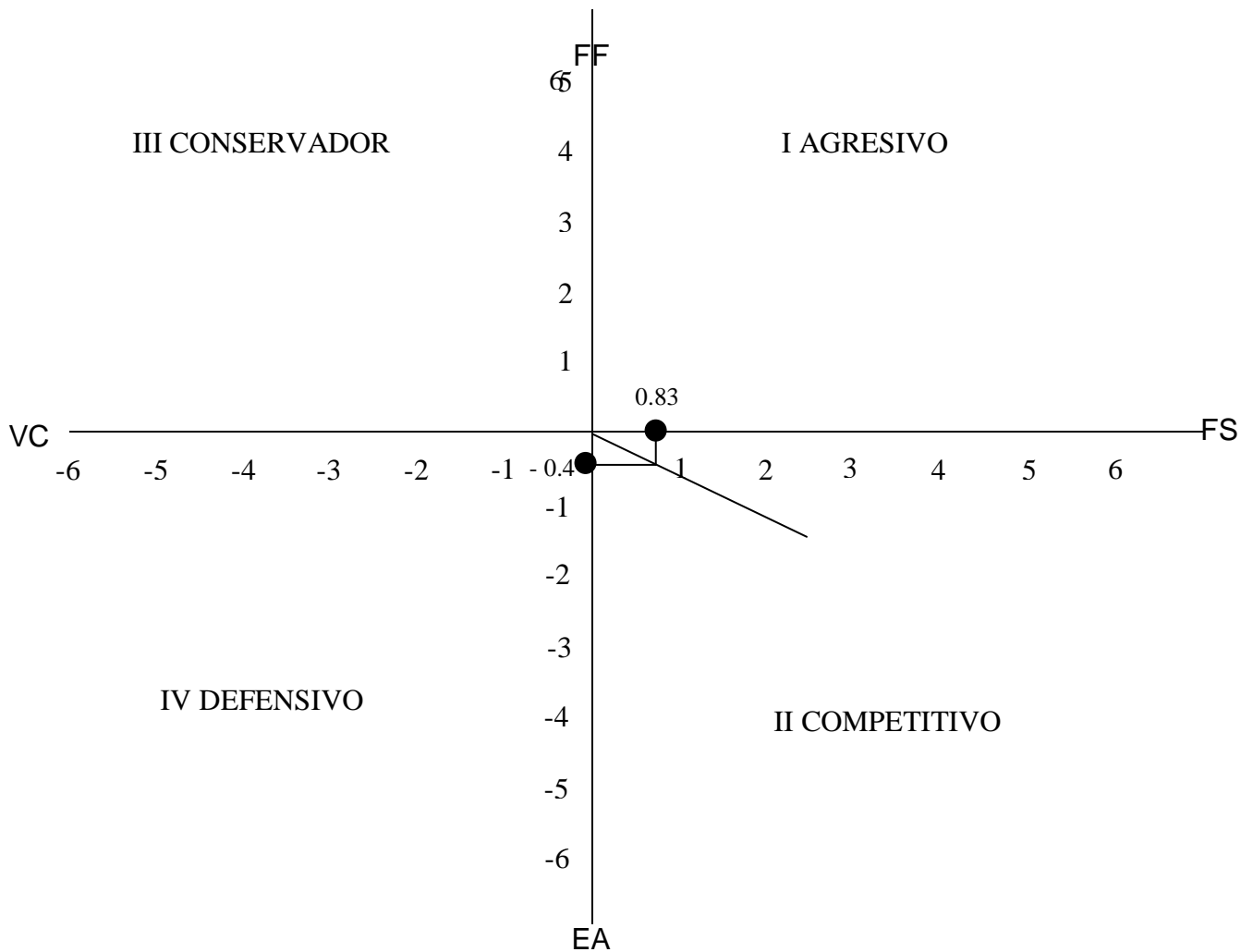
## 9. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS

### 9.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN”

Cuadro No. 19 Matriz PEEA Servicentro Transipiales

<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>		<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	
<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>		<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>	
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACION</b>
Infraestructura física propia de la empresa	5	Festividades	-1
Inventarios	3	Vías de acceso	-6
Nivel de remuneración	4	Venta ilegal de combustible	-4
Nivel de Inversión en tecnología	3	Capacidad tecnológica de la competencia	-4
Flujo de caja	3	liberación del precio del combustible	-3
		Narcotráfico y terrorismo	-6
	3.6		-4
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>FORTALEZAS DEL SECTOR (FS)</b>	
Ubicación de las instalaciones de la empresa	-1	Disponibilidad de sistemas de información	4
Aplicación de tecnología a computadores	-2	Fomento del turismo	5
Servicios complementarios	-6	PIB	2
Espacio físico adecuado para trabajadores y clientes	-4	Desarrollo tecnológico	3
Conocimiento del sector	-2	Apertura económica	5
		Disponibilidad de crédito	4
	-3		3.83

**Grafico No. 13. MATRIZ PEEA**



De acuerdo con la presentación de la matriz, la empresa se ubica en un sector altamente competitivo, en una industria con alto crecimiento, indicando estrategias de estilo competitivo que incluyen una integración horizontal hacia delante y hacia atrás, además de ello se requiere que la empresa logre penetración de mercado, un desarrollo de mercado, desarrollo de producto y asociaciones.

Si bien por la volatilidad de sus precios esta puede tornarse un poco inestable, también es cierto que la industria automotriz crece a gran escala y es por ello que le puede brindar grandes oportunidades a esta empresa pues en la misma proporción se encuentra el crecimiento de sus potenciales clientes.

