

**EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO AÑO 2010 DE
LA EMPRESA TRANSIPIALES S.A, EN LA VENTA DE COMBUSTIBLES,
LUBRICANTES Y ARTÍCULOS PARA VEHÍCULOS ATENDIDOS POR
SERVICENTRO TRANSIPIALES DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO,
PERIODO 2013**

DIEGO ARMANDO MISNAZA ARGOTTY

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE MERCADEO AÑO 2010 DE
LA EMPRESA TRANSIPIALES S.A, EN LA VENTA DE COMBUSTIBLES,
LUBRICANTES Y ARTÍCULOS PARA VEHÍCULOS ATENDIDOS POR
SERVICENTRO TRANSIPIALES DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO,
PERIODO 2013**

DIEGO ARMANDO MISNAZA ARGOTTY

**Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito para optar
al título de Profesional de Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
Esp. VICTOR MANUEL BUCHELÍ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, octubre de 2013

DEDICATORIA

A Dios.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

RESUMEN

La importancia que presenta esta investigación se fundamenta en la evaluación de desempeño del SERVICENTRO como parte de la reciente certificación ISO 9001: 2008 y la certificación Bureau Veritas, adquiridas por la empresa en el 2012 y en el 2009 respectivamente, dado que lo anterior obliga a la estación de servicio a implementar unos indicadores de gestión que permitan mostrar el alcance de lo propuesto en el plan de mercadeo.

ABSTRACT

The importance of presenting this research is based on the performance evaluation SERVICENTRO as part of the recent ISO 9001: 2008 and the Bureau Veritas certification acquired by the company in 2012 and 2009 respectively , as the above forces service station to implement certain management indicators that allow to show the extent of the proposed marketing plan .

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 TITULO	16
1.2 TEMA	16
1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCO REFERENCIAL.....	21
5.1 ANTECEDENTES	21
5.2 MARCO TEÓRICO.....	22
5.3 MARCO CONCEPTUAL	28
5.4 MARCO LEGAL	29
6. COBERTURA DEL ESTUDIO.....	33
6.1 TEMPORAL	33
6.2 ESPACIAL.....	33
7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	34

7.1	MÉTODO DE ESTUDIO.....	34
7.2	TIPO DE ESTUDIO	34
7.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	34
7.3.1	Fuentes Primarias	34
7.3.2	Fuentes Secundarias.	34
7.4	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	35
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A.....	36
8.1	LA EMPRESA Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	36
9.	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO 2010.	67
9.1.1	Directriz: ventas	68
9.1.2	Directriz: producto o servicio	71
9.1.3	Directriz: precio	75
9.1.4	Directriz: relaciones públicas.....	77
9.1.5	Directriz: servicio al cliente	81
10.	FORMULACIÓN DE NUEVAS ACCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.	82
10.1	BASE PARA FORMULACIÓN	82
10.1.1	Objetivos que Necesitan Acciones Correctivas	82
10.2	FACTORES A TENER EN CUENTA PARA OBTENER UNA MEJOR POSICIÓN EN EL SERVICENTRO.....	83
11.	ACCIONES DE MEJORA PARA EL SERVICENTRO.....	85
11.1	DISEÑO DE LAS ACCIONES DE MEJORA	85
11.1.1.	Estrategias preventivas y/o de mantenimiento	95
12.	CONCLUSIONES.....	107

13. RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	111

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ejemplo Matriz de Cumplimiento de Objetivos.....	35
Tabla 2. Manual de Proceso y Procedimiento del Servicentro.....	40
Tabla 3. Procesos Actuales del Servicentro	43
Tabla 4. Estrategias Alternativas Plan de Mercadeo 2010	50
Tabla 5. Gestión del Plan de Mercadeo, Detalle del Proceso y las Herramientas para Ejecutar las Estrategias	52
Tabla 6. Matriz de Cumplimiento de Objetivos	67
Tabla 7. Utilidad Y Margen de Contribución Años 2010- 2011	71
Tabla 8. Horas de Capacitación Personal de Servicentro.....	75
Tabla 9. Costos 2010 Y 2011	76
Tabla 10. Esquematización de las Opciones Estratégicas	98

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafica 1. Distribución porcentual en cuanto a nivel de satisfacción del servicio.....	60
Grafica 2. Distribución porcentual en cuanto a la repeticion de conmpras.....	60
Grafica 3. Distribución porcentual en cuanto a nivel de satisfacción frente a la atención del personal.....	61
Grafica 4. Distribución porcentual en cuanto a tipo de vehículo.....	61
Grafica 5. Distribución porcentual en cuanto a medio de conocimiento del Servicentro Transipiales S. A.....	62
Grafica 6. Distribución porcentual en cuanto a frecuencia de Compra.....	62
Grafica 7. Distribución porcentual en cuanto a motivación de compra.....	63
Grafica 8. Ditribucion porcentual en cuanto a conocimiento de las promociones realizadas en el servicio.....	63
Grafica 9. Distribución porcentual en cuanto a material promocional o publicitario	64
Grafica 10. Distribución porcentual en cuanto a que no lo motiva a acercarse a la oficina del servicio al cliente.....	64
Grafica 11. Distribución porcentual en cuanto a nivel de satisfacción OSC.....	65
Grafica 12. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la certificación de SGC	65

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	112
Anexo B. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	113
Anexo C. PRESUPUESTO.....	115
Anexo D. TEMÁTICA ENTREVISTA PARA PERSONAL	116
Anexo E. ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE	119

INTRODUCCIÓN

En la actualidad en un mercado cada vez más globalizado los aspectos de competitividad requieren de ofrecer productos y servicios de calidad, como condición esencial para alcanzar una buena participación en su entorno competitivo. De lo anterior surge la necesidad de la implementación de la planeación estratégica que pueda vincular la producción de productos y servicios de calidad que puedan generar crecimiento financiero y sostenibilidad de una organización en el mercado.

Dado lo anterior y en procura de su mejoramiento continuo, la empresa TRANSIPIALES S.A. en el año 2010 elaboro un plan de mercadeo bajo la supervisión de la oficina de gerencia, el cual tenía como objetivo el mejorar las técnicas de mercadeo establecidas por las políticas de calidad impulsadas en la certificación Bureau Veritas que recibió la empresa el SERVICENTRO TRANSIPIALES S.A en el año 2009, por la venta de combustibles y lubricantes.

En este sentido y en procura de identificar los alcances de dicho plan de mercadeo, esta pasantía busca evaluar este plan que fue aplicado en su unidad de negocio de venta de combustibles y lubricantes. Lo anterior se alcanzara gracias al establecimiento de los indicadores de gestión que permitan evaluar la planeación de mercadeo del SERVICENTRO TRANSIPIALES. De igual manera se espera el determinar el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo, para así finalmente diseñar acciones de mejora que permitan alcanzar la mejor función de esta organización frente a sus objetivos de mercadeo y crecimiento empresarial.

1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO

Evaluación de la ejecución del plan de mercadeo año 2010 de la empresa TRANSIPIALES S.A, en la venta de combustibles, lubricantes y artículos para vehículos atendidos por SERVICENTRO TRANSIPIALES de la ciudad de San Juan de pasto, periodo 2013.

1.2 TEMA

Plan de Mercadeo

1.3 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Mercadeo Estratégico

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones empresariales se caracterizan por coexistir en un mercado altamente competitivo, que exige la prestación de productos y servicios de calidad que permitan asegurar la participación económica de las empresas en el mercado globalizado, donde la competencia es cada vez mas agreste, que juzga las debilidades de sus competidores directos a través del aprovechamiento de estas y el logro de objetivos de calidad que permitan atraer un segmento cada vez más grande del mercado.

En este sentido y con el propósito de mejorar la prestación del servicio La empresa TRANSIPIALES S.A. se ha diversificado en tres negocios, el primero consiste en el transporte de pasajeros, el segundo es el transporte de carga y encomiendas y por ultimo esta la venta de combustibles y lubricantes, esta última llamada SERVICENTRO TRANSIPIALES, Unidad que para el año 2009 recibió la certificación Bureau Veritas por su actividad comercial, certificación que en si garantizo la calidad en sus procesos, gracias a las políticas de calidad que fueron adquiridas por TRANSIPIALES S.A. en este sentido la empresa se vio obligada a implementar un plan de mercadeo en el cual se planteo la mejora de los aspectos significativos del negocio con el fin de obtener resultados positivos para la empresa.

Pese a lo anterior y al buen servicio prestado a la población gracias a las políticas de mejoramiento exigidas por dicha certificación, esta organización presento debilidades en cuanto al seguimiento de los indicadores planteados en su plan de mercadeo llevando a la empresa a limitar su competitividad frente a empresas tales como Cootranar, Estación de Servicio Canal del Sur, Servicentro Galeras y Servicentro las Avenidas.

En este sentido y con el objetivo de determinar el alcance del plan de mercadeo propuesto y ejecutado esta investigación, se dedicara a establecer si existió o no efectividad en las estrategias y políticas planteadas para el SERVICENTRO TRANSIPIALES, para así formular una propuesta que permita mantener y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál ha sido el nivel de cumplimiento de las metas del plan de mercadeo 2010 para la estación de servicio “SERVICENTRO TRANSIPIALES” de la empresa TRANSIPIALES S.A, de la ciudad de Pasto?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuáles son los indicadores de gestión que se deben utilizar para la evaluación del plan anual de mercadeo 2010?

- ✓ ¿Cuál fue el grado de cumplimiento de los objetivos en el plan anual de mercadeo 2010?

- ✓ ¿Cuál debe ser la propuesta para asegurar el cumplimiento de los objetivos diseñados?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Medir el nivel de cumplimiento de las metas del plan anual de mercadeo 2010 de TRANSIPIALES S.A. en la unidad de negocio “SERVICENTRO TRANSIPIALES” dedicada a la venta de combustibles y lubricantes, en la ciudad de Pasto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer los indicadores de gestión que permitan evaluar la planeación de mercadeo del SERVICENTRO TRANSIPIALES.

- ✓ Determinar el cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo.

- ✓ Realizar un plan de mejora que contribuya al cumplimiento de los objetivos de mercadeo para el SERVICENTRO TRANSIPIALES.

4. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se planteó debido a la necesidad que presenta la estación de servicio SERVICENTRO TRANSIPIALES, en cuanto al desconocimiento de la efectividad del plan de mercadeo propuesto, en tanto la gerencia de la empresa no tiene un claro control de lo que se ha hecho y si este plan ayudo a la estación de servicio a mejorar la prestación del servicio.

Como se ha mencionado anteriormente este trabajo se basara en evaluar la gestión realizada en el SERVICENTRO TRANSIPIALES, si bien el plan de mercadeo planteado en el 2010 se ejecutó en gran parte, lo que se quiere conocer en este trabajo es que parte de este se ha ejecutado para así proponer una estrategia o táctica de solución.

La importancia que presenta esta investigación se fundamenta en la evaluación de desempeño del SERVICENTRO como parte de la reciente certificación ISO 9001: 2008 y la certificación Bureau Veritas¹, adquiridas por la empresa en el 2012 y en el 2009 respectivamente, dado que lo anterior obliga a la estación de servicio a implementar unos indicadores de gestión que permitan mostrar el alcance de lo propuesto en el plan de mercadeo.

En cuanto al aporte metodológico y práctico esta investigación permite cumplir y fortalecer los conocimientos adquiridos en el campo académico y así mejorar la práctica profesional en el campo laboral.

Finalmente la importancia de esta investigación está en la contribución que sus alcances puedan brindar a esta organización, puesto que se va a realizar una evaluación de la ejecución del plan de mercadeo formulado en años anteriores, identificando fortalezas y debilidades del mismo las cuales pueden ser oportunidades de mejoramiento en la prestación del servicio de esta unidad administrativa.

¹ Es una compañía global de servicios de ensayo, inspección y certificación. Bureau Veritas ofrece servicios y soluciones para asegurar que los activos de sus clientes, productos, infraestructura y procesos cumplen con las normas y reglamentos en materia de calidad, salud y seguridad, protección medioambiental y responsabilidad social.

5. MARCO REFERENCIAL

Para el desarrollo de la presente investigación se tendrán en cuenta los siguientes fundamentos teórico – prácticos que permitan la evaluación del plan de mercadeo en el SERVICENTRO TRANSIPIALES cuya fecha de elaboración fue el 10 de septiembre del 2010 y posterior ejecución en el 2011.

5.1 ANTECEDENTES

Plan de mercadeo para la unidad de negocio servicentro de la empresa transportadores de ipiales s. a. en la ciudad de pasto.

El siguiente trabajo se ha desarrollado con el fin de conocer a fondo aspectos internos y externos de la unidad de negocios Servicentro de la empresa Transportadores de Ipiales S. A. en el municipio de Pasto.

Plan que se encuentra encaminado a identificar los factores de la calidad del servicio que se presta en la organización, dada la importancia para desempeñar un trabajo más efectivo orientado a obtener un servicio con excelente calidad, relacionado con la forma en que percibe este servicio el cliente y otra serie de factores que pueden afectarlo, por medio de un diagnostico, en el cual se evaluará la situación actual de la empresa, es decir, el ambiente organizacional que se vive tanto a nivel interno y externo.

Esta búsqueda implica la recopilación, registro y análisis de los elementos a considerarse provenientes de una fuente directa y de esta forma no solo satisfacer las necesidades del usuario si no hacerlo mejor que la competencia, logrando esto con la ayuda de un análisis de la situación actual de la empresa, identificando factores internos y externos que puedan afectar el desarrollo de la unidad estratégica de negocios.

El plan de mercadeo pretende diseñar estrategias a partir de la operacionalización de variables, que contribuyan al buen funcionamiento de la prestación de servicios y sobre todo que retribuya lo invertido por la empresa.

Con la creación de los indicadores claves de gestión se espera evaluar regularmente y determinar si los objetivos planteados están siendo alcanzados. Lo

anterior es la base para realizar la evaluación, puesto que muestra lo que se propuso para el mejoramiento de la empresa, en especial la parte que indica el control y la evaluación de los resultados.

5.2 MARCO TEÓRICO

Kaizen Proceso de Mejora Continua: Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir los procesos. El principal objetivo consiste en garantizar que la compañía tenga procesos que:

- ✓ Eliminen los errores
- ✓ Minimicen las demoras
- ✓ Maximicen el uso de los activos
- ✓ Promuevan el entendimiento
- ✓ Sean fáciles de emplear
- ✓ Sean amistosos con el cliente
- ✓ Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- ✓ Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- ✓ Hagan un uso más productivo del personal

Así dentro de este sistema de mejora continúa llamado Kaizen, forman parte diversas técnicas, muchas de las cuales tuvieron su origen en corporaciones occidentales pero que en el Japón fueron utilizadas dentro de un sistema armónico y totalizador.

Entre los seis principales sistemas que conforman el Kaizen están:

- ✓ El Sistema Just in Time (JIT)
- ✓ El Sistema de Gestión de Calidad Total (TQM)
- ✓ El Sistema de Mantenimiento Productivo Total (TPM)
- ✓ Las actividades de grupos pequeños (entre los cuales se encuentran los
- ✓ Círculos de Control de Calidad)
- ✓ Los Sistemas de Sugerencias
- ✓ El despliegue de políticas

Selección de los Procesos a Mejorar

Los procesos seleccionados deben ser aquellos en los cuales la gerencia, los empleados del GEMBA (la empresa o unidad de negocio) y/o los clientes no estén

satisfechos. Normalmente, uno o más de los siguientes síntomas será la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- ✓ Problemas y/o quejas de los clientes externos
- ✓ Problemas y/o quejas de los clientes internos
- ✓ Procesos de alto costo
- ✓ Procesos con tiempos de ciclo prolongados
- ✓ Existe una mejor forma conocida (benchmarking)
- ✓ Existen nuevas tecnologías
- ✓ Excesivos niveles de inventarios
- ✓ Falta y/o demasiado uso de espacio
- ✓ Necesidad de reducir el tiempo de ciclo y/o superar la existencia de cuellos de botella
- ✓ Posibilidades o necesidades en mejora de los niveles de calidad y productividad.

Todos estos factores inciden en el costo total de la empresa, en el de sus productos o servicios, como en sus diversos tipos y niveles de costos. Cada uno de ellos operando sobre los niveles de calidad y productividad, de cada una de las actividades o procesos dan lugar a los costos. Dentro de un marco normal los cambios en cada ítem y entre los ítem se van compensando de tal forma que los niveles de costos evolucionan dentro de ciertos límites, lo cual constituye la capacidad que tiene el proceso de generar bienes o servicios dentro de cierto nivel de costos. Estos forman parte de un estándar y estos estándares deben ser mejorados continuamente mediante el ciclo PHVA.

El ciclo PHVA gira continuamente; se convierte así en el objetivo de mejoramiento, esto significa nunca estar satisfecho con el estado adquirido, el cual consiste en:

- ✓ **PLANEAR:** se refiere a establecer un objetivo para mejoramiento.
- ✓ **HACER:** se refiere a la implementación del plan.
- ✓ **VERIFICAR:** se refiere a determinar si la implementación sigue en curso y si ha originado el mejoramiento planeado.

- ✓ **ACTUAR:** se refiere a ejecutar y estandarizar los nuevos procedimientos para prevenir la recurrencia del problema original o para fijar metas para los mejoramientos.

Acción Correctiva: La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes),
- b) determinar las causas de las no conformidades,
- c) evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) registrar los resultados de las acciones tomadas y
- f) revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Acción Preventiva: La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) registrar los resultados de las acciones tomadas y

e) Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.²

En base a la teoría, se destaca que un adecuado control de las metas u objetivos planteados, es una forma de seguir en el proceso de mejora continuo, la base del proceso de planeación toma como parte importante llevar de manera adecuada formas de control, no es posible que una empresa implemente un proceso de calidad sin tener en cuenta una medida de control para las metas planteadas.

El proceso PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es una de las formas de medir que tan buena han sido las acciones tomadas anteriormente propuestas por el plan de mercadeo para la estación de servicio SERVICENTRO TRANSIPIALES, la planeación será la base para empezar el proceso de evaluación, una vez planeado se iniciara con el “hacer” mediante la elaboración de la matriz de cumplimiento de objetivos o cuadro maestro de indicadores, el “verificar” mostrara los resultados que dio la matriz de cumplimiento y por último el “actuar” será la propuesta de acciones correctivas o de mantenimiento.

Indicadores de Gestión: Para Jorge Alirio Charry Rodríguez “los indicadores de gestión, se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar observar o corregir”³.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa 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.

Tipos de indicadores: Se pueden clasificar en tres maneras:

Según su tipo: es decir de acuerdo a la perspectiva financiera, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos de aprendizaje y crecimiento.

Según su naturaleza: es decir de eficiencia, eficacia y efectividad.

² COLOMBIA. Servicio Nacional de Aprendizaje. Regional Santander. Módulo 4. Iso9001:2008. Medición, Análisis Y Mejora De Un Sistema De Gestión De La Calidad, 2009, p. 12.

³CHARRY R. Jorge Alirio. El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado. Medellín. Jurídica Dike. 1998, p. 53.

Según su aplicación: de monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, de alarma, de planeación, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos u operativos.

En base a lo anterior, los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el objetivo pretendido, para lo cual obtienen información del sistema de gestión. Así, los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos de los procesos, asociados a un objetivo en particular a los insumos del mismo. Por ejemplo, consumos materiales, costos de operación, rendimiento, desperdicios, reproceso, horas hombre asociadas al desperdicio, entre otros.

Los de eficacia se establecen para controlar resultados planificados, es decir, objetivos, productos o servicios cuyas características satisfacen al cliente y a las partes interesadas. Por ejemplo: calidad, satisfacción.

“Los asociados a la efectividad son los que se conocen como de impacto, y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces. Por ejemplo, disminución de accidentalidad, utilidad, mejora, etc.”⁴

Establecimiento de Indicadores: Al igual que sucede con los objetivos, se recomienda establecer un número reducido de indicadores que recoja la información necesaria para la toma de decisiones.

Debe evitarse la información irrelevante, redundante o cuya medición suponga un alto coste frente al valor añadido que aporta, al objeto de no ocasionar la inoperatividad del sistema.

