

**INFORME FINAL DE PASANTÍA
ESTACIÓN DE SERVICIO “SAN SEBASTIÁN”**

**PRESENTADO POR:
YENNY LORENA DIAZ DEL CASTILLO MELO**

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

**INFORME FINAL DE PASANTÍA
ESTACIÓN DE SERVICIO “SAN SEBASTIÁN”**

**PRESENTADO POR:
YENNY LORENA DIAZ DEL CASTILLO MELO**

**ASESOR:
MG. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

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

NOTA DE RESPONSABILIDAD.

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

Artículo 1ro del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

COMENTARIOS:

Director trabajo de grado

Jurado A

Jurado B

Jurado C

*Este trabajo
va dedicado
a Mis padres,
mi esposo y
mi hermano
Que han
Sido la
Fuerza y la
Motivación de
Mi vida.*

RESUMEN

Este Informe final de pasantía es presentado para optar al título de administradora de empresas, el cual muestra la formulación del plan estratégico para la Estación de Servicio San Sebastián en el Municipio de Samaniego, donde la evaluación de factores externos evidenció que la compañía enfrenta una gran cantidad de variables, siendo más significativas las oportunidades frente a sus amenazas, lo que se constituye en una ventaja para la empresa. Sin embargo aunque en su entorno de competencia obtiene mayores oportunidades, lo que se convierte en una situación alentadora, la estación no se encuentra en tan competitiva frente a las demás estaciones ya que estas últimas obtienen una ponderación muy cercana a la EDS San Sebastián, haciendo necesario establecer estrategias que le permitan mejorar.

Posteriormente en el análisis interno se observa que la empresa presenta mayores fortalezas que debilidades en cada una de las variables analizadas. En esta evaluación se destaca que la variable más débil es la administrativa, debido a que carece de un plan estratégico que le permita direccionar de manera adecuada su visión empresarial y manejo administrativo. Aunque existen fortalezas que hacen funcionar adecuadamente la empresa no existe seguridad en cuanto a un crecimiento futuro ya que sus debilidades son de gran impacto en cuanto a la productividad, por tanto es necesario mejorar sus procesos administrativos que son los que mayor impacto negativo tienen.

Finalmente con las evaluaciones realizadas anteriormente se determinó que el plan estratégico a formular debe estar encaminado a mejorar la competitividad y productividad actual de la empresa, enfocándola a un atractivo para los clientes mejorando internamente para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno. Dicho atractivo consiste en mejorar la atención general del cliente y de sus familias.

ABSTRACT

This final report internship is presented to obtain the title of business manager, which shows the formulation of the strategic plan for the station San Sebastián Service in the municipality of Samaniego, where the assessment of external factors showed that the company faces a number of variables, being significant opportunities facing threats, which constitutes an advantage for the company. But even in its competitive environment gets more opportunities, which becomes an encouraging situation, the station is not in as competitive with other stations as the latter get a close consideration to the San Sebastian EDS, making necessary to establish strategies to improve it.

Later in the internal analysis it shows that the company has greater strengths than weakness in each of the variables analyzed. This evaluation highlights the weaker variable is the administrative, because it lacks a strategic plan that will allow adequately address their business vision and administrative management. Although there are strengths that run the business properly there is no certainty as to future growth as its weaknesses are high impact in terms of productivity, so it is necessary to improve their administrative processes are those that have greater negative impact.

Finally with past evaluations it determined that the strategic formulate should be aimed at improving the current competitiveness and productivity of the company, focusing to improve customer appeal internally to seize the opportunities offered by the environment plan. This appeal is to improve the overall customer care and their families.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO 1: PLAN DE TRABAJO.....	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 OBJETIVO GENERAL	17
1.3.1. Objetivos específicos	17
1.4. METODOLOGIA	17
CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	18
2.1 RAZÓN SOCIAL	18
2.2 UBICACIÓN	18
2.3 PRODUCTOS OFRECIDOS	18
2.3.1 Portafolio de productos.	18
2.3.2 Portafolio de servicios.	20
2.3.3 Instalaciones.	20
CAPITULO 3: RESULTADOS ENTREVISTAS A USUARIOS	21
CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO	26
4.1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA O DIAGNOSTICO INTERNO	26
4.1.1. Análisis de Factores internos clave.....	26
4.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	28
4.2. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS O DIAGNOSTICO EXTERNO.....	29
4.2.1. Análisis de Factores externos clave	29
4.2.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	35
4.2.3. Entorno competitivo.....	37

4.2.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	37
4.2.3.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)	40
4.3. DOFA	42
4.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	43
4.5 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	46
4.5.1 Horizonte.....	46
4.5.2 Misión de la Estación de Servicio “SAN SEBASTIAN”.....	46
4.5.3 Visión de la Estación de Servicio “SAN SEBASTIAN”.....	47
4.5.4 Objetivos corporativos.....	47
4.5.5 Valores organizacionales	47
4.6 PLATAFORMA ESTRATEGICA.....	47
4.6.1 Matriz interna- externa (IE).....	47
4.6.1.1 Matriz de evaluación de factores internos E.D.S. Schumacher.....	47
4.6.1.2 Matriz de evaluación de factores internos E.D.S. Cañaverall	48
4.6.1.3 Matriz de evaluación de factores externos E.D.S. Cañaverall	49
4.6.1.4 Matriz de evaluación de factores externos E.D.S. Schumacher.....	50
4.6.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	52
4.6.3. Matriz BCG.....	53
4.6.4. Matriz de la gran estrategia (GE	56
4.6.5. Decisión estratégica.....	57
4.6.5.1. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	57
4.7 PLAN DE ACCIÓN	59
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXOS	63

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Lista de lubricantes.	19
--------------------------------------	----

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Relación precio - calidad	21
Gráfico 2. Ubicación.....	22
Gráfico 3. Calidad en la atención	22
Gráfico 4. Tiempo de espera.....	23
Gráfico 5. Comodidad en las instalaciones	24
Gráfico 6. Disponibilidad de marcas y productos	24
Gráfico 7. Confianza en el producto y servicio.....	25
Gráfico 8. Producto interno bruto (PIB) (Precios constantes de 2005: variación porcentual anual)	30

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ingresos estaciones de servicio Samaniego	54

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta A Los Usuarios	64
Anexo B. Plan de trabajo	65

INTRODUCCIÓN

El análisis de los diferentes factores que influyen en el bienestar de la organización y la determinación del rumbo que desea seguir para alcanzar su máximo nivel competitivo se derivan de los beneficios de la planeación estratégica y evaluación de asuntos claves de la organización; permite generar escenarios facilitadores en la formulación y puesta en marcha de las estrategias a implementar para lograr la consolidación, sostenibilidad, desarrollo y/o crecimiento de la empresa. Este es un amplio proceso que abarca tres pasos principalmente, la formulación, ejecución y evaluación; el éxito de su desarrollo depende en gran medida de la participación y colaboración de todas las áreas de la organización, el compromiso permanente de la gerencia y el propietario de la misma, la disponibilidad de los recursos (financieros, humanos) y la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo es elaborado con el objetivo de estudiar el estado actual del ambiente interno y externo en el que desarrolla su actividad económica la Estación de Servicios SAN SEBASTIAN, para posteriormente, establecer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y a partir de ello determinar las estrategias corporativas con las que podrá hacer frente a su entorno competitivo.

CAPITULO 1: PLAN DE TRABAJO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estación de Servicio San Sebastián es una empresa familiar que comercializa y distribuye productos derivados de los hidrocarburos. Está ubicada en la parte urbana del municipio de Samaniego, el cual se encuentra a 117 kilómetros al occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, limitando por el norte con la Llanada, por el sur con Providencia, Guaitarilla, Tuquerres y Santacruz; por el oriente, con la Llanada, Linares y Ancuya, y por el occidente, con Santacruz, Ricaurte y Barbacoas. Su altura, sobre el nivel del mar, es de 1.470 metros. Su temperatura media es de 24 grados centígrados. El área municipal comprende 765 kilómetros cuadrados. Su territorio es montañoso en su gran extensión, pero también tiene algunos sectores planos y ondulados. Como accidentes geográficos se destacan los cerros Gordo, Inga, La Cruz y Pelado.

En la actualidad, presenta los siguientes problemas de tipo administrativo:

- Carece de mecanismos formales de coordinación en las labores que se realizan en la empresa; es necesario que en toda organización exista un manual de funciones el cual especifique el cargo y sus respectivas actividades, para con ello poder tener un control adecuado a la hora de los resultados.
- No posee una estructura organizacional que oriente a la empresa al establecimiento, cumplimiento, seguimiento y control de los objetivos, metas, misión y propósitos, etc. Para direccionar o dirigir una empresa es indispensable tener un plan estratégico donde se reflejen los objetivos, metas y la imagen de la misma. Puesto que con esto se puede analizar la situación actual, y con ellos observar que oportunidades y fortalezas tiene la empresa para con ellas atacar las amenazas y debilidades que se presenten. Una empresa exitosa sabe: donde esta y para dónde quiere ir. Por ello para la EDS San Sebastián es preocupante que no tenga un horizonte, puesto que puede conllevar a su fracaso en un futuro no muy lejano debido esto a los constantes cambios que se presentan en el mercado, y en el mundo.

- No se tiene claridad en cuanto a quien debe tomar las decisiones. Esta es una falla de gran impacto a la hora de decidir el futuro de la empresa, porque cuando se presentan circunstancias donde sea necesario una persona la cual tenga pleno conocimiento de la organización y las facultades para tomar decisiones, y no la haya, entonces no existirá la más mínima posibilidad de que la EDS San Sebastián pueda crecer y alcanzar el éxito que desea.
- Carencia de una supervisión adecuada en los inventarios. Los inventarios en esta empresa son importantes debido a que por medio de ellos se puede conocer el volumen de ventas y el progreso de la empresa en cuanto a utilidades. Además es imprescindible este tipo de control para evitar malos entendidos entre los dueños y sus empleados, ya que en ocasiones debido a la falta de control existen faltantes que la mayoría de veces se atribuyen a los empleados, ocasionando rivalidades y desconfianza.
- No se cuenta con informes diarios de las ventas de la empresa. Esta debilidad que tiene la empresa trae como consecuencia el manejo de información errada en cuanto a utilidades y nivel de ventas. Esto conlleva a que esta no pueda conocer como en realidad está en el mercado y su estado financiero.
- La cultura organizacional de los miembros de la organización no está encaminada hacia el logro de los propósitos y el trabajo en equipo, sino a alcanzar el logro de interés personal. Como no existe una plataforma filosófica el personal no tiene conocimiento acerca de donde llegar como empresa ni como se debe trabajar en equipo, para alcanzar metas colectivas. Genera esto para la empresa una falta de compromiso por parte de los empleados con la misma, afectando su productividad y eficiencia.

Para esto es necesario que la empresa posea un pensamiento estratégico que le permita analizar las tendencias de mercado actuales y futuras, realizar planes tanto de direccionamiento estratégico, como operacionales y tácticos. Planear estratégicamente en una organización, le permite a esta anticiparse a las situaciones que podrían llegar a afectarla, ya sea positiva o negativamente y por lo tanto se busca integrar conceptos como objetivos estratégicos, estrategias, medición de indicadores de gestión, control y evaluación del desempeño, para poder actuar de forma correcta ante cualquier escenario, eligiendo y/o implementando buenas alternativas que conlleven a optimizar para el mañana las tendencias de hoy. De acuerdo a lo anterior, se cree en que la formulación del Direccionamiento estratégico para la EDS San Sebastián, en el que se incluya la declaración de la misión, visión y valores; un diagnóstico de la situación actual de la empresa, es de gran importancia para poder direccionar la organización y conocer hasta donde se quiere llegar, y que oportunidades y fortalezas se deben aprovechar para lograr tal fin.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debería tener un plan estratégico para la Estación de Servicio San Sebastián?

1.3 OBJETIVO GENERAL

FORMULAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA ESTACION DE SERVICIO SAN SEBASTIAN.

1.3.1. Objetivos específicos

- Elaborar el perfil de capacidad interna.
- Realizar el perfil de oportunidades y amenazas.
- Establecer el perfil competitivo.
- Re direccionar la empresa.
- Formulación estratégica.
- Elaborar el plan de acción.

1.4. METODOLOGIA

Se realizó un estudio descriptivo con el propósito de describir cual es la situación actual de la empresa y cómo se manifiesta determinado evento. Por tal razón se hizo una investigación tanto interna como externa, en la cual se involucra tanto al propietario, como a los empleados y usuarios de la Estación de Servicio San Sebastián. Esta investigación de llevó a cabo mediante la utilización de fuentes primarias como son: entrevistas y encuestas; estas fueron aplicadas al propietario y empleados, y a los usuarios de las empresa correspondientemente. Todo esto con el fin de realizar una recolección de datos para posteriormente llevar a cabo su análisis y gráfica; teniendo como resultado una fuente de información verídica y medible. También se utilizó el método de observación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, además de la realización de talleres participativos donde cada integrante de la empresa pueden expresar su punto de vista y sus ideas. Con esto se llevará a cabo la formulación del direccionamiento estratégico de la Estación de Servicio San Sebastián, siguiendo paso a paso las etapas que se deben cumplir.

CAPÍTULO 2: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 RAZÓN SOCIAL

Estación de Servicio “SAN SEBASTIAN”; ubicada en el Departamento de Nariño, municipio de Samaniego, zona urbana.

Actividad a la que se dedica:

Estación de Servicio “SAN SEBASTIAN”; es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos derivados de los hidrocarburos, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos el mercado.