## 9.2 MATRIZ DEL PORTAFOLIO BCG

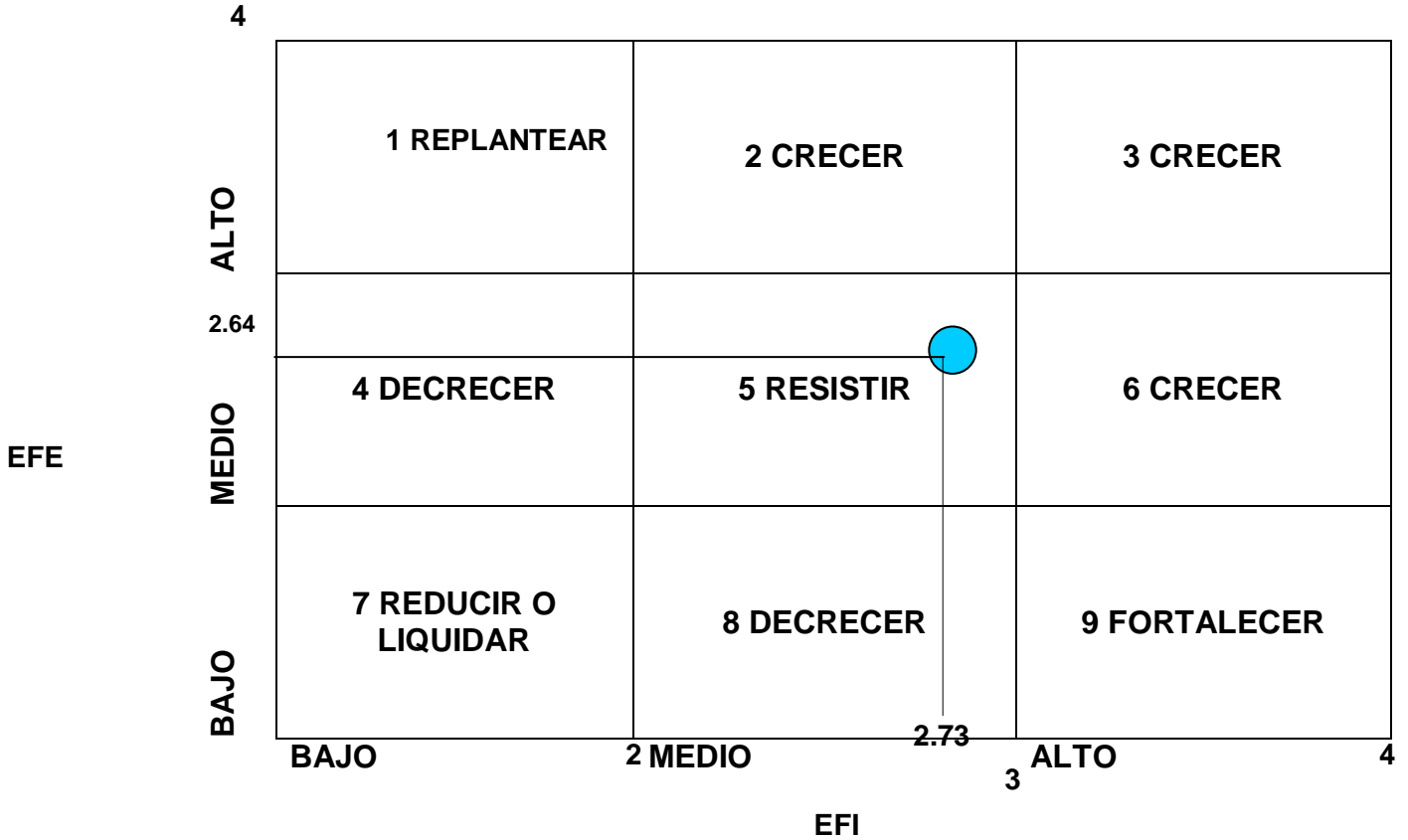
Por la gran cantidad de clientes que posee el sector y dado el alto crecimiento de la industria ha sido muy difícil encontrar datos exactos que permitan la realización de la presente matriz al igual que la matriz de la gran estrategia, por tanto no fue posible llevar a cabo el desarrollo de estas matrices, con la investigación se obtuvieron datos estadísticos del ministerio de minas y energía, que indicaban el número de estaciones de servicio en la ciudad de pasto y un balance de precios y la ganancia que tienen los distribuidores minoristas de derivados del petróleo, por tanto no se indica los ingresos y las utilidades netas que se han obtenido en cada una de ellas, esto impide la realización de estas dos matrices, sin embargo se realizo también la investigación llevo a buscar en la base de datos de la Cámara de comercio de Pasto quien indica otro número de estaciones de servicio sin embargo no se discrimina si son del casco urbano de la ciudad o incluyen la zona rural, además de ello se cuenta con un estimativo de los activos liquidados en una tabla que se encuentra desactualizada porque va desde los años de 1988 hasta la actualidad, pero se tuvo conocimiento de que en Pasto existe la asociación de Distribuidores minoristas de combustible de Nariño “ADICONAR” de quien se esperaba tuvieran los datos que se solicitan para la realización de las matrices ya mencionadas, esta asociación solo maneja datos sobre las pólizas de seguros de los vehículos que transportan combustible como de seguridad industrial de este tipo de empresas, finalmente aunque se trato de realizar una investigación personal en cada una de las empresas no es posible debido al elevado número de estaciones de servicio que hay en el municipio.

## 9.3 MATRIZ IE “INTERNA EXTERNA”

**Cuadro No. 20. Matriz IE Servicentro Transipiales**

	Venta de combustibles	de	FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO
1	Estación de servicios Transipiales	de	2.73	2.64

**Grafico No. 15 Matriz IE**



Aunque no todas las empresas se ubican en una misma división, todas están en casillas que recomiendan crecer ya que se encuentran en resistir, para ello es mejor estrategia es incentivar el mercado, y para la empresa que se encuentra en el sector 2 la estrategia es tener un mayor crecimiento.

Con las herramientas que cuenta la empresa no le es difícil resistir, además si realiza algunas inversiones que le permitan incrementar su participación en el mercado puede tener resultados favorables a futuro para sus operaciones.

## 9.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

### Grado de atraktividad del mercado

**Número de Competidores:** Esta es una variable poco atractiva debido a que en la ciudad existen un gran número de competidores y por tanto no permite tener una buena participación del mercado.

**Ubicación de las instalaciones:** es una variable altamente atractiva pues está ubicada en una vía donde transitan muchos vehículos que pueden ser potenciales clientes.

**Eficiencia en la prestación del servicio:** Esta es una variable con un alto grado de atraktividad pues el cliente está siempre a la expectativa de que su servicio sea prestado de la mejor manera en el menor tiempo posible.

**Capacidad Tecnológica:** una variable poco atractiva pues la tecnología que maneja la competencia en servicios complementarios es mejor que la que posee Transipiales.

**Portafolio de servicios:** Esta variable muestra un grado bajo de atraktividad pues la empresa no cuenta con un portafolio amplio de servicios que logre satisfacer las necesidades del cliente en un solo lugar.

**Precios de la competencia:** Es una variable con un grado alto de atraktividad pues los precios de la estación de servicios Transipiales es menor respecto a otras estaciones de servicio.

**Servicios complementarios:** Al igual que la anterior tiene un grado de atraktividad relativamente bajo pues los servicios que complementan el que se presta en la estación son escasos en comparación con otras empresas.

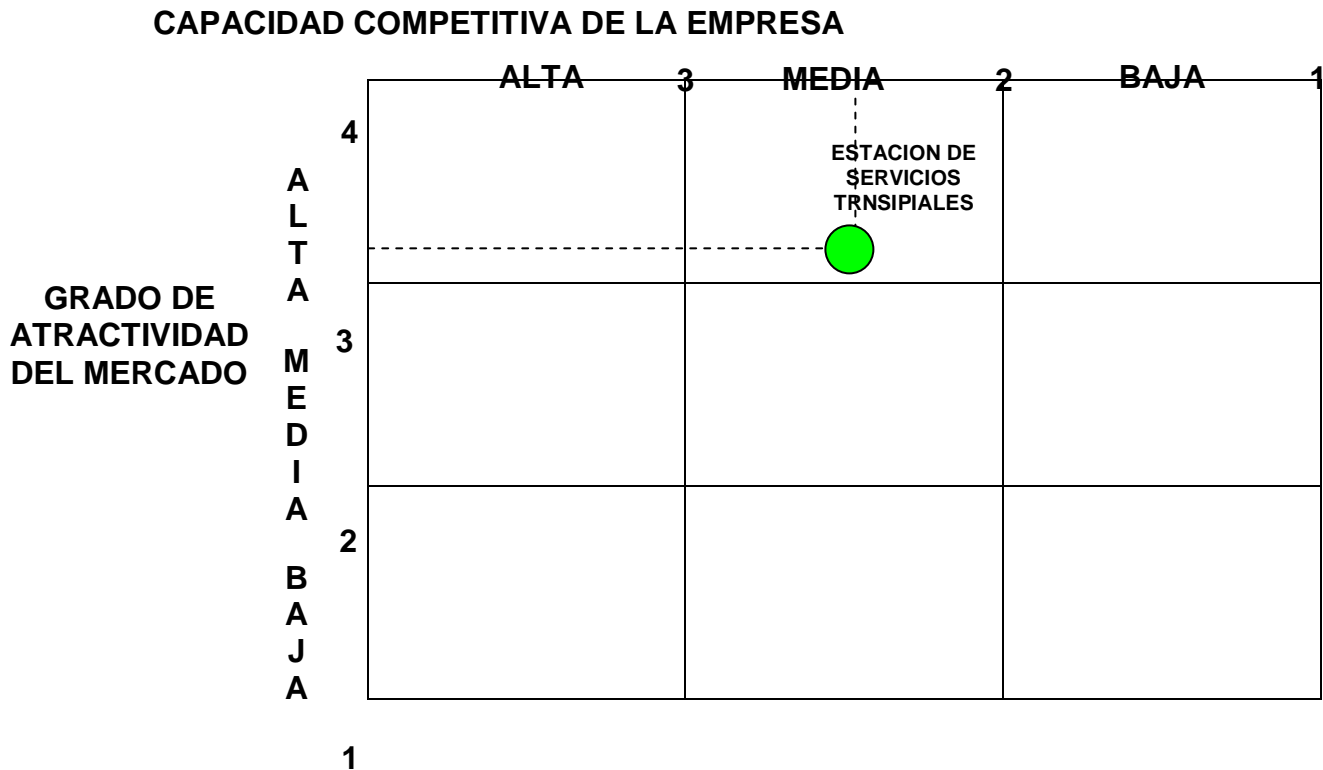
**Estado de las instalaciones:** esta es una variable con un mediano grado de atraktividad pues existen estaciones de servicio con mejores condiciones de sus instalaciones.