A la hora de realizar el diseño de un indicador debería considerarse:

- ✓ El objetivo estratégico que se pretende medir con el indicador y su prioridad.}
- ✓ El soporte y formato del indicador en base a la tecnología empleada.
- ✓ El ratio (fórmula) o método de medición (encuestas, cliente misterioso, etc.) a emplear.

⁴ RIOS GIRALDO Ricardo: seguimiento medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. Bogotá. Instituto colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC 2008.

- ✓ La frecuencia (semanal, mensual, etc.) y tamaño de la muestra (si aplica) en la realización de mediciones del indicador. La frecuencia se determinará en función de la naturaleza de la actividad y de la importancia del objetivo a medir.
- ✓ Los valores mínimos aceptables a obtener en las mediciones.
- ✓ La función de la organización responsable de la realización de mediciones y su análisis.
- ✓ La periodicidad en la realización de análisis y seguimiento de la información obtenida y la comunicación de resultados a las funciones afectadas.
- ✓ La función de la organización responsable de asegurar el cumplimiento de los resultados medidos por el indicador y adoptar planes de acción ante posibles desviaciones.

El análisis de los indicadores debería centrarse siempre en las tendencias más que en medidas concretas y, por supuesto, debería estar orientado hacia la mejora continua.

Finalmente, debe destacarse que el “establecimiento de un sistema de indicadores carece de sentido si el análisis de la información obtenida no se traduce en planes de acción o medidas concretas en los casos en que el resultado no alcance los valores considerados satisfactorios”⁵.

Características de Los Indicadores de Gestión: Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

Simplicidad: Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

Adecuación: Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

⁵www.aec.es/c/document_library. Citado el 03 de Noviembre de 2012.

Validez en el tiempo: Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

Participación de los usuarios: Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

Utilidad: Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.

Oportunidad: Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo, igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar⁶.

Los indicadores de gestión son la clave para el proceso de evaluación, debido a que al momento de evaluar las labores de mercadeo realizadas por la empresa, se tendrá en cuenta los indicadores planteados para la respectiva evaluación, pero en el caso de que ese indicador no se aplique o tenga algún defecto al momento de determinar un resultado, se propondrá un nuevo indicador como una clave para una buena evaluación posterior.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

ACCION CORRECTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

ACCION PREVENTIVA: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable⁷.

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

⁶ www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf. Citado el 03 de Noviembre de 2012.

⁷ www.corporacion3d.com/corporac/index.php?option=com_content&view=article&id=93:correccion. Citado el 03 de Noviembre de 2012.

EFETIVIDAD: Grado de impacto que generen los objetivos y los productos en el cliente y demás partes interesadas siendo eficiente y eficaz a la vez.

EFICIENCIA: Utilización apropiada de los recursos requeridos o disponibles para el logro de resultados u objetivos.

EFICACIA: Logro de los objetivos y resultados planificados que satisfacen las necesidades expectativas del cliente y demás partes interesadas.

EVALUACION: Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos.

GEMBA: en la filosofía del método KAIZEN el nombre que se le da a la empresa o unidad de negocio.

GESTION: proceso mediante el cual se formulan objetivos, se miden los resultados obtenidos y se toman acciones pertinentes para la mejora continua de los resultados.

INDICADOR: Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables⁸.

INDICADOR DE GESTION: tienen por tarea reflejar de qué manera (positiva o negativa) influyeron las ideas que fueron tomadas en el pasado⁹.

5.4 MARCO LEGAL

DECRETO 1521 DE 1998: MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA por el cual se reglamenta el almacenamiento, manejo, transporte y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, para estaciones de servicio.

⁸ <http://www.definicion.org/indicador>. Citado el 03 de Noviembre de 2012.

⁹ <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/indicadores-de-gestion.html>. Citado el 03 de Noviembre de 2012.

ARTÍCULO 1º. El almacenamiento, manejo, transporte y distribución de los combustibles líquidos derivados del petróleo, es un servicio público que se prestará conforme con lo establecido en la ley, en el presente decreto y en las resoluciones del Ministerio de Minas y Energía.

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

ARTÍCULO 3º. Sin perjuicio de la definición de estación de servicio contemplada en el artículo anterior, estas se clasificarán así:

1. Por la clase de producto que manejan: Combustibles líquidos derivados del petróleo: Establecimiento que dispone de instalaciones y equipos para el almacenamiento y distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto gas licuado del petróleo (G.L.P.), para vehículos, a través de equipos fijos (surtidores) que llenan directamente los tanques de combustible. Además, puede incluir facilidades para prestar uno o varios de los siguientes servicios: lubricación, lavado general o de motor, cambio o reparación de llantas, alineación y balanceo, servicio de diagnosticentro, trabajos menores de mantenimiento de motor, venta de llantas, neumáticos, lubricantes, baterías, accesorios y demás servicios afines.

LEY 681 DE 2001: Por la cual se modifica el régimen de concesiones de combustibles en las zonas de frontera y se establecen otras disposiciones en materia tributaria para combustibles.

Artículo 1º. Modificase el artículo 19 de la Ley 191 de 1995 de la siguiente manera:

“Artículo 19. En los departamentos y municipios ubicados en zonas de frontera, previo visto bueno del Ministerio de Minas y Energía, Ecopetrol tendrá la función de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo.

En desarrollo de esta función, Ecopetrol se encargará de la distribución de combustibles en los territorios determinados, bien sea importando combustibles del país vecino o atendiendo el suministro con combustibles producidos en Colombia. El volumen máximo a distribuir por parte de Ecopetrol en cada

municipio, será el establecido por la Unidad de Planeación Minero Energética, UPME, Ecopetrol podrá ceder o contratar, total o parcialmente, con los distribuidores mayoristas reconocidos y registrados como tales por el Ministerio de Minas y Energía o con terceros previamente aprobados y registrados por el Ministerio de Minas y Energía la importación, transporte, almacenamiento, distribución o venta de los combustibles.

Los contratos de transporte de combustibles que celebre Ecopetrol con distribuidores mayoristas, con distribuidores minoristas, o con terceros registrados y autorizados para tales efectos por el Ministerio de Minas y Energía deberán establecer de manera expresa la obligación de los distribuidores y los terceros, de entregar el combustible directamente en cada estación de servicio o en las instalaciones de los grandes consumidores ubicados en las zonas de frontera, atendiendo los cupos asignados a los mismos por la autoridad competente.

DECRETO 386 DE 2007: Por el cual se reglamenta el artículo 1° de la Ley 681 de 2001 y se toman otras medidas en materia de distribución de combustibles en zonas de frontera.

Artículo 2°. Distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo en las zonas de frontera. La función de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo de que trata el artículo 1° de la Ley 681 de 2001, comprende las actividades de importación, transporte, almacenamiento, distribución (mayorista, minorista y tercero) de los combustibles líquidos derivados del petróleo por parte de Ecopetrol S. A. en los municipios de zonas de frontera.

DECRETO 4299 DE 2005: Por el cual se reglamenta el artículo 61 de la Ley 812 de 2003 y se establecen otras disposiciones.

Artículo 1°. Objeto. Este decreto tiene por objeto establecer los requisitos, obligaciones y el régimen sancionatorio, aplicables a los agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP, señalados en el artículo 61 de la Ley 812 de 2003, con el fin de resguardar a las personas, los bienes y preservar el medio ambiente.

Parágrafo 1°. La refinación, almacenamiento, manejo, transporte y distribución de los combustibles líquidos derivados del petróleo son considerados servicios públicos que se prestarán conforme a la ley, el presente decreto y demás disposiciones que reglamenten la materia.

Parágrafo 2°. Los agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo regulado por el presente decreto, enunciado en el artículo 61 de la Ley 812 de 2003, prestarán el servicio en forma regular, adecuada y eficiente, de acuerdo con las características propias de este servicio público.

Artículo 2°. Campo de aplicación. El presente decreto se aplicará a los siguientes agentes de la cadena de distribución de combustibles líquidos derivados del petróleo, excepto GLP: refinador, importador, almacenador, distribuidor mayorista, transportador, distribuidor minorista y gran consumidor.

Artículo 3°. Autoridad de regulación, control y vigilancia. Corresponde al Ministerio de Minas y Energía de conformidad con las normas vigentes, la regulación, control y vigilancia de las actividades de refinación, importación, almacenamiento, distribución y transporte de los combustibles líquidos derivados del petróleo, sin perjuicio de las competencias atribuidas o delegadas a otras autoridades.

DECRETO 733 DE 2008 por el cual se modifican transitoriamente los Decretos 386 de 2007, 4299 de 2005 y se establecen otras disposiciones.

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

Cabe resaltar que el SERVICENTRO TRANSIPIALES ha venido trabajando en el mejoramiento en la prestación del servicio desde tiempo atrás y actualmente ya cuenta con una certificación de calidad proporcionada por BUREAU BERITAS (2009) y del SGS ISO 9001:2008, esto debido a las exigencias no solo de los clientes sino de entes gubernamentales quienes buscando la protección del consumidor exigen la acreditación en sistemas de Gestión de Calidad¹⁰.

¹⁰ Plan de mercadeo para la unidad de negocios Servicentro de la empresa TRANSIPIALES S.A. periodo 2010-2011

6. COBERTURA DEL ESTUDIO

6.1 TEMPORAL

La investigación se realizara en el periodo comprendido entre julio y diciembre del año 2012.

Para la propuesta de mejoramiento se espera esta sea ejecutada en el año 2013.

6.2 ESPACIAL

La investigación se llevara a cabo en las instalaciones del SERVICENTRO TRANSIPIALES de la ciudad de Pasto ubicado en calle 12 No 4a-25 barrio Chapal.

7. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

7.1 MÉTODO DE ESTUDIO

Esta investigación acudirá a los fundamentos que expresa el método inductivo – deductivo como un conjunto sistemático de procesos que deben de utilizarse en la demostración de lo verdadero de un problema, para luego establecer las conclusiones del caso que lleven a proposiciones particulares.

7.2 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se va a realizar es de tipo descriptivo en tanto buscara identificar características que ayuden a evaluar la labor realizada en el momento que se ejecuto el plan de mercadeo. De igual manera se acudirá a métodos de recolección de información como entrevistas, informes y documentos, para finalmente presentar rasgos que ayuden a determinar cuál fue el grado de ejecución del plan de mercadeo del SERVICENTRO TRANSIPIALES.

Este estudio se complementa con algunas características del tipo de estudio exploratorio en cuanto se centra en estudiar factores que son generados por una causa, que para el caso son los objetivos estratégicos planteados por el plan de mercadeo 2010 para la estación de servicio los cuales se van a indagar si se han realizado y proponer estrategias o tácticas de mejora.

7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

7.3.1 Fuentes Primarias. Se realizaran entrevistas a las personas directamente implicadas en la ejecución del plan de mercadeo, personal administrativo tanto de la sede central como de la estación de servicio, como también se tomara en cuenta la observación en los lugares de trabajo para el caso en la estación de servicio SERVICENTRO TRANSIPIALES.

7.3.2 Fuentes Secundarias. Para las fuentes de información secundarias se tomara en cuenta los documentos suministrados por la empresa TRANSIPIALES S.A. entre ellos el plan de mercadeo realizado para la estación de servicio y otros documentos acorde con el tema a investigar; además de diferente material

bibliográfico y de diferentes documentos que sean de utilidad para la investigación incluyendo también el material encontrado en Internet.

7.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Dentro del desarrollo del trabajo se utilizará una herramienta llamada Matriz de cumplimiento, formato propio de la empresa en el cual se exponen los indicadores que se utilizarán para medir los objetivos y metas, definiendo el cumplimiento de ellos como se muestra a continuación.

Tabla 1. Ejemplo Matriz de Cumplimiento de Objetivos

OBJETIVO	META	INDICADOR	RESULTADO ACTUAL	LOGRO
Incrementar los niveles de Satisfacción del usuario de nuestro servicio de transporte de pasajeros.	Aumentar el nivel de satisfacción en un 95%	(Nº personas satisfechas/Total de personas encuestadas) (348/372) *100	96% Fuente: Encuesta de Satisfacción al cliente	CUMPLIÓ
Mantener el grado de cumplimiento de los horarios de salida y llegada (puntualidad)	75%	(Nº de vehículos despachados puntualmente en el mes/Total de vehículos despachados en el mes) (1740/2225)*100	78% Fuente: Informe de Rodamiento	CUMPLIÓ
Disminuir el índice de Quejas y Reclamos	77%	Sumatoria de las Queja recibidas en el periodo anterior (Bimestre) -/quejas recibidas en el periodo actual.)	74% Fuente: Informe de Gestión Servicio al Cliente	NO CUMPLIO

NOTA: Este es un ejemplo que no representa la verdadera situación de la empresa solo se utiliza para ejemplificar la matriz como herramienta de medición.

Fuente: TRANSIPIALES S.A, 2012.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES DE IPIALES S.A

8.1 LA EMPRESA Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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

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 notaria 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 de sur occidente Colombiano; CARLOS ALBERTO DIAZ BARRETO (Q.E.P.D) lanza un nuevo servicio de lujo siendo este el pionero a nivel nacional el servicio fue ejecutivo y se denomino “servicio dorado” con buses nuevos, confortables y con novedades como televisión, nevera y azafata entre otros servicios. Servicio que proyectó a la empresa y marcó la pauta para que otras empresas transportadoras lo tomaran como punto de referencia.

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.

Así mismo la empresa adquiere una estación de servicio para abastecer la demanda de combustibles de los vehículos afiliados se implemento un taller de servicio mecánico, lavado y aislamiento, esta última llamada Servicentro Transipiales. Servicentro el cual maneja la venta de combustibles y lubricantes se inicio como establecimiento de comercio el día 18 de octubre de 1979.

En el 2009 la empresa llega a sus bodas de oro cumplió 50 años de su fundación. En su gestión más reciente bajo la dirección de la señora Amanda Díaz de Albarracín la empresa adelanta e implementa en todos los procesos para certificarse en el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2000. Este último proyecto se suma a la constante capacitación y optimización laboral de los más de 120 empleados de la compañía, con el fin de mantener un estándar de calidad y mejoramiento continuo en la prestación del servicio y atención al cliente, que siempre opta por la mejor alternativa.

En el inicio de la segunda mitad del siglo de existencia, la empresa lidera los más importantes ejemplos de organización empresarial en consecuencia con la transformación del sistema que adelanta el Ministerio de Transporte; en este año se continua con el fortalecimiento de la empresa a través del Sistema de Gestión de la Alta Calidad cuya certificación se ha programado en las distintas unidades de negocios; actualmente ya se cuenta con la Certificación de Requisitos Técnicos de la estación de servicios SERVICENTRO TRANSIPIALES por la firma Bureau Veritas Quality Internacional que se adquirió en el 2009.

Para el 2012, TRANSIPIALES S.A. en sus tres negocios, adquiere la certificación ISO 9001: 2008, después de una larga labor realizada por la empresa para adquirir este reconocimiento. De igual manera se mantienen las alianzas estratégicas con las empresas e instituciones, en la proyección de la administración de la prestación del servicio de transporte de pasajeros por carretera a través de corredores viales. Esto le ha permitido una participación activa dentro de las diferentes agremiaciones, incluyendo ser miembros de Juntas Directivas y Comités de Gestión de algunas de estas, tales como la ASOCIACIÓN NACIONAL DE TRANSPORTADORES –ASOTRANS- “entidad gremial del orden nacional que trabaja por el bienestar de los empresarios y de los trabajadores de las diferentes modalidades de transporte”¹¹.

¹¹ Plan de mercadeo para la unidad de negocios Servicentro de la empresa TRANSIPIALES S.A. periodo 2010- 2011

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

8.1.2 Visión: A 2014, ser la estación de servicio preferida en la ciudad de Pasto, con un personal humano capacitado en la prestación del servicio y una excelente atención al cliente, destacándonos por la organización en nuestros procesos y procedimientos.

Objetivo: El SERVICENTRO TRANSIPIALES tiene como objetivo servir como un eslabón más para fortalecer la imagen de la empresa a través de la venta de combustibles, lubricantes y demás productos, con calidad, seguridad y excelente atención a nuestros afiliados y clientes particulares.

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

Cabe resaltar que el SERVICENTRO TRANSIPIALES ha venido trabajando en el mejoramiento en la prestación del servicio desde tiempo atrás y actualmente ya cuenta con una certificación de calidad proporcionada por BUREAU BERITAS (2009), esto debido a las exigencias no solo de los clientes sino de entes gubernamentales quienes buscando la protección del consumidor a partir de la acreditación en sistemas de Gestión de Calidad, para lo anterior en el año 2009 se vio ajustada a través de procesos de control que estaban normativizados desde tiempo atrás o con la implementación de nuevos métodos como el SICOM y el RESPAL herramientas para el control de registros de los movimientos de los combustibles en cada paso dentro de la cadena de producción.

De otra parte, se implemento los biocombustibles, exigiendo la modificación de las actividades y procedimientos dentro del proceso de mantenimiento, debiendo

además proyectar nuevas mejoras para la estación, en especial con el cambio de dos tanques metálicos que se habilitaron con el objeto de perseguir el incremento del volumen de asignación de combustibles.

Dado todas estas medidas exigieron fortalecer el personal por ello se capacito, a través del taller de “planes de manejo ambiental, manejo de residuos peligrosos, permisos de vertimientos y el programa de uso eficiente y ahorro del agua de la corporación autónoma regional de Nariño COORPONARIÑO”, del programa de formación y entrenamiento al personal de ventas y administrativo” y del taller de alto nivel “tendencias del sector comercializador de combustibles en el corto y mediano plazo” los dos últimos ambos a cargo del mayorista Exxon Mobil de Colombia S. A¹².

Edad de la empresa: SERVICENTRO TRANSIPIALES el cual maneja la venta de combustibles y lubricantes se inicio como establecimiento de comercio el día 18 de octubre de 1979.

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

Campo de actividad: SERVICENTROTRANSIPIALES ofrece como principal servicio el de distribuidor minorista de combustible, además otros servicios como lubricación y engrase.

También posee variedad de productos para uso automotor, como son lubricantes, aceites, filtros, accesorios para el cuidado de vehículos, como ceras, bombillos, etc.

Tipo de propiedad: La empresa TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A, es una empresa de propiedad privada, ya que las personas que tomaron la decisión de crearla fueron un grupo de honorables Nariñenses quienes en su mayoría han fallecido, ciudadanos emprendedores y llenos de esperanza cuya iniciativa trascendería fronteras. A ellos se debe el inicio de Transipiales: Dr. Abelardo Ruiz Ruano, José Celito Rosero, José Antoni Cabezas, Eduardo Enríquez, Hernando

¹² Plan de mercadeo para la unidad de negocios Servicentro de la empresa TRANSIPIALES S.A. periodo 2010-2011

Cabrera, Segundo Cisneros, Simón Braulio y Luis Montenegro, Leonardo Cabrear, Lucio Efraín Montenegro, Miguel Bastidas, Alonso Villacís, Felipe Bravo, Segundo Góyes, Elías Ruano, Marco Tulio Velásquez, José Elías Coral, Rosa Imelda Salazar, Marco Recalde, logrando así ser una de las empresas más importantes del sur de Colombia.

Ámbito geográfico: En su larga trayectoria cercana a los 53 años de existencia, la empresa ha sido protagonista principal del desarrollo regional, y la primera en incursionar con el servicio de transporte en las regiones más apartadas de los departamentos de Nariño y Putumayo. En cuanto a SERVICENTRO TRANSIPIALES tiene una expansión geográfica local del municipio de San Juan de Pasto.

8.1.4 Análisis de la Planeación Estratégica En la tabla 2 se indica los pasos que debe seguir el Servicentro para el cumplimiento de sus labores, los cuales fueron sometidos a una modificación debido al proceso de certificación que la empresa llevo a cabo, dichas modificaciones se indicaran en la tabla 3 los cuales no serán objeto de estudio puesto que este proceso se desarrolló una vez ejecutado el plan de mercadeo en estudio.