2.2 UBICACIÓN

La estación de Servicio San Sebastián es una empresa familiar que comercializa y distribuye productos derivados de los hidrocarburos. Está ubicada en la parte urbana del municipio de Samaniego, el cual se encuentra a 117 kilómetros al occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, limitando: norte con La Llanada; por el sur, con Providencia, Guaitarilla, Túquerres y Santacruz; por el oriente, con La Llanada, Linares y Ancuya; y, por el occidente, con Santacruz, Ricaurte y Barbacoas.

2.3 PRODUCTOS OFRECIDOS

2.3.1 Portafolio de productos. Los productos que se vende en la Estación son:

- **Combustibles**
 - Gasolina Corriente 8% Oxigenada
 - Biodiesel al 2%

Cuadro 1. Lista de lubricantes.

DICKOIL	CASTROL
Dickoil 40 galón	Castrol 10w40 cuarto
Dickoil SAE 50 cuarto	Castrol 2t cuarto
Dickoil 2t cuarto	Castrol 4t cuarto
Dickoil 2t pinta	Castrol actevo xtra 2t pinta
Dickoil 15w40 cuarto	Castrol 2t pinta
Dickoil 4t cuarto	POWER
lugrascol 40 galón	Power 50 cuarto
Hidráulico ISO 68 galón	Power 40 cuarto
Dickoil 40 cuarto	Power 2t pinta
TERPEL	BRIO
Terpel Maxter 40 galón	Brio 2t plus cuarto
Terpel Maxter 15w40 galón	Brio Truck galón
Terpel Celerity 2t pinta	Brio 2t plus pinta
Terpel celerity 2t bolsa	Valbulina 250 cuarto
Terpel celerity 2t cuarto	Valbulina 140 cuarto
Terpel Maxter 15w40 cuarto	Hidraulico cuarto
Terpel 40 cuarto	Valbulina 90 cuarto
Terpel 25w50 cuarto	
Terpel 20w40 cuarto	ADITIVO Y LIQUIDO DE FRENOS
Terpel 20w50 titanio	Aditivo Diesel pinta
Terpel 50 cuarto	Aditivo Diesel CRC pinta
Terpel Hidráulico cuarto	Liquido de freno pinta
MOBIL	Agua de batería pinta
Mobil 50 cuarto	GRASA
Mobil 4t cuarto	Grasa azul pote
Mobil 2t pinta	Grasa amarilla pote
Mobil 2t cuarto	Grasa roja pote
GULF	IMPULSE
Gulf 40 galón	Impulse 2t pinta
Hidráulico Gulf cuarto	Impulse 20w50 cuarto
Gulf 2t pinta	UNO
Gulf 2t cuarto	UNO FORZA
Gulf Max 40 cuarto	Uno 20w50 cuarto
Gulf Max 50 cuarto	Uno Forza cuarto
Gulf SAE 4t 20w50 cuarto	
Gulf SAE 40 para diesel cuarto	RIMULA
SHELL	Rimula 40 cuarto
Shell 20w50 galón	Rimula R4 cuarto
Shell 20w50 cuarto	Rimula 40 galón

Fuente: Propia de la Investigación

2.3.2 Portafolio de servicios. Los servicios que presta la estación de servicio son:

- Servicio de parqueo
- Venta de combustible
- Venta de lubricantes
- Venta de aditivos

El horario de atención administrativo es el siguiente:

Lunes a sábados = 8:00 am a 6:00 pm

Domingos y festivos = 8:00 am a 3:00 pm

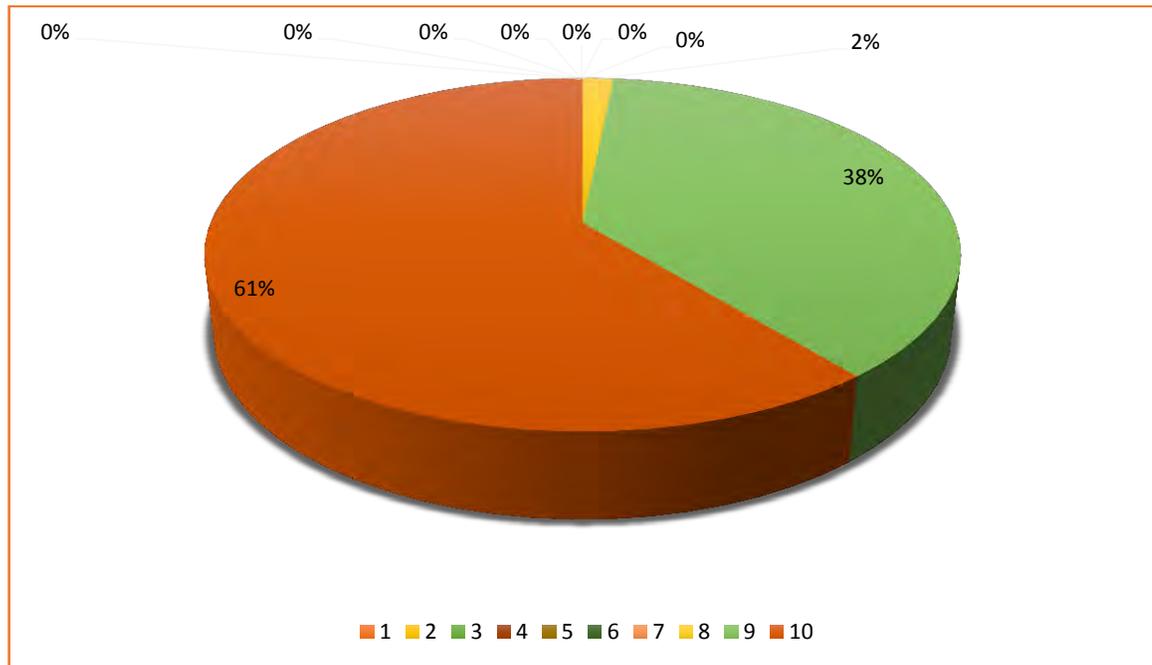
El horario operativo para venta de combustibles es de 5:30 am a 10:00 pm, los 365 días del año. Los anteriores servicios se prestan con equipo que no es tan moderno pero el cual tiene un buen funcionamiento.

2.3.3 Instalaciones. Para el desarrollo de sus actividades la estación de servicio cuenta con las siguientes instalaciones:

- 2 Tanques subterráneos de almacenamiento de combustibles, con capacidad cada uno de 5.100 galones.
- 1 Isla con un surtidor mecánico de ACPM y un surtidor mecánico para el expendio de la gasolina, cada uno cuenta con 2 mangueras.
- 1 Sala de ventas, 1 bodega, 1 oficina y 2 servicios sanitarios (Uno para empleados y otro para clientes).
- Patio de servicio.
- Tuberías entre los tanques y los surtidores de combustible.
- Respiradores para venteo de vapores (gases) generados en los tanques de almacenamiento de combustibles; y cámaras separadoras de sólidos, aceites y grasas, para el control de los efluentes que se vierten al sistema de alcantarillado.

CAPITULO 3: RESULTADOS ENTREVISTAS A USUARIOS

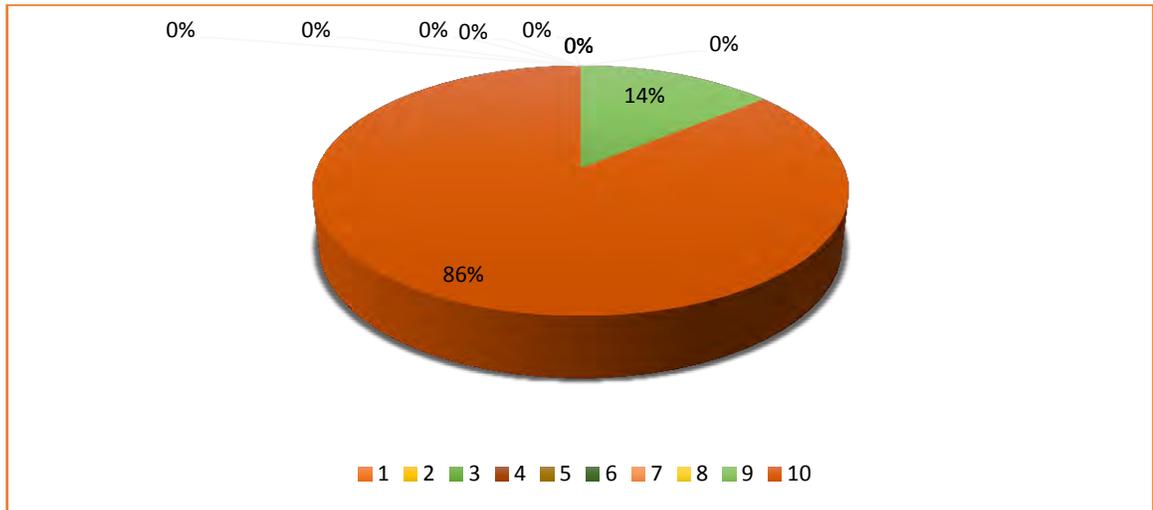
Gráfico 1. Relación precio - calidad



Fuente: Propia de la Investigación

ANALISIS: se puede observar que del total de las personas encuestadas (64), el 61% califica la relación precio – calidad con un 10, un 38% de las mismas la califican con un 9, un 2% la califican con un 8. Con lo cual se puede concluir que la empresa tiene productos y servicios de calidad y su precio está conforme a los mismos.

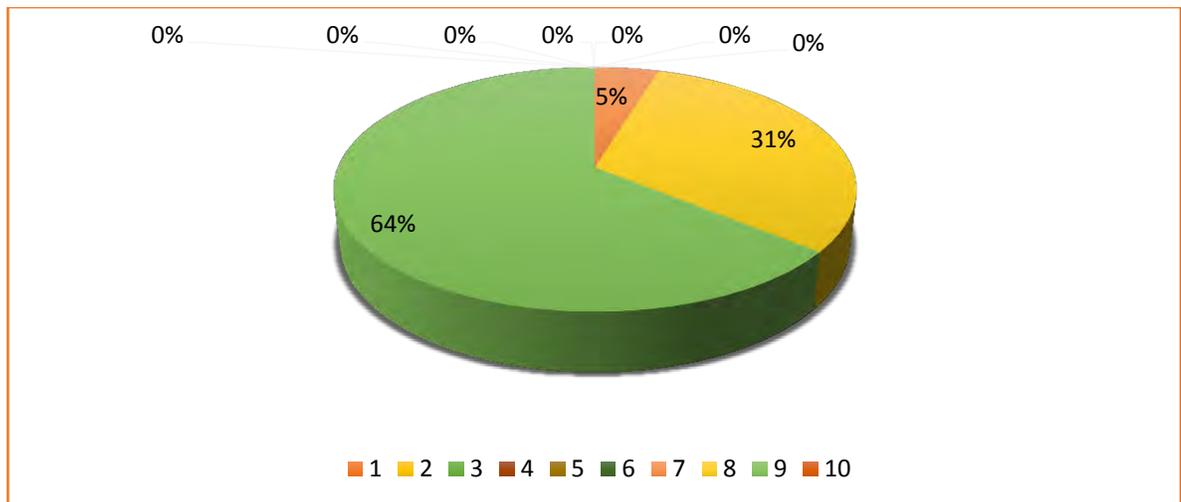
Gráfico 2. Ubicación



Fuente: Propia de la Investigación

ANÁLISIS: se puede observar que del total de las personas encuestadas (64), el 86% califica la Ubicación con un 10, un 14% de las mismas la califican con un 9. Se concluye que la estación está ubicada en un lugar estratégico y de conformidad para el cliente.

Gráfico 3. Calidad en la atención

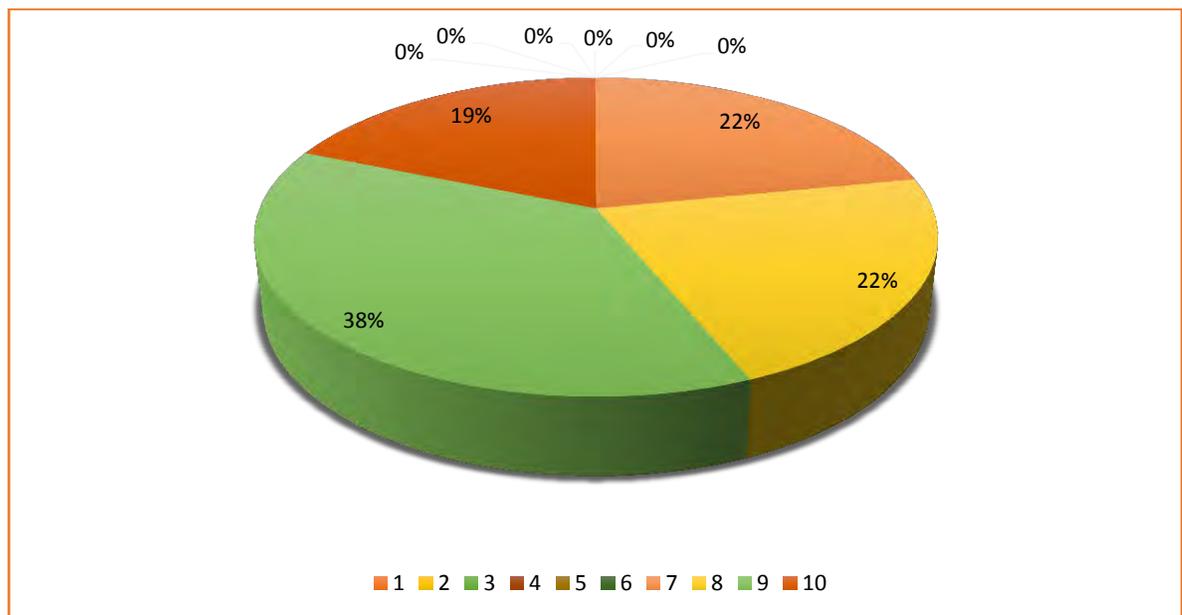


Fuente: Propia de la Investigación

ANALISIS: se puede observar que del total de las personas encuestadas (64), el 64% califica la Calidad en la atención con un 9, un 31% de las mismas la califican con un 8, un 5% la califican con un 7.