**Publicidad:** Tiene un grado de atraktividad alto, debido a que esta empresa tiene mayor publicidad que las demás estaciones de servicio de la ciudad.

**Cuadro No. 21. MPD Servicentro Transipiales**

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CLASIFICACIÓN
No. De competidores	2
Ubicación de instalaciones	5
Eficiencia en la prestación del servicio	4
Capacidad tecnológica	2
Portafolio de servicios	2
Precios de la competencia	4
Estado de las instalaciones	3
Servicios complementarios	2
Publicidad	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.1</b>

**Grafico No. 17. Matriz de Política Direccional**



La matriz indica un nivel medio de competitividad, este se debe a que la empresa debe mejorar en aspectos tales como la capacidad tecnológica, su portafolio de servicios, los servicios complementarios que deben ser aplicados y mejorados para brindar servicios con los que el cliente se sienta a gusto, por otra parte debe

aprovechar su ubicación, los precios con los que compite la eficiencia que tiene en la prestación de servicio sin embargo puede mejorar si implementa estrategias que tienen que ver con el desarrollo y penetración del mercado.

## 9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE) ESTACION DE SERVICIOS TRANSIPIALES

**Cuadro No. 22 MCPE Servicentro Transipiales**

	POND	PENETR. DE MERC		DESARROLLO DE PROD		ASOCIAC.		
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>								
Conocimiento del Sector transporte	0,1	4	0,4	4	0,4		0	
Infraestructura física de propiedad de la empresa	0,2	4	0,8	4	0,8			
Ubicación de instalaciones	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	
Clima organizacional	0,05	4	0,2	4	0,2		0	
Nivel de remuneración	0,17	4	0,68	4	0,68		0	
Clientes Propios	0,08		0	4	0,32			
Capacidad tecnológica de la empresa	0,04	3	0,12	3	0,12		0	
Experiencia	0,09	3	0,27		0	3	0,27	
Eficiencia en la prestación del servicio	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	
	1		3,48		3,53		1,28	
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>								
Festividades	0,11	4	0,44	4	0,44			
Fomento del turismo	0,15	3	0,45					
Vías de acceso	0,09	1	0,09	1	0,09			
Liberación del precio del combustible	0,08	1	0,08		0			
Actitud por la calidad del servicio	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	
Capacidad tecnológica de la competencia	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	
Narcotráfico y terrorismo	0,08	1	0,08		0			
Disponibilidad de sistemas de información	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	
Disponibilidad de crédito	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	
	1		2,94		2,33		1,8	
<b>Total</b>			6,42		5,86		3,08	

Con el resultado obtenido de la suma de cada uno de los puntajes de atracción se puede denotar que la estrategia las estrategias que son más atractivas para la empresa son las estrategias de penetración de mercado con una calificación 6.42 y desarrollo del producto con una calificación de 5.86, con base en estas dos estrategias se llevara a cabo el desarrollo del plan de acción.

Es importante tener en cuenta que El Servicentro de Transipiales S.A. tiene un alto grado de competitividad y cuenta con un ambiente externo adecuado para esta, y de acuerdo a los resultados obtenidos con las matrices, se pretende que estas logren eliminar las debilidades con el ánimo de que estas se conviertan en fortalezas, por lo tanto si observamos la MPCE se observa que las estrategias más favorables para esta son: PENETRACIÓN DE MERCADO, DESARROLLO DEL PRODUCTO Y LAS ASOCIACIONES.

Una vez que se ha realizado el análisis correspondiente de acuerdo con el diagnostico interno y externo realizado en el Servicentro Transipiales y una vez realizadas las matrices que permiten determinar cuáles estrategias son las más favorables en el sentido de aprovechar las oportunidades y utilizar de manera eficiente las fortalezas que posee en la actualidad. Por la posición del servicentro en el mercado, y con el conocimiento de sus directivas, se definen estrategias que brinden un alto grado de atraktividad para la Estación de Servicios, se escoge la que genera mayor impacto sin embargo se hace una breve descripción de cada una de ellas.

La Estrategia es el resumen de las opciones que orientan a las decisiones de la Estación de Servicios Transipiales sobre sus actividades y estructura y fijaran el marco de referencia que guiaran todas las acciones durante los tres años de ejecución del plan.

## 10. ESTRATEGIAS

### 10.1 PENETRACIÓN DEL MERCADO

Es importante tener en cuenta que está relacionada con el hecho de que la empresa se mantenga en un mercado conocido con un servicio conocido y se puede observar claramente que la Estación de Servicios Transipiales cuenta con estas características y brinda un servicio de calidad, que en cierta medida le han ayudado a mantenerse en el mercado, sin embargo la empresa deberá incrementar servicios complementarios que den un valor agregado al que se está brindando.

La penetración de mercado consiste en incrementar la participación de la empresa en el mercado en el que opera con los productos que posee, es decir, en el desarrollo del negocio básico.

Gracias al desarrollo de las matrices se considera que lo más conveniente para la empresa es la estrategia de penetración del mercado, debido a que la estación de servicios posee buenas fortalezas y oportunidades que puede utilizar con el fin de incrementar su participación en el mercado, entre ellas la empresa puede:

- Buscar empresas que posean un parque automotor y ofrecer sus servicios con la opción de crédito.
- Realizar inversión que permita la adecuación del espacio físico acorde a las necesidades de los usuarios.

Se puede enunciar como estrategia el quedar en la mente del cliente a través de la promoción y publicidad de la Estación de Servicios, a través de incrementar el número de pautas radiales, televisivas e internet y de la publicidad que maneja la Estación en sus instalaciones esto se llevara a cabo con el desarrollo de las actividades que se indican en el plan operativo.

Finalmente se tiene en cuenta la presente estrategia porque con el desarrollo de la presente investigación se ha podido notar que la empresa no se preocupa por tener una mayor participación del mercado, se ha conformado con suministrar el servicio a vehículos que se encuentran vinculados, si bien el numero es grande y le permite tener buenos ingresos es importante que la empresa obtenga un reconocimiento mayor por su estación de servicios y concentre sus energías en buscar formas de obtener mayor participación del mercado.

## 10.2 DESARROLLO DE PRODUCTOS

El desarrollo de productos es una estrategia que pretende aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales, el desarrollo de productos implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

Por ser esta una empresa que se maneja dentro de una industria con un crecimiento rápido del mercado, es necesario realizar investigación de mercados para saber realmente que necesita el cliente, y teniendo en cuenta variables como la ubicación de las instalaciones y los espacios que actualmente están siendo sub utilizados, se propone esta estrategia de negocios con el fin de brindar un amplio portafolio de servicios a los clientes con los que cuenta actualmente la empresa, además de que con ello se procura también incrementar la participación en el mercado en el que actualmente se encuentra y así apoyarse con la estrategia de penetración de mercado.