Tabla 2. Manual de Proceso y Procedimiento del Servicentro

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

PROCESO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	REGISTROS
Distribución de combustible y lubricantes			Formato Anexo N° 5(B) Acta de nominación de combustible en zona de frontera
			Cumplido
			Lista mensual de cambio de precios de combustible
			Factura cambiaria (de compra) de Exxon Mobil.
			Guía para transportar productos derivados del petróleo.
			Documentación al día por parte del conductor (pase de quinta, seguro, actualización anual curso de transporte de combustibles y concientización de la labor desempeñada.
			Formato toma física inventario de combustible.
			Formato descargue de combustible.
			Tablas de aforo para tanques de la tracto mula
			Informe de diario general
Distribución de combustible y lubricantes	Calibración y Mantenimiento Mensual de Surtidores	P-SV-003	Factura de venta
			Lista mensual de cambio de precios de combustible
Distribución de combustible y lubricantes	Compra de Lubricantes y Varios	P-SV-004	Kardex del sistema
			Autorización de compras y servicios
			Remisión de pedido dado por proveedor cuando toma pedido semanal.
			Factura cambiaria (de compra)
			Informe Diario general
Distribución de combustible y lubricantes	Generación de Reporte Diario para Contabilidad	P-SV-005	Facturas de venta emitidas en isla.
			Formato de ventas diarias sección Isla
			Libros auxiliares contables.
Distribución de combustible y lubricantes	Generación de Reporte Diario para Contabilidad	P-SV-005	Informe diario general.
			Informes de diario de ventas uno por código y otro por número de doc.
			Salidas diarias de inventario.
Distribución de combustible y lubricantes	Generación de Reporte Diario para Contabilidad	P-SV-005	Reporte de ventas de los surtidores durante los tres turnos.

PROCESO	PROCEDIMIENTO	CÓDIGO	REGISTROS
			Planillas de Ingreso
			Listado de efectivos.
			Listado cuentas corrientes. Diario general.
	Ventas Isla	P-SV-006	Listado de conductores con saldo rojo emitido desde oficinas de Bogotá
			Listado de conductores con saldo rojo emitido desde oficinas de Bogotá
			Factura de venta emitida por el sistema
			formato de ventas diarias sección isla
			Libro de control.
			Valorizado bodega 2
	Ventas Almacén	P-SV-007	Listado de conductores con saldo rojo emitido desde oficinas de Bogotá
			Factura de venta
			Factura de venta emitida por el sistema
	Lubricación	P-SV-008	Factura de venta
	Inventario Mensual de Lubricantes	P-SV-009	Inventario actual
			Valorizado
			Inventario manual
			Comparativo de Inventario
	Consignaciones	P-SV-010	Formato de consignaciones
			Consignaciones
			Formato de planilla de transporte de valores.
	Informe Mensual de Combustible	P-SV-011	Inventario final de venta de combustible mes anterior.(FORMULARIO MENSUAL)
Formulario combustibles líquidos derivados petróleo zona frontera.			
Medición de Tanques de Combustible	P-SV-012	Formato Toma física Inventario combustible.	
		Tablas de aforo para tanques	
		Formato de descarga de combustible.	
		Tablas de aforo para tanques de la tracto mula	
		Factura de venta de combustibles.	
		formato de ventas diarias sección isla	
Seguridad (extintores)	P-SV-013	Lista de chequeo	

Fuente: Manual de proceso TRANSIPIALES S.A. versión 001

Tabla 3. Procesos Actuales del Servicentro

	TRANSPORTADORES DE IPIALES S. A.	Código: DMCL-CP005
	PROCESO DISTRIBUCIÓN DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	Versión 003
		Página 54 de 91

OBJETO: Suministrar combustibles y lubricantes con calidad y cantidad exacta, satisfaciendo las necesidades de los clientes de la Estación de Servicio.

RESPONSABLE GENERAL: ADMINISTRADOR SERVICENTRO

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES Y/O PROCEDIMIENTOS	SALIDA	CLIENTE
Ministerio de Minas y Energía Unidad de Planeación Minero Energética (UPME)	Asignación de galones (cupo) de combustible. Autorización de compra de combustible.	*Compras Servicentro*	Combustible disponible para la venta.	Afiliados y clientes particulares.
Proveedores de combustibles y lubricantes.	Portafolio de productos y servicios: Cotizaciones, precios, especificaciones de productos, y condiciones de entrega.		Productos con calidad, medida exacta, garantía y precios adecuados.	
Ecopetrol (oficinas autorizadas)	Condiciones para el control del combustible y autorización de cargue.		Autorización de descuento "cumplido".	Estación de Servicios Transpiales S. A. Contabilidad
Proveedor de servicios de transporte de combustible	Servicio de transporte de Combustible adquirido por la EDS	*Descargue de Combustible*	Combustible con las condiciones de calidad y cantidad solicitadas	Estación de Servicios Transpiales S. A. Afiliados y clientes particulares
Afiliados y clientes particulares	Solicitud de productos y servicios ofrecidos por la EDS	*Ventas Servicentro*	Venta de combustible, lubricantes y mercancías, servicios de lubricación y engrase.	Afiliados y clientes particulares
Proceso de Gestión Financiera (Contabilidad)	Listado de vehículos con saldo en rojo		Condiciones para el otorgamiento de créditos	Afiliados o conductores de vehículos

RECURSOS DE SOPORTE	REQUISITOS			DOCUMENTOS Y REGISTROS SOPORTE
	CLIENTE	LEGALES	ORGANIZACIÓN	
Infraestructura Físicos: 5 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 Técnicos Equipos de computación y comunicación. Software para contabilización, inventarios hardware. Administrativos: Suministros y papelería Recursos Humanos Administrador Servicentro, Auxiliar Servicentro, Lubricador, Vendedores de Servicio y personal de seguridad.	Calidad de los productos Medida exacta Precios adecuados, confiables Oportunidad del servicio Condiciones de crédito Especificaciones del servicio: Precios, condiciones de venta (contado, crédito)	Cumplimiento de la normatividad aplicable a las Estaciones de Servicio y volumen o cupo de combustible. Información técnica y de operación exacta, oportuna y fiable. Aseguramiento de la satisfacción del Cliente con excelencia en el servicio. Maximizar el valor de los productos y servicios para el Cliente. Apoyo en el combate contra las drogas ilícitas mediante el control especial a la distribución de gasolina, aceite combustible para motor y queroseno. Manejo y disposición adecuada de los residuos peligrosos	Información oportuna, veraz y confiable de la operación del negocio. Cumplimiento de las metas del negocio Direccionamiento eficaz y eficiente del negocio Eficiencia en el manejo de los recursos y mantenimiento de los equipos Fiabilidad, transparencia, exactitud en la información de las mercancías Observancia de las normas legales vigentes Atención de las condiciones especiales de los clientes	Documentos internos: - Manual de Proceso y Procedimientos - Instructivo Descarga de Combustible - Instructivo para el Control de Calidad del Combustible - Instructivo Calibración Unidades de Medida Surtidores - Instructivo Manejo de Residuos peligrosos - Instructivo de Operación para la Lubricación de Vehículos Documentos externos: - Manual de Diligenciamiento vía Web del Registro de Generadores de Residuos o Desechos Peligrosos - Cartilla para Agentes Compradores Minoristas SICOM (Sistema de Información de la Cadena de Distribución de Combustibles Líquidos Derivados del Petróleo) - Plan de Contingencia para Estaciones de Servicio Registros de Soporte: - Solicitud autorización de cargue producto a compensar. - Anexo N. 5 (A) Acta de nominación de combustible en zona fronterá. - Anexo N. 5(B) Acta de nominación de combustible.

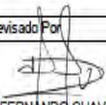
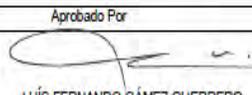
MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	REQUISITOS			DOCUMENTOS Y REGISTROS SOPORTE
	CLIENTE	LEGALES	ORGANIZACIÓN	
Auditorías internas, indicadores, informes mensuales a los diferentes estamentos de control, visitas de entrenamiento y seguimiento por parte de Exxonmobil (encuestas, observación directa).	Servicio confiable y seguro Amabilidad en la atención Accesibilidad a los servicios	Ley 39 de 1987 Ley 99 de 1993 Ley 191 de 1995 Ley 253 de 1996 Ley 430 de 1998 Ley 681 de 2001 Ley 693 de 2001 Ley 1333 de 2009	Cumplimiento de las normas de seguridad Cumplimiento de reglamento Interno de trabajo de Transportadores de Ipiales S. A. Manejo de información bajo las políticas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplido con valores de galonaje a descontar - Orden de pedido simple SICOM - Orden de pedido de Exxon Mobil. - Control descargue de combustible - Control calidad de combustible. - Informe de existencia valorizadas - Inventario mensual de combustible - Ventas diarias sección ista. - informes – movimiento de productos. - Consignaciones - Planilla de transporte de valores - Registro Medios de Control - Facturas de compra y venta - Comprobante de compra - Listado de mercancías - Registro de recolección y movilización de aceites usados - Planígrama Gestión Operativa
REQUISITOS DE NORMA APLICADOS AL PROCESO 7.2 Procesos Relacionados con el Cliente 7.4 Compras 7.4.1 Proceso de Compras 7.4.2 Información de las Compras 7.4.3 Verificación del Producto Comprado 7.5.1 Control de la Producción y Prestación del Servicio. 7.5.3 Identificación y Trazabilidad 7.5.4 Propiedad del Cliente 7.5.5 Preservación del Producto 7.6 Control de los Equipos de Seguimiento y Medición		Decreto 1521 de 1998 Decreto 4741 de 2005 Decreto 321 DE 1999 Decreto 1609 de 2002 Decreto 2676 de 2010 Decreto 4299 de 2005 Res. 019 de 2008 Res. 1362 de 2007 Res. 2086 de 2010 Res. 2394 de 2009 Res. 423 de 2010 Res. 180187 de 2011		

INDICADORES							
Nombre del Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia de Recolección de información	Meta	Frecuencia de Análisis	Responsable del Análisis	Fuente de Información
Calidad de combustible suministrado	No. Mediciones conformes / No. Mediciones mensuales	%	Diario	100%	Mensual	Administrador Servicentro	Control de Calidad Combustible Diario, Control de Lecturas e Inventario de Combustible y Formato control Calidad de Combustible

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES Y/O PROCEDIMIENTOS	SALIDA	CLIENTE
Distribuidoras mayoristas de combustibles y lubricantes	Entrenamiento para personal de ventas	*Gestión Operativa Servicentro*	Personal competente para la prestación de los servicios de la EDS	Afiliados y clientes particulares
Entidades de autorizadas para la realización de procesos metrologicos	Calibración de equipos del Servicentro.		Medidas exactas, y equipos en buen funcionamiento.	Estación de Servicios Transpiales S. A. Clientes de la EDS
Alcaldía Municipal	Requisitos para la seguridad y nivel de sanidad de la EDS.		Concepto Sanitario de la Alcaldía.	Estación de Servicios Transpiales S. A.
Cuerpo de Bomberos	Requisitos ambientales y reglamentarios orientados hacia la prevención de incendios		Certificado del Cuerpo de Bomberos.	
CORPONARIÑO, IDEAM, entes de control ambiental.	Requisitos para la caracterización y disposición de residuos peligrosos.		Caracterización de vertimientos. Registros de disposición de residuos peligrosos.	Autoridades ambientales Estación de Servicios Transpiales S. A.
Gerencia General Transportadores de Ipiales S. A.	Evaluación y control de estrategias implementadas en el Servicentro.		Planes de acción y/o mejoramiento, para salvaguardar los objetivos propuestos.	Todos los procesos

INDICADORES							
Nombre del Indicador	Fórmula	Unidad de Medida	Frecuencia de Recolección de información	Meta	Frecuencia de Análisis	Responsable del Análisis	Fuente de Información
Inspecciones de Servicio sin Novedad	Inspecciones sin novedad / número de inspecciones	%	Según cronograma de ente regulador	100%	Anual	Administrador Servicentro	Acta Verificación de Surtidores de Gasolina
Inspecciones de Calibración de Surtidores	Número de inspecciones ejecutadas / total de inspecciones programadas a la fecha	%	Mensual	100%	Mensual	Administrador Servicentro	Ficha de Registros Medio de Control
Satisfacción del cliente	Tabulación encuesta de satisfacción	%	Semestral	94%	Semestral	Oficina de Atención al Cliente	Encuestas de satisfacción del cliente Informe de satisfacción del cliente

CONTROL DE CAMBIOS		
Fecha	Versión N°	Cambios
06/05/2009	001	Primera versión.
27/04/2011	002	Segunda versión.
24/09/2011	003	Modificación de la caracterización: Se elimina el flujo y se selecciona las entradas y salidas teniendo en cuenta las modificaciones de los procedimientos.

Elaborado por		Revisado Por		Aprobado Por	
Nombre y Firma		Nombre y Firma		Nombre y Firma	
					
Cargo	Administrador SERVICENTRO	Cargo	Coordinador de Calidad	Cargo	Representante de la Dirección
Fecha	25 de agosto de 2011	Fecha	20 de septiembre de 2011	Fecha	24 de septiembre de 2011

Fuente: Manual de Calidad TRANSIPIALES S.A. Actualizado a versión 003

Como se puede observar, la empresa cuenta con un esquema de procesos en cuanto a la venta de combustible, lubricantes y otros productos se refiere, a continuación se realizara una pequeña explicación de estos y cómo influye en el plan de acción del plan de mercadeo en estudio, en base a los procedimientos de la tabla 2, puesto que son los procedimientos que se siguieron hasta la actualización de este manual.

Selección de proveedores: la selección de proveedores se da en base a la búsqueda del mejor oferente de cualquier producto excluyendo el combustible, una vez estudiado y seleccionado el proveedor adecuado se observa que la contratación de este no supere los 50 SMLV (Salario mínimo legal vigente) si supera este monto se da a consideración de la junta directiva su posible contratación.

Este es uno de los puntos más importantes a tratar puesto que entre los objetivos que la empresa se planteo, se encuentra el incremento de ventas, mediante la

oferta productos de mediano y bajo precio, y para llegar a tal fin se tiene como actividad buscar proveedores con estándares de calidad adecuados.

Además estar involucrado en otro de los puntos el cual tiene que ver con la evaluación y análisis de las cotizaciones las cuales se logran a través de la adecuada selección de proveedores; y también en el punto de la reducción de costos haciendo buenas negociaciones con los proveedores para lo cual se hace necesario tener en cuenta el proceso y los factores que hacen que la empresa elija a un proveedor.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, la selección de proveedores, es uno de los puntos que se tiene que tener en cuenta para evaluar los objetivos estratégicos planteados, ya que la empresa debe contar con medidas para asegurar que los productos que consiga a un precio económico, no lleguen a ser de mala calidad y terminen afectando una futura decisión de compra, influenciando al consumidor a comprar en otro lugar.

Compra de Combustible: La compra del combustible se da una vez la estación de servicio llegue a un galonaje específico, una vez pase esto se realiza las formas necesarias a la oficina central anexando los documentos que se requieren para vender combustible a las zonas de frontera, con estos documentos la empresa se encarga de autorizar la compra, una vez este concretado este trámite se le pide al conductor los documentos que lo acrediten para realizar este trabajo y se realiza el posterior transporte y descargue.

Como su nombre lo indica, la compra de combustible sigue al igual que el anterior ítem un procedimiento estándar para realizar la debida compra, se le da una explicación a esta puesto que otro de los objetivos que la empresa se planteo es la reducción de costos con el propósito de mantener los precios bajos, mediante la negociación con los proveedores, esto no solo incluye a los productos como lubricantes y demás, sino que también al combustible como tal, teniendo en cuenta también que al ser zona de frontera el encargado del manejo del precio es el ministerio de minas, así que la rebaja en este tiene que estar de acuerdo con los precios que maneja el ministerio.

Con respecto a la reducción de costos, lo anterior se da mediante la buena negociación con los proveedores, por esta razón, este punto se tiene estructurado en el manual por el cual este se vuelve la clave para la adecuada selección de proveedores, además del cumplimiento de los requisitos necesarios para

mantener las certificaciones de calidad Bureau Veritas y la certificación ISO 9001: 2008.

Calibración y Mantenimiento Mensual de Surtidores. El mantenimiento de los surtidores de combustible no está involucrado directamente en los objetivos del plan de mercado planteado por la empresa, el procedimiento que sigue solo está en la actualización de manera mensual de los precios del combustible, aunque estos no registren cambios significativos salvo en el caso de que se trate de alguna promoción.

Compra de Lubricantes y Varios. Una vez seleccionado el proveedor o los proveedores adecuados de acuerdo con lo establecido en el manual de procedimiento, se realiza la debida autorización de la compra para su posterior pedido al proveedor, este punto se relaciona con el objetivo de la ampliación del portafolio ofrecido por el Servicentro, puesto que para llegar a tal cometido, se tiene planeado realizar una evaluación y análisis de las cotizaciones de los productos y servicios ofrecidos en el Servicentro, esto mediante reuniones realizadas con los proveedores para negociar de manera adecuada los precios más convenientes, involucrando también al objetivo de incrementar ventas en el Servicentro, ya que las negociaciones con los proveedores están implicadas también en este punto.

Además lo anterior está relacionado con la propuesta de reducción de costos, puesto que también se ve involucrado los productos de uso automotor además del combustible, teniendo en cuenta esto, la variable está involucrada en tres objetivos estratégicos planteados por la empresa, por esto el análisis de la variable de compra de combustible, como la de otros productos es un punto a analizar posteriormente en la matriz de cumplimiento de objetivos para determinar el cumplimiento de estas propuestas.

Generación de Reporte Diario para Contabilidad: este punto no está involucrado en los objetivos del plan de mercadeo, solo trata acerca del registro que la estación de servicio tiene que hacer de manera diaria a la oficina central acerca de las facturas de venta emitidas, el inventario que sale, el listado con venta en efectivo y el listado de ventas en cuenta corriente.

Ventas Isla: antes de entrar al análisis de la variable ventas isla, se explicara lo que es el “saldo rojo”; esto define a los conductores y afiliados a la empresa que después de tres meses no cumplen con las metas establecidas, o como se dice coloquialmente con el “producido”, se toma la medida de no vender productos ni

servicios con excepción del combustible, esta medida aplica tanto para los conductores que transportan pasajeros como los conductores que transportan carga y encomiendas.

Una vez emitido las listas de conductores con saldo en rojo desde las oficina de Bogotá, se vende a las personas ya sea en efectivo o a crédito, que se encuentren al día, se emite la factura de venta que posteriormente se envía a la sede central para su registro.

Esta tiene un papel importante en el desarrollo de este trabajo, porque entre los objetivo planteados está el incremento de ventas en un 20% encontrándose o no en saldo en rojo, la venta de combustible (A.C.P.M exactamente) es parte de las ventas en el Servicentro y al ser una estación de servicio los afiliados y conductores que necesiten combustible, recurran al Servicentro y no vayan con la competencia.

Ventas Almacén: al igual que para la venta de combustible, se tiene en cuenta los vehículos que estén en saldo rojo, para la venta de productos como aceite, filtros, y demás artículos de uso automotor, luego al igual que el combustible, se vende ya sea en efectivo o a crédito, esta ultima solo a los conductores y afiliados cabe recalcar, posteriormente se emite la factura de venta pasa a su posterior registro.

Al igual que el anterior proceso de venta en la isla, las ventas en el almacén se relacionan con la oferta de productos a clientes cuyo factor de decisión sea el precio y también con la continuación del sistema de crédito con los mejores clientes, esto se hace necesario para la venta de algún producto automotor o un servicio que esté involucrado en el mantenimiento del vehículo.

Lubricación: también se tiene en cuenta el listado de saldo en rojo para esto, y al igual que el anterior se emite la factura de venta ya sea en efectivo o a crédito, para su posterior registro.

El punto tratado está involucrado en el objetivo de la reducción de costos y en el incremento de ventas, esto debido a que es un servicio más que se está ofreciendo, por ende tiene unos costos y tiene que ser sometido a evaluación.