Se concluye que la estación presta calidad en la atención, pero que es necesario mejorar.

Gráfico 4. Tiempo de espera

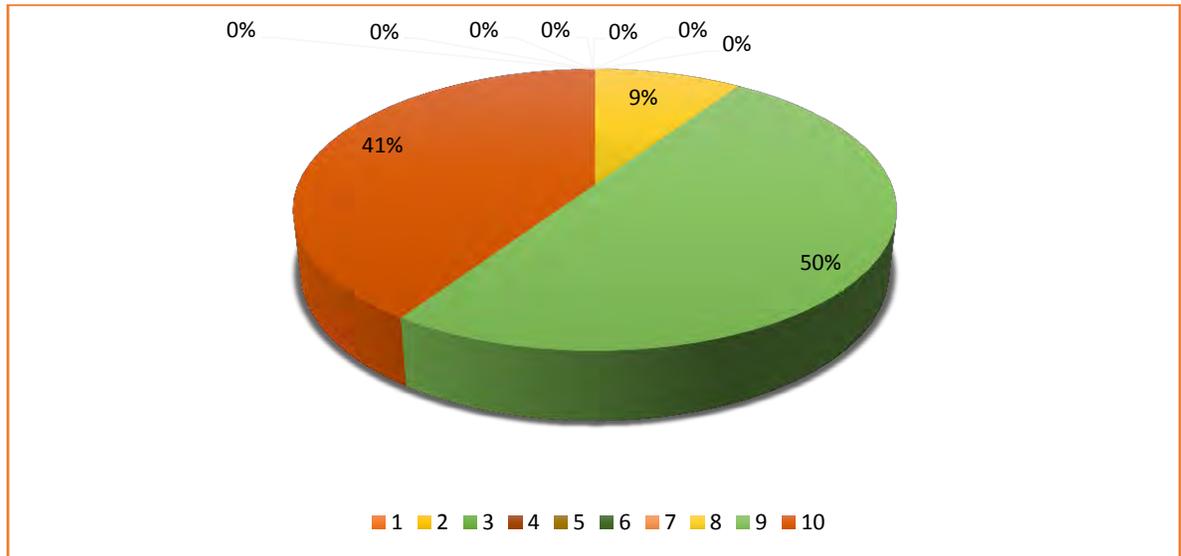


Fuente: Propia de la Investigación

ANALISIS: se puede observar que del total de las personas encuestadas (64), el 38% califica el tiempo de espera con un 9, un 22% de las mismas la califican con un 8 y un 22% la califican con 7, un 19% la califican con un 10.

Se concluye que la estación tiene algunas fallas con respecto al tiempo que se demora en prestar el servicio, lo cual se debe mejorar para tener mejor calidad en la atención.

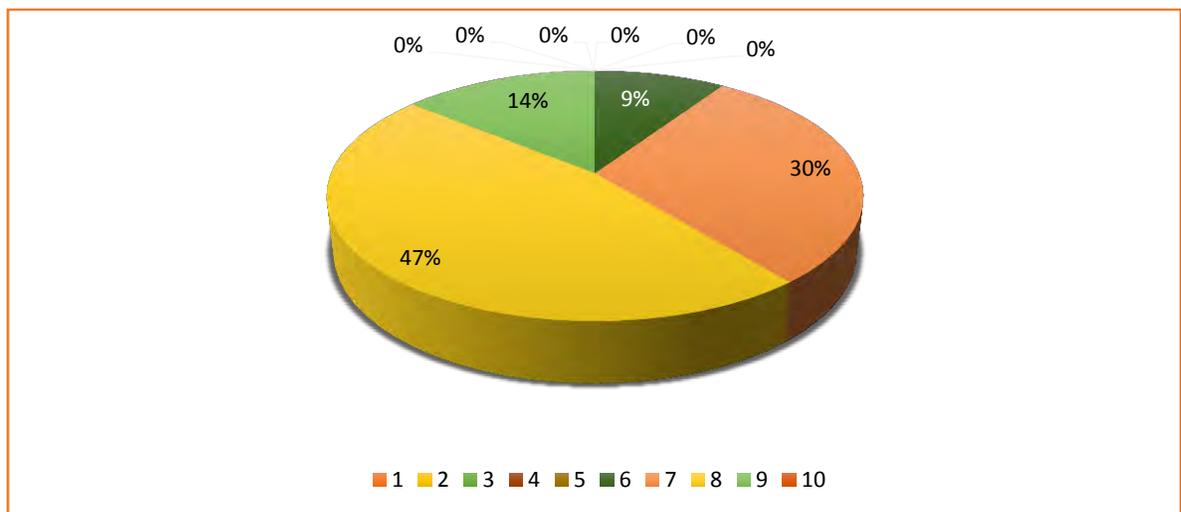
Gráfico 5. Comodidad en las instalaciones



Fuente: Propia de la Investigación

ANALISIS: se puede observar que del total de las personas encuestadas (64), el 50% califica la comodidad de las instalaciones con un 9, un 41% de las mismas la califican con un 10 y un 22% la califican con 7, un 9% la califican con un 8. Se concluye que la estación brinda bastante comodidad en sus instalaciones, pero es necesario mejorar un poco.

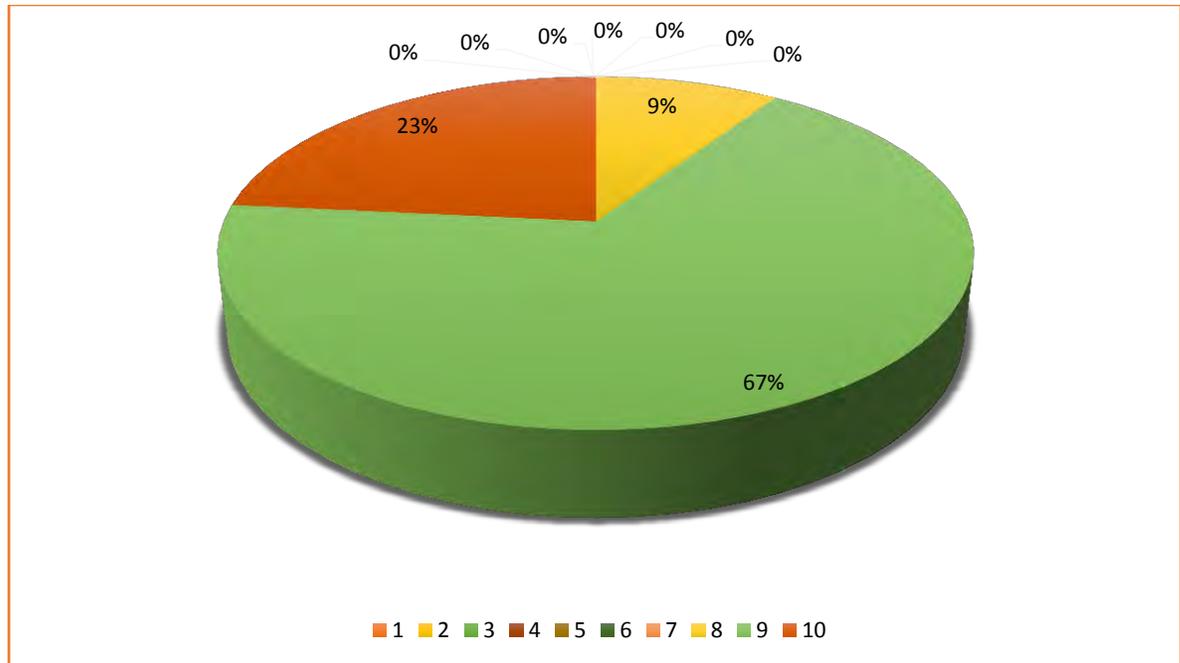
Gráfico 6. Disponibilidad de marcas y productos



Fuente: Propia de la Investigación

ANALISIS: se puede observar que del total de las personas encuestadas (64), el 47% califica la disponibilidad de marcas y productos con un 8, un 30% de las mismas la califican con un 7, el 14% la califican con 9, un 9% la califican con un 6. Se evidencia que es necesario diversificar en cuanto a la oferta de productos ya que es importante para el usuario la diversidad.

Gráfico 7. Confianza en el producto y servicio



Fuente: Propia de la Investigación

ANALISIS: se puede observar que del total de las personas encuestadas (64), el 67% califica la Confianza de productos y servicios con un 9, un 23% de las mismas la califican con un 10, un 9% la califican con un 8.

La confianza del usuario es alta con respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa, pero no hay que descuidarse sino que hay que mejorar cada vez más.

CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO

4.1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA O DIAGNOSTICO INTERNO

4.1.1. Análisis de Factores internos clave. La matriz de evaluación de los factores internos MEFI, facilita el resumen evaluativo de la información interna de la empresa en lo referente a sus áreas financieras, administrativas, operativas y recursos humanos.

- **Uso de planes estratégicos:** La empresa no dispone de un plan estratégico, y a pesar de que monitorea a través de libros contables en físico sus resultados, no es posible prever las posibles fortalezas y debilidades en el mediano y largo plazo. Por esta razón se concibe este factor como una debilidad mayor.
- **Comunicación y control gerencial:** la empresa no ha brindado a sus empleados conocimiento acerca del horizonte que pretende alcanzar, por tal razón hace que existan falencias en cuanto a las actividades que realizan los subordinados, entorpeciendo el éxito de los objetivos. Esto como consecuencia se convierte en una debilidad mayor.
- **Manejo de inventarios y ventas:** no existe un orden en cuanto a las ventas de lubricantes en la empresa, por esta razón no hay claridad a la hora de conocer la situación de esta en ventas. Este factor se clasifica como una debilidad mayor.
- **Planeación financiera:** la empresa no cuenta con los controles necesarios que le permitan monitorear de manera adecuada el negocio, sin embargo cuenta con un libro de control del combustible. Es una debilidad mayor.
- **Portafolio de productos:** la empresa cuenta con un portafolio de productos adecuado y que cubre la mayor parte de las necesidades de la empresa. Por esta razón es una fortaleza mayor.
- **Atención al cliente:** la estación brinda un servicio de calidad, y además de ello atiende a sus clientes de manera amable y cariñosa, lo cual hace que el cliente se sienta atraído a esta. Esta es una fortaleza mayor.

- **Recurso humano técnico:** esta empresa cuenta con un personal que con el pasar de los años ha adquirido ciertas habilidades a la hora de realizar las actividades que les corresponden, pero en la actualidad y con tantos avances es necesario contar con personal capacitado y acorde a los requerimientos del trabajo. Esta es una debilidad mayor.
- **Infraestructura física:** las instalaciones de la estación están bien ubicadas y en buen estado, pero es necesario que se realicen mejoras de carácter estético como pintura, etc. Esta es una fortaleza menor.
- **Calidad del servicio:** la empresa tiene relaciones sólidas con los clientes, debido a su servicio de calidad y buena atención. Esta es una fortaleza mayor.
- **Rentabilidad:** esta empresa no conoce la verdadera situación que tiene por tanto no se tiene la certeza de que cuenta con suficiente liquidez, todo debido al mal manejo de sus ventas. Esta es una debilidad mayor.
- **Fuentes de financiación:** las fuentes de financiación no están disponibles porque el propietario tiene deudas personales con estas entidades. Esta es una debilidad mayor.
- **Información contable:** en esta entidad no existen informes acerca de las ventas de los productos como son los lubricantes, ni un manejo adecuado de las ventas de su principal negocio el cual es la venta de combustible. Esta es una debilidad mayor.

Matriz 1- Matriz PCI

FACTOR INTERNO CLAVE		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA										
1	Uso de planes estratégicos				X			X		
2	Comunicación y control gerencial				X			X		
3	Manejo de inventarios y ventas				X			X		
4	Planeación financiera				X			X		
5	Atención al cliente	X						X		
6	Información contable				X				X	
CAPACIDAD FINANCIERA										
7	Rentabilidad				X			X		
8	Fuentes de financiación				X				X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO										
9	Recurso humano técnico				X				X	
CAPACIDAD COMPETITIVA										
10	Portafolio de productos	X						X		
11	Calidad del servicio	X						X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
12	Infraestructura física		X					X		

Fuente: Propia de la Investigación

4.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Para elaborar dicha matriz se destacan los factores críticos o claves para el éxito con los siguientes pasos:

Para esta matriz se utiliza el siguiente rango de medida.

- 1 = mayor Debilidad.
- 2 = menor Debilidad
- 3 = menor Fortaleza.
- 4 = mayor Fortaleza.

La media en esta escala es de 2.5 y los resultados se interpretan a partir de la media.

Matriz 2 – Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Es importante resaltar que las fortalezas que se presentan en la empresa están su mayoría ligadas al cliente y su satisfacción, siendo este el agente más importante para la misma. Estas variables tuvieron una calificación alta debido a su impacto en la organización y su importancia para ella.