La empresa cuenta con un alto potencial en sus instalaciones y se considera que es posible con una inyección de capital adecuar y organizar las instalaciones para incrementar el número de servicios que posee en la actualidad.

Dentro de las actividades que se pretende llevar a cabo para el desarrollo de producto están las siguientes

- Inyectar capital con el fin de incrementar su portafolio de servicios.
- Crear una cafetería, pero con el condicionante de que esta será ubicada en un punto estratégico de la empresa.
- Crear un lava autos con el fin de brindar a los clientes un mayor número de servicios en un mismo lugar.

## 11. INDICADORES DE GESTION

El desempeño de una empresa debe medirse en termino de los resultados, los cuales se expresan en índices de gestión, por lo tanto, es importante fijar estos índices antes de formular el plan estratégico, ya que ayudara a evaluar y controlar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, así como también servirá para comparar lo ejecutado con lo planificado y tomar las decisiones más apropiadas que permitan corregir las desviaciones en caso de presentarse.

<b>INDICE DE EFICIENCIA</b>		
Miden el cumplimiento de las metas específicas relacionadas con el uso de recursos.		
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	
<b>Liquidez:</b>	Activo corriente / pasivo corriente	
<b>Endeudamiento:</b>	Pasivo total / activo total	
<b>Rotación de activos totales:</b>	Ingresos operacionales / Activo total	
<b>Margen neto:</b>	Utilidad neta / ingresos operacionales	
<b>Rentabilidad sobre patrimonio:</b>	Utilidad neta / Patrimonio	
<b>Rentabilidad sobre los activos totales:</b>	Utilidad Neta / Activo total	
<b>ABASTECIMIENTO</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Calidad de los Pedidos Generados:</b>	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$PED\ GEN\ SIN\ PROBL / TOTAL\ DE\ PEDIDOS * 100$
<b>Nivel de cumplimiento de Proveedores</b>	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$PED.\ REC,\ FUERA\ DE\ TIEMPO / TOTAL\ PEDIDOS\ RECIBIDOS * 100$

<b>INVENTARIOS</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Índice de Rotación de Mercancías</b>	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$VTAS\ ACUMULADAS / INV\ PROM * 100$
<b>Índice de duración de Mercancías</b>	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$INVENTARIO\ FINAL / INV\ PROM * 30\ DIAS$
<b>ALMACENAMIENTO</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Costo de Almacenamiento por Unidad</b>	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$COSTO\ DE\ ALMACENAMIENTO / No.\ UNID\ ALMACENADAS$
<b>Nivel de Cumplimiento Del Despacho</b>	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos realizados por los clientes	$No.\ DE\ DESPAC\ CUMPLID / No\ DE\ DESPACHOS\ REQUER * 100$
<b>TRANSPORTE</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)</b>	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del	$COSTO\ TRANSP\ PROPIO / COSTO\ TRANSP\ CONTRATADO$

	medio.	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>
<b>Nivel de cumplimiento de ventas a clientes</b>	Consiste en calcular el porcentaje real de los clientes atendidos a tiempo	$\text{CLIENTES ATENDID A TIEMPO} / \text{TOTAL DE CLIENTES} * 100$
<b>Causales de Notas Crédito</b>	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\text{TOTAL NOTAS CREDITO} / \text{TOTAL FACT. GENERADAS} * 100$

**11. PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO  
ESTACIÓN DE SERVICIOS TRANSIPIALES S.A.**

**Macro estrategia:** PENETRACIÓN DE MERCADO

**Objetivo Estratégico:** OBTENER MAYOR PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

PROGRAMA ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
Emprender programas publicitarios y campañas que permitan conocer los servicios que presta la empresa	Comprar pautas publicitarias tanto en radio como en televisión, además de volantes recordatorios	Constante	Aumentar en 20% los ingresos durante los 3 años siguientes	No. De anuncios radiales, televisivos y volantes repartidos  Valor en libros de la cuenta de ingresos	\$1.500.000 anual	Administrador
Realizar convenios con empresas que posean parque automotor	Buscar empresas que posean parque automotor y ofrecer el portafolio de servicios que brinda la empresa.	continuo	Lograr un incremento del 30% de vehículos que tanquean en la empresa	No. De empresas que se vinculan a la empresa.  No. De nuevos vehículos tanqueados en la empresa	0	Administrador
	Ofrecer a las	continuo	Incremento	No de	0	Administrador

	empresas con parque automotor el servicio del crédito,		de 20% anual en ventas.	empresas que se vinculan.  No. De vehículos nuevos tanqueados		Área de cartera
Mejorar el taller automotriz con el que cuenta el servicentro	Inversión de corto plazo que permita la remodelación del taller automotriz que posee la empresa	1 año	Aumentar los ingresos en 15% anual por concepto de reparaciones	No. De vehículos reparados  No. De nuevos clientes generados por el nuevo servicio	10.000.000	Gerente General  Administrador

**PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO  
ESTACIÓN DE SERVICIOS TRANSPIALES S.A.**

**Macro estrategia:** PENETRACION DE MERCADO

**Objetivo Estratégico:** Capacitar y generar sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
Capacitación constante a colaboradores	Realizar mensualmente una reunión de capacitación y entrenamiento en atención y servicio al cliente	continuo	Incrementar la productividad de los trabajadores en 50%	No. De colaboradores que reciben las capacitaciones	100.000 mes	Administrador servicentro
Crear espacios de recreación y deporte para colaboradores	Realizar cada dos meses una salida grupal con los colaboradores de la empresa para que se integren y tengan un espacio de recreación y diversión	Cada 2 meses	Incrementar el conocimiento de los colaboradores entre si	No. De colaboradores que asisten a estos espacios de recreación.	200.000 cada dos meses	Administrador Gerente general

**PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO  
ESTACIÓN DE SERVICIOS TRANSIPIALES S.A.**

**Macro estrategia:** DESARROLLO DE PRODUCTO

**Objetivo Estratégico:** AMPLIAR PORTAFOLIO DE SERVICIOS

PROGRAMA ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
Crear un lava autos en las instalaciones del servicentro que están desocupadas	Realizar un Endeudamiento a largo plazo que permita la construcción de este espacio que atraerá más clientes	1 año	Alcanzar en un 100% la satisfacción de los clientes actuales.  Lograr un Incremento de 30% anual el número de nuevos clientes	No. De vehículos que acuden a realizar lavado a su auto  No. De clientes nuevos en bases de datos	15.000.000	Gerente  Personal de atención al cliente.
Mejorar el taller automotriz con el que cuenta el servicentro	Inversión de corto plazo que permita la remodelación del taller automotriz que posee la empresa	1 año	Aumentar los ingresos en 15% anual por concepto de reparaciones	No. De vehículos reparados  No. De nuevos clientes generados por el nuevo servicio	10.000.000	Gerente General  Administrador

## 11.1 PRESUPUESTO DE INVERSION

**Cuadro No. 25. Presupuesto de inversión**

<b>Estrategia: Penetración de Mercados</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Valor</b>
Incrementar los ingresos operacionales	29.500.000
Capacitar y generar sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa	7.200.000
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>36.700.000</b>

Fuente: Esta investigación

### **ANALISIS Y VIABILIDAD PRESUPUESTAL DEL PLAN**

Teniendo en cuenta que actualmente la Estación de servicios de Transipiales es una empresa de carácter anónimo y con un patrimonio propio y con autonomía administrativa, se puede vislumbrar que refleja una buena situación económica y financiera. Por tanto la gerencia estratégica a través de su aporte estructural al mejoramiento de los instrumentos necesarios para la utilización eficiente de los recursos disponibles hace de este un plan esencial para fortalecer la prestación de los servicios que ella enmarca.