Inventario Mensual de Lubricantes: el inventario de la venta de lubricantes, como una medida contable, se realiza de manera mensual, estos se envían a la sede central para su posterior verificación y registro.

Consignaciones: este corresponde al momento de pasar efectivo a un banco y el procedimiento que se tiene que seguir cuando se efectúa esta operación, desde el formato que se tiene que diligenciar colocando los valores a consignar y para su posterior transporte.

Informe Mensual de Combustible: mediante un formulario se realiza el inventario respectivo para el combustible del cual se dispone, la cantidad de combustible mínima con la cual el Servicentro tiene que operar.

Medición de Tanques de Combustible: la medición de los tanques de combustible se realiza mensualmente una vez se termine la cantidad disponible para venta, se mide la capacidad de los depósitos de combustible.

Seguridad (extintores): este procedimiento, es una responsabilidad de cualquier estación de servicio por los productos que manejan, se verifica que estos cumplan con los requisitos necesarios para atender una emergencia.

Plan de Mercadeo 2010 La base para la realización de este trabajo es el plan de mercadeo 2010 el cual contiene las propuestas que se realizaron y que van a ser objeto de evaluación con el fin de medir la ejecución del plan de mercadeo del año 2010, cabe aclarar que la ejecución de este plan se llevaría a cabo en 2011 por lo tanto el análisis que se realiza se da en base a esta razón.

A continuación se mostrara algunas de las alternativas de propuestas que no fueron tenidas en cuenta para la ejecución del plan, posteriormente en la tabla 5 se mostrara las acciones que se llegaron a realizar.

Tabla 4. Estrategias Alternativas Plan de Mercadeo 2010

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
<p>Completa dotación industrial para el personal vinculado al Servicentro</p>	<p>Realizar una inspección interna de lo que los trabajadores necesitan para continuar con su trabajo, proyectar una buena imagen y por sobre todo disminuir cualquier riesgo personal.</p>	<p>Administrador Servicentro</p>
<p>Base de datos actualizada según los cambios que se presenten en el listado de conductores afiliados a la empresa para facilitar las ventas del manejo de la estación</p>	<p>Actualizar y enviar la base de datos mensualmente para que no haya complicaciones ni equivocaciones.</p>	<p>Técnica, administración Servicentro</p>
<p>Mejorar el software que maneja la estación junto con los sistemas para poder discriminar mejor y sin problemas las compras de los afiliados</p>	<p>Configurar el programa y suministrar esa información de manera mensual.</p>	<p>Sistemas, Servicentro, afiliados</p>

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
Mejorar la comunicación con la oficina de mantenimiento para aumentar el control de los vehículos con respecto a la estación de servicio	Envío de plan de contingencia, cronograma de mantenimiento, con especificaciones de fechas programadas para revisiones.	Mantenimiento, Servicentro, rodamiento
Capacitar a todos los empleados para mejorar la atención a los clientes	Instruir a los vigilantes que ayuden a prestar el servicio a los clientes, con la ayuda de EXXON MOBIL.	Talento humano, servicentro, mantenimiento
Implementar comunicación con rodamiento para evitar el aprovechamiento de los conductores a la hora de pedir suministros, cuando no estén en funcionamiento	A través de autorizaciones firmadas por los responsables de ello, lo cual se hace necesario para evitar el aumento de saldos rojos y disminuir la liquidez de la estación. Además de envió quincenal de listado de vehículos que no estén vinculados.	Rodamiento

Fuente: Plan de Mercadeo SERVICENTRO TRANSIPIALES S.A, 2010.

Basados en el análisis del plan de mercadeo y también de la información suministrada por la empresa, se pudo concluir que ninguna de las actividades tenidas en cuenta como alternativas llego a ejecutarse, con excepción de la creación de la base de datos y las capacitaciones, las actividades que se señalan a continuación se llegaron a ejecutar según lo expuesto en el plan de mercadeo 2010.

Tabla 5. Gestión del Plan de Mercadeo, Detalle del Proceso y las Herramientas para Ejecutar las Estrategias

Producto o servicio	Objetivo	Estrategias	Actividades	Tácticas	Recursos		Indicador	Responsable
					Humanos	Financieros		
Producto o servicio	Ampliación del portafolio de productos y servicios	Programas de capacitación al talento humano en cuanto a información sobre productos y trato al cliente	Formación en calidad y servicio	Realizar las capacitaciones a la parte administrativa y operativa de la estación, para medir las habilidades y falencias del personal	Exxon mobil, SENA	500.000	¡Ventas trabajador = Ventas totales/ No promedio de trabajadores!	Área de talento humano
			Conocer las características y beneficios de los productos					
			Capacitación sobre nuevos clientes					
			Capacitación sobre cómo atender a los consumidores					
	Evaluación y análisis de cotizaciones de productos y servicios		Reuniones preliminares con los proveedores	Buscar o dar continuidad con los proveedores de los productos que se ofrecen, buscando beneficio para las	Proveedores	0	¡Contribución por producto= margen individual/ margen total!	Gerencia, Administración servicentro
			Analizar cotizaciones					
			Cerrar las negociaciones					
			Pedir información para tener conocimiento de descuentos y promociones					

Producto o servicio	Objetivo	Estrategias	Actividades	Tácticas	Recursos		Indicador	Responsable
					Humanos	Financieros		
				partes y para obtener precios competitivos				
		Incorporar un portafolio de productos y servicios	Ampliar los servicios de la estación	Diversificación de productos y servicios	Personal de la empresa	10.000.000	¡Tasa de retorno= utilidad neta/ventas!	Gerencia, Administración servicentro
Publicidad y promoción	Mejorar la comunicación con los clientes		Información a los clientes por medio de portafolio de servicios. Obsequios a los clientes.	Diseñar un portafolio de productos y servicios	Exxon mobil, Medios publicitarios	500.000	¡Ventas clientes nuevos/total de ventas!	Publicidad y mercadeo
Comunicación/ venta personal		Buzón de quejas, reclamos y sugerencias	Estar pendiente de que el cliente se sienta satisfecho con el servicio recibido	Ir de la mano con la oficina de servicio al cliente	Fuerza de ventas	100.000	¡Baja de clientes/clientes totales!	Oficina de servicio al cliente
Marketing directo		Investigación de mercados	Realizar encuestas para la percepción de satisfacción de los usuarios	Realización de gestión de ventas	Capacidades internos y externos,	0	¡Clientes que repiten la compra/	Publicidad y mercadeo

Producto o servicio	Objetivo	Estrategias	Actividades	Tácticas	Recursos		Indicador	Responsable
					Humanos	Financieros		
					Proveedores			
			Incrementar la información suministrada a los clientes por medio de elementos publicitarios				total de clientes que compran!	
Ventas	Incrementar el volumen de ventas en un 20% por encima del actual	Ofrecer marcas de mediano y bajo precio para clientes cuyo factor de decisión sea el precio	Buscar proveedores con estándares de calidad aceptables	Hacer contacto con los proveedores solicitando calidad, tiempo de entrega, bajos precios, descuentos, promociones, etc.	Proveedores	0	No de productos vendidos/ No total de productos* 100	Administración servicentro
			Realizar homologaciones de las calidades de los productos para seleccionar los que cumplan con los criterios establecidos					
			Ofrecer a clientes las marcas de los productos seleccionados					
		Continuar con el sistema de crédito de la estación	Seleccionar a los clientes con los que se va a trabajar este sistema.	Ofrecer a los mejores clientes el sistema de crédito, pactando precios con anterioridad, finalizando	Personal administrativo	0	No de clientes aprobados / No de clientes seleccionados en el plan	Administración Servicentro
			Pronosticar los de estos clientes para el próximo año.					
			Pactar los precios del año para todos los					

Producto o servicio	Objetivo	Estrategias	Actividades	Tácticas	Recursos		Indicador	Responsable
					Humanos	Financieros		
			servicios y productos	cada mes con un inventario y facturación de lo consumido				
Precio	Mantener los precios bajos en los productos y servicios	Evaluar los costos de compras haciendo buenas negociaciones y trasladar el precio de compras al precio final	Seleccionar los productos de alta rotación y de mayor impacto en ventas	Reducir precios mediante negociaciones con los proveedores, programando pedidos, entregas	Proveedores, personal administrativo	0	Ventas clientes nuevos/total de ventas	Administración servicentro
			Solicitar a los proveedores precios por las cantidades estimadas					
			Informar sobre precios y promociones					
Relaciones publicas	Mejorar el contacto con la empresa tanto con los	Crear base de datos de clientes, para enviar información	Diseñar una base de datos de los clientes	Creación de una base de datos para mejorar la comunicación con los	Personal de la empresa	0	No de clientes fieles/ No de clientes potenciales*100	Sistemas, Publicidad y mercadeo, administración servicentro
			Elaborar un sistema completo de información de actualizaciones de la estación como precios, promociones, etc.					

Producto o servicio	Objetivo	Estrategias	Actividades	Tácticas	Recursos		Indicador	Responsable
					Humanos	Financieros		
	clientes internos como externos	no felicitaciones en las fechas especiales por parte de la empresa	Diseñar y enviar las tarjetas de felicitación en fechas especiales para agradar a los clientes	clientes, crear un correo propio de la estación				
		Ofrecer información de descuentos, créditos, ofertas, etc.	Elaborar pendones para información de descuentos y promociones vigentes	Aumentar y mejorar la publicidad de la estación	Personal de la empresa	200.000	No de clientes nuevos/ No de clientes potenciales* 100	Publicidad y mercadeo, administración servicentro, gerencia
			Realizar convenios con los proveedores para suministro de información de precios y promociones					
			Elaborar detalles para los clientes					
Servicio al cliente	Mejorar la satisfacción del cliente en un 30% apoyado	Mejorar el cumplimiento de compromisos adquiridos con los clientes	Capacitar a los jefes de proceso en temas como indicadores de gestión, planeación efectiva del tiempo, quejas y reclamos, que ayuden a mejorar la satisfacción del cliente	Hacer capacitaciones con los jefes y personal involucrado con los temas de	Oficina de servicio al cliente	0	No de clientes satisfechos 2010- No de clientes insatisfechos 2010/	Coordinador de calidad, servicio al cliente

Producto o servicio	Objetivo	Estrategias	Actividades	Tácticas	Recursos		Indicador	Responsable
					Humanos	Financieros		
	por gerencia	Atender adecuada y oportuna mente las quejas y reclamos de los clientes por medio del buzón de sugerencias		sugerencias quejas y reclamos			No de clientes satisfechos 2009	
		Brindar un adecuado servicio por parte de los empleados, rápido, eficaz, eficiente, cortés, servicial, etc.						

Fuente: Plan de Mercadeo, TRANSIPIALES S.A. 2010

La propuesta realizada por el plan de mercadeo de 2010 en cuanto a la actividad de control y evaluación de estas, se muestra en el cuadro anterior; después de una revisión, se observa que esta no cuenta con un límite de tiempo para su realización, lo que se puede deducir es que al ser una propuesta esta tuvo que entrar a estudio y análisis por parte del personal de la empresa para su posterior ejecución.

Los indicadores mostrados anteriormente en la tabla 5, no van a ser aplicados en primer lugar porque algunos indicadores en especial los señalados con un signo de exclamación (!) no guardan ninguna relación con la meta que tienen que medir, además entre los objetivos planteados por este trabajo, está la realización del planteamiento de diferentes indicadores que se cambiaron por los establecidos.

Para lograr la consecución del objetivo principal de este trabajo, se realizaron entrevistas con el personal implicado en las actividades, estas personas fueron parte importante en la investigación debido a que suministraron información necesaria para realizar la evaluación de las actividades objeto de este estudio.

8.1.5 Presentación de Resultados Encuesta de Satisfacción Servicentro Transpiales El desarrollo de las encuestas de medición de satisfacción del cliente en la estación de servicio se planeo para la semana del 11 al 18 de marzo del 2012 en horarios de 8:00 am. a 8:00 pm¹³; se tenía presupuestado desarrollar 300 encuestas de las cuales se realizaron 205; uno de los factores que influyo en la disminución del número de encuestados fue el inicio de las obras para el mejoramiento de la vía panamericana en el sector del Chapal.

Respecto a las encuestas del año 2011, se agregó una pregunta referente al conocimiento de la certificación ISO 9001:2008 obtenida por la empresa y se modificó aspectos generales de redacción.

En términos generales, los usuarios de la Estación de Servicio tanto particulares como afiliados y conductores, se sienten satisfechos con los servicios prestados en un 99,5% y el 100% de los usuarios encuestados volvería a utilizar el servicio.

Por otra parte se incrementó el nivel de satisfacción frente a la atención recibida al pasar del 93% al 97% permitiendo no solo cumplir con la meta del 94% sino sobrepasarla, fruto de las constantes capacitaciones y seguimiento de la administración.

¹³ Los resultados de esta encuesta se encontraban ya realizados al momento de empezar la pasantía.

Las opciones de crédito con un 45% y la atención con 31% continúan siendo la principal motivación de compra para los afiliados; el cliente particular en esta edición se siente más motivado por la medida del combustible en un 43% efecto de las campañas de medida exacta de la estación, seguida de la atención y calidad con 22% y 21% respectivamente.

En comparación con resultados de encuestas anteriores, el número de particulares entrevistados disminuyó un 4% y de motos un 7%, los usuarios de servicio público pasaron de 49% a 60% siendo los afiliados el tipo de cliente más frecuente con un 52%. Las obras que se están efectuando en la vía panamericana, han resultado uno de los principales factores que obstaculiza el acceso de usuarios diferentes a los afiliados y transportadores de servicio público.

Continúa siendo bajo el porcentaje de clientes que han recibido algún tipo de obsequio por parte de la empresa o conocen alguna de las promociones realizadas, solo un 30%, de los cuales en su gran mayoría son afiliados y conductores de la empresa, sin embargo se pudo identificar que las vallas publicitarias han tenido efecto en la recordación del usuario y primer contacto o conocimiento del servicio por parte de los particulares y motos que han comprado productos en la estación.

En esta ocasión, teniendo en cuenta la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad obtenida en el mes de febrero de 2012, se dispuso indagar al cliente al respecto; como resultado un 42% está enterado de dicho logro y felicita a la organización.

Los resultados obtenidos en la medición para el Servicentro continúan siendo positivos, se cumplieron las metas y el cliente se encuentra satisfecho, demostrando efectividad y adecuada gestión.¹⁴

¹⁴ INFORME DE ENCUESTAS ESTACION DE SERVICIO (EDS) AÑO 2012

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Grafica 1. Distribución porcentual en cuanto a nivel de satisfacción del servicio



Fuente: informe de encuestas de EDS año 2012

Grafica 2. Distribución porcentual en cuanto a la repeticion de compras.



Fuente: informe de encuestas de EDS año 2012

El nivel de satisfacción en general obtuvo una calificación positiva de un 99,5% y el 100% de los usuarios entrevistados volverían a utilizar el servicio.

Grafica 3. Distribución porcentual en cuanto a nivel de satisfacción frente a la atención del personal.



Fuente: informe de encuestas EDS 2012

El 72% de los entrevistados calificaron con cinco la atención del personal, un 25%, con cuatro y un 3% con tres. Respecto al año anterior los resultados han mejorado notoriamente pues se incrementó en un 15% la calificación de cinco o excelente y disminuyó la calificación de tres o aceptable en 4%, nuevamente no se presentaron calificaciones de regular y malo (2 y 1) y el nivel de satisfacción con el trato recibido incremento de un 93% a un 97% sobrepasando las metas propuestas.

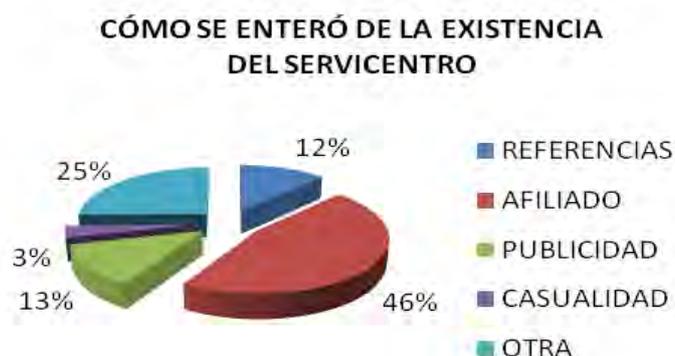
Grafica 4. Distribución porcentual en cuanto a tipo de vehículo



Fuente: Informe de encuestas EDS año 2012

El 60% de los entrevistados corresponden a conductores de servicio público, el 18% particulares y un 22% motos. El 52% son afiliados a la empresa, los restantes refirieron empresas como Supertaxis, La Cigarra, Proali, Transnuevomilenio, Transandona.

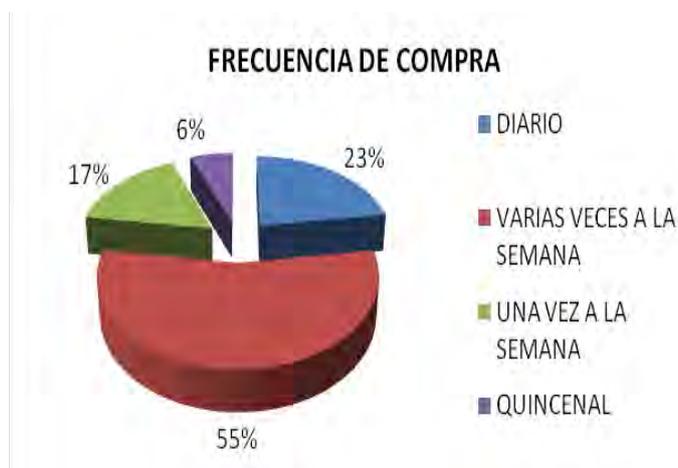
Grafica 5. Distribución porcentual en cuanto a medio de conocimiento del Servicentro Transipiales S. A.



Fuente: Informe de encuestas EDS año 2012

Fuera del 46% que conoce la EDS por ser afiliado, el 13% la conoce por la publicidad, principalmente por las vallas; el 12% por referencias, el 25% de los encuestados por otras razones refiriendo que pertenecieron a la empresa o particulares que ya habían utilizado el servicio antes, el restante 3% refiere casualidad siendo la primera vez que lo visita.

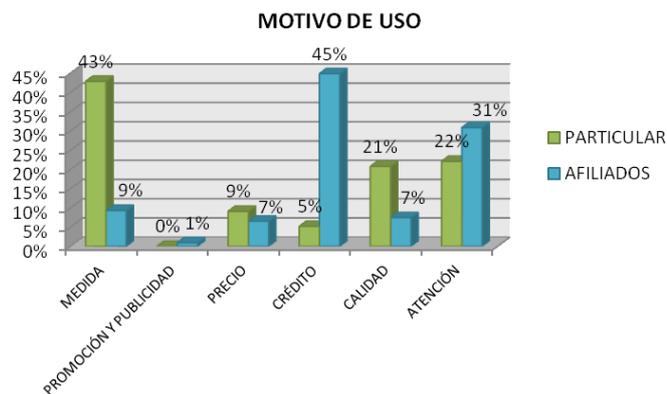
Grafica 6. Distribución porcentual en cuanto a frecuencia de Compra



Fuente: Informe de encuestas EDS año 2012

A excepción de las personas que habían ido por primera vez al Servicentro, el 55% de los encuestados compran en Servicentro varias veces a la semana aproximadamente entre 3 y 4 días, un 23% compra diariamente, un 17% una vez a la semana y el 6% quincenalmente; la principal razón de la alta frecuencia de compra se debe al tipo de cliente que en un alto porcentaje es afiliado.

Grafica 7. Distribución porcentual en cuanto a motivación de compra



Fuente: Informe de encuestas EDS año 2012

Las motivaciones de acuerdo al tipo de cliente muestran que para los afiliados de la empresa las opciones de crédito ofrecidas y la atención continúan siendo las más relevantes con un 45% y 31%. Para los clientes particulares por el contrario la principal motivación se traslado hacia la medida con un 43%, fruto de la campaña realizada por la administración, seguida de la atención del personal con un 22% y la calidad de los productos con un 21% principalmente.