Por otro lado las variables que se relacionan con el proceso administrativo, el área financiera y la planeación estratégica son las que menos calificación obtuvieron, todo porque no existe un horizonte trazado donde se quiera llegar ni las herramientas para alcanzarlo, dejando a la estación sin rumbo fijo por el cual los empleados y sus jefes trabajen conjuntamente.

De las fortalezas que se presentan en la estación de servicios San Sebastián se puede decir que se han generado gracias al buen servicio que se presta y su amplio portafolio; lo cual ha sido obra de la actual administración aunque no exista un plan estratégico que guie a los miembros, se ha comunicado de manera informal dando un buen resultado el cual podría mejorar muchísimo si existiera una adecuada planeación.

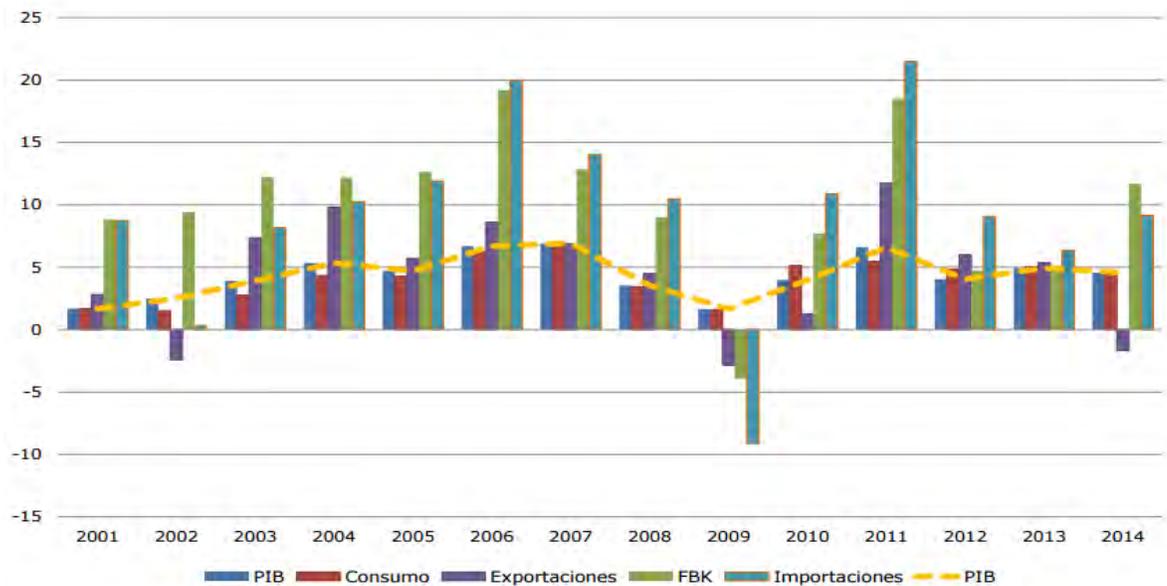
4.2. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS O DIAGNOSTICO EXTERNO.

4.2.1. Análisis de Factores externos clave. Se describe y analiza cada variable según el entorno al que corresponde, para ello se tiene en cuenta su comportamiento e impacto en relación con su influencia sobre la empresa objeto de estudio.

- **Factores Económicos:**

- Crecimiento de la economía: hay leves síntomas de recuperación. Aunque su situación actual indica que la economía se encuentra estancada, lo cual limita el incremento de las ventas de la empresa, pero ahora en un menor grado esto debido a su leve recuperación. Lo que genera que la empresa pueda en un futuro incrementar sus ventas, generándole bienestar. Oportunidad menor.

Gráfico 8. Producto interno bruto (PIB) (Precios constantes de 2005: variación porcentual anual)



Fuente: banco de la republica

- **Inflación:** Los precios se han incrementado en un porcentaje mínimo, pero esto genera poca confianza en los consumidores, porque no habrá mucha estabilidad en los precios. Afecta esto a la empresa debido a su poca confiabilidad, generando en un futuro posibles disminuciones en las ventas. Amenaza menor.

- **La tasa de cambio:** actualmente los combustibles y lubricantes tienen un elevado precio de compra, pero debido a la revaluación se espera que exista mayor inversión extranjera beneficiando así las compras de la empresa, especialmente en la de lubricantes, grasas y aditivos. Oportunidad menor.

Tasa de cambio y devaluación		
TRM	Devaluación nominal	Devaluación real 2/
2.229,18	18,97	8,50
2.291,18	2,78	-3,37
2.864,79	25,04	13,70
2.778,21	-3,02	3,58
2.389,75	-13,98	-9,66
2.284,22	-4,42	-3,23
2.238,79	-1,99	-0,28
2.014,76	-10,01	-0,16
2.243,59	11,36	-0,61
2.044,23	-8,89	-5,98
1.913,98	-6,37	-8,07
1.942,70	1,50	-1,54
1.768,23	-8,98	-2,07
1.926,83	8,97	6,57
2.392,46	24,17	9,48
Información mensual		
1.914,65	6,34	6,06
1.884,06	2,96	4,88
1.931,88	6,27	4,82
1.926,83	8,97	6,17
2.008,26	13,25	7,45
2.054,90	13,13	10,17
1.965,32	7,27	7,93
1.935,14	5,82	2,04
1.900,64	0,48	0,52
1.881,19	-2,48	-2,94
1.872,43	-0,95	-3,81
1.918,62	-0,87	-3,01
2.028,48	5,95	-2,02
2.050,52	8,84	0,55
2.206,19	14,20	2,42
2.392,46	24,17	7,71
2.441,10	21,55	6,28
2.496,99	21,51	1,08
2.576,05	31,08	6,47
2.388,06	23,41	8,33
2.533,79	33,31	8,70
2.585,11	37,42	14,27
2.866,04	53,07	21,24
3.101,10	61,63	28,86
Información semanal		
3.195,47	65,83	
3.119,93	62,10	
3.080,57	55,91	
2.975,13	50,60	
3.135,17	56,17	

- Estructura vial: Samaniego es un punto central donde existe una gran movilidad terrestre, lo cual hace que las ventas de la estación se beneficien y mejoren su rentabilidad. Se han realizado mejoras en su estructura lo cual beneficia a la empresa, que muy posiblemente pueda incrementar el número de consumidores y su calidad en el servicio. Oportunidad mayor.

- **Factores sociales:**

- Tasa de desempleo: se mantiene un bajo desempleo debido a los empleos informales que se han generado, lo cual trae consigo un alto poder adquisitivo del consumidor incrementando las ventas de la empresa en un futuro. Oportunidad mayor.

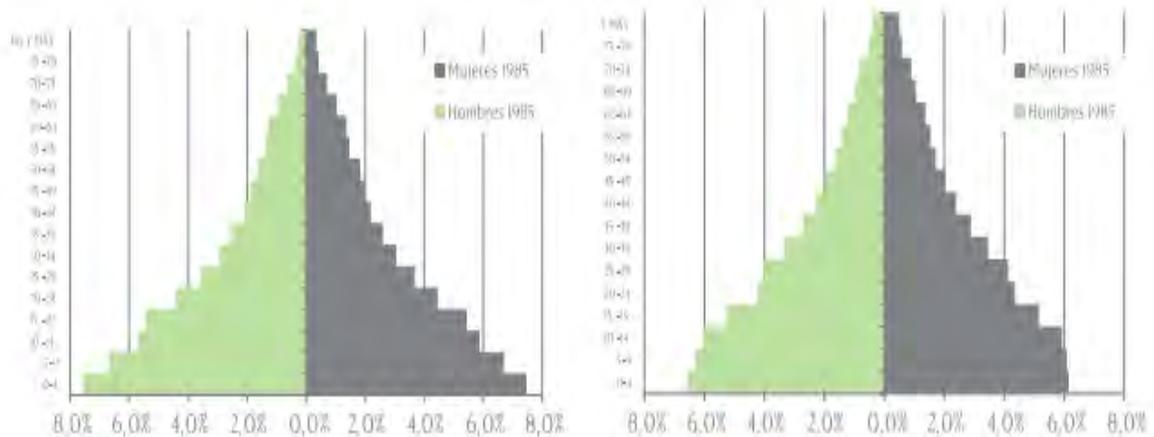
- Población económicamente activa: aumenta la población joven disponible para el trabajo. Crece el número de compradores lo que favorece a la empresa, ya que se incrementa su mercado potencial. Esto afectara de manera positiva a la organización porque se incrementa la demanda. Oportunidad mayor.

- Índices de pobreza: tiene una tendencia descendente. A mayor calidad de vida, mayores posibilidades de adquirir vehículos y por consiguiente aumentar el potencial de consumidores de la empresa. Lo que conlleva a una demanda mayor de productos y servicios. OM



Fuente: MESEP- DANE

- Crecimiento de la población: actualmente la tasa de fecundidad y de crecimiento general de la población está en aumento, lo que beneficia la empresa porque existe aumento del mercado potencial en el municipio. Dando como resultados más posibilidades de crecimiento a la empresa. Oportunidad mayor.



Fuente: DANE Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005-2020 nacional y departamental, desagregado por área, sexo y grupos.

- **Cultura:** existe una diversidad cultural que va en aumento. Favorece a la empresa en el sentido de que existe un amplio módulo de segmentos de mercado al que la empresa puede atender. Y se puede aprovechar esta situación en un futuro para diversificarla y publicitarla con más facilidad. Oportunidad menor.

- **Factores políticos:**

- **Situación política:** actualmente hay estabilidad política, a pesar de las debilidades de política interna. Existe confianza para el consumidor y su propietario ya que genera tranquilidad para la empresa. La situación de Samaniego ha permanecido estable en cuanto a decretos o leyes que impidan el crecimiento de la empresa. Esta se puede aprovechar para efectuar nuevos cambios como son nuevos productos y nuevos servicios. Oportunidad menor.

- **Legitimidad:** existe un aumento de las investigaciones del gobierno. La ilegalidad aumenta la corrupción y por consiguiente se pierden dineros o se favorecen a particulares. Esto va en contra de los intereses de aquellos empresarios que son legales para el país. Aunque actualmente las instituciones que vigilan este tipo de actividades comerciales han estado al acecho a irregularidades que se presenten, no es una oportunidad que la empresa pueda aprovechar ya que existen todavía entes que se corrompen y afectan de esta manera el futuro de los distribuidores formales. Amenaza mayor.

- Contrabando: se ha ido incrementando el contrabando en el país, esto debido a la corrupción que se presenta en las fronteras. Por esto la empresa corre el riesgo de disminuir sus ventas debido a los bajos precios del contrabando, y en un futuro podría caer en quiebra. Amenaza mayor.

• **Factores tecnológicos:**

- Desarrollo tecnológico en las TICs: actualmente hay una amplia variedad de tecnologías en procesamiento de la información, en la generación, transmisión y manejo de datos, imágenes y sonidos, y el auge de la informática y telecomunicaciones. Esto genera mayor productividad a la empresa en los temas contables, administrativos, estadísticos y de mercado, los cuales están acordes a los cambios que se generan en el entorno, trayendo como consecuencia una empresa más competitiva. Oportunidad menor.

- Inversión: existe una baja inversión en investigación y desarrollo en el país. Trae como consecuencia alta dependencia de tecnología extranjera, generando mayores inversiones para la empresa a la hora de acceder a estas tecnologías, causando gastos que pueden afectar de manera considerable a la organización. Amenaza mayor.

- Desarrollo tecnológico para estaciones de servicio: los desarrollos tecnológicos se dirigen hacia tanques, dispensadores, software y tuberías para conducción de combustibles. En la EDS San Sebastián existen este tipo de tecnologías pero es una oportunidad que se puede aprovechar para que dentro de algunos meses o años pueda mejorar tanto sus procesos como sus servicios. Oportunidad mayor.

Matriz 3- Matriz POAM

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
ECONOMICO									
Crecimiento de la economía		x					x		
Inflación						x		x	
La tasa de cambio		x					x		
Estructura vial		x					x		
SOCIAL									
Tasa de desempleo	x						x		
Población económicamente activa	x						x		
Índices de pobreza	X						x		
Crecimiento de la población	X						x		
Cultura		x						x	
POLITICO									
Situación política		x						x	
Legitimidad				x			x		
Contrabando				x			x		
TECNOLOGICO									
Desarrollo tecnológico en las TICs	x						x		
Inversión desarrollo tecnológico				x			x		
Desarrollo tecnológico para estaciones de servicio	x						x		

Fuente: Propia de la Investigación

4.2.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

CLASIFICACIÓN

Oportunidad importante = 4

Oportunidad menor = 3

Amenaza importante = 2

Amenaza menor = 1

Matriz 4 – Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONOMICO			
Crecimiento de la economía	0,06	3	0,18
Inflación	0,06	2	0,12
La tasa de cambio	0,06	3	0,18
Estructura vial	0,08	4	0,32
SOCIAL			
Tasa de desempleo	0,08	4	0,32
Población económicamente activa	0,07	4	0,28
Índices de pobreza	0,09	4	0,36
Crecimiento de la población	0,09	4	0,36
Cultura	0,07	3	0,21
POLITICO			
Situación política	0,06	3	0,18
Legitimidad	0,06	1	0,06
Contrabando	0,06	1	0,06
TECNOLOGICO			
Desarrollo tecnológico en las TICs	0,07	3	0,21
Inversión desarrollo tecnológico	0,08	1	0,08
Desarrollo tecnológico para estaciones de servicio	0,07	4	0,28
TOTAL	1		3,2

Fuente: Propia de la Investigación

En cuanto a la situación de la empresa se puede decir que aunque se presentan muchas oportunidades las cuales brindarían ventajas competitivas a la misma, le hace falta más acciones que brinden más estabilidad en el entorno en el que se encuentra.