Actualmente no existe un presupuesto destinado exclusivamente para la ejecución de actividades de mejoramiento en la infraestructura para mejora y adecuación de nuevos servicios, sin embargo y por sus buenos manejos financieros se cree que es posible llegar a realizar las mejoras que este necesita para poder lograr la estrategia que se ha escogido para esta empresa.

### **DIFUSION DEL PLAN**

Una vez definido el plan estratégico para la Estación de Servicios de Transipiales S.A. de la ciudad de Pasto, y antes de su implementación es primordial que todos los colaboradores de esta empresa reconozcan la responsabilidad adquirida en la ejecución del mismo, para ello la generación de espacios para su presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha son fundamentales, puesto que es un proceso que amerita un alto grado de compromiso con la institución.

**Administrador del Servicentro:** Sera el encargado de llevar a cabo el proceso de comunicación a través de las diferentes herramientas existentes como circulares en puestos de trabajo, información en carteleras, folletos, foros y otros que ayudan a facilitar la transmisión del mensaje sin distorsión.

De tal manera que las opiniones y sugerencias presentadas permitirán fortalecer el plan.

## **EJECUCION DEL PLAN**

El logro de las metas y objetivos del plan de acción serán el resultado de la ejecución de las líneas de actuación que se define en el plan.

Sobre el desarrollo del plan deberá realizarse un control de manera continua y permanente en donde se dará a conocer su desarrollo de la misma manera que se evaluara si corresponde con el planteamiento inicial o si se producen desviaciones. El plan de acción deberá ser revisado periódicamente con el fin de controlar su ejecución dando lugar a propuestas de mejoramiento o estructuración del mismo.

Las principales guías metodológicas a utilizar para el desarrollo del seguimiento de cada una de las acciones son:

- Definir indicadores medibles y metas a alcanzar para cada una de las acciones.
- Establecer mecanismos internos de revisión permanente de objetivos y definición de nuevas metas
- Formación de grupos de trabajo responsables de la ejecución de las acciones de mejoramiento a partir de la movilización e implicación de recursos necesarios para el alcance de los resultados propuestos e integración de grupos de trabajo heterogéneos buscando así conocer las diversas perspectivas presentes de la empresa.

La metodología propuesta para el seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas es:

- a. Definición de equipos de trabajo y la persona responsable en cada uno de ellos de garantizar el desarrollo de las acciones definidas en el plan de acción. Así mismo serán tareas bajo su responsabilidad las siguientes:
  - Adoptar una decisión de común acuerdo con la dirección en relación con los objetivos y metas operativas esperadas a alcanzar por el grupo.
  - Establecer patrones de actuación de cada uno de los miembros
  - Elaborar un plan detallado de tareas teniendo en cuenta las metas que se deben alcanzar en el tiempo indicado.
  - Identificar los integrantes del equipo de trabajo responsable del desarrollo y avance de tareas.
  - Gestionar recursos para el seguimiento y control de actividades asignadas, así como la supervisión y la motivación del personal.

- Mantener relaciones constantes con otros responsables de grupos buscando sinergia de tareas y establecimiento de acciones comunes.

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente trabajo fue posible identificar algunos hallazgos que se consideran importantes para el fortalecimiento de la Estación de servicios de Transipiales.

Dentro del diagnostico se encontraron diversas fortalezas que ayudan a un mejor proceso administrativo, como lo son su comunicación y su clima organizacional los cuales hacen que tenga un fuerte sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores.

Sin embargo carece de un direccionamiento propio, todo está enmarcado en el direccionamiento general de la empresa sin embargo este no abarca a la estación de Servicios por eso se cree que lo más conveniente es que este como una unidad de negocios se diferencie del total de la empresa, siendo este uno de los aportes que se brinda a la empresa.

Existe una amenaza en cuanto al mal estado de las vías que llevan a los vehículos hacia esta estación de servicios, razón por la cual el cliente se siente obligado a visitar otro Servicentro.

Aunque el Administrador de esta empresa realiza algunas gestiones, la mayoría de ellas se llevan a cabo desde la oficina central, sería conveniente que el administrador tenga mayor autonomía en la toma de las mejores decisiones que lleven esta empresa al éxito.

Posee unos ingresos muy buenos que son una gran fortaleza para realizar futuras inversiones con el ánimo de aumentar su portafolio de servicios.

Según el análisis de vulnerabilidad la empresa se encuentra preparada para hacer frente a los acontecimientos que le presenten algún tipo de desequilibrio en la prestación de servicios.

La matriz PEE A determino que la empresa se encuentra en un mercado competitivo, es decir que la empresa debe tener estrategias de atención y servicio al cliente más agresivas para ocupar una mayor parte del mercado.

Según la matriz IE la Estación de Servicios debe desarrollar estrategias que le permitan resistir esto es porque el mercado presenta muchos competidores.

## RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las conclusiones del estudio, es posible avanzar con las sugerencias o recomendaciones en términos de las estrategias que requiere la empresa para ser más competitiva en el mercado.

Incrementar su portafolio de servicios y brindar nuevos servicios como valor agregado al que ya están presentando, ampliar sus horizontes con nuevos clientes, esto buscando empresas que posean parque automotor y deseen financiar sus gastos de combustible.

Es importante que los directivos de la empresa tengan en cuenta que la implementación del plan estratégico requiere un ambiente de trabajo que cumpla condiciones como:

Alta participación por parte del nivel directivo de la empresa como de todas las áreas que tienen que ver con esta unidad de negocio, esto permite que se logre un verdadero compromiso hacia lo propuesto.

Importante generar estímulo al trabajo grupal y a todos los aportes que desde su puesto de trabajo puedan hacer todos los colaboradores de la empresa.

Si bien es cierto, lo anterior es importante, la condición básica necesaria para que el plan estratégico permita alcanzar resultados exitosos son los deseos y la voluntad que tengan todos y cada uno de los colaboradores y en especial de los ejecutivos, para participar de una manera positiva, objetiva y constructiva en el proceso, y el apoyo que recibe el mismo por parte de la dirección, contribuyendo así en la generación de políticas de disminución de costos y gastos que la administración considere conveniente para maximizar el rendimiento de la inversión por medio de las utilidades y el crecimiento sostenido de su capital.

## BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Amaya, Jairo. Gerencia Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, pág 34

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, pág. 149 y 150

DRUCKER, Peter Ferdinand. (1909-2005) Cómo medir el rendimiento de la empresa.

FERREL, O. y HIRT, Geoffrey. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México: Mc-Graw Hill, 2004. 211 p.

FLEITMAN, Jack. Negocios Exitosos. México: Mc-Graw Hill, 2000. 283 p.

FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas. 2<sup>da</sup> ed. México: Mc-Graw Hill, 2004. 177 p.

GARZON, Manuel. Planeación Estrategica. UNAD. Pág. 487

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México D.F.: Mc. Graw Hill Interamericana S.A., 2001. 300 p

KOTLER PHILIP, Armstrong Gary; CÁMARA, Dionisio y CRUZ, Ignacio. Marketing. 10<sup>a</sup> ed. México: Prentice Hall, 2004. 200 p.

PORTER M. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004 pág 23, 33, 39

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 8<sup>a</sup> ed. Bogotá: 3R Editores, 2003. 150 p.