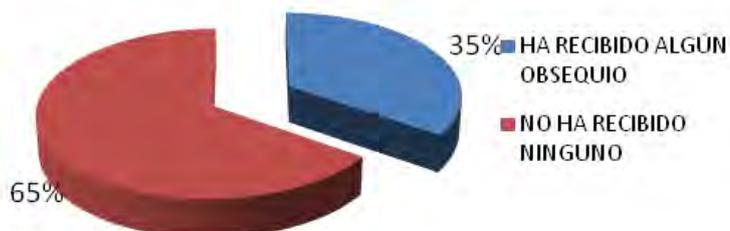
Grafica 8. Ditrribucion porcentual en cuanto a conocimiento de las promociones realizadas en el servicio.



Fuente: Informe de encuestas EDS año 2012

se mantiene el alto porcentaje de usuarios entrevistados que no identifican o manifiestan conocer promociones de la EDS en un 70%, el 30% de los encuestados en su gran mayoría afiliados, refieren conocer alguna. La promoción mas conocida fue la rifa de la moto con un 13%.

Grafica 9. Distribución porcentual en cuanto a material promocional o publicitario



Fuente: Informe de encuestas EDS año 2012

Los resultados indican que el 65% no ha recibido ningún tipo de material publicitario de la empresa, mientras que el 35% la mayoría afiliados ha recibido principalmente lapiceros y franelas.

Grafica 10. Distribución porcentual en cuanto a que no lo motiva a acercarse a la oficina del servicio al cliente



Fuente: Informe de encuestas EDS año 2012

Al igual que la anterior edición se propuso determinar el grado de satisfacción y uso de la oficina de servicio al cliente, los resultados arrojan que el 73% no se ha contactado con la oficina, entre las razones mencionadas el 59% no ha tenido motivos para hacerlo, el 41% no conoce la oficina de servicio al cliente.

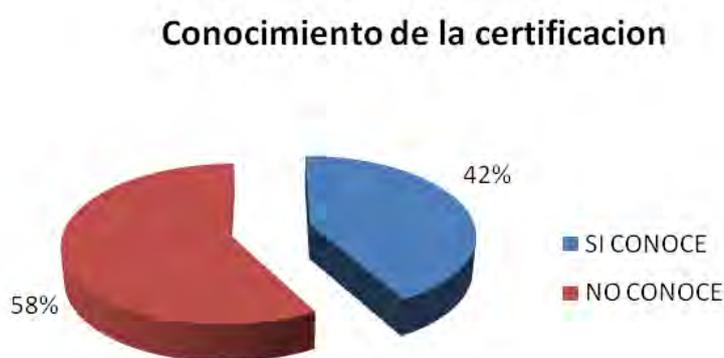
Grafica 11. Distribución porcentual en cuanto a nivel de satisfacción OSC.



Fuente: Informe de encuestas EDS año 2012

Del 27% restante que si ha realizado algún tipo de contacto con la oficina del servicio al cliente, el 98% refirió estar satisfecho con la atención prestada por esta oficina, un 2% resultó insatisfecho correspondiente a un afiliado. La variación respecto al año anterior es de 3% de incremento en cuanto al nivel de contacto y un 4% en el nivel de satisfacción con la Oficina de Servicio al Cliente.

Grafica 12. Distribución porcentual en cuanto a conocimiento de la certificación de SGC



Fuente: Informe de encuestas EDS año 2012

Esta pregunta fue incluida en esta versión de la encuesta por motivo de la obtención de la certificación del SGC de la empresa en el mes de febrero del presente año. Los resultados arrojaron que el 58% de los entrevistados no

conocen acerca de la certificación ISO 9001: 2008, incluyendo afiliados y conductores, mientras que un 42% si conoce acerca de esta.

RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

De los clientes de la estación de servicio entrevistados el 82% no realizó sugerencias o recomendaciones, el restante 18% manifestó recomendaciones como mayor atención preferencial a clientes frecuentes en caso de escases y otras realizadas de forma individual como la mejor organización de los buses al momento del tanqueo y la instalación de un lavadero y un parqueadero para los buses, cumplir con las promociones, ofrecer productos diferentes y realizar afiliaciones por correo a particulares que además permita mantenerse informado de beneficios.

9. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO 2010.

9.1 ANALISIS DE LA FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO 2010.

Tabla 6. Matriz de Cumplimiento de Objetivos

OBJETIVO	META	INDICADOR PROPUESTO	RESULTADO ACTUAL	LOGRO
Incrementar ventas en un % por encima del actual	20%	Ventas 2011-ventas 2010/ventas 2011 Indicador complementario utilidad neta / ventas	10%- 13.33%	NO CUMPLIO
Ampliación del portafolio de productos y servicios	Incorporar un mayor número de productos y servicios	No de servicios implementados/ total de servicios en funcionamiento	0%	NO CUMPLIÓ
Mantener los precios bajos en los productos y servicios	Reducción de costos	Costos 2011-costos 2010/ costos 2011	12%	NO CUMPLIO
Venta personal/ publicidad y promoción/ marketing directo	Mejorar la comunicación con los clientes	Entrevistas realizadas al personal de la empresa	Campañas publicitarias realizadas y buzón de sugerencia vigente	CUMPLIO
Relaciones publicas	Incrementar clientes externos	Resultados encuestas de satisfacción del cliente	Base de datos creada pero reducción de clientes externos	NO CUMPLIO
Mejorar la satisfacción del cliente	94%	Resultados encuestas de satisfacción del cliente	99.5%	CUMPLIO
Programas de capacitación en cuanto a información sobre productos y trato al cliente	Capacitar fuerza de ventas enfocándose en el servicio al cliente	Revisión documento "2 horas laborales	100%	CUMPLIO

Fuente: La presente investigación, 2012.

9.1.1 Directriz: ventas

OBJETIVO: Incrementar las ventas en un 20% por encima del actual

ESTRATEGIAS

Ofrecer marcas de productos de mediano y bajo precio para clientes cuyo factor de decisión de compra sea el precio

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MERCADEO 2010

- ✓ Buscar proveedores con estándares de calidad aceptables
- ✓ Realizar la homologación de las calidades de los productos para seleccionar las que cumplan con los criterios establecidos
- ✓ Ofrecer a los clientes las marcas de los productos establecidos

Entre las actividades realizadas para alcanzar el objetivo de incrementar las ventas, se encontraron la búsqueda de proveedores, para su selección, se tiene en cuenta los procedimientos que se pueden observar en el manual de la empresa (ver tabla 2 proceso P-SV-001 y proceso de compras del Servicentro tabla 3).

En base a las entrevistas realizadas con los responsables del proceso, se pudo determinar que la selección de los proveedores se hizo teniendo en cuenta el manual de proceso de la empresa y los requisitos que se exigen a los proveedores. Con base a lo anterior se encontró que la selección se da teniendo en cuenta las negociaciones que se suman a la rentabilidad, es decir que se tiene en cuenta la propuesta del candidato a ser proveedor y el beneficio que tiene para la empresa, esta es evaluada por la gerencia mientras la contratación no pase de los 50SMLV (salario mínimo legal vigente), cuando pasa de ese tope se pone en consideración de la junta directiva para su posterior evaluación.

Además de lo mencionado anteriormente, la decisión final se hace en base al momento histórico de la empresa, es decir, que se toma la decisión de contratar a un proveedor cuando la empresa no cuenta con algún elemento necesario para el buen funcionamiento de la estación de servicio.

Entre algunas de las marcas ofrecidas a un precio razonable que cuenten con estándares de calidad aceptables, están:

- ✓ Castrol,
- ✓ Ursa,
- ✓ Mobil
- ✓ Gulf,

Las anteriores marcas son seleccionadas según los procedimientos establecidos, y siguiendo el lineamiento de ventas a futuro.

Para poder determinar si las ventas se incrementaron se evaluó mediante el siguiente indicador:

Ventas 2011- ventas 2010/ ventas 2011*100

(3.583.148.648- 3.238.251.757/3.583.148.648)*100=10%

El indicador arrojó que el incremento de las ventas dio como resultado un 10% lo cual indica que la meta establecida que era del 20% no se cumplió por lo tanto, es una actividad no cumplida. Entre las razones que se dieron para que la meta de ventas no se alcanzara son:

- ✓ Contrabando de combustible de Ecuador
- ✓ Desviación de combustibles hacia departamentos o municipios que no están cobijados con beneficios de la zona de frontera
- ✓ El desabastecimiento para el transporte formal
- ✓ Protestas por los precios de combustible¹⁵

Estas razones fueron las que influyeron para que las ventas en el Servicentro disminuyan además que también afectaron la meta de una ampliación del portafolio de productos, el cual se mide mediante el incremento de los clientes del Servicentro representado por el indicador que más adelante será explicado.

¹⁵ Informe de gestión Transipiales 2011, San Juan de Pasto 2012

OBJETIVO: Continuar con el sistema de crédito de la estación

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MERCADEO 2010

- ✓ Seleccionar los clientes con los que se va a trabajar este sistema.
- ✓ Pronosticar los clientes para el año próximo.
- ✓ Pactar los precios del año para todos los productos y servicios.

Según información suministrada por la administradora de Servicentro, los usuarios del sistema de crédito de la estación lo conforman alrededor de 300 afiliados y/o conductores de la empresa, algunos de los afiliados y conductores optan por no usar los servicios de la estación, esto se debe al costo elevado de los productos además de que algunos de los afiliados y conductores se encuentren en saldo rojo (ver explicación manual de procedimiento sección ventas isla).

En base a la entrevista ejecutada, esta situación se ha venido reduciendo en lo que respecta a los lubricantes y demás productos, esto debido a la gestión efectuada por la administradora, quien se encargó de realizar la reducción del precio, porque la empresa manejaba un margen de ganancia hasta del 30% en algunos productos, lo que provocaba que los precios se tornaran muy altos y varios de los afiliados a la empresa y conductores compraran tanto de combustible como de lubricantes y otros servicios en otras estaciones que ofrecían precios bajos y gracias a la gestión cometida se redujo hasta un 16% la ganancia, atrayendo a nuevos clientes afiliados que realizaban sus compras en otras estaciones de servicio.

Basados en esta información, se observó que la selección de los clientes como los afiliados y conductores de la empresa, se efectuó con un proceso de selección basado en los resultados de los conductores afiliados o en el "producido" de cada conductor afiliado.

En lo que se refiere a la reunión para el pacto de precios con los afiliados no se llevó a cabo según la información recolectada, porque la empresa en el momento que realizó la negociación, estipuló una cantidad de consumo en un periodo de tiempo, para obtener rebaja en el precio, además que algunos clientes afiliados a la empresa no compraron en la estación debido al precio, cuestión que demuestra que no se realizó una negociación previa con los afiliados.

En cuanto a la medición de esta tarea, las encuestas de satisfacción del cliente mostraron que el crédito en la estación de servicio es el principal motivo por el cual la clientela del Servicentro realizaron su compras, con un 45% de aceptación por parte de los afiliados, eso demuestra que la estación sigue usando este sistema entre su mayor clientela que son los afiliados (ver gráfico 7).

Tabla 7. Utilidad Y Margen de Contribución Años 2010- 2011

	Ventas \$	Utilidad en \$	%
2010	\$ 3.238.251.757,00	\$ 489.612.603,00	15,12%
2011	\$ 3.583.148.648,00	\$ 479.078.961,00	13,37%

Fuente: Informe de Gestión TRANSIPIALES 2010-2011

En la tabla anterior se puede observar que los precios altos de los productos vendidos en el Servicentro se dieron debido a la variación que se presentó en el precio de los combustibles en el año 2011, esto generó que el margen de utilidad fuera bajo debido al ajuste que se realizó en base al precio volátil de los combustibles, teniendo como base el informe de gestión 2011, se obtuvo información que explica las razones y/o los fenómenos que llevaron a la disminución en el rendimiento de la utilidad de la estación de servicio.

El informe indica "la primera causa fue el contrabando de combustible proveniente del país vecino de Ecuador en razón a que los precios presentaron grandes diferencias respecto a los fijados en Colombia para las zonas de frontera, el segundo la desviación de combustible a departamentos o municipios que no están cobijados con los beneficios de zona de frontera (e incluso para fines ilícitos), el tercero el desabastecimiento para el transporte formal tanto particular como público en varios municipios (en el caso de Nariño principalmente en Ipiales, Tuquerres y Pasto), en consecuencia un cuarto fenómeno fue la protesta social que acompañada por los líderes políticos obtiene modificaciones a las políticas de precios principalmente la fijación de techos tarifarios"¹⁶.

9.1.2 Directriz: producto o servicio

OBJETIVO: Ampliar el portafolio de productos y servicios

ESTRATEGIAS

Incorporar un portafolio de productos y servicios

¹⁶ Informe de gestión Transipiales 2011, San Juan de Pasto 2012

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MERCADEO 2010

- ✓ Realizar un portafolio de productos y servicios
- ✓ Ampliar los servicios de la estación
- ✓ Hacer entrega de estos a los clientes.

Entre los servicios que ofrece a su clientela la estación de servicio, está la venta de combustible, artículos de uso automotor como aceite, ceras, lubricantes, servicio de lubricación y cambio de filtro.

El punto de ampliar los servicios ofrecidos no ha sido considerado por la falta de un direccionamiento estratégico, además de la falta de aprobación de ideas, puesto que se tiene algunos proyectos como propuesta pero no se da una ejecución de estos, debido a que en esta parte prima el interés particular por el negocio en consideración sobre el interés por la empresa en sí.

Una de las propuestas consideradas por la empresa es la oferta de un servicio de lavadero de autos, consultado con la entrevista a gerencia se pudo determinar que esta no se tiene en cuenta a implementar puesto que no es muy rentable, ya que este negocio tiene un gran número y estrictos controles de tipo medioambiental, el cual requeriría un gran desgaste de tipo administrativo y la rentabilidad de este negocio sería baja considerando lo anterior.

Entre alguna de las posibilidades comentadas para analizar como nuevo servicio en el Servicentro, se encuentra la instalación de las baterías, que es uno de los negocios que se ha visto tiene un gran potencial, ya que este es uno de los elementos que venden en la estación pero que no se pueden instalar debido a que no se tiene los elementos adecuados para la prestación de este servicio, este último se considera que tiene un gran potencial puesto que en primer lugar ofrecería un valor agregado a las otras unidades de negocio y en segundo lugar daría una garantía al momento de realizar el mantenimiento preventivo de un vehículo, otra de las posibilidades está la venta de llantas y posterior instalación, la venta de seguros obligatorios, los cuales algunas estaciones ya está vendiendo pero no se ha considerado el tema de la rentabilidad de estos dos negocios.

En cuanto a lo que se refiere a la realización de un portafolio de productos y servicios este se realizó, basado en el informe de gestión del 2011 el diseño muestra las características que este tiene además de la información acerca de

la oferta de los tres servicios, pero en cuanto a la distribución de este a los clientes de la estación de servicio se pudo concluir que estos no han llegado a la mayoría de los clientes debido a que la estación de servicio se concentra principalmente en atender a la clientela afiliada, es decir a los mismos usuarios de la empresa, la distribución al cliente común no se ha dado debido a la fuerte llegada de capital que proviene de los dos negocios, es decir del negocio de pasajeros y el de carga y encomiendas.

Para medir el resultado de la ampliación del portafolio se propuso realizar la división entre los servicios implementados en la empresa y los servicios que está ofreciendo así:

No de servicios implementados/ Total de servicios en funcionamiento*100

$$0/4*100=0\%$$

Como muestra el indicador propuesto, además de lo que se ha mencionado en ocasiones anteriores, la estación de servicio aparte de los servicios ofrecidos que ya se han mencionado, no se ha implementado ningún nuevo servicio, la posibilidad de implementar algún nuevo servicio están explicadas anteriormente además de lo que este trabajo propondrá.

OBJETIVO: Evaluación y análisis de cotizaciones de productos y servicios

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MERCADEO 2010

- ✓ Reuniones preliminares con los proveedores
- ✓ Analizar cotizaciones
- ✓ Cerrar las negociaciones
- ✓ Pedir información para tener conocimiento de promociones y descuentos

En base a las entrevistas realizadas se pudo determinar que las reuniones con los proveedores si se ejecutan, estas en primera instancia, se hacen con el objetivo de buscar la mejor propuesta para la empresa en el caso de la venta de los diferentes productos exceptuando el combustible, estas propuestas son analizadas en base al manual de proceso que tiene la empresa y el estudio que se realiza para seleccionar al proveedor o proveedores más adecuados, debido a la situación que ya se había comentado anteriormente es decir los proveedores que quieren entrar cumplen a cabalidad lo que la empresa exige

para que se tenga en cuenta su propuesta, incluyendo también el análisis de la rentabilidad que el proveedor realice a la empresa.

La relación con los proveedores durante un tiempo se basó en un corto plazo, actualmente la empresa busca con sus proveedores relaciones que sean más duraderas, es decir mejorar el contacto con ellos para obtener el mejor resultado, puesto que se ha visto que las condiciones que exige la empresa para el ingreso de los proveedores se cumplen a cabalidad con todos los que quieren ingresar, debido a las políticas de calidad que maneja los proveedores.

OBJETIVO: Programas de capacitación al talento humano en cuanto a información sobre productos y trato al cliente

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MERCADEO 2010

- ✓ Capacitación en calidad y servicio
- ✓ Conocer las características y beneficios de los productos
- ✓ Capacitación sobre nuevos clientes
- ✓ Capacitación sobre cómo atender a los consumidores

Las capacitaciones que se realizaron al personal que opera en la estación de servicio fueron enfocadas en los siguientes temas:

- ✓ SGC (sistema de gestión de calidad)
- ✓ Entrenamiento en servicio
- ✓ Entrenamiento en servicio IPT SOLUTION

En base a la información suministrada por el responsable a cargo de este punto, se pudo determinar que en primer lugar estas capacitaciones fueron dirigidas con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente por medio de la buena atención que ha prestado el personal de la empresa, estas capacitaciones, se toman como parte de las horas de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación¹⁷ que cada empleado tiene que está contemplado en 2 horas.

¹⁷ Reglamento interno de trabajo Transipiales 2010 (vigencia actual)

A estas capacitaciones tuvo la asistencia de la gran mayoría de personal del Servicentro, incluyendo a la nueva administradora quien asistió a la capacitación sobre el sistema de gestión de calidad SGC.

Estas capacitaciones tienen como objetivo el mejorar la percepción del cliente sobre la empresa, como lo indica los resultados de la encuesta, uno de los factores que es determinante al momento de realizar la compra en la estación de servicio es la buena atención que prestan los empleados del Servicentro, lo que indica que las capacitaciones sobre el trato al cliente, entrenamiento en servicio y en SGC han dado resultado.

Tabla 8. Horas de Capacitación Personal de Servicentro

	SGC	ENTRENAMIENTO EN SERVICIO	ENTRENAMIENTO EN SERVICIO IPT SOLUTION
Jazmín Hernández	2	2	0
Jorge Calvache	2	2	7
Fernando Cortez Zambrano	2	2	7
Guillermo Bravo	2	2	7
Didier Pascuaza	0	2	7
Ricardo Alex Aza Castellanos	0	2	7
Adrie Robert Casto	0	2	0
Gerardo Calderón	0	2	0
Luis Oviedo	0	2	0

Fuente: Documento 2 horas laborales. Transipiales S. A. (13/04/2012).

Como se puede observar en la tabla anterior, se tiene un registro de las horas invertidas en la capacitación en los temas ya mencionados, la empresa se ha dedicado en la capacitación en servicio al cliente nombrada “entrenamiento en servicio”, los resultados de estas capacitaciones se muestran en las encuestas de satisfacción del cliente en lo que se destaca la buena atención prestada por los empleados del Servicentro.

9.1.3 Directriz: precio

OBJETIVO: Mantener los precios bajos en los productos y servicios

ESTRATEGIA

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

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MERCADEO 2010

- ✓ Seleccionar los productos de alta rotación y de mayor impacto de ventas
- ✓ Solicitar precios a los proveedores por las cantidades estimadas
- ✓ Informar sobre precios y promociones

Entre los productos de alta rotación en la estación de servicio se encuentra los lubricantes de la marca castrol en especial, seguido de ursa, mobil y por ultimo gulf, castrol de acuerdo con el volumen de consumo que se tiene de este, realiza un descuento, el cual se traslada al precio final de estos productos este es uno de los acuerdos que la empresa ha establecido a largo plazo con los proveedores, en este caso con castrol.