Si bien es cierto que los factores externos no son controlables, también es cierto que se pueden aprovechar para evitar en cierto grado un impacto negativo para la empresa, ya que esto depende de las medidas y decisiones que tome la empresa.

La empresa cuenta en general con oportunidades que son de gran impacto tanto en ingresos y obtención de reconocimiento, ya que las variables que se han evaluado, en la gran mayoría se tiene en cuenta tanto al cliente como su satisfacción, siendo factores que generan ventajas frente a la competencia estando la satisfacción del cliente como objetivo primordial de cualquier organización.

4.2.3. Entorno competitivo

4.2.3.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

1. Barreras de entrada

- **Inversión en Capital:** En el mercado de los combustibles existen importantes barreras debido a que se requiere un capital considerable para la compra y distribución del producto, con el fin de competir adecuadamente en este sector del mercado; la EDS San Sebastián tiene una fuerte posición en el mercado, sin embargo aún existen un número considerable de empresas a su nivel y hay empresas interesadas en entrar en el mercado.
- **Globalización:** Las empresa con la San Sebastián tienen que hacer frente a la globalización de la industria petrolera, esto hace que la empresa deba obtener posición competitiva frente a otras empresas.
- **Tecnología:** Las empresas de este tipo no llevan una amplia carrera tecnológica frente a las empresas de la ciudad; esta empresa a nivel sectorial tiene una gran rivalidad de empresas como cañaveral, Schumacher, entre otras, sin embargo posee una fuerza competitiva dado que al ampliarse su mercado objetivo es capaz de permanecer competitiva frente a sus iguales locales.
- **Costos:** Para estas empresas hay una gran barrera al llegar a los mercados debido a que no existe una demanda considerable de hidrocarburos, aunque los costos de estos son bajos respecto a los precios de la ciudad, ello se debe a los costos en mano de obra, y servicios; la mano de obra es mucho más barata y las obligaciones patronales las asume el propietario, por cuanto los costos se reducen. Pero es necesario contar con un capital considerable a la hora de adquirir la infraestructura de la estación. A nivel sectorial esta es una de las mayores fuerzas competitivas con las que cuentan las empresas de los pueblos.

2. Bienes sustitutos

- Esfuerzos en la diferenciación del producto: En la distribución de hidrocarburos la diferenciación de los productos radica fundamentalmente en su calidad y en el servicio; la empresa por otro lado tiene una gran fuerza competitiva al diferenciarse por prestar un servicio de calidad, ello es un factor importante que los consumidores prefieren frente al resto de distribuidores.
- Propensión a sustituir el producto: Los automotores necesitan por obligación los productos ofrecidos en la empresa porque son un producto difícil de sustituir, la necesidad de transporte no tiene un sustituto que no sea un vehículo motorizado el cual necesite gasolina o biodiesel; la empresa maneja un mercado angosto de productos sustitutos entre ellos el gas y vehículos eléctricos por cuanto para esta organización existe poca influencia de la propensión a sustituir sus productos.
- Disponibilidad de sustitutos: A manera global, el consumo hidrocarburos ha aumentado de manera considerable, las familias adquieren toda clase de vehículos que satisfagan las necesidades de transporte, los transportes públicos y otros transportes no motorizados han quedado en un segundo lugar al cambiar los estilos de vida de las personas. Por tanto la empresa amplía su mercado y la posibilidad de crecer en él.

3. Poder de negociación de los clientes

- Sensibilidad del cliente al precio: El precio de los productos de EDS San Sebastián se mantiene estándar a nivel sectorial, la mano de obra es barata relativamente y tiene una alineada coordinación con sus proveedores ofreciéndole los productos de mayor calidad y a los precios establecidos nacionalmente. Sin embargo debe estar condicionada por el aumento del precio que se presenta por decreto del gobierno.
- Concentración de los consumidores: A nivel sectorial San Sebastián tiene una gran competencia de sus empresas rivales, dado que todas tienen un orden estándar de distribución y tecnología, los consumidores no están fácilmente concentrados en un grupo determinado.
- Fidelización: Es difícil medir la fidelización de los clientes, mientras existan empresas más antiguas a las cuales los clientes son perseverantes, sin embargo esta empresa se ha ganado la confianza de los clientes gracias a su calidad en el servicio y los productos.

- Volumen de ventas: la empresa tiene un volumen de ventas bastante amplio debido a los precios y productos de calidad que se ofrecen en la misma.

4. Poder de negociación de los proveedores

- Concentración de los proveedores: Los proveedores pertenecen a “familias” o grupos que abastecen directamente a las empresas distribuidoras, la empresa cuenta con un grupo de proveedores por cuanto su abastecimiento es eficiente. Ello lo hace fuerte frente a las empresas rivales pudiendo obtener competitividad entorno al manejo de proveedores.
- Volumen de compra a proveedores: el volumen de compra a las familias de proveedores es alta por los descuentos en volumen con las empresas aliadas; el suministro a proveedores independientes no muestra una fuerza competitiva importante debido a que ellos no manejan inventarios ni pagan impuestos, es decir son ventas ilegales del producto.
- Impacto de los proveedores en el producto: Los proveedores son siempre un aliado importante a la hora de ser competitivos y pueden llegar a determinar en una empresa la obtención de sus logros y objetivos; en la empresa San Sebastián el suministro de los productos es importante, ello establece una relación cercana y afine, por otro lado, los proveedores independientes y sus pocas compras no incrementan las fuerzas competitivas de la empresa.
- Disponibilidad de sustitutos: no existe una gama amplia para esta empresa de la disponibilidad de sustitutos; pero puede ligarse a una familia de proveedores para encontrar en ellos el apoyo en la distribución de gas combustible.

5. Rivalidad

- Crecimiento del sector: El sector de los hidrocarburos tiene un gran crecimiento, sobre todo ligado al cambio en el estilo de vida de los habitantes. A nivel nacional, Colombia se enfrenta al reto de la movilización en una ciudad pequeña y con centros urbanos cada vez más poblados, y a nivel local el entorno es similar, familias más reducidas y centros urbanos de gran movilización. El reto es abastecer toda la demanda para los vehículos, lo que atrae indiscutiblemente el crecimiento del sector prevaleciendo la rivalidad entre los competidores.
- Empresas líderes: en el mercado local existen empresas con amplio liderazgo como Cañaveral y Schumacher, sin embargo la EDS San Sebastián ha venido fortaleciendo la empresa con la incursión en productos como lubricantes y aditivos.

Se empieza a posicionar como una empresa líder a nivel local por la calidad de sus productos y servicios.

- Barreras de salidas: Existen importantes barreras de salida en la industria, lo que implica la salida de esta industria es desechar la alta inversión en infraestructura, los inventarios y mano de obra. El reto de dejar esta actividad podría ser superior al reto de avanzar con la empresa.
- Amenaza de nuevos competidores: Aunque la rentabilidad que implica la industria es algo, la inversión implica esfuerzos elevados, la estructuración en maquinaria y equipos y mano de obra, la inmersión en infraestructura y encadenarse con proveedores, distribuidores y marcas aliadas es difícil, por cuanto competitivamente no existen muchas empresas que puedan alcanzar en poco tiempo los niveles de las líderes.

4.2.3.2. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Matriz 5 – Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	E.D.S. SAN SEBASTIAN		E.D.S. SHUMACHER		E.D.S. CAÑAVERAL	
		CLAS.	CLAS. POND.	CLAS.	CLAS. POND.	CLAS.	CLAS. POND.
1. ATENCION AL CLIENTE	0,16	3	0,48	3	0,48	3	0,48
2. CALIDAD DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	0,17	4	0,68	4	0,68	4	0,68
3. PRECIO COMPETITIVO	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48
4. FIDELIZACION	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51
5. PUBLICIDAD	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51
6. IMAGEN CORPORATIVA	0,17	3	0,51	3	0,51	2	0,34
TOTAL	1		3,33		3,17		3

Fuente: Propia de la Investigación

Debilidades

Grave = 1
Menor = 1

Fortalezas

Importante = 4
Menor = 3

ANALISIS

- **ATENCION AL CLIENTE:** la estación de servicio San Sebastián presta atención en cuanto a la satisfacción del cliente, pero es importante aclarar que en la competencia también se hace esto, ya que se conoce muy bien que el mayor agente de cualquier organización es el cliente, por tanto la empresa aunque hasta el momento es la líder en el mercado no debe descuidar su atención al cliente y establecer estrategias que incrementen la bienestar del usuario.
- **CALIDAD DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO:** la calidad que se brinda en los productos de la empresa ha sido de gran ayuda a la hora de posicionarse en la mente del consumidor y en el mercado, en la estación San Sebastián se brinda productos que satisfacen las necesidades de los clientes más que la competencia, pero es necesario seguir mejorando para evitar que las demás estaciones puedan ganar posicionamiento y la desplacen.
- **PRECIO COMPETITIVO:** el precio del combustible en la empresa está más acorde a lo que los clientes pueden pagar y por esta razón se ha establecido una ventaja que puede convertirse en una ventaja competitiva si se toma decisiones que encaminen a la estación al logro de esta.
- **FIDELIZACION:** por cuanto la estación brinda productos y servicios de calidad el cliente ha posicionado la organización en su mente brindando fidelidad a la misma, pero las demás estaciones también tienen su clientela y grado de fidelización de las mismas por lo cual no nos hace tan competitivos en ese sentido, siendo necesario mejorar las estrategias para llegar al usuario.
- **PUBLICIDAD:** las tres estaciones tienen una publicidad igual, esto debido a que no existe un adecuado manejo de las fortalezas internas que tienen para dar a conocer las empresas, ya sea por falta de organización o por mera confianza en que nadie les arrebatará sus clientes.
- **IMAGEN CORPORATIVA:** las estaciones San Sebastián y Schumacher tienen igualdad en cuanto a este factor ya que tienen más tiempo en el mercado que la estación Cañaveral, pero esto no quiere decir que en un futuro muy próximo la estación Cañaveral crezca más que estas, por tanto es importante enfocarse en estrategias que ayuden a incrementar el reconocimiento y buen nombre de la empresa.

4.3. DOFA

Matriz 6 – DOFA

DOFA	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
	1. Crecimiento de la economía		1. Inflación		
	1. La tasa de cambio		2 Legitimidad		
	2. Estructura vial		3. Contrabando		
	3. Tasa de desempleo		4. Inversión desarrollo tecnológico		
	4. Población económicamente activa				
	5. Índices de pobreza				
	6. Crecimiento de la población				
	7. Cultura				
	8. Situación política				
	9. Desarrollo tecnológico en las TICs				
10. Desarrollo tecnológico para estaciones de servicio					
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
1 Portafolio de productos	Ofrecer nuevos servicios y productos como son venta de llantas y neumáticos, tiendas de abarrotes. F1, F2, F3, F4; O1, O3, O5, O7, O8. Publicitar la empresa por medio de redes sociales y demás elementos de comunicación vía internet. F1, F3, F4; O7, O8, O10.		Diseñar campañas publicitarias que muestren que la empresa y sus productos tienen su respectiva acreditación de calidad. F1, F2, F4; A2, A3.		
2 Atención al cliente			Desarrollar nuevas líneas de productos y servicios. F2, F3, F4; A2, A3, A4.		
3 Infraestructura física					
4 Calidad del servicio	Intensificar publicidad por medio de vallas en la carretera. F1, F2, F3, F4; O3, O5, O8.		Buscar nuevos proveedores para ofrecer más variedad en marcas. F1, F2, F3, F4; A2, A3.		
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1 Uso de planes estratégicos	Crear un área de mercadeo que impulse las ventas del negocio. D1, D2, D3, D4; O1, O5, O7, O10, O11.		Efectuar técnicas de motivación y desarrollo del personal. D5; A2, A4.		
2 Comunicación y control gerencial					
3 Manejo de inventarios y ventas	Implementar un método de selección de personal. D3, D4, D5; O4, O10, O11. Fortalecer la capacitación del talento humano. D5; O11. Adquirir Software administrativos. D1, D2, D3, D4, D8; O10, O11.		Implementar procesos de distribución y administración para hacer más eficiente su producto y/o servicio. D1, D2, D3, D4; A2, A3. Mejorar el sistema de control en cuanto a la satisfacción del cliente creando un buzón de sugerencias. D4; A2.		
4 Planeación financiera					
5 Recurso humano técnico					
6 Recursos financieros					
7 Fuentes de financiación					
8 información contable					

Fuente: Propia de la Investigación

4.4 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

La matriz de vulnerabilidad es una herramienta gerencial que permite introducirle a la planeación el manejo de la incertidumbre, y que al final mediante un gráfico se puede detectar que tan preparada esta la empresa si una fortaleza u oportunidad se convierte en debilidad o amenaza.