STANTON, Etzel y WALKER. Fundamentos de Marketing. México: Mc-Graw Hill, 2004. 668 p.

## NETGRAFÍA

### Disponible en:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/necesidadplaneacionestrategica/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/necesidadplaneacionestrategica/default2.asp)

<http://www.docstoc.com/docs/8424469/misionyvision29843>

<http://www.Marketing-XXI.com>, de Rafael Muñiz G., Sección: Estrategias de Marketing - La dirección estratégica.

[http://www.turiscolombia.com/colombia\\_geografia.html](http://www.turiscolombia.com/colombia_geografia.html)

<http://www.slideshare.net/aldocarrilloyespinoza/planeacin-estrategica-alma-empresa-sb-2015118>

<http://www.rcnradio.com/noticias/locales/15-09-10/proliferaci-n-de-Estaciones-de-servicio-tiene-en-crisis-al-sector>

[http://www.minminas.gov.co/minminas/index.jsp?cargaHome=3&id\\_categoria=43&id\\_subcategoria=174](http://www.minminas.gov.co/minminas/index.jsp?cargaHome=3&id_categoria=43&id_subcategoria=174)

[http://www.sicom.gov.co/web/sicom/sc\\_sicomqs.jsp](http://www.sicom.gov.co/web/sicom/sc_sicomqs.jsp)

<http://www.upme.gov.co/>

<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_operativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo)

[www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario\\_externo\\_normatividad/form\\_consultar\\_normas](http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/form_consultar_normas)

# **ANEXOS**

**ANEXO A.**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA A ADMINISTRADOR**  
**ESTACION DE SERVICIOS TRANSIPIALES S.A.**

**1. Análisis Ambiental.**

A continuación se presenta una serie de factores económicos, sociales, demográficos, culturales, políticos, legales, tecnológicos y de competencia, de los cuales es necesario seleccionar aquellos que la empresa considere claves para su futuro en el corto, mediano y largo plazo.

	amenaza		oportunidad	
	Alta	Baja	Baja	Alta
<b>A. FACTORES ECONOMICOS</b>				
Disponibilidad de crédito				
Volúmenes de ahorro				
Nivel de tasas de interés				
Nivel de inflación				
Crecimiento del PIB				
Reforma tributaria				
Importaciones y exportaciones				
Libración del precio del combustible				
<b>B. FACTORES SOCIALES/DEMOGRAFICOS Y CULTURALES</b>				
Crecimiento De la población				
Política de paz del gobierno				
El terrorismo				
Venta ilegal de combustible				
Ingreso per cápita				
Distribución del ingreso				
Hábitos de consumo y estilos de vida				
Nivel educativo promedio				
Nivel de empleo				
Distribución poblacional por edades				
Tamaño del grupo familiar				
Actitud hacia el ahorro				
Actitud hacia la inversión				
Actitud frente a la calidad del servicio				
Actitud general frente al trabajo				
Festividades				

<b>C. FACTORES POLITICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES</b>				
Situación política del País				
Plan económico del gobierno				
Plan social del gobierno				
La reforma política				
Reforma laboral				
Regulaciones del gobierno sector transporte				
Relación con otros países				
Regulaciones ambientales				
<b>D. FACTORES TECNOLOGICOS</b>				
Herramientas de gestión administrativa				
Tecnología básica en la empresa				
Disponibilidad de sistemas de información				
Flexibilidad de tecnología				
Adecuación de tecnología				
Cambio tecnológico futuro				
Nivel de inversión en tecnología				
Capacidad tecnológica de la competencia				
<b>E. FACTORES DE COMPETENCIA</b>				
Estrategias y orientaciones en la competencia				
Razón social y propiedad accionaria				
Situación administrativa de la empresa				
Disponibilidad de fuerza laboral				
Estrategias de mercado frente a la competencia				
Movilidad del Sector (Entrada /salida de empresa)				
Los proveedores del Sector				
Los clientes del sector				
Los productos sustitutos del sector				
La posición competitiva y la intensidad de la competencia				
Estado de las vías de acceso a la empresa				

## 2. ANALISIS INTERNO

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

Es necesario considerar y disponer de información válida y relevante para evaluar las condiciones de cada indicador en la situación interna de la empresa. Seleccione los indicadores clave en la situación de la empresa frente a su contexto.

	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
<b>A. CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL</b>				
Uso de pensamiento estratégico				
Declaración de misión y visión institucional				
Asignación de recursos con base en metas				
Adecuada estructura organizacional				
Delegación y descentralización				
Cargos significativos, estimulantes, bien remunerados				
Cultura organizacional				
Estilo gerencial participativo				
Uso de herramientas modernas de gerencia (Calidad total, gerencia por servicio. Etc..)				
Sistema de comunicación de doble vía				
Sistema de compensación e incentivos				
Promoción del talento humano				
Desarrollo de programas de formación y capacitación				
Selección del personal				
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios				
Nivel de conocimiento de los roles individuales				
Conocimiento de la empresa y del negocio				
Responsabilidad social				

## 12. AREA DE MERCADEO

	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS</b>				
Participación en el mercado frente a los competidores				
Realización y uso de investigación de mercados (Frente a clientes y competidores)				
Posiciones en el sector en que compite la empresa				
Sistema de planificación de mercados				
Medición del potencial del mercado				
Fijación de presupuestos y evaluación del cumplimiento				
Sistemas de control de las acciones del mercado				
Evaluación de los costos de mercadeo				
Sistemas de control de las acciones del mercado				
Evaluación de costos de mercadeo				
Definición de rentabilidad por productos				
Objetivos de las líneas de productos				
Cantidad de las líneas de productos (Faltan? Sobran?)				
Evaluación y programas de "Servicio al cliente"				
Conocimiento de los clientes sobre el portafolio de productos				
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los productos comercializados				
Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos				
Evaluación de impacto de publicidad				
Formas de pago de los compradores				

## 13. AREA FINANCIERA

	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
Capacidad de inversión en nuevos proyectos				
Nivel de liquidez				
Rentabilidad operacional (margen)				
Rentabilidad neta final (patrimonio)				

Nivel de endeudamiento				
Capacidad de obtención de crédito				
Manejo de tesorería (portafolio de inversiones)				
Elaboración de presupuesto				
Administración de presupuesto				
Auditoría financiera				
Planeación tributaria				
Crecimiento de activos				
Capacidad de análisis financiero				

**14. AREA DE VENTAS**

	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
<b>CAPACIDAD DE PRODUCCION, NVESTIGACION Y DESARROLLO</b>				
Instalaciones apropiadas para la prestación de servicio				
Desarrollo de nuevos servicios				
Actualización tecnológica frente al sector				
Flujo de operaciones en el proceso productivo				
Planeación sobre demanda de servicios				
Adaptación al cambio tecnológico				
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos				
Nivel de costos de subcontratación				
Proveedores de la empresa				
Desarrollo de sistemas de información por áreas				
Sistemas de control de calidad del servicio				
Indicadores de productividad				
Sistemas de prevención de accidentes y desastres				

**ANEXO B**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA**  
**ESTACIÓN DE SERVICIOS TRANSIPIALES**

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_ cargo: \_\_\_\_\_
3. cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa:  
a. 0 a 6 meses                      b. 6 a 12 meses                      c. un año a 2 años  
d. 2 a 4 años                      e. 4 años en adelante
4. Ha tenido la oportunidad de desempeñarse en otro cargo diferente al que ocupa actualmente?  
a. si    b. no              cual \_\_\_\_\_
5. Se siente conforme con el cargo que desempeña?  
a. si    b. no              cual \_\_\_\_\_
6. Está conforme con el salario que devenga por su cargo?  
a. si    b. no              por qué \_\_\_\_\_
7. Se realizan reuniones de personal, con el fin de discutir inquietudes y la situación actual de la empresa?  
a. si    b. no
8. participa activamente de estas reuniones  
a. si    b. no    c. algunas veces    por qué \_\_\_\_\_
9. como califica el ambiente laboral  
a. bueno    b. regular    c. malo              por qué \_\_\_\_\_
10. cuáles son las funciones que desempeña en su cargo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Tiene conocimiento del manual de funciones para su cargo:  
a. si    b. no
12. Está de acuerdo con las disposiciones de los manuales que existen en la empresa:  
a. si    b. no    por qué: \_\_\_\_\_
13. La empresa compensa el logro y éxito de sus trabajadores?  
a. si    b. no                      frecuencia:              muy alta              alta    baja    muy baja

14. existe solidaridad y espíritu de equipo?

a. si b. no frecuencia: muy alta alta baja muy baja

15. se diseñan procesos de trabajo eficientes?

a. si b. no frecuencia: muy alta alta baja muy baja

16 ¿Existe una carga de trabajo equitativa o considera que su compañero tiene menor responsabilidad que la suya?