Además de esto se tiene en cuenta las promociones u ofertas que ofrecen los proveedores estratégicos, estas son realizadas en alianza con los proveedores, la función de la empresa en este caso es la de realizar la debida publicidad, es decir, informar a la población interesada sobre la rifa de los productos o la promoción que se tiene en la estación mediante medios como volantes, pendones, prensa y radio, y actualmente mediante las redes sociales (Facebook, Twitter).

Por lo mencionado en el anterior párrafo se puede deducir que la reducción de costos se ha venido dando de una manera gradual en el año 2012 además que en anteriores puntos se comento sobre esta situación en la cual se redujo el precio para atraer a más clientes que habían dejado de usar los servicios del Servicentro por los precios que se manejaban, además de las negociaciones que se han venido realizando con los proveedores para realizar un descuento a sea por las cantidades compradas o por el consumo final en la mayoría de los casos.

Tabla 9. Costos 2010 Y 2011

COSTOS 2011	COSTOS 2010
3.293.000.000	2.392.000.000

Fuente: Informes de gestión TRANSIPIALES S.A, 2010 y 2011

Contrario a lo que se menciona anteriormente. el indicador propuesto muestra que los costos del año 2011 de la estación de servicio incrementaron; esto se debe a la gran fluctuación que tuvo el precio del combustible, esto debido a la fórmula que utiliza el ministerio de minas para establecer el precio del combustible que tiene en cuenta el precio internacional del petróleo lo que hizo

que el costo del combustible fuera más alto y por ende el precio también, generando que la estación incrementara sus precios en otros productos además del contrabando de combustible del Ecuador.

9.1.4 directriz: relaciones públicas

OBJETIVO: Mejorar el contacto de la empresa tanto con clientes internos como externos (Combinación objetivo venta personal, publicidad y promoción y marketing directo).

Para efectos de una adecuada medición, en este punto se junto la explicación de los objetivos de relaciones públicas y marketing directo ya que 2 estrategias están en ambos objetivos.

ESTRATEGIAS

Crear base de datos de clientes para enviar información o felicitaciones en fechas especiales por parte de la empresa.

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MERCADEO 2010

- ✓ Diseñar una base de datos completa con los datos de los clientes.
- ✓ Elaborar un sistema completo de información de actualizaciones de la estación (precios, promociones, etc.).
- ✓ Diseñar y enviar tarjetas de felicitación en fechas especiales para agradecer a los clientes.

En entrevista con el encargado del diseño de la base de datos se pudo encontrar que esta cumple con la función de mantener la información contable, de crédito y ventas de la estación de servicio, los datos de los clientes están contenidos por la necesidad de información del crédito que maneja la estación de servicio.

Esta base de datos se actualiza constantemente cada cuanto se requiera hacer una actualización de precios o alguna promoción que se tenga planeado ofrecer, pero principalmente se centra en la actualización de información de las personas como por ejemplo los afiliados y los conductores que estén en saldo rojo, puesto que como se menciona anteriormente esta información es básica para poder vender productos exceptuando el combustible a afiliados y conductores.

El envío de tarjetas de felicitación en fechas especiales como cumpleaños y demás, es una labor que le compete al proceso de talento humano, pero este toma la base de datos que se diseñó en sistemas para realizar este cometido; la única interrogante que no se pudo resolver fue cuando se realizó esta base de datos de los clientes del Servicentro.

En cuanto a los clientes que están registrados en esta base de datos son en totalidad afiliados y conductores de la empresa, esto debido a que la gran mayoría de los clientes de la estación de servicio son los mencionados anteriormente, clientes particulares no son registrados en la base de datos porque no representan un ingreso considerable para las ventas del Servicentro.

OBJETIVO: Ofrecer información de descuentos, créditos, ofertas, etc.

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MERCADEO 2010

- ✓ Elaborar pendones para la información de los descuentos y promociones vigentes.
- ✓ Realizar convenios con los proveedores para suministro de información de precios y promociones.
- ✓ Elaboración de detalles para los clientes

Entre algunas de las promociones ofrecidas y que se estén ofreciendo tenemos:

- ✓ Por cada Galón de Aceite reclame dos boletas para la rifa de una moto.
- ✓ Por cada \$40.000 en combustible recibe 1 bono de \$10.000.
- ✓ Por compras superiores a \$20.000 obsequio 1 limpia parabrisas y 1 shampoo (solo particulares).
- ✓ Por cada 15 galones de aceite acumulados, reclama una silla plegable.
- ✓ Por cada 3 cambios de aceite se obsequia un artículo para el hogar.
- ✓ Por tanqueos superiores a 100.000 en ACPM o cambio de aceite recibe gratis engrase.
- ✓ Los martes y jueves rebajas de \$300 por galón.

Basado en la información recolectada, las promociones que se están realizando y que se han realizado en la estación de servicio, han sido en alianza o convenio de acuerdo al proveedor estratégico, el descuento realizado en el combustible es mínimo a diferencia del descuento realizado en la venta de lubricantes y de los servicios adicionales, debido a que la reglamentación para el manejo de precios del combustible compete en gran parte al ministerio de minas, quien es el encargado del manejo de precios; uno de los mayores proveedores de la estación de servicio con el cual actualmente se tiene actualmente una promoción en vigencia es Castrol, en la cual se realiza una rifa de una moto, televisores, neveras, etc. estas promociones se han mostrado mediante carteles, pendones, volantes, la página web y las redes sociales en la estación de servicio.

Debido a que los clientes son los afiliados a la empresa y algunos particulares que han reconocido a la estación de servicio como una buena oferente de este servicio, y al estar en zona de frontera, se tiene que tener en cuenta el cupo asignado, cuestión que limita la realización de una labor para ampliar la demanda de productos y servicios ofrecidos en el SERVICENTRO TRANSIPIALES.

Por otro lado, los proveedores también entregan elementos de merchandising como camisetas, gorras, lapiceros y demás artículos, lo que realiza la empresa además de dar algunos artículos propios de merchandising, es de dar a conocer el día el lugar donde se van a llevar a cabo estas promociones.

Entre algunas de las promociones que ya se han realizado como por ejemplo la rifa de una moto, se realizó la promoción de un raspa y gane promocionado por castrol y transipiales, los cuales tenían como premio el cambio de aceite o bonos, con exxonmobil se realizó la promoción de la gasolina garantizada, la cual consistía en que por cada 40000 pesos de consumo de gasolina, obtenía un raspa y gane en el cual se podía ganar bonos de gasolina de 10000 pesos en adelante además de carros y otros productos.

OBJETIVO: Investigación de mercados

ACTIVIDADES PROPUESTAS EN EL PLAN DE MERCADEO 2010

- ✓ Realizar encuestas para la percepción de la satisfacción de los usuarios
- ✓ Incrementar la información suministrada a los clientes por medio de elementos publicitarios

La investigación muestra que la realización de las encuestas es algo que si se ha venido haciendo, esta actividad es una forma que tiene la empresa de conocer la opinión que tiene el cliente acerca de los distintos negocios de la empresa, puesto que esta se aplica para las tres unidades de negocio.

Esta encuesta es uno de los resultados de la política de calidad que implemento la empresa hace corto tiempo con el fin de conocer la opinión del cliente acerca de diferentes aspectos sobre el servicio ofrecido en Servicentro Transipiales, y las otras dos unidades de negocio.

En los resultados de la encuesta, se encuentra que la clientela en su mayoría afiliados se encuentra satisfecha con el servicio prestado y como se ha dicho con anterioridad los factores que determinan la compra de los usuarios afiliados es el crédito que ofrece la estación y la buena atención que ofrecen los empleados, las personas particulares que compran en esta estación aseguran que la medida del combustible es el factor que más lo impulsa a comprar en la estación de servicio.

Con respecto a los medios que se han usado para suministrar información a los clientes sobre lo que se está ofreciendo en el Servicentro, la empresa ha realizado campañas con el objetivo de dar a conocer el Servicentro entre algunos elementos de la campaña realizada se encuentra la elaboración de pendones, volantes, rifas de una moto, neveras, y demás artículos para el hogar además de la rebaja de 300 pesos el galón ciertos días de la semana, pero cabe resaltar que estas son realizadas en convenio con el proveedor.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de la empresa por realizar campañas para publicitar la estación de servicio y por ende la marca de la empresa, entre los afiliados y la población que reconoce al Servicentro, los resultados de la encuesta muestran que la población no conoce acerca de las promociones que ofrece la estación de servicio entre ellos los mismo afiliados, pero algunos de los afiliados muestran recordar la labor que se ha realizado por hacer publicidad a la estación(ver gráfico 8).

El incremento de clientes externos como lo muestra la explicación de la encuesta de satisfacción del cliente y la grafica 4 indica que hubo una reducción de clientes ajenos a la función de la empresa además que las labores de mercadeo se centra en la atención la usuario de Transipiales es decir al afiliado y al conductor por lo tanto este es uno de los objetivos que no alcanzo su cometido.

9.1.5 Directriz: servicio al cliente

OBJETIVO: Mejorar la satisfacción del cliente en un 94%

ESTRATEGIAS

- ✓ Mejorar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes
- ✓ Atender adecuada y oportunamente las quejas y reclamos de los clientes por medio del buzón de sugerencias
- ✓ Brindar un adecuado servicio por parte de los empleados, rápido, eficaz, eficiente, cortés, servicial, etc.

En base a las encuestas planteadas por la empresa para medir la satisfacción de los clientes de la estación de servicio, se observó que esta es muy buena, mostrando que el 99.5% del total de los encuestados se siente satisfecho con el servicio que dan en la estación de servicio, superando la meta que se había establecido por parte de la gerencia, además que esta variable es además una de las razones por las cuales los clientes de la estación compran en este lugar (ver gráficos 1, 2 y 7).

Uno de los puntos que se debe atender es la falta de conocimiento que tiene la clientela del Servicentro de la oficina de servicio al cliente (OSC) la cual según las últimas encuestas realizadas se determinó que del total de encuestados, un 76% de los encuestados no ha tenido contacto con esta oficina, entre las razones por las cuales los clientes de la estación de servicio no conocen esta oficina se encuentra que no tenían conocimiento de su existencia, otra de las razones es que no ha tenido ninguna queja con el servicio prestado por la estación, por lo tanto no han tenido razón para el contacto con la oficina en cuestión (ver gráfico 10).

10. FORMULACIÓN DE NUEVAS ACCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.

10.1 BASE PARA FORMULACIÓN

El objetivo planteado por este trabajo fue el de medir la ejecución del plan de mercadeo 2010 del Servicentro TRANSIPIALES, cuya realización se dio en el año 2011. Una vez acabada la evaluación del trabajo en general y habiendo evaluado la realización de los objetivos planteados, se pudo concretar que tres objetivos de los siete propuestos por el plan de mercadeo para el Servicentro llegaron a realizarse, los restantes cuatro objetivos no se llevaron a cabo.

En base al resultado que arrojó la evaluación, uno de los principales inconvenientes que se observó fue la falta de estudios y aprobación de ideas para mejorar el Servicentro (ver directriz producto o servicio), al notar esto, algunas de las propuestas mencionadas a continuación en el numeral 11 tendrán como base que se realice el o los estudios respectivos antes de una posible ejecución.

Ya realizada la evaluación presentada en el numeral 9, a continuación se elaboró el plan de mejoramiento para aquellas labores no cumplidas, y además se planteó acciones preventivas y de mantenimiento con los objetivos cumplidos.

Este trabajo planteo acciones para el cumplimiento de los objetivos en base a los resultados de la evaluación arrojados por este mismo, por lo tanto se tendrá que evaluar si alguna de estas actividades mostradas en el numeral 11 puede llegar a ser viables, debido a que las condiciones del sector pueden cambiar y mostrar que no puede ser factible la ejecución de alguna de estas, por otra parte no se establecerá presupuesto en esta tarea ya que la empresa deberá decidir si alguna opción de las propuestas por este trabajo es viable para su implementación.

10.1.1 Objetivos que Necesitan Acciones Correctivas

- ✓ Incremento de ventas en un 20%
- ✓ Ampliación del portafolio de productos y servicios
- ✓ Mantener los precios bajos en los productos y servicios

- ✓ Incrementar clientes externos

Como se mencionó anteriormente estos objetivos no alcanzaron la meta indicada debido a las razones explicadas anteriormente en el numeral 9, lo que se realizó es la propuesta para que la empresa tenga una alternativa para mejorar la posición competitiva del Servicentro y por ende de la empresa, además de proponer una alternativa para el cumplimiento de estos objetivos.

10.1.2 Objetivos que Requieren Acciones Preventivas Y/O de Mantenimiento Las acciones que se muestran a continuación han cumplido con lo que estaba propuesto, para estas se propuso actividades que vayan encaminadas al mantenimiento de la buena labor realizada.

- ✓ Mejorar la comunicación con los clientes
- ✓ Mejorar la satisfacción del cliente
- ✓ Capacitar fuerza de ventas enfocándose en el servicio al cliente

10.2 FACTORES A TENER EN CUENTA PARA OBTENER UNA MEJOR POSICIÓN EN EL SERVICENTRO

Clientes externos: Este es el punto en el cual la empresa debe poner atención primordial, debido a que el cliente de la estación de servicio solo es el afiliado a la empresa y uno que otro vehículo particular, por ende este último se está descuidando, el cual le puede dar un gran incremento de ganancias a la empresa, ya que no solo será al afiliado y/o conductor al que se atendería sino que también se atendería al conductor particular que reconozcan a Servicentro como un buen oferente de este servicio, además que este fue uno de los objetivos planteados por el plan de mercadeo objeto de revisión que no alcanzo la meta establecida.

Clientes internos: Se debe además de poner tiempo y recursos en buscar un nuevo cliente, buscar mantener al cliente actual es decir el afiliado y/o conductor, esto debido a que si se descuida, se perderá la ganancia actual. De igual manera se tiene como propósito atraer al afiliado y conductor que no realice sus compras en el Servicentro, por cualquier razón explicada en el numeral 9.

Precio: Es un factor a tener en cuenta para atraer más clientes, ya que algunos de los clientes habituales del Servicentro como se mencionó anteriormente en la directriz ventas no han ido a realizar sus compras sin incluir el combustible por este factor.

Impacto de la publicidad: La empresa debe de poner atención en este tema, que como se vio en la evaluación de resultados (matriz de cumplimiento de objetivos) fue uno de los puntos en el que no se cumplió con la meta establecida, la cual era la de incrementar clientes externos, al realizar una buena publicidad de lo ofrecido aparte del combustible en el Servicentro se podría incrementar el cliente que conduce un vehículo particular.

11. ACCIONES DE MEJORA PARA EL SERVICENTRO

Basados en toda la información recolectada, se plantea las siguientes opciones con el fin de obtener una mejor posición de la estación de servicio “SERVICENTRO TRANSIPIALES”, el planteamiento de estas opciones se centra en mejorar los siguientes aspectos:

- ✓ Incremento de ventas
- ✓ Ampliación del portafolio de servicios ofrecidos
- ✓ Mantener precios bajos
- ✓ Incrementar clientes externos

11.1 DISEÑO DE LAS ACCIONES DE MEJORA

VENTAS

OBJETIVO: Incrementar ventas en un 5%

ESTRATEGIA 1:

Estudiar la posibilidad de implementar una nueva estación de servicio que se enfoque en la atención del cliente externo.

PLAN DE ACCIÓN:

ACTIVIDAD 1: Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades que los clientes inquieran al momento de buscar una estación de servicio.

ACTIVIDAD 2: Presentar el proyecto a gerencia para su estudio y posible aprobación.

ACTIVIDAD 3: Buscar un punto adecuado para el establecimiento de la nueva estación de servicio.

ACTIVIDAD 4: Implementar la nueva estación de servicio que se enfoque en la atención al cliente externo.

ACTIVIDAD 5: Realizar la publicidad dando a conocer la nueva estación de servicio.

TÁCTICA: Realizar estudios de índole logístico, financiero, político, medioambiental y demás estudios para efectuar la implementación del nuevo Servicentro.

INDICADOR: Ventas 2012- ventas 2011/ventas 2012*100 o implementación de nueva estación de servicio.

La base para plantear esta estrategia radica en lo mostrado por este trabajo el cual indico que el principal cliente de Servicentro es el afiliado y/o conductor de la empresa y que el cliente que conduce un vehículo particular casi no es atendido incumpliendo así con uno de los objetivos planteados el cual fue el incremento de clientes externos (ver matriz de cumplimiento de objetivos y encuestas de satisfacción del cliente), además como se indicó en la directriz producto o servicio la falta de aprobación de ideas no ha permitido estudiar e implementar si fuera el caso un nuevo servicio en la estación, y al ver que no se puede incrementar el cupo para la estación de servicio, se debe considerar buscar una forma de llegar a este cliente.

Se propone que el estudio y posible apertura de un nuevo Servicentro enfocado en la atención al cliente que conduce un vehículo particular ya sea carro o moto, sea la forma de incrementar ventas y a su vez incrementar la clientela ajena a la función de la empresa, además de incursionar en la oferta de un nuevo servicio el cual fue uno de los objetivos que la empresa no logró alcanzar (ver matriz de cumplimiento de objetivos punto 9).

ESTRATEGIA 2: ALIANZA CON UNA ESTACIÓN DE SERVICIO QUE PERTENEZCA AL GRUPO EXXON MOBIL

PLAN DE ACCIÓN

ACTIVIDAD 1: Buscar varias estaciones de servicio perteneciente al grupo de EXXON MOBIL, con una buena posición estratégica.

ACTIVIDAD 2: Realizar los estudios necesarios para determinar la viabilidad de la alianza.

ACTIVIDAD 3: Realizar y ofrecer una gama de propuestas a la estación de servicio o las estaciones de servicio seleccionadas.

ACTIVIDAD 4: Efectuar la alianza de la estación de servicio y el Servicentro.

TÁCTICA: Mediante la información que puede suministrar el proveedor (Exxon mobil) y analizar los requisitos que esta alianza implicaría.

INDICADOR: Realización de la alianza.

Esta estrategia puede relevar a la propuesta anterior si la empresa considera que la anterior solución no represente un negocio lucrativo; la idea sigue la misma base de la anterior estrategia, que es atender al cliente externo, pero a diferencia de enfocar tiempo y recursos en el estudio y posible apertura de una nueva estación de servicio, lo que se pretende es realizar un convenio con una estación de servicio ya consolidada en el mercado, mediante este se incursionaría en la atención al cliente externo, además se tendría una ventaja en la oferta de servicios adicionales además de la venta de combustible, es decir, mediante la realización de la alianza se incursionaría en la venta de un nuevo producto o servicio con el que Servicentro no cuenta (ver Directriz producto o servicio), usando como medio la plataforma de una estación que pertenezca al grupo Exxonmobil, la clave para el éxito de esta idea sería la propuesta que la empresa realice a la estación seleccionada, además de la adecuada selección de la estación que se adecuen a los intereses de la empresa.

ESTRATEGIA 3: CONTINUAR CON EL SISTEMA DE CRÉDITO DE LA ESTACIÓN

ACTIVIDAD 1: Elaborar un programa de beneficios por pronto pago y rendimiento destacado para los conductores de la empresa, estableciendo reglas y condiciones de uso.

ACTIVIDAD 2: Hacer que los usuarios del crédito no se encuentren en saldo rojo a través de lo propuesto en la actividad 1.

ACTIVIDAD 3: Presentar el programa a gerencia para su posible aprobación.

ACTIVIDAD 4: Programar una reunión(es) con los conductores para informarlos acerca del programa de beneficios.

ACTIVIDAD 5: Ofrecer premios y beneficios por pronto pago y por rendimiento destacado en la labor a los conductores.

TÁCTICA: Ofrecer a los conductores y afiliados beneficios y premios por usar el sistema de crédito.