Esta matriz se realiza de la siguiente forma:

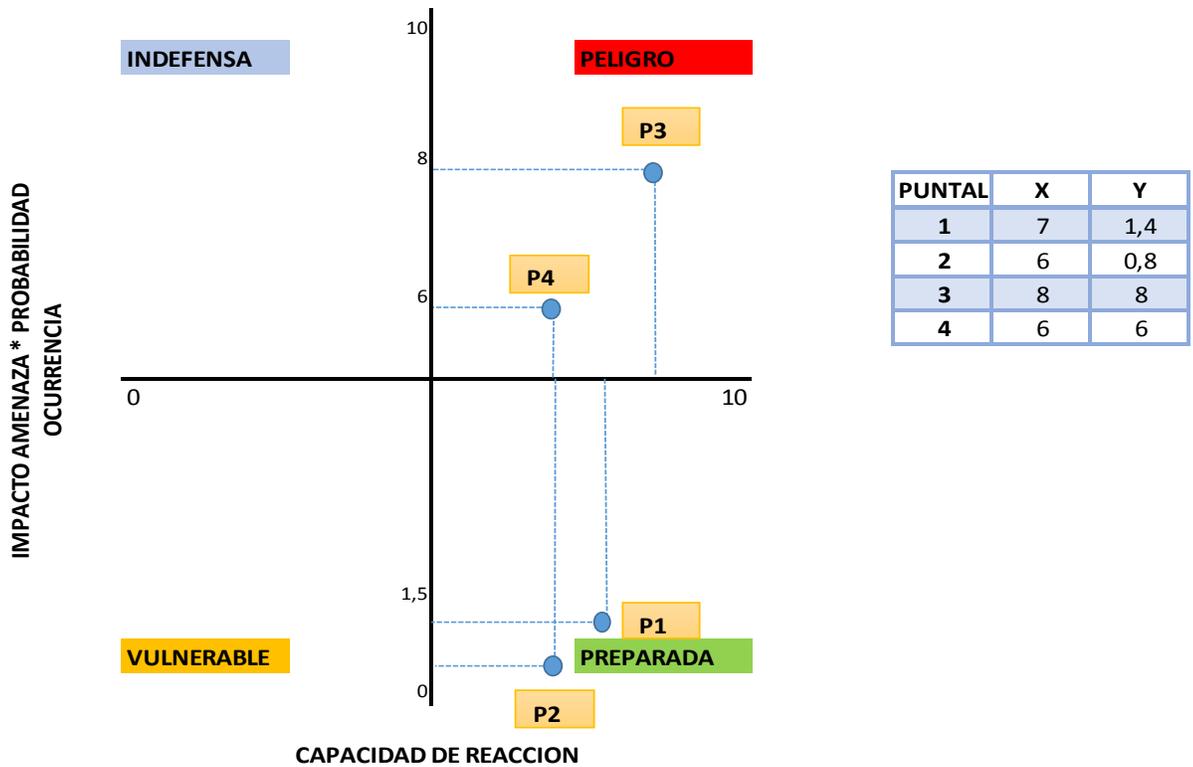
- Identifique los puntales, los cuales son elementos que necesita la estación para sobrevivir, estos puntales son extraídos de la matriz MEFI, los cuales son fortalezas que actualmente tiene la empresa.
- Después estos puntales se trasladan como amenazas, es decir, como ese puntal se puede llegar a convertir en una amenaza.
- Luego se evalúan las consecuencias que traería si la amenaza llegase a ocurrir.
- Después se evalúa el impacto, calificándose de 0 a 10. Donde 0 denota que no genera impacto, mientras que 10 es una consecuencia desastrosa.
- Seguidamente se estima la probabilidad que dicha amenaza se haga realidad. En este paso se califica entre 0 a 1.
- En este paso, se pregunta “¿cuál es la capacidad de la empresa para contrarrestar la amenaza?”, así se calificara en una escala de 0 a 10 donde 0 es ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.
- Una vez desarrollados los pasos anteriores se prosigue al grafico donde se grafica la probabilidad de ocurrencia multiplicada por el impacto de la amenaza (Y) y la capacidad de reacción (X).

Matriz 7- Matriz de vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA (0-10)	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA (0-1)	CAPACIDAD DE REACCION (0-10)	GRUPO DE VULNERABILIDAD
P1: Portafolio de productos: La variedad de productos con el que cuenta la estación hace que los clientes tengan más alternativas para satisfacer sus diferentes necesidades.	Muchos de esos productos no están familiarizados con el cliente, lo cual genera que no los conozca y ni siquiera llegue a consumirlo.	La eliminación de dichos productos del inventario de la empresa.	2	0,7	7	PREPARADA
P2: Atención al cliente: la empresa tiene buena imagen corporativa, y buen reconocimiento de marca gracias a su esfuerzo por la atención que brinda.	Perdida de la buena imagen que tenga por factores internos o mejora de la competencia.	Inconformidad de los clientes, mala reputación y disminución en las ventas.	8	0,1	6	PREPARADA
P3: Infraestructura física: Los espacios amplios y adecuados le permiten al cliente mayor comodidad facilidad de acceso a los productos y servicios.	Dichos espacios no pueden llegar a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	Incomodidad por parte de los clientes.	10	0,8	8	PELIGRO
P4: Calidad del servicio: se brinda a los clientes productos con calidad por tanto el servicio es excelente.	Proveedor disminuya la calidad de sus productos, o deje de proveer a la estación puntualmente.	Insatisfacción de los clientes, lo cual generara deserción y mala imagen para la empresa.	10	0,6	6	PELIGRO

Fuente: Propia de la Investigación

VALORIZACION DEL IMPACTO



Fuente: Propia de la Investigación

ANALISIS

- EN PELIGRO:

P3: Infraestructura física: Los espacios amplios y adecuados le permiten al cliente mayor comodidad facilidad de acceso a los productos y servicios.

P4: Calidad del servicio: se brinda a los clientes productos con calidad por tanto el servicio es excelente

- **PREPARADA:**

P1: Portafolio de productos: La variedad de productos con el que cuenta la estación hace que los clientes tengan más alternativas para satisfacer sus diferentes necesidades.

P2: Atención al cliente: la empresa tiene buena imagen corporativa, y buen reconocimiento de marca gracias a su esfuerzo por la atención que brinda.

ANALISIS:

- La empresa no aprovecha sus fortalezas al máximo generando nuevas oportunidades de hacer crecer el negocio ya que cuenta con buenas relaciones con los clientes y con una infraestructura adecuada y cómoda para los mismos. Con esto podría generar mayores ventas y fidelizar a los usuarios. Además de esto puede atraer nuevos usuarios si se hacen mejores aprovechamientos de estas fortalezas.

- La principal amenaza de la empresa es la competencia a la cual se enfrenta, todo debido a que puede mejorar su calidad del servicio y sus instalaciones pueden estar mejor equipadas que las que tiene la estación San Sebastián.

- La empresa se encuentra preparada para enfrentar las amenazas que se le presenten en cuanto al portafolio de productos y la atención al cliente, esto debido a su buen manejo de las relaciones con el cliente y la variedad de productos que se ofrecen en la misma.

4.5 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.1 Horizonte. El plan estratégico para la Estación de Servicio San Sebastián es 2015-2018.

4.5.2 Misión de la Estación de Servicio “SAN SEBASTIAN”. Satisfacer las necesidades de los clientes de forma integral ofreciendo variedad en nuestros servicios y productos con calidad, amabilidad, seriedad y honestidad de tal manera que logremos un alto nivel de preferencia, reconocimiento y rentabilidad adecuada para el negocio.

4.5.3 Visión de la Estación de Servicio “SAN SEBASTIAN”. En el 2018, con un equipo humano altamente motivado y calificado, seremos reconocidos como la mejor estación de servicio de combustibles en el municipio de Samaniego por la cercanía con nuestros clientes, la excelente atención, la innovación, y el compromiso tanto social como ambiental.

4.5.4 Objetivos corporativos

- OPTIMIZAR EL CLIMA LABORAL Y ORGANIZACIONAL.
- PROMOVER UNA CULTURA DE COMPROMISO.
- MOTIVAR LA MODERNIZACIÓN CORPORATIVA.

4.5.5 Valores organizacionales. Los valores individuales que se busca incorporar en la empresa involucran actitudes que permite fortalecer su actividad y corregir sus principales debilidades internas. Estos son:

- **Respeto:** entendido como la calidad, el buen trato, la construcción de relaciones internas sólidas y transparentes, atender opiniones similares y diferentes.
- **Integridad:** somos honestos y coherentes en nuestras actuaciones y demandamos lo mismo de las personas y entidades con quien actuamos.
- **Excelencia:** estamos comprometidos con el mejoramiento y crecimiento de nuestra gente y de nuestra organización.
- **Confianza:** creemos en nuestros compañeros y su trabajo, escuchamos y valoramos las propuestas de todos los colaboradores de la organización comprometidos con la excelencia.

4.6 PLATAFORMA ESTRATEGICA

4.6.1 Matriz interna- externa (IE)

4.6.1.1 Matriz de evaluación de factores internos E.D.S. Schumacher

Matriz 8 – Matriz MEFI Schumacher

No.	FACTOR INTERNO	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Uso de planes estratégicos	0,04	2	0,08
2	Comunicación y control gerencial	0,07	1	0,07
3	Manejo de inventarios y ventas	0,05	2	0,1
4	Planeación financiera	0,04	1	0,04
5	Portafolio de productos	0,13	3	0,39
6	Atención al cliente	0,12	3	0,36
7	Recurso humano técnico	0,1	1	0,1
8	Infraestructura física	0,12	3	0,36
9	Calidad del servicio	0,1	3	0,3
10	Recursos financieros	0,07	2	0,14
11	Fuentes de financiación	0,06	2	0,12
12	Información contable	0,1	3	0,3
		1		2,36

Fuente: Propia de la Investigación

4.6.1.2 Matriz de evaluación de factores internos E.D.S. Cañaveral

Matriz 9 – Matriz MEFI Cañaveral

No.	FACTOR INTERNO	Ponderación	Calificación	Resultado
1	Uso de planes estratégicos	0,04	1	0,04
2	Comunicación y control gerencial	0,07	1	0,07
3	Manejo de inventarios y ventas	0,05	1	0,05
4	Planeación financiera	0,04	1	0,04
5	Portafolio de productos	0,13	4	0,52
6	Atención al cliente	0,12	4	0,48
7	Recurso humano técnico	0,1	1	0,1
8	Infraestructura física	0,12	3	0,36
9	Calidad del servicio	0,1	2	0,2
10	Recursos financieros	0,07	2	0,14
11	Fuentes de financiación	0,06	2	0,12
12	Información contable	0,1	3	0,3
		1		2,42

Fuente: Propia de la Investigación

4.6.1.3 Matriz de evaluación de factores externos E.D.S. Cañaverl

Matriz 10 – Matriz MEFE Cañaverl

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONOMICO			
Crecimiento de la economía	0,06	3	0,18
Inflación	0,06	2	0,12
La tasa de cambio	0,06	3	0,18
Estructura vial	0,08	3	0,24
SOCIAL			
Tasa de desempleo	0,08	4	0,32
Población económicamente activa	0,07	4	0,28
Índices de pobreza	0,06	4	0,24
Crecimiento de la población	0,06	4	0,24
Cultura	0,07	3	0,21
POLITICO			
Situación política	0,06	3	0,18
Legitimidad	0,06	1	0,06
Contrabando	0,06	1	0,06
TECNOLOGICO			
Desarrollo tecnológico en las TICs	0,07	3	0,21
Inversión desarrollo tecnológico	0,08	1	0,08
Desarrollo tecnológico para estaciones de servicio	0,07	4	0,28
TOTAL	1		2,88

Fuente: Propia de la Investigación

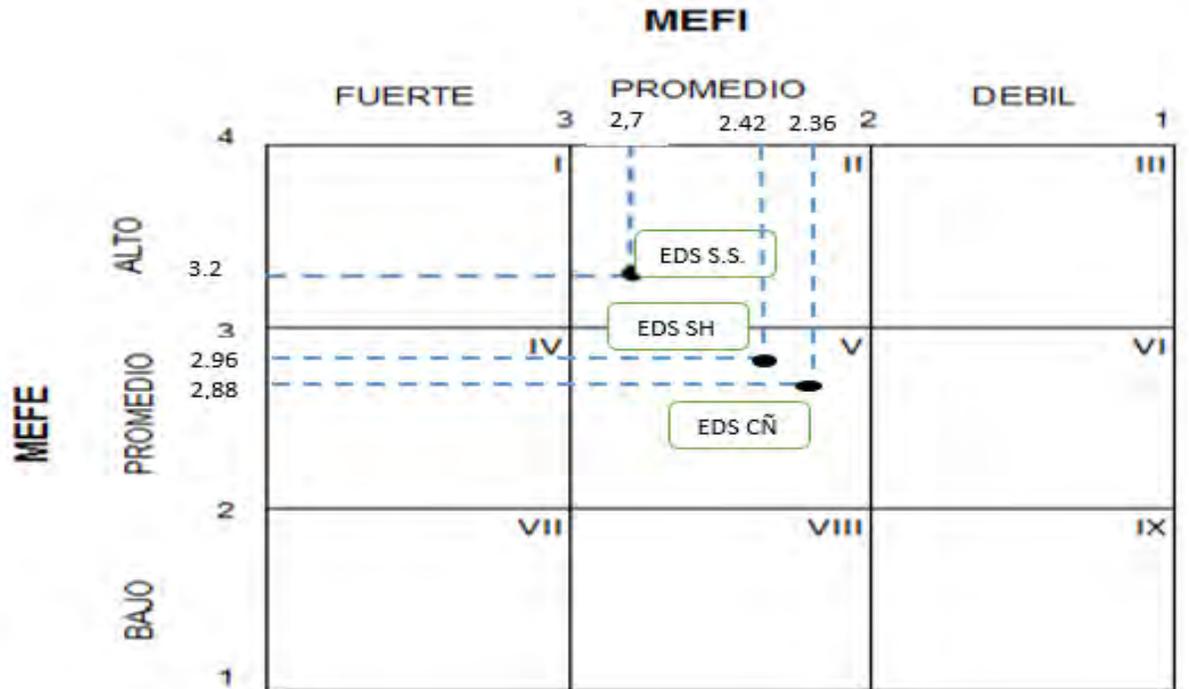
4.6.1.4 Matriz de evaluación de factores externos E.D.S. Schumacher

Matriz 11 – Matriz MEFE Schumacher

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
ECONOMICO			
Crecimiento de la economía	0,06	3	0,18
Inflación	0,06	2	0,12
La tasa de cambio	0,06	3	0,18
Estructura vial	0,08	4	0,32
SOCIAL			
Tasa de desempleo	0,08	4	0,32
Población económicamente activa	0,07	4	0,28
Índices de pobreza	0,06	4	0,24
Crecimiento de la población	0,06	4	0,24
Cultura	0,07	3	0,21
POLITICO			
Situación política	0,06	3	0,18
Legitimidad	0,06	1	0,06
Contrabando	0,06	1	0,06
TECNOLOGICO			
Desarrollo tecnológico en las TICs	0,07	3	0,21
Inversión desarrollo tecnológico	0,08	1	0,08
Desarrollo tecnológico para estaciones de servicio	0,07	4	0,28
TOTAL	1		2,96

Fuente: Propia de la Investigación

Matriz 12 – Matriz Interna-Externa (IE)



Fuente: Propia de la Investigación

Los resultados obtenidos en las matrices MEFI y MEFE permiten la elaboración de la Matriz Interna Externa, ubicando a la EDS San Sebastián en el cuadrante II evidenciando la que la posición interna de la empresa es promedia, siendo esto un factor que puede decaer en cualquier momento si no hace mejoras en cuanto a las cuestiones internas de la empresa. Como anteriormente se dio a conocer la empresa tiene grandes falencias en cuanto al proceso administrativo y planeación estratégica, los cuales si no tienen un debido manejo pueden hacer que la empresa caiga a una posición más débil; por el contrario si se hace una debida planeación y administración la empresa puede generar ventajas que ayuden a crecer y consolidarse, generando una posición interna solida con menores riesgos de decaimiento.