---

el ambiente físico del lugar de trabajo es adecuado

a. si b. no por qué: \_\_\_\_\_

17 la empresa muestra interés por el desarrollo integral de los colaboradores

a. si b. no frecuencia: muy alta alta baja muy baja

18 recibe la capacitación necesaria para el desarrollo de sus funciones:

a. si b. no frecuencia: muy alta alta baja muy baja

19 en la empresa se fomenta la innovación y la creatividad

a. si b. no frecuencia: muy alta alta baja muy baja

20 los recursos con los que cuenta la empresa son suficientes para el desarrollo normal de sus funciones?

a. si b. no por qué: \_\_\_\_\_

21 ¿La Estación de Servicios cuenta con los elementos de seguridad industrial necesarios?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

22 haga una relación de falencias y de fortalezas de la empresa que usted considere pertinentes:

**DEBILIDADES**

**FORTALEZAS**

---

---

---

---

---

---

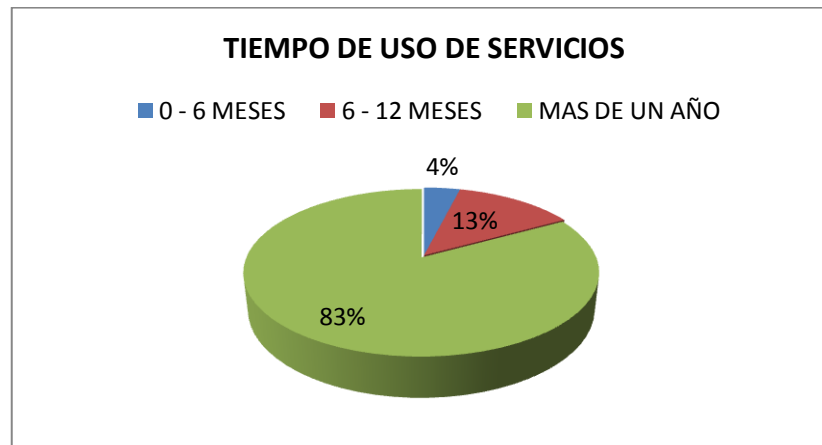
**ANEXO C.**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA EMPRESA**  
**ESTACIÓN DE SERVICIOS TRANSIPIALES**

EDAD: \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_

Tipo de vehículo: \_\_\_\_\_

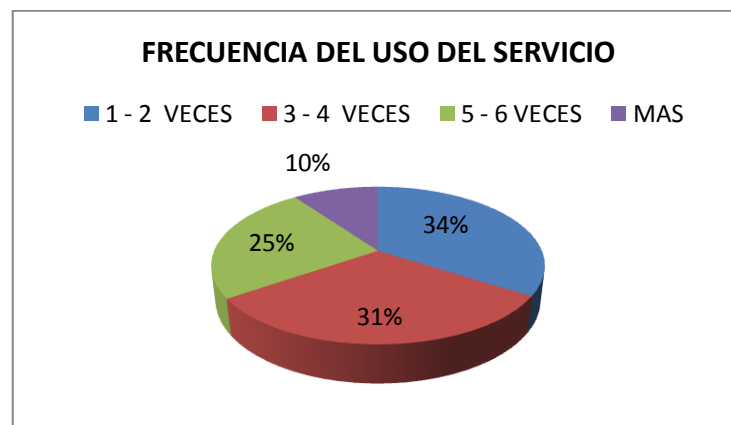
1. desde hace cuanto tiempo usa los servicio de la Estación Transipiales  
a. 0 a 6 meses    b. 6 a 12 meses    c. más de un año    d. otro cual \_\_\_\_\_
2. Cuantas veces a la semana utiliza los servicios del Servicentro?  
a. 1 a 2    b. 3 a 4    c. 5 a 6    d. mas cuantas \_\_\_\_\_
3. Por qué escoge esta empresa para abastecerse de combustible?  
a. Precio    b. Buen servicio    c. Ubicación    d. Rapidez en la atención  
e. otra cual \_\_\_\_\_
4. Considera que los trabajadores están capacitados para brindarle un servicio de calidad?  
a. si    b. no    porque \_\_\_\_\_
5. la atención que usted recibe en el Servicentro es  
a. muy rápida    b. rápida    c. lenta    d. muy lenta  
Por qué \_\_\_\_\_
6. como califica el servicio prestado por el personal del servicentro Transipiales  
a. excelente    b. bueno    c. regular    d. malo    por qué \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Considera que el espacio es adecuado para ingresar su vehículo?  
Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ por qué \_\_\_\_\_
8. ¿En qué condiciones considera usted que se encuentran las vías de acceso a la Estación de Servicios Transipiales?  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
9. ¿Cree usted que la Estación de Servicios necesita incrementar su portafolio de servicios?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
10. ¿Qué considera usted que le hace falta a la Estación de Servicios para ser reconocida en la ciudad?

## ANEXO D ANÁLISIS DE DATOS



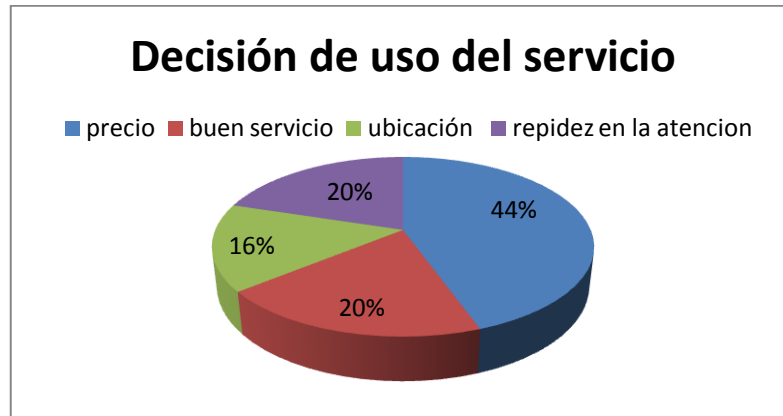
### 1. ¿ Desde hace cuanto tiempo usa los servicios de la Estación Transipiales?

De acuerdo con el resultado de las encuestas realizadas a los clientes de la Estación de Servicios Transipiales S.A se puede determinar que el 83% de ellos son usuarios con más de un año de antigüedad, por otra parte solo el 13% ha usado los servicios de la empresa entre 6 – 12 meses y el 4% de los encuestados son prácticamente nuevos clientes.