INDICADOR: No de usuarios 2012- No de usuarios 2011/ No de usuarios 2012*100 o implementación programa de beneficios.

Según las encuestas de satisfacción del cliente, el crédito en el Servicentro como medio de pago sigue siendo la principal razón por la que el cliente habitual (afiliado y conductor) sigue comprando en este lugar, pero como se mencionó anteriormente (directriz ventas) no todo afiliado y/o conductor de Transipiales realiza sus compras en el Servicentro, ya sea por el precio (ver directriz ventas) o que se encuentre en saldo rojo (ver explicación manual de proceso ventas isla), por lo que se debe de atraer y motivar a aquel conductor y/o afiliado para que realice sus compras en el Servicentro por medio del crédito ofreciendo beneficios por pronto pago y debido a que su rendimiento en la empresa sea destacado.

ESTRATEGIA 4: REALIZAR ESTUDIO Y POSIBLE IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIO DE PIAGOS

ACTIVIDAD 1: Realizar estudio de mercado acerca de la aceptación de este negocio.

ACTIVIDAD 2: Presentar el proyecto a gerencia para su posible aprobación.

ACTIVIDAD 3: Establecer condiciones, reglas y la cantidad de vehículos a utilizar en este nuevo negocio.

ACTIVIDAD 4: Implementación de este negocio.

ACTIVIDAD 5: Añadir a los piagos en las políticas de abastecimiento de combustible.

ACTIVIDAD 6: Realizar base de datos de afiliados y conductores de este negocio.

TÁCTICA: Establecer condiciones, reglas y procedimientos para la venta de combustible, lubricantes y demás artículos a estos vehículos.

INDICADOR: Implementación de negocio de piagos y políticas de abastecimiento de combustible, lubricantes y demás artículos.

El estudio y la posible implementación de este nuevo negocio en primera instancia es una medida (aun no estudiada) para mejorar el servicio ofrecido por la empresa de transporte de carga y encomiendas, puesto que aun no se ha propuesto organizar y utilizar este tipo de vehículos para el transporte de carga a nivel local. Se puede observar que la posible implementación de este negocio tiene un gran potencial para incrementar el nivel de ventas en el Servicentro, solo que se incrementaría el número de clientes pertenecientes a la labor de Transipiales. Añadiendo este nuevo negocio a lo ofrecido por Transipiales, se extenderá la venta de gasolina y demás artículos de uso automotor y también el crédito de la estación a este tipo de vehículos.

Se hace necesario realizar el o los estudios respectivos además del mencionado anteriormente como por ejemplo el financiero, logístico, y demás estudios que se tengan que hacer ya que, según lo mencionado anteriormente (directriz producto o servicio) la falta de estudios ha hecho que no se realice ninguna actividad para una apertura u oferta de un servicio nuevo.

Concerniente a este trabajo se observa una gran posibilidad de incremento de ventas para la estación de servicio, debido a que se afiliarían a la empresa este tipo de vehículos, y estos necesitaran combustible y otros productos y servicios que el Servicentro puede ofrecer, haciendo que se implemente un procedimiento para la venta de combustible y lubricantes tanto en efectivo como a crédito.

AMPLIACIÓN DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

OBJETIVO: OFRECER UN PORTAFOLIO VARIADO AL USUARIO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO

ESTRATEGIA 1:

Realizar estudios para evaluar la implementación de distintos negocios en los que el Servicentro podría incursionar.

ACTIVIDAD 1: Realizar un estudio de mercado para la implementación de venta de llantas y su posterior instalación.

ACTIVIDAD 2: Realizar un estudio de mercado para para la implementación de un servicio de venta e instalación de baterías.

ACTIVIDAD 3: Realizar un estudio de mercado para de la implementación de un servicio de lavado de autos.

ACTIVIDAD 4: Realizar un estudio de mercado de un Joint- Venture para la implementación de un CDA.

ACTIVIDAD 5: Realizar estudio de mercado para implementar la venta de seguros obligatorios SOAT en el Servicentro.

TACTICA: Buscar información acerca de los beneficios, requisitos y demás documentación que ayude a realizar los estudios.

INDICADOR: No de estudios realizados/total de estudios propuestos.

En este punto el objetivo es el de ampliar la oferta de servicios en el Servicentro, para esto lo primero que se tiene que hacer es el estudio de de mercado de distintos negocios que se puedan implementar en la estación de servicio, el estudio tiene que abarcar todo aspecto que sea necesario, entre algunos de los estudios que se deben de hacer están los de tipo financiero, logístico, medioambiental, político, laboral y demás que la empresa considere pertinente realizar esto debido a que como se mencionó anteriormente(Directriz producto o servicio) la falta de aprobación de ideas y de estudios es lo que ha hecho que no sea posible que se pueda estudiar e implementar (si fuera el caso) un nuevo servicio en el Servicentro.

Entre algunos de los negocios que se proponen implementar en la estación de servicio está la venta e instalación de llantas, la venta e instalación de baterías y la instalación de un lavado de autos entre otros, pero el éxito o el fracaso de estos negocios se basaran en la necesidad que muestre el mercado para estos negocios, además de la calidad del estudio realizado por parte de la empresa.

ESTRATEGIA 2: Implementar los nuevos servicios una vez estudiados

ACTIVIDAD 1: Implementar los servicios una vez realizado el estudio y aprobado por gerencia.

ACTIVIDAD 2: Realizar la campaña publicitaria para promocionar los nuevos servicios tanto a los clientes afiliados como a la población externa.

TÁCTICA: Analizar los estudios para establecer cual o cuales de los negocios es más viable implementar en el Servicentro.

INDICADOR: No de negocios implementados/ total de estudios realizados.

Esta estrategia está ligada a la anterior puesto que aquí se habla ya de la implementación de uno de los negocios propuestos por este trabajo, pero como se indicó anteriormente, para la instalación y el buen funcionamiento de alguno de los negocios la clave está en el estudio realizado de cada propuesta de negocio y la necesidad que muestre el mercado.

Además de lo mencionado, podemos decir que otro de los puntos clave para el éxito de cualquiera sea el negocio seleccionado es la publicidad que a este se le haga, ya que puede que el estudio este bien realizado pero sin los medios necesarios para darlo a conocer a las personas no tiene validez.

MANTENER PRECIOS BAJOS

OBJETIVO: mantener el precio bajo de productos como lubricantes filtros y otros.

ESTRATEGIA 1: Reducir el costo de compra en un 12% de los productos sin incluir el combustible tanto gasolina como ACPM.

ACTIVIDAD 1: Realizar convenios con los proveedores más prolongados.

ACTIVIDAD 2: Evaluar la gestión de compras en la estación de servicio para reducir el inventario muerto o sin movimiento.

ACTIVIDAD 3: Solicitar al proveedor lista de precios.

ACTIVIDAD 4: Estar informado sobre descuentos y promociones.

TÁCTICA: Realizar una evaluación en la gestión de compras, buscar alianzas a largo plazo con los proveedores.

INDICADOR: Costos 2012- costos 2011/costos 2012*100.

La propuesta de la reducción de costos es uno de los objetivos en el que la empresa debe poner más atención, ya que este no se logro a pesar de haber realizado algunas actividades, lo que se propone para alcanzar este objetivo en primer lugar es poner la meta de 12%, porque es algo que no se había propuesto en el trabajo objeto de revisión, además que este fue el porcentaje en que incremento el costo según la evaluación realizada (ver tabla 6), planteando esta meta se tienen una medida segura al momento de realizar una nueva evaluación.

Para lograr el objetivo propuesto se plantea que la empresa realice convenios con los proveedores a largo plazo además de evaluar la gestión de compras en la estación de servicio, esto con el fin de controlar y reducir el inventario sin movimiento, para esto se hace necesario que la estación de servicio realice una evaluación de la rotación de los productos que se ofrece en el Servicentro, esta medida mostrara los productos de baja rotación, lo que hará que se considere realizar una compra menor de estos productos o tomar la decisión de no comprar estos por las razones ya mencionadas y conseguir la meta propuesta.

INCREMENTAR CLIENTES EXTERNOS

OBJETIVO: Incrementar la clientela ajena a la función de Transipiales S.A.

ESTRATEGIA 1: Realizar campañas publicitarias para atraer a los clientes potenciales de la estación de servicio.

ACTIVIDAD 1: Fortalecer las campañas publicitarias ya existentes.

ACTIVIDAD 2: Mediante lo propuesto en la actividad 1, enfocar las campañas publicitarias hacia la oferta de productos y servicios aparte del combustible.

ACTIVIDAD 3: Usar las redes sociales como un medio para atraer más clientes.

TÁCTICA: Gestionar el fortalecimiento de las campañas publicitarias actuales y futuras.

INDICADOR: No de campañas realizadas/total de campañas planeadas, medición mediante encuestas de satisfacción del cliente.

Esta además de ser una estrategia necesaria para atraer a clientes externos, es una de las actividades en las que la empresa debe poner atención, puesto que esta es una base en las que cualquier negocio debe invertir recursos si quiere que su producto o para este caso el servicio ofrecido llegue y se posicionen de buena manera en la mente del consumidor, es decir que los usuarios externos vuelvan a comprar en el Servicentro reconociendo a este como un buen oferente de esta clase de productos y servicios además del combustible, aparte este fue uno de los objetivos que no llego a concretarse. Para tal cometido se propone que se enfatice en fortalecer las campañas publicitarias ya existentes para que la gente pueda ir al Servicentro no solo a compra combustible sino que también vaya a esta para comprar algún otro producto ya sea aceite cera o requerir el servicio de lubricación, también se debe tener en cuenta estudiar y posiblemente implementar algún nuevo servicio ya sea sugerido por este trabajo o por algún otro.

ESTRATEGIA 2: IMPLEMENTAR BASE DE DATOS ACTUALIZADA DE LA CLIENTELA EXTERNA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO

ACTIVIDAD 1: Elaborar la base de datos con clientes que sean ajenos a la labor de la empresa.

ACTIVIDAD 2: Enviar a estos clientes información acerca de descuentos promociones y demás.

ACTIVIDAD 3: Diseñar y enviar tarjetas de felicitación en fechas especiales a este tipo de clientela.

TÁCTICA: ofrecer a la clientela externa ventajas como descuentos y promociones para que se introduzcan en la base de datos.

INDICADOR: Implementación de base de datos de clientes externos.

Esta estrategia está diseñada para mantener a clientes en este caso clientes externos, y lo que se quiere lograr con tener esta base de datos es que el usuario se sienta parte de la empresa, que la empresa haga ver que tanto afiliados a la empresa como no afiliados sean beneficiados de lo que se ofrece en le Servicentro Transipiales.

ESTRATEGIA 3: OFRECER UN PROGRAMA DE AFILIACIÓN A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA

ACTIVIDAD 1: Efectuar estudio(s) para determinar la viabilidad de este proyecto.

ACTIVIDAD 2: Instaurar reglas, condiciones y beneficios para el programa de afiliación a clientes externos.

ACTIVIDAD 3: Presentar el proyecto a gerencia para su posible aprobación.

ACTIVIDAD 4: Implementar el programa una vez aprobado

ACTIVIDAD 5: Ofrecer a los nuevos afiliados ofertas en precios de lubricantes y algunos servicios ofrecidos.

ACTIVIDAD 6: Ofrecer descuentos en pasajes al momento de realizar viajes a destinos ofrecidos por la empresa de transporte de pasajeros.

TÁCTICA: Estudiar e implementar algún nuevo servicio en el Servicentro.

INDICADOR: No de afiliados externos/total de afiliados o implementación de programa de afiliados externos, medición mediante encuestas de satisfacción del cliente.

La estrategia planteada es un complemento a la mencionada anteriormente además de las estrategias ya sea de la apertura de un nuevo Servicentro o la alianza con una estación de servicio, aunque la empresa debería buscar la manera de llegar al cliente que conduce vehículo particular, se ve limitada principalmente por el cupo asignado que se le da por parte del ministerio de minas, por esta razón se plantea la estrategia de crear un programa de afiliados particulares; con esto se podrá dar acceso a personas particulares a la empresa en sí.

Para implementar esta estrategia, el servicentro debe enfocar tiempo y recursos en la ejecución y puesta a punto de un nuevo o nuevos servicios, ya que al no contar con el cupo de combustible necesario para atender al cliente que conduce un vehículo particular, se debe de llegar a este por medio de la

oferta de nuevo servicio y de los ya existentes, así se podría ver que cliente(s) reconocerían al servicentro como una buena oferente de este servicio y quieran afiliarse a la estación.

11.1.1. Estrategias preventivas y/o de mantenimiento

MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES ACTUALES

OBJETIVO: AMPLIAR LA COMUNICACIÓN EXISTENTE CON LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

ESTRATEGIA: Lograr que los afiliados estén al tanto de la información de promociones y descuentos ofrecidos en el Servicentro

ACTIVIDAD 1: Información a través de pendones en el Terminal de transporte y la misma estación de servicio.

ACTIVIDAD 2: Ofrecer a los clientes la información acerca de las promociones por parte de los proveedores.

TÁCTICA: Gestionar la inclusión de publicidad alusiva al Servicentro en el terminal de transporte.

INDICADOR: Medición mediante encuestas de satisfacción del cliente.

Como menciona el título este es uno de los objetivos que la empresa debe mantener, e incluso puede mejorar, puesto que como lo muestra los resultados de la encuesta, la clientela se siente satisfecha con lo ofrecido en el Servicentro, la empresa ha realizado promociones en aras de mejorar sus ventas, se debe de ser un poco más agresivo al momento de realizar la publicidad puesto que al indagar sobre la recordación de las promociones ofrecidas, los usuarios no recordaban estas pero la empresa ha realizado promociones (ver directriz relaciones públicas y resultado encuestas de satisfacción del cliente).

Entre las actividades sugeridas para asegurar una mejor comunicación con los clientes actuales esta la inclusión de publicidad alusiva al Servicentro en la Terminal de transporte, puesto que es donde hay una mayor concentración de

la clientela del Servicentro, por esta razón la empresa debe enfocar sus esfuerzos en cuanto a publicidad se refiere en ir donde se concentra su principal clientela, así los usuarios de la estación sabrán de las promociones que se están ofreciendo en el Servicentro.

MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

OBJETIVO: MANTENER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UN 99%

ESTRATEGIA: Continuar con la atención ofrecida al cliente

ACTIVIDAD 1: Mantener el sistema de buzón de sugerencias.

ACTIVIDAD 2: Seguir brindando el buen servicio a los usuarios.

ACTIVIDAD 3: Ir de la mano con las capacitaciones en cuanto a la atención al consumidor.

TÁCTICA: Ir de la mano con las capacitaciones en cuanto a la atención al cliente.

INDICADOR: Medición mediante encuestas de satisfacción del cliente.

La atención al cliente es uno de los puntos fuertes que muestra la estación de servicio, el resultado lo muestran las encuestas de satisfacción del cliente que muestran un 99% de satisfacción superando la meta propuesta de 94%, ahora lo que se debe de hacer es mantener aquel resultado conseguido, lo que se propone es en primer lugar continuar con las capacitaciones e ir de la mano con estas puesto que estas se enfocan en la atención al cliente y hasta ahora dan resultado, como medida de prevención se plantea que se siga continuando con el sistema de buzón de sugerencia, esto para que el cliente ayude a la estación de servicio a mejorar en cualquier aspecto.

CAPACITAR LA FUERZA DE VENTAS ENFOCÁNDOSE EN EL SERVICIO AL CLIENTE

OBJETIVO: CONTINUAR CON EL SISTEMA DE CAPACITACIONES

ESTRATEGIA 1: Continuar con las capacitaciones ofrecidas a los empleados del Servicentro.

ACTIVIDAD 1: Capacitación sobre cómo atender a los consumidores.

ACTIVIDAD 2: Capacitaciones a todo el personal sobre SGC.

ACTIVIDAD 3: Capacitaciones sobre prevención de riesgos.

TÁCTICA: Realizar capacitaciones a todo el personal de la estación de servicio en temas como SGC y prevención de riesgos.

INDICADOR: No de capacitaciones realizadas/ No total de capacitaciones.

De acuerdo a lo anterior, la capacitación al personal de Servicentro enfocado en la atención al cliente es uno de los puntos que ha dado mejor resultado en las labores del Servicentro, por esta razón las capacitaciones deben continuar para así poder mantener la buena atención prestada por parte del personal de la estación de servicio.

Lo que debería realizar la estación de servicio en cuanto a este tópico se refiere, es en realizar además de la capacitación de atención al cliente es de capacitar a todo el personal de la estación de servicio en lo que se refiere a sistema de gestión de calidad (SGC) esto con el objetivo de que el personal de Servicentro esté al tanto de cómo mejorar en la prestación de servicio ya sea en cuanto a métodos, procesos, procedimientos y demás.

Como medida de prevención para el personal y para los usuarios del servicio se debería realizar capacitaciones en prevención de riesgos, esto para asegurar el buen servicio que ofrece la estación a sus usuarios además como una medida para el cumplimiento de la certificación SGC ISO 9001: 2008.

Tabla 10. Esquematización de las Opciones Estratégicas

DIRECTRIZ	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TACTICA	META	INDICADOR	TIEMPO	RESPONSABLE
VENTAS	Incrementar ventas en un 5%	Estudiar la posibilidad de implementar una nueva estación de servicio que se enfoque en la atención al cliente externo.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de mercado para identificar las necesidades que los clientes buscan al momento de buscar una estación de servicio. 	Realizar estudios de índole logístico, financiero, político, medioambiental demás estudios para efectuarla implementación del nuevo servicentro.	Incremento de ventas en un 5%	Ventas 2012-ventas 2011/ventas 2012 o implementación de nueva estación de servicio	2 años	Gerencia, administración servicentro, publicidad y mercadeo
			<ul style="list-style-type: none"> Presentar el proyecto a gerencia para su estudio y posible aprobación 					
			<ul style="list-style-type: none"> Buscar un punto adecuado para el establecimiento de la nueva estación de servicio. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Implementar la nueva estación de servicio que se enfoque en la atención al cliente externo. 					
			<ul style="list-style-type: none"> Realizar publicidad dando a conocer la nueva estación de 					

			servicio.					
		Alianza con una estación de servicio que pertenezca al grupo EXXON MOBIL.	<ul style="list-style-type: none"> · Buscar varias estaciones de servicio pertenecientes al grupo Exxonmobil con una buena posición estratégica 	Mediante la información que puede suministrar el proveedor (Exxon mobil), analizar los requisitos y la viabilidad que esta alianza implicaría.	Establecer la alianza y/o convenio	Realización de la alianza	1 año	Gerencia
	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar los estudios necesarios para determinar la viabilidad de la alianza. 							
	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar y ofrecer una gama de propuestas a la estación de servicio o a las estaciones seleccionadas. 							
			<ul style="list-style-type: none"> · Efectuar la alianza entre a empresa y la estación de servicio. 					
		Continuar con el sistema de crédito de la estación.	<ul style="list-style-type: none"> · Elaborar un programa de beneficios por pronto pago y rendimiento destacado para los conductores de la empresa 	Ofrecer a los conductores y afiliados beneficios por usar el sistema de crédito.	Ampliar el número de afiliados de la estación.	No de afiliados 2012- No de afiliados 2011/ No de afiliados 2012	6 meses	Gerencia, administración servicentro

			estableciendo reglas y condiciones de uso.					
			·Hacer que los usuarios del sistema de crédito no se encuentren en saldo rojo a través de lo propuesto en la actividad 1.					
			· Presentar el programa a gerencia para su posible aprobación.					
			· Programar una reunión con los conductores para informarlos acerca de este programa.					
		Capacitar a la fuerza de ventas enfocándose en el servicio al cliente.	· Continuar con el sistema de capacitaciones. · Capacitar sobre cómo atender a los consumidores. · Capacitar al personal del servicentro sobre SGC. · Capacitación sobre prevención de riesgos.	Realizar capacitaciones a todo el personal de la estación de servicio en temas como SGC y prevención de riesgos.	Capacitar a todo el personal de servicentro.	No de capacitaciones realizadas/ No total de capacitaciones	De 4 a 6 meses	Talento humano, salud ocupacional