Por otro lado la competencia tiene una posición interna promedia pero es medianamente menor que la de la estación san Sebastián, por ejemplo la Estación de servicios Schumacher y Cañaverál poseen una posición cercana, que en un futuro puedan superar la posición interna de la san Sebastián si toman las decisiones correctas en cuanto a las mejoras que deben tener. Por tanto es importante que la empresa ponga en marcha cuanto antes la formulación del plan estratégico.

En cuanto a lo externo se evidencia que la empresa objeto de estudio tiene una posición alta en el mercado, por cuanto genera mayores oportunidades de crecimiento y obtención de ventajas competitivas que hagan de esta la mejor de la región, esto claro si se realizan mejoras internas las cuales son necesarias a la hora de implementar una estrategia. Además estas mejoras e implementación de estrategias deben ser lo antes posible porque la estación Schumacher y Cañaveral están muy cerca de la posición que tiene la empresa aunque estas se ubiquen en el cuadrante V.

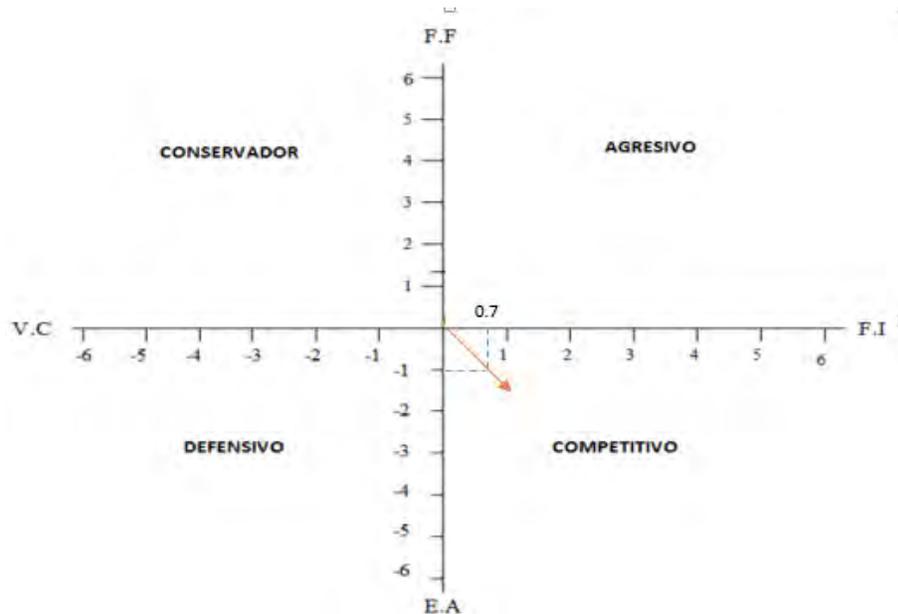
4.6.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción. La Matriz PEYEA es un instrumento que permite la determinar la posición estratégica global de la organización, es decir, se evalúa que estrategias necesita implementar la empresa. La constituyen como factores internos las fortalezas financiera y las ventajas competitivas; y como factores externos evalúa las fortalezas de la industria y la estabilidad del ambiente.

FACTOR FORTALEZA FINANCIERA (FF)		CALIFICACION						PROMEDIO
		1	2	3	4	5	6	
1	Capacidad financiera		x					
3	Control financiero	x						
3	Capital de trabajo			x				
4	Rentabilidad sobre Inversión		x					
5	Rotación de cartera	x						
TOTAL FACTOR		2	4	3				1,8
FACTOR FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)		CALIFICACION						PROMEDIO
		1	2	3	4	5	6	
1	Crecimiento de la población						x	
2	Esperanza de vida				x			
3	Cliente exigente			x				
4	Cliente innovador		x					
5	Lealtad de clientes					x		
6	Alianzas estratégicas	x						
TOTAL FACTOR		1	2	3	4	5	6	3,5
FACTOR VENTAJA COMPETITIVA (VC)		CALIFICACION						PROMEDIO
		-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1	Calidad del producto	x						
2	Precio competitivo		x					
3	Imagen de la empresa		x					
4	Control de calidad			x				
5	Talento H. competente						x	
TOTAL FACTOR		-1	-4	-3			-6	-2,8
FACTOR ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EA)		CALIFICACION						PROMEDIO
		-1	-2	-3	-4	-5	-6	
1	Inflación			x				
2	Tasa de interés		x					
3	PIB per cápita				x			
4	Vías de fácil acceso				x			
TOTAL FACTOR			-2	-3	-8			-2,8

Fuente: Propia de la Investigación

$$\begin{aligned} \sum FF + EA &= 1,8 + -2,8 = -1 \\ \sum VC + FI &= -2,8 + 3,5 = 0,7 \end{aligned}$$

Matriz 13 – Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)



Fuente: Propia de la Investigación

Se puede evidenciar que la empresa, se encuentra compitiendo bastante bien pese a los cambios que la industria tiene. Pese a que en la empresa no se tiene implementado un plan estratégico, esta ha tenido un buen rendimiento en cuanto a la competencia, debido a las fortalezas con las que cuenta.

Es indispensable que la empresa ponga en marcha estrategias de tipo competitivo como son la penetración en el mercado y el desarrollo de productos. Con estas estrategias la empresa puede mejorar tanto interna como externamente, incrementando su participación en el mercado y mejorando su imagen corporativa; además también puede adquirir más reconocimiento y fidelización por parte del cliente, gracias a su variedad en productos y buena calidad del servicio; esto se dará cuando ya se hayan mejorado los procesos internos que tienen falencias en este momento.

4.6.3. Matriz BCG. Con base a los datos suministrados por la alcaldía Municipal de Samaniego se realizarán los cálculos correspondientes para la elaboración de la matriz BCG.

Tabla 1. Ingresos estaciones de servicio Samaniego

Estaciones	Ingresos Totales Millones De pesos Para 2013	Ingresos Totales Millones De pesos Para 2014
San Sebastián	40,5	41,7
Cañaveral	39,6	44,4
Schumacher	37,8	38,9
Los Cristales	37,1	37,9
Total	155	162,9

Fuente: Alcaldía Municipal Samaniego 2012-2015

- Calculo de la Tasa De Crecimiento de la Industria o del Mercado:

$$TC = \frac{VENTAS AÑO2 - VENTAS AÑO 1}{VENTAS AÑO1} * 100$$

$$TC = \frac{162,9 - 155}{155} * 100$$

$$TC = \mathbf{5,09\%}$$

- Calculo de La Participación Relativa.

$$PM = \frac{VENTAS DE LA EMPRESA}{VENTAS TOTALES} * 100$$

$$PML = \frac{VENTAS DE LA EMPRESA}{VENTAS TOTALES} * 100$$

$$PRM = \frac{PARTICIPACION DE LA EMPRESA}{PARTICIPACION DEL LIDER}$$

Empresa	Tasa de crecimiento mercado	Participación relativa en el mercado
San Sebastián	5,09%	0,94%
Schumacher	5,09%	1,001%
Cañaveral	5,09%	0,88
Los cristales	5,09%	0,85

Fuente: Propia de la Investigación

Matriz 10 – Matriz BCG



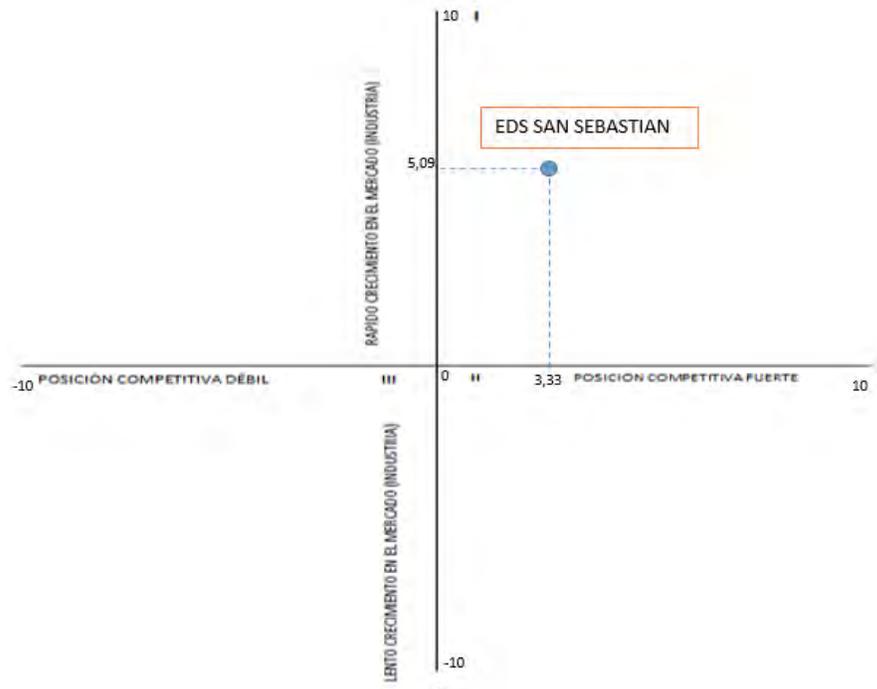
Fuente: Propia de la Investigación

La representación gráfica plasma la posición de la EDS San Sebastián dentro del cuadrante Interrogante, en donde se presenta un crecimiento rápido de la empresa con una baja tasa de participación en el mercado, por esto se deben proponer estrategias que muestren una ventaja competitiva del producto para que los compradores la prefieran y opten por comprar su producto. Lo anterior permite evaluar las opciones para el aprovechamiento de oportunidades utilizando sus fortalezas, otorgándole una diferenciación con respecto a su competencia; puesto que una de las mayores competencias como es la estación Cañaveral tiene mayor participación que la San Sebastián, generando una ventaja que si no se implementan estrategias no se podrá alcanzar ni mucho menos superar. La empresa debe tener cuidado con las estaciones Schumacher y Los Cristales debido a que están bastante próximas a nuestra empresa.

La empresa Cañaveral tiene mayor participación debido a que es competitiva es cuestión de precios, pero también influyo que en el 2014 la vía donde se ubica la estación permaneció cerrada por un tiempo, por esta razón la otra estación obtuvo ventaja. Las estrategias que se deben utilizar son: penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación; todo con la finalidad de incrementar la participación competitiva de la empresa. Mediante este tipo de estrategias intensivas se pretende que la empresa llegue al cuadrante estrella el cual en un futuro puede convertirse en vaca lechera, pero para lograr esto es necesario corregir errores que se estén presentando en la organización para así implementar las estrategias de manera eficiente y efectiva, trayendo los mejores resultados para esta.

4.6.4. Matriz de la gran estrategia (GE). La matriz de la gran estrategia permite formular estrategias alternativas evaluando dos dimensiones: La posición competitiva de la empresa y crecimiento del mercado.

Matriz 14 - Matriz de la gran estrategia (GE)



Fuente: Propia de la Investigación

Al evaluar la posición competitiva la estación de servicios San Sebastián en la MPC y el crecimiento del mercado en la BCG, se determina que esta se ubica en el cuadrante I, es decir se trata de una organización con posibilidades de ser más competitiva en un tiempo no muy lejano, claro esto utilizando las estrategias adecuadas para que se produzca este acontecimiento para la empresa.

Las estrategias que se deben utilizar son: penetración en el mercado, desarrollo del producto y diversificación. Estas estrategias impulsaran a que la empresa obtenga mayor posicionamiento y así pueda establecerse y sostenerse en el mercado, teniendo menores posibilidades de decaer con respecto a la competencia, para esto es necesario también que la empresa mejore sus procesos internos, ya que para ejecutar una estrategia se necesita compromiso de toda la organización.