### 2. ¿Cuántas veces a la semana utiliza los servicios del Servicentro?

El 34% de los usuarios, utilizan los servicios de la Estación Transipiales entre 1-2 veces a la semana, el 31% lo usa entre 4 - 5 veces a la semana el 25% lo usa entre 5 – 6 veces a la semana y el 10% lo usa con mayor frecuencia.



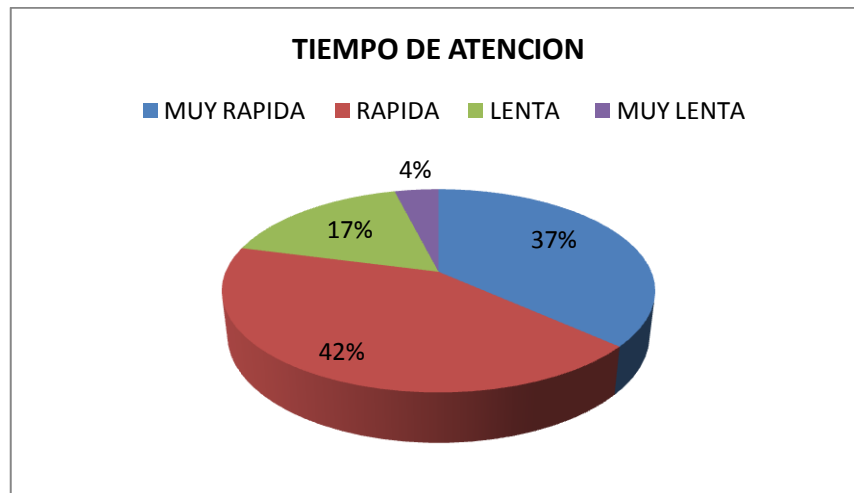
**3. ¿Por qué escoge esta empresa para abastecerse de combustible?**

El 44% de los encuestados manifiesta que escoge esta empresa por el precio, el 20% dicen que la escogen por el buen servicio y por la rapidez en la atención mientras que el 16% la escoge por la ubicación que tiene.



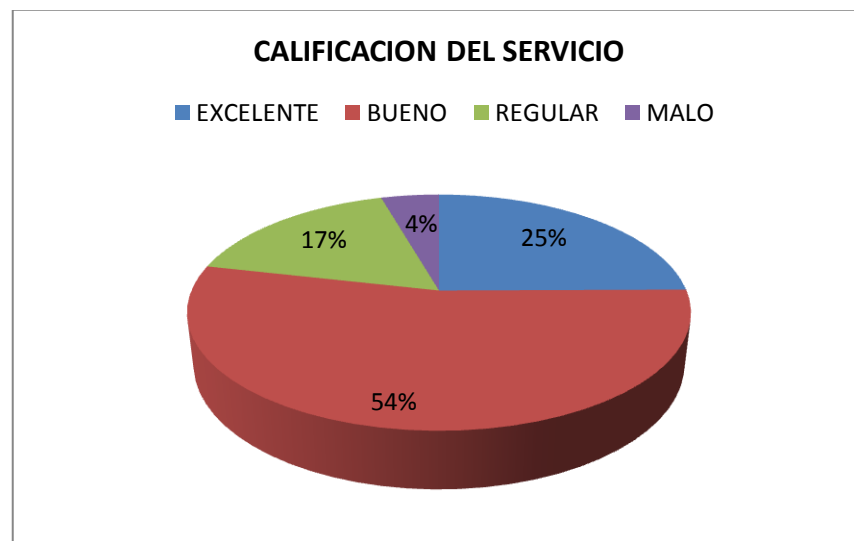
**4. ¿Considera que los trabajadores están capacitados para brindarle un servicio de calidad?**

El 93% de los encuestados afirma que los trabajadores si se encuentran capacitados para brindarle el servicio y el 7% se manifiestan de manera negativa.



**5. ¿La atención que recibe en el servicentro es?**

El 42% indica que la atención que recibe es rápida, el 37% dice que es muy rápida, el 17% la califica como lento y el 4% dice que la atención que recibe es lenta.



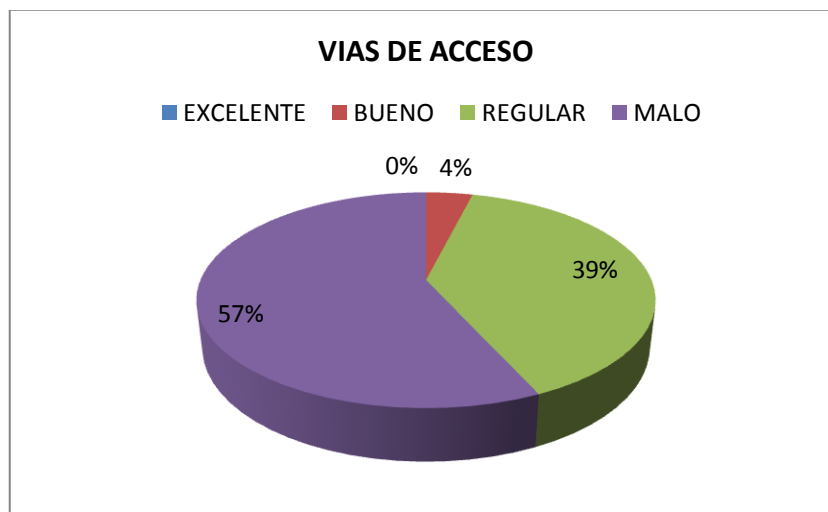
**6. ¿Cómo califica el servicio prestado por el personal del servicentro Transipiales?**

El 54% de los clientes califican el servicio como bueno, el 25% lo califican como excelente mientras que el 17% lo califica como regular y el 4% como malo.



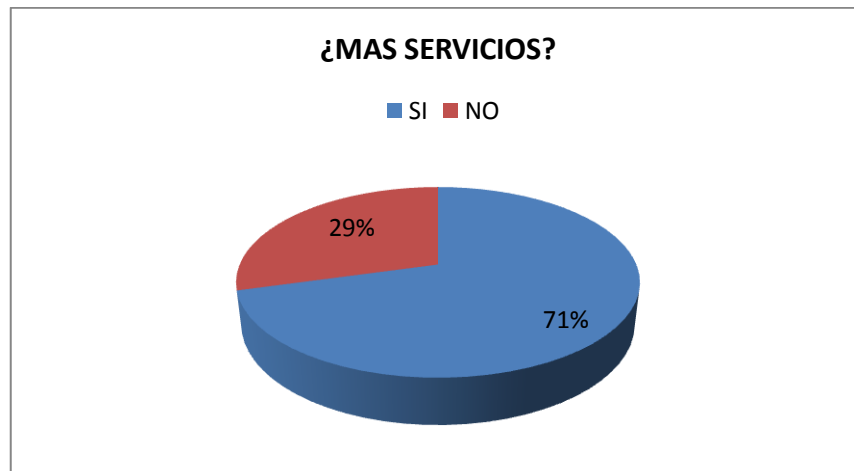
**7. ¿Considera que el espacio es adecuado para ingresar su vehículo?**

El 72% de los encuestados dice que el espacio de las instalaciones de la Estación de Servicios Transpiales no es adecuado para ingresar su vehículo y el 28% lo califica como adecuado.



**8. ¿En qué condiciones considera usted que se encuentran las vías de acceso a la Estación de Servicios Transpiales?**

El 57% de los encuestados considera que las vías de acceso se encuentran en mal estado, el 39% de los encuestados considera que son regulares, el 4% las considera buenas y ninguno de los encuestados considera que las vías están en estado excelente.



**9. ¿Cree usted que la estación de servicios necesita incrementar su portafolio de servicios?**

El 71% de los encuestados manifiestan que si mientras que el 29% manifiestan que no es necesario.