		Realizar estudio y posible implementación del negocio de piagos.	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar estudio de mercado acerca de la aceptación de este negocio. · Presentar el proyecto a gerencia para su posible aprobación, · Establecer condiciones, reglas y la cantidad de vehículos a utilizar en este nuevo negocio. · Implementación de este negocio. · Añadir a los piagos en las políticas de abastecimiento de combustible. · Realizar base de datos de afiliados y conductores de este negocio. 	Establecer condiciones, reglas y procedimientos para la venta de combustible, lubricantes y demás artículos a estos vehículos.	Incrementar ventas a través de la apertura de este nuevo negocio.	Implementación de negocio de piagos políticas de abastecimiento de combustible, lubricantes y demás artículos	2 años	Todos los procesos
PRODUCTO O SERVICIO	Ampliar el portafolio de productos y servicios ofrecidos	Realizar estudios para evaluar la implementación de distintos negocios en los que el	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar estudio de mercado para la implementación de venta de llantas y su posterior instalación. 	Buscar información acerca de los beneficios, requisitos y demás documentación	Realizar los respectivos estudios de viabilidad	No de estudios realizados/total de estudios propuestos	1 año	Publicidad y mercadeo

		servicentro puede incursionar.	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar estudio de mercado para la implementación de un servicio de venta e instalación de baterías. · Realizar estudio de mercado para la implementación de un servicio de lavado de autos. · Realizar estudio de mercado para realizar un Joint-Venture para la implementación de un CDA. · Realizar estudio de mercado para la venta del seguro obligatorio SOAT. 	que ayude a realizar los estudios				
		Implementar los servicios una vez realizado el estudio.	<ul style="list-style-type: none"> · Implementar los servicios una vez realizado el estudio y aprobado por gerencia. · Realizar la campaña publicitaria para promocionar los nuevos servicios tanto a los clientes afiliados como a la 	Analizar los estudios para establecer cual o cuales de los negocios es más viable implementar en el servicentro.	Implementación de al menos uno de los negocios estudiados	No de negocios implementados/ total de estudios realizados	1 año	Gerencia, administración servicentro, publicidad y mercadeo

			población externa.					
PRECIO	Mantener el precio bajo de productos como lubricantes filtros y demás	Reducir el costo de compra de los productos sin incluir los combustibles (gasolina A.C.P.M.).	· Realizar convenios con los proveedores más prolongados.	· Buscar alianzas a largo plazo con los proveedores. · Realizar una evaluación en la gestión de compras.	Reducción de costos en un 12%	Costos 2012-costos 2011/costos 2012	6 meses	Administración servicentro, gestión de compras
			· Evaluar la gestión de compras en la estación de servicio para reducir el inventario muerto o sin movimiento.					
			· Solicitar al proveedor lista de precios.					
			· Estar informado sobre descuentos y promociones					
RELACIONES PUBLICAS	Incrementar la clientela ajena a la función de Transipiales S.A.	Realizar campañas publicitarias para atraer a los clientes potenciales de la estación.	· Fortalecer las campañas ya existentes	Gestionar el fortalecimiento de las campañas publicitarias actuales y futuras	Posicionar al en el consumidor	No de campañas realizadas/total de campañas planeadas	3 meses	Publicidad y mercadeo

			<ul style="list-style-type: none"> · Usar las redes sociales como un medio para atraer más clientes. 					
		Implementar base de datos actualizada de la clientela externa de la estación de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> · Elaborar base de datos de los clientes que sean ajenos a la función de la empresa. · Enviar a estos clientes información referente a descuentos, promociones y demás. · Diseñar y enviar tarjetas de felicitación en fechas especiales a este tipo de clientela 	Gestionar la incursión de clientela externa para implementar la base de datos de estos clientes	Implementación de base de datos de clientes externos	Implementación de base de datos de clientes externos	3 meses	Sistemas
		Ofrecer un programa de afiliación a clientes externos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> · Efectuar estudio(s) para determinar la viabilidad de este programa. · Instaurar reglas, condiciones y beneficios para el programa de afiliación a clientes externos. 	·Estudiar e implementar algún nuevo servicio en el Servicentro.	Implementar programa de afiliación de clientes externos	<ul style="list-style-type: none"> · No de afiliados externos/total de afiliados o implementación de programa de afiliados externos · Medición mediante 	6 meses	Gerencia, Publicidad y mercadeo

			<ul style="list-style-type: none"> · Presentar el proyecto a gerencia para su aprobación. 			encuestas de satisfacción del cliente		
			<ul style="list-style-type: none"> · Implementar el programa una vez aprobado. 					
			<ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer a los nuevos afiliados ofertas en precios de lubricantes y algunos servicios ofrecidos. 					
			<ul style="list-style-type: none"> · Ofrecer descuentos en pasajes al momento de realizar viajes a destinos ofrecidos por la empresa de transporte de pasajeros. 					
COMUNICACIÓN/ VENTA PERSONAL	Ampliar la comunicación existente con los clientes actuales	Lograr que los afiliados estén al tanto de la información de promociones y descuentos ofrecidos en el servicentro.	<ul style="list-style-type: none"> · Información a través de pendentones ubicados en el terminal de transporte y en la misma estación de servicio. · Ofrecer información acerca de las promociones por 	Gestionar la inclusión de publicidad alusiva al servicentro en el terminal de transporte.	Incrementar el número de usuarios de la estación que conozca las ofertas y promociones del servicentro	Medición mediante encuestas de satisfacción del cliente	2 meses	Publicidad y mercadeo

			medio de los proveedores.					
MARKETING DIRECTO	Realizar investigación de mercados	Continuar realizando las encuestas de satisfacción del cliente.	Seguir realizando las encuestas de satisfacción del cliente.	Seguir realizando las encuestas de satisfacción del cliente.	Realización de encuestas de satisfacción	Realización de encuestas de satisfacción	Anual	Publicidad y mercadeo, gestión de calidad
SERVICIO AL CLIENTE	Mantener la satisfacción del cliente en un 99%	Continuar con la buena atención ofrecida al cliente.	· Mantener el sistema de buzón y sugerencias.	Ir de la mano con las capacitaciones en cuanto a la atención al cliente	Mantener la satisfacción del cliente en un 99%	Medición mediante encuestas de satisfacción del cliente	De 4 a 6 meses	Oficina de servicio al cliente, gestión de calidad
			· Seguir brindando el buen servicio a los usuarios de la estación.					
			· Ir de la mano con las capacitaciones en cuanto a atención al cliente.					

Fuente: Esta investigación, 2012.

12. CONCLUSIONES

El Servicentro TRANSIPIALES, es una empresa que ha recibido reconocimientos por su labor realizada en la ciudad de Pasto, ofreciendo un buen servicio a aquellos clientes que compran combustible, lubricantes y demás artículos de uso automotor.

Este trabajo fue realizado con el fin de evaluar la labor realizada por la empresa en función del cumplimiento de los objetivos del plan de mercadeo planteado en el 2010 con ejecución a 2011, midiendo y evaluando que actividades estrategias y objetivos se llegaron a ejecutar en su totalidad o no.

Servicentro TRANSIPIALES cuenta con un gran talento humano, el cual destaca al momento de servir a su clientela, esto contando con las certificaciones Bureau Veritas e ISO 9001: 2008, las cuales son garantía al momento de prestar el servicio a la población.

En base a la evaluación realizada, se pudo deducir que algunos de los objetivos no se llegaron a cumplir debido a situaciones externas las cuales la empresa no puede controlar, otros objetivos no alcanzaron la meta debido a que no se realizó la actividad propuesta.

13. RECOMENDACIONES

La estación de servicio debe continuar con la buena atención que ha estado ofreciendo hasta el momento, que este es una de las fortalezas que posee para el aumento de las ventas.

La empresa debe empezar a atender a los clientes ajenos a la función de la empresa, esto debido a que el objetivo de ventas está en buscar clientes y posicionar nuestra marca en su mente teniendo en cuenta nuestra capacidad para atenderlos.

La implementación de nuevos servicios en el Servicentro, debe de ser la base para el incremento tanto en ventas como de la clientela externa de la empresa, así mediante la implementación de un nuevo servicio se podrá tener una ventaja competitiva con respecto a otras estaciones de servicio.

Con respecto a la recomendación anterior es necesario que se realice un estudio previo antes de tomar cualquier decisión referente a la implementación de cualquier tipo de negocio ya sea de lo propuesto por este trabajo o por otro medio, debido a que se debe tener un fundamento claro de lo que necesita la empresa y lo que el cliente quiere, una vez determinado esto puede tomarse la decisión más adecuada a los intereses de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. El control interno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado. Medellín: Jurídica Dike. 1998

INFORME DE GESTION 2011 doc. Empresa TRANSIPIALES S.A.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO TRANSIPIALES 2010 (VIGENCIA ACTUAL)

RÍOS GIRALDO Ricardo: seguimiento medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión. BOGOTÁ D.C.: Instituto colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC, 2008.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA REGIONAL SANTANDER Observatorio tecnológico iso9001:2008 módulo 4. Medición, análisis y mejora de un sistema de gestión de la calidad” marzo 2009

NETGRAFÍA

<http://www.aec.es/>

<http://www.escuelagobierno.org/>

<http://www.corporacion3d.com/>

<http://www.definicion.org/>

<http://www.gestionyadministracion.com/>

ANEXOS

Anexo A. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión antecedentes																												
Formulación plan de trabajo																												
Revisión del plan de trabajo por el asesor																												
Entrega del proyecto y asignación de jurados																												
Ajustes de plan de trabajo																												
Proyección matriz de cumplimiento de objetivos																												
Entrevistas																												
Elaboración matriz de cumplimiento de objetivos																												
Formulación acciones correctivas, preventivas y de mantenimiento																												
Informe final y sustentación																												

Nota: el presente cronograma está sujeto a cambio en el transcurso del desarrollo del proyecto.

Fuente: Esta investigación, 2012.

Anexo B. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Actividad	Descripción
Revisión antecedentes	Se revisara los documentos que suministre la empresa como por ejemplo: el plan de mercadeo 2010, el manual de procesos de la estación de servicio y demás documentos, con el fin de que estos ayuden al objetivo de medir la ejecución del plan de mercadeo
Formulación plan de trabajo	Esta parte se realizara todo lo concerniente a la elaboración de la propuesta (parte metodológica y demás) para medir la ejecución del plan de mercadeo 2010.
Entrega y sustentación primer avance del trabajo a gerencia	Se realizara una reunión en la cual se comentara el proyecto a gerencia para que este de su opinión acerca de este.
Entrega del proyecto y asignación de jurados	Una vez realizadas las correcciones por parte del asesor y que de su aval se presentara el proyecto a comité curricular para su estudio.
Proyección matriz de cumplimiento de objetivos	Basados en el plan de mercadeo del 2010 y el manual de proceso de la estación de servicio, se tendrá un bosquejo de la matriz de cumplimiento de objetivos para observar las actividades que se realizaron, los responsables el indicador respectivo para medir cada actividad, etc., se debe aclarar que esta solo se usara para describir las actividades que se realizaron en base al plan de mercadeo 2010.
Entrevistas	En base a la proyección de la matriz de cumplimiento, se van a realizar entrevistas con las personas directamente implicadas en la ejecución del plan de mercadeo, entre ellos están, la gerencia, la administración del Servicentro, el área de sistemas, la oficina de publicidad y mercadeo, la oficina de servicio al cliente y el área de talento humano (las oficinas mencionadas que se van a entrevistar pueden cambiar debido a que en algunas intendencias se

Actividad	Descripción
	realizo cambio de personal).
Elaboración matriz de cumplimiento de objetivos	Una vez recolectada toda la información de las entrevistas realizadas, se empezara a realizar la matriz de cumplimiento de objetivos con el fin de medir que actividades planteadas en el plan de mercadeo, se ejecutaron de maneta total, parcial o por el contrario no se llevo a cabo por alguna razón.
Entrega segundo informe de avance a gerencia	Se presentara a gerencia el segundo informe de avance del trabajo propuesto
Formulación acciones correctivas, preventivas y de mantenimiento	Teniendo la información suministrada por la matriz de cumplimiento de objetivos, se formulara acciones ya sea para corregir actividades no realizadas o que no se llevaron de manera adecuada, para prevenir acciones que pueden resultar en un problema mayor a futuro y de mantenimiento para que se continúe con la labor realizada.
Informe final y sustentación	La parte final será combinar toda la información recolectada anteriormente, ordenarla y mostrar los resultados finales que arrojará la labor realizada.

Fuente: Esta investigación, 2012.

Anexo C. PRESUPUESTO

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR SIETE MESES	EXPLICACIÓN
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	67.400	471.800	Reconocimiento monetario que se da al pasante
COMPUTADOR	5.000	35.000	Mantenimiento de equipo
PAPELERÍA	40.000	280.000	Implementos necesarios y suministro de oficina
INTERNET	5.000	35.000	Pago del plan de internet por la empresa
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	10.000	70.000	Pago de teléfono mensajería y demás hechos por la empresa
OTROS	10.000	70.000	Gastos imprevistos
TOTAL		961.800	

Nota: el presupuesto puede ser ajustado en el transcurso del desarrollo del proyecto por costos no previstos.

Fuente: Esta investigación, 2012.

Anexo D. TEMÁTICA ENTREVISTA PARA PERSONAL

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

Ofrecer marcas y productos de mediano y bajo precio para clientes cuyo factor de decisión es el precio. (Administración Servicentro)

1. Proveedores que abastecen al Servicentro
2. Criterios para seleccionar a los proveedores
3. Tiempo en el que se realizó esta labor
4. Marcas de producto se ofrecen
5. Productos que más se venden

Crédito de la estación (administración Servicentro)

1. Usuarios actuales el sistema de crédito en la estación
2. Lista de los usuarios que usan el sistema de crédito
3. Selección de las personas que son los mejores usuarios del sistema de crédito
4. Se realizan reuniones para pactar los precios
5. Frecuencia de la realización de las reuniones para pactar los precios

OBJETIVO: Ampliar el portafolio de productos y servicios.

Portafolio de productos y servicios (publicidad y mercadeo, administración Servicentro)

1. Servicios adicionales que ofrece la estación
2. oferta de nuevos servicios
3. Servicios se tiene planeado ofrecer en un futuro
4. Portafolio de servicios del Servicentro
5. Portafolios se han entregado hasta el momento

OBJETIVO: Mantener los precios bajos en los productos o servicios

Reducción de costos (administración Servicentro)

1. Productos que más se venden
2. Manejo de una lista de precios por parte de los proveedores
3. Oferta de promociones proveedores

4. Tipo de promociones que ofrecen los proveedores
5. Cada cuanto se realizan pedidos

OBJETIVO: Mejorar el contacto de la empresa con los clientes tanto internos como externos.

Base de datos (sistemas, publicidad y mercadeo, administración Servicentro)

1. Base de datos con los clientes del Servicentro
2. Fecha de diseño de la base de datos
3. Frecuencia actualización de datos
4. Sistema de información de precios y promociones de la estación
5. Envío de felicitaciones en las fechas especiales a los clientes

Información descuentos, ofertas y demás (publicidad y mercadeo, administración Servicentro, gerencia)

1. Promociones se han ofrecido en el Servicentro
2. Medio más utilizado para que los clientes estén al tanto de las promociones y descuentos ofrecidos
3. Conocimiento de las promociones que se ofrecen o que se ofrecieron
4. Convenios vigentes con los proveedores
5. Regalo de detalles a los clientes

OBJETIVO: Mejorar la satisfacción del cliente en un 30%

Satisfacción del cliente (coordinador de calidad, servicio al cliente)

1. temas que trataron las capacitaciones.
2. Fecha de realización
3. Asistencia a las capacitaciones
4. Mejora de la percepción de satisfacción del cliente
5. Áreas de enfoque de las capacitaciones

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

Capacitaciones fuerza de ventas (talento humano, Servicentro, mantenimiento)

1. Personal que realizo las capacitaciones en el Servicentro

2. cuando se realizaron
3. propósito u objetivo que se quería cumplir
4. Fortalezas que se encontraron al momento de dictar las capacitaciones
5. Puntos débiles que se encontraron
6. Puntos débiles que se corrigieron

Nota: lo anterior es sobre lo que se va a indagar para llegar al objetivo, estas serán las bases para las preguntas que serán realizadas posteriormente al personal involucrado en la ejecución del plan de mercadeo, se realiza esto debido a que los tópicos tratados pueden conllevar a mas preguntas.

El responsable a quien se le va a preguntar acerca de la tarea realizada, puede variar debido a que en algunas áreas involucradas en el proceso se realizo cambio de personal.

Anexo E. ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Apreciado Usuario es Usted nuestra razón de ser, permítanos conocer su opinión para continuar prestándole un mejor servicio.

Objetivo: Conocer la percepción del usuario respecto al servicio ofrecido en el Servicentro TRANSIPIALES.

INSTRUCCIONES: Marque con una "x" la respuesta correspondiente.

Fecha _____ Hora _____ Encuesta
No _____
Nombre _____
Correo electrónico _____
Bárrio _____
Sexo _____ Edad _____

CUESTIONARIO.

1. Tipo de vehículo que utiliza.

a) Público: Carga: liviana Empresa _____
Pesada Empresa _____

Pasajeros: Urbano
Intermunicipal Empresa _____

b) Particular: Automóvil
Camioneta
Campero
Van
Camión

c) Motos:

2. ¿Cómo se entero de la existencia de Servicentro Transipiales?

a) Por referencias

b) Porque soy afiliado

c) Publicidad

¿Cual? _____

d) Casualidad

e) Otra

¿Cuál? _____

Si contesto la anterior pregunta con la opción casualidad favor no responda las preguntas 3 y 4

3. ¿Con que frecuencia utiliza nuestros servicios y cuanto invierte en ello?

- a) Diario
- b) Varias veces a la semana ¿Cuántas veces? _____
- c) Una vez a la semana
- d) Quincenal

Cantidad de volumen _____ galones Cantidad de dinero
\$ _____ pesos

4. ¿Qué lo motiva a utilizar nuestros servicios?

- a) Medida de combustible c) Precio de combustible e)
Calidad de combustible
- b) Promoción y Publicidad d) Crédito f) Buena Atención

5. ¿Cómo califica Usted la atención prestada por el personal de ventas?

1 2 3 4 5

6. ¿se siente satisfecho con el servicio prestado?

a) SI b) NO

7. ¿Volvería a utilizar el servicio prestado?

a) SI b) NO

8. ¿Qué tipo de promociones conoce o ha conocido del Servicentro Transipiales?

- a) Por cada Galón de Aceite reclame dos boletas para la rifa de una moto
- b) Por cada \$40.000 en combustible recibe 1 bono de \$10.000
- c) Por compras superiores a \$20.000 obsequio 1 limpia parabrisas y 1 shampoo (solo particulares)
- d) Por cada 15 galones de aceite acumulados, reclama una silla plegable
- e) Por cada 3 cambios de aceite se obsequia un artículo para el hogar
- f) Por tanqueos superiores a 100.000 en ACPM o cambio de aceite recibe gratis engrase
- g) Los martes y jueves rebajas 300 por galón
- h) Ninguno.

9. ¿Qué tipo de obsequios o material promocional ha recibido de la empresa Transipiales?

- a) Lapiceros d) Llaveros
 b) Dulces e) Calendarios
 c) Ninguno f) Otro ¿Cuál?
-

10. ¿Se ha contactado con la oficina de servicio al cliente de la empresa Transipiales?

- a) SI b) NO (Si la respuesta es No, por favor especificar la razón)

¿Por qué? Desconocimiento
 No ha tenido motivos
 Otro

¿Cuál? _____

11. Sí se ha contactado con la oficina de servicio al cliente, ¿Cuál fue su grado de satisfacción?

SATISFECHO **INSATISFECHO**

12. ¿Conoce usted acerca de la certificación ISO 9001:2008 adquirida por Transipiales S.A?

SI **NO**

¿Qué opina acerca de esto?

13. Observaciones o sugerencias para la empresa