4.6.5. Decisión estratégica

4.6.5.1. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Matriz 12 - Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVE	PONDERACION	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
		Penetración en el mercado		Diversificación		Desarrollo del producto	
		PD	PDT	PD	PDT	PD	PDT
OPORTUNIDADES							
Crecimiento de la economía	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
La tasa de cambio	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Estructura vial	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Tasa de desempleo	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Población económicamente activa	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Índices de pobreza	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Crecimiento de la población	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Cultura	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Situación política	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Desarrollo tecnológico en las TICs	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Desarrollo tecnológico para estaciones de servicio	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
AMENAZAS							
Inflación	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Legitimidad	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Contrabando	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Inversión desarrollo tecnológico	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
FORTALEZAS							
Portafolio de productos	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Atención al cliente	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Infraestructura física	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Calidad del servicio	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
DEBILIDADES							
Uso de planes estratégicos	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Comunicación y control gerencial	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Manejo de inventarios y ventas	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Planeación financiera	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Recurso humano técnico	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Recursos financieros	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Fuentes de financiación	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Información contable	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1
TOTAL	2		5,57		5,73		5,95

Fuente: Propia de la Investigación

La estrategia que más le conviene a la EDS San Sebastián es el desarrollo del producto ya que es la que mayor oportunidad de éxito generaría a la organización si es implementada de manera adecuada y eficiente. Esta estrategia brindaría mayor demanda ya que se ofrecerían nuevos productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios. Además de esto cuando se ofrecen productos nuevos la gente tiende a adquirirlos aunque no los necesite, esto lo hacen solo por instinto, lo cual debe ser aprovechado por la empresa para publicitar la imagen de la misma.

No hay que dejar a un lado las otras alternativas estratégicas como son la penetración en el mercado y la diversificación, porque estas también son indispensables a la hora de impulsar a la organización ya que generan estabilidad para la misma, cuando se utilizan bien.

El desarrollo del producto sería una estrategia fácil de implementar en cuanto a la confianza y fidelización con la que cuenta la estación, además de esto la empresa también cuenta con las instalaciones adecuadas para este tipo de estrategias; solamente sería necesario que se mejorara internamente para que exista un compromiso de todos los miembros de la empresa y trabajo en equipo.

4.7 PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICE DE CUMP.	PRESUPUESTO
DESARROLLO DEL PRODUCTO	Optimizar el clima laboral y organizacional	- Fomentar la cultura de trabajo en equipo.	- Capacitar al personal en su área de trabajo.	GERENTE	15 días	Actas de asistencia	1.500.000
			- Otorgar incentivos por rendimiento al empleado.	GERENTE	2 meses	Pago de salario en nomina	200.000
	Promover una cultura de compromiso	- Establecimiento del plan estratégico	- Hacer partícipes a los empleados para establecer la plataforma filosófica de la empresa.	GERENTE	1 Mes	Plan estratégico	30.000
			- Comunicar las metas y objetivos que se pretende alcanzar en la organización.	GERENTE	15 días	Reuniones	10.000
			- Motivar a los empleados	- Realizar actividades de integración con los empleados.	GERENTE	3 meses	Registro fotográfico
	Motivar la modernización corporativa	- Incrementar el nivel de recordación del cliente en un 10%.	- Reducir los tiempos de espera de los servicios.	GERENTE	1 mes	Número de Quejas en el buzón de sugerencias	20.000
			- Publicitar a la empresa mediante redes sociales.	GERENTE	1 mes	Cuentas de redes sociales	20.000
		- Aumentar el nivel de comodidad del cliente en un 8%.	- Crear una cafetería dentro de la estación de Servicio.	GERENTE Y PROPIETARIO	7 meses	Cafetería.	2.000.000
			- Brindar el servicio de duchas.	GERENTE	2 meses	Duchas en funcionamiento	100.000

Fuente: Propia de la Investigación

CONCLUSIONES

Este estudio permitió poner en práctica sobre una empresa real, los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de la carrera, siendo un elemento fundamental para la interiorización de los conceptos, ya que estos se hacen más comprensibles cuando se confrontan con situaciones reales como las que se presentan en la Estación de servicio San Sebastián. En efecto, con este análisis se pudo comprobar lo siguiente:

En el análisis interno se observa que la empresa presenta menores fortalezas y más debilidades en cada una de las variables analizadas. En esta evaluación se destaca que la variable más débil es la administrativa, debido a que carece de un direccionamiento estratégico que le permita enfocar de manera adecuada su visión y objetivos corporativos.

En el análisis interno se detectó que las variables internas pueden fortalecerse siempre y cuando se consolide un buen direccionamiento estratégico que administre de manera adecuada los recursos y habilidades de la organización.

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

RECOMENDACIONES

En vista de que la estación de servicio San Sebastián, se encuentra en una etapa de alta competencia, es necesario que sus directivas tomen como guía un plan estratégico para que administre de una mejor manera sus decisiones y sus recursos, ya que si no lo hace, va a perder importantes oportunidades, o en su defecto no va poder enfrentar la competencia.

La fortaleza de las empresas exitosas en la actualidad reside esencialmente en el Talento humano. Por lo tanto es indispensable que el propietario entienda que la gente es la que alcanza los resultados, por lo que se hace necesario invertir en la gente para conservarla y así fortalecer el crecimiento y la prosperidad del negocio.

La imagen y elementos corporativos de una organización es la mejor carta de presentación de una empresa frente a sus clientes. En este caso se debe reflejar en la oficina y lugares visibles a los clientes, lo concerniente a su misión, visión y valores. Ya que con estos criterios le proporcionan confianza a los clientes, empleados y socios estratégicos (proveedores) del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL, Rojas. Como se hace un plan estratégico. Editorial Agapea.

ACKOFF, Rusell. Planeación de empresas.

ALVAREZ TORRES, Martin G. manual de planeación estratégica. Editorial Panorama.

BERNAL. Cesar Augusto, Metodología de la investigación para administración y economía. Editorial Prentice Hall. 2000.

FERNANDEZ Romero, Andrés. Dirección y planificación de estrategias en las empresas y organizaciones.

MUNCH, Lourdes. Planificación estratégica. Colección de empresa y turismo. Editorial Trillas.

PEREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Santiago de Cali: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Departamento de Dirección y Gestión Administrativa., 1999.

STEINER. George A. planeación Estratégica. Grupo editorial Patria.

VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México. 2005.

VILLEGAS Orrego, Fabio. Gerencia estratégica. “Aplicación paso a paso de un modelo de planificación estratégica”. Universidad del Valle. Facultad de administración. 1999.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta A Los Usuarios

NOMBRE:

FECHA:

Favor califique de 1 a 10 (siendo 1 mínimo y 10 máximo) la percepción que tiene de los servicios de la EDS SAN SEBASTIAN en los siguientes factores clave:

FACTORES CLAVE	CALIFICACION									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Relación precio-calidad										
2. Ubicación										
3. Calidad en la atención										
4. Tiempo de espera										
5. Comodidad en las instalaciones										
6. Disponibilidad de marcas y productos										
7. Confianza en el producto y servicio										
Muchas gracias por su colaboración.										

Anexo B. Plan de trabajo

Empresa: ESTACION DE SERVICIO SAN SEBASTIAN
Departamento: NARIÑO
Dirección: Calle 7ª # 8-13, Samaniego

Asesor: CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ.
Administración de Empresas
UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Pasante: YENNY LORENA DIAZ DEL CASTILLO MELO
Celular: 3147815545 Correo Electrónico: lorenacastillo-928@hotmail.com
Programa: Administración de Período Pasantía: 23 de Febrero 2015/ 23 de Agosto 2015

Empresas

TITULO
FORMULACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA ESTACION DE SERVICIO SAN SEBASTIAN, SAMANIEGO-NARIÑO, AÑO 2015.
DESCRIPCION DEL PROYECTO

✓ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estación de Servicio San Sebastián es una empresa familiar que comercializa y distribuye productos derivados de los hidrocarburos. Está ubicada en la parte urbana del municipio de Samaniego, el cual se encuentra a 117 kilómetros al occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, limitando por el norte con la Llanada, por el sur con Providencia, Guaitarilla, Tuquerres y Santacruz; por el oriente, con la Llanada, Linares y Ancuya, y por el occidente, con Santacruz, Ricaurte y Barbacoas. Su altura, sobre el nivel del mar, es de 1.470 metros. Su temperatura media es de 24 grados centígrados.

El área municipal comprende 765 kilómetros cuadrados. Su territorio es montañoso en su gran extensión, pero también tiene algunos sectores planos y ondulados. Como accidentes geográficos se destacan los cerros Gordo, Inga, La Cruz y Pelado.

En la actualidad, presenta los siguientes problemas de tipo administrativo:

- Carece de mecanismos formales de coordinación en las labores que se realizan en la empresa.
- No posee una estructura organizacional que oriente a la empresa al establecimiento, cumplimiento, seguimiento y control de los objetivos, metas, misión y propósitos, etc.
- No se tiene claridad en cuanto a quien debe tomar las decisiones.
- Falta de una adecuada selección del personal que permita elegir a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo.
- Carencia de una supervisión adecuada en los inventarios.
- No se cuenta con informes diarios de las ventas de la empresa.
- La cultura organizacional de los miembros de la organización no está encaminada hacia el logro de los propósitos y el trabajo en equipo, sino a alcanzar el logro de interés personal.

Para esto es necesario que la empresa posea un pensamiento estratégico que le permita analizar las tendencias de mercado actuales y futuras, realizar planes tanto de direccionamiento estratégico, como operacionales y tácticos.

Planear estratégicamente en una organización, le permite a esta anticiparse a las situaciones que podrían llegar a afectarla, ya sea positiva o negativamente y por lo tanto se busca integrar conceptos como objetivos estratégicos, estrategias, medición de indicadores de gestión, control y evaluación del desempeño, para poder actuar de forma correcta ante cualquier escenario, eligiendo y/o implementando buenas alternativas que conlleven a optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

De acuerdo a lo anterior, se cree en que la formulación del Direccionamiento estratégico para la EDS San Sebastián, en el que se incluya la declaración de la misión, visión y políticas; un diagnóstico de la situación actual de la empresa, es de gran importancia para poder direccionar la organización y conocer hasta donde se quiere llegar, y que oportunidades y fortalezas se deben aprovechar para lograr tal fin.

✓ FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué características debería tener un plan estratégico para la Estación de Servicio San Sebastián?

OBJETIVO GENERAL

FORMULAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA ESTACION DE SERVICIO SAN SEBASTIAN.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Elaborar el perfil de capacidad interna.
2. Realizar el perfil de oportunidades y amenazas.
3. Establecer el perfil competitivo.
4. Re direccionar la empresa.
5. Formulación estratégica.
6. Elaborar el plan de acción.

METODOLOGÍA

Se procederá a realizar un estudio descriptivo con el propósito de describir cual es la situación actual de la empresa y cómo se manifiesta determinado evento. Por tal razón se realizara una investigación tanto interna como externa, en la cual se involucrara tanto al propietario, como a los empleados y usuarios de la Estación de Servicio San Sebastián.

Esta investigación de llevará a cabo mediante la utilización de fuentes primarias como son: entrevistas y encuestas; estas serán aplicadas al propietario y empleados, y a los usuarios de las empresa correspondientemente. Todo esto con el fin de realizar una recolección de datos para posteriormente llevar a cabo su análisis y gráfica; teniendo como resultado una fuente de información verídica y medible.

También se utilizará el método de observación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, además de la realización de talleres participativos donde cada integrante de la empresa pueda expresar su punto de vista y sus ideas.

Con esto se pretende llevar a cabo la formulación del direccionamiento estratégico de la Estación de Servicio San Sebastián, siguiendo paso a paso las etapas que se deben cumplir.

OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la plataforma estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer misión, visión y valores corporativos. 	<p>Por medio de fuentes secundarias conocer la razón social de la empresa.</p> <p>Realizar talleres de participación con los integrantes de la empresa donde exista lluvia de ideas.</p>	<p>fuentes secundarias conocer la razón social de la empresa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Observar la situación actual de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la matriz MEFI y DOFA. 	<p>Realizar la comparación de la medición del desempeño con periodos anteriores y promedio de la empresa, por medio del método de observación.</p> <p>Llevar a cabo entrevistas a los empleados y clientes.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formular los objetivos de la empresa. 	<p>Realizar talleres de participación con los integrantes de la empresa donde exista lluvia de ideas.</p> <p>Enfocarse en la razón social de la organización y su misión.</p>	<p>Realizar talleres de participación con los integrantes de la empresa donde exista lluvia de ideas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Formular las estrategias corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar estrategias, aprovechando las oportunidades y fortalezas que tenga la empresa. 	<p>Realizar el análisis de las matrices.</p>	

N°	ACTIVIDADES	SEMANAS																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	INICIACION DE LA PASANTIA (23 DE FEBRERO)	X																							
1	Por medio de fuentes secundarias conocer la razón social de la empresa.			X	X	X																			
2	Realizar talleres de participación con los integrantes de la empresa donde exista lluvia de ideas.						X	X	X																
3	Realizar la comparación de la productividad con periodos anteriores y promedios de la empresa.									X	X	X													
4	Llevar a cabo entrevistas a los empleados y clientes.												X	X											
5	Realizar talleres de participación con los integrantes de la empresa donde exista lluvia de ideas.														X	X	X								
6	Realizar el análisis de las matrices.																	X	X	X					
7	Formulación del direccionamiento estratégico.																				X	X			
8	Elaboración y entrega del informe final.																						X	X	
	FINALIZACION DE LA PASANTIA (23 DE AGOSTO)																								